



Kultura-ekipamenduen esternalizaziorako eta kogestiorako ereduak (I)



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, HIZKUNTZA POLITIKA
ETA KULTURA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,
POLÍTICA LINGÜÍSTICA Y CULTURA



Kultura-ekipamenduen esternalizaziorako eta kogestiorako ereduak (I)

ABENDUA 2012



HEZKUNTZA, HIZKUNTZA POLITIKA
ETA KULTURA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,
POLÍTICA LINGÜÍSTICA Y CULTURA

Lan honen bibliografia-erregistroa Eusko Jaurlaritzako Liburutegi Nagusiaren katalogoan aurki daiteke: <http://www.bibliotekak.euskadi.net/WebOpac>

Argitaraldia:
1.a, 2013ko otsaila

© Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa
Hezkuntza, Hizkuntza Politika eta Kultura Saila

Internet:
www.euskadi.net

Argitaratzailea:
Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
C/ Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz

Diseinua eta maketazioa:
Miren Unzurrunzaga Schmitz



AURKIBIDEA

Aurkezpena	5
1. Aurrekariak eta testuingurua	6
1.1. Kudeaketa publiko berria	6
1.2. Kultura-kudeaketa ereduaren bilakaera	7
1.3. Hurbileko ekipamenduak	8
1.4. Sorkuntza-lantegiak	9
1.5. Guztion onerako kudeaketa eta autogestioa	10
2. Kultura-ekipamenduak kudeatzeko modu berriak	11
2.1. Esternalizazioa edo zeharkako kudeaketa	11
2.1.1. Aurrekariak	11
2.1.2. Zeharkako kudeaketa-ereduak eta -tresnak	12
2.1.3. Esleitzeko prozedura eta modua	14
2.1.4. Abantailak eta eragozpenak	16
2.1.5. Legeria	17
2.2. Kudeaketa parte-hartzailea	17
2.2.1. Aurrekariak	17
2.2.2. Kudeaketa parte-hartzailerako tresnak	19
2.2.3. Abantailak eta eragozpenak	20
2.2.4. Legeria	20
3. Bi ereduaren arteko konparazioa	21
4. Esternalizazioa: arrazoiak eta aintzat hartu beharreko alderdiak	22
4.1. Erabakia hartzeko arrazoiak	22
4.2. Aintzat hartu beharrekoak	23



AURKEZPENA

Azken urteetan asko aldatu da egoera eta argi geratu da kultura-kudeaketa publikoa gauzatu eta antolatzeko modua birplanteatzea beharrezkoa dela. Testuinguru berri horrek antolaketa-eta laguntza-azpiegitura publiko berriak behar ditu, ohiko sistemak zailtasunak ageri baititu krisi ekonomikoak baldintzatutako gaur egungo beharrei erantzuteko, eraginkortasuna lortzeko eta politika eta programa publikoak lehenesteko. Hala, erronka berri horiei aurre egiteko beharrezkoak dira tresna berriak edota, bestela, egungoak egokitzea.

Europar, esaterako, azken hamarkadan administrazioa eta eginkizunak nahiz eskumenak banatzeko ereduak aldatu egin dira. Aldaketa horien ondorioz, botere-eskualdaketa gertatu da eta lankidetzaz bide berriak sortu dira. Aurrekontu publikoen murrizketa eta ordezkotza bideen bilaketa ekarri duenez egoera horrek, administrazioaren mailen arteko eginkizun-banaketarako malgutasun handiagoko ereduak ezarri dira. Hori horrela izanik, kudeaketa-sistema konplexu eta partekatuen aldeko joera ari da nagusitzen.

Izan ere, komunitatearen eta erakundearen arteko harremanak errotik aldatzen ari diren uneotan, kultura-ekipamenduak kultura, gizarte eta hezkuntza arloetako politikak agerian jartzen diren guneak dira. Mota horretako ekipamenduen ezaugarrietako batzuk aintzat hartuz gero, argi dago ahalmen handia izan dezaketela herritarren multzoa eraikitzeke eta garatzeko.

Txosten honen bidez, Kulturaren Euskal Behatokiak (KEB) kultura-ekipamenduen zeharkako kudeaketa-ereduak eta horien joerak aztertu nahi ditu, egun hain garrantzitsuak diren mota horretako gune eta azpiegituren kudeaketa hobea lortzeko, herri-administrazioek balia ditzaketean aukerei buruzko ikuspegi orokorra zehazteko helburuarekin.

Gerora, beste txosten bat egingo da, aztertutako ereduak EAEn izandako emaitzak aztertuko dituena.



1. Aurrekariak eta testuingurua

1.1. Kudeaketa publiko berria eta zerbitzu publikoen esternalizazioa (agentzializazioa)

Laurogeiko hamarkadan hasi zen hedatzen Europan zerbitzu publikoen esternalizazioa, kudeaketa publiko berria (KPB) deitua oinarri zuela. Kontzeptu hori erabiltzen du hainbat korrontek kudeaketa publiko eraginkorragoa lortzearren. Horrela, erabiltzaileek erabakitzeko eskumena izan dezatela ahalbidetu dezaketen mekanismoak bultzatu dira, horrek kalitate handiagoko zerbitzuak eratzea susta baitezake. Jakina, horri guztiari kontrol eta balioespen sistemak gehitu behar zaizkio, prozesuak eta emaitzak gardenak izango badira (García Sánchez, 2007). Hori bai, irizpide nagusiak horiek izanik ere, aipatutako joera norabide bat baino gehiagokoa da; alegia, ikuspegi dikotomiko bati helduta, ikuspegi neoenpresariala (ekonomia eta eraginkortasuna xede dituena) eta ikuspegi neopublikoa (kudeaketa-tresnak sektore publikoaren berezitasun, oinarri eta balioetara egokitzen saiatzen dena) bereiz daitezke (Ramió, 2001).

Horiek horrela, korronte ideologiko desberdinek KPBen izenean dihardutela dioten arren, egiatan irizpide neoenpresarialak dira nagusi, horien mende hartzen baita zerbitzu publikoen esternalizazio-prozesuak abian jartzeko erabakia; ikuspegi neopublikoa kontrapisu modukoa baizik ez da ikuspegi neoliberaleari oso lotuta dagoen joera horretan.

Kudeaketa publiko berria gauzatzeko lau metodo dago:

- Erabakimena beheko mailen esku uztea (ekintza-agentziak, eskualdeko erakundeak eta nazioz azpiko gobernuak), arazoaren muintetik gertuago daudelako eta helburu argiagoak dituztelako.
- Jarduerara orientatua egotea, bai sargaietan eta legea betetzean, bai pizgarri eta produktuetan.
- Bezeroarekiko orientazioa areagotzea; bezeroak jakinaren gainean egon behar du, eta entzun egin behar zaio, herritarrek zer nahi duten jakinda, zerbitzu onak eskaintzeko.
- Merkatuarekiko orientazioa areagotzea; merkatuei edo sasi-merkatuei (kudeaketa-kontratuen eta langileen bidez), erakunde publikoen arteko lehiari eta erakundeek elkarri kobratzeari probetxu aterata, jardueragatiko pizgarriak hobetzen dira.



1.2. Kultura-kudeaketa ereduaren bilakaera

Kultura-politikaren prozesua ulertuko bada, ezinbestekoa da gutxienez 1978ko Konstituzioarekin abian jarritako trantsizio-prozesuari erreparatzea. Jakina, txosten honen helburua ez da prozesu hori aztertzea, baina garrantzitsua iritzi zaio Espainiako Estatuko kultura-eredu deituaren jatorria ulertzeko. Estatuko lurralde-eraketa berriak oinarritzko hiru administrazio-maila ezarri zituen: administrazio nagusia, autonomia-erkidegoak eta toki-korporazioak (udalerriak eta probintziako diputazioak edota uharteetako kontseilu/kabildoak). Konstituzioak, atarikoan bertan, agertzen du bere asmoa: «Espainiar guztiak eta Estatuko herri guztiak babestea, bakoitzaren kultura, ohiturak, hizkuntzak eta erakundeak gauzatzeko». Oinarritzko irizpidetzat jotzen da herritar guztien kultura-eskubidea eta botere publikoei ematen zaie kultura sustatu eta kulturarako sarbidea zaintzeko ardura. Administrazio nagusiak bere gain hartu behar du ondare historiko-artistikoaren esportazioa eta espoliazioa saihesteko oinarritzko eginkizuna, hala nola jabetza intelektualaren gaineko legeria ezartzekoa, bai eta prentsa, irrati eta telebistari nahiz museo, artxibategi eta liburutegiei buruzko erregelamenduen oinarritzko arauak ezartzekoa ere. Gainera, estatuak betebeharrak eta funtsezko eskuduntza deritzo kultura zerbitzuari eta autonomia-erkidegoen arteko kultura-komunikazioa erraztu behar du. Bestalde, autonomia-erkidego bakoitzaren autonomia-estatutuan adierazten denaren arabera, kultura beren gaineko eskumena da, eta, azkenik, Toki Araubidearen Oinarrien Legeak kultura-ondare, -jarduera eta -ekipamenduen eta aisialdia betetzearen gaineko hainbat eskumen uzten ditu udalerrien esku.

Esparru komun horretatik abiatu arren, nazio historikoetan (Euskadi, Katalunia eta Galizia) kultura arloko ekinbideari estrategiko iritzi zaio eta, ondorioz, bakoitzaren jarduera-maila eta berezko kultura-ereduaren plangintza gainerako autonomia-erkidegoetan baino handiagoa izan da.

Bestalde, 1980ko hamarkadan, toki-administrazioek kulturaren eta kalea berriz ere jaigunea izatearen aldeko apustua egin zuten. Hala ere, kultura-ekipamenduen gabeziaz ohartuta, udalerriek kultura hedapenerako azpiegiturak (museoak, antzokiak, liburutegiak) eta ekipamendu soziokulturalak (zentro zibikoak, kultura-etxeak) eraikitzeke inbertsioak egin behar izan zituzten, diputazioen, autonomia-erkidegoen eta administrazio nagusiaren laguntza eta baliabideak jasota (Bonet, 2001). Horrela, toki-administrazioak izan dira hurbileko kultura politiken sorreraren eragile publiko nagusiak. Horren isla dira kultura-ekipamenduak eta gizarte zibilarekiko harreman jarraitua. Harreman gorabeheratsua izan da, eskakizun klientelisten edo oraindik ere hor dagoen 1980ko hamarkadako elkartzeko autonomiaren defentsaren ondorioz. Dena dela, ondorengo hamarkadatik aurrera,



kogestioaren araberako lehen ekimenak jarri ziren abian, bai ekipamenduei lotuak, bai kultura esparruko proiektuetan.

Kulturara xedatutako baliabide publikoak murriztu edo nagusiki azpiegiturak eraiki edo mantentzera bideratu ahala, sektore publikoak kultura-zerbitzuetako batzuk diruz hornitzeari utzi zion eta beharrezkoagoa egin zen bere esku-hartzea baliabide publikoak jasotzen zituen ekintza pribatua sustatu eta ikuskatzera bidera zedila. Testuinguru horretan, tokiko mailan dagokien garrantzia aitortu zaie sektore pribatuari eta hirugarren sektoreari, kultura-jardueraren alderdi dinamiko diren aldetik. Aitortza horren ildotik etorri dira lankidetzak modu berriak, hitzarmenak, kasu, eta, aldi berean, parte hartzeko bideak ireki dira kultura-politika zehazterakoan.

1.3. Hurbileko ekipamenduak

Animazio soziokulturalaren ardatza parte hartzeko eta gizarte-sormenerako metodologia da. Hasieran, eta neurri txikiagoan gaur egunera arte, sistemaren ardatza erakunde ez-formalen garapen integrala izan zen. Asmo horren ondorioz, eta kultura-politikaren beste helburu batzuk aintzat hartuta, urtez urte gora egin zuen hurbileko kultura-ekipamenduen kopuruak Europan. Okerrik gabe esan liteke, ekipamendu zibikoen, soziokulturalen edo hurbilekoen xedea herritarren ekintza sortzailea, parte-hartzailea eta taldekakoa lortzea da. Herritarrarengandik hurbil egotea eta gauzatutako ekintzen errentagarritasun politikoa izan ziren 1990eko hamarkadaren hasierara arte programazio kulturala haztearen arrazoiak. Alabaina, garai hartatik aurrera, baliabideak murriztu ziren, eraginkortasunari eta lankidetzak publiko-pribatuari buruzko eztabaidei bide emanez.

Era askotako hurbileko ekipamenduak, edo erabilera anitzekoak, topatuko ditugu munduan, baina, ziur aski, hiru ezaugarri komun hauek guzti-guztietan ikus daitezke: hurbiltasuna, erabilera anitza eta zerbitzu publikoa (Tecnico aldizkaria, 2008).

Mota horretako ekipamenduen ezaugarri komunitario bat eragin-esparrua da. Hori dela-eta, horrelako zentroak eremu txiki edo ertainetara bideratutako politika publikoen parte dira sarritan. Hurbiltasuna halaber da herritarrarekiko harreman aktiboaren seinale. Hala, kultura-zentroa ez da edukien biltegi soilak (pasiboa) izango, kultura-arloan nork bere norabidea aukeratzeko tresna baizik.

Kultura kontzeptuak barne har dezakeen diziplina aniztasuna oinarritzeko da erabilera anitzeko zentroetan. Horrenbestez, programazio anitza osatzea funtsezkoa da, mota horretako



ekipamenduen helburuak eta balioak aberasteko. Izaera publikoarena ez da estatuaren, autonomiaren eta toki-erakundearen titulartasuneko zentroetara mugatzen, «publikoa» kontzeptuari «guztientzako dena» (mota guztietako ikusleentzako) adiera ematen dioten zentroak ere horren parte baitira.

Hurbileko ekipamenduak herritarrengandik gertu daudenez, demokrazia-esperimentuak egiteko gune izan daitezke, herritarrak ekitaldi kulturalen ikusle pasibo izatetik parte-hartzaile aktibo izatera eramango dituen ekinbide dinamizatzailaren bidez (Baltà, 2010). Horrela, zentro batzuetan herritarrek ekipamenduaren bizitza zikloaren hainbat fasetan parte hartzea bultzatu da (programazioan, balioespenean, diseinuan, kudeaketan, etab.).

Sektore desberdinen bat-etortzea eta ekimenak gauzatzea dela kausa, eta erakunde bakar baten mendeko kudeaketa-moduek izan ditzaketen mugei aurre egiteko, askotan gertatzen da sektore publikoa eta pribatua lankidetzan jardutea. Horrenbestez, kudeaketa-moduak mailakatu egiten dira eta titulartasunaren eta kudeaketaren artean harreman-sistema konplexua eratzen da.

1.4. Sorkuntza-lantegiak

Sorkuntza-lantegien kontzeptua nabarmen hedatu da Europan azken urteetan, eta hainbat motakoak dira plangintzaren, kudeaketa-ereduaren edota xedeen arabera. Hala eta guztiz ere, kontzeptu horrek barne har ditzakeen ekipamendu guztiak gune artistiko-kulturalak dira, bottom-up gisako dinamika baten ondorio; alegia, egoeraren arabera dira, lehendik dauden behar artistiko, sortzaile eta sozialak asetzeko sortuak, gisa horretako ekipamenduak martxan jartzeko ekimena pribatua edo publikoa dela ere.

Horiek horrela, sorkuntza lantegietan oinarritutako ereduak ekipamendu soziokulturalak eraiki nahi ditu, baina eraikinetan gutxieneko inbertsio beharrezkoa eginda. Hala, sortzaileek eta gizarte zibilak bat egingo duten helburu eta balio partekatuko proiektuetara bideratu nahi dira ahaleginak, guztion inplikazioa xede dela, eta gizarte-balioko ideia eta produktuen bidez sinergiak lortzeko, baterako erantzukizunean oinarritutako kudeaketa-ereduarekin. Kudeaketaren xedea, beraz, ez da norbanakoaren etekina, herri-onura eta elkarlana baizik; hau da, baliabide publikoen kudeaketarako eredu eraginkorra (Burutxaga, 2012).

EAERI dagokionez, Sorkuntza Lantegien programa sorkuntza lehenesten duten jardunbide eta diru-laguntzetan oinarrituta dago. Horretarako, guneak sortuko dira, baina, batez ere, artista-taldeen eta bakarka diharduten artisten arteko harreman-sareak eratuko dira.



Proposamenen artean, bertan behera lagatako eraikin industrialak berrerabiltzea aipatu behar da; sorkuntza-gune bihurtuko dira eta kudeaketa herri-administrazioaren eta artisten esku egongo da. Helburua ez da aurrekontuak azpiegiturak birmoldatzera bideratzea, baizik eta hezkuntza-programetara, aholkularitzara eta baliabide teknikoetara.

1.5. Guztion onerako kudeaketatik autogestiora

Guztion onerako kudeaketa eta autogestioa ez dira parekagarriak, baina egungo egoerari lotuta daude oso, batez ere, kultura- eta gizarte-arloetako jarduerak egiten diren eta ohiko babes publiko-pribatutik kanpo dauden espazioei dagokienez.

Guztion onerako kudeaketa denonak diren ondasunetan datza; denonak direnez, guztion onerako babestu eta kudeatu behar dira. Hori dela-eta, guztion onerako kudeaketaren eta kulturaren arteko lotura oso agerikoa da; kultura ez da inorena, baina denona denez, izaera unibertsal horri errespetua zor zaio, eta babestu egin behar da. Izan ere, denonak diren ondasunak eta baliabideak, ukigarriak eta ukiezinak, elkarrekin ekoiztu eta kudeatzeko modu bat da. Ez da berria kontzeptu juridiko-filosofiko hori, baina azken urteetan berriz ere hartu du indarra eta zabaldu da jendartera, batez ere, software librea eta open source mugimendua edo Elinor Ostromi, 2009an, ondasun komunak gobernatzeari egindako ekarpenengatik emandako Ekonomiako Nobel saria direla medio.

Egia da, kulturari dagokionez, kultura digitalari eta copyrightaren ordezkotzat lizentziei (*Creative Commons* eta *Copyleft*) loturiko kontzeptua dela. Hala ere, guztion onerako kudeaketa gune birtualetan nahiz fisikoetan diharduten hainbat arlotako taldeen arrazoibidean topatu daiteke.

Autogestioa, bestalde, nork bere baliabideak erabilia egindako kudeaketa-eredua da. Kultura-arloari dagokionez, horren eta independenteki jardutearen artean alde txikia dago. Ez dira atzo goizekoak autogestionatutako zentro soziokulturalak Espainian. Urteak daramatzate erabat autogestioan oinarrituta lan egiten. Hori bai, azken urteetan, krisia eta sistemarekiko nahiz herri-administrazioen funtzionamenduari kritikasuna direla-eta, ugaritu egin dira autogestionatutako kultura-guneak, duten garrantzia ere areagotuz. Joera hori azaltzeko, bi arrazoi eman daitezke: batetik, kultura-arloko sektore tradizionalak eta gizarteak, oro har, jarrera irekiagoa dute orain gisa horretako ekimenak ezagutu eta behar den moduan balioesteko, eta, bestetik, zentro horietako askoren jardunak erreferentziazko erakunde publiko nahiz pribatuek eskainitako proposamenen kalitatea berdintzen duelako, ez duenean gainditzen.



2. Kultura-ekipamenduak kudeatzeko modu berriak

Aldaketak gertatu dira kultura-gaietako politketan eta administrazioaren eta sektore pribatuaren arteko harremanetan eta, aldi berean, kultura-ekipamenduak kudeatzeko bide berriak garatu dira. Halaber, gisa horretako ekipamenduen zerizana aldatu da esparru artistikoen eta sozialen arteko mugak ahuldu direlako, bai eta diziplinen hibridazioa gertatu delako, ekoizteko modu berriak sortu direlako edota kudeaketan nahiz sorkuntza prozesuetan IKTak sartu direlako ere.

Azken urteetan kultura-gaien gaineko politikek eta kudeaketa publikoak izandako bilakaeraren ondorioz, bi joera bereizi daitezke kultura-ekipamenduen kudeaketan, herri-administrazioak darabiltzan zuzeneko kudeaketa-moduak aparte utzita. Horrela, esternalizazioa edo zeharkako kudeaketa eta kudeaketa parte-hartzailea bereiz daitezke. Lehenak mekanismo erabilgarrietara egokitutako lege-esparru zehatza du. Kudeaketa parte-hartzailearen lege-esparrua, ordea, ez da hain zehatza, ikuspuntu juridikoari dagokionez, hartzen diren konpromisoak eta ezarritako harremanak ez direlako besteak bezain sendoak.

Jarraian, kultura-ekipamenduak kudeatzeko bi ildook deskribatuko dira, herri-administrazioak horien zuzeneko kudeaketa bere gain hartzen ez ditueneko kasuetan.

2.1. Esternalizazioa edo zeharkako kudeaketa

2.1.1. Aurrekariak

Kulturaren demokratizazioa zela medio, 1980ko hamarkadan ekin zitzaion hurbileko ekipamendu soziokulturalak sortzeari. 1990ekoan, eta hurrengo hamarkadaren hasierako urteetan, aldiz, ekipamendu handi bereziak eraikitzearen alde egin zen, baina plangintzarik gabe ia, desberdintzea edo hiri-berroneratzea xede zirela. Ekipamendu horietako asko, gainera, emankizunetarabideratu ziren. Azken urteetan, bestalde, eragile publiko eta pribatuen nahiz jarduera kulturalen biziraupena bermatzea oinarrian dagoen prozesua sendotu da.



Egungo egoeran, kultura-ekipamenduen zuzendaritza- eta kudeaketa-zerbitzuak esternalizatzeko joera nagusitu da eta, zantzu guztien arabera, horri eutsiko zaio datozen urteetan ere. Mota guztietako zerbitzuen kudeaketa kanpo erakundeei eskuordetu asmoz herri-administrazioak izandako joerari lotuta garatu den mailakako prozesua izan da.

Baliatutako ereduak mota batekoak eta bestekoak izan dira, herrialdeko kultura administratiboak izan duen bilakaera gorabehera. Administrazioek zerbitzu publikoen zuzeneko kudeaketaren ordeztu beste era bateko kudeaketa-motak erabiltzeko lehen urratsa agentzializazioa izan zen (erakunde autonomoak, fundazio publikoak, enpresa publikoak, partzuergoak edo patronatuak). Horrelakoetan, kudeaketaren ardura publikoa da, baina sortutako egiturak autonomia nahikoa du eta, ondorioz, izapidetze-prozedura administratiboak arindu daitezke.

Halaber, herri-administrazioak lizitazio publiko bidez eskaini ohi izan dituen zerbitzu publikoen funtsezko zati batzuk edo zerbitzu osoa esternalizatzeko joera gorakorra eragin dute langileen zuzeneko kontratazioaren hazkundeari jarritako mugek, ohi bezalako kudeaketa publikoaren premia batzuk gainditzeko zailtasunek eta zerbitzuaren kalitatea merkatzeko eta hobetzeko lehia mekanismoen bilaketak.

Horrela bada, arian-arian, kultura-administrazioak gero eta kultura-zerbitzu gehiago aterako ditu kanpora, baina, egia esan, saio guztiak ez dira arrakastatsuak izan. Kasuan kasuko egoera eta berezitasunak eta, batez ere, plangintza eta administrazioak nahiz erakunde kudeatzaileek erabilitako mekanismoak dira kultura-ekipamenduen zerbitzuak eta kudeaketa esternalizatzearen helburuak betetzeko gakoak; hau da, administrazioak gastuak murriztu ahal izatea, esleipendunak errentagarritasuna lortzea eta izaera publikoko zerbitzuei dagokien bezalako kalitate-mailari eustea.

2.1.2. Zeharkako kudeaketa-ereduak eta tresnak

Zeharkako kudeaketaren ezaugarri nagusia zerbitzu publikoa administrazioak hirugarren baten bidez eskaintzea da. Hala, kontratista jardueraren guztizko emaitzarekin zuzeneko zerikusia duen bazkide gisakoa da. Horrenbestez, bere ezaugarri nagusia da zerbitzuaren titulartasuna administrazioari dagokiola, baina kudeaketa eta ustiaketa erakunde pribatuen esku daudela, izan enpresak edo irabazi asmorik gabeko erakundeak.

Sektore Publikoaren Kontratuen Legearen Testu Bateginak (SPKTB) zerbitzuen zeharkako kudeaketa aurreikusten du, baina, hori bai, betiere enpresari partikularrek ustiatu dezaketan



eduki ekonomikoa badute, salbu eta botere publikoei dagokien ahala gauzatzea (esaterako, zergak ezartzea) dakarten zerbitzuetan. Aukerak honakoak dira:

ADMINISTRAZIO EMAKIDA

Zerbitzua edo ekipamendua ustiatzeko kanona ezartzen da, kontratistak administrazio titularrari ordaindu behar diona. Oinarrian zerbitzu publikoa eskaintzea dago beti. Horregatik, garrantzi handikoa da administrazioak segimendu eta kontrolerako mekanismoak ezartzea, zerbitzua behar bezala eskaintzen dela bermatzeko. Hori horrela, esleipena administrazioak lortu nahi dituen helburuen eta indarreko legediaren arabera zehaztutako klausulen bidez egiten da.

Erantzukizuna eta arriskua:

Esleipena emateak zerbitzuaren ondoriozko galera-arriskua enpresa emakidadunaren konturakoa dela esan nahi du.

KUDEAKETA INTERESATUA

Administrazioa eta partikular bat (pertsona fisikoa edo juridikoa) elkartzeko mota bat da, zerbitzu baten kudeaketa xede duena. Mota horretan, partikularrak bere gain hartzen du zerbitzuaren ustiapenagatiko emaitzen parte bat, hain justu, kontratu administratiboan¹. ezartzen dena. Halaber, korporazioak zerbitzuko buru kudeatzaile bat izendatzen du eta interesamendu-klausulak eskaintzen dizkio, interesa piztu dakion.

Erantzukizuna eta arriskua:

Emakidan ez bezala, ustiapenagatiko arriskua partekatzen dute kudeatzaile interesdunak eta administrazioak.

ITUNA²

Esternalizatuko den zerbitzu publikoa bezalako zerbitzuak eskaintzen dituzten erakunde publikoekin edo pribatuekin loturak ezartzeko aukera ematen du. Hitzarmen edo kontratu horrek ez dakar pertsona juridiko baten sorrera eta beharrezkoa da hitzartutako zerbitzuak dagoeneko abian egon daitezela. Horrela, administrazioa horien erabiltzaile besterik ez da eta, ondorioz, botere eta kontrol publikoa txikiagoak dira. Hala bada, berez, ez da esternalizazioa; izan ere, administrazioak merkatuan zerbitzu hori bera modalitate

¹ SPKLTBren 277. artikulua.

² Toki-korporazioen Zerbitzuen Erregelamenduaren 143. artikulua.



pribatuen bidez eskaintzen duten subjektu pribatuak daudela baliatzen du eta kontratuak egiten ditu haiekin edo diru-laguntzak ematen dizkie, zirkuitu publikoan sar daitezten.

Erantzukizuna eta arriskua: enpresa / erakunde pribatua.

EKONOMIA MISTOKO SOZIETATEA

Kudeaketa gauzatzeko, administrazioak, berak zuzenean edo erakunde publiko baten bitartez, pertsona fisiko edo juridikoekin batera parte hartzen duen merkataritzako sozietatea sortzen da –anonimoa edo erantzukizun mugatukoa–, edo lehenago sortutako merkataritzako sozietate batean parte hartzen du administrazioak, baina sozietatearen kapitalaren parte batean baizik ez. Sozietatearen izaera mistoa administrazioak esku hartuko duen enpresaren kapital sozialean, zuzendaritzan eta kudeaketan baterako parte-hartzea egotearen ondorio da.

Toki-korporazioek erantzukizun ekonomikoaren xedeetarako balioztatutako emakidaren ekarpena besterik ezin dute egin. Eskubideak, instalazioak, ekipamenduak edo eskudirua eman dezakete, betiere ondare-ondasunen izaera badute. Horrelakoetan, enpresek bazkide gisa parte har dezakete, korporazioekin eta pertsona fisiko nahiz juridikoekin batera³.

Erantzukizuna eta arriskua:

Toki-erakundeen erantzukizuna espresuki eratzeko eskrituran zehaztutakora mugatuko da eta inola ere ez da izango emandako ondasun edo eskubideen balioaz azpikoa.

2.1.3. Esleitzeko prozedura eta modua

Lau zeharkako kudeaketa-modalitateak Zerbitzu Publikoak Kudeatzeko Kontratu batean oinarrituta aplikatzen dira. Kontratu horren bidez, administrazio kontratugileak bere eskumeneko zerbitzu baten kudeaketa kontratista baten esku uzten du.

- **Kontratua prestatzea:**

Zerbitzu publikoak kudeatzeko kontratua egin aurretik, beharrezkoa da zerbitzu horiei aplikatu behar zaien araubide juridikoa zehaztea, administrazio-eskumenak mugatzea, administratuen aldeko prestazioen irismena zehaztea eta zerbitzuaren prestazioari loturiko alderdi juridikoak, ekonomikoak eta administratiboak zehaztea⁴.

³ Toki-araubidearen arloko 781/1986 Legegintzako Errege Dekretuaren 104 eta 105. artikulua.

⁴ SPKLTBren 132. artikulua.



Bestalde, administrazio-klausula partikularren eta zehaztapen teknikoen pleguetan ezarri beharko dira zerbitzua eskainiko den baldintzak, ordaindu beharreko tarifak, horiek berrikusteko prozedura, bai eta administrazioak jasoko duen kanona ere⁵.

- **Gauzatzea:**

Sektore publikoko kontratuak egiteko araubide orokorraren arabera esleitu, gauzatu eta formalizatu eta gero gauzatuko da kontratua.

Gauzatzeak iraun bitartean, kontratistak hainbat betekizun izango ditu zerbitzu publikoaren kudeaketan. Horrela, zerbitzua adostutako jarraitasunaz eskaini beharko du, eta, partikularrei, zerbitzua erabiltzeko eskubidea bermatu behar die, xedatutako baldintzen arabera eta onartutako tarifen arabera ordain ekonomikoa ordainuz, erabili ere⁶.

Halaber, zerbitzuaren ordena onababestu beharko du, horretarako jarraibide egokiak aginduta, zerbitzu publikoaren funtzionamendu ona bermatzeko administrazioari dagozkion polizia ahalmenak kaltetu gabe⁷. Era berean, hirugarrenei eragindako kalteak ordaintzeko betebeharra izango du⁸; eta ezingo ditu baztertu, kudeaketa-kontratuaren ondoriozko hornikuntza kontratuak egitearen esparruan, erkidegoko enpresak edo Munduko Merkataritza Antolakundearen Kontratazio Publikorako Akordioa sinatu duten herrialdeetako enpresak herritartasun arrazoiengatik⁹.

Azkenik, Legeak kontratua aldatzeko aukera ematen dio administrazioari. Hori bai, aldaketa aurreko ekonomia eta finantza oreka berrezartzera bideratutako araubide juridikoa zehazten du. Araubide horri dagokio agintea, baita ezinbesteko kasu baten ondorioz oreka apurtzen bada ere. Berrezartzea lortzeko neurriei dagokienez, Legeak espresuki aipatzen du erabiltzaileek ordaindu beharreko tarifak aldatzea, kontratuaren iraupena murriztea edo gehienez jatorrizko epearen hamarren bateko luzapena ematea¹⁰.

⁵ SPKLTBren 133. artikulua.

⁶ SPKLTBren 280.a artikulua.

⁷ SPKLTBren 280.b artikulua.

⁸ SPKLTBren 280.c artikulua.

⁹ SPKLTBren 280d artikulua.

¹⁰ SPKLTBren 282. artikulua.



2.1.4. Abantailak eta eragozpenak

Kultura-ekipamenduen kudeaketa esternalizatzeak aldeko eta kontrako iritziak ditu, kasuan kasuko administrazio publikoak aintzat hartu behar dituenak halakorik erabaki baino lehen:

Aldeko argudioak:

- Eraginkortasuna.
- Kostuak murriztea: administrazioak ez, hornitzaileak hartzen ditu bere gain kostu finkoak eta, horrela, lehenak malgutasuna eskuratzen du. Horri dagokionez, egile askoren iritziz, sektore publikoaren eta pribatuaren arteko soldata desberdintasunak dakar esternalizatzeak kostuen murrizketa eragitea. Eredu horri esker, transakzio-kostuak produkzio-kostuak baino txikiagoak dira.
- Profesionaltasun-bermea.
- Kudeaketa administratiboa, ekonomikoa eta langileen gainekoa arintzen du.

Kontrako argudioak:

- Etekinak kalkulatzean, maiz ez dira kontuan hartzen kanpokotasun negatiboak edo loturiko elkarreraginak.
- Esternalizazioaren eraginkortasun ekonomikoak zerikusi handia du sektore pribatuak esternalizatuko den zerbitzua kudeatzen edo eskaintzen duen eskarmentuarekin. Zenbat eta eskarmentu handiagoa, orduan eta eraginkortasun gehiago.
- Zerbitzu publikoaren berezko balioak kaltetu daitezke; alegia, ekitatea eta kalitatea. Itxi gabeko eztabaida da esternalizazioak kontuak emateko prozesuak (accountability) zailtzen edo sendotzen dituenari buruzkoa.

Gainera, egile batzuen ustez, hainbat arrisku dakartzate esternalizazio-prozesuek (Ramio, Slavador eta García, 2007):

- arrisku estrategikoak, alderdietako baten jokabide oportunistaren ondorioz.
- jarduera arriskuak, alderdiek ezarritako produkzio-prozeduraren zailtasunak edo akatsak direla medio.
- atrofia-arrisku berezkoak, enpresa batek zerbitzu garrantzitsuenak esternalizatuta, edukirik gabe geratzeko arrisku potentziala dakartenak.



2.1.5. Legeria

- Sektore Publikoko Kontratuen Legearen testu bateginaren 275. artikulua eta ondorengoak.
- Herri-administrazioen Kontratuen Legearen Erregelamendua.

Hain justu, toki-korporazioei dagokienari buruz:

- Toki-araubideen Oinarriak Arautzen dituen Legearen 85. artikulua eta ondorengoak.
- Toki-korporazioen Zerbitzuen Erregelamenduaren 102. artikulua eta ondorengoak.
- Toki-araubidearen indarreko lege-xedapenen testu bategina onartzen dituzten apirilaren 18ko 781/1986 Legegintzako Errege Dekretuaren 104. eta 105. artikulua.

2.2. Kudeaketa parte-hartzailea

2.2.1. Aurrekariak

Porto Alegren, Kulturen Forum Unibertsalaren barruan, IV. Gizarte Inklusiorako Toki Agintaritzen Foroak onartutako kulturaren Agenda 21ek honakoa nabarmentzen du 5. zenbakian eragile sozialek kultura-garapenean bete behar duten zereginari buruz: «Gobernu onaren printzipioen artean daude informazio-gardentasuna eta kultura-politiken eraketan herritarrek parte hartzea, bai erabaki-prozesuetan, bai programak zein proiektuak balioestean. Hala, gobernu sinatzaileek, hartutako konpromisoaren arabera, kultura-arloko politikak eratu, gauzatu eta balioesteko herritarren parte-hartze demokratikoa bermatzera bideratutako tresna egokiak eskainiko dituzte».

Ohitura gero eta zabalduagoa da kultura-politikek herritarren parte-hartzea sustatzearena; hurbiltasuna areagotzen da eta egitekoak herritarrekin parteka daitezela sustatzen da. Hala ere, kultura-ekipamenduei dagokienez, parte-hartzea era askotakoa da.

Alegia, kultura-ekipamenduetako parte-hartze mailak aintzat hartuta, parte-hartzea kudeatzeko hainbat mota aipa daitezke:

- Zuzeneko parte-hartzea:

Elkarte, erakunde eta norbanakoek jarduera eta zerbitzuen kudeaketan zuzeneko parte-hartzea izateko aukera dutenean, bai eta zeharkako kudeaketa dagoenetan, ekipamendu osoa erakunde bakar baten esku utzi denean, ere. Herritarren partehartzea programazioaren diseinuan, ekipamenduaren antolaketan, espazioen erabileran eta baliabide erabilgarrien banaketan gertatzen da.



- **Zeharkako parte-hartzea:**

Kontsultarako izaera ez loteslea duten organoetan egiten da, programazioaren eta jardueren segimenduaz arduratzeko eta herritarren eskakizun guztiak aseko dituen eskaintza osatzen dela zaintzeko xedez.

- **Parte-hartze zehaztugabea:**

parte-hartze mailarik txikieneko, ekipamenduaren kudeatzaileak jardueren eta programazioaren berri ematera mugatuta daudena.

Atal honetan, kultura-ekipamenduen kudeaketan zuzenean parte hartzeko ereduie erreparatuko zaie; alegia, elkarteek, erakundeek edota norbanakoek titulartasun publikoko ekipamenduaren kudeaketa osorik edo zati batean beren gain hartzen duten egoerei. Hala bada, kudeaketa parte-hartzaileari dagokionez, bi eredu aipatu behar dira:

- **Kogestioa:**

Sistema mistoa da, eta herritarrek eta administrazioak erantzukizuna partekatzen dute. Hau da, herritarrak aldi berean dira erabiltzaile eta kudeatzaile. Titulartasuna publikoa da eta itunduta dago, eta kudeaketaren erantzukizuna partekatzen da. Horretarako, bi alderdiek hartu beharreko konpromisoak ezartzen diren aldi baterako ituna osatzen da. Indarguneen artean, erantzukizun partekatuak bi alderdien inplikazioa eta motibazioa dakartzala nabarmendu behar da. Hala eta guztiz ere, interes desberdinen ondoriozko konplexutasunak kudeaketa are gehiago zailtzen du.

- **Herritarren kudeaketa:**

Parte-hartzea sustatu eta komunitatea eraldatzeko, irabazi-asmorik gabeko eta lurraldeari erabat loturiko elkarte bati dagokionean ekipamenduaren kudeaketa. Titulartasuna udalarena da eta kudeaketaren ardura, berriz, erakundeari dagokio. Lankidetzeta-hitzarmen bat eta elkarri informazioa emateko espazioak ezarri behar dira. Parte-hartzea zuzeneko da, baita horizontala eta bitartekaririk gabea ere. Oinarrian ikuspegi pedagogikoa dago; helburua parte-hartzea eta erantzukizuna sustatuko dituen hezkuntza-prozesua sortzea da. Ekintzak gainerakoetan baino lotuago daude egoerari eta beharrei eta, gainera, ekonomikoagoak dira. Ahulguneen artean, aintzat hartu behar dira erakundearen kideak beren borondatez kudeaketa-proiektuan inplikatzek dakartzan erronkak, barne parte-hartze demokratiko eta gardena bermatzeko asmoa eta ahalik eta herritar gehienengana iristeko asmoa.



2.2.2. Kudeaketa parte-hartzailerako tresnak

Titulartasun publikoko kultura-ekipamenduen kudeaketa parte-hartzailea gauzatzeko, lankidetzak itunak eta erabilera lagatzeko itunak baliatzen dira.

Administrazioaren eta eragile pribatuaren artean itunak sinatzearen oinarrian gobernantzaren eta parte-hartzearen aldeko apustu politikoa dago; premisa nagusiaren arabera, parte-hartzea egiazkoa izango bada, erabaki-prozesuetan parte hartu behar da. Aurreko ereduakiko aldea herritarren baterako erantzukizunean eta konpromisoan datza.

LANKIDETZA HITZARMENA

Lankidetzak-hitzarmenak Sektore Publikoko Kontratuen Legearen testu bateginaren aplikazio-eremutik kanpo daude, baina arau horretara jo ohi da zalantzak edo hutsuneak agertzen direnean. Administrazioak lankidetzak-hitzarmenak sinatu ditzake zuzenbide pribatuaren mendeko pertsona fisiko edo juridikoekin, betiere horien asmoa Sektore Publikoko Kontratuen Legearen testu bateginak edo administrazio-arau bereziek araututakoetatik kanpo baldin badago. Hitzarmenetan hainbat printzipio adierazten dira; esaterako, hitzarmena gauzatzeko asmoa, eta alderdi bakoitzak bere gain hartutako eskubideak eta betebeharrak zehazten dira.

Toki-administrazioei dagokienez, normalean, lankidetzak-hitzarmenak dagokien diru-laguntzei buruzko udal-ordenantzaren bidez arautzen dira.

Administrazio publikoek maniobra tarte handia dute, kultura-ekipamenduen kogestioetarako edo herritarren kudeaketarako lankidetzak-hitzarmena sinatzeari dagokionez. Hori bai, oro har, lankidetzak-hitzarmenek gutxienez honako osagai hauek eduki behar dituzte:

- lankidetzaren objektua zehaztea
- hitzarmen arautzailearen iraupena
- hitzarmenak iraun artean bi alderdiek beren gain hartu beharreko eskubideak eta betebeharrak.

ERABILERA LAGATZEKO HITZARMENA

Lankidetzak-hitzarmenen aurretiko hitzarmen mota da honakoa. Administrazioak titulartasun publikoko ekipamendu edo espazio baten erabilera erakunde edo elkarte pribatu bati lagatzeko konpromisoa zehazten da bertan, ekipamenduaren lagapenaren iraupena eta erabilera zehaztuta.



Ondasun publiko bat erabilera pribaturako aldi baterako lagatzeko hitzarmenak lankidetzahitzarmenak bezain malguak dira, barne hartu behar dituzten baldintza eta akordioak zehazteari dagokionez, behintzat. Horrela, bi alderdiek ezarritako itunen kontrol-neurriak eta segimendu-organoak zehaztu ditzakete¹¹.

2.2.3. Abantailak eta eragozpenak

Aldeko argudioak:

- Mota horretako kudeaketaren alde egiteko argudio nagusia herritarren parte-hartzea sustatzeak inplikazioa eta baterako erantzukizuna dakartzala da.
- Proiektuetan beste eragile batzuk inplikatuta, ideia berriak agertzen dira.
- Profesionalizatzea.

Kontrako argudioak:

- Klientelismo asoziatiboa.
- Kultura-ekipamendu publikoei norberaren ondare iriztea.
- Esternalizazio ereduetan bezain lege-esparru zehatzik ez edukitzeak hitzarmenetan bi alderdiek beren gain hartu beharreko eskubideak eta betebeharrak behar beste ez zehaztea eragin dezake.
- Lehiaketa publikoko prozeduren gabetasuna gardentasun faltaren seinale izan daiteke.

2.2.4. Legeria

- Diru-laguntzei buruzko azaroaren 17ko 38/2003 Lege Orokorra.
- 38/2003 Legearen Erregelamendua onartzen duen uztailaren 21eko 887/2006 Errege Dekretua.
- 30/1992 Legearen 58. eta 59. artikulua
- Sektore Publikoko Kontratuen Legearen testu bateginaren 4.1.d) artikulua.

Hain justu, toki-korporazioei dagokienari buruz:

- Toki Erakundeen Ondasunen Erregelamenduaren 92. eta 93. artikulua.

¹¹ Toki-korporazioei dagokienez, ondare-ondasun publikoen erabilera lagatzea Toki-erakundeen Ondasunen Erregelamenduaren 92. eta 93. artikuluetan araututa dago.



3. Bi ereduaren arteko konparazioa

Txostenean zehaztutako bi kudeaketa-ereduak, esternalizazioak eta kudeaketa parte-hartzaileak, arrazoi nagusi bategatik dira desberdinak; oro har, arazo eta borondate desberdinen ondorio dira. Beraz, esternalizazioaren funtsa eraginkortasuna lortzeko beharra den bitartean, kudeaketa parte-hartzaileari dagokionez, helburu nagusienetako bat herritarren eta gizarte zibilaren kezka eta eskakizunei erantzutea da. Hau da, lehena *top-down* erako sistema da eta bigarrena, ordea, *bottom-up* erakoa.

Bi ereduak konparatzeko irizpide jakin batzuk erabiltzeak aukera ematen du kasuan kasuko behar eta helburuetara zein egokitzen den hobeto jakinda erabaki ahal izateko.

ESTERNALIZAZIOA / ZEHARKAKO KUDEAKETA	KUDEAKETA PARTE HARTZAILEA
Legitimitate-krisia	Parte-hartzearen ondoriozko legitimitatea
Lege-esparru zehatza eta formula egituratuak	Administrazioaren eta eragile pribatuen arteko harremanen egitura-gabetasuna
Profesionaltasunaren bermea	Inplikazioaren bermea
Konkurrentzia publikoa	Gardentasun-gabetasuna



4. Esternalizazioa: arrazoiak eta aintzat hartu beharreko alderdiak

4.1. Erabakia hartzeko arrazoiak

Bi arrazoi mota dago herri-administrazioek kultura-ekipamendu baten zuzeneko kudeaketa beren gain ez hartzea erabaki dezan:

- **Barne-arrazoiak**

Mota horretako arrazoiak erabaki prozesuak arindu edo sinpletzeko administrazioaren asmoarekin dute zerikusia; kudeaketara bideratutako baliabideak ahal beste murriztu nahi dira.

Hala bada, esternalizatzeko edo kogestioetan edo herritarren kudeaketan oinarritutako ereduak gauzatzeko erabakia hartu edo ez administrazioaren barne-beharren arabera kontua da eta, ondorioz, arrazoiak *top-down* prozesuei lotuta daude. Horrenbestez, sektore pribatuak administrazioaren zerbitzuen kudeaketa bere gain hartzea, sarritan, baliabide ekonomiko publikoen murrizketa mailakatuak baldintzatutako ingurunearen ondorio da. Hau da, askotan, proiektuen oinarrian dagoen arrazoibidea ekonomikoa da, ez teknikoa.

- **Kanpo-arrazoiak**

Aurrekoen gain, administrazioak beste mota bateko arrazoiak izan ditzake kultura-ekipamendu edo espazio baten esternalizazioa edo kogestioa abian jartzeko. Kultura-ekipamendu baten kudeaketa beren gain hartzeko eskaera egiten duten talde edo erakundeen eskakizun eta beharrak erantzutera datoz arrazoi horiek. Hala, talde edo erakunde horiek beharrezko eta zerbitzu publikotzat hartzen duten jarduera gauzatu dezakete. Horrenbestez, horrelako erabakiak *bottom-up* arrazoibideen ondorio dira. Horrelakoetan, gauzatu nahi den jarduera edo eginkizuna administrazioaren babesik gabe jada abian egon ohi da, edota, bestela, ez da oraindik abian jarri, horretarako babes publikoa behar delako; alegia, gutxienez espazio edo ekipamendu publiko baten lagapena.



Bi arrazoi mota horiek ez dute elkar ukatzen, askotan, izan aldiberekoak direlako; hau da, bat datoz herri-administrazioaren zerbitzu edo eskaintza baten kudeaketa bere gain ez hartzeko nahia eta herritarren erakunde edo elkarteen beharra edo grina.

4.2. Aintzat hartu beharrekoak

Ekipamendu baten gaineko zuzeneko kudeaketaren ardura ez hartzeko edo hirugarrenei lagatzeko erabakia hartuta, hiru elementu hartu behar dira aintzat prozesuari ekiteko:

- **Eredua zehaztea**

Txosten honetan, esternalizazio eta kudeaketa parte-hartzaileko ereduak zehaztu dira, bai eta horietako bakoitzak eskaini ditzakeen tresnak ere. Halaber, abantailak eta eragozpenak azaldu dira eta bi aukeren arteko konparazioa egin da mota horretako erabakiak hartzeko prozesua erraztearren.

- **Kontratuaren edo hitzarmenaren espezifikotasunak zehaztea**

Espezifikotasunen zehaztapena bermatuago dago zerbitzu publikoei buruzko kontratuak gauzatzen direnean; izan ere, lege-esparruak berak agintzen du baldintza-agiri teknikoetan eskaini beharreko gutxieneko informazioa. Baldintza-agiriak zerbitzuak kudeatzeko kontratuetan onartu behar diren baldintzak zehaztuta dauden agiriak dira. Hala bada, kontratu publiko baten lizitazioa egin aurretik, kontratazio-organoak baldintza administratibo partikularren plegua onetsi behar du, bai eta kontratuaren sinatzaileek beren gain hartuko dituzten akordioak eta eskubide nahiz betebeharrak zehazteko baldintzak ere.

Baldintza-agiriak idazterakoan eta onesterakoan zehaztasunez jardutea funtsezkoa da, zerbitzu baten esternalizazioa ondo aterako bada. Horrenbestez, indarreko lege-esparruaren arabera proposa daitezkeen baldintzez gain, herri-administrazioak gogor egin behar du lan gogoetari eta idazketari dagokienez.

Bestalde, hitzarmenak borondate-akordioak dira, eta ez daude beren edukia mugatu edo zehazten duen legedia eskusibo bati lotuta. Horrela, herri-administrazioen eta erakunde pribatuen artean lankidetzak hitzarmenak edo erabilera lagatzeko hitzarmenak egiteko garaian, zehaztasuna borondatearen eta kasuan kasuko administrazioak erabili ohi duen metodologiaren mende egongo da. Oro har, administrazioek hitzarmen-ereduak erabili ohi dituzte, baina ezinbestekoa da kasuan kasuko azterketak egitea, agiriko baldintza eta akordioak alderdi sinatzaileen behar eta helburuetara egoki daitezen.



- **Kontrolerako eta kontuak emateko sistema diseinatzea**

Kudeaketa bere gain hartzen duen erakunde pribatuari uzten zaion maniobra-tartea aparte utzita, ezin da albo batera utzi ekipamendu publikoetako jarduerak nahitaez zerbitzu eta erabilera publikoko izaera izan behar dutela. Izan ere, gizarteari trukean emandakoa da, ez ekipamenduon erabilera erabat irekia izatea, ezta amateurismoa edo espezializazio-gabetasuna sustatzea ere. Ezaugarriek horiek guztiak nahitaez bete beharrekoak dira, baina bakarrik ekipamendu soziokulturalen dagokienez. EAEko edo Kataluniako sorkuntza-lantegietako askotan gertatu ohi denez, erakunde pribatuek kudeatutako ekipamenduak espezializazio-maila handikoak izaten dira eta, ondorioz, ez dira herritar guztiei propio eskainitakoak. Hala ere, horrelakoetan, izaera publikoa ekipamenduon eginkizunak gizarte osoan duen eragin positiboan datza.

Horiek horrela, erakunde pribatuarekin hitzarmen edo kontratu bidez adostutakoa betetzen dela kontrolatzeko administrazioak erabil dezakeen sistema era askotakoa izan daiteke: aldi bakoitzaren amaieran kontuak ematea edota, akordioak iraun artean, lankidetzaren, segimendu- eta laguntza-esparru aktiboak abian jartzea.

Herri-administrazioak kudeaketa lagatzea edo esternalizatzea erabakita ere, betiere bere gain hartu beharko du fase horiek guztiak betetzeko behar beste baliabide material eta langile xedatzeko erantzukizuna. Kontu garrantzitsua da hori, eta ezin da albo batera utzi, horrelako ereduak abian jartzea onuragarria gerta dadin bi aldeentzat. Horrenbestez, administrazioaren presentzia ezinbestekoa da, bai eta ekipamenduaren kudeaketa bere gain hartzen duen erakunde edo eragile pribatuarekiko komunikazio ona ere, ez bakarrik jardunbide onaren gaineko kontrol-mekanismo gisa, baizik eta baita zerbitzu-hartzaileak pilotutako esperientzia administrazio titularri helaraztea bermatzeko ere; izan ere, zuzeneko zerbitzua eskaintzeari uzteak zerbitzuaren beraren gaineko ezagutza galtzea ekar dezake.