

15a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

15a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura, Educació i Esports
Gerència de Serveis d'Esports
Recinte Mundet. Edifici Migjorn, 1a
Passeig de la Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona
Tel. 934 022 464
gs.esports@diba.cat
www.diba.cat/esports/cercles

Àrea de Presidència
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació
Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/web/menugovernlocal/cc

SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	5
INTRODUCCIÓ.....	7
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	33
MARC TEÒRIC.....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES.....	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	37
EL BENCHMARKING.....	38
LEGISLACIÓ.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS.....	43
CALENDARI DEL CERCLE.....	45
FASE DE DISSENY.....	47
INTRODUCCIÓ.....	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	53
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	61
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS.....	63
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	69
V. INDICADORS D'ENTORN.....	75
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORT 2017: CONCLUSIONS.....	85
INTRODUCCIÓ.....	87
EL CERCLE D'ESPORTS EN XIFRES (CCI).....	87
RESULTATS DEL QUADRE D'INDICADORS 2017.....	89
EL CERCLE D'ESPORTS EN ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPALS.....	99
ELS TALLERS DE MILLORA.....	103
CONCLUSIONS.....	106

PRÒLEG

Els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports celebren enguany la seva quinzena edició, esdevenint un projecte plenament consolidat i una eina amb reconeguda força útil per a la millora de la qualitat dels serveis esportius municipals.

Les dades de l'informe adjunt del 2017 aportades pels 52 municipis participants del cercle d'Esports ho deixen clar. L'esport mou cada vegada a més persones a tot arreu. L'esport creix i segueix creixent. S'ha inserit als hàbits de moltes persones. Creix la demanda d'esport, creixen el nombre de persones abonades als complexos esportius, creixen el nombre d'activitats que s'ofereixen a la població i determinats espais esportius es troben molt a prop de la seva saturació. Conseqüentment es pot afirmar que el sector esportiu, tot i haver passat per una important crisi econòmica, està més viu que mai. Tot plegat esdevé una bona mostra sobre la rellevància de l'esport, que ultrapassa la seva pròpia dimensió esdevenint un innegable fenomen social, posant de manifest l'objectiu del propi projecte estratègic de la Diputació de Barcelona definit al PAM 16-19, *"Connectem la població amb la pràctica esportiva per a incidir en el vessant saludable, educador i integrador"*.

No obstant, encara hi ha una part de la ciutadania que no arriba a poder fer esport i vol fer-ho. Som conscients també que gran part del jovent abandona la pràctica esportiva en una edat crítica i que hi ha col·lectius vulnerables socialment que difícilment poden gaudir de determinats serveis esportius, que la població de major edat necessita sortir de casa i mantenir-se activa permanentment. Enguany s'ha constatat també que el nombre de dones amb comandament encara és molt inferior al nombre d'homes, segons es reflecteix amb la incorporació d'un nou indicador de gènere. D'altra banda tant els recursos econòmics que precisa l'esport municipal a l'esport com la dotació dels recursos humans dels serveis esportius municipals, tenen marge de millora.

Conseqüentment diversos reptes es fan visibles en aquest informe. Cal que des de les administracions locals definim els objectius precisos per donar resposta a les noves necessitats esportives ciutadanes, dissenyant nous pro-

jectes i establint les sinèrgies necessàries col·laborant amb la resta d'actors del sistema esportiu local, públics i privats.

Finalment vull agrair el treball realitzat pels ajuntaments implicats amb el Cercle d'Esports. Aquest informe representa la síntesi d'un esforç col·lectiu per contribuir a millorar la qualitat de vida de la ciutadania a través de l'esport i esdevé una carta de presentació col·lectiva de cadascun dels vostres ajuntaments, posant de relleu el compromís assolit envers l'esport.

Maite Fandos i Payà
Diputada d'Esports



Els cercles de comparació intermunicipal



INTRODUCCIÓ

L'experiència de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors de gestió local es remunta a l'any 1983, amb l'aparició del Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM). Aquest producte, que gaudeix d'un gran prestigi en l'àmbit de les finances locals, se centra en l'anàlisi de temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament de l'àmbit local de la província de Barcelona.

La demanda de serveis públics es va enfortir notablement durant la dècada dels 80, situació que va comportar que els ajuntaments haguessin d'incrementar d'una manera ràpida i relativament poc ordenada la prestació de nous serveis per a la ciutadania. Als anys 90 es va veure la necessitat d'instrumentalitzar la gestió en la provisió dels serveis públics locals, i la racionalització i la qualitat van esdevenir conceptes clau en parlar de serveis públics. Així doncs, s'observa la necessitat de començar a treballar per obtenir informació en relació amb la manera en què se subministren aquests serveis, per tal que els responsables i els gestors municipals puguin prendre decisions.

En aquesta situació, es crea una nova línia de treball l'any 1998 destinada a la posada en marxa d'un instrument per a l'obtenció d'informació comparada en el marc de la gestió dels serveis: l'estudi Indicadors de Gestió de Serveis Municipals (IGSM) destinat a municipis de més de 10.000 habitants.

L'estudi IGSM oferia als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió dels serveis de forma comparada amb la mitjana del conjunt de municipis participants. Mitjançant les comparacions, s'establí una mesura del nivell de provisió i de qualitat en la prestació de serveis municipals.

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i posterior remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

L'any 2000 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçats als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'accions de millora i la transferència de coneixement a través de bones pràctiques o experiències exemplars.

Els CCI constitueixen un dels productes més innovadors que s'està oferint al món local des de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors de gestió. Enguany tots els serveis analitzats en els IGSM estan inclosos en algun CCI. El fet diferencial d'aquesta actuació rau en la participació i implicació dels responsables locals en tot el procés d'implementació dels Cercles, des de l'inici fins a l'acabament.

Aquest mètode de treball constitueix la filosofia bàsica d'actuació de la Diputació de Barcelona que, des del seu Pla de Mandat, vol impulsar el treball en xarxa amb els ens locals de la província. L'ur implicació com a agents proactius en la definició de les actuacions de la nostra Corporació esdevé un factor clau que augmenta la garantia d'èxit en l'aplicabilitat i en el grau d'utilitat de les polítiques supramunicipals.

DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es configuren com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per assolir els objectius següents:

- ♦ mesurar, comparar i avaluar resultats, mitjançant uns indicadors comuns consensuats,
- ♦ formar un grup de treball per intercanviar experiències,
- ♦ impulsar la millora dels serveis.

La implementació dels CCI s'efectua a través de la realització d'un nombre determinat de reunions per any (anomenades tallers), amb una metodologia pròpia de treball, i amb la participació de diferents responsables del servei municipal objecte d'anàlisi, que desenvolupen la seva tasca diària en ajuntaments majors de 10.000 habitants*.

Els objectius dels tallers són:

- ♦ proposar una metodologia de treball comuna que permeti comparar els serveis municipals dels ajuntaments participants,
- ♦ arribar a un acord sobre uns indicadors comuns amb els quals poder comparar els serveis municipals,
- ♦ formar un grup de treball concret que, de forma transparent, intercanviï els resultats dels indicadors entre els seus participants.

El nombre recomanable d'ajuntaments participants en un taller se situa entre els 10 i els 15 en el seu començament. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de tallers addicionals. Així, en la majoria de serveis municipals hi ha més d'un taller de millora.

Els compromisos a adquirir per part dels participants són els següents:

- ♦ facilitar la informació necessària per efectuar una comparació intermunicipal dels serveis locals analitzats,

- ♦ permetre que tots els participants del CCI puguin veure les dades facilitades (i no mostrar les dades a terceres persones),
- ♦ participar en la sessió d'avaluació dels resultats i de presentació de propostes de millora internes per a cada municipi.

En aquest sentit, cal destacar que les dades que es publiquen fora del Cercle són exclusivament les mitjanes del conjunt de participants, però mai les dades concretes de cada municipi.

El perfil de les persones assistents als tallers ha de ser preferentment de caràcter directiu, amb capacitat de decisió i amb coneixement del servei analitzat. Es tracta de facilitar la implantació de les millores en el departament que és de la seva responsabilitat.

* Excepcionalment, municipis de menys de 10.000 habitants han participat en alguns Cercles.

FASES DE L'ESTUDI

El procés de desplegament dels CCI s'articula entorn de cinc fases que es retroalimenten de manera successiva:

1. Fase de disseny,
2. Fase de mesura,
3. Fase d'avaluació,
4. Fase de millora,
5. Fase de comunicació i implementació.

Tractant-se d'un procés que pretén aconseguir la millora contínua, un CCI no té, teòricament, acabament. Cada any els seus membres han de tornar a participar en els tallers per avaluar i continuar implantant les millores.

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

Aquesta fase consisteix en la definició de la missió i dels objectius estratègics del servei municipal objecte d'anàlisi, en la relació i definició consensuada dels indicadors que han de ser emprats en la comparació entre els municipis (*benchmarking*), i en l'establiment de comú acord de les variables utilitzades per al càlcul dels indicadors.

La durada d'aquesta fase és aproximadament de dos dies de treball. Es realitzen, per tant, dos tallers de treball amb els diferents municipis participants en el CCI.

Al **primer taller** participen un grup reduït d'experts municipals (aproximadament 6), amb experiència reconeguda en el treball amb indicadors. Aquest grup, dirigit per persones del Servei de Programació i d'altres Àrees de la Diputació de Barcelona que treballen en l'àmbit del servei analitzat, s'encarrega d'efectuar una primera aproximació a la definició de la missió i objectius estratègics, als indicadors i a les variables. El mètode de treball es fonamenta en tècniques de dinàmiques de grup que afavoreixen la participació ordenada dels ajuntaments, així com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan i tècniques nominals de grup, entre d'altres).

El **segon taller** està format per tots els integrants del CCI. En aquest, s'aporta tot el treball realitzat prèviament pel grup reduït d'experts i es fan les consideracions que es creuen oportunes. Finalment es valida i s'assumeix per part de tot el Cercle: la missió i objectius estratègics del servei analitzat, els indicadors utilitzats per efectuar la comparació intermunicipal, i les variables que han de ser contemplades en la definició dels indicadors. A partir d'aquest moment es comparteix un llenguatge comú, establert i acordat per tots els participants, i que serà el fil conductor de la implementació del Cercle.

Convé posar especial èmfasi en el fet que són els mateixos ajuntaments que seleccionen i consensuen els indicadors que hauran d'utilitzar per mesurar i comparar amb d'altres la gestió del servei municipal que se subministra des del seu govern local. Aquest fet és fonamental i constitueix una clau d'èxit atès que garanteix l'aplicabilitat i la utilitat d'allò que s'està realitzant.

Els indicadors resultants s'estructuren en **quatre dimensions de meta:**

- ♦ Primera dimensió: Encàrrec Polític / Estratègic.
- ♦ Segona dimensió: Usuari / Client.
- ♦ Tercera dimensió: Valors Organitzatius / Recursos humans.
- ♦ Quarta dimensió: Econòmica.

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

Es tracta d'indicadors relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei, així com amb la qualitat del servei

IV. Dimensió Econòmica

Es tracta d'indicadors que expressen l'ús dels recursos necessaris per donar el servei, els seus costos associats, així com les fonts de finançament del servei.

II. Dimensió Usuari / Client

Es tracta d'indicadors relacionats amb l'ús que fan els usuaris / clients del servei, i la seva satisfacció amb el servei.

Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

Es tracta d'indicadors relacionats amb el model organitzatiu i de gestió, així com dels recursos humans (com ara retribucions, formació, taxa de presència, satisfacció o càrregues de treball).

Així mateix, s'incorporen alguns indicadors d'entorn, que ajuden a contextualitzar el municipi.

Cal destacar que els indicadors es presenten en un format de “**Quadre Resum d'Indicadors**”, que pretén ser una primera aproximació a un Quadre de Comandament Integral, en què per a cada dimensió es defineixen uns objectius estratègics i uns indicadors que serveixen per mesurar-los.

Amb l'objectiu de poder fer comparacions entre diversos serveis -objectiu complementari al de fer comparacions intermunicipals d'un servei-, s'han definit una sèrie d'**indicadors transversals** per a tots els serveis analitzats. En concret, es tracta de 6 indicadors de la dimensió de Valors Organitzatius / Recursos Humans (% de gestió directa, % de gestió indirecta, % d'hores de baixa, salari brut d'una categoria professional rellevant en el servei, hores de formació per treballador i % de dones sobre el total de professionals del servei) i de 5 indicadors de la dimensió Econòmica (despesa corrent per habitant, % de despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal, % d'autofinançament

per taxes i preus públics i altres ingressos, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

Periòdicament, es realitzen sessions de revisió dels indicadors, en què es reflexiona sobre els indicadors consensuats en edicions anteriors i s'arriba a un nou consens d'indicadors que reflecteixi d'una forma més acurada el servei analitzat.

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

Encàrrec polític	Impulsar A		Impulsar B		Fomentar Y		Fomentar Z	
Usuari / Client	Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients		Oferir un servei accessible als usuaris		Altres objectius		Altres objectius	
Valors Organitz / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Oferir un servei de qualitat (model de gestió)		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors	
Economia	Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei		Gestionar adequadament els recursos		Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	

2. FASE DE MESURA

Un cop identificades les variables en la fase de disseny, aquestes es recullen en una enquesta que es lliura als ajuntaments participants. El suport utilitzat pel lliurament de l'enquesta pot ser doble, en funció dels requeriments informàtics del municipi:

- ♦ a través d'un fitxer excel, o bé,
- ♦ via internet, utilitzant un aplicatiu creat *ad hoc* (Gestió i Tramitació d'Enquestes –GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

La durada d'aquesta fase està consensuada pels municipis, en funció de la seva disponibilitat d'accés a la informació. D'altra banda, durant tot el procés de recollida de dades, s'ofereix assessorament individualitzat als municipis per omplir l'enquesta.

Si els participants envien la informació en format excel, se'n fa un abocament posterior de la mateixa a l'aplicatiu GTE.

Les dades rebudes són objecte d'una validació conceptual i estadística per part de la Diputació de Barcelona, a fi i efecte de depurar possibles errors en la recollida de dades. Aquesta validació inclou, entre d'altres, la comprovació dels valors extrems i la verificació de les dades que s'han modificat substancialment d'un any a un altre.

Cal mencionar que la mitjana del grup de municipis participants es calcula de la següent manera:

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

$$\text{Mitjana} = \frac{\sum_{l p=1}^n X_{lp}}{\sum_{l p=1}^n Y_{lp}}$$

(essent necessari que un municipi tingui disponibles els valors de les variables del denominador i el numerador per tal que s'inclogui en el càlcul de la mitjana).

Els indicadors amb dades monetàries s'expressen en euros en termes corrents (és a dir, no estan deflactats per l'índex de preus al consum).

Totes les dades són anuals, excepte si s'indica una periodicitat diferent (diària, setmanal, mensual, etc.).

3. FASE D'AVUACIÓ

Consisteix en l'elaboració d'un **informe amb els indicadors de cada municipi**, destacant els valors més significatius. Així, per a cada indicador es calcula la mitjana, i es destaquen els valors dels municipis de la següent manera:

- ♦ En **verd**: els valors un 50% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat un punt fort.
- ♦ En **taronja**: els valors un 50% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat una oportunitat de millora.
- ♦ En **groc**: els valors un 50% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que no es consideren ni punt fort ni oportunitat de millora.

Adicionalment, s'elabora un **Quadre Resum Individual**, per a cada municipi de referència, comparant els valors del municipi amb la mitjana de referència del Cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan com a mínim un 50% per sobre o per sota la mitjana).

A partir d'aquests valors, així com d'altres que puguin ser significatius, es realitza per part de la Diputació de Barcelona un primer esborrany d'identificació dels **punts forts i oportunitats de millora** de cada municipi, que és accessible a través del Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL).

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Anàlisi quantitativa en base als valors que es troben un 50% per sobre o per sota de la mitjana i es consideren un punt fort. <i>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa</i>	Anàlisi quantitativa en base als valors que es troben un 50% per sobre o per sota de la mitjana i es consideren una oportunitat de millora. <i>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa</i>
ENTORN Dades sociodemogràfiques que ajuden a contextualitzar el municipi	
ALTRES COMENTARIS Indicadors amb valors que es troben un 50% per sobre o per sota de la mitjana i no es consideren un punt fort ni una oportunitat de millora. <i>Es poden incorporar aspectes de coneixement del servei que no es veuen reflectits en les dades.</i>	

Durant el taller d'intercanvi anual, cada municipi pot validar el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explicar succintament a la resta de municipis el conjunt dels resultats del seu municipi.

4. FASE DE MILLORA

A continuació, i durant aquest taller d'intercanvi tot just mencionat, es treballa per identificar les millores que es poden realitzar en la prestació del servei municipal. Es tracta d'un taller eminentment pràctic i participatiu, que dona peu a replantejar-se com s'ofereix i es gestiona el servei, a la vegada que possibilita l'intercanvi d'experiències i la transferència de coneixements.

En funció del taller, es proposa seguir una de les metodologies següents:

- A. Oportunitats de millora.
- B. Bones pràctiques.
- C. Anàlisi de l'evolució del servei.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.
- F. Mapa de relacions i accions de millora.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

Cadascun dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar, i l'analiza en tres subetapes (que es descriuen amb més detall a les pàgines següents):

- 4.A.1. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix).
- 4.A.2. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifica el pes de cada causa, i s'ordenen les causes de major a menor importància. Eina emprada: Matriu de Classificació de Causes.
- 4.A.3. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifiquen possibles accions de millora i es ponderen. Eina emprada: Matriu d'Anàlisi d'Accions de Millora.

B. BONES PRÀCTIQUES

Cadascun dels participants presenta una bona pràctica del seu municipi, en una sessió que s'estructura amb el següent pla de treball:

- 4.B.1. Objectius a assolir.
- 4.B.2. Introducció dels continguts.
- 4.B.3. Anàlisi d'un cas.
- 4.B.4. Descripció d'una bona pràctica.
- 4.B.5. Presentació i valoració de bones pràctiques.

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

Cada participant analitza la situació del seu servei en base a l'evolució que han mostrat els indicadors analitzats durant el període estudiat. La sessió s'estructura seguint les fases següents:

- 4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora.
- 4.C.2. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.
- 4.C.3. Creuament de l'Anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors.
- 4.C.4. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual.

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

Cadascun dels participants presenta una Actuació d'Estalvi Econòmic. Aquesta metodologia té el següent pla de treball:

- 4.D.1. Introducció de continguts.
- 4.D.2. Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- 4.D.3. Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.

E. ANÀLISI DE FORTALESES

Cada grup de participants analitza una Fortalesa. Una **Fortalesa** és qualsevol **àmbit d'un servei**, que ha estat gestionada de forma especialment satisfactòria per un grup de municipis. Aquesta metodologia té el següent pla de treball:

Abans dels Tallers de Millora:

- 4.E.1. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.E.2. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.
- 4.E.3. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

- 4.E.4. Introducció de la Metodologia.
- 4.E.5. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.E.6. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.

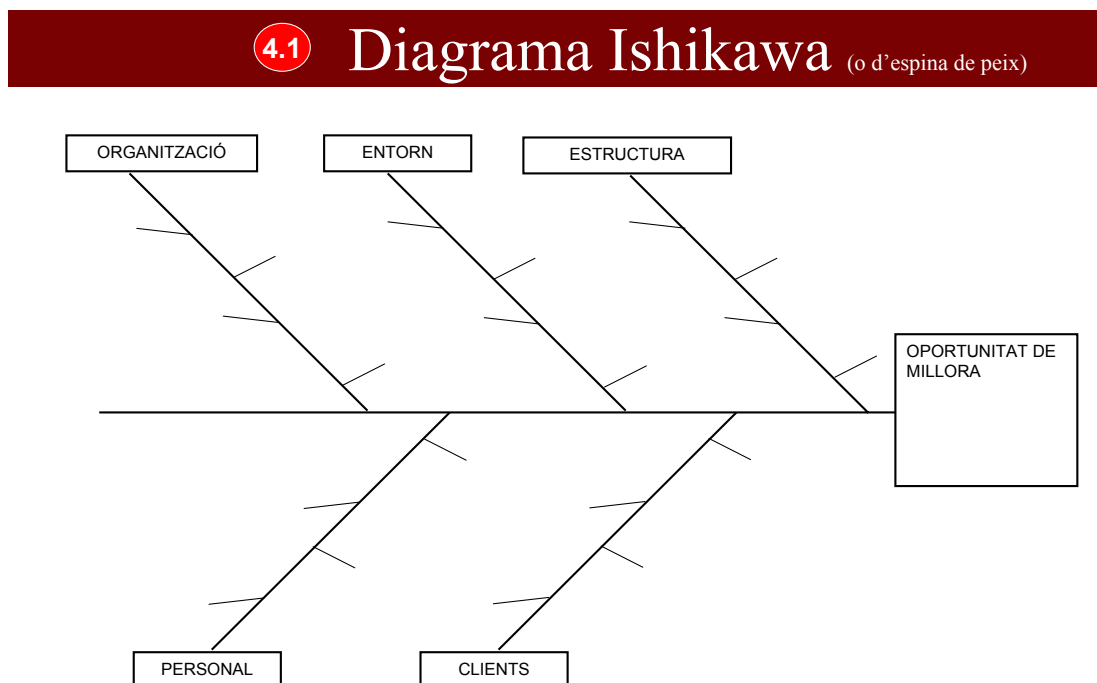
F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

- 4.F.1. Mapa de relacions: anàlisi de les relacions existents entre punts forts, oportunitats de millora i altres indicadors clau del servei.
- 4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.A.1. Diagrama d'Ishikawa. A partir d'aquests diagrames de causa efecte, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una determinada oportunitat de millora.



En primer lloc, s'escriu l'oportunitat de millora a la part dreta de l'espina de peix. A continuació, a través d'una pluja d'idees s'identifiquen les diferents causes

de l'oportunitat de millora que, a la vegada, es classifiquen a les espines principals, en varies categories.

ORGANITZACIÓ	Causes degudes al sistema d'organització del centre Ex. Funcions no ben delimitades
ENTORN	Causes degudes a factors externs al servei Ex. No s'ha donat prioritat política al servei
ESTRUCTURA	Causes degudes a deficiències estructurals o de recursos Ex. Manca d'espai suficient per realitzar determinades activitats
PERSONAL	Causes degudes als professionals / treballadors Ex. Manca de formació en atenció al públic
CLIENTS	Causes degudes als usuaris - clients Ex. Desconeixement dels serveis que oferim

4.A.2. Matriu de Classificació de Causes. És una metodologia que ens permet conèixer el pes de cada causa en la globalitat d'una oportunitat de millora, així com ordenar les causes de major a menor importància.

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

**OPORTUNITAT
DE MILLORA:**[illegible]

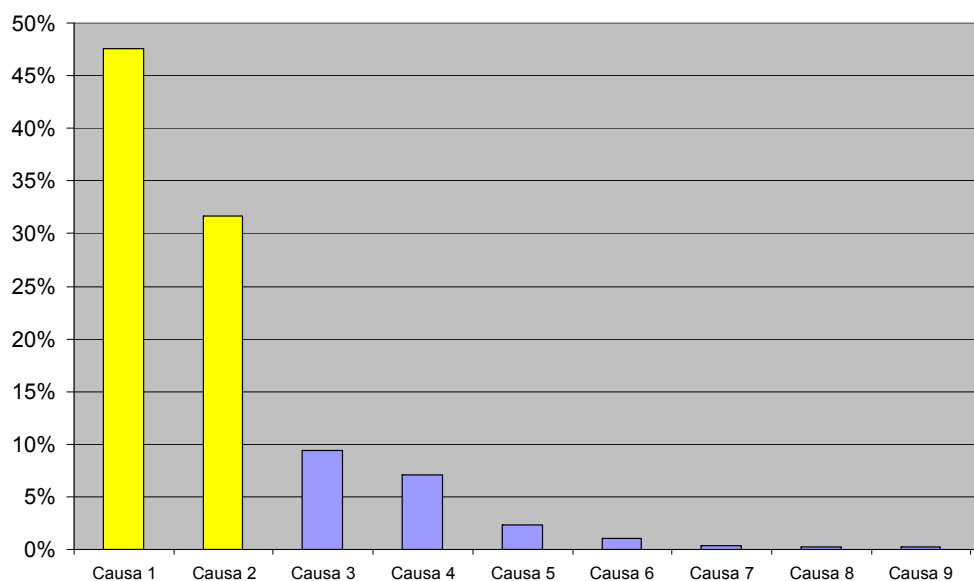
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix

**** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants.

Els participants d'un equip de millora es reuneixen i, individualment, donen una puntuació subjectiva a les causes d'un problema (analitzades amb el diagrama Ishikawa). Cadascun dels participants valora la importància de la causa de 1 a 3 (1 poc important, 2 important, 3 molt important).

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l'exemple següent, amb 2 causes, s'aconsegueix "atacar" un 80% de l'oportunitat de millora, entès com el percentatge acumulat de les 2 causes amb major ponderació total:

A continuació, per a cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i es calcula la ponderació acumulada de cadascuna, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d'aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.



4.A.3. Matriu d'Anàlisi de les Accions de Millora. Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

Un cop s'han prioritzat les causes de l'oportunitat de millora, en seleccionarem les 2 o 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut una puntuació total més elevada en la "Matriu de classificació de causes" i que conjuntament superin el 60 %).

Per a cadascuna de les causes, amb la tècnica del "brainstorming" s'identifiquen possibles accions de millora.

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

DESCRIPCIÓ		PONDERACIÓ (*)									
CAUSA (a partir del diagrama causa-efecte)	ACCIÓ DE MILLORA PROPOSADA	EFFECTIVITAT		DISPONIBILITAT DE RECURSOS		FACTIBILITAT		ACCEPTACIÓ		TOTAL (**)	

* Escala de 1-5: 1 cap; 2 alguna; 3 moderada; 4 alta; 5 molt alta
 ** Efectivitat x Disponibilitat de Recursos x Factibilitat x Acceptació

A continuació, es ponderaran les possibles accions de millora, mitjançant la "Matriu d'anàlisi de les accions de millora", emprant les següents 4 dimensions.

EFFECTIVITAT	En quin grau dóna resposta al problema?
DISPONIBILITAT DE RECURSOS	En quin grau estan disponibles els recursos (econòmics i materials) necessaris?
FACTIBILITAT	En quin grau és viable la proposta de millora tenint en compte el nivell organitzatiu?
ACCEPTACIÓ	En quin grau serà acceptada l'acció de millora pels treballadors i pels usuaris?

Les dimensions es valoren en una escala de 1 a 5 (1 cap, 2 alguna, 3 moderada, 4 alta, 5 molt alta).

Les accions de millora amb major puntuació són aquelles que s'haurien de portar a terme.

S'obté la puntuació total multiplicant els valors de les 4 dimensions.

B. BONES PRÀCTIQUES

A continuació es detallen els principals aspectes conceptuals d'una bona pràctica i el pla de treball desplegat.

I. CONCEPTE, ATRIBUTS I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA BONA PRÀCTICA

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

Es pot definir com a bona pràctica qualsevol actuació o experiència implantada, avaluable, participativa, sostinguda i transferible, basada en el disseny d'una planificació prèvia, que dona una resposta satisfactòria a un problema concret, en un determinat àmbit d'actuació, ja sigui per resoldre una temàtica innovadora o per millorar de forma excel·lent una pràctica ja existent.

L'impuls del concepte de bones pràctiques a les Administracions públiques ha tingut un desenvolupament important a partir de la dècada dels noranta, amb la finalitat de donar resposta a nous reptes i necessitats de canvi en l'àmbit del sector públic.

Concepte originari del món anglosaxó, *Best Practices*. La idea bàsica consisteix a recollir i difondre experiències exemplars que donin resposta a problemes comuns per a diferents organitzacions o territoris.

Les bones pràctiques van girar en un primer moment al voltant de temes relacionats amb l'eficiència en l'ús dels recursos públics, les polítiques d'orientació als usuaris/clients i la qualitat dels serveis prestats. Amb el temps, es van anar estenent a temàtiques i sectors més específics fins arribar a una àmplia popularització.

Hi ha dos aspectes, a banda d'altres que veurem més endavant, que caracteritzen de forma especial les bones pràctiques:

- ♦ la innovació, ja que serveixen per abordar situacions o problemes novedosos a partir d'experiències exitoses, i
- ♦ la millora orientada cap a l'excel·lència, és a dir, com bones pràctiques ja reconegudes són millorades en el seu disseny metodològic o en la seva aplicació per experiències posteriors.

Les bones pràctiques han acabat constituint-se com una molt bona eina per a la gestió pública, amb una especial incidència a l'Administració Local.

El desenvolupament de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) ha reforçat el seu ús i n'ha potenciat la creació de bases de dades, la generació de comunitats virtuals i la constitució de xarxes de treball.

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

Quins atributs o característiques ha de tenir una bona pràctica? L'ampli desplegament que han tingut ha fet que, segons el marc en què es desenvolupin, es posi més l'accent en un tipus d'atributs que no pas en d'altres.

En el nostre marc de treball ens centrarem en els següents:

- 1) **Planificació.** La bona pràctica ha de ser fruit de l'ús de la metodologia de la planificació on, a partir d'un diagnòstic i de l'establiment d'uns objectius, el desplegament d'un conjunt d'accions ordenades i interrelacionades permeti l'assoliment d'uns resultats mesurables i concrets.
- 2) **Participació.** La bona pràctica ha d'estar basada en la participació activa de diversos agents, amb la finalitat de concretar acords que beneficiïn totes les parts interessades.
- 3) **Impacte.** La bona pràctica ha d'aportar resultats tangibles i concrets que suposin canvis positius i observables en l'àmbit en què s'ha portat a terme.
- 4) **Avaluable.** La bona pràctica ha de disposar de mecanismes que permetin fer un seguiment de la seva evolució, detectar possibles desviacions i avaluar els resultats obtinguts en base als objectius prèviament formulats.
- 5) **Innovació.** La bona pràctica ha de suposar una novetat o una millora excel·lent respecte al que ja s'està fent.
- 6) **Perdurable.** La bona pràctica ha de provocar uns efectes que es mantinguin en el temps, més enllà del període temporal vinculat a la posada en marxa i execució del projecte que inicialment l'ha generat.
- 7) **Transferible.** La bona pràctica ha de poder ser repetida amb èxit, en els seus aspectes essencials, en un context diferent d'on va ser originada.

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

Les pautes que es donen per presentar les bones pràctiques, matisos a banda, acostumen a estructurar-se d'una forma semblant:

- ♦ Dades identificatives.
- ♦ Descripció sintètica.
- ♦ Descripció detallada.

En el nostre marc de treball usarem l'estructura de presentació següent:

Dades identificatives

- ♦ **Nom de la bona pràctica.** Ha d'avançar el tema sobre el qual s'ha portat a terme la bona pràctica.
- ♦ **Organització promotora.** Nom de l'organització que l'ha impulsat.
- ♦ **Altres agents participants.** Nom d'altres organitzacions, col·lectius o professionals que hi han intervingut.
- ♦ **Dates clau.** Inici, posada en marxa, avaluació, així com d'altres que es considerin rellevants.

Descripció sintètica

Text concís que dóna una idea precisa de la bona pràctica en qüestió i dels seus aspectes més rellevants, aquells que aporten més valor.

Descripció detallada

- ♦ **Necessitats detectades.** Quines van ser les necessitats que van generar la bona pràctica.
- ♦ **Objectius plantejats.** Quins objectius es van plantejar a partir de les necessitats detectades.
- ♦ **Metodologia emprada.** Quin plantejament metodològic de treball es va portar a terme: fases de treball; tipus de reunions, amb quins participants, amb quina periodicitat; gestió de la informació generada; mecanismes de seguiment i avaluació; etc.

- ♦ **Accions portades a terme.** Quines accions es van portar a terme per assolir els objectius plantejats.
- ♦ **Recursos utilitzats.** Quins van ser els recursos humans, tecnològics, econòmics, logístics i altres emprats.
- ♦ **Resultats obtinguts.** Quins resultats concrets es van assolir d'acord amb els objectius plantejats.
- ♦ **Difusió feta de la bona pràctica.** A qui, quan i com es va transmetre la bona pràctica.
- ♦ **Aspectes clau a ressaltar (positius i dificultats).** Quins van ser els aspectes més positius generats per la bona pràctica i quines van ser les principals dificultats a l'hora de portar-la a terme.

En la presentació cal utilitzar un estil de llenguatge planer i concís, amb frases curtes i entenedores, títols que amb un cop d'ull permetin obtenir una visió de l'estructura general del text. Cal utilitzar enumeracions i símbols que facilitin la comprensió interna dels diferents apartats. Sempre s'aconsella defugir de l'argot administratiu i de l'ús de tecnicismes.

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- 4.1.B Objectius a assolir.
- 4.2.B Introducció de continguts.
- 4.3.B Anàlisi d'un cas.
- 4.4.B Descripció d'una bona pràctica.
- 4.5.B Presentació i valoració de bones pràctiques.

4.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

- ♦ Analitzar els principals aspectes metodològics d'una bona pràctica.
- ♦ Descriure bones pràctiques.
- ♦ Compartir i valorar les bones pràctiques descrites.

4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

- ♦ Què és una bona pràctica?
- ♦ Atributs associats a bones pràctiques.
- ♦ Formalització de la bona pràctica.
- ♦ Criteris de valoració.
- ♦ Webs de bones pràctiques.
- ♦ Premi internacional Dubai.
- ♦ Comentari webs i documentació.

Aquests continguts es complementen amb documents i webs de referència sobre bones pràctiques.

4.B.3. Anàlisi d'un cas

Es presenta i valora un cas sobre el servei analitzat, que s'elabora específicament per a la sessió, per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

A l'hora de descriure la seva bona pràctica, els i les participants compten amb una plantilla per desenvolupar els punts següents:

- ♦ Nom de la bona pràctica.
- ♦ Organització promotora.
- ♦ Altres agents participants.
- ♦ Dates clau: inici / posada en marxa / avaluació.
- ♦ Descripció sintètica.
- ♦ Necessitats detectades.
- ♦ Objectius plantejats.
- ♦ Metodologia emprada.
- ♦ Accions portades a terme.
- ♦ Recursos utilitzats.
- ♦ Resultats obtinguts.
- ♦ Difusió feta de la bona pràctica.
- ♦ Aspectes clau a ressaltar (positius i dificultats).

4.B.5. Presentació i valoració de les bones pràctiques

Un cop elaborada la bona pràctica per part de cada municipi, se'n fa la presentació en plenari i la resta de participants en fan una valoració amb una plantilla que contempla els paràmetres següents:

- ♦ Dades identificatives (Nom de la bona pràctica, Biblioteca, Municipi).
- ♦ Indicadors de puntuació per a cada atribut de la bona pràctica presentada:
Gens: 0, Poc: 1/4, Bastant: 5/8, Molt: 9/10.
- ♦ Atributs a valorar (veure apartat d'atributs d'una bona pràctica).

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI A PARTIR DELS INDICADORS DEL QUADRE RESUM D'INDICADORS

Cadascun dels participants analitza la situació del seu servei en base a l'evolució que han mostrat els indica-

dors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora.

Com s'ha indicat a l'apartat "3. Fase d'Avaluació" d'aquest capítol, cada municipi valida el primer esborrany de Punts Forts i Oportunitats de Millora.

En la metodologia d'Anàlisi de l'evolució del servei, es defineixen prèviament:

- ♦ els indicadors amb correlació positiva (és a dir, com més grans, millor).
- ♦ els indicadors amb correlació negativa (és a dir, com més petits, millor).
- ♦ els indicadors pels quals no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugui o baixen.

Aquesta pre-definició permet assignar colors distintius en el Quadre Resum d'Indicadors, de manera que:

- ♦ els indicadors destacats amb **color verd** són Punts Forts (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana).
- ♦ els indicadors destacats amb **color taronja** són Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana).
- ♦ els indicadors destacats amb **color groc** denoten una situació especial, però no es poden considerar ni Punts Forts ni Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana).

Així mateix, s'incorpora la menció de les oportunitats de millora analitzades els anys anteriors (casella central a la dreta).

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: - Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. - Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	Provenen de: - Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. - Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN	OPORTUNITATS DE MILLORA ANALITZADES
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	✗ Es mostren les oportunitats de millora analitzades pels municipis els anys anteriors.
ALTRES COMENTARIS	
Poden provenir indistintament de: - Punts Forts i Oportunitats de Millora. - Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.	

4.C.2. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.

Els participants han de verificar si els indicadors han empitjorat, s'han mantingut, o han millorat (respecte l'any base) mitjançant un Quadre Resum d'Indicadors adaptat que incorpora tant els valors de cada any com fletxes de colors per il·lustrar la seva evolució.

- Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Negatiu - Empitjora
- Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Negatiu - Empitjora
- Quan l'indicador entre l'any base i l'any d'estudi no varia en més d'un 5%, es Manté
- Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Positiu - Millora
- Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Positiu - Millora

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

MUNICIPI		
INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
Es mostren els indicadors que durant els tres anys analitzats presenten una <u>tendència negativa continuada</u> (i la variació és superior al 5% entre l'any inicial i l'any final).	Es mostren els indicadors que entre el primer i el tercer any analitzat <u>NO han tingut una variació superior al 5%.</u>	Es mostren els indicadors que durant els tres anys analitzats presenten una <u>tendència positiva continuada</u> (i la variació és superior al 5% entre l'any inicial i l'any final).

4.C.3. Creuament de l'Anàlisi de la Situació Actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors

Els participants han de creuar la informació de l'Anàlisi de la Situació Actual (4.1.C) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.2.C).

Per a aquesta fase, s'utilitza el document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors", que consisteix en una matriu de doble entrada:

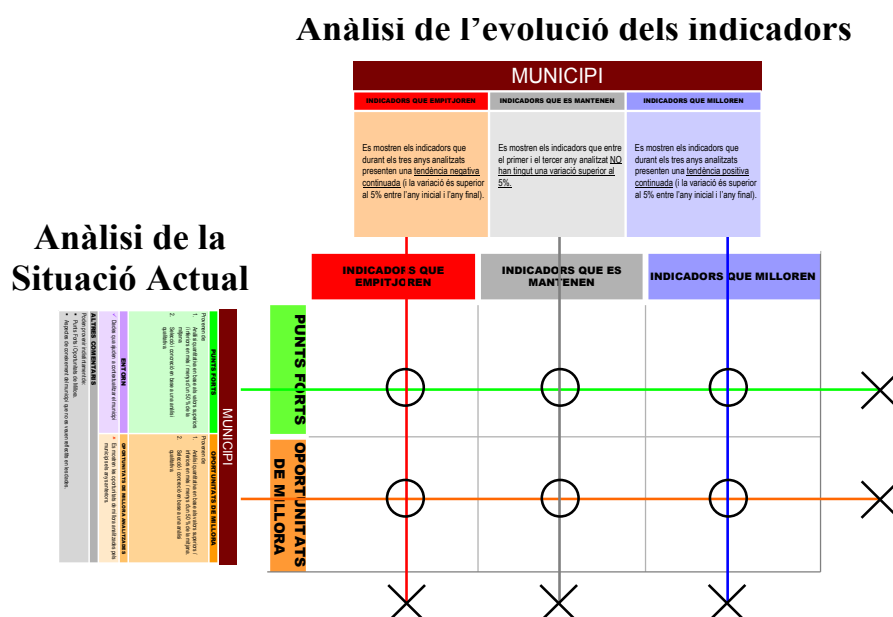
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats NO han tingut una variació superior al 5%	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA
OPORTUNITATS DE MILLORA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats NO han tingut una variació superior al 5%	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA

Els participants han d'escriure en cadascun dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una de les 6 situacions següents (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

1. Els indicadors que són un punt fort però que han tingut una tendència negativa (han empitjorat). Dit amb paraules planeres: "Bé, però atenció!".
2. Els indicadors que són un punt fort i que s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). Dit amb paraules planeres: "Bé!".
3. Els indicadors que són un punt fort i que han tingut una tendència positiva (han millorat). Dit amb paraules planeres: "Molt bé!".
4. Els indicadors que són una oportunitat de millora i que han tingut una tendència negativa (han empitjorat). Dit amb paraules planeres: "Crític".
5. Els indicadors que són una oportunitat de millora i que s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). Dit amb paraules planeres: "No millora".
6. Els indicadors que són una oportunitat de millora però que han tingut una tendència positiva (han millorat). Dit amb paraules planeres: "Progressant bé".

Cal destacar que en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” NO apareixen tots els punts de l’Anàlisi de la situació actual (4.1.C) ni de l’Anàlisi de l’evolució dels indicadors (4.2.C), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts. Aquests indicadors que no apareixen són els que no compleixen les condicions d’anàlisi (no són ni punt fort ni oportunitat de millora, o que tenen una evolució clara).

Com es pot veure en la imatge següent, en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” apareixen les “rodones”, però no les “creus”.



D’altra banda, es destaquen en negreta les Oportunitats de Millora analitzades els anys anteriors, i que es troben en alguna de les 6 situacions anteriorment mencionades.

4.C.4. Presentació i valoració de l’evolució del servei des de l’any base fins la situació actual

En aquesta fase, cadascun dels participants presenta i valora la situació dels indicadors segons l’evolució que aquests han experimentat durant els anys analitzats. És una fase de posada en comú de les valoracions, idees i propostes de millora entre tots els participants.

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

A continuació es detallen els principals aspectes conceptuals d'una actuació d'estalvi econòmic i el pla de treball desplegat.

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

En el context actual de restriccions pressupostàries en l'àmbit local, des de la Diputació de Barcelona es vol potenciar la transferència de coneixement entre els municipis d'aquelles actuacions d'estalvi econòmic que o bé contribueixin a reduir la despesa corrent o a incrementar els ingressos corrents, i analitzar l'impacte global que aquestes tenen en la prestació dels serveis, en els usuaris, en els treballadors municipals, i en la resta de serveis municipals.

La metodologia d'actuacions d'estalvi econòmic té per **finalitat** identificar i avaluar processos o actuacions relacionats amb la gestió en l'ús dels recursos públics.

La naturalesa de les actuacions d'estalvi econòmic responen a casuístiques molt variades. A grans trets es poden establir tres gran blocs:

- Actuacions que s'inicien davant una reducció dels ingressos municipals i la necessitat de les entitats municipals de mantenir la prestació del servei.
- Actuacions que s'inicien davant el sorgiment de noves demandes amb un pressupost de despesa congelats.
- Actuacions que s'inicien en el marc de la introducció de millores organitzatives en el processos de prestació del servei.

Els **objectius** d'aquesta metodologia són dobles:

- Identificar les actuacions en l'àmbit de la gestió econòmica que condueixi a un increment de l'estalvi en la prestació del servei i alhora avaluar-ne les seves potencialitats i limitacions.
- Compartir experiències i coneixements entre els responsables municipals d'actuacions vinculades amb la gestió dels serveis en moments de restricció econòmica.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

La fitxa d'una Actuació d'Estalvi Econòmic s'estructura en dos blocs:

- ♦ Bloc I. Descripció de l'actuació
- ♦ Bloc II. Impactes

BLOC I. Descripció de l'actuació

En aquest bloc, els responsables municipals han de descriure l'actuació portada a terme tenint en compte els següents ítems. Remarcar que la descripció ha de ser concisa.

Actuació

Descriure una mesura o actuació que realitza el servei que hagi estat prestada amb una dotació menor de recursos (humans, materials, monetaris). La mesura en termes d'estalvi econòmic pot ser causada per diferents raons:

- ♦ Reducció del pressupost assignat al servei.
- ♦ Sorgiment de noves demandes de servei per part de la ciutadania però amb un pressupost que es manté.
- ♦ Millora dels processos de prestació del servei que ha comportat una millora en eficiència en la prestació del servei.
- ♦ Augment dels ingressos del servei.

En la casella actuació, s'han d'emplenar els següents ítems:

- ♦ Nom de l'actuació
- ♦ Organització promotora
- ♦ Agents participants
- ♦ Any d'implementació

Objectiu de l'actuació

Assenyalar sintèticament les necessitats (problemàtiques) detectades i establir els objectius que es plantejen.

Descripció de l'actuació:

Realitzar una descripció concisa de les accions més rellevants portades a terme per complir els objectius plantejats així com dels recursos utilitzats (recursos humans, tècnics, tecnològics, logístics, etc. emprats).

En aquest apartat, es fa especial menció a les actuacions de caire econòmic [així com els efectes que l'actuació comporta en termes d'estalvi econòmic].

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

- 1) La quantia d'estalvi econòmic que ha comportat l'actuació (expressat en euros), ja sigui o bé l'import d'increment dels ingressos o bé l'import de la reducció de la despesa.
- 2) La despesa corrent del servei (a partir de les dades de l'enquesta de Cercles).
- 3) Finalment, s'ha de determinar què suposa aquesta actuació d'estalvi econòmic en termes de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge de 1 / 2).

NOM DEL MUNICIPI		
ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI		
BLOC I. DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
ACTUACIÓ:		
- Nom de l'actuació: - Organització promotora: - Agents participants: - Any d'implementació:		
OBJECTIU DE L'ACTUACIÓ:		
DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
VALORACIÓ ECONÒMICA DE L'ACTUACIÓ		
1. Valoració econòmica de l'actuació		
Valoració econòmica de l'actuació (import en euros)	Increment d'ingressos	Disminució de despeses
2. Despesa corrent del servei	€	
3. % sobre la despesa corrent del servei (1 / 2)	%	

BLOC II. IMPACTES

En el Bloc II es detallen de forma concisa els impactes/ efectes (tant positius com negatius) que ha suposat l'actuació en diferents àmbits:

- ♦ **En la prestació del servei:** es recullen les millores organitzatives que s'han aconseguit gràcies a l'aplicació de la mesura;
- ♦ **En l'usuari /client:** incidència de l'actuació sobre els ciutadans/usuaris del servei;
- ♦ **En el treballador:** incidència de l'actuació sobre el recursos humans del propi servei;
- ♦ **En la resta de serveis:** incidència de l'actuació sobre la resta de serveis de l'ajuntament.

BLOC II. IMPACTE DE L'ACTUACIÓ	
EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI (PROCESSOS DE PRESTACIÓ)	
Positius	Negatius
+ ddd	-
+	-
+	-
+	-
EN L'USUARI/CLIENT	
Positius	Negatius
+	-
+	-
+	-
+	-
EN EL TREBALLADOR	
Positius	Negatius
+	-
+	-
+	-
+	-
EN LA RESTA DE SERVEIS MUNICIPALS	
Positius	Negatius
+	-
+	-
+	-
+	-

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.D.1. Introducció de continguts.
- ♦ 4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- ♦ 4.D.3. Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.D.1. Introducció de continguts

La Diputació de Barcelona remet als municipis participants un email amb els continguts següents:

- ♦ Finalitat i objectius de les actuacions d'estalvi econòmic.
- ♦ Fitxa de formalització de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic

Els i les participants descriuen l'actuació d'estalvi econòmic des dels seus propis municipis. Per a fer-ho, compten amb una plantilla (veure apartat "Estructura formal d'una actuació d'estalvi econòmic").

A més a més, es remetent als participants un parell d'exemples d'actuacions d'estalvi econòmic per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

4.D.3. Presentació i valoració d'una actuació d'estalvi econòmic

Durant el taller de millora, es fa una presentació en plenary de les actuacions d'estalvi econòmic elaborades pels diferents municipis.

La resta de participants en fan una valoració amb una plantilla que contempla els paràmetres següents:

- ♦ Dades identificatives (Nom de l'actuació d'estalvi econòmic, municipi).
- ♦ Atributs a valorar, en una escala de 0 a 10:
 - **Grau de compliment amb l'objectiu:** de 0 a 10 en funció de la consecució de l'objectiu establert.

- **Impacte en la prestació del servei:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Impacte en l'usuari / client:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Impacte en el treballador:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Impacte en la resta de serveis:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Grau d'implementació de l'actuació:** sense implementar = 0, implementada durant uns mesos = 5, implementada durant més d'1 any = 10.
- **Transferible:** capacitat de poder ser aplicada per un altre municipi en els seus aspectes essencials, en un context diferent d'on va ser originada.

E. ANÀLISI DE FORTALESES

A continuació, es detallen els principals aspectes de la metodologia Anàlisi de Fortaleses així com el pla de treball desplegat.

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

Una **fortalesa** és qualsevol **àmbit d'un servei**, que ha estat gestionada de forma especialment satisfactòria per un grup de municipis.

Els **objectius** d'aquesta metodologia són dobles:

- ♦ **Identificar els factors d'èxit que permeten assolir una fortalesa i els obstacles apareguts durant els procés d'assoliment de la fortalesa.**
- ♦ **Compartir coneixements i experiències que han permès o permetran un elevat grau d'assoliment en un objectiu** determinat relatiu a la prestació del servei entre els responsables municipals.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

La fitxa de la fortalesa analitzada s'estructura en tres blocs:

- ♦ Identificació de la fortalesa: nom de la fortalesa, i municipis participants en la seva anàlisi.
- ♦ Factors d'èxit: tots aquells elements que faciliten assolir la fortalesa.
- ♦ Obstacles: tots aquells elements que dificulten assolir la fortalesa.

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

- 4.E.1. Selecció de les fortaleses (indicadors) a analitzar.
- 4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.
- 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses.

Durant els tallers de millora:

- 4.E.4. Introducció de la metodologia.
- 4.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules).
- 4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortaleses.

Abans dels tallers de millora, hi ha les següents tasques a realitzar.

4.E.1. Selecció de les fortaleses (indicadors) a analitzar

El servei de referència selecciona les fortaleses a analitzar durant els tallers de millora.

Com a criteri general, les fortaleses són indicadors seleccionats del Quadre Resum d'Indicadors (veure apartats Fase de Mesura i Fase d'Avaluació) sobre els quals els tècnics del servei puguin actuar (és a dir, que siguin gestionables).

Eventualment, es poden seleccionar altres temes rellevants o d'actualitat relacionats amb el servei.

4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller

En el cas que hi hagi més d'un taller, el servei de referència fa una agrupació dels municipis segons els dies de la realització dels tallers, atenent els següents criteris:

- ♦ Aproximadament 15 municipis per taller.
- ♦ En funció de les fortaleses (indicadors) a analitzar.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses

Per cada taller, es fa una agrupació dels municipis per taules (cada taula analitza una fortalesa), tenint en compte els següents aspectes.

- ♦ Aproximadament, es fan taules de 5 municipis (eventualment 6).
- ♦ La majoria dels municipis presents, a través del seu tècnic municipal, en una taula, han assolit la fortalesa analitzada (és a dir, tenen bons valors de l'indicador analitzat), de manera que poden transmetre i compartir la seva experiència exitosa amb la resta de membres de la taula.
- ♦ L'assoliment reeixit de la fortalesa, es compagina en algun cas, amb municipis que no han assolit la fortalesa analitzada (és a dir, tenen valors no tan bons de l'indicador analitzat), de manera que permet emfatitzar en els Obstacles.

Durant els tallers de millora, hi ha les següents tasques a realitzar.

4.E.4. Introducció de la metodologia

El Servei de Programació introdueix als tècnics municipals presents els objectius i la dinàmica del taller d'anàlisi de fortaleses.

Es distribueixen els municipis segons la fortalesa que han d'analitzar per taules.

Cada taula està representada a més a més per un coordinador/a que és personal tècnic del àrea de referència del servei analitzat de la Diputació de Barcelona. Els representants municipals juntament amb el coordinador de taula escolliran un "Municipi/Portaveu" que és un tècnic municipal membre de la Taula.

4.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules)

Els i les participants, distribuïts per taules, analitzen la fortalesa assignada, seguint els següents passos.

- ♦ Cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees dels factors que han permès assolir la fortalesa "Factors d'Èxit". És una pluja d'idees individual ràpida (10 minuts aproximadament) que els tècnics traslladen a unes cartolines de color verd.
- ♦ Posteriorment, cada tècnic municipal explica a la resta de membres de la taula els factors d'èxit. El coordinador fa una agrupació/ síntesi dels factors d'èxit suggerits i consensuats pels municipis. Per fer aquesta tasca s'utilitza un cartell de mida A0 on s'agrupen i ordenen les diferents cartolines de factors d'èxit i té una durada d'uns 30 minuts, aproximadament.
- ♦ De forma similar, cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees sobre els obstacles als quals s'han afrontat per assolir la fortalesa. Posteriorment el coordinador fa una agrupació d'aquests obstacles seguint la mateixa tècnica que la comentada anteriorment.

4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortaleses

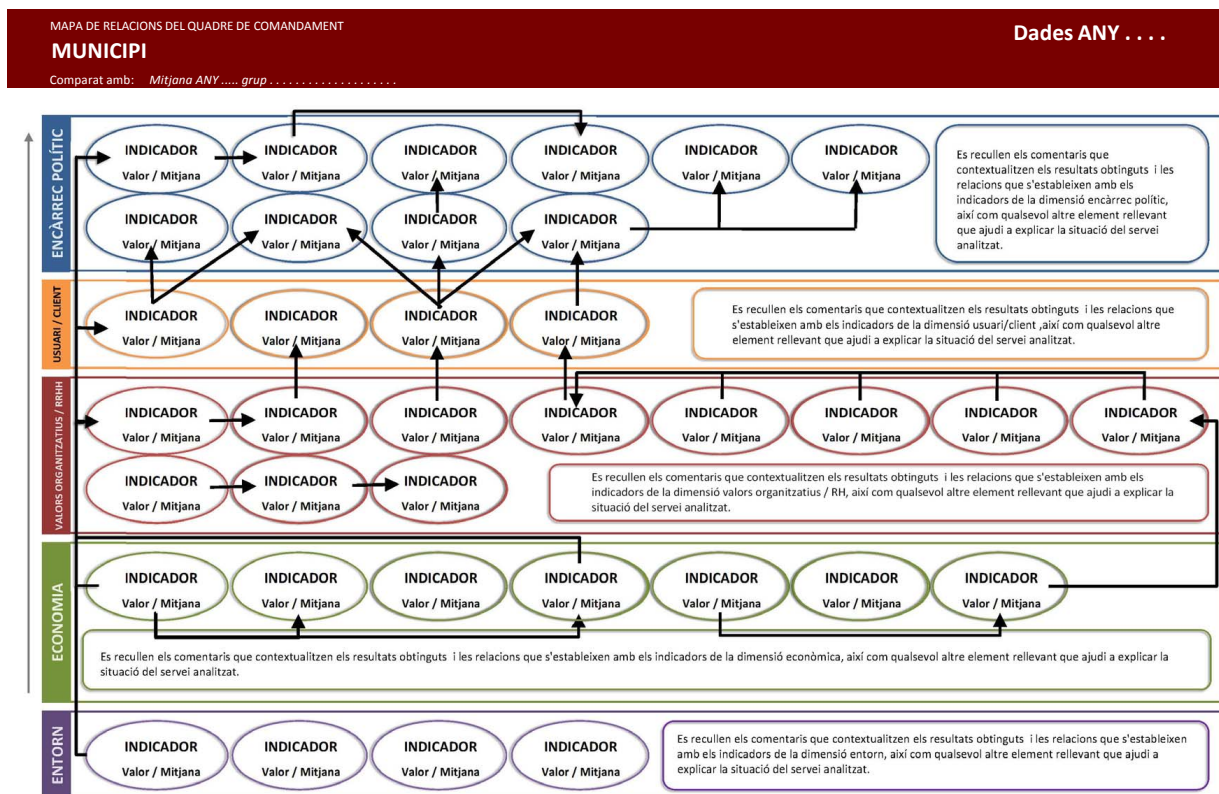
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

El Municipi Portaveu de cada taula exposa els factors d'èxit i obstacles d'una fortalesa que s'han consensuat i traslladat en el cartell A0.

Posteriorment, s'obre un torn de preguntes, comentaris i suggeriments de la resta dels municipis assistents al taller.

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

4.F.1. Anàlisi i contextualització de les relacions existents entre els indicadors de cada municipi.



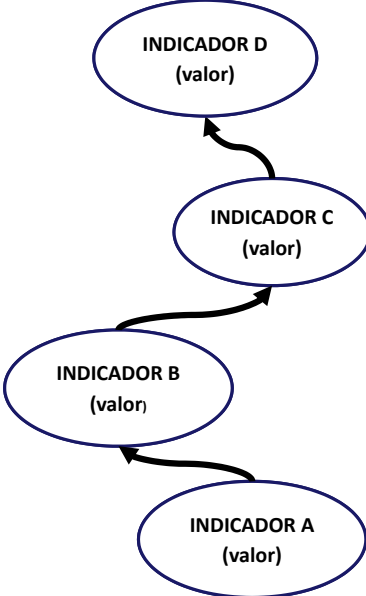
Un cop distribuïts per grups formats per 4 o 5 municipis, els participants reben i validen el mapa de relacions característic del seu servei, el qual recull interrelacionats els indicadors considerats clau i aquells que són punt fort o oportunitat de millora en comparació amb la mitjana del grup de referència (format pels municipis d'un mateix tram poblacional).

Individualment, es reflexiona sobre els vincles existents entre els indicadors i es contextualitzen els resultats obtinguts per complementar la diagnosi quantitativa amb comentaris explicatius de caire més qualitatiu. El document final és un mapa diferenciat per cada municipi que, de forma esquemàtica, interrelaciona els recursos disponibles amb els indicadors de resultat.

Així mateix, el diagnòstic que se'n deriva permet identificar les diferents problemàtiques característiques de cada participant l'any d'anàlisi per acabar triant-ne una que es treballarà durant la següent fase.

4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

MUNICIPI

Problemàtica	Factors determinants	Accions Kaizen
	Informació de context: Es recull aquella informació que ajuda a dimensionar la problemàtica escollida d'acord amb les característiques del municipi i aquells indicadors relacionats.	1 ...
		2 ...
		3 ...
		4 ...
		5 ...
	Descripció de la problemàtica: Es descriu la problemàtica fent especial èmfasi en les causes que la provoquen. Aquestes causes poden estar relacionades amb els recursos del servei, l'organització interna, l'estructura municipal, factors externs, etc.	Es recullen les accions de millora concretes que han estat definides conjuntament seguint una metodologia de dinàmica de grup. S'han de caracteritzar, en la mesura del possible, per una fàcil implementació.

Inspirada en el diagrama d'Ishikawa de la metodologia "A. Oportunitats de Millora", aquesta fase busca primer identificar les diferents causes que motiven la problemàtica que cada participant ha triat, les quals poden estar associades directament a les persones treballadores, al sistema d'organització del servei, a la seva població objectiu, a l'existència de deficiències estructurals i de recursos, o a factors externs.

Un cop establertes les causes, cada participant exposa al seu grup la problemàtica que ha triat junt amb els factors que la motiven. Es genera llavors un debat d'intercanvi d'idees que conclou amb la definició conjunta d'accions de millora concretes, factibles i acumulatives per resoldre un aspecte concret relacionat amb la problemàtica i elevar d'aquesta manera els estàndards de qualitat del servei.

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

Un cop realitzada la fase de millora, cal comunicar a l'organització els resultats i les accions de millora que els tècnics han cregut convenients de portar a terme. Aquesta **comunicació** la realitza cadascun dels responsables municipals, tant al seu equip de treball com als seus superiors.

De cara a facilitar la comunicació, la Diputació de Barcelona ofereix als participants la possibilitat de fer una jornada de tancament. En aquesta jornada, amb una presència tant dels tècnics dels ajuntaments com dels representants polítics, es resumeixen els resultats principals del CCI.

Un cop feta la comunicació, correspon a cada municipi realitzar la seva acció de millora. Per dur a terme aquesta tasca es recomana elaborar un **Pla de Millora** i **implementar**-lo amb posterioritat.

Un Pla de Millora acostuma a vincular diversos agents territorials i departaments municipals, a comprometre recursos públics i requereix d'un temps prudencial de planificació i d'execució. Per tots aquest motius, la Diputació de Barcelona no participa directament en la seva elaboració. No obstant això, no es descarta que a mig termini s'iniciïn actuacions en aquesta línia.

ALGUNES XIFRES

L'any 2018 s'han realitzat els CCI dels següents 19 serveis, en el quals han participat 866 tècnics municipals, englobats en 37 tallers.

	2017				2018				
	Municipis participants			Nombre deTallers	Municipis participants			Nombre deTallers	Edició (2018)
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		
Cercles									
Polícia Local	64			4	70			1	13a
Neteja viària i residus	51		5	3	51		4	3	15a
Biblioteques	60			2	142			2	15a
Espais Escènics Municipals	31			2	30			2	11a
Escoles Bressol	45			3	48			2	13a
Escoles de Música	42			2	43			2	13a
Esports	55			3	52			3	15a
Serveis Socials	55		4	3	59		5	3	17a
Mercats Municipals	31	2		2	32			2	12a
Fires Locals	36		1	2	35		1	2	10a
Serveis Locals d'Ocupació	36			2	36			2	10a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	38			2	40			2	10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	37	10	1	3	40	10	1	2	9a
Enllumenat Públic	30		2	2	32		2	2	9a
Servei de Mediació Ciutadana	36			2	43			2	8a
Verd Urbà	22		2	1	25		2	1	6a
Serveis culturals	18			1	18			1	4a
Museus Locals	23			2	33			2	3a
Serveis Funeraris	11			1	12			1	2a
Total Cercles	748			42	866			37	

En els gràfics següents es mostra l'evolució al llarg dels anys dels municipis participants a cadascun dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal.

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Edició (2018)
Polícia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	13a
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	55	15a
Biblioteques	13	27	37	37	37	54	44	44	44	44	44	60	60	142	15a
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	30	11a
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	13a
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	13a
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52	15a
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	17a
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	32	12a
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	10a
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	10a
OMIC					11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	49	48	51	9a
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	33	32	34	9a
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	35	35	36	43	8a
Verd urbà									14	20	21	23	24	27	6a
Serveis culturals											14	17	18	18	4a
Museus locals												13	23	33	3a
Serveis Funeraris i Cementiris													11	12	2a
Total Cercles	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	
Total participants als Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	748	866	





Marc teòric



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

Els indicadors de gestió són uns estadístics sintètics que ens proporcionen informació rellevant sobre la prestació d'un servei i que ens permeten fer-ne el seguiment i l'avaluació periòdica mitjançant la seva comparació amb municipis de característiques socioeconòmiques similars.

Els indicadors s'obtenen a partir de la realització d'algunes operacions amb magnituds elementals, tant en unitats físiques com monetàries.

Els indicadors tenen una funció descriptiva i valorativa sobre el nivell de prestació dels diferents serveis públics. D'una banda, la funció descriptiva fa referència a la informació necessària que un indicador de gestió ha de proporcionar per facilitar un coneixement sintètic del nivell de provisió dels diferents serveis públics. D'altra banda, la funció valorativa permet quantificar i avaluar l'impacte de canvis en la gestió dels serveis públics.

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

- ♦ **Pertinença:** El concepte que expressa l'indicador és clar i es manté en el temps. L'indicador és adequat per allò que es vol mesurar.
- ♦ **Disponibilitat:** Les dades bàsiques per a la construcció de l'indicador han de ser de fàcil obtenció.
- ♦ **Simplicitat:** L'indicador ha de ser de fàcil elaboració.
- ♦ **Objectivitat:** El càlcul a partir de les magnituds observades no és ambigu.
- ♦ **Fiabilitat:** L'indicador no permet interpretacions equívokes, no ha de permetre interpretacions contraposades.
- ♦ **Sensibilitat:** La mesura de l'indicador és suficientment eficaç per identificar variacions petites.
- ♦ **Precisió:** El marge d'error de l'indicador és suficientment acceptable.
- ♦ **Fidelitat:** Les qualitats de l'indicador es mantenen en el temps i l'espai.
- ♦ **Rellevància:** La informació que proporciona ha de ser útil.

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

Els indicadors de gestió tenen unes utilitats i aplicacions que fan que siguin una eina de gestió essencial per:

- ♦ Fer un diagnòstic de la situació actual.
- ♦ Ajudar a revisar i marcar objectius.
- ♦ Donar informació a l'hora de prendre decisions.
- ♦ Ajudar a millorar els estàndards de qualitat dels serveis.
- ♦ Ajudar a la planificació i pressupostar el cost dels serveis, així com a l'avaluació de la implementació d'aquests.
- ♦ Ajudar al disseny i implementació de polítiques.
- ♦ Informar als usuaris (ciutadans) del servei que se'ls hi ofereix.
- ♦ Facilitar l'oportunitat per a introduir la comptabilitat de costos a les administracions locals.

EL BENCHMARKING

Existeixen nombroses definicions sobre el benchmarking. Tanmateix, de forma genèrica, la majoria dels autors coincideixen en els principis fonamentals:

És el procés sistemàtic i continu de mesurar i comparar productes, serveis i pràctiques d'una organització amb les organitzacions líders per obtenir informació amb el propòsit de realitzar millores organitzacionals.

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

- ♦ el concepte de continuïtat: el benchmarking no tan sols és un procés que es fa una vegada i s'oblida, sinó que és un procés continu i constant.

- ♦ el concepte de mesura: cal mesurar els processos propis i els d'altres empreses per poder comparar-los.

- ♦ la comparació que es realitza amb les organitzacions líders, de manera que canvia la pràctica de comparar-se internament per passar a comparar-se en base a estàndards externs de les organitzacions reconegudes com a líders del seu sector.

Segons el tipus d'organitzacions amb les quals es fa la comparació, es pot parlar de tres tipus de Benchmarking:

Benchmarking intern

Entenem per Benchmarking intern les operacions de comparació que podem efectuar dins la mateixa organització, entre diversos departaments o seccions. Això, en general, és aplicable a grans organitzacions, on el que es busca és veure quins processos dins la mateixa organització són més eficients i eficaços. Podem així establir patrons de comparació amb departaments o seccions prenent-les com a estàndard per iniciar processos de millora contínua.

Un dels riscos de l'enfocament intern és que no siguem conscients durant la comparació de que els mètodes de la pròpia organització són menys eficients que els d'altres organitzacions. Aquest enfocament predominantment intern impedeix, doncs, una visió global de l'exterior.

Benchmarking competitiu

Aquest és el més conegut dels benchmarkings. Consisteix en efectuar proves de comparabilitat així com investigacions que ens permetin conèixer tots els avantatges dels nostres competidors més directes.

Un dels aspectes més importants dins d'aquest tipus d'investigació a considerar és el fet que pot ser realment difícil obtenir informació sobre les operacions dels competidors.

Pot succeir que sigui impossible obtenir la informació degut a que està patentada i és la base de l'avantatge competitiu d'una organització.

Benchmarking genèric

Existeixen funcions i processos que poden ser idèntics en organitzacions de sectors i activitats diferents. Així departaments de comptabilitat, facturació, compra d'estocs, logística... d'altres organitzacions poden mostrar similituds amb la nostra, així que també pot ser lògica la comparació de les millors pràctiques d'aquestes organitzacions i l'adequació a nous sistemes o processos de millora.

El benchmarking genèric requereix una àmplia conceptualització, però amb una comprensió acurada del procés genèric. És el concepte de benchmarking més difícil per obtenir acceptació i ús, però probablement és el que té major rendiment a llarg termini.

Diversos autors han proposat metodologies lleugerament diferents sobre com fer un benchmarking. Les dues principals són les de Michael Spendolini i Robert C. Camp.

Segons Michael Spendolini, un benchmarking ha de constar de 5 fases:

a. Determinar a què se li ha de fer un benchmarking:

- Determinar quins són els participants del benchmarking.
- Determinar les necessitats d'informació dels participants del benchmarking.
- Identificar els factors crítics d'èxit.
- Fer un diagnòstic del procés de benchmarking.

b. Formar un equip de benchmarking:

- Considerar el benchmarking com activitat d'equip.
- Decidir quines són les persones involucrades en el procés de benchmarking (especialistes interns, especialistes externs, empleats).
- Definir funcions i responsabilitats de l'equip de benchmarking.
- Definir les habilitats i atributs d'un practicant eficient de benchmarking.
- Capacitar l'equip del benchmarking (a través d'accions formatives).
- Establir un calendari de les etapes del benchmarking.

c. Identificar els socis / participants del benchmarking:

- Establir una xarxa d'informació pròpia.
- Identificar altres recursos d'informació.
- Buscar les millors pràctiques.
- Establir xarxes de benchmarking.

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

- Conèixer-se (entre els participants del benchmarking).
- Recopilar la informació.
- Organitzar la informació.
- Analitzar la informació.

e. Actuar:

- Realitzar un informe de benchmarking.
- Presentar els resultats als participants del benchmarking.
- Identificar possibles millores de productes i processos.
- Visió del projecte en la seva totalitat.

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), les 5 fases del benchmarking han de constar de 10 passos:

a. Fase de Planificació

L'objectiu d'aquesta fase és planejar les investigacions de benchmarking. Els passos essencials són els mateixos que els de qualsevol planificació – qui, què, i com.

1. Identificar a què se li farà el benchmarking.
2. Identificar organitzacions comparables.
3. Determinar el mètode per recopilar les dades.

b. Fase d'Anàlisi

Després de determinar qui, què i com, s'ha de portar a terme la recopilació i l'anàlisi de les dades. Aquesta fase ha d'incloure la comprensió curosa de les pràctiques actuals del procés així com les dels socis en el benchmarking.

4. Determinar l'escletxa d'actuació actual (respecte el líder).
5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.

c. Fase d'Integració

La integració és el procés d'emprar els resultats del benchmarking per a fixar objectius operacionals pel canvi.

6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir acceptació.
7. Establir fites funcionals.

d. Fase d'Acció

S'han de convertir en acció els resultats del benchmarking i els principis operacionals basats en aquests resultats. Així mateix, és necessari incorporar processos d'avaluació dels resultats i re-avaluar periòdicament les fites.

8. Desenvolupar plans d'acció.
9. Implementar accions específiques i supervisar el progrés.
10. Recalibrar els benchmarks.

e. Fase de Maduresa

S'assoleix la maduresa quan s'incorporen les millors pràctiques del sector a tots els processos, assegurant així la superioritat. També s'assoleix la maduresa quan es converteix en una faceta contínua, essencial i autoiniciada del procés de gestió (dit d'una altra manera, quan s'institucionalitza el benchmarking).

LEGISLACIÓ

El Reial decret legislatiu 2/2004, de 5 de març, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals, estableix, a l'article 211, que els municipis de més de 50.000 habitants i les altres entitats locals d'àmbit superior han d'acompanyar el seu compte general: «a) Una memòria justificativa del cost i rendiment dels serveis públics; b) una memòria demostrativa del grau en què s'hagin complert els objectius programats amb indicació dels objectius previstos i dels objectius assolits amb el seu cost».

D'altra banda, a l'Annex de l'Ordre EHA/4041/2004, de 23 de novembre, per la qual s'aprova la Instrucció del Model Normal de Comptabilitat Local, s'especifica que, a la memòria, «els municipis de més de 50.000 habitants i les altres entitats locals d'àmbit superior hauran de complimentar la part que fa referència als indicadors de gestió».

Així mateix, en diversa legislació es fa referència als conceptes d'economia, eficiència i eficàcia.

En la pròpia Constitució Espanyola, s'estableix a l'article 31.2 que: «La despesa pública realitzarà una assignació equitativa dels recursos públics, i la seva programació i execució respondran als criteris d'eficiència i economia». Posteriorment, a l'article 103.1 de la carta magna també s'observa el següent: «L'Administració pública serveix amb objectivitat els interessos generals i actua d'acord amb els principis d'eficàcia, jerarquia, descentralització, desconcentració i coordinació, amb sotmetiment ple a la llei i al dret».

La Llei 47/2003, de 26 de novembre, General Pressupostària indica en el seu article 120 que «la comptabilitat del sector públic estatal ha de permetre el compliment de les següents finalitats de gestió, de control i d'anàlisi i informació: ... 6. Proporcionar informació per a l'exercici dels controls de legalitat, financer, de economia, eficiència i eficàcia».

A la Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local s'estableix en el seu article 133 que la gestió econòmico-financera s'ajustarà als criteris següents: «e) introducció de l'exigència del seguiment dels costos dels serveis; f) l'assignació de recursos, d'acord amb els principis d'eficàcia i eficiència, es farà en funció de la definició i el compliment d'objectius».

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la Llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes rela-

cionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

La reforma de la comptabilitat local aprovada el 23 de novembre de 2004, que es va reflexar en les ordres ministerials que aprovaven les instruccions de Comptabilitat Local, va fixar en l'apartat corresponent a la memòria que ha d'acompanyar als Comptes Generals, l'obligatorietat de presentar una sèrie d'indicadors financers, patrimonials i pressupostaris.

A la Llei Orgànica 2/1982, de 12 de maig, del Tribunal de Comptes, s'indica a l'article 9.1. que «la funció fiscalitzadora del Tribunal de Comptes es referirà al sotmetiment de l'activitat econòmico-financera del sector públic als principis de legalitat, eficiència i economia» i a l'article 13.1 que «l'Informe o Memòria anual que el Tribunal ha de remetre a les Corts Generals... s'estendrà als extrems següents: c) la racionalitat en l'execució de la despesa pública basada en criteris d'eficiència i economia».

Finalment, a la Llei 8/1989, de 13 d'abril, de taxes i preus públics, s'indica en els articles 7, 19.1 i 25.

Recentment, la Llei 19/2014, del 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern de Catalunya estableix que tots els ens locals han de publicar informació comprensible, estructurada i en formats reutilitzables sobre el funcionament i la qualitat dels serveis que presten (a través d'estudis, informes i dades estadístiques) (Article 8.h i 8.j). Així mateix, en el Capítol *Dret a una bona administració i a uns serveis públics de qualitat*, es reconeix que «Els usuaris tenen el dret d'ésser consultats periòdicament i de manera regular sobre llur grau de satisfacció pel que fa als serveis públics», a través d'enquestes elaborades per l'Administració responsable. (Article 60).

La Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes reconeix el principi de transversalitat de gènere en l'article 15, que vincula tots els poders públics de l'Estat i obliga les administracions públiques a incloure la perspectiva de gènere en totes les seves polítiques públiques. De la mateixa manera, la llei catalana 17/2015, de 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes reconeix en l'article 3 que «els poders públics han d'aplicar la perspectiva de gènere a totes les etapes, reconeixent el valor que aporten dones i homes i aplicant de manera positiva els canvis necessaris per millorar la societat i respondre a les realitats, les oportunitats, les necessitats i les expectatives del dos sexes».

BIBLIOGRAFIA

A continuació, es detalla alguna bibliografia de referència sobre indicadors de gestió, cercles de comparació (benchmarking) i el procés de millora contínua.

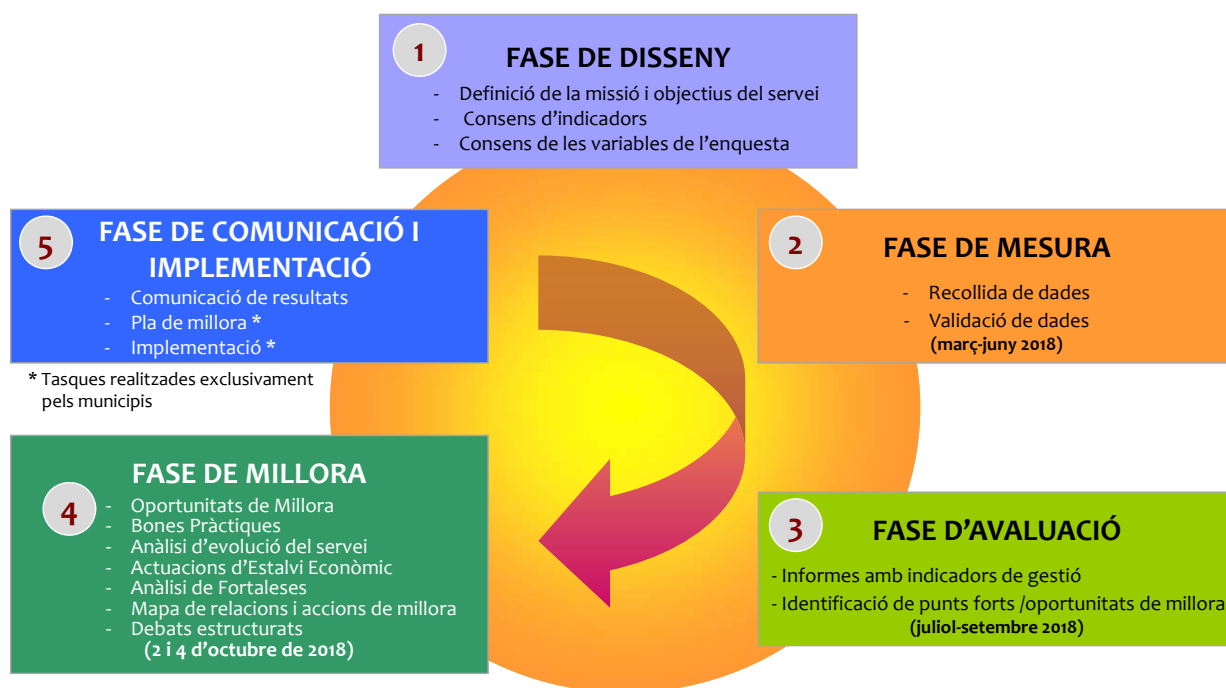
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH, Núria; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». *Papeles de Economía Española*, núm. 115 (2008), p. 244-258.

El cercle de comparació d'esports

CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal d'esports que ha tingut lloc durant l'any 2018.

DATES DEL CERCLE INTERMUNICIPAL D'ESPORTS





Fase de disseny



INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS

L'objectiu d'aquest document és exposar el contingut de la Guia d'Interpretació dels Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports per a la millora constant dels serveis esportius municipals.

Els municipis tenen competència en:

- ♦ la promoció de l'esport, la construcció i millora dels equipaments esportius i en la reserva de sòl per fer-ho possible.
- ♦ la regulació i la gestió dels equipaments esportius i de lleure i promoció d'activitats.
- ♦ per a més de 5.000 habitants, tenen l'obligació de la dotació d'instal·lacions esportives per a la seva ciutadania (sense especificar-ne quines).

La Diputació de Barcelona fonamentalment dona suport tècnic, econòmic i jurídic als ens locals perquè puguin prestar serveis de qualitat a tot el territori.

La Gerència de Serveis d'Esports de la Diputació de Barcelona, dins de l'objectiu de cooperació esportiva amb el món local mitjançant l'impuls de la pràctica físico-esportiva, vol contribuir a la formació d'una xarxa d'agents esportius del territori i el corresponent treball que permeti la millora contínua dels serveis esportius municipals.

A través del cercle de comparació intermunicipal d'esports es comparteixen uns objectius, una metodologia, uns indicadors i els resultats de la gestió dels serveis esportius municipals.

OBJECTIUS DE MESURA

Aquest estudi d'indicadors de mesura s'ha estructurat en 4 dimensions: encàrrec polític; usuari-client; valors organitzatius i economia.

Les dimensions es valoren a través d'uns indicadors que tenen com a punt de partida les dades bàsiques de pràctica esportiva de cada municipi, dels diferents col·lectius de pràctica, el tipus d'activitat i recursos econòmics i humans implicats. Aquestes dades s'obtenen a partir d'estudis de base com l'enquesta d'hàbits esportius municipal, cens d'equipaments esportius, registre d'entitats, i d'altres. Per a una millor interpretació dels resultats hi ha una cinquena dimensió d'"entorn" la qual ens dona informació útil per a entendre millor el conjunt d'indicadors.

Enguany no s'han realitzat modificacions respecte l'anterior edició, mantenint-se els mateixos indicadors i variables.

CRITERIS DE VALORACIÓ EN EL QUADRE RESUM D'INDICADORS D'ESPORTS

En el Quadre Resum d'Indicadors, s'han incorporant uns avisadors en color per tal de facilitar-ne la comprensió i l'aprofitament posterior de les dades.

AVISADORS EN COLOR PER REFERENTS A LA MITJANA GENERAL DE TOTS ELS MUNICIPIS PARTICIPANTS

El color de la casella dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors que s'exposa seguidament, reflecteix un criteri de valoració que té en compte el valor de l'indicador respecte la mitjana dels resultats de tots els municipis participants, tal i com es mostra a continuació:

- ♦ **Valor de l'indicador superior al 25% del de la mitjana grupal i tenen una valoració positiva:** es consideren **punt fort**. Molt majoritàriament els indicadors són d'aquest tipus. Alguns exemples d'aquest grup d'indicadors són els següents:
 - Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants
 - % de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població
 - % de població inscrita i/o abonada a serves esportius continuats sobre el total dels habitants
 - Hores anuals de formació per treballador/a municipals
 - % d'autofinançament per taxes i preus públics

Aquest grup d'indicadors estan reflectits en **color verd** en el Quadre Resum d'Indicadors.

La situació contrària tindrà una valoració negativa, és a dir, quan l'indicador es situa per sota el 25% de la mitjana grupal es considera una **oportunitat de millora**.

♦ **Valor de l'indicador inferior al 25% del de la mitjana grupal i tenen una valoració positiva:**

Indicadors que es consideren **punt fort** quan el valor es situa per sota el 25% de la mitjana grupal. A continuació es detallen els tres indicadors d'aquest tipus:

- % de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables
- % de finançament per part de l'Ajuntament
- % desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports (per sobre 20%).

Aquest grup d'indicadors estan reflectits en **color taronja** en el Quadre Resum d'Indicadors.

Quan el valor de l'indicador és superior al 25% de la mitjana grupal té una valoració negativa i es considera una **oportunitat de millora**.

♦ **En groc, aquells indicadors en què no s'estableix un criteri d'interpretació prèviament determinat** i no es pot considerar que els valors superior o inferiors al 25% de la mitjana reflecteixen una situació millor o pitjor respecte a la mitjana. És el cas dels següents indicadors:

- % de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals
- % de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places
- % de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places
- N° de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants
- N° de treballadors municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants
- N° de treballadors a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants
- N° de treballadors a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants
- % de dones empleades respecte el total de treballadors/es

- % de despesa en gestió directa
- % de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors
- Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant
- % despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)

Aquest grup d'indicadors estan reflectits en **color groc** en el Quadre Resum d'Indicadors. ■■■

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític	Impulsar la pràctica esportiva al municipi		2017	Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva		2017	Impulsar l'ús dels espais esportius		2017
	% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més		49 %	Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants		248	% persones usuàries en equipaments esportius sobre el total dels habitants de 16 anys i més		35 %
	% de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals		--	% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places		63 %	Practicants en els centres escolars públics per cada 1000 habitants		37
				% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places		37 %	Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants		1.145
	Impulsar el teixit associatiu esportiu		2017	Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats		2017	% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)		94 %
	% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població		23 %	Nombre d'esdeveniments esportius puntuals		47,3	% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)		82 %
	% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població		13 %	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants		414			
				Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants		8			
	Promoure la cohesió social		2017						
	Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants		3,6						
Usuari / Client	Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals		2017	Ofertir un servei de qualitat als ciutadans		2017	Ofertir un servei de qualitat als ciutadans		2017
	% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants		16,3 %	Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu		37,7	Satisfacció general dels usuaris en els complexos esportius		7,0
	% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants		9,2 %						
	% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit		95,3 %						
Valors Organitzatius / RRHH	Reflectir la dotació de recursos humans		2017	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals		2017	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2017
	Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complet per cada 10.000 habitants		10,9	Sou brut base monitor/a d'esports municipal		21.365	% de despesa corrent en gestió directa		69 %
	Nº de treballadors municipals de l'esport a temps complet per cada 10.000 habitants		3,8	% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables		3,9 %	% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complet sobre total treballadors		65 %
	Nº de treballadors a temps complet de contractes de serveis per cada 10.000 habitants		3,4						
	Nº de treballadors a temps complet de concessions per cada 10.000 habitants		4,0	Millorar les habilitats dels treballadors municipals		2017	Vetllar per la igualtat efectiva entre homes i dones		2017
				% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals		60 %	% dones empleades		38 %
				Hores anuals de formació per treballador/a municipal		12,0	% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments		28 %
Economia	Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		2017	Disposar dels recursos adequats per a activitats		2017	Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives		2017
	Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant		61,2	Despesa corrent en activitats per habitant		9,7	% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)		9,1 %
	% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals		6,8 %	Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat		23,5	% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports		8,8 %
							% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports		13,3 %
	Finançar adequadament el servei		2017	Donar suport a la promoció esportiva de les entitats		2017			
	% d'autofinançament per taxes i preus públics		57,6 %	Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant		4,0			
	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions		0,9 %	% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)		6,6 %			
	% de finançament per part de l'ajuntament		41,5 %						
Entorn	Població		47.058	Pes econòmic de l'esport per càpita		--	Nombre d'IIEE		32
	Densitat de població (hab. / km2 municipi)		2.237	Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.		0,8 %	Nombre d'entitats esportives del municipi		55
	Renda per càpita		15.849						
			2017						
Municipis participants			52						

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Impulsar la pràctica esportiva al municipi

% de practicants menors de 16 anys	
Explicació de l'indicador: Volum de persones menors de 16 anys que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius de la població escolar del seu municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants menors de 16 anys (v.38)}}{\text{Població menor de 16 anys (v.3)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants menors de 16 anys:</u> És el nombre de persones menors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva organitzada fora de l'horari lectiu. Font: Enquesta d'hàbits esportius dels escolars del municipi. ➤ <u>Població menor de 16 anys:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi menors de 16 anys. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Indicador pendent d'anàlisi per millorar l'harmonització de dades.	
Valors mitjans dels indicadors 2017:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.*):

% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més	
Explicació de l'indicador: Volum de persones que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius del seu municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones que fan activitat física esportiva (v.36)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Persones que fan activitat física esportiva:</u> Persones majors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva del municipi. Font: Enquesta d'hàbits esportius pròpia de cada municipi. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de l'Enquesta d'Hàbits. Vigència: 5 anys. ➤ <u>Població a partir de 16 anys:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi d'edat igual o major de 16 anys. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.*):
49	52

Impulsar el teixit associatiu esportiu

% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població		
Explicació de l'indicador: Volum de la massa social de les entitats esportives sobre el total d'habitants del municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Massa social de les entitats esportives (v.40)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ <u>Massa social de les entitats esportives:</u> És el total de persones que formen part de cadascuna de les entitats esportives actives del municipi. Font: Registres de les entitats del municipi, convenis existents i justificació anual de subvencions a entitats esportives. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: Aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi. • Socis: Membres del club que tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Associats: Membres del club que paguen quota però no tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Esportistes: Totes aquelles persones que practiquen esport siguin o no socis i/o abonats d'un club i/o entitat.		
Valors mitjans dels indicadors 2017:	23	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població		
Explicació de l'indicador: Volum de practicants de les entitats esportives sobre el total d'habitants del municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants de les entitats esportives (v.41)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ <u>Practicants de les entitats esportives:</u> És el total de practicants que formen part de cadascuna de les entitats esportives del municipi. Font: Fitxes de jocs escolars, les fitxes federades i aquells inscrits que fan activitat però no competeixen. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: Aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi. • Practicants: Totes aquelles persones que practiquen esport siguin o no socis i/o abonats d'un club i/o entitat.		
Valors mitjans dels indicadors 2017:	13	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Promoure la cohesió social

Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants amb risc d'exclusió social que fan activitat físico-esportiva regularment amb un ajut públic directe.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants regulars amb ajuts públics (v.37)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants regulars amb ajuts públics:</u> És el número de persones amb risc d'exclusió social que fan esport regularment amb un ajut públic directe. Font: Registres municipals. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • <i>Activitat físico-esportiva:</i> Tot moviment corporal produït pels músculs esquelètics que origina una despesa d'energia major a la que es produeix en repòs (OMS i Unió Europea). • <i>Regularitat:</i> freqüència de pràctica mínima de dues vegades a la setmana.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 3,6	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva

Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans per a realitzar esport a través de l'oferta pública i l'oferta associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.46)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.47)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Registre de les entitats. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 248	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el pes que l'oferta esportiva municipal té respecte el total l'oferta municipal i associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.46)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.46)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.47)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i curssets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats</i>. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 63	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el pes que l'oferta esportiva associativa té respecte el total l'oferta municipal i associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades de clubs (v.47)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.46)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.47)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i curssets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats</i>. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 37	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Nombre d'esdeveniments esportius puntuals	
Explicació de l'indicador: Oportunitats de realitzar pràctica físico-esportiva puntual que té la ciutadania dins de l'oferta pública.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'esdeveniments puntuals (v.51)	
Variables emprades: ➤ Nombre d'esdeveniments puntuals: Esdeveniments esportius de caràcter puntual i participació oberta que compten amb suport en l'organització, coordinació, direcció, i/o la supervisió de l'ajuntament. No s'inclouen els esdeveniments de participació tancada com per exemple: campionats federatius, esdeveniments exclusius per socis/es d'una entitat... Font: Esdeveniments esportius de l'ajuntament, d'empreses privades o d'entitats esportives.	
Valor mitjà de l'indicador 2017:	47
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	48

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats

Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats continuades.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats continuades (v.48)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats continuades: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. Font: Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi.	
Valors mitjans dels indicadors 2017:	414
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	47

Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants.		
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats puntuals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats puntuals (v.49)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$		
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats puntuals: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva puntual que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisió. <i>Font:</i> Programa d'activitats puntuals de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi.		
Valors mitjans dels indicadors 2017:	8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

Impulsar l'ús dels espais esportius

% persones usuàries d'equipaments esportius del municipi de 16 anys i més		
Explicació de l'indicador: Persones que responen afirmativament a la pregunta: Vostè utilitza equipaments esportius del seu municipi? En el context de l'enquesta d'hàbits esportius del seu municipi		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi (v.42)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi: Es el nombre de persones majors de 16 anys que fa activitat físico-esportiva en els equipaments esportius. <i>Font:</i> Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de les enquestes realitzades per la Diputació de Barcelona. Definicions de suport: • Usuari/a: persones que utilitzen els equipaments esportius del municipi independentment de la tipologia i titularitat per al desenvolupament de la pràctica esportiva. • Equipament esportiu: instal·lació o espai dissenyat i/o adaptat per a la realització d'una pràctica físico-esportiva. ➤ Població a partir de 16 anys: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi d'edat igual o major de 16 anys. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valors mitjans dels indicadors 2017:	35	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

Practicants en centres escolars públics per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants que desenvolupa la seva pràctica en espais esportius de centres escolars.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants en els centres escolars (v.39)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Practicants en els centres escolars: És el nombre de persones que fa activitat físico-esportiva en centres escolars públics fora de l'horari lectiu. S'inclouen el total de practicants independentment de l'edat. <i>Font:</i> Quadrants horaris de les activitats en centres d'ensenyament públic, registre de persones assistents a les activitats en una setmana tipus. Definicions de suport: • Setmana tipus: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària. És de dilluns a diumenge. Setmana del mes de març. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 37	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la dotació total en equipaments esportius en relació a la població.	
Fórmula de càlcul: $\frac{M^2 \text{ d'espai esportiu (v.56)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ M² d'espai esportiu: És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat exclouent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. <i>Font:</i> Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 1.145	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23h)	
Explicació de l'indicador: Volum d'hores d'ocupació dels pavellons poliesportius municipals del total de les hores d'obertura per a ús esportiu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº d'espais PAV ocupats (v.53)}}{\text{Nº Espais PAV disponibles per entrenaments (v.57)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº d'espais PAV ocupats:</u> Total d'espais utilitzats d'un PAV poliesportiu per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del número d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta. <i>Font:</i> Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària establerta. ➤ <u>Nº Espais PAV disponibles per entrenaments:</u> El total d'espais PAV disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres. <i>Font:</i> Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del PAV en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals els quals no es produeixen cada setmana, fer la mitjana setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. <i>Definicions de suport:</i> • <i>Setmana tipus:</i> la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valors mitjans dels indicadors 2017:	94
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	52

% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23h)	
Explicació de l'indicador: Volum d'hores d'ocupació dels camps esportius municipals del total de les hores d'obertura per a ús esportiu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº d'espais CAM ocupats (v.54)}}{\text{Nº Espais CAM disponibles per entrenaments (v.58)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº d'espais CAM ocupats:</u> Total d'espais utilitzats d'un CAM per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del número d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta. <i>Font:</i> Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària establerta. ➤ <u>Nº Espais CAM disponibles per entrenaments:</u> El total d'espais disponibles CAM que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres. <i>Font:</i> Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del CAM en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals on es produeixen cada setmana, fer la mitja setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. <i>Definicions de suport:</i> • <i>Setmana tipus:</i> la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valors mitjans dels indicadors 2017:	82
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	51

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals

% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població que fa ús dels espais i programes esportius continuats municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població inscrita (v.44)} + \text{Població abonada (v.43)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Població inscrita</u>: És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes tipus com octubre o març. Font: Llista d'inscrits de les activitats continuades municipals. ➤ <u>Població abonada</u>: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 16,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre total habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada a les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.43)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Població abonada</u>: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 9,2	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonats assolit	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada als complexos esportius municipals sobre el volum màxim d'abonaments als que s'ha arribat en els darrers 5 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.43)}}{\text{Nombre d'abonaments màxim assolits (v.45)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Població abonada:</u> És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ <u>Nombre d'abonaments màxim assolit:</u> És el volum màxim de persones abonades al que s'ha arribat a la instal·lació en els darrers 5 anys. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 95,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Oferir un servei de qualitat als ciutadans

Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el preu que té l'abonament tipus mensual en un complex esportiu.	
Fórmula de càlcul: Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu (v.34)	
Variables emprades: ➤ <u>Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu:</u> És el preu de l'abonament adult estàndard d'una persona empadronada en un complex esportiu, a 31 de desembre de l'any en estudi. L'abonament motiu d'estudi ha d'incloure: accés d'un adult als espais esportius de sala de fitness, piscina coberta i sala d'activitats dirigides durant tot l'horari d'obertura de la instal·lació, així com dret a participar en sessions d'activitats dirigides i seguiment a la sala de fitness. Font: Ajuntament. Preus públics dels equipaments esportius. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre de 43€ o per sota de 25€.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 37,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Satisfacció general dels usuaris/es en els complexos esportius	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la percepció de satisfacció dels usuaris/es amb els complexos esportius	
Fórmula de càlcul: Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals (v.51)	
Variables emprades: ➤ <u>Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals:</u> És la valoració de la satisfacció dels usuaris/es dels complexos esportius municipals, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet". Font: Resultats enquesta online per mesurar el grau de satisfacció en complexos esportius municipals.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 7,0	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 15

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Reflectir la dotació de Recursos Humans

Nº de treballadors/es municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el número total de persones contractades per l'ajuntament, per empreses de serveis i per concessions al municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.13)} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 10,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Nº de treballadors/es municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el número total de persones contractades directament per l'ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 3,8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

Nº de treballadors/es a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el total de persones contractades per les empreses de serveis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.13)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 3,4	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Nº de treballadors/es a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el total de persones contractades per les concessions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 4,0	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors municipals

Sou brut base d'un monitor/a d'esports municipal	
Explicació de l'indicador: Mitjana del sou del lloc de treball més freqüent en un servei esportiu.	
Fórmula de càlcul: <i>Sou brut base d'un monitor/a d'esports municipal (v.21)</i>	
Variables emprades: <u>Sou brut base d'un monitor d'esports municipal:</u> És la mitjana de sous bruts anuals del lloc de treball de monitor / a d'esports (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitats, antiguitat i els complements personals transitoris. Font: "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona i fulls de nòmines de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 21.365	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 18

% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'absentisme laboral dels empleats municipals. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de baixa laboral per any de personal municipal (v.17)}}{\text{Dies laborables totals per any de personal municipal (v.18)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Dies de baixa laboral per any de personal municipal:</u> És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats municipals d'esports incloent baixes a la Seguretat Social i baixes registrades a través de procediments interns del departament de recursos humans. Dies d'absentisme sense comptar: baixes per accidents laborals, baixes per maternitat, dies de permís o vacances establerts en el conveni. Font: Ajuntaments. ➤ <u>Dies laborables totals per any de personal municipal:</u> És el nombre total de dies contractats a empleats municipals per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt. Font: Fulls de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre del 5%.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 3,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Millorar les habilitats dels treballadors municipals

% del personal municipal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la proporció d'empleats implicats en la formació continuada. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció dels empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors/es municipals assistents a cursos per any (v.19)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Treballadors/es municipals d'esports assistents a cursos per any:</u> És el nombre de treballadors/es municipals que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius. Font: Registres de formació de l'ajuntament i entitats gestores. ➤ <u>Nº de treballadors/es municipals d'esports:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 60	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Hores anuals de formació per treballador/a municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que realitzen els empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any (v.20)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any:</u> És el nombre d'hores que han realitzat de formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada pel responsable d'esports de l'ajuntament. Font: Registre de formació de l'ajuntament. ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 12,0	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Vetllar per la igualtat efectiva entre homes i dones

% de dones empleades respecte el total de treballadors/es municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la igualtat de gènere entre el personal d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadores municipals d'esports a temps complert (v.8)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadores municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de treballadores contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 38	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de càrrecs de comandament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones amb càrrec de comandament que treballen al Servei d'Esports de l'Ajuntament respecte el total de personal amb càrrec de comandament que treballa al Servei d'Esports de l'Ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº total de treballadores municipals d'esports amb càrrec de comandament (v.10)}}{\text{Nº total de treballadors/es municipals d'esports amb càrrec de comandament (v.9)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº total de treballadores municipals d'esports amb càrrec de comandament:</u> És el nombre total de treballadores DONES contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms (capítol I), per a la prestació dels serveis esportius públics, que tinguin un càrrec de comandament. Es comptabilitzaran persones amb càrrecs de comandament independentment de la jornada laboral que tinguin. Exemples de càrrecs de comandament: cap d'esports, cap d'activitats, cap d'instal·lacions, etc. Només es consideraran càrrecs de comandament, aquells que estiguin oficialment reconeguts en la categoria laboral del contracte. <i>Font:</i> Ajuntament. ➤ <u>Nº total de treballadors/es municipals d'esports amb càrrec de comandament:</u> És el nombre total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms (capítol I), per a la prestació dels serveis esportius públics, que tinguin un càrrec de comandament. Es comptabilitzaran persones amb càrrecs de comandament independentment de la jornada laboral que tinguin. Exemples de càrrecs de comandament: cap d'esports, cap d'activitats, cap d'instal·lacions, etc. Només es consideraran càrrecs de comandament, aquells que estiguin oficialment reconeguts en la categoria laboral del contracte. <i>Font:</i> Ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2017:	28
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	49

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

% de despesa corrent en gestió directa	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa de la gestió directa dels equipaments esportius del municipi, en termes de despeses corrents municipals (excloses concessions).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en esports municipals (v.22)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despesa corrent en esports municipals:</u> Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 69	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complet sobre total treballadors	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa de la gestió directa dels equipaments esportius del municipi, en termes de número de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complet.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complet (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complet (v.13)}}{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complet (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complet (v.11)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complet (v.13)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complet:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complet:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complet:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 65	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats per al servei d'esports

Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Població</u>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 61,2	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

% de despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el 'pes' específic que té l'esport en el pressupost municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal (v.27)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Despeses corrents del Pressupost Municipal</u>: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any natural en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). Font: Ajuntaments (Intervenció). Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 6,8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'autofinançament que s'aconsegueix amb l'aportació econòmica de l'usuari pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics (v.32)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació) <i>Font</i>: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 57,6	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell de finançament de les despeses via transferències corrents d'altres institucions pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per transferències corrents (v.33)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). No s'inclouen les subvencions en espècie. <i>Font</i>: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 0,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

% d'autofinançament per part de l'ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell de finançament de les despeses per part de l'ajuntament pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24) - Ingressos per taxes i preus públics (v.32) - Ingressos per transferències corrents (v.33)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics:</u> Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Ingressos per transferències corrents:</u> Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). No s'inclouen les subvencions en espècie. Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 41,5	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Disposar dels recursos adequats per a activitats

Despesa corrent en activitats per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant en activitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.30)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives:</u> Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. <i>Observacions:</i> Sempre serà el cost directe per personal, material fungible o subvenció en metàl·lic. NO es comptabilitzen les subvencions en espècies com la instal·lació o la que provingui d'altres àrees de l'Ajuntament (policia, Brigada...) En cas que les subvencions per a les entitats esportives surtin del pressupost genèric de l'Ajuntament, aquestes les sumarem al pressupost corrent d'esports i les tindrem en compte en les activitats puntuals. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 9,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'eficiència en la gestió de les activitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.30)}}{\text{Nombre d'hores total d'activitats esportives (v.50)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives:</u> Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. <i>Observacions:</i> Sempre serà el cost directe per personal, material fungible o subvenció en metàl·lic. NO es comptabilitzen les subvencions en espècies com la instal·lació o la que provingui d'altres àrees de l'Ajuntament (policia, Brigada...) En cas que les subvencions per a les entitats esportives surtin del pressupost genèric de l'Ajuntament, aquestes les sumarem al pressupost corrent d'esports i les tindrem en compte en les activitats puntuals. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Nombre d'hores total d'activitats esportives:</u> Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports. <i>Observacions:</i> Les activitats de formació s'inclouen en el càlcul com a activitats continuades o puntuals, d'acord amb la seva durada. Nova explicació. <i>Font:</i> Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 23,5	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats

Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Ajuntament per donar suport a les entitats esportives per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.31)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de l'estudi <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 4,0	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre total de despesa corrent en esports (incloses les concessions)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Ajuntament per donar suport a les entitats esportives respecte el total de despesa corrent en esports (incloses les concessions).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.31)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. Font: Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 6,6	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives

% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (en els darrers 5 anys)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de la inversió municipal dedicada a esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses en inversions d'esports (v.25)}}{\text{Total inversió municipal (v.26)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses en inversions d'esports:</u> són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Àrea d'Esports i, també, de les Concessions Administratives. Observacions: Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores ➤ <u>Total inversió municipal:</u> Són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost del pressupost municipal. Observacions: Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 9,1	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

% de despesa corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) sobre el total de despesa corrent d'esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el cost de manteniment i reparació de les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en reparació i manteniment (v.28)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en reparació i manteniment:</u> Són els costos directes del Capítol I i Capítol II imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius. No s'inclou inversió ni subministraments de gas, electricitat, aigua i comunicacions. <i>Observacions:</i> Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionades. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 8,8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% de despesa corrent en subministraments (incloses les concessions) sobre total de despesa corrent en esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa en subministraments dels equipaments esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments (v.29)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en subministraments:</u> Són les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte d'aigua, electricitat i combustibles independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. <i>Observacions:</i> En cas de no poder diferenciar tipus de subministraments, es posarà el sumatori total. Si les dades les facilita una concessió, a la primera casella sumatòria es posarà el total de despesa en subministraments de l'Ajuntament més la despesa de l'empresa concessionària. NO es comptabilitzen les despeses dels espais escolars. Si algun Ajuntament no paga alguns dels subministraments indicar-ho per a tenir-ho present en la validació de la dada. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre del 20%.	
Valors mitjans dels indicadors 2017: 13,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: $Població (v.1)$	
Variables emprades: ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Observacions:</i> Incloent la població escolar. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 47.058	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Població (v.1)}{Superfície municipal (v.4)}$	
Variables emprades: ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. ➤ Superfície Municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 2.237	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Renda familiar bruta disponible (v.5)}{Població (v.1)}$	
Variables emprades: ➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font:</i> Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia). ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 15.849	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

Pes econòmic de l'esport per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes econòmic de l'esport en un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Pes econòmic de l'esport (v.35)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Pes econòmic de l'esport</u>: És el valor econòmic del volum d'activitats que, de manera directa i indirecta, estan lligades a les activitats esportives i a la pràctica de l'esport. Font: Diputació de Barcelona. En cas de no comptar amb l'emplenat de l'aplicatiu s'aplicarà la mitjana dels municipis emplenats d'acord al volum de població. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2017: -	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): -

Número de personas ocupadas en el sector esportiu del municipi per cada 100 hab.	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura els llocs de treball que genera el sector esportiu d'àmbit municipal i associatiu.	
$\frac{\begin{array}{l} \text{Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7) +} \\ \text{Nº de treballadors/es de les concessions administratives (v.12) +} \\ \text{Nº de treballadors/es de les prestacions de serveis (v.14) +} \\ \text{Personal contractat en entitats esportives (v.15) + Personal no} \\ \text{contractat en entitats esportives (v.16)} \end{array}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Fórmula de càlcul:	
Variables emprades: ➤ Treballadors/es municipals d'esports: És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública. <i>Observacions:</i> No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. <i>Font:</i> Ajuntament. ➤ Treballadors/es de les concessions administratives: És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics. <i>Observacions:</i> No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores. ➤ Nº treballadors/es de les prestacions de serveis: És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis per a la prestació dels serveis esportius públics. <i>Observacions:</i> No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. ➤ Personal contractat en entitats esportives: És el número total de persones contractades directament per una entitat esportiva per a la realització de les activitats esportives de l'entitat esportiva. <i>Observacions:</i> En el cas que l'entitat gestioni un equipament esportiu i els seus treballadors no s'hagin comptat com a concessió administrativa, es comptabilitzaran aquí. No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva. Els treballadors/es que tenen unes hores per contracte i unes hores sense contracte, compten com a contractats. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats esportives del municipi. ➤ Personal no contractat en entitats esportives: Persona que participa de manera regular en la consecució de un treball o una fita pel bé de la entitat amb retribució econòmica, sense tenir una relació contractual. <i>Observacions:</i> No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva. No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva ni els càrrecs voluntaris. En cas de no poder aconseguir la dada, es farà una estimació d'un tècnic per equip de totes les entitats del municipi. Els treballadors/es que tenen unes hores per contracte i unes hores sense contracte, compten com a contractats. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats esportives del municipi.	
Valor mitjà de l'indicador 2017:	0,8
Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45	

Nombre d'instal·lacions esportives	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'instal·lacions esportives d'un municipi.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'instal·lacions esportives (v.60)	
Variables emprades: ➤ <u>Nombre d'instal·lacions esportives:</u> És el nombre d'instal·lacions esportives que hi ha al municipi. Observacions: Les instal·lacions esportives són equipaments que s'han construït específicament per al desenvolupament d'activitats físicoesportives, ja siguin espais esportius o espais complementaris. Una instal·lació esportiva estarà formada per aquells espais esportius i complementaris que estiguin situats en un recinte comú i tinguin un funcionament dependent i homogeni. Varies instal·lacions esportives connexes poden formar part d'allò que es denomina com a complex esportiu (PIEC, 2005). Font: Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.	
Valor mitjà de l'indicador 2017:	32
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	52

Nombre d'entitats esportives del municipi	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el moviment associatiu esportiu del municipi.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'entitats esportives (v.59)	
Variables emprades: ➤ <u>Nombre d'entitats esportives:</u> És el nombre d'entitats esportives que hi ha al municipi. Observacions: Els clubs de tennis privats o els clubs d'arts marcial associats a gimnasos sí es comptabilitzen si es consideren entitats actives del municipi. Es comptabilitzen aquelles entitats que es consideren actives (perquè promouen la pràctica esportiva en la població) i que no necessàriament han de suposar una despesa per l'Ajuntament. Cada municipi valora les entitats esportives que realment creu que contribueixen en el sistema esportiu local. Font: Registre d'entitats esportives municipal i Xarxa d'Equipaments Esportius Locals. Serà necessària la validació de les dades per part dels municipis.	
Valor mitjà de l'indicador 2017:	55
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	51

A. DADES BÀSIQUES (A1)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
1	Població	Es el nombre de persones empadronades en el municipi a la data de cens de cada any.	Incident la població escolar.	Població	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
2	Població a partir de 16 anys	Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en edat d'edat igual o major de 16 anys.		Població major de 16 anys d'edat	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
3	Població menor de 16 anys	Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en edat menor de 16 anys.		Població inferior a 16 anys d'edat	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
4	Superfície municipal	Extensió del municipi, en Km. quadrats.		Superfície municipal	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
5	Renda familiar bruta disponible	Renda municipal		Dada directa	Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia)	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
6	Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complet	Es el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37.5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entrin a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37.5h).	Ajuntament	Ajuntament.
7	Nº treballadors i treballadores municipals d'esports	Es el número total de treballadores contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37.5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entrin a la definició.	Ajuntament	Ajuntament.
8	Nº de treballadores municipals d'esports a temps complet	Es el número total de treballadores contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones amb càrrecs de comandament independentment de la jornada laboral que tinguin. Exemples de càrrecs de comandament: cap d'esports, cap d'activitats, cap d'instal·lacions, etc.	No s'inclouen els treballadors contractats en concessions administratives ni en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entrin a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37.5h).	Ajuntament	Ajuntament.
9	Nº total de treballadors/es municipals d'esports amb càrrec de comandament	Es el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms (capítol I), per a la prestació dels serveis esportius públics, que tinguin un càrrec de comandament. Es comptabilitzaran persones amb càrrecs de comandament independentment de la jornada laboral que tinguin. Exemples de càrrecs de comandament: cap d'esports, cap d'activitats, cap d'instal·lacions, etc.	Només es consideraran càrrecs de comandament, aquells que estiguin oficialment reconeguts en la categoria laboral del contracte.	Sumant el total de persones que entrin a la definició.	Ajuntament	Ajuntament.
10	Nº total de treballadores municipals d'esports amb càrrec de comandament	Es el número total de treballadores DONES contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms (capítol I), per a la prestació dels serveis esportius públics, que tinguin un càrrec de comandament. Es comptabilitzaran persones amb càrrecs de comandament independentment de la jornada laboral que tinguin. Exemples de càrrecs de comandament: cap d'esports, cap d'activitats, cap d'instal·lacions, etc.	Només es consideraran càrrecs de comandament, aquells que estiguin oficialment reconeguts en la categoria laboral del contracte.	Sumant el total de persones que entrin a la definició.	Ajuntament	Ajuntament.
11	Nº de treballadors/es de concessions a temps complet	Es el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entrin a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
12	Nº treballadors/es de les concessions administratives	Es el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entrin a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
13	Nº de treballadors/es de contractes de servei a temps complet	Es el número total de persones contractades directament per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entrin a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
14	Nº treballadors/es de contractes de servei	Es el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis per a la prestació dels serveis esportius públics.	No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entrin a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
15	Personal contractat en entitats esportives	Es el número total de persones contractades directament per una entitat esportiva per a la realització de les activitats esportives de l'entitat esportiva.	En el cas que l'entitat gestora un equipament esportiu i els seus treballadors no s'hagin comptat com a concessió administrativa, es comptabilitzaran aquí. No es comptabilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva.	Sumant tots els treballadors/es que entrin a la definició.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.
16	Personal no contractat en entitats esportives	Persona que participa de manera regular en la consecució d'un treball o una fita pel bé de l'entitat amb retribució econòmica, sense tenir una relació contractual.	No es comptabilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva.	Sumant totes les persones que participen de manera regular en la consecució d'un treball o una fita pel bé de l'entitat amb retribució econòmica.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.

A. DADES BÀSIQUES (A2)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
17	Dies de baixa laboral per any de personal municipal	És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats incloent baixes a la Seguretat Social i baixes registrades a través de procediments interns del departament de recursos humans. Dies d'absentisme sense complir: baixes per accidents laborals, baixes per maternitat, dies de permís o vacances establerts en el conveni.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7. No es comptabilitzen els dies de baixa per maternitat ni les baixes superiors a 3 mesos. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de l'expedició, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import.	Fent el sumatori de tots els dies registrats en el període de l'any d'anàlisi.	Ajuntaments.	Ajuntament.
18	Dies laborables totals per any de personal municipal	És el nombre total de dies contractats a empleats per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7	Es calcularà sumant totes les hores contractades de tots els treballadors/es en una setmana d'un mes tipus, per exemple octubre o març. El total es dividirà pel número d'hores diàries segons conveni. El total es multiplicarà per 52 setmanes.	Fuls de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei.	Ajuntament.
19	Treballadors/es municipals d'esports assistents a cursos per any	És el nombre de treballadors/es municipals que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7. No es comptabilitzen els dies de baixa per maternitat ni les baixes superiors a 3 mesos. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de l'expedició, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import.	Sumant tots els treballadors/es que entrin a la definició.	Registres de formació de l'ajuntament i entitats gestores.	Ajuntament.
20	Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any	És el nombre d'hores que han realitzat de formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada pel responsable d'esports de l'ajuntament.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses d'expedició, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import.	Sumant totes les hores que entrin a la definició.	Registre de formació de l'ajuntament.	Ajuntament.

B. DADES ECONÒMIQUES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
21	Sou brut base monitor/a d'esports municipal	És la mitjana de sous bruts anuals del lloc de treball de monitor/a d'esports (sou base + complement de desà + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, retribució i/o festiu, antiguitat i els complements personals transitòris.	S'inclouen només els monitors/es d'esports d'acord amb la definició de "Nº de jornades laborals municipals d'esports" a la Variable nº6.	- Per a alguns municipis, la Diputació. - En cas de no disposar-se de la variable, el municipi haurà de calcular-se la seva pròpia dada. Cal tenir en compte que s'haurà sempre de calcular en base a una "jornada completa".	"Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona i l'ús de nòmics de l'Ajuntament o de les empreses concessionàries.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
22	Despeses corrents en esports municipals	Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents).	- En els capítols I i II s'inclouen les despeses directes de l'Ajuntament i de les instal·lacions concessionàries per a la prestació de serveis esportius municipals. - En el capítol IV s'inclouen les subvencions atorgades pel personal transitòri.	Sumant l'import total de cadascun dels capítols definits.	Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local	Ajuntament. Posterior validació amb les dades del Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
23	Despesa corrent en concessions administratives	Són les despeses corrents (obligacions reconegudes) de les concessions administratives.	No s'inclouen les inversions en l'equipament.	Sumant les despeses corrents de les concessions administratives.	Entitats gestores dels equipaments esportius.	Ajuntament.
24	Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)	És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives.		Sumant les variables nº20 i nº21	Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local	Ajuntament.
25	Despeses en inversions d'esports	Són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Àrea d'Esports i, també, de les Concessions Administratives.	Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys.	Sumant l'import total de cadascun dels dos capítols definits.	Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores	Ajuntament.
26	Total inversió municipal	Són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost del pressupost municipal.	Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys.	Sumant l'import total de cadascun dels dos capítols definits.	Pressupost de l'ajuntament.	Ajuntament.
27	Despeses corrents del Pressupost Municipal	Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any natural en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals).		Sumant l'import total de cadascun dels quatre capítols definits.	Ajuntaments (Intervenció). Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.	Ajuntament i Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
28	Despeses corrents en reparació i manteniment (incloses les concessions)	Són els costos directes del Capítol I i Capítol II imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius. No s'inclou inversió ni subministrament de gas, electricitat, aigua i comunicacions.	Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionàries.	Sumant els econòmics 212 i 213 i les comptes de política 34 – esports – del pla general comptable	Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	Ajuntament.
29	Despeses corrents en subministraments (incloses les concessions)	Són les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte d'aigua, electricitat i combustibles. Independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei.		Sumant les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte d'aigua, electricitat i combustibles.	Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	Ajuntament.
30	Despesa corrent de les activitats esportives	Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació.		Sumant les despeses directes associades a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació.	Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	Ajuntament.
31	Despeses per transferències corrents a entitats	Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva.		Sumant les despeses per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives per a la promoció esportiva.	Pressupost de l'ajuntament.	Ajuntament.
32	Ingressos per taxes i preus públics	Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos).		Sumant els ingressos imputables al capítol III.	Ajuntaments, entitats gestores.	Ajuntament.
33	Ingressos per transferències corrents (capítol IV)	Són els ingressos imputables al capítol IV (transferències corrents).	- Només s'inclouen les subvencions que siguin de caràcter supramunicipal (no s'inclouen, per exemple, les subvencions de l'Ajuntament a un Organisme Autònom). - Queden també exclosos els possibles cànon a cobrar internament (per part de l'Ajuntament) del concessionari en concepte de gestió. - No s'inclouen les subvencions en espècie. - També es comptabilitzaran els ingressos per patrocinis.	Sumant l'import total del capítol IV tenint en compte les seves exclusions	Ajuntaments, entitats gestores.	Ajuntament.
34	Preu mitg de l'abonament individual mensual de complex esportiu	És el preu de l'abonament adult estàndard d'una persona empadronada en un complex esportiu, a 31 de desembre de l'any en estudi. L'abonament motiu d'estudi ha d'incloure: accés d'un adult als espais esportius de sala de fitness, piscina coberta i sala d'activitats dirigides durant tot l'horari d'obertura de la instal·lació, així com dret a participar en sessions d'activitats dirigides i següent a la sala de fitness.	Les activitats dirigides mínimes a les que s'ha de poder accedir han de ser: 15 sessions setmanals de qualsevol tipus o modalitat.	Sumant els diferents preus de l'abonament mensual adult de persona empadronada de cada complex esportiu.	Ajuntament. Preus públics dels equipaments esportius.	Ajuntament.
35	Pes econòmic de l'esport	És el valor econòmic del volum d'activitats que, de manera directa i indirecta, estan lligades a les activitats esportives i a la pràctica de l'esport.		Aplicatiu del Pes Econòmic de l'Esport la Diputació de Barcelona.	Diputació de Barcelona. En cas de no comptar amb l'emplenat de l'aplicatiu s'aplicarà la mitjana dels municipis emplenats d'acord al volum de població.	Gerència de Serveis d'Esports amb la col·laboració dels municipis.

C. GRAU D'UTILITZACIÓ (C1)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
36	Persones que fan activitat física esportiva	Persones majors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva del municipi.	Inclou els practicants conscients, que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius del seu municipi.	Dada directa obtinguda a l'enquesta d'hàbits esportius	Enquesta d'hàbits esportius pròpia de cada municipi. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de l'enquesta d'hàbits	Gerència de Serveis d'Esports de la Diputació de Barcelona.
37	Practicants amb ajuts públics	És el número de persones amb risc d'exclusió social que fan esport amb un ajut públic directe.	Es considera ajut públic qualsevol subvenció municipal a la quota d'activitat, ja sigui en espècies o en diners. No es consideraran ajuts públics a determinats col·lectius de població.	Sumant el nombre de persones que gaudeixin d'aquests ajuts.	Registres Municipals.	Ajuntament.
38	Practicants menors de 16 anys	Nombre de persones menors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva organitzada fora de l'horari lectiu	Indicador pendient d'anàlisi per millorar l'harmonització de dades.		Enquesta d'hàbits esportius dels escolars del municipi	Ajuntament.
39	Practicants en els centres escolars	És el nombre de persones que fa activitat físico-esportiva en centres escolars públics fora de l'horari lectiu. S'inclouen el total de practicants independentment de l'edat.		Sumant el nombre de persones que fan activitat físico-esportiva en centres escolars públics fora de l'horari lectiu.	Quadranis horaris de les activitats en centres d'ensenyament públic, registre de persones assistents a les activitats en una setmana tipus.	Ajuntament.
40	Massa social de les entitats esportives	És el total de persones que formen part de cadascuna de les entitats esportives del municipi.	En el cas d'entitats de caràcter general amb seccions esportives, només s'inclouran en aquesta variable les persones de l'esmentada secció esportiva. Aquesta variable inclou: socis/es, associats/des i abonades que gaudeixin d'un servei ofert per l'entitat que no sigui l'objecte propi de l'entitat segons els seus estatuts. En el cas de les associacions esportives escolars no es comptabilitzarà tots els membres de l'AMPA com a socis de l'entitat, sinó només els esportistes d'aquesta.	Sumant el total de persones associades i esportistes de les entitats esportives registrades en el municipi. Es comptabilitzen TOTES les persones que fan esport i l'entitat independentment de la regularitat de la pràctica. En el cas que hi hagi un esportista que també sigui soci de l'entitat evitar duplicar-lo. En el cas que una entitat lingüístic i esportistes d'altres poblacions aquests es tindran en compte sempre i quan no superin el 15% del total de socis i esportistes.	Registres de les entitats del municipi, convenis existents i justificació anual de subvencions a entitats esportives.	El volum de persones associades serà aportat per l'ajuntament. El llistat d'entitats esportives del municipi serà aportat per la Gerència de Serveis d'Esports amb la posterior selecció de les entitats esportives considerades actives pel propi Ajuntament.
41	Practicants de les entitats esportives	És el total de practicants que formen part de cadascuna de les entitats esportives del municipi.	En el cas d'entitats de caràcter general amb seccions esportives, només s'inclouran en aquesta variable les persones de l'esmentada secció esportiva.	Sumant el total de practicants que formen part de les entitats esportives del municipi.	Fixes de jocs escolars, les fixes federades i aquells inscrits que fan activitat però no competeixen.	El volum de practicants serà aportat per l'ajuntament. El llistat d'entitats esportives del municipi serà aportat per la Gerència de Serveis d'Esports amb la posterior selecció de les entitats esportives considerades actives pel propi Ajuntament.
42	Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi	Es el nombre de persones majors de 16 anys que fa activitat físico-esportiva en els equipaments esportius.		Dada directa obtinguda a l'enquesta d'hàbits esportius.	Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de les enquestes realitzades per la Diputació de	Gerència de Serveis d'Esports amb col·laboració del Servei d'Avaluació de la Qualitat de la Diputació de Barcelona.
43	Població abonada	És el nombre de persones que paguen una quota mensual per tenir lliure accés a un complex esportiu municipal.	S'entén per abonament la quota mensual individual per adult que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipal.	Es calcula amb mitjans propis del registre de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives que hi pugui haver d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Comptes d'exploració dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament.	Ajuntament.
44	Població inscrita	És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes tipus com octubre o març.	S'entén per abonament la quota mensual individual per adult que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals.	Es calcula amb mitjans propis del registre de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives que hi pugui haver d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Llista d'inscrits de les activitats continuades municipals.	Ajuntament.
45	Nombre d'abonaments màxim assolit	És el volum màxim de persones abonades al que s'ha arribat a la instal·lació en els darrers 5 anys.	S'entén per abonament la quota mensual individual per adult que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals.	Es calcula amb mitjans propis del registre de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives que hi pugui haver d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Comptes d'exploració dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament.	Ajuntament.

C. GRAU D'UTILITZACIÓ (c2)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
46	Places disponibles d'activitats continuades	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereix el servei municipal després de la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Es considera serveis municipals aquells que són de titularitat pública independentment de qui gestioni l'activitat o servei. Inclou totes les activitats esportives següents: 1. Places ofertes pels clubs dins l'oferta municipal (ex. Escola Municipal de Futbol gestionada pel Club de Futbol). 2. Programa d'activitats i cursos organitzats directament per l'Ajuntament, (ex. Gimnàstica per a la Gent Gran) directament organitzada pel propi Ajuntament. 3. Activitats dirigides d'ús lliure incloses en l'abonament en un complex esportiu, (ex. Sessions de ciclisme indoor incloses en l'oferta d'un complex). 4. Ús lliure de sala de fitness i piscina inclosa en l'abonament en un complex esportiu. 5. Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. També es comptabilitzen les places ofertes a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	En les activitats anuals es comptabilitzaran les places disponibles en una setmana d'un mes tipus, per exemple octubre o març: - En els punts 1 i 2 es considera la plaça disponible d'aquelles activitats que tenen una durada mínima de més d'una setmana. - En el punt 3 es calcula l'aforament de les sales d'activitats dirigides pel total d'activitats ofertes durant una setmana (s'entén una assistència setmanal per plaça). - En el punt 4 es farà un càlcul estirant a partir dels tres tipus de servei esportiu d'ús lliure que s'inclouen normalment en un complex esportiu: a) sala de fitness; b) piscina; c) sales d'activitats dirigides. Si s'ofereixen els tres serveis es dividirà el nombre màxim d'abonats de l'equipament en 3. Posteriorment es comptabilitzaran només les 2/3 parts corresponents a la sala de fitness i la piscina, sense comptar les d'activitats dirigides ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3. Si només s'ofereixen dos dels tres serveis, es dividirà el nombre màxim d'abonats en 2, i només es comptabilitzaran aquells que no siguin de les activitats dirigides, ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3.	Programes d'activitats i cursos de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.	Ajuntament.
47	Places disponibles d'activitats continuades d'entitats	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota preu públic. També es comptabilitzen les places ofertes a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	Recollint i sumant els llistats de places que ofereixen les entitats del municipi.	Registre de les entitats.	Ajuntament.
48	Hores d'activitats continuades	Cada setmana de les oportunitats de pràctica física esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Queden excloses les activitats tipus: campus d'estiu, esquadra, campus de Nadal, etc. També s'inclouen activitats de formació.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats continuades organitzades en una setmana d'un mes tipus, octubre o març, multiplicant per 48 setmanes.	Programa d'activitats continuades de l'Ajuntament o empreses concessionades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
49	Hores d'activitats puntuals	Cada setmana de les oportunitats de pràctica física esportiva puntual que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es consideren puntuals aquelles activitats que tenen una durada igual o inferior a 1 setmana. S'exclouen aquelles activitats puntuals restringides i/o vinculades a l'espai d'elit. També s'inclouen activitats de formació.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats puntuals organitzades.	Programa d'activitats puntuals de l'Ajuntament o empreses concessionades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
50	Nombre d'hores total d'activitats	Cada setmana de les oportunitats de pràctica física esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports.	No s'inclouen els esdeveniments de participació tancada com per exemple: campionats federatius, esdeveniments exclusius per socis/es d'una entitat...	Es calcula sumant el número d'oportunitats de pràctica física esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports.	Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'Ajuntament.	Ajuntament.
51	Nombre d'esdeveniments puntuals	Esdeveniments esportius de caràcter puntual i participació oberta que complen amb suport en l'organització, coordinació, direcció, i/o la supervisió de l'Ajuntament.		Sumant el nombre d'esdeveniments esportius realitzats durant l'any en estudi.	Esdeveniments esportius de l'Ajuntament, d'empreses privades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
52	Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals	Es la valoració de la satisfacció dels usuaris/es dels complexos esportius municipals, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet".		Fent la mitjana de les valoracions dels usuaris/es dels complexos esportius municipals. La puntuació s'extreure del qüestionari proporcionat per la Diputació de Barcelona. Aquesta puntuació serà del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet".	Resultats enquesta online per mesurar el grau de satisfacció en complexos esportius municipals.	Gerència de Serveis d'Esports.

D. NOMBRE I TÍPUS DE LES INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
53	Nº espais PAV ocupats	Total d'espais utilitzats d'un PAV poliesportiu per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del nombre d'usuaris. Es complibilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta.		Sumant el nombre total d'espais d'un PAV que entren a la definició.	Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pàvel·lo en la franja horària establerta.	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i els espais utilitzats per hora. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.
54	Nº espais CAM ocupats	Total d'espais utilitzats d'un CAM per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del nombre d'usuaris. Es complibilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta.		Sumant el nombre total d'espais d'un CAM que entren a la definició.	Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pàvel·lo en la franja horària establerta.	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i els espais utilitzats per hora. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.
55	Nº espais esportius	Nombre d'espais esportius segons la seva tipologia.		Sumant el nombre d'espais esportius segons la seva tipologia.	Ajuntaments i Xarxa d'Equipaments Esportius Locals.	Gerència de Serveis d'Esports i serà necessària la validació de les dades per part dels municipis.
56	m2 d'espai esportiu	És la suma de m2 d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat existent i les zones verdes dins de cada espai esportiu, hi vestuaris, hi magatzems, etc.		Sumatori de m2 d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu.	Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.	Gerència de Serveis d'Esports. Serà necessària la validació per part dels municipis de les dades facilitades.
57	Nº Espais PAV disponibles per a entrenaments	El total d'espais PAV disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres.		Sumatori del total d'espais PAV disponibles que entren a la definició.	Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius del PAV en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a loguers puntuals els quals no es	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i utilització d'espais. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.
58	Nº Espais CAM disponibles per a entrenaments	El total d'espais CAM disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres.		Sumatori del total d'espais CAM disponibles que entren a la definició.	Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del CAM en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a loguers puntuals els quals no es	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i utilització d'espais. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.
59	Nombre d'entitats esportives	És el nombre d'entitats esportives que hi ha al municipi.		Sumatori de les entitats esportives que hi ha al municipi.	Registre d'entitats esportives municipal i Xarxa d'Equipaments Esportius Locals. Serà necessària la validació de les dades per part dels municipis.	El llistat d'entitats esportives del municipi serà aportat per la Gerència de Serveis d'Esports amb la posterior selecció de les entitats esportives considerades actives pel propi Ajuntament.
60	Nº Instal·lacions Esportives	És el nombre d'instal·lacions esportives esportives que hi ha al municipi.	Les instal·lacions esportives són equipaments que s'han construït específicament per a desenvolupament d'activitats físicoesportives, ja siguin espais esportius o espais complementaris. Una instal·lació esportiva estarà formada per aquells espais esportius i complementaris que es trobin situats en un recinte comú i tinguin un funcionament dependent i homogeni. Varies instal·lacions esportives connexes poden formar part d'allò que es denomina com a complex esportiu (PIEC, 2005).	Sumatori de les instal·lacions esportives que hi ha al municipi.	Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.	Gerència de Serveis d'Esports. Serà necessària la validació per part dels municipis de les dades facilitades.



Informe global dels indicadors d'esport 2017: conclusions



Les imatges del present document compten amb llicència **Creative Commons CC0** sent lliures de drets i de reconeixement d'autoria. Totes elles són del banc d'imatges Pixabay.

1. INTRODUCCIÓ

El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports arriba a la seva 15a edició amb uns resultats que permeten veure amb dades objectives com els sistemes esportius locals de la Demarcació de Barcelona, van evolucionant amb el pas del temps. Una evolució que es produeix per una gran diversitat de causes com el constant desenvolupament en les pràctiques esportives i en la demanda d'oferta esportiva per part de la població i els ja evidents signes de recuperació econòmica.

En molts contextos econòmics i socials s'argumenta que la crisi recentment viscuda ha generat canvis de gran profunditat en el context econòmic i social, fins al punt que, una vegada superat aquest difícil període, alguns elements hauran canviat de manera definitiva i, per tant, no es podrà establir una analogia amb l'època prèvia a l'inici de la crisi. En paraules col·loquials, 'les coses no tornaran a ser com abans'. En el cas que aquí ens ocupa, el llarg període de recollida de dades del Cercle d'Esports permet avaluar aquesta evolució i intentar identificar aquells elements que sembla que s'han quedat ja estructurats de manera diferent en aquest període posterior a la crisi.

Així doncs, el present informe cerca identificar aquells indicadors que mostren una tendència a una recuperació amb nivells previs a la crisi i d'altres que sembla que, de manera definitiva, aporten uns resultats diferents. La relació entre els indicadors, i la seva interpretació permetrà extreure'n unes interessants conclusions sobre el sistema esportiu local i el rol que hi juguen els seus agents.

En el següent apartat es presenten les dades de participació al Cercle d'Esports per aquesta 15a edició així com l'evolució d'aquesta des de l'any 2007 per tal de mostrar el seu abast sobre la província de Barcelona amb més de 50 municipis participants. Després de presentar el quadre d'indicadors de la present edició, es dona pas als apartats principals de l'informe els quals tractaran els indicadors més destacats posant en relleu noves tendències detectades. Aquests apartats són els següents: retorn a la situació prèvia a la crisi, canvis estructurals a conseqüència del període de crisi i altres resultats destacats.

Per finalitzar, s'analitzarà el Cercle d'Esports en relació a la resta de serveis municipals analitzats en l'edició d'enquany, es tractaran els tallers de millora i per últim es finalitzarà el document amb les conclusions per resumir tot el mostrat al llarg d'aquest.

2. EL CERCLE D'ESPORTS EN XIFRES (CCI)

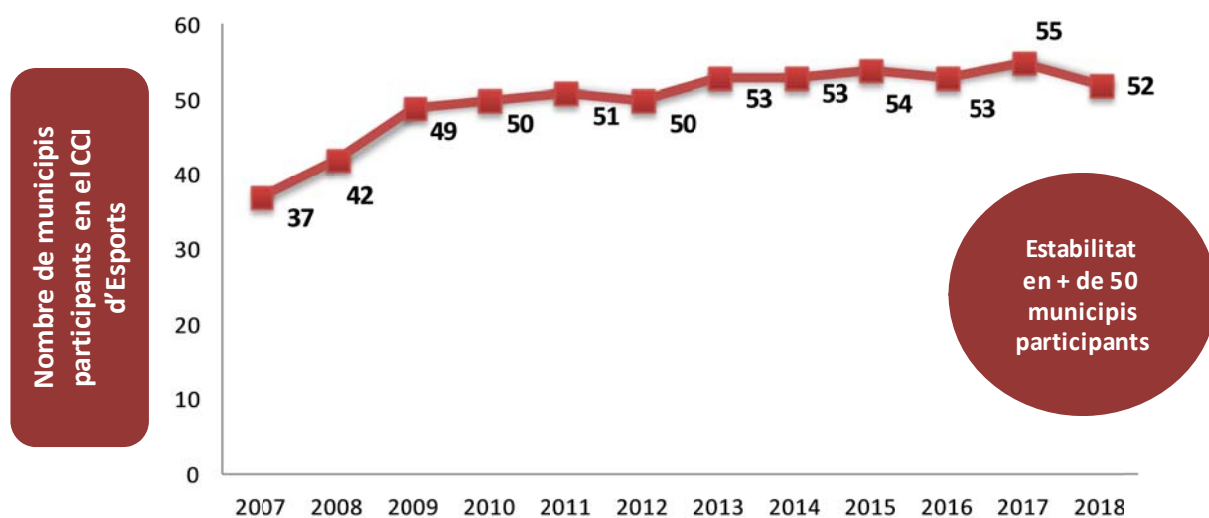


Figura 1. Evolució dels municipis participants en el Cercle d'Esports (CCI)

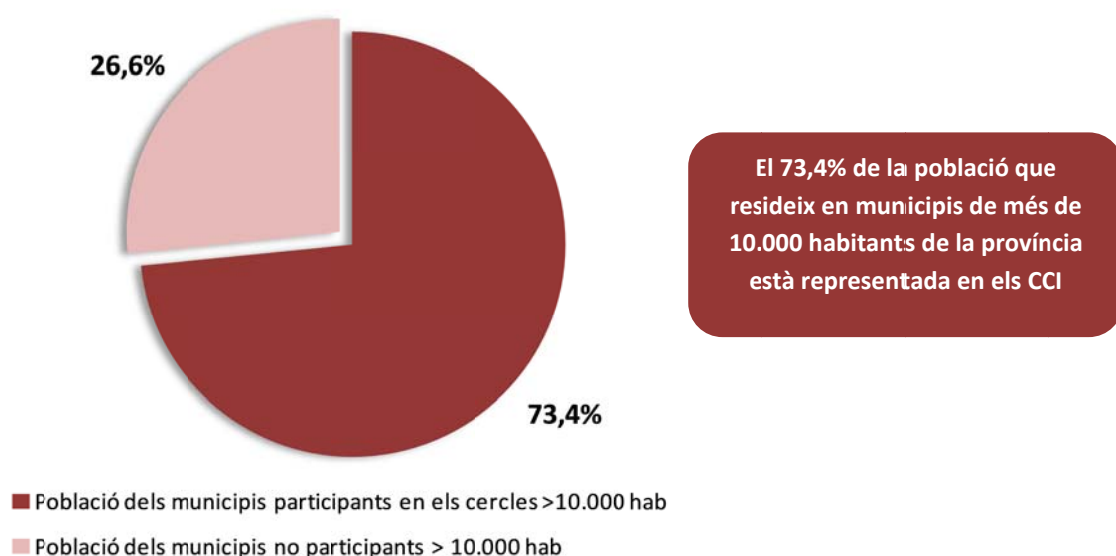


Figura 2. % població de municipis de +10mil habitants de la província de Barcelona participants (exclosa Barcelona ciutat)

Municipis de menys de 30.000 habitants

Sitges	28.527	Vilassar de Mar	20.636	Vallirana	14.784
Premià de Mar	28.049	Manlleu	20.007	Palau-solità i Plegamans	14.626
Sant Vicenç dels Horts	27.982	Franqueses del Vallès, Les	19.584	Torelló	13.995
Martorell	27.681	Parets del Vallès	18.970	Sant Sadurní d'Anoia	12.749
Sant Andreu de la Barca	27.303	Calella	18.481	Abrera	12.363
Pineda de Mar	26.349	Cardedeu	18.210	Vilanova del Camí	12.332
Santa Perpètua de Mogoda	25.574	Sant Celoni	17.588	Castellbisbal	12.297
Molins de Rei	25.492	Sant Just Desvern	17.201	Matadepera	9.186
Castellar del Vallès	23.766	Berga	16.115	Sant Esteve Sesrovires	7.670
Esparreguera	21.889	Garriga, La	15.984		

Municipis de més de 30.000 habitants

Hospitalet de Llobregat, L'	257.349	Vilanova i la Geltrú	66.077	Sant Feliu de Llobregat	44.198
Terrassa	216.428	Viladecans	65.993	Vic	43.964
Sabadell	209.931	Castelldefels	65.954	Vilafranca del Penedès	39.532
Mataró	126.127	Prat de Llobregat, El	63.897	Igualada	39.316
Sant Cugat del Vallès	89.516	Granollers	60.695	Sant Adrià de Besòs	36.624
Cornellà de Llobregat	86.610	Cerdanyola del Vallès	57.723	Sant Joan Despí	33.873
Sant Boi de Llobregat	82.142	Mollet del Vallès	51.128	Barberà del Vallès	32.860
Manresa	75.152	Gavà	46.538		

Figura 3. Municipis participants al Cercle

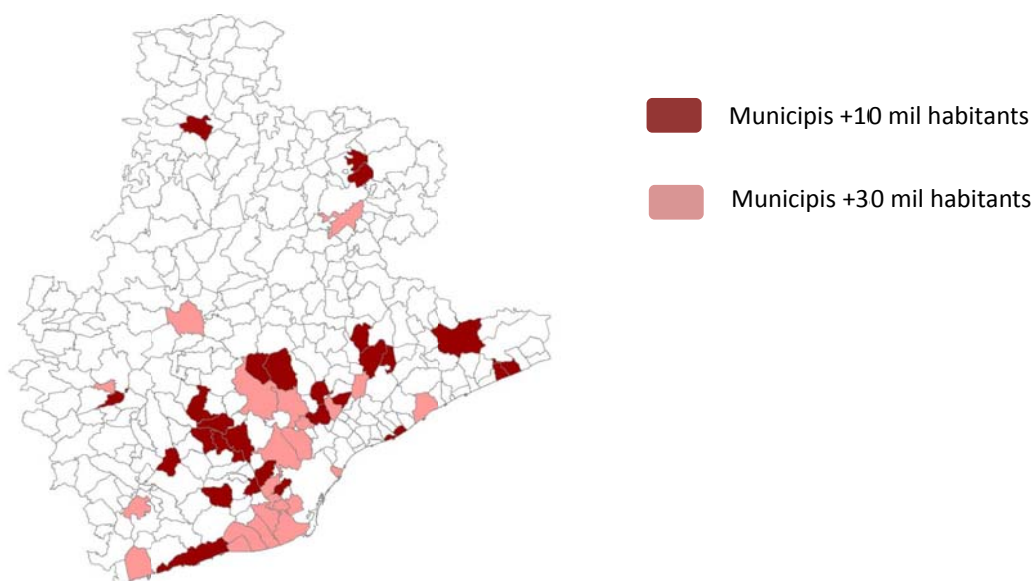


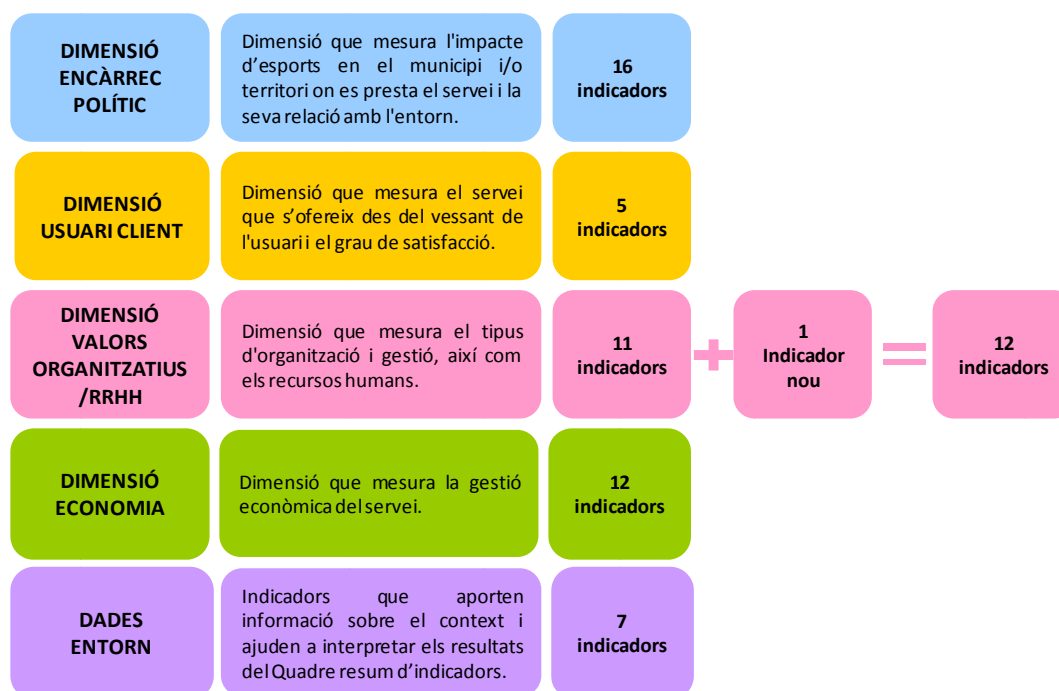
Figura 4. Distribució territorial dels municipis participants al Cercle

3. RESULTATS DEL QUADRE D'INDICADORS 2017

El quadre d'indicators del CCI d'Esports s'organitza al voltant de 4 dimensions:

- ♦ Encàrrec Polític
- ♦ Usuari / Client
- ♦ Valors organitzatius / RRHH
- ♦ Economia

Aquestes dimensions, juntament amb les dades d'entorn, intenten oferir una imatge del sistema esportiu municipal des de diferents perspectives. El quadre es compon de 52 indicadors que s'estructuren de la següent manera:



Dins l'objectiu de 'Vetllar per la igualtat efectiva entre homes i dones' en el marc de la Dimensió Valors Organitzatius/RRHH, enguany s'ha incorporat un nou indicador: '% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments'. La finalitat d'aquest nou indicador és el d'oferir una informació més de caire qualitatiu i que complementi l'indicador ja existent de '% de dones empleades'.

**DIMENSIÓ
VALORS
ORGANITZATIUS
/RRHH**

% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments

A continuació es presenten els principals resultats obtinguts en l'edició d'enguany (dades de l'exercici 2017) amb una interpretació evolutiva d'acord a la idea marc del present informe, que és intentar respondre a la següent pregunta:

'En un any on es consolida la recuperació, el sistema esportiu local retorna a la situació d'abans de la crisi, o bé s'han produït algunes alteracions en el sistema que es mostren com a permanents?'



Així, el present informe s'estructura en 2 grans apartats: en un primer apartat s'observen aquells indicadors que sí han recuperat els nivells previs al període de crisi; b) en un segon apartat, s'identifiquen aquells elements que aparentment han quedat modificats de manera estructural d'acord amb els resultats obtinguts en els darrers exercicis.

3.1. RETORN A LA SITUACIÓ PRÈVIA A LA CRISI

En aquest primer apartat, s'identifiquen 3 grans àmbits que, per les dades obtingudes de manera consistent en aquests darrers anys, sembla que tornarien a recuperar-se en valors similars a l'etapa prèvia a la crisi. Aquests 3 àmbits són:

- ♦ Demanda de serveis esportius per part de la ciutadania
- ♦ Qualitat de l'oferta que s'ofereix a la població
- ♦ Eficiència en la gestió dels recursos públics per a la prestació d'aquests serveis.

En la següent figura es resumeixen els principals indicadors d'aquests 3 àmbits i a continuació s'analitzen en profunditat els seus resultats.

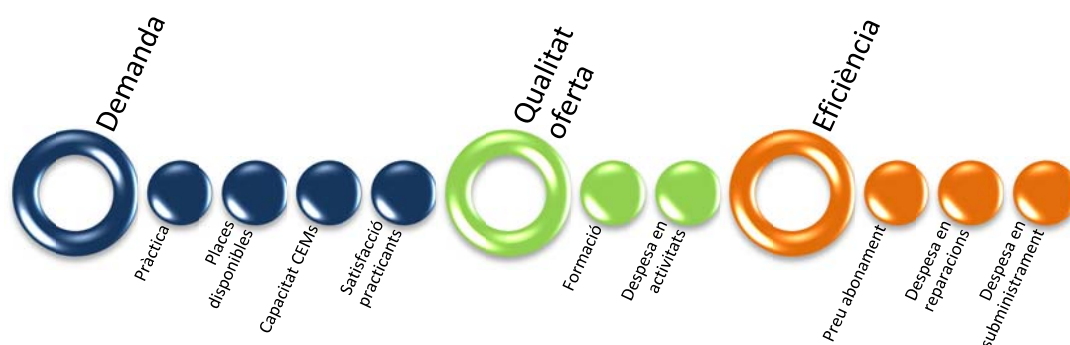


Figura 5. Resum dels àmbits de recuperació amb característiques similars als anys pre-crisi

3.1.1. DEMANDA

El primer element a considerar és l'indicador corresponent al percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals.

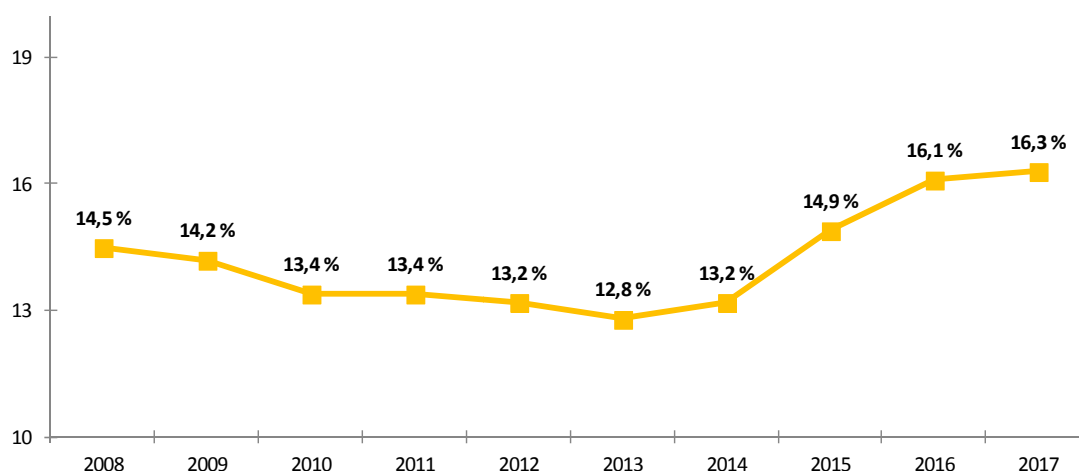


Figura 6. Evolució del % població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre total d'habitants

La figura 6 mostra l'evolució d'aquest important indicador al llarg dels 10 anys en que s'ha recollit les dades. S'observa com l'oferta esportiva municipal continuada, és a dir, excloent els esdeveniments i d'altres activitats puntuals, arribava a més del 14% de la població durant els anys 2008 i 2009 que es podria considerar que foren els 2 anys anteriors al període de crisi. En el següent període, que transcorre entre els anys 2010 a 2014, el percentatge va disminuir al xifres del 13% o fins i tot del 12,8% l'any 2013. A partir del 2015, l'indicador ha anat incrementant fins al 16,3% obtingut l'any 2017. S'observa una clara recuperació dels nivells d'inscrits arribant a xifres inclús superiors als anys 2008 o 2009. El resultat que ofereix aquest indicador s'interpreten en clau de recuperació socio-econòmica viscuda i, paral·lelament, amb el constant increment dels nivells de pràctica per part d'alguns segments de població.

Aquesta anàlisi sobre la demanda de la població a serveis esportius es pot complementar observant l'evolució de les places disponibles d'activitats continuades i els equilibris que es produeixen entre l'oferta realitzada per part de la corporació local i aquelles places accessibles des de les entitats esportives.

Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	199	188	212	195	203	220	220	242	250	248

% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	70	69	71	68	67	66	69	68	64	63

% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	30	31	29	32	33	34	31	32	36	37

Figura 7. Evolució i distribució de les places disponibles d'activitats continuades

Les dades mostren un constant augment de l'oferta de places des del 2008 fins al 2017. En aquest cas, sembla que el període de crisi no ha tingut una incidència rellevant en aquest fet el qual es concreta en un increment del 25% d'oferta en les places en aquests 10 anys. Tanmateix, el que sí que sembla haver-se alterat és l'equilibri entre l'oferta pròpia de l'ajuntament i aquella que es realitza per mitjà de les entitats esportives del municipi. Així, a partir del 2015 s'observa un sensible augment en el pes de l'oferta de les entitats esportives respecte de les de l'Ajuntament:

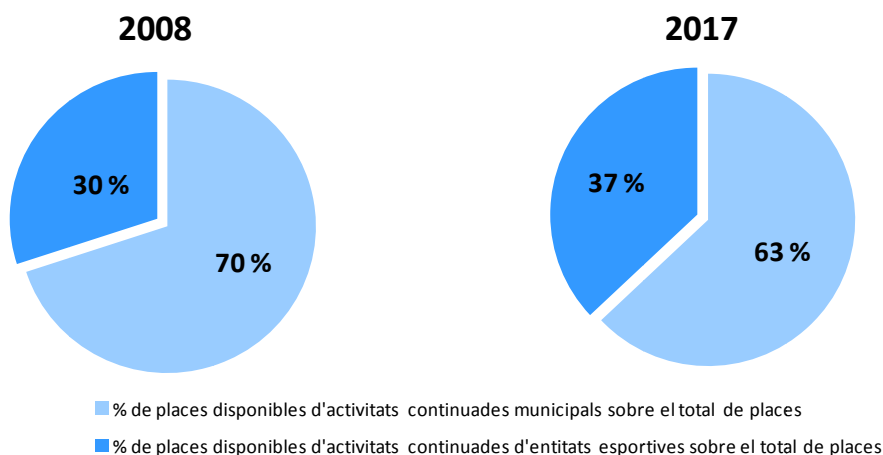


Figura 8. Comparativa de l'oferta de places d'activitats continuades d'entitats esportives i de l'Ajuntament 2008-2017

Nivells d'increment similars es produeixen en l'anàlisi del número d'hores d'activitats continuades.

Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	278	269	274	336	328	331	349	389	388	414

Figura 9. Evolució número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants

En aquest context, s'ha passat de 278 hores/1.000 habitants l'any 2008 a 414 hores/1.000 habitants l'any 2017. Això representa un increment del 49% en 10 anys.

Seguint l'anàlisi de la demanda d'activitats per part de la ciutadania, cal destacar també el continuat increment en la capacitat màxima dels complexos esportius municipals (CEMs) sobre el volum màxim d'abonaments assolits on s'ha passat del 80,7% l'any 2013 (1r any en que es va analitzar aquest indicador) fins al 95,3% de l'actualitat. Aquest indicador mesura el volum de persones abonades respecte del volum màxim històric que ha arribat a tenir la instal·lació. Així doncs, sembla que es pugui estar arribant ja als màxims històrics en persones abonades en molts complexos esportius municipals, com és el cas del 38% dels municipis participants en la present edició els quals es troben en al 100% de la seva capacitat màxima. Lògicament, aquest fet tindrà una conseqüència directa en el futur més immediat en relació a la necessitat de noves inversions en aquest tipus d'equipaments.

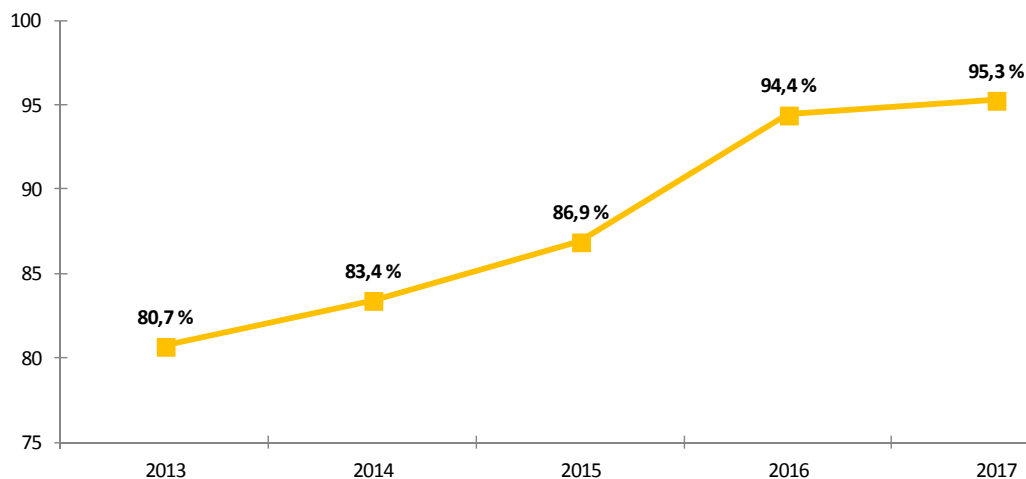


Figura 10. Evolució % d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit

Un altre dels aspectes a destacar des de l'òptica de la demanda ha estat la recuperació dels nivells de satisfacció retornant al mateix resultat obtingut el 2013 (1r any en que es va analitzar aquest indicador).

Satisfacció general dels usuaris en els Complexos Esportius Municipals	2013	2014	2015	2016	2017
	7,0	6,4	6,3	6,8	7,0

Figura 11. Evolució del grau de satisfacció general dels usuaris en els Complexos Esportius Municipals

Cal destacar la importància de la millora continuada d'aquest indicador amb la coincidència de l'increment de la població abonada a aquest tipus d'instal·lacions juntament amb l'increment del preu de l'abonament.

3.1.2. QUALITAT DE L'OFERTA

Un primer element en relació a la qualitat de l'oferta esportiva que es pugui promoure des de l'Ajuntament estarà directament vinculat als processos de formació del personal. La formació és un aspecte clau per a la millora de l'activitat professional a curt termini però, sobretot, a mitjà i llarg. En aquest context, destaca la recuperació en les hores de formació per treballador/a municipal, recuperant els valors assolits el 2011 que va ser el primer any en que es va analitzar aquest indicador.

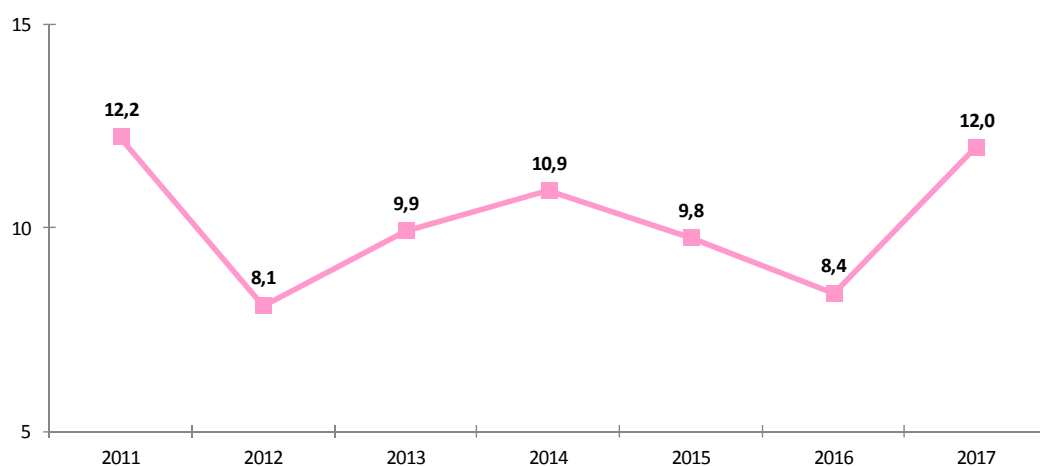


Figura 12. Evolució de les hores anuals de formació per treballador/a municipal

Aquesta recuperació esdevé encara més rellevant si es té en compte el nombre de persones de cada servei d'esports municipal que es beneficien de l'oferta formativa existent. En aquest cas, s'ha evolucionat de valors inferiors al 50% des dels anys 2011 a 2016 fins al valor d'enguany del 60%. Clarament una oferta formativa més accessible a la totalitat de l'equip de treball dels serveis d'esports, hauria de contribuir en major mesura a incrementar la qualitat de l'oferta esportiva municipal.

És de destacar en aquest apartat el preocupant increment en el percentatge de dies de baixa del personal sobre el total de dies laborables. Aquí s'ha passat d'un 2,4% l'any 2011 al 3,9% l'any 2017, és a dir, s'ha produït un increment del 63% dels dies de baixa en 7 anys, a més, amb un important increment en els 3 darrers exercicis.

Un segon element rellevant en relació a la qualitat de l'oferta és la despesa del pressupost corrent que es destina a les activitats. L'indicador de 'Despesa corrent en activitats per habitant' mostra una tendència inicial a recuperar els valors que s'obtingueren en els anys previs a la crisi.

Despesa corrent en activitats per habitant	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	12,7	10,2	9,4	9,6	10,1	8,2	9,0	10,2	9,2	9,7

Figura 13. Evolució de la despesa corrent en activitats per habitant

S'observa com, tot i que els resultats no permeten encara garantir una consolidació d'aquesta tendència, s'aprecia un increment des del 2013 fins el 2016 dels Euros/habitant destinats a les activitats. S'assumeix que a major dotació de recursos per a les activitats major capacitat tindran els serveis d'esport municipals per dissenyar una oferta de qualitat per a la seva ciutadania.

3.1.3. EFICIÈNCIA

Finalment, en l'anàlisi dels tres períodes correlatius dels anys previs a la crisi, els anys amb influència de la crisi, i els darrers anys de recuperació social i econòmica, s'observa que alguns dels indicadors relacionats amb l'eficiència en la gestió actualment es troben en una situació similar a la del període previ a la crisi.

Un primer element a destacar en aquesta reflexió és el del preu de l'abonament als complexos esportius municipals. Tot i que és un indicador que es va començar a mesurar l'any 2011, s'observa un increment ja molt moderat en els darrers exercicis en comparació amb els anys en que les dificultats econòmiques eren més evidents (2011 i 2012), els recursos econòmics de la ciutadania limitats i, per tant, els preus més baixos.

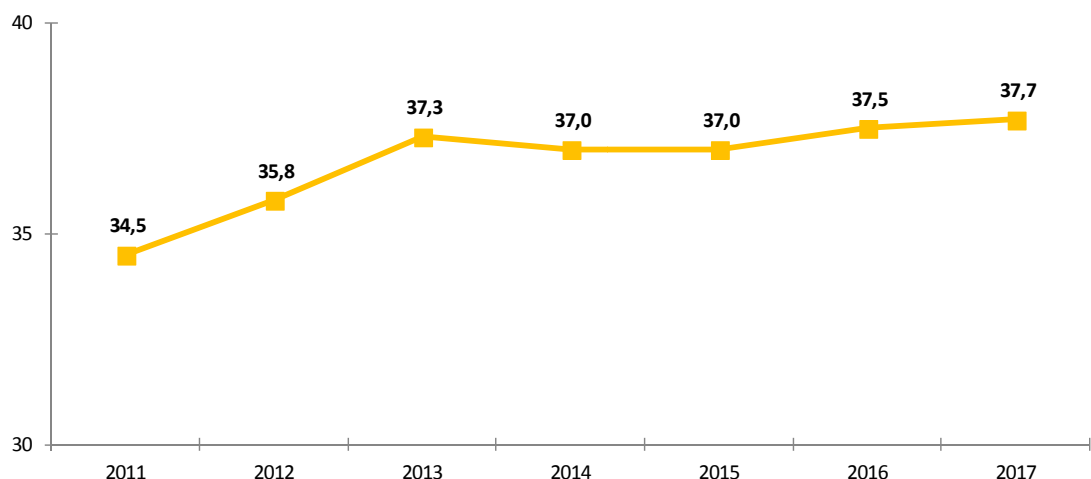


Figura 14. Evolució del preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu

Un altre dels elements rellevants en relació a l'eficiència en la gestió dels diferents recursos del servei d'esports és la valoració de les despeses de manteniment i en subministraments en relació al total del pressupost. En relació a les despeses en reparació i manteniment s'observa com en aquests darrers 10 anys s'ha passat d'unes despeses al voltant del 10% en els exercicis 2008 a 2010, a una dràstica reducció amb valors entre el 7,8% i el 6,5% durant els anys del 2011 a 2015. En els darrers dos anys (2016 i 2017) s'ha produït una recuperació al 8,8% que s'acosta ja als valors obtinguts durant els primers anys.

% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	9,9	10,1	10,1	7,8	7,2	6,5	6,8	6,8	8,8	8,8

Figura 15. Evolució del % de desp. corrent en reparació i manteniment s/total despesa corrent esports

Cal destacar que s'interpreta que una despesa més elevada en reparacions i manteniment és símptoma, en la majoria de situacions, de disposició dels recursos necessaris per a un correcte manteniment preventiu i correctiu de les instal·lacions. Aquest fet adquireix més rellevància si cap en un moment en que el parc d'equipaments esportius de la Demarcació comença a presentar signes d'envelliment.

Per altra banda, s'observa una tendència de millora també a la baixa en relació als recursos econòmics destinats als subministraments, especialment des del 2013 fins enguany. Aquest fet és encara més rellevant si es té en compte el constant increment del preu dels subministraments, especialment l'electricitat i el gas. També, la cada cop

més freqüent implementació d'actuacions d'estalvi energètic per part dels municipis pot haver incidit en aquesta davallada de la despesa corrent en subministraments en els darrers anys.

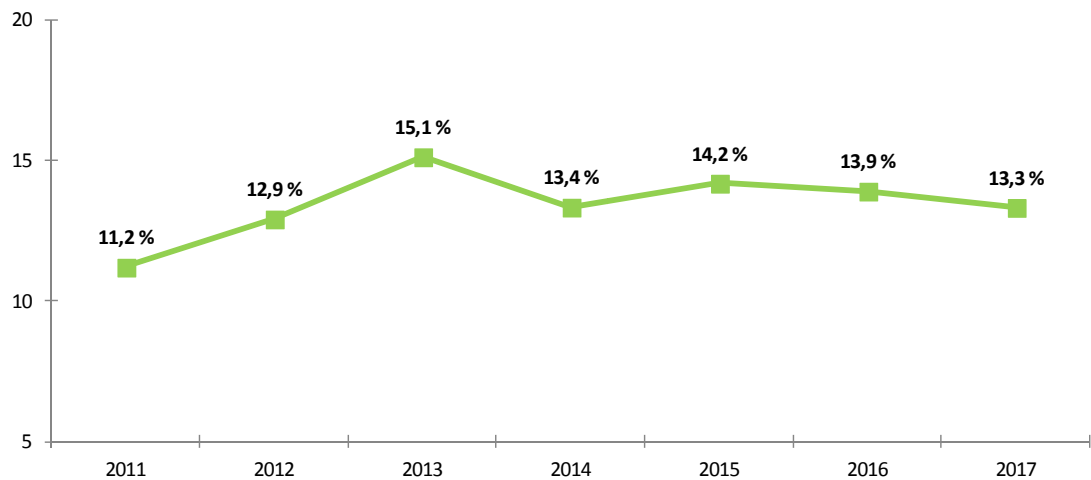


Figura 16. Evolució % desp. corrent en subministraments s/total despesa corrent esports

En resum, alguns indicadors relacionats amb els àmbits de la demanda per part de la ciutadania, la qualitat de l'oferta i l'eficiència en la gestió dels recursos disponibles, semblaria que estarien evolucionant -o ja estarien- en una situació similar a l'època prèvia a la crisi i, per tant, que aquesta no hauria influenciat decisivament en canvis estructurals que podrien mantenir-se d'ara endavant. Tanmateix, les dades sí que semblen mostrar altres aspectes que anirien en sentit contrari, tal i com es mostra en el següent apartat.

3.2. CANVIS ESTRUCTURALS A CONSEQÜÈNCIA DEL PERÍODE DE CRISI

L'experiència viscuda durant els anys de crisi, circumscrita a efectes de la present anàlisi, entre els anys 2010 i 2015, ha generat canvis que es poden considerar estructurals en el marc del sistema esportiu d'un municipi. Les dades analitzades de manera longitudinal al llarg d'aquests anys així ho demostren. A continuació es presenten els principals elements d'aquest apartat.

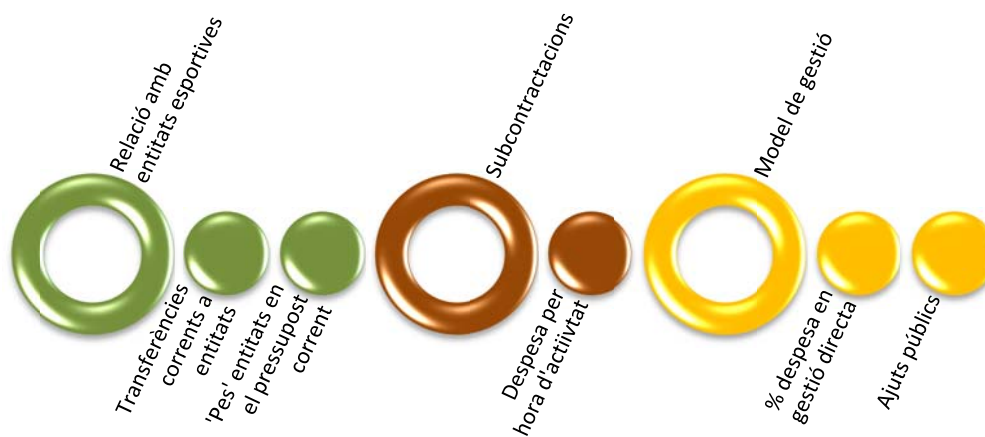


Figura 17. Elements de canvi estructural a partir del període de crisi

3.2.1. RELACIÓ AMB ENTITATS ESPORTIVES

Un primer aspecte que sembla haver canviat l'equilibri existent entre els diferents agents responsables de l'oferta esportiva en un municipi és la relació que els ajuntaments tenen actualment amb les entitats esportives. Aquesta relació sembla haver evolucionat durant el període de crisi i, d'acord a les dades disponibles, es caracteritzaria en l'actualitat per una relació de menor dependència econòmica de les entitats respecte de les aportacions econòmiques públiques. En la següent figura s'observa com l'import de les transferències corrents va reduir-se d'uns nivells de 5,3 euros/habitant (any 2008) i 5,9 euros/habitant (any 2009) a imports de 4,0 euros/habitant, o fins i tot inferiors durant el període de més ajustos. En els darrers exercicis, aquest indicador sembla haver-se estabilitzat sense mostrar cap tendència a recuperar els nivells previs a la crisi. Això hauria significat una reducció d'aproximadament el 27% de les transferències a entitats en l'actualitat respecte de les que es produïen en el període previ a la crisi.

Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	5,3	5,9	4,9	4,0	3,9	3,9	3,7	4,0	4,0	4,0

Figura 18. Evolució de la despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant

Aquesta tendència es confirma també en el 'pes' que la despesa per transferències corrents a les entitats esportives té sobre la despesa corrent global del servei d'esports. En aquest cas, la reducció entre la situació actual i els anys previs a la crisi es situaria en aproximadament un 26%.

% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	8,7	9,9	8,3	6,6	6,3	6,5	6,2	6,5	6,7	6,6

Figura 19. Evolució de la despesa en transferències corrents a entitats esp. s/despesa corrent esports

Així doncs, tot i l'increment de la presència de les entitats en el sistema esportiu local mesurada en el volum de població vinculada a aquestes (veure apartat posterior), la seva dependència respecte de les administracions locals seria menor i, per tant, gaudirien de major autonomia econòmica que en el passat. Dit això, es manté la necessitat de l'administració de seguir amb el seu rol inversor per garantir espais de pràctica per a aquestes entitats i els esports que desenvolupen.

3.2.2. SUBCONTRACTACIONS

Uns altres elements que també s'observen modificats després del període de crisi i amb signes de no recuperar els nivells previs a aquesta, és la despesa corrent assignada a cada hora d'activitat. Aquí s'ha passat de nivells de 29,3€/hora d'activitat l'any 2008 o 32,3€/hora l'any 2010 a nivells de 23,8€/hora l'any 2016 o 23,5 euros/hora l'any 2017. En la següent figura s'observa com la dràstica reducció que es va produir durant el període de crisi ha mantingut els seus nivells fins l'actualitat. Així, la reducció d'aquesta despesa entre l'any 2010 i l'any 2017 ha estat d'un 27,2%.

Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	29,3	29,5	32,3	25,1	24,0	23,8	23,4	25,9	23,8	23,5

Figura 20. Evolució de la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat

En la gran majoria d'ajuntaments la despesa en activitats correspon al Capítol 2 a partir de la contractació d'empreses especialitzades en la provisió d'aquest tipus d'activitats. Per tant, a aquesta reducció caldria afegir l'impacte que el canvi en el tipus d'IVA va ocasionar a la indústria esportiva al setembre de 2012 en la que es va passar del 8% al 21%.

3.2.3. MODEL DE GESTIÓ

S'observen també canvis en aspectes relacionats amb el model de gestió. Els indicadors mostren dades, possiblement no relacionades entre sí, però que reforcen la idea que alguns aspectes del sistema local han viscut modificacions durant el període de crisi que s'han convertit en permanents. Un d'aquests elements ha estat l'evolució vers a models de gestió directa en detriment de la gestió indirecta. Efectivament, les dificultats econòmiques i financeres que s'han sofert en algunes instal·lacions concebudes i gestionades de manera indirecta, i el seu canvi de model vers a un model de gestió directa probablement expliquin aquesta evolució. Així, s'ha passat d'un 'pes' de la gestió directa equivalent al 58% en l'exercici 2011 (primer any en que es mesurava aquest indicador) a un 'pes' de 69% en l'actualitat, a on encara es manté una lleugera tendència a l'increment d'aquest model respecte de la gestió indirecta.

% de despesa corrent en gestió directa	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	58	56	65	61	66	67	69

Figura 21. Evolució de la despesa corrent en gestió directa

Serà interessant avaluar en els propers anys quin pot ser el llindar màxim de despesa corrent en gestió directa vers la gestió indirecta. Aquest llindar màxim pot tenir una influència en els nivells d'autofinançament de l'esport municipal que les dades han mostrat una gran estabilitat en aquesta darrera dècada.

Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	1,0	1,8	4,5	2,3	3,2	2,8	2,3	3,6	3,0	3,6

Figura 22. Evolució del nombre de practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants

Per altra banda, i sense establir cap relació amb l'anterior indicador analitzat, si que s'observa un substancial increment en el volum de practicants que reben ajuts públics per a la pràctica esportiva; és a dir, un indicador relacionat amb facilitar l'accessibilitat a la pràctica per part de les persones amb menys recursos. Aquí s'ha evolucionat de dades d'1 persona / 1.000 habitants l'any 2008 o bé de 1,8 persones l'any 2009 fins a números ja consolidats durant els anys 2015 a 2017 que es situen al voltant de les 3,5 persones / 1.000 habitants. Tot i suposar un volum molt baix de persones en termes absoluts, significa un increment del 133% en el transcurs dels darrers 10 anys.

3.3. ALTRES RESULTATS DESTACATS

En aquest darrer apartat, es volen posar en relleu un conjunt d'indicadors a destacar tant per la seva evolució com també la seva incidència en l'actualitat. L'evolució d'aquests indicadors es realitzarà a partir de 3 grans àmbits:

- ♦ Les persones vinculades a les entitats esportives.
- ♦ El finançament del servei.
- ♦ La saturació dels espais esportius.

En primer lloc i fent referència a les persones que es troben vinculades a les entitats esportives es vol posar èmfasi en l'indicador '% de massa social de les entitats esportives sobre el total de la població'. En aquest indicador es pot veure una clara evolució positiva des de 2011, any en que es començà a analitzar aquest:

% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	17	19	18	18	17	22	23

Figura 23. Evolució del % de massa social de les entitats esportives s/total població

Amb aquestes xifres, arribant al 23% per enguany, dada més elevada de tota la sèrie des de 2011, es fa palès el clar increment de les persones vinculades a les entitats esportives tant en relació d'esportistes com totes aquelles persones associades. Seguint amb aquesta idea es pot veure en la següent figura, l'augment que també han sofert els practicants d'aquestes mateixes entitats sobre el total de la població. Des de 2011 quan es va recollir per primera vegada aquest indicador fins l'actualitat s'ha traçat una clara tendència ascendent des del 7% fins el 13% actual reforçant la idea de la vinculació a les entitats esportives.

% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	7	8	8	9	9	12	13

Figura 24. Evolució del % de practicants d'entitats esportives s/total població

Tractant ara el tema del finançament i donant pas al segon àmbit en aquest apartat, es vol mostrar a través de 3 indicadors la gran estabilitat de l'estructura de finançament que s'ha donat en els darrers 10 anys del servei. En primer lloc, el % d'autofinançament per taxes i preus públics s'ha establert entre els 55,9% com a mínim i el 60,4% com a xifra més alta des de 2008 fins enguany denotant un clar equilibri i manteniment d'aquesta dada.

També el % d'autofinançament per aportacions d'altres institucions i el % de finançament per part de l'ajuntament ha sofert variacions mínimes en el transcurs d'aquests 10 anys tal i com es pot apreciar en la següent figura on apareix l'històric:

% d'autofinançament per taxes i preus públics	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	58,3	57,2	59,0	60,2	57,9	60,4	59,6	55,9	56,5	57,6
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	1,8	1,9	2,1	0,8	0,7	1,6	0,5	0,7	0,7	0,9
% de finançament per part de l'ajuntament	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	40,1	40,6	38,8	39,0	41,4	38,0	39,9	43,3	42,7	41,5

Figura 25. Evolució de la distribució del finançament del servei

Així doncs, gairebé al voltant del 60% es finança a través de les taxes i els preus públics mentre que el 40% restant corre a càrrec de l'ajuntament. Per aquest any, les aportacions d'altres institucions no arriben ni a l'1% del total a finançar, una part molt petita que va aportar el seu màxim l'any 2010 amb un 2,1%. Destacar també l'estabilitat de la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant, la qual s'ha situat entre els 58,4€ de mínima i els 62,4€ de màxima des de 2008 fins enguany.

I per últim, es vol remarcar la tendència d'estabilitat que experimenta l'ocupació dels espais esportius de pavellons (PAVs) i camps poliesportius (CAMs). Tal i com es pot veure en els dos següent indicadors, continua la tendència de gran saturació d'aquests espais amb xifres que arriben al 94% per als pavellons i al 82% per als camps poliesportius, en la franja de les 17h i les 23h en tots dos casos.

% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	92	92	93	91	93	94	94
% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	74	78	81	84	82	81	82

Figura 26. Evolució % d'hores d'ocupació en PAVs i CAMs

Des de 2011 quan es va començar a analitzar la saturació d'aquests espais, aquesta ha anat augmentat de manera gradual any rere any fins situar-se als alts nivells actuals denotant la necessitat de disposar de nous espais per a la pràctica esportiva o d'utilitzar aquells que ara es troben infrautilitzats com podrien ser els espais esportius dels centres escolars fora de l'horari lectiu. Són cada vegada més els municipis que aposten per l'aprofitament dels espais esportius dels centres escolars en aquesta franja horària per tal de poder realitzar pràctica esportiva alliberant en la mesura del possible els espais esportius municipals que actualment no poden absorbir més ocupació.

4. EL CERCLE D'ESPORTS EN ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPALS

Els indicadors transversals dels Cercles de Comparació Intermunicipals són els comuns a tots els serveis municipals que hi participen. En el present apartat es realitza una comparació del Cercle d'Esports respecte de la resta de serveis que participen als Cercles de Comparació Intermunicipals (CCI) de la Diputació de Barcelona amb els resultats de la present edició.

En primer lloc es mostren els resultats obtinguts del grau de satisfacció dels diferents serveis analitzats. El servei d'Esports es troba entre els serveis que obtenen una puntuació de menys de 8 punts (7,0), per davant de Residus i Neteja viària. La puntuació més elevada correspon a les Escoles bressol (8,9), seguit de Museus locals, Serveis locals ocupac., Mediació Ciutadana i Cementiris Municipals totes quatre amb un 8,7 sobre 10 punts.

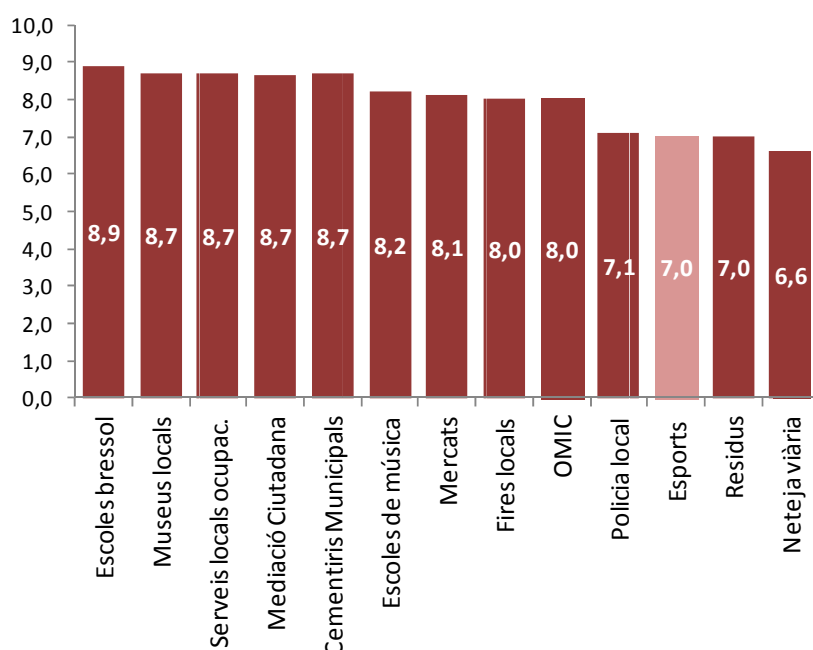


Figura 27. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI 2017

D'altra banda, el servei d'Esports es troba entre els serveis amb un percentatge més significatiu de gestió indirecta (superior al 30%) dels que s'analitzen als Cercles. Tot i així, està lluny dels nivells de gestió indirecta de Neteja viària, Enllumenat públic i Residus; on aquesta modalitat és clarament predominant.

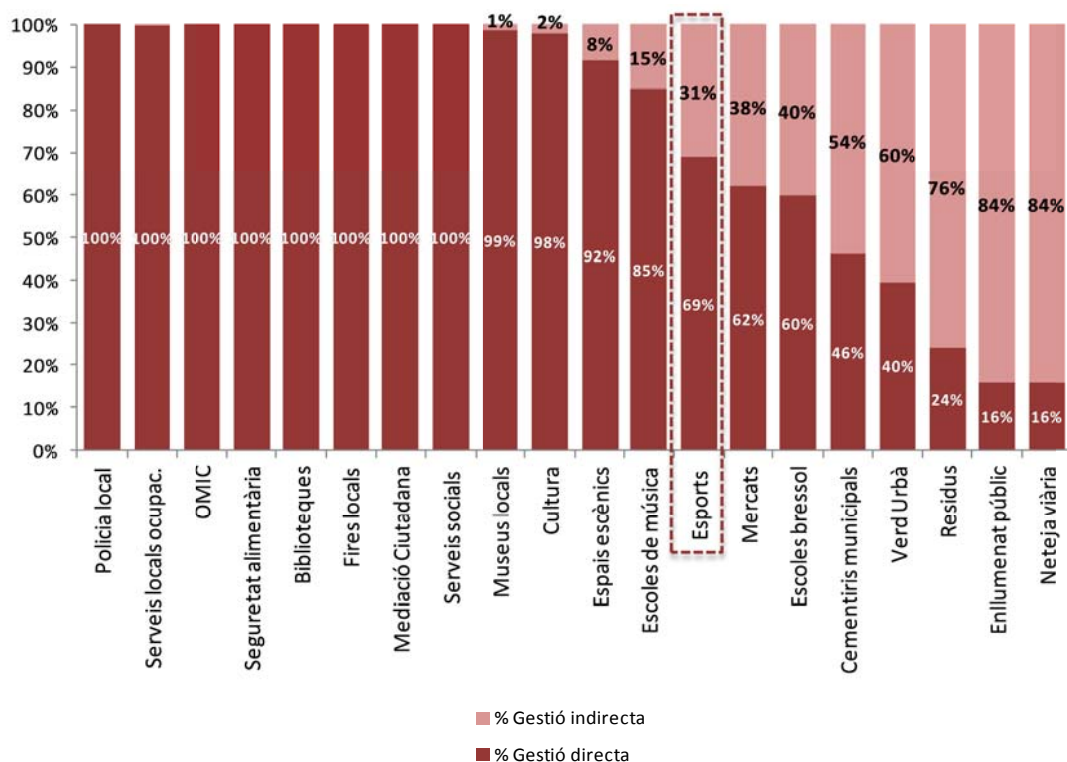


Figura 28. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels CCI 2017

Si s'analitzen les hores de baixa laboral, el servei d'Esports es posiciona entre els 9 serveis amb un percentatge més baix d'hores de baixa amb un 3,9%. El servei de Policia local és el que més hores de baixa laboral presenta (11,2%) i les Fires locals el que menys (1,1%).

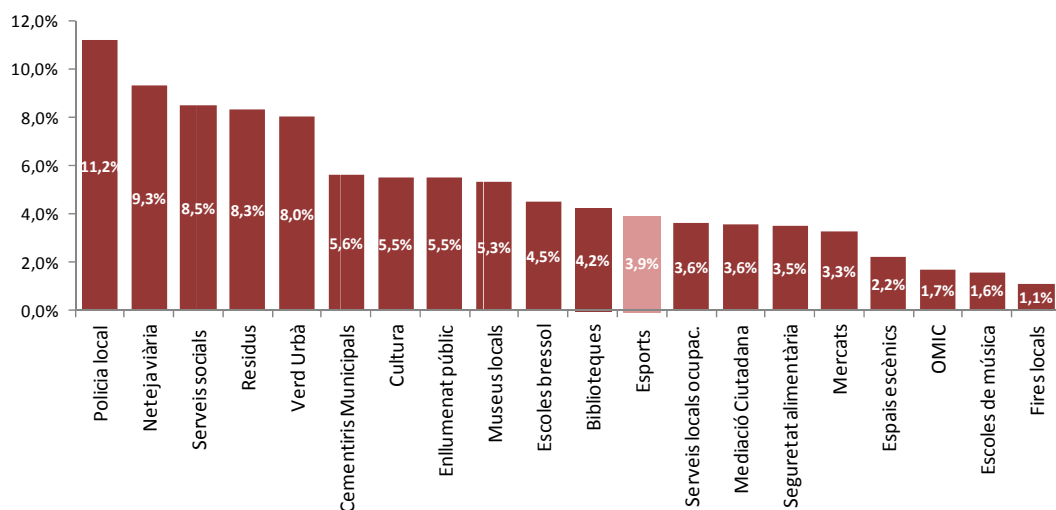


Figura 29. Percentatge d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels CCI 2017

A la dimensió d'organització, es poden veure les hores relacionades amb la formació per cada treballador/a. Les hores de formació del servei d'Esports són d'una mitjana de 12 hores per treballador/a, i està entre els 8 serveis que disposen de menys hores de formació.

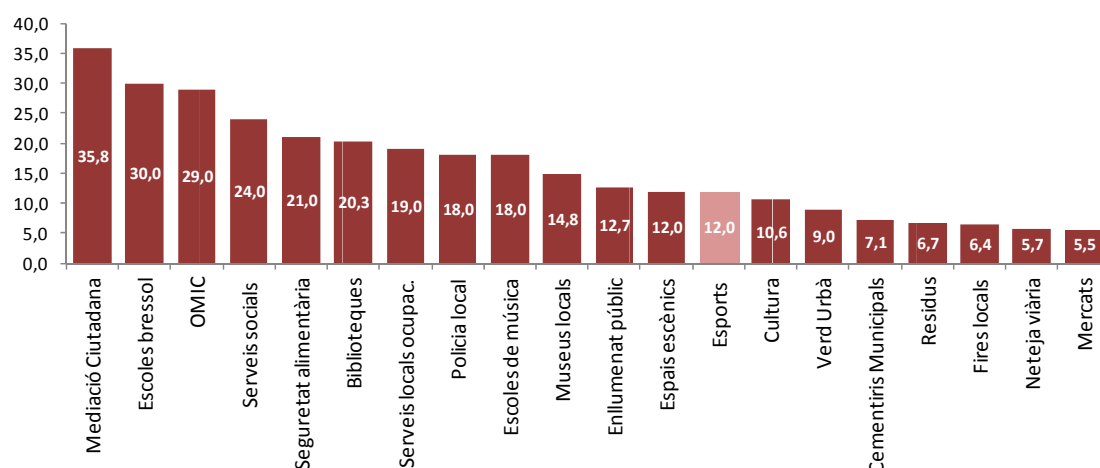


Figura 30. Hores formació per treballador. Comparativa serveis analitzats pels CCI 2017

Al servei d'Esports hi ha un 38,3% dels treballadors que són dones, davant un 61,7% que són homes. Així doncs és un servei municipal on la proporció d'homes és superior a la de dones, al contrari que d'altres com a les Escoles bressol, amb un percentatge de dones que arriba al 98,0% per aquesta edició.

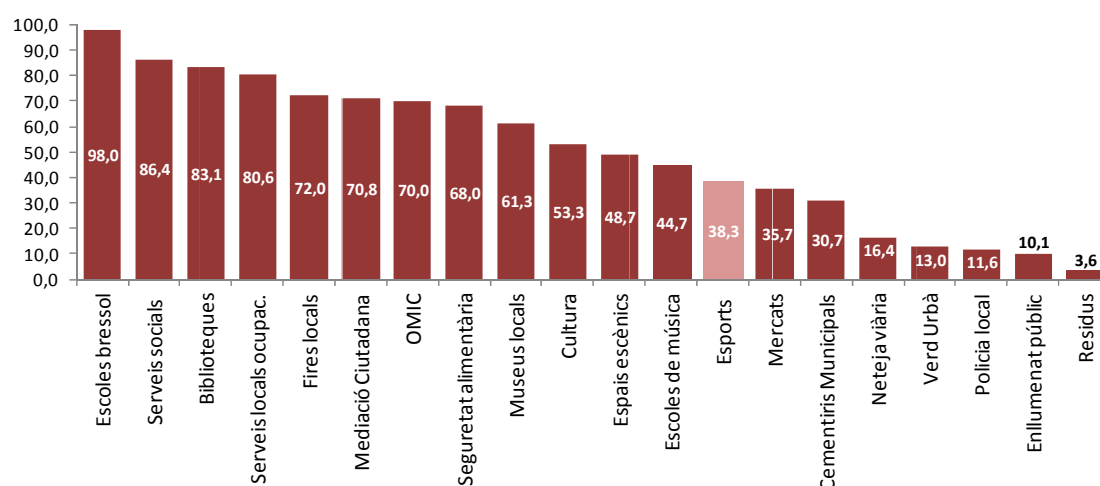


Figura 31. % dones sobre total treballadors dels serveis municipals analitzats pels CCI 2017

Arrel la incorporació del nou indicador sobre el % de dones amb comandament, aquest s'ha vist introduït a tots els serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Així doncs, pel que fa al servei d'Esports el % de dones amb comandament sobre el total de comandaments ha estat d'un 27,8% esdevenint un dels 6 serveis amb una xifra menor.

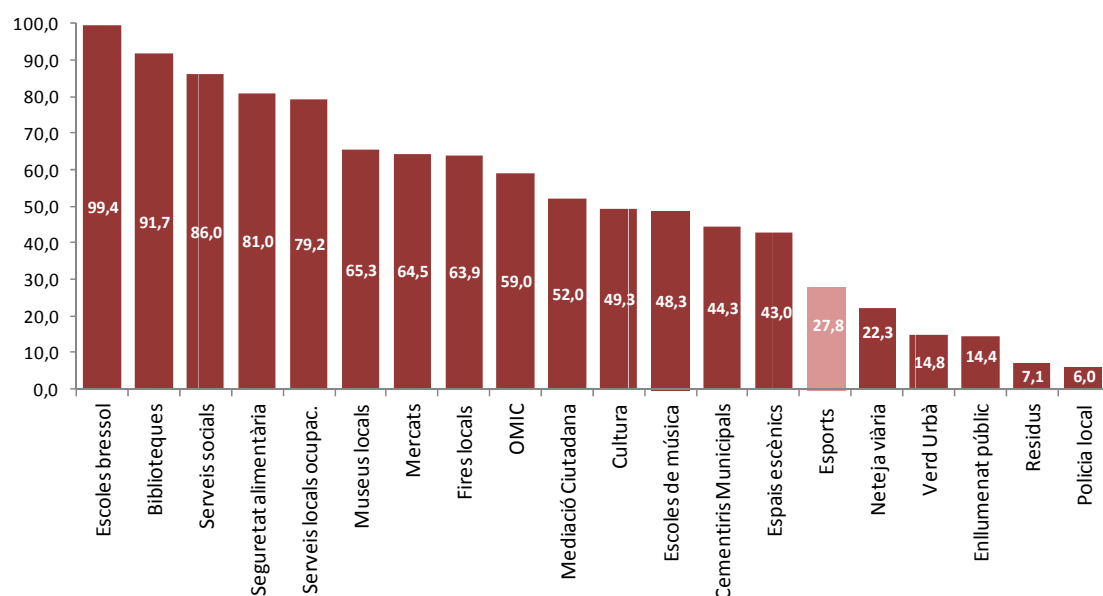


Figura 32. % de dones amb comandament s. total comandaments. Comparativa serveis analitzats pels CCI 2017

Seguidament, es presenta l'estructura de finançament dels diferents serveis. En el cas d'Esports, aquest és el tercer servei que més s'autofinança a través de les taxes i preus públics (58%) i un dels que rep menys aportacions d'altres institucions (1%).

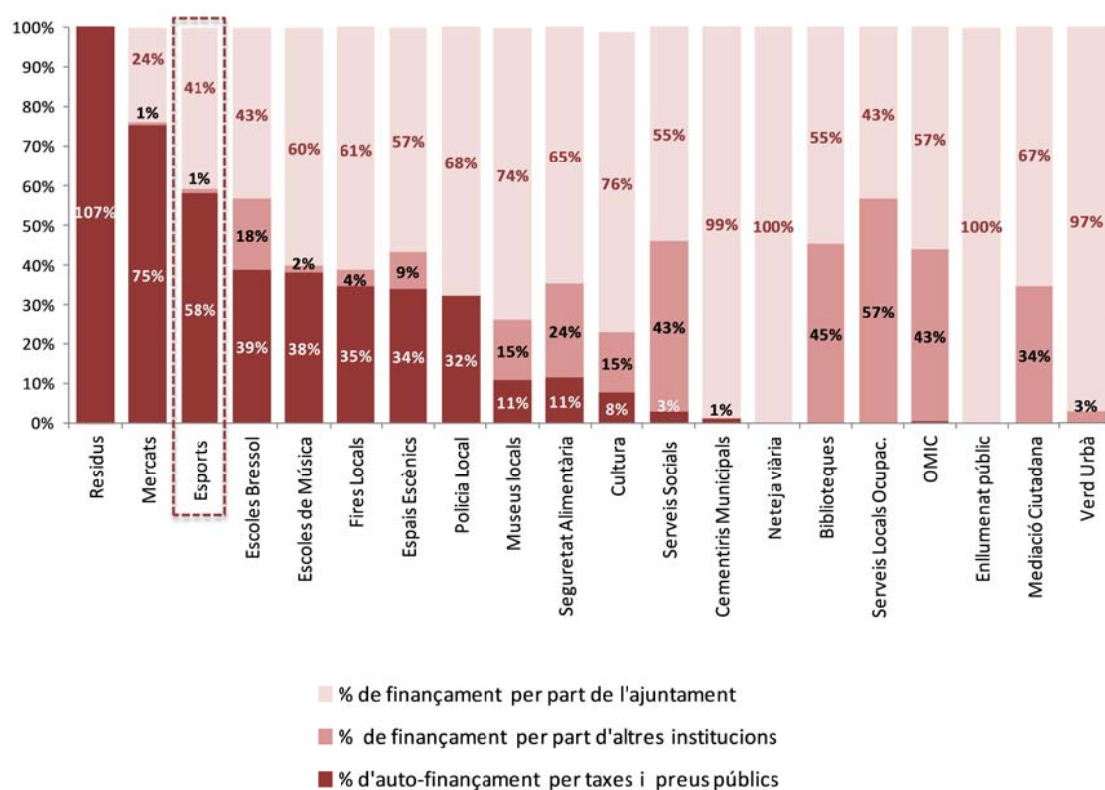


Figura 33. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels CCI 2017

I per últim, es presenta la despesa corrent per habitant dels serveis municipals analitzats, entre els quals destaquen Policia local (78,7€), Residus (66,0€), Esports (61,2€), Serveis Socials (60,5€) i Cultura (57,7€). La despesa corrent per habitant de la resta dels 15 serveis analitzats no supera els 50€.

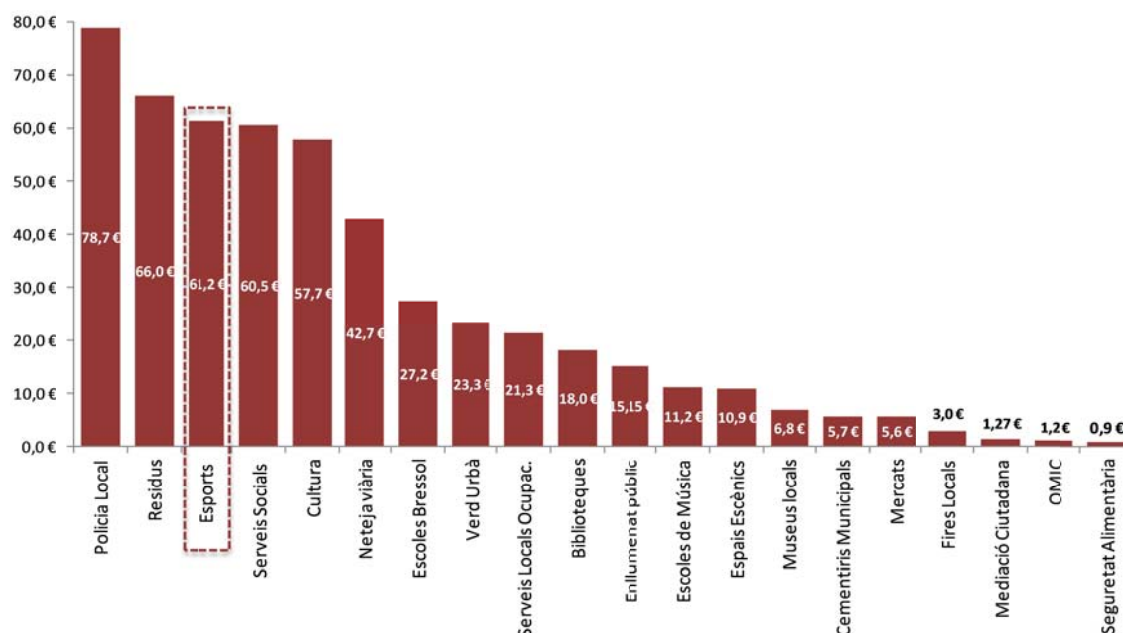


Figura 34. Despesa corrent per habitant dels serveis municipals analitzats pels CCI 2017

5. ELS TALLERS DE MILLORA

Per a l'actual edició del Cercle de Comparació intermunicipal d'Esports s'ha presentat una nova dinàmica combinant dues metodologies per als tallers de millora realitzats durant el mes d'octubre: Experiències i bones pràctiques i la metodologia Ishikawa conjunta. D'aquesta manera, s'ha dut a terme una metodologia on els municipis han pogut compartir bones pràctiques amb la resta de municipis i la seva experiència, així com han treballat de manera comuna per tal de cercar solucions a algunes de les problemàtiques que més els afecten actualment.

Els tallers de millora s'han realitzat en dos sessions a les quals s'ha convocat a tots els municipis participants en l'edició d'enguany i la dinàmica que s'ha seguit ha estat la següent:

- ♦ En primer lloc s'ha tractat la metodologia d'**experiències i bones pràctiques**.
 - El tema escollit per aquesta primera part del taller ha estat 'la gestió de la pràctica a l'aire lliure: medi urbà i natural'. Aquesta temàtica ha estat tractada per tots els municipis, que han quedat repartits en 4 grups diferents. S'ha cregut oportú treballar aquest tema ja que és un dels més emergents en l'actualitat i un dels que està incidint amb més força en el món esportiu local.
 - S'ha facilitat una fitxa (exemple a sota) a cada municipi per tal que puguin completar un seguit d'ítems amb els aspectes principals de l'experiència que explicarien als companys i companyes, la qual els ha servit de guió. Per tant, s'ha realitzat un petit treball individual al principi i després han exposat l'experiència i bona pràctica a la resta de grup.

LA GESTIÓ DE LA PRÀCTICA ESPORTIVA A L'AIRE LLIURE: MEDI URBÀ I MEDI NATURAL	
Fitxa de bones pràctiques	
Municipi	
Nom de l'acció	
Nom de l'activitat	
Medi de pràctica	Urbà ☐ Natural ☐
OBJECTIU, JUSTIFICACIÓ I VALORACIÓ DE L'ACCIÓ	
LIMITACIONS, OBSTACLES, PROBLEMES	
ASPECTES POSITIVS	
TITULAR	

- ♦ En segon lloc s'ha treballat la metodologia **Ishikawa conjunta**.
- Per poder realitzar aquesta metodologia, s'han proposat 4 temes per tal que els municipis puguin escollir i votar el que més interès els suscita o en el que volen cercar accions de millora ja que té més incidència en el seu municipi. Els temes proposats han estat els següents:

Com fer complir la normativa a un agent organitzador d'activitats esportives

Reptes en l'adaptació de l'oferta a les noves demandes (captació i fidelització)

Abandonament de la pràctica esportiva a l'adolescència

Dificultats amb els agents que intervenen en l'oferta esportiva en edat escolar

- Una vegada els municipis han votat el tema que volien treballar, s'han dividit els municipis en 4 taules per començar amb la segona metodologia. Aquesta es pot dividir en 4 fases diferents:
 - En la primera els municipis enumeren les possibles causes que provoquen aquella problemàtica de manera individual en un Ishikawa.
 - En la segona fase es posen en comú totes les causes que han anat sorgint i es consensua un Ishikawa conjunt amb les aportacions de tots els municipis de la taula (exemple a sota).
 - Seguidament, es prioritzen les causes més importants amb un sistema de votació entre tots.

- I per últim, en la darrera fase es crea una matriu Kaizen conjunta també, en la qual a través del debat es consensuen les accions Kaizen que poden donar resposta a les 3 causes més votades, sempre i quan aquestes siguin el més efectives i realistes possibles i siguin factibles desenvolupar.



6. CONCLUSIONS

- Els agents i elements que participen en un sistema esportiu local estan en permanent evolució. Noves modalitats de pràctica i de relació amb els agents públics i privats que les ofereixen són els principals precursors d'aquests canvis. Des d'una òptica més interna respecte dels recursos destinats per part de les corporacions locals, els cicles socio-econòmics globals també poden tenir el seu impacte en el sistema. Un impacte que sovint es reflecteix com a transitori durant els períodes de major dificultat en disponibilitat de recursos, però que permet que els indicadors es recuperin una vegada es retorna a una situació de normalitat. La recent crisi viscuda s'ha caracteritzat per la profunditat del seu impacte així com pels anys de durada de la mateixa.
- A partir de la interpretació dels resultats d'enguany, s'observa com els efectes de la crisi en alguns indicadors del sistema esportiu local ja han estat superats i, per tant, s'ha pogut retornar a nivells previs a aquest període i inclús superar-los. Tanmateix, també s'observen d'altres aspectes que, una vegada transcorreguts aquests 2-3 anys de recuperació econòmica, no sembla que tinguin la seva translació a recuperar la situació prèvia sinó que han motivat un canvi en el sistema.
- Aspectes com la demanda de serveis esportius per part de la ciutadania, la qualitat de l'oferta prestada o l'eficiència en la utilització dels recursos semblaria que són elements que han recuperat la seva normalitat al llarg d'aquests darrers anys. L'anàlisi de les tendències d'alguns indicadors dona una informació en sentit contrari a aquesta recuperació. Així, les relacions amb les entitats esportives –de manera més profunda– i amb les empreses proveïdores dels serveis esportius –en la seva relació econòmica–, mostren canvis que semblaria que es converteixen en estructurals i, per tant, que caldrà que els diferents agents públics i privats en siguin conscients per a la gestió operativa i la presa de decisions diària en les seves organitzacions.
- En l'informe també es destaquen alguns elements que mostren una tendència permanent a l'increment dels seus resultats i que, per tant, caldrà esperar a futures edicions del Cercle per avaluar quin és el límit que poden assumir. És el cas de l'impacte en practicants i massa social que les entitats esportives tenen sobre la població, o bé els nivells de saturació dels espais esportius de pavelló i camp. Possiblement ambdós elements tinguin certa relació però, en el cas del segon, clarament requerirà d'un esforç inversor per part dels ajuntaments en els propers anys.
- En resum, les dades mostren la presència de canvis i alteracions del sistema esportiu local que és necessari que cada municipi els identifiqui a nivell particular. Conèixer i actuar davant aquests canvis serà fonamental per garantir el tradicional equilibri que ha existit entre els agents públics i privats del sistema esportiu local i que ha permès que l'esport, i la seva pràctica, sigui un dels serveis públics de major abast al conjunt de la població que les corporacions locals han promogut en la darrera dècada.



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura,
Educació i Esports

Gerència de Serveis d'Esports

Recinte Mundet. Edifici Migjorn, 1a
Passeig de la Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona
Tel. 934 022 464
gs.esports@diba.cat
www.diba.cat/esports/cercles



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

**Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació**

Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è. 08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci