

11a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

5a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

Diputació de Barcelona
Àrea de Desenvolupament Econòmic Local
Gerència de Serveis d'Esports
Recinte Mundet. Pavelló 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 de Barcelona
Àrea d'Hisenda, Recursos Interns i Noves Tecnologies
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació
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
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS	8
FASES DE L'ESTUDI	9
ALGUNES XIFRES	31
MARC TEÒRIC	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	35
EL BENCHMARKING	36
LEGISLACIÓ	38
BIBLIOGRAFIA	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS	41
CALENDARI DEL CERCLE	43
PARTICIPANTS	44
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS	53
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	54
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	62
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	64
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	69
V. INDICADORS ENTORN	75
FASE DE MILLORA	85
FORTALESES ANALITZADES	87
INTRODUCCIÓ	89
EINES COL·LABORACIÓ ENTRE L'AJUNTAMENT I LES ENTITATS ESPORTIVES PER A LA MILLORA DE SERVEIS A LA CIUTADANIA	91
GESTIÓ EFICIENT DELS ESDEVENIMENTS ESPORTIUS	94
GESTIÓ EFICIENT DELS EQUIPAMENTS ESPORTIUS MUNICIPALS (ÒPTIMA RELACIÓ ENTRE LA UTILITZACIÓ I LA DESPESA REALITZADA)	96
EFICIENT GESTIÓ ECONÒMICA DELS RECURSOS DEL SERVEI D'ESPORTS (AMB MENYS FEM MÉS) ...	99
ORGANITZACIÓ D'ACCIONS FORMATIVES ADREÇADES ALS PRINCIPALS AGENTS ESPORTIUS:	
PERSONAL INTERN I ENTITATS	102
ALT NOMBRE DE PERSONES ABONADES ALS SERVEIS ESPORTIUS	105
EFICIÈNCIA EN EL MANTENIMENT DELS EQUIPAMENTS ESPORTIUS	108
ALTA PARTICIPACIÓ DE LA CIUTADANIA A LES ACTIVITATS ORGANITZADES FORA DELS ESPais CONVENCIONALS	111
ALTA PARTICIPACIÓ DE LA CIUTADANIA A LES ACTIVITATS PROMOGEDES PER L'AJUNTAMENT	114



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2013: CONCLUSIONS	117
INTRODUCCIÓ	119
ANÀLISI DELS TALLERS	144
CONCLUSIONS FINALS	148

PRÒLEG

La Direcció de Serveis de Planificació Econòmica i la Gerència de Serveis d'Esports treballen conjuntament des de fa onze anys amb més de cinquanta ajuntaments per a la millora contínua de la qualitat dels serveis esportius municipals mitjançant els Cercles de Comparació Intermunicipal. Avui en dia els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports són, sense cap mena de dubte, un referent en la planificació i gestió de món esportiu local, per diverses raons:

- ♦ Els ajuntaments disposen d'un model, comú i consensuat, d'informació bàsica mitjançant variables i indicadors que permet comparar, per exemple: índexs de pràctica esportiva, recursos destinats a l'esport, el rol dels clubs esportius en l'oferta d'activitats del municipi o bé el preu d'abonament als complexos esportius. L'anàlisi dels corresponents indicadors possibilita a cada ajuntament aprofundir en el coneixement de la seva realitat esportiva, tot detectant les seves fortaleces i oportunitats.
- ♦ Els tècnics d'esports dels ens locals intercanvien informació, coneixements i experiències treballant en xarxa. Aquesta xarxa es dinamitza, entre d'altres, gràcies a la Comunitat Esportiva Local (CEL), eina virtual activada durant la passada edició. Gràcies als Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports els referents municipals poden identificar i compartir experiències del seu interès i mantenir contactes amb altres realitats esportives.
- ♦ La constant innovació i millora de l'esport local requereix també de la dotació d'eines eficaces de planificació. Enguany s'ha activat l'accés a l'aplicatiu QlikView que permet l'anàlisi històric i comparat entre diferents municipis i serveis. També s'ha aprofundit en l'avaluació de la satisfacció dels usuaris dels complexos esportius i en el càlcul del pes econòmic de l'esport en nous municipis.

El nou context econòmic i social demostra que els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports van suposar una iniciativa avançada al seu temps. L'esforç ha estat molt important per part de tothom en la seva construcció i manteniment. Esperem que aquesta publicació contribueixi a la millora dels serveis esportius municipals i que els seus fruits es recullin a cada municipi, per tal d'afavorir la millora de la qualitat de vida de la ciutadania mitjançant l'esport.

Vull agrair als participants, tant electes com personal tècnic, dels diferents municipis la seva implicació i compromís per fer possible aquest projecte, aprofitant per encoratjar-los per a continuar treballant per fer més fort l'esport local.

Josep Salom i Ges

Diputat delgat d'Esports



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



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, es centra en l'anàlisi de temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament de l'àmbit local de la província de Barcelona.

La demanda creixent 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 claus 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 ofería als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió de 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.

D'altra banda, cal fer notar que aquest estudi IGSM s'acompanya de la publicació Guia d'Interpretació de l'estudi IGSM per facilitar la lectura i interpretació de cada un dels indicadors.

Els CCI constitueixen un dels productes més novedosos 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 mateixos, 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'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 supralocals.



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es configurem com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per a 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 indicador 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 CCI se situa entre els 10 i els 15. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de CCI addicionals. Així, en diversos serveis municipals, hi ha més d'un CCI.

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 caire directiu, amb capacitat de decisió, i bon coneixedor 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 pel 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, això com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan, tècniques nominals de grup, entre d'altres).

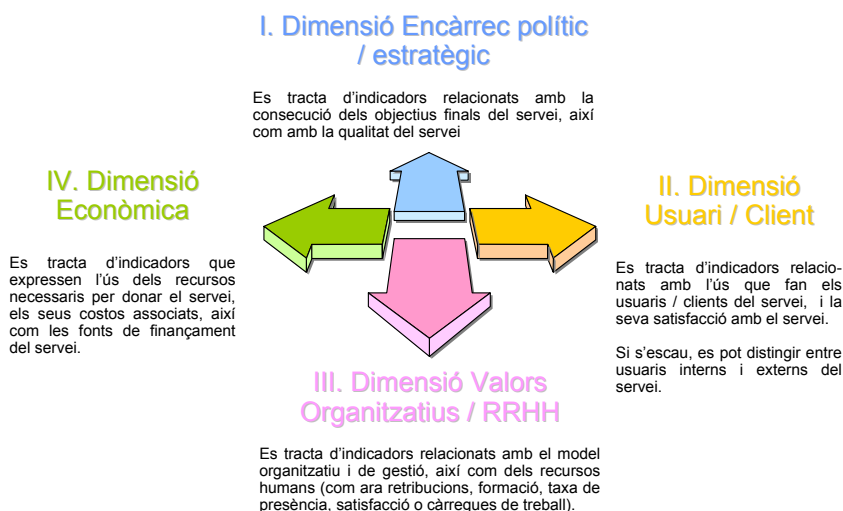
El **segon taller** està format per tots els integrants del CCI. En aquest, s'aporta tot el treball realitzat prèviament pel grup reduït d'experts i es fan les consideracions que es creuen oportunes. Finalment es valida i s'assumeix per part de tot el cercle: la missió i objectius estratègics del servei 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 propis 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 la 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



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, % 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 a omplir l'enquesta.

Si els participants envien la informació en format excel, es 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'una 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

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

(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 deflactades per l'índex de preus al consum).

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

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 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 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 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, comparant els valors del municipi amb la mitjana del Cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan el 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, el qual es remet als participants del Cercle.

MUNICIPI	
PUNTS FORTS Provindrà de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	OPORTUNITATS DE MILLORA Provindrà de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN – Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	A ANALITZAR – Només es seleccionarà una oportunitat de millora. – Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable.
ALTRES COMENTARIS Pot provenir indistintament: ▪ dels indicadors amb un valor significatiu establert amb color groc ▪ d'aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades	

En un nou taller d'intercanvi, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explica 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 dóna 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 a partir dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

Cada un dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar en aquest taller, i l'analitza en tres subetapes (que es descriuen amb més detall en les pàgines següents):

- 4.1.A. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix).
- 4.2.A. 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.
- 4.3.A. 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

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

- 4.1.B. Objectius a assolir.
- 4.2.B. Introducció dels 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.

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:

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

4.2.C. 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.

4.3.C. Creuament de l'Anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors.

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

- 4.1.D. Introducció de continguts.
- 4.2.D. Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- 4.3.D. 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:

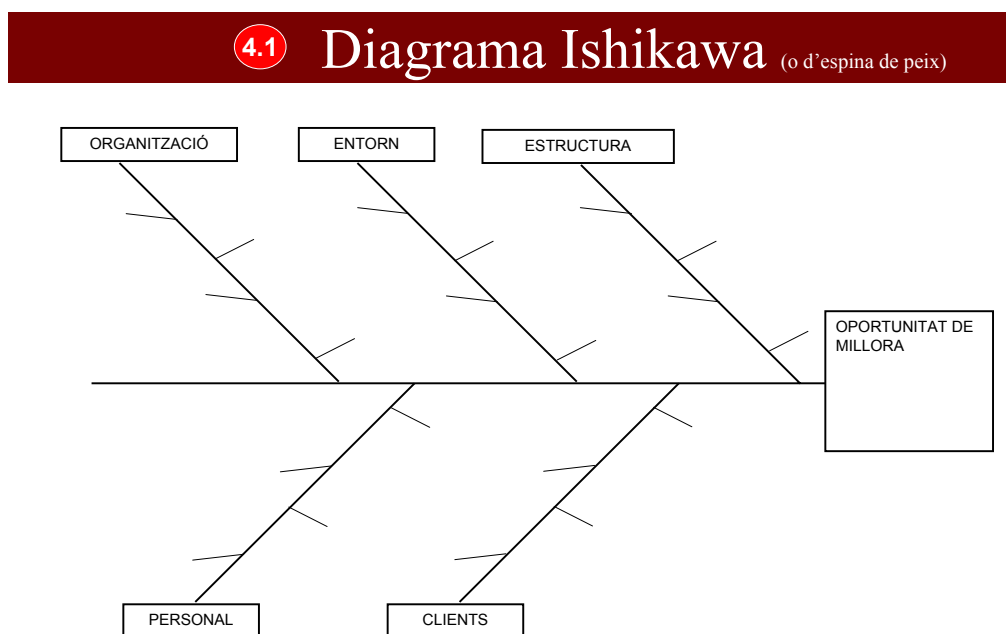
- 4.i.E. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.
- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.1.A Diagrama d'Ishikawa. A partir d'aquests diagrames, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una 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, en les espines principals, en varies categories.

Aquestes categories ens ajuden a classificar les causes, però no necessàriament han de ser aquestes.

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



16

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

**** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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:



4.3.A 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 / 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut un percentatge més elevat en la "Matriu de classificació de causes" i que conjuntament superin el 60 %).

Per a cada una de les causes, amb la tècnica del "brain storming" 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 el total de la puntuació 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 en 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'àmpli 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 permetin 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 d'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. Quines 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 i l'ús d'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.

4.1.B 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.

4.2.B 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.

4.3.B 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.

4.4.B 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).

4.5.B 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

Cada un dels participants analitza la situació del seu servei en base a l'evolució que han mos-

trat els indicadors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

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

Com s'ha indicat a "3. Fase d'Avaluació", 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, que com més grans, millor).
- ♦ els indicadors amb correlació negativa (és a dir, com més petits, millor).
- ♦ els indicadors que no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugen 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.	



4.2.C 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) en el Quadre Resum d'Indicadors, on es mostra l'evolució dels indicadors amb fletxes de colors:

-  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

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).

4.3.C 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 6 entrades:

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

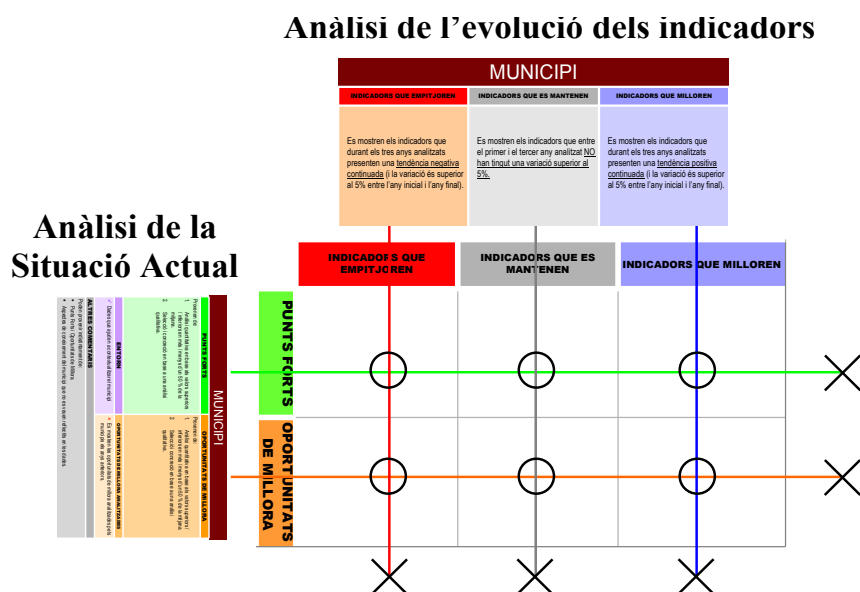
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

1. Els indicadors que són un punt fort, però que han tingut una tendència negativa (han empitjorat). En paraules planeres: "Bé, però atenció!".
2. Els indicadors que són un punt fort i s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). En paraules planeres: "Bé!".
3. Els indicadors que són un punt fort i han tingut una tendència positiva (han millorat). En paraules planeres: "Molt bé!".
4. Els indicadors que són una oportunitat de millora i han tingut una tendència negativa (han empitjorat). En paraules planeres: "Crític".
5. Els indicadors que són una oportunitat de millora i s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). En paraules planeres: "No millora".
6. Els indicadors que són una oportunitat de millora, però que han tingut una tendència positiva (han millorat). En 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 de l’Anàlisi de la situació actual (4.1.C) i de l’Anàlisi de l’evolució dels indicadors (4.2.C), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts.

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 anteriors mencionades.

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

En aquesta fase, cada un 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. Remarcant 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 plantegen.



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).

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.

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		
	Increment d'ingressos	Disminució de despeses
Valoració econòmica de l'actuació (import en euros)		
2. Despesa corrent del servei	€	
3. % sobre la despesa corrent del servei (1 / 2)	%	

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.1.D Introducció de continguts.
- ♦ 4.2.D Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- ♦ 4.3.D Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.1.D 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.

4.2.D 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.

4.3.D Presentació i valoració d'una actuació d'estalvi econòmic

Durant el taller de millora, es fa una presentació en plenari 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 fortaleza.**
- ♦ **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 fortaleza analitzada s'estructura en tres blocs:

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

- 4.i.E. Selecció de les fortalezas (indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.

- 4.iii.E. Agrupació dels municipis per fortalezas.

Durant els tallers de millora:

- 4.1.E. Introducció de la metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una fortaleza (en taules).
- 4.3.E. Presentació i discussió en plenari de fortalezas.

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

4.i.E Selecció de les fortalezas (indicadors) a analitzar

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

Com a criteri general, les fortalezas 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.ii.E 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 fortalezas (indicadors) a analitzar.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.

4.iii.E Agrupació dels municipis per fortalezes

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.

4.1.E Introducció de la metodologia

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

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.

4.2.E 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.

4.3.E Presentació i discussió en plenari de fortalezes

Les fortalezes 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.



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 plantejat convenients de portar a terme. Aquesta **comunicació** la realitza cada un 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.



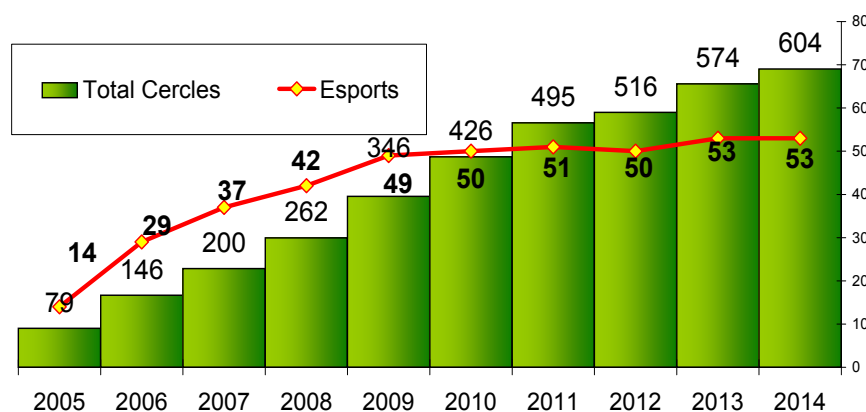
ALGUNES XIFRES

L'any 2014 s'han realitzat els CCI dels següents 16 serveis, en els quals han participat 604 tècnics municipals, englobats en 27 Cercles.

	2013			2014			
	Municipis participants		Nombre de grups	Municipis participants		Nombre de grups	Edició
Cercles	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn		
Polícia Local	58		4	61		2	9 ^a
Neteja viària i residus	38	2	3	38	2	2	11 ^a
Biblioteques	44		2	44		1	11 ^a
Espais Escènics Municipals	31		2	31		1	7 ^a
Escoles Bressol	32		2	34		1	9 ^a
Escoles de Música	37		2	38		1	10 ^a
Esports	53		4	53		2	11 ^a
Serveis Socials	53	2	4	51	4	3	13 ^a
Mercats Municipals	31 + 2**		2	30 + 2**		2	8 ^a
Fires Locals	27		2	30		2	6 ^a
Serveis Locals d'Ocupació	33		2	34		1	6 ^a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	31		2	34		2	6 ^a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	34 + 4**		2	36 + 6**	1	2	5 ^a
Enllumenat Públic	23	1		23	2	2	5 ^a
Servei de Mediació Ciutadana	24		1	30		2	4 ^a
Verd Urbà	14		--	20		1	2 ^a
Total Cercles	574		35	604		27	

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
Polícia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32
Fires Locals					14	17	16	22	27	30
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34
OMICs					11	18	25	27	31	34
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30
Verd Urbà									14	20
Total Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604



MARC TEÒRIC

33



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 socio - econòmiques 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 ens proporciona ha de ser útil.

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

Els indicadors de gestió tenen unes utilitats i aplicacions que els fan 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 pressupostació de 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 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 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 negoci.

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 continua.

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), un benchmarking ha de constar de 5 fases (amb 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 del 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 relacionats 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.

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 (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2012*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014). *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2012*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992). *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008). *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros



EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS

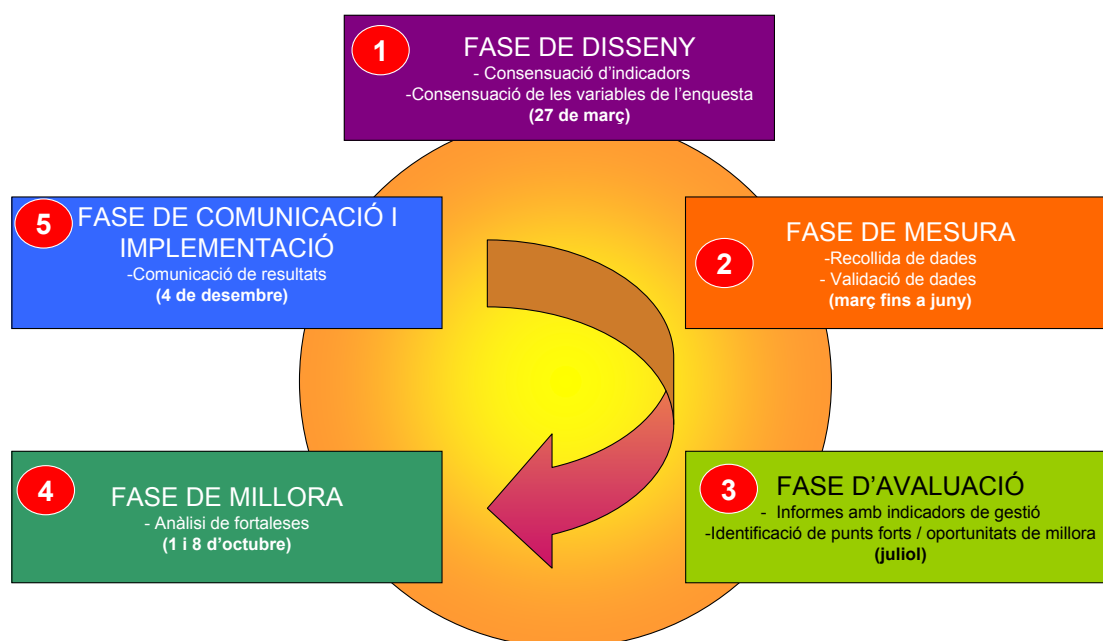
41



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 2014.

DATES DEL CERCLE D'ESPORTS



FASE DE DISSENY

47



INTRODUCCIÓ

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 dóna 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 dels cercles 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 interpreta-

ció dels resultats hi ha una cinquena dimensió d'"entorn" la qual ens dóna informació útil per entendre millor el conjunt d'indicadors.

Enguany hi ha hagut una modificació en les definicions d'algunes variables. Seguidament es llisten aquests canvis en relació a l'edició anterior:

Indicadors introduïts:

- ♦ **Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants.**
- ♦ **% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit.**
- ♦ **Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complet per cada 10.000 habitants.**
- ♦ **% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complet sobre total treballadors.**
- ♦ **% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions).**

Indicadors modificats:

- ♦ **% 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.**
- ♦ **% de despesa corrent en gestió directa.**

Indicadors eliminats:

- ♦ **Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants.**
- ♦ **Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants d'entitats esportives.**
- ♦ **% d'intensitat d'ocupació setmana tipus en Complex Esportiu.**



- % de despesa corrent en gestió indirecta.
- % de treballadors a temps complert en gestió indirecta (concessions) sobre total treballadors.

La següent taula-resum mostra els canvis en els indicadors mencionats.

I. DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC			
ACCIÓ	INDICADOR 2012	INDICADOR 2013	DESCRIPCIÓ
MODIFICAT	Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants	% de places d'activitats continuades municipals sobre el total de places	Substitució per a un nou indicador inclòs en l'eina d'anàlisi del Sistema Esportiu Local (SEL). L'indicador actual és sobre el total de places enlloc de cada 1000 habitants.
MODIFICAT	Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants d'entitats esportives	% de places d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	Substitució per a un nou indicador inclòs en l'eina d'anàlisi del Sistema Esportiu Local (SEL). L'indicador actual és sobre el total de places enlloc de cada 1000 habitants.
NOU		Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants	Nou indicador que permet disposar del total d'activitats continuades
ELIMINAT	% d'ocupació en una setmana tipus en un Complex Esportiu		Eliminació de l'indicador degut a la gran dificultat de recollir aquesta dada per part dels municipis.
II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT			
ACCIÓ	INDICADOR 2012	INDICADOR 2013	DESCRIPCIÓ
NOU		% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit	Aquest nou indicador permet veure en quin moment es troba la instal·lació d'acord al moment amb major volum d'abonats.
III. DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS / RRHH			
ACCIÓ	INDICADOR 2012	INDICADOR 2013	DESCRIPCIÓ
NOU		Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	Nou indicador inclòs en l'eina d'anàlisi del Sistema Esportiu Local (SEL) i que permet conèixer el total de treballadors de l'esport municipal.
MODIFICAT	% de despesa corrent en gestió indirecta	% de despesa corrent en gestió directa	L'indicador es centra en mesurar la despesa de gestió directa. Indicador inclòs en l'eina d'anàlisi del Sistema Esportiu Local (SEL)
ELIMINAT	% de treballadors en gestió indirecta (concessions) sobre total de treballadors		
NOU		% de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert sobre el total de treballadors	Nou indicador inclòs en l'eina d'anàlisi del Sistema Esportiu Local (SEL) i que complementa la resta d'indicadors de la dimensió.
IV. DIMENSÍO ECONÒMICA			
ACCIÓ	INDICADOR 2012	INDICADOR 2013	DESCRIPCIÓ
NOU		% de despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloues les concessions).	Mostra l'esforç econòmic que realitza l'Ajuntament per donar suport a les entitats esportives respecte el total de despesa corrent en esports (incloues les concessions). Indicador inclòs en l'eina d'anàlisi del Sistema Esportiu Local (SEL).

Pel que fa a les variables:

Variables introduïdes:

- ♦ **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.

Variables eliminades:

- ♦ **Volum d'ocupació:** Número de persones assistents a les activitats esportives dels complexos esportius d'una setmana tipus en un complex esportiu.
- ♦ **Aforament disponible complex esportiu:** Número de persones que l'aforament permet en els espais de sala i piscina coberta d'un complex esportiu en una setmana tipus.

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 municipal.
- % 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 dos indicadors d'aquest tipus:

- % de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables.
- % de finançament per part de l'ajuntament.
- % despesa 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 superiors 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		2013	Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva		2013	Impulsar l'ús dels espais esportius		2013
	% 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		219	% persones usuàries en equipaments esportius sobre el total dels habitants de 16 anys i més		34 %
	% de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals		--	% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places		66 %	Practicants en els centres escolars públics per cada 1000 habitants		45
				% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places		34 %	Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants		1.297
	Impulsar el teixit associatiu esportiu		2013				% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)		93 %
	% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població		18 %	Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats		2013	% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)		81 %
	% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població		9 %	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants		354			
				Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants		8			
	Promoure la cohesió social		2013						
	Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants		3,4						
Usuari / Client	Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals		2013	Oferir un servei de qualitat als ciutadans		2013	Oferir un servei de qualitat als ciutadans		2013
	% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants		12,6 %	Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu		37,3	Satisfacció general dels usuaris en els complexos esportius		7,0
	% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants		9,1 %	Per sobre de 43€: OM					
	% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit		81,7 %	Per sota de 25€: OM					
Valors Organitzatius / RRHH	Reflectir la dotació de recursos humans		2013	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals		2013	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2013
	Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants		10,0	Sou brut base monitor/a d'esports municipal		21.307	% de despesa corrent en gestió directa		65 %
	Nº de treballadors municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants		3,7	% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables		3,1 %	% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors		68 %
	Nº de treballadors a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants		2,6	OM: Tan sols per sobre de 5%					
	Nº de treballadors a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants		3,7	% dones empleades respecte el total de treballadors/res municipals		35 %			
				Millorar les habilitats dels treballadors municipals		2013			
				% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals		49 %			
				Hores anuals de formació per treballador/a municipal		9,9			
Economia	Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		2013	Disposar dels recursos adequats per a activitats		2013	Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives		2013
	Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant		58,3	Despesa corrent en activitats per habitant		9,4	% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)		9,9 %
	% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals		7,0 %	Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat		25,5	% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports		6,7 %
							% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports		15,2 %
							Per sobre de 20%: OM		
	Finançar adequadament el servei		2013	Donar suport a la promoció esportiva de les entitats		2013			
	% d'autofinançament per taxes i preus públics		58,4 %	Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant		4,1			
	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions		1,6 %	% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)		6,8 %			
	% de finançament per part de l'ajuntament		39,9 %						
Entorn	Població		43.394	Pes econòmic de l'esport per càpita		101	Nombre d'IIEE		28
	Densitat de població (hab. / km2 municipi)		2.194	Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.		0,8 %	Nombre d'entitats esportives del municipi		49
	Renda per càpita		13.574						

 Com més gran, millor
 Com més petit, millor.
 La situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa
 (els indicadors en groc no tenen fletxes de tendència)



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Impulsar la pràctica esportiva al municipi

% 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: $\frac{\text{Persones que fan activitat física esportiva (v.34)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$	
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 2013:	49
Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53	

% 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: $\frac{\text{Practicants menors de 16 anys (v.36)}}{\text{Població menor de 16 anys (v.3)}} \times 100$	
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 2013:	-
Municipis participants (majors de 10.000 hab.): -	

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: $\frac{\text{Massa social de les entitats esportives (v.38)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Massa social de les entitats esportives: 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. ➤ 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. • 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 2013:	18 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: $\frac{\text{Practicants de les entitats esportives (v.39)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Practicants de les entitats esportives: 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. ➤ 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. • Practicants: Totes aquelles persones que practiquen esport siguin o no socis i/o abonats d'un club i/o entitat.	
Valors mitjans dels indicadors 2013:	9 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51



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: $\frac{\text{Practicants regulars amb ajuts públics (v.35)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
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 2013:	3,4
Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 51	

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: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
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: <i>Registre de les entitats</i>. ➤ <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>Entitats esportives:</i> 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 2013:	219
Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 48	

% 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: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}} \times 100$	
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 2013:	66 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 48

% 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: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades de clubs (v.45)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}} \times 100$	
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 2013:	34 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: $\frac{\text{Hores d'activitats continuades (v.46)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
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. <i>Font:</i> 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. <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 2013: 354	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

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: $\frac{\text{Hores d'activitats puntuals (v.47)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
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 2013: 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: $\frac{\text{Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi (v.40)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi: Es el nombre de persones majors de 16 anys que fa activitat físic-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 físic-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 2013: 34	Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 53

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: $\frac{\text{Practicants en els centres escolars (v.37)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Practicants en els centres escolars: És el nombre de persones que fa activitat físic-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 2013: 45	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: $\frac{M^2 \text{ d'espai esportiu (v.53)}}{Població \text{ (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>M² d'espai esportiu</u>: És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat excloent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. Font: Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona. ➤ <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 2013:	1.297
Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 53	

% 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: $\frac{N^{\circ} \text{ d'espais PAV ocupats (v.50)}}{N^{\circ} \text{ Espais PAV disponibles per entrenaments (v.54)}} \times 100$	
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. Font: 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. Font: 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. Definicions de suport: • <i>Setmana tipus</i>: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valors mitjans dels indicadors 2013:	93
Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 51	

% 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: $\frac{\text{Nº d'espais CAM ocupats (v.51)}}{\text{Nº Espais CAM disponibles per entrenaments (v.55)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ Nº d'espais CAM ocupats: 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. ➤ Nº Espais CAM disponibles per entrenaments: 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> • Setmana tipus: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.		
Valors mitjans dels indicadors 2013:	81	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

II. DIMENSIO 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: $\frac{\text{Població inscrita (v.42)} + \text{Població abonada (v.41)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població inscrita: És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes típic com octubre o març. Font: Llista d'inscrits de les activitats continuades municipals. ➤ Població abonada: 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. ➤ 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.	
Valors mitjans dels indicadors 2013:	12,6
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	44

% 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: $\frac{\text{Població abonada (v.41)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: 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. ➤ 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.	
Valors mitjans dels indicadors 2013:	9,1
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	48

% 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: $\frac{\text{Població abonada (v.41)}}{\text{Nombre d'abonaments màxim assolits (v.43)}} \times 100$	
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 2013:	81,7 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

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: $\text{Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu (v.32)}$	
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 2013:	37,3 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

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: $\text{Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals (v.49)}$	
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 2013:	7,0 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 13



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: $\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
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 2013: 10,0	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44

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 2013: 3,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Nº de treballadors/es a temps complet 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: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complet (v.11)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <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. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener del 2012 <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2012: 2,6	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

Nº de treballadors/es a temps complet 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: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complet (v.9)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <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. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener del 2012 <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2013: 3,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

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.19)</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 festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> "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 2013: 21.307	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 19



% 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: $\frac{\text{Dies de baixa laboral per any de personal municipal (v.15)}}{\text{Dies laborables totals per any de personal municipal (v.16)}} \times 100$	
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 2013: 3,1	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

% 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 2013: 35	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

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: $\frac{\text{Treballadors/es municipals assistents a cursos per any (v.17)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7)}} \times 100$	
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 2013: 49	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

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: $\frac{\text{Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any (v.18)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}}$	
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 2013: 9,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52



Gestionar el servei amb les diferents 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: $\frac{\text{Despeses corrents en esports municipals (v.20)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
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 2013:	65
Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48	

% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert 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 complert.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}}{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}} \times 100$	
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	
Valors mitjans dels indicadors 2013:	68
Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44	

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: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}}{\text{Població (v.1)}}$	
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 del 2012 Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2013: 58,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% 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: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal (v.25)}} \times 100$	
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 2013: 7,0	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48



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: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics (v.30)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
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 2013: 58,4	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

% 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: $\frac{\text{Ingressos per transferències corrents (v.31)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). <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 2013: 1,6	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

% 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:	$\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22) - Ingressos per taxes i preus públics (v.30) - Ingressos per transferències corrents (v.31)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$
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). 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 2013: 39,9 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45	

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:	$\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.28)}}{\text{Població (v.1)}}$
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 2013: 9,4 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43	



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: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.28)}}{\text{Nombre d'hores total d'activitats esportives (v.48)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives:</u> Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. <u>Observacions:</u> 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>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. <u>Observacions:</u> Les activitats de formació s'inclouen en el càlcul com a activitats continuades o puntuals, d'acord amb la seva durada. Nova explicació. Font: Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2013:	25,5
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: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.29)}}{\text{Població (v.1)}}$	
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. Font: 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 Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2013:	4,1
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	51

% 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: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.29)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
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 2013: 6,8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

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: $\frac{\text{Despeses en inversions d'esports (v.23)}}{\text{Total inversió municipal (v.24)}} \times 100$	
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 2013: 9,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47



% 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: $\frac{\text{Despeses corrents en reparació i manteniment (v.26)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
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. Observacions: Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionades. Font: 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. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2013: 6,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

% 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: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments (v.27)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
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. Observacions: 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. Font: 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 2013: 15,2	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

V. INDICADORS 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: ➤ <u>Població</u>: 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 2013: 43.394	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

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: ➤ <u>Població</u>: 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. ➤ <u>Superfície Municipal</u>: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2.194	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

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: ➤ <u>Renda familiar bruta disponible</u>: Renda municipal. <i>Font</i>: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia). ➤ <u>Població</u>: 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 2013: 13.574	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

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: $\frac{Pes econòmic de l'esport (v.33)}{Població (v.1)}$	
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. <i>Font</i>: 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. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 101	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 20



Número de persones ocupades 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.	
Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7) + Nº de treballadors/es de les concessions administratives (v.10) + Nº de treballadors/es de les prestacions de serveis (v.12) + Personal contractat en entitats esportives (v.13) + Personal no contractat en entitats esportives (v.14)	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Població (v.1)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$
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. Observacions: 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. Font: 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. Observacions: 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. Font: 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. Observacions: 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. Observacions: 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. Font: 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. Observacions: 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. Font: Ajuntament, entitats esportives del municipi.	
Valor mitjà de l'indicador 2013:	0,8
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	37

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.57)	
Variables emprades: ➤ Nombre d'instal·lacions esportives: 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 2013:	28 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

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.56)	
Variables emprades: ➤ Nombre d'entitats esportives: 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 2013:	49 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	És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi.	Incidentia població escolar.	Població	Instituto Nacional de Estadística 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 estudi d'edat igual o major de 16 anys.		Població major de 16 anys d'edat.	Instituto Nacional de Estadística 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 estudi menors de 16 anys.		Població inferior a 16 anys d'edat	Instituto Nacional de Estadística 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 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	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.	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 entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37,5h).	Ajuntament.	Ajuntament.
7	Nº treballadors i treballadores 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.	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 entren a la definició.	Ajuntament.	Ajuntament.
8	Nº de treballadors municipals d'esports a temps complet	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.	No s'inclouen les treballadores contractades 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 entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37,5h).	Ajuntament.	Ajuntament.
9	Nº de treballadors/es de concessions a temps complet	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.	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 entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
10	Nº 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.	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 entren a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
11	Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complet	És el número total de persones contractades directament a una empresa 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 entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
12	Nº treballadors/es de contractes 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.	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 entren a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
13	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.	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 comptabilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva.	Sumant tots els treballadors/es que entren a la definició.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.
14	Personal no contractat en entitats esportives	Persona que participa de manera regular en la consecució d'un treball o una fita pel bé de la 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 per bé de l'entitat amb retribució econòmica.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.



A. DADES BÁSQUES (A2)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
15	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.	Vaure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7. No es comptabilitzen els dies de baixa per maternitat ni les baixes superiors a 3 mesos.	Fent el sumatori de tots els dies registrats en el període de l'any d'anàlisi.	Ajuntaments.	Ajuntament.
16	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.	Vaure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7	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.	Fulls de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei.	Ajuntament.
17	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.	Vaure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7. 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 explotació, 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.
18	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.	Vaure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses d'explotació, 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
19	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 destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els reanotats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat 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 r16.	- 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'Xarxa d'Equipaments d'Ajuntament o de les empreses concessionades.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
20	Despeses corrents en esports municipals	Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclou 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 concessionades per a la prestació de serveis esportius municipals. - En el capítol IV s'inclouen les subvencions atorgades pel municipi a les entitats.	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, Diputació de Barcelona.
21	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.
22	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 r20 i r21	Pressupost de l'Ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local	Ajuntament.
23	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 capítols definits.	Pressupost de l'Ajuntament i les entitats gestores	Ajuntament.
24	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.
25	Despeses corrents del Pressupost Municipal	Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclou 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 (interenció), Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.	Ajuntament i Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
26	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 subministraments de gas, electricitat, aigua i comunicacions.	Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionades.	Sumant els econòmics 212 i 213 i les compiles de política 34 -esports- del pla general comptable	Pressupost de l'Ajuntament i les entitats gestores.	Ajuntament.
27	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 entitats gestores.	Ajuntament.
28	Despesa corrent de les activitats esportives	Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formató.		Sumant les despeses directes associades a les activitats esportives continuades, puntuals i de formató.	Pressupost de l'Ajuntament i les entitats gestores.	Ajuntament.
29	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.
30	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.
31	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 canons a cobrar internament (per part de l'Ajuntament) del concessionari en concepte de gestió. - També es comptabilitzaran els ingressos per patrocinis.	Sumant l'import total del capítol IV tenint en compte les seves exclusions	Ajuntaments, entitats gestores.	Ajuntament.
32	Preu mig de l'abonament individual mensual de complex esportiu	Es 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 noliu d'estudi ja 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.		Ajuntament. Preus públics dels equipaments esportius.	Ajuntament.
33	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'empadronament 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
34	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.
35	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.
36	Practicants menors de 16 anys	Nombre de persones menors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva organitzada fora de l'horari lectiu.	Indicador pendent d'anàlisi per millorar l'harmonització de dades.		Enquesta d'hàbits esportius dels escoles del municipi	Ajuntament.
37	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.
38	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 esportistes. En cap cas s'inclouran les persones 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 comptabilitzaran 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 en l'entitat independentment de la regularitat de la pràctica. En el cas que hi hagi un esportista que també sigui soci de l'entitat s'evitarà duplicar-lo. En el cas que una entitat tingui socis i esportistes d'altres poblacions aquestes es inclouran en compte sempre i quan no superin el 15% del total de socis i esportistes.	Registres de les entitats del municipi Registres de les entitats esportives del municipi 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.
39	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.	Fluxes de pocs escolars, les files 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.
40	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 Barcelona.	Gerència de Serveis d'Esports amb col·laboració del Servei d'Avaluació de la Qualitat de la Diputació de Barcelona.
41	Població abonada	És el nombre de persones que paguen una quota mensual per tenir l'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 municipalitzades.	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.	Complex d'aplecació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament.	Ajuntament.
42	Població inscrita	És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes tipus com octubre o març.		Es calcula amb mitjans propis del registre de l'Ajuntament i d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Llista d'inscrits de les activitats continuades municipals.	Ajuntament.
43	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 d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Complex d'aplecació 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
44	Places disponibles d'activitats continuades	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a 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 l'oferta esportiva següent: 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 inclosa en l'oferta d'un complex). 4. Us 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'abonament de les sales d'activitats dirigides pel total d'activitats ofertes durant una setmana (senten una assistència setmanal per plaça). - En el punt 4 es farà un càlcul estimatiu 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.
45	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.
46	Hores d'activitats continuades	Cada setmana 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.	Es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Queden excloses les activitats tipus: campus d'estiu, esportiva, 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 i multiplicant per 48 setmanes.	Programa d'activitats continuades de l'Ajuntament o empreses concessionades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
47	Hores d'activitats puntuals	Cada setmana 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 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'èl·lit. 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.
48	Nombre d'hores total d'activitats	Cada setmana 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.		Es calcula sumant el número d'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.	Programa d'activitats continuades puntuals i de formació de l'Ajuntament.	Ajuntament.
49	Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals	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".		Fent la mitjana de les valoracions dels usuaris/es dels complexos esportius municipals. La puntuació s'extraurà 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.

INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2013: CONCLUSIONS

117



INTRODUCCIÓ

'L'únic estable és el canvi', aquesta cèlebre frase atribuïda a Heràclit (segle V aC), es pot considerar vigent en l'activitat física i l'esport actual. L'esport es troba en un permanent estat d'evolució que, tal i com succeeix en d'altres matèries d'alt component social, presenta un gran repte als agents responsables que conformen el sistema esportiu local. L'evolució no és en si mateixa el repte, sinó la transició cap a un camí de noves tendències, ple d'innovacions i que es reinventa permanentment. Els Cercles de Comparació Intermunicipals (en endavant, CCI) són un instrument que intenta posar llum a aquesta evolució a partir de dades objectives i compartides entre un gran volum de municipis de la província de Barcelona.

L'activitat física i l'esport a nivell local són percebuts com a instruments capaços de millorar la qualitat de vida dels ciutadans. En aquest context, els CCI permeten visualitzar com l'esport impacta de manera positiva a la **salut** de les persones ja que el gairebé la meitat de la població adulta (+16 anys) fan esport de forma habitual i un 12,6% ho fan inscrivint-se a activitats esportives municipals. També ens permeten veure, de manera potser més indirecta, l'impacta en l'**esport escolar** i conseqüentment en l'**educació** en valors i hàbits saludables als més joves gràcies al suport que es dona als clubs esportius tant en la cessió d'equipaments esportius com en l'aportació econòmica del 6,8% del pressupost corrent destinat a esports. Aquest fet es complementa amb que el 94% dels clubs esportius reconeix tenir una relació directa amb la corporació local¹. En determinats municipis, l'esport és utilitzat com a vehicle per a estimular la **cohesió social**. Així, 3,4 persones de cada 1.000 habitants reben ajuts públics per a la pràctica esportiva. Aquesta dada s'ha incrementat des de l'inici de la situació socio-econòmica que s'està vivint actualment. A més, de nou a partir del suport a les entitats, les corporacions locals col·laboren en l'estructuració d'una massa de voluntariat que arriba al 77% de persones vinculades a l'esport local, l'altre 23% són persones que hi estan vinculades professionalment. Cal destacar que l'esport és l'activitat de major pes dins les organitzacions sense ànim de lucre en la gran majoria de municipis. En el context socio-econòmic actual, a l'esport també se li ha demanat de manera recent que tingui un paper rellevant en la **dinamització de l'economia local**. Així, l'esport pot ser un vehicle d'inserció laboral, especialment entre els més joves i, per això, ja s'estan començant a identificar iniciatives de treball transversal entre els serveis d'ocupació local i/o el servei de promoció econòmica i el servei municipal d'esports. Un recent estudi sobre el Mercat de Treball de l'Esport² -que ha comptat amb el suport de la Diputació de Barcelona-, presenta un mercat laboral amb un índex d'atur sensiblement inferior a la mitjana de la població catalana i amb jaciments de treball d'especial interès entre la població activa més jove. Els CCI identifiquen que en els municipis analitzats el 0,8% de les persones es troba ocupada en el sector esportiu, incloent al sector públic i privat. En relació a aquells municipis amb serveis impulsats per l'administració local, l'estructura laboral es reparteix aproximadament a terços entre els treballadors municipals, persones vinculades a contractes de serveis i persones pertanyents a organitzacions que tenen contractes amb règim de concessió administrativa amb l'ajuntament.

L'11a edició dels CCI d'Esports compta amb un total de 53 municipis participants i amb la implicació de més de 70 tècnics/ques esportius municipals³.

1 Secretaria General de l'Esport (2010) *Els clubs esportius a Catalunya*.

2 Observatori Català de l'Esport (2014) *El mercat de treball en el context de l'esport a Catalunya. Especial incidència a la província de Barcelona*.

3 *En alguns casos participa més d'un tècnic d'esports per municipi*.



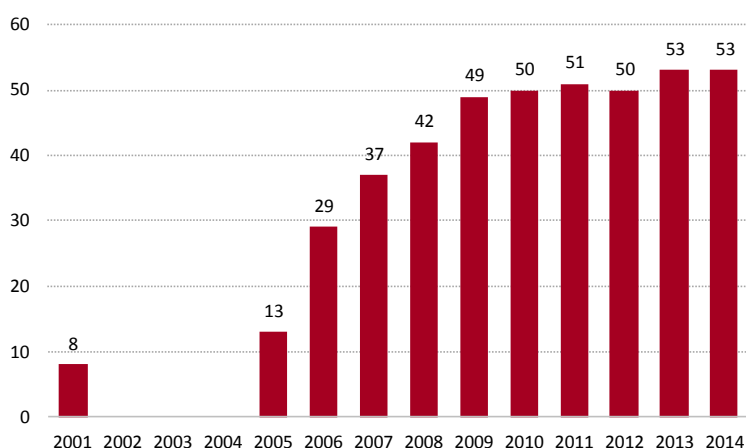


Figura 1. Evolució participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Els CCI d'Esports compten amb una elevada participació municipal i sumen una població total de 2.299.859 habitants de la província de Barcelona.

Cercles + 10	Habitants 2013	Cercles + 30	Habitants 2013
Sitges	29.140	L'Hospitalet de Llobregat	254.056
Sant Vicenç dels Horts	28.181	Sabadell	207.649
Martorell	28.108	Mataró	124.099
Sant Andreu de la Barca	27.329	Cornellà de Llobregat	86.687
Pineda de Mar	26.157	Sant Cugat del Vallès	86.108
Santa Perpètua de Mogoda	25.473	Sant Boi de Llobregat	83.408
Molins de Rei	24.878	Manresa	76.170
Castellar del Vallès	23.455	Rubí	74.468
Esparreguera	21.926	Vilanova i la Geltrú	66.275
Manlleu	20.435	Viladecans	65.444
Vilassar de Mar	20.030	El Prat de Llobregat	63.419
Les Franqueses del Vallès	19.074	Castelldefels	63.077
Parets del Vallès	18.580	Granollers	59.753
Calella	18.469	Cerdanyola del Vallès	57.642
Cardedeu	17.533	Mollet del Vallès	51.954
Sant Celoni	17.286	Esplugues de Llobregat	46.667
Sant Just Desvern	16.859	Sant Feliu de Llobregat	43.769
Berga	16.609	Vic	41.647
La Garriga	15.586	Igualada	38.978
Vallirana	14.625	Vilafranca del Penedès	38.929
Palau-solità i Plegamans	14.454	Ripollet	37.234
Torelló	13.908	Sant Adrià de Besòs	34.822
Sant Sadurní d'Anoia	12.603	Sant Joan Despí	32.812
Vilanova del Camí	12.533	Barberà del Vallès	32.580
Castellbisbal	12.369		
Abrera	12.055		
Matadepera	8.784		
L'Ametlla del Vallès	8.227		
Sant Esteve Sesrovires	7.546		

Taula 1. Ajuntaments participants en els CCI d'Esports 2013 per trams de població

Aquesta mostra és prou significativa per ser representativa de la realitat local a la província, especialment en aquells municipis de més de 10.000 habitants. Amb l'objectiu d'enriquir l'anàlisi s'han dividit els municipis en dos grans grups per mida poblacional (Taula 2).

	Núm. municipis	Habitants	%
+10.000 habitants	29 ⁴	532.212	23%
+30.000 habitants	24	1.767.647	77%
Total	53	2.299.859	100%

Taula 2. Resum ajuntaments per trams de població

El quadre d'indicadors s'organitza al voltant de 4 dimensions:

- ♦ Encàrrec polític
- ♦ Usuari/Client
- ♦ Valors organitzatius/RRHH
- ♦ Econòmica

A aquestes dimensions se li afegeix un cinquè apartat amb dades de l'entorn. En total el quadre és format per 43 indicadors i 7 indicadors de dades de l'entorn.

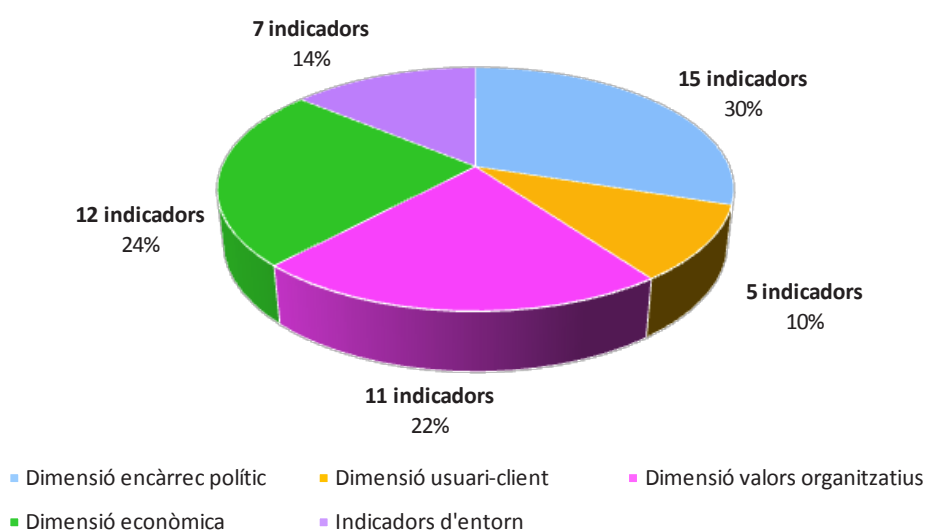


Figura 2. Distribució dels indicadors per dimensions

A l'abast dels municipis participants en els CCI existeix també una eina d'anàlisi resumida del Sistema Esportiu Local (Eina SEL). Aquesta eina identifica els 11 indicadors més destacats i els estructura en base a tres àrees:

4 Tres municipis amb menys de 10.000 habitants



Impacte

Relació públic-privat

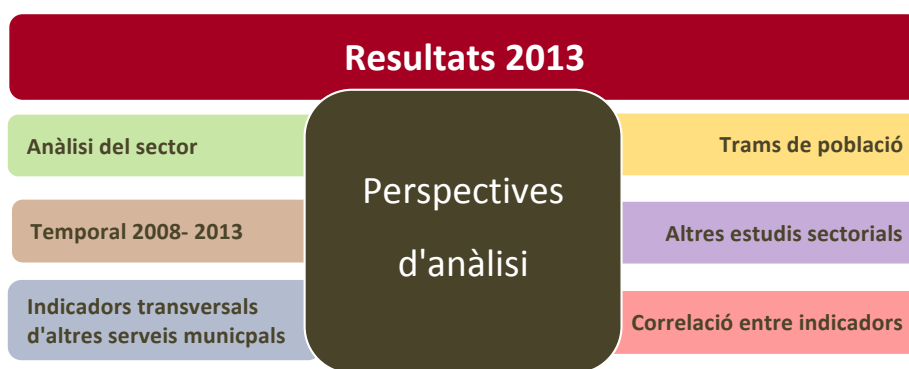
Economia

La distribució i comparativa dels indicadors seleccionats amb la mitjana de municipis de la província, permet veure ràpidament com el municipi presenta un seguit d'elements que es poden considerar per sobre de la mitjana de municipis i d'altres que es troben per sota. Això pot ser un element que pugui ajudar a definir polítiques esportives en el municipi a curt termini. De manera més ampliada, enguany s'ha posat a disposició dels municipis participants el **Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals**, un recurs tecnològic que permetrà analitzar longitudinalment al llarg dels anys els indicadors d'Esports així com comparar-se amb la selecció de municipis desitjada.

Amb la finalitat de dinamitzar les diferents fases dels CCI així com la relació entre els tècnics d'esports municipals s'ha posat també a disposició d'aquest la **Comunitat Esportiva Virtual (CEL)**, una plataforma virtual que permet compartir documentació, crear espais de debat, compartir dubtes i propostes i que en resum enriqueix la comunitat del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports.

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

Seguidament es presenta l'anàlisi dels resultats del quadre d'indicadors 2013 seguint l'ordre de les quatre dimensions comentades: Encàrrec polític, Usuari/client, Valors organitzatius/RRHH i Economia i finalment els indicadors d'entorn. L'anàlisi es realitza utilitzant diferents perspectives en la interpretació dels resultats.



1. DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC

Aquesta dimensió inclou aquells indicadors relacionats amb els practicants tant pel que es refereix a l'accés a la pràctica, l'oferta i promoció d'aquesta així com el lloc en la que es realitza.



La meitat de la població major de 16 anys són practicants regulars

En el primer objectiu 'impulsar la pràctica esportiva del municipi' s'observa que hi ha una mitjana del 49 % de la població que fa activitat física regular sobre el total d'habitants de 16 anys o més. Aquesta dada prové de les enquestes d'hàbits físico-esportius dels ciutadans dels municipis de la província de Barcelona realitzada per l'Àrea d'Esports de la Diputació de Barcelona entre el període 2006 i 2010.

Existeix una tendència de manteniment en el pes de les entitats esportives sobre el sistema esportiu municipal dins de l'objectiu 'impulsar el teixit associatiu esportiu'. La massa social de les entitats esportives suposa un 18% del total de la població mentre que el 'percentatge de practicants d'entitats esportives sobre el total de població' augmenta d'un 8% a un 9%. Aquestes dades mostren la importància del teixit associatiu en la promoció de la pràctica esportiva en els diferents municipis. Cal assenyalar com aquestes es mantenen tot i les dificultats econòmiques i legislatives actuals.

El teixit associatiu manté un paper destacat en la promoció de la pràctica esportiva

Impulsar el teixit associatiu esportiu	2011	2012	2013
% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	17 %	19 %	18 %
% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	7 %	8 %	9 %



En la subdimensió, 'promoure la cohesió social', s'observa un creixement dels practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants passant de 3,2 a 3,4. Aquest augment és més moderat que entre els anys 2011 i 2012 on les polítiques municipals van adaptar-se a les necessitats de la ciutadania derivades de la conjuntura econòmica del moment ampliant les beques i ajudes esportives.

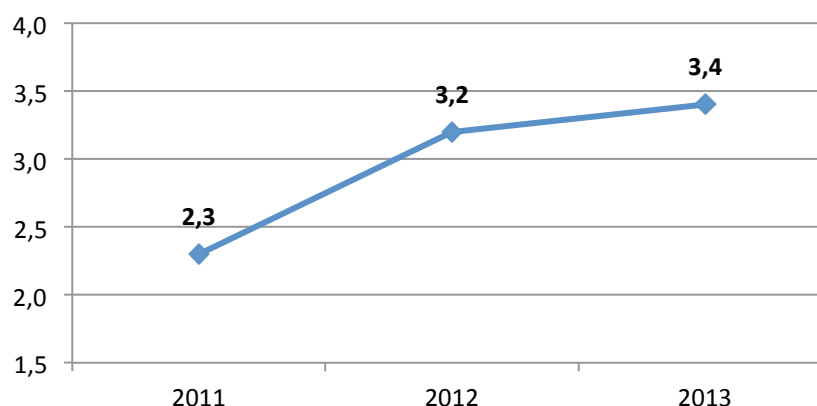


Figura 3. Augment de practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants

L'objectiu 'facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva' el qual mostra el volum d'activitats continuades ofertes, compta amb un augment de les places per cada 1.000 habitants. Si s'observa la distribució de les que són de titularitat municipal o d'entitats esportives es poden veure diferents tendències segons la mida del municipi.



Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2011	2012	2013	
Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants	195	203	219	mitjana
	279	301	307	+ 10.000 habitants
	176	173	194	+ 30.000 habitants
% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	68 %	67 %	66 %	mitjana
	67 %	66 %	63 %	+ 10.000 habitants
	68 %	67 %	68 %	+ 30.000 habitants
% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	32 %	33 %	34 %	mitjana
	33 %	34 %	37 %	+ 10.000 habitants
	32 %	33 %	32 %	+ 30.000 habitants

Municipis entre 10.000 i 30.000 hab.	Municipis de més de 30.000 hab.
Increment de l'oferta realitzada per les entitats esportives	Evolució estable de la titularitat de les places d'activitats continuades
37% del total de l'oferta	68% de places municipals i 32% de clubs

En l'objectiu 'facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats' s'observa que es produeix un increment en el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants passant de 328 el 2012 a 354 al 2013. El número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants es manté en relació a la passada edició amb 8 hores d'activitat puntual per cada 1.000 habitants. Per tant hi ha una tendència general en l'augment de places i hores d'activitats continuades tot i mantenir el volum de practicants. Més endavant, es veuran diferents motius d'aquest augment de l'oferta relacionats amb indicadors d'altres dimensions.

Tendència d'increment de places i hores d'activitats mantenint volum de practicants

Hi ha 45 practicants en centres escolars per cada 1.000 habitants

En l'objectiu 'impulsar l'ús dels espais esportius' es troben aquells indicadors relacionats amb els espais esportius del municipi. El 34% dels habitants menors de 16 anys són usuaris dels equipaments esportius segons les enquestes 'd'hàbits físico-esportius dels ciutadans dels municipis de la província de Barcelona' de la Diputació de Barcelona 2005-2010. Es destaca un important augment en l'ús dels espais esportius escolars públics passant de 36 a 45 practicants per cada 1.000 habitants.

En relació al 'volum d'ocupació en una setmana tipus en pavellons en la franja horària de 17 a 23 hores' augmenta un punt respecte l'any anterior amb un 93%. En el cas dels camps es passad'un 78% a un 81%. Els municipis majors de 10.000 habitants són els que presenten un augment més significatiu amb 4 punts en pavellons i 8 en camps.

Impulsar l'ús dels espais esportius	2011	2012	2013	
% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV	92 %	92 %	93 %	mitjana
	93 %	91 %	95 %	+ 10.000 habitants
	91 %	92 %	91 %	+ 30.000 habitants
% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM	74 %	78 %	81 %	mitjana
	70 %	74 %	82 %	+ 10.000 habitants
	76 %	79 %	81 %	+ 30.000 habitants

En la següent figura es pot observar l'evolució de la mitjana d'hores ocupades sobre el total d'hores d'obertura al llarg de la tarda en pavellons, des de les 16 a les 24 hores entre les dades 2012 i les dades 2013. Els valors són molt similars en les dues edicions, sent lleugerament superiors enguany exceptuant la primera franja de 16 a 17 hores.

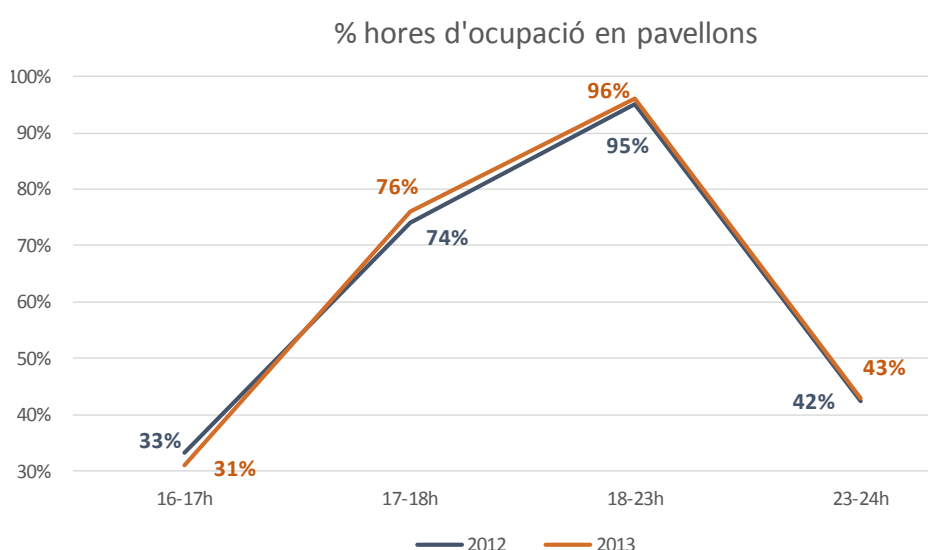


Figura 4. Comparativa 2012-2013 de l'evolució del % d'hores d'ocupació en pavellons en la franja de 16 a 24 hores

En el cas dels camps de futbol s'observa com enguany hi ha una major ocupació de camps en les franges horàries centrals, de 17 a 23 hores mentre que les franges dels extrems hi ha una disminució d'ocupació referent a les dades de l'any anterior. Aquest fet pot derivar-se d'una reestructuració dels horaris d'entrenament per a una optimització dels espais per tal disminuir les hores d'obertura i la corresponent despesa que se'n deriva.



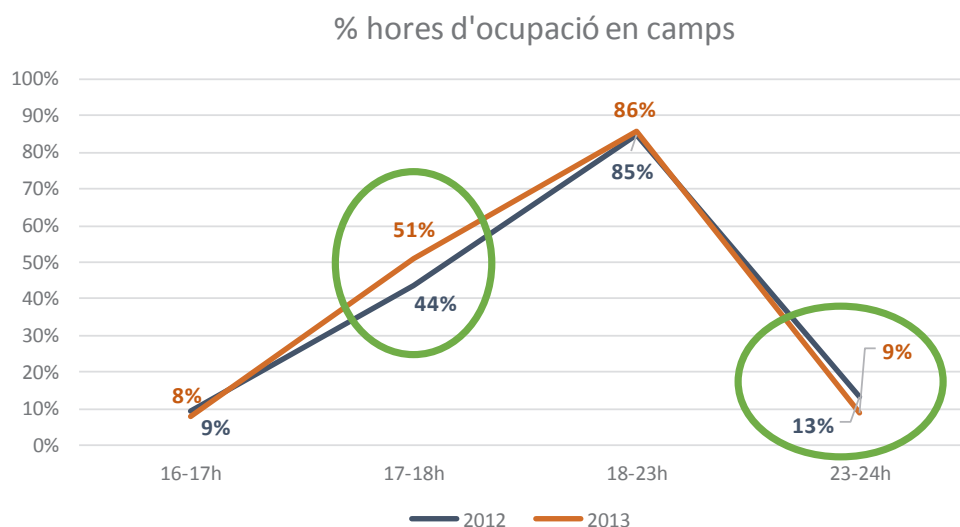


Figura 5. Comparativa 2012-2013 de l'evolució del % d'hores d'ocupació en camps en la franja de 16 a 24 hores

La següent taula analitza el volum de pavellons i camps que estan oberts segons les franges horàries. S'observa com hi ha major volum de pavellons oberts que de camps de futbol en totes les franges d'horàries exceptuant la franja central de 18 a 23 hores. La gran variabilitat d'esports que es realitzen en els pavellons poden ser un dels motius per a una major demanda d'aquests espais i per tant major volum d'obertura durant la tarda.

	16h a 17h	17h a 18h	18h a 23h	23h a 24h
Pavellons	57,4%	99,3%	100,0%	72,8%
Camps	20,2%	82,9%	100,0%	20,2%

Taula 3. Volum de pavellons i camps oberts per franges horàries

Fent una correlació entre aquests dos indicadors s'observa que hi ha una tendència on els municipis que compten amb un major volum d'ocupació en pavellons també responen a un alt volum d'ocupació en camps.

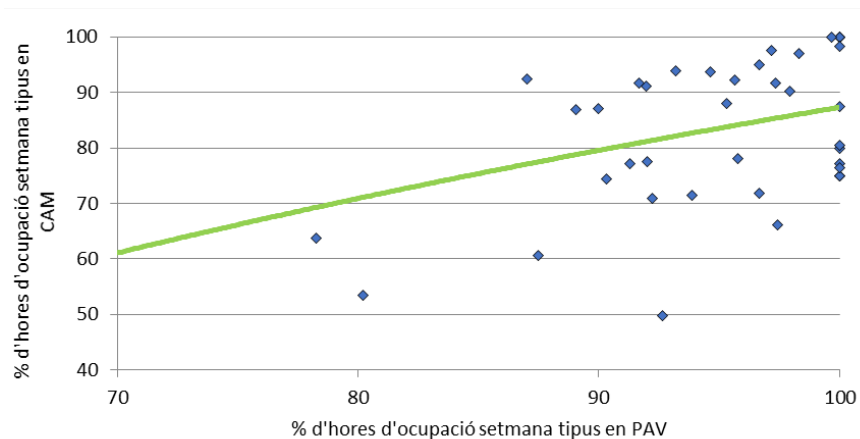


Figura 6. Correlació entre el volum d'ocupació entre pavellons i camps (de 17h. a 23h.)

Contràriament no hi ha correlació entre una major ocupació d'aquests espais esportius amb un major número de 'practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants'. Per tant, es dedueix que l'increment d'usuaris dels espais esportius escolars pot venir de l'esport de lleure.

2. DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Els indicadors que aporten dades de l'usuari final dels serveis esportius municipals són els que formen la segona dimensió usuari/client.



12,6 % de la població està inscrita i/o abonada als serveis esportius municipals

En l'objectiu 'fomentar l'ús dels serveis esportius municipals' es percep que el 'percentatge de població inscrita i/o abonada als serveis esportius municipals sobre el total d'habitants' és del 12,6% seguint la tendència decreixent iniciada l'any 2008, primera vegada en que es va recollir aquesta dada. La mateixa tendència segueix l'indicador 'percentatge de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants'.

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	14,5 %	14,2 %	13,4 %	13,4 %	13,2 %	12,6 % ↓
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	10,2 %	9,9 %	9,9 %	10,2 %	9,9 %	9,1 % ↓



D'entrada aquesta dada és contradictòria al creixement de places i volum d'hores d'activitats contínues per cada 1.000 habitants. No hi ha una única causa que expliqui aquest fet sinó que és el resultat de la combinació de diferents variables.

- ♦ La crisi econòmica dels darrers anys ha portat a moltes persones a valorar la necessitat i aprofitament de les seves despeses personals. En l'àmbit de l'esport aquest fet deriva a:
 - Les persones inscrites i/o abonades a serveis municipals amb una assistència baixa a aquests s'han acabat donant de baixa del servei.
 - Les persones amb un ús regular dels serveis esportius, en especial dels complexos esportius han augmentat la freqüència de pràctica setmanal.
- ♦ Aparició de noves activitats dirigides amb gran repercussió en la població i unes necessitats mínimes d'inversió.
 - Activitats de ball que es poden realitzar en una sala amb equip de música. Per exemple: Zumba.
 - Activitats dirigides a l'aire lliure que organitzen empreses de serveis sense necessitat de disposar d'instal·lació. Per exemple. Cross-fit, entrenaments en grup o grups de running.
- ♦ Possibilitat d'incrementar l'oferta d'activitats a un baix cost amb la realització de classes dirigides virtuals sense la presència d'un tècnic esportiu a la sala.
- ♦ Increment de les activitats esportives en el medi natural: running, nordic walk, triatló, curses de muntanya, curses d'orientació.

Si es segmenten les dades d'aquests municipis segons els 2 trams de població, s'observa com ambdós indicadors són inversament proporcionals a la mida de la població; a menor població major percentatge de població abonada i/o inscrita, oscil·lant del 16,1% en municipis més petits fins el 11,6% en municipis grans. Succeeix el mateix amb el percentatge de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants amb un 10,8% en municipis majors de 10.000 habitants i un 8,6% en els més grans de 30.000 habitants.

**Els complexos
esportius
es troben al 81,7%
de la seva
ocupació
màxima assolida**

Dins del mateix objectiu es troba un dels nous indicadors de la present edició, el 'percentatge d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxims d'abonaments assolit', el qual permet veure la situació actual en un complex esportiu en relació al moment amb major volum d'usuaris. La mitjana es situa en que els complexos tenen una ocupació del 81,7% en relació al volum màxim d'abonaments assolit en els darrers 5 anys. Aquesta dada prendrà molta rellevància al llarg del temps ja que la seva evolució és primordial per al resultat econòmic de la instal·lació.

Els municipis més grans són els que compten amb uns percentatges d'abonaments més elevat sobre el volum màxim d'abonaments assolit amb un 82,9% davant del 78,5% dels municipis més menors de 30.000 habitants.

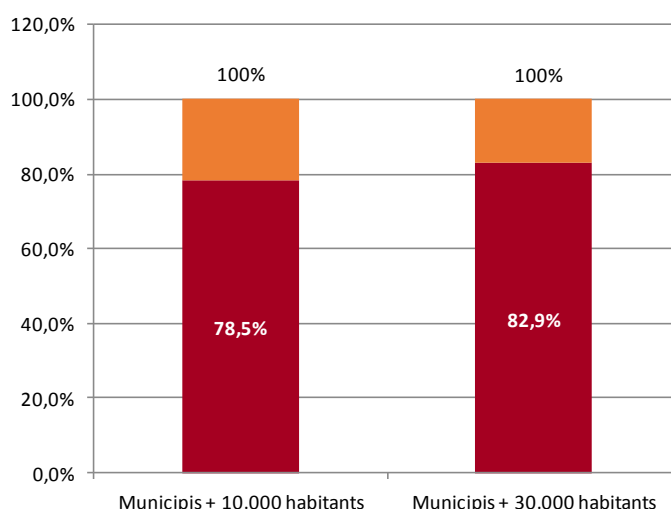


Figura 7. Percentatge d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit per trams de població

En l'objectiu **'oferir un servei de qualitat als ciutadans'**, s'observa que el preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu⁵ és de 37,3 €. S'observa que segueix la tendència d'increment en el preu mig de la quota entre el 2011 i el 2013 (34,5€ el 2011; 35,8€ el 2012 i 37,3€ el 2013). L'IVA en serveis esportius va augmentar del 8% al 21% l'1 de setembre de 2012, passant d'IVA reduït a IVA general. L'aplicació en el preu de la quota d'aquest augment de l'IVA va realitzar-se de diferent forma en cada centre especialment en la gestió indirecta. Algunes instal·lacions van realitzar aquest augment en el moment d'entrada en vigor del nou valor tributari, corresponent a part de l'increment de les quotes entre 2011 i 2012. Una altra part de les instal·lacions, van esperar al canvi d'exercici econòmic al 2013 per a augmentar la quota, increment que es reflecta en aquesta edició.

El preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu és de 37,3 €

En l'exercici anterior, es va veure que els municipis amb un model de gestió directa del seu complex esportiu municipal, varen incrementar l'abonament mensual en 2€ de mitjana, mentre que els municipis que tenen un model de gestió indirecta l'incrementaren de mitjana només 1€. En la realització del mateix anàlisi enguany, s'ha vist com els municipis amb gestió directa han mantingut els preus de les quotes mentre que els de gestió indirecta han augmentat de mitjana 1€ més la quota dels complexos esportius. Per tant, en dos anys, l'increment de la quota d'abonament en els CEMS ha estat de mitjana 2€ independentment del tipus de gestió d'aquests⁶.

⁵ Definició preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu: Quota d'un complex esportiu municipal que inclou l'ús lliure dels espais esportius de la piscina i la sala de fitness així com un mínim de 15 hores setmanals d'activitats dirigides per a una persona adulta.

⁶ L'any 2012 hi havia 15 municipis amb complexos esportius de gestió directa i 24 municipis amb complexos esportius de gestió indirecta. En la present edició 2013 s'ha treballat amb les dades de 19 municipis amb complexos esportius de gestió directa i 24 complexos de gestió indirecta.



	2012	2013	TOTAL
CEMS Gestió DIRECTA	↑ 2 €	= 0 €	↑ 2 €
CEMS Gestió INDIRECTA	↑ 1 €	↑ 1 €	↑ 2 €

Taula 4. Increment mig en preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu segons tipus de gestió.

Es considera que el preu estàndard de l'abonament mensual d'un complex esportiu es situa entre els 25€ i els 43€. Si comparem el volum de municipis per a cada tram de preu, amb els de les dues edicions anteriors, s'observa que tot i haver un menor volum de municipis que han aportat la dada, n'hi ha més que es situen en la franja superior⁷.

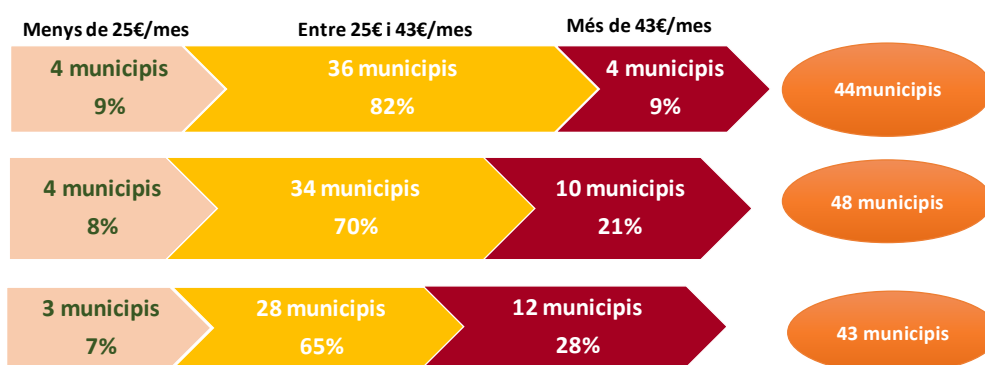


Figura 8. Distribució de municipis d'acord al seu preu mig de l'abonament mensual 2011-2013

No existeix cap correlació entre el preu de l'abonament i el percentatge de població abonada a un complex esportiu municipal. Per tant la quota de l'abonament no és el factor determinant per a tenir més o menys abonats. Tot i així, degut a les necessitats d'ajustar les despeses de la ciutadania, és un dels motius més important en la disminució del volum d'abonats. Moltes persones substitueixen l'esport organitzat per l'esport lliure en el medi natural o urbà el qual no té cost. A aquesta realitat s'afegeix la tendència actual del 'running' i les curses populars tant en circuits urbans com en el medi natural.

La satisfacció mitjana dels usuaris dels complexos esportius municipals és de 7.

En l'edició anterior es va posar en marxa un nou sistema per a recollir l'indicador 'Satisfacció general de l'usuari dels complexos esportius'. La metodologia ha consistit en la realització d'un sondeig online promogut per la Diputació de Barcelona en tots els complexos esportius municipals dels municipis participants als CCI. Per a la seva realització s'han distribuït diferents qüestionaris via correu electrònic i cartells amb codis QR⁸ els quals condueixen a una enquesta de satisfacció personalitzada per a cadascun dels centres amb la següent pregunta 'Com valoraria el seu grau de satisfacció general del seu centre esportiu municipal'. Posteriorment s'han analitzat els resultats per a cada complex esportiu i per a cada municipi de manera que aquests tinguessin el volum necessari de respostes per a que fossin representatius. Finalment, en l'edició 2013 hi van haver 13 municipis amb dades representatives els quals deriven a una puntuació mitjana de 7 sobre 10.

⁷ 48 municipis van aportar aquestes dades l'any 2011 i 44 l'any 2012. En la present edició aquesta dada ha estat aportada per 43 municipis.

⁸ "Quick response code" (codi de resposta ràpida). És un mòdul per a l'emmagatzematge d'informació en una matriu de punts bidimensional els quals es poden llegir des de qualsevol dispositiu mòbil amb la corresponent aplicació.

Si es compara aquesta dada amb la resta de serveis municipals que participen als Cercles de Comparació Intermunicipal s'observa que Esports es situa en una posició intermèdia respecte d'altres serveis municipals analitzats.

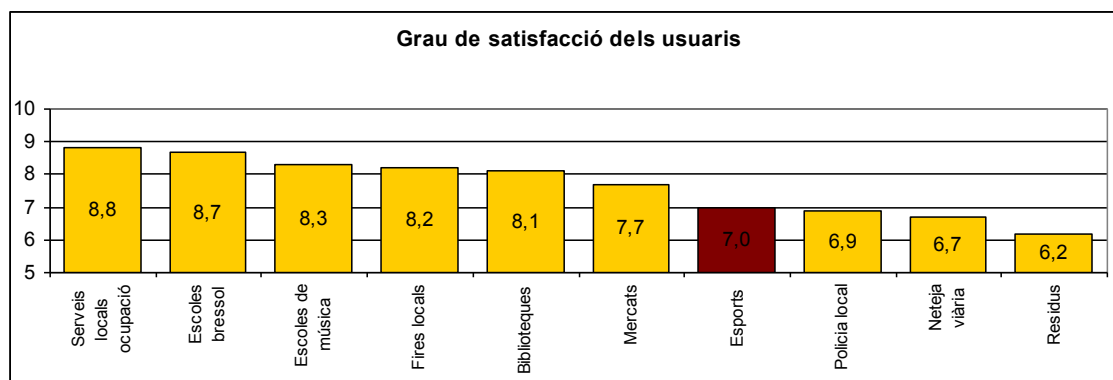


Figura 9. Comparativa de la satisfacció general dels usuaris amb els altres serveis participants als Cercles 2013

A banda de la pregunta corresponent a l'indicador de la satisfacció dels usuaris dels CCI, en la mateixa enquesta online es realitzava la mateixa pregunta per a cada una de les diferents àrees de gestió de l'equipament esportiu: preu de l'equipament, neteja, activitats, monitoratge i atenció personal. La següent figura mostra les valoracions mitjanes⁹:

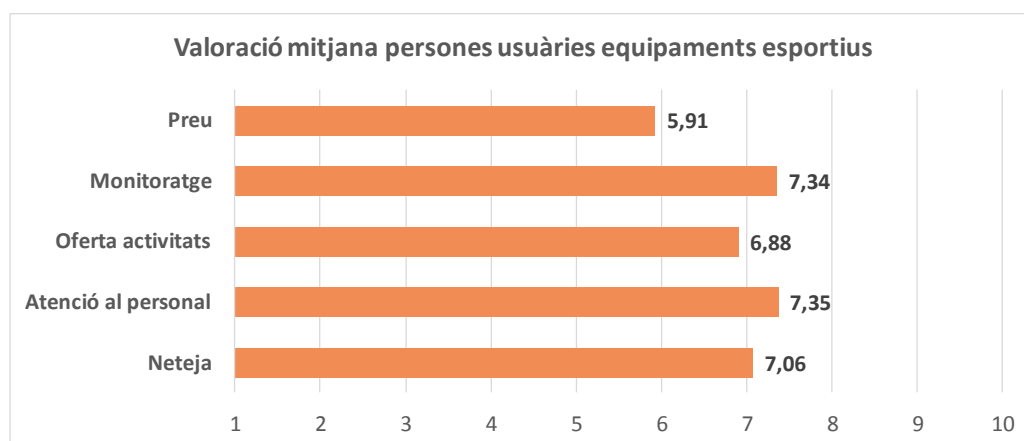


Figura 10. Valoració dels usuaris de Complexos esportius municipals per àrees de gestió 2013

⁹ Aquestes mitjanes no estan ponderades per la mida poblacional dels municipis.



3. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

Aquesta dimensió inclou aquells indicadors relacionats amb l'organització del servei a nivell de recursos humans i la gestió directa o indirecta d'aquests.



En el primer objectiu '**reflectir la dotació en recursos humans**' es pot veure el volum de persones que treballen a jornada complerta a l'esport municipal així com si són els treballadors municipals, els de concessions administratives o els de prestació de serveis. S'observa que el volum de personal es manté, tant a nivell general com per a cada una de les tipologies de contractació.

Reflectir la dotació de recursos humans	2011	2012	2013
Nº de treballadors/es municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	9,7	10,5	10,0
Nº de treballadors/es municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants	3,4	3,6	3,7
Nº de treballadors/es a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants	2,5	2,7	2,6
Nº de treballadors/es a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants	3,8	4,2	3,7

En la següent figura s'observa com el volum de treballadors municipals (grup 1) i el de les concessions administratives (grup 3) tenen un mateix pes, el 37% cada un, sobre el total del personal d'esports.

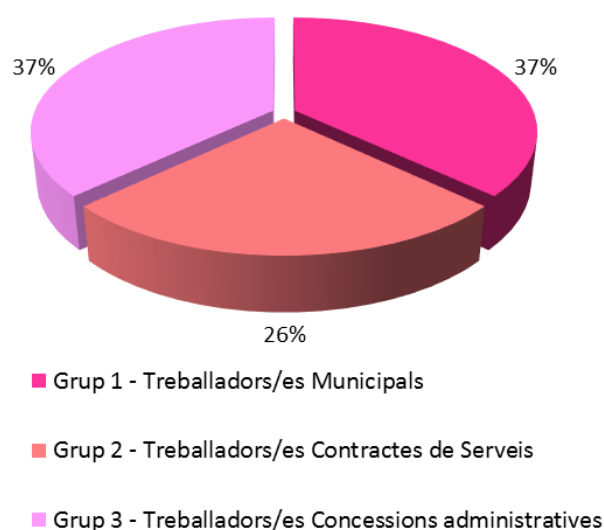


Figura 11. Distribució dels treballadors/es d'esports

Tal i com es veurà més endavant en les dades d'entorn, els treballadors municipals només representen el 22,9%¹⁰ del número total de persones ocupades (independentment del volum d'hores de la seva jornada laboral) en el sector esportiu municipal.

En l'anàlisi del % d'homes/dones en relació al personal en esports només pot realitzar-se per al primer grup corresponent als treballadors municipals degut a la manca d'accés a la informació en els altres dos grups. Enguany el % de dones empleades respecte el total de treballadors/es municipals d'esports es manté en un 35%. Si es compara aquesta dada amb els altres serveis municipals s'observa que és l'onze servei amb un percentatge major de dones empleades d'un total de 17 serveis.

Les dones són el 35% del personal municipal que treballa en l'esport

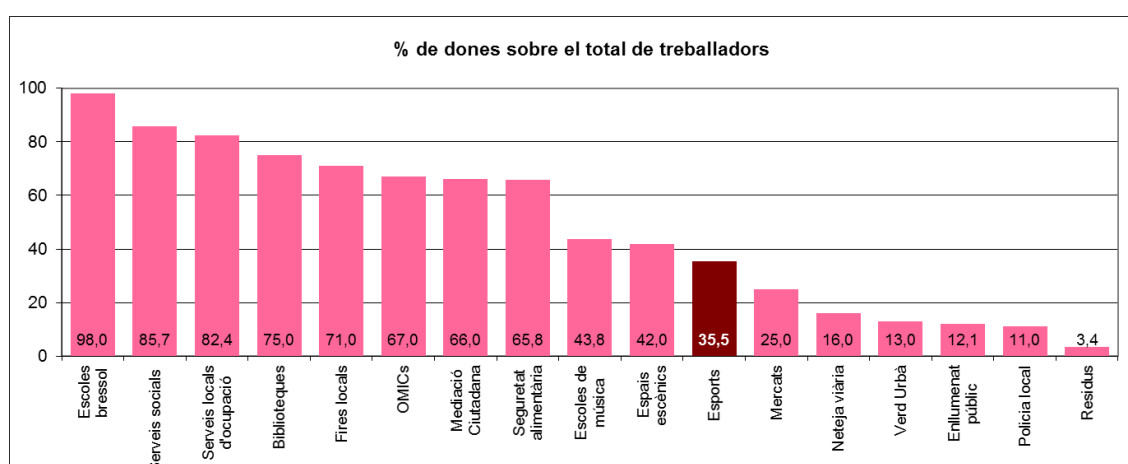


Figura 12. Comparativa del % de dones empleades sobre el total de treballadors/es municipals amb els altres serveis participants als Cercles 2013

¹⁰ Veure Figura 22.



En l'objectiu 'promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals' s'observa un petit augment en el sou brut base del monitor/a d'esports municipal passant de 21.232€ a 21.307€. D'altra banda hi ha una tendència creixent en el % de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables passant de 2,4% l'any 2011 a 3,1% al 2013.

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals	2011	2012	2013
Sou brut base monitor/a d'esports municipal	21.727	21.232	21.307
% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables	2,4 %	2,6 %	3,1 %

Si es compara amb la resta de serveis municipals participants als Cercles, s'observa com esports es troba en els serveis amb un menor percentatge d'hores de baixa laboral amb uns valors similars als serveis de mediació ciutadana i els serveis locals d'ocupació.

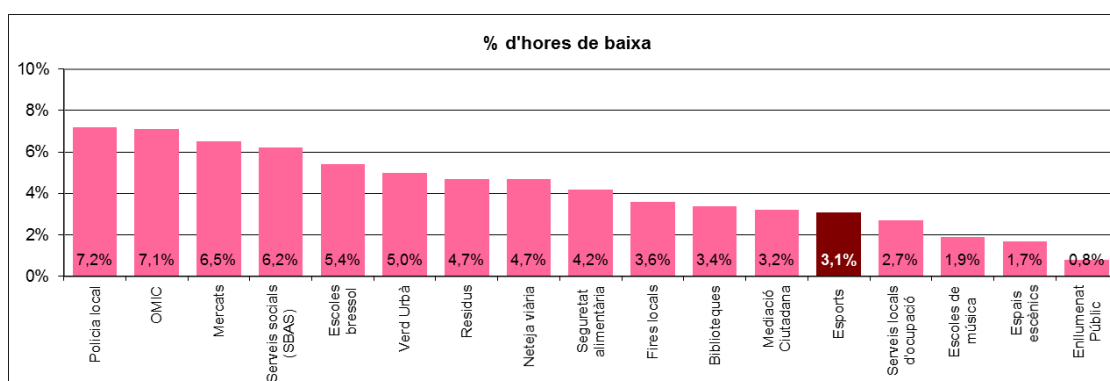


Figura 13. Comparativa del % d'hores de baixa laboral sobre el total de dies laborables amb els altres serveis participants als Cercles 2013

El següent objectiu de 'millorar les habilitats dels treballadors/es municipals' s'observa un augment en el % de treballadors i treballadores municipals que han realitzat algun tipus de formació durant el 2013 així com en les hores anuals de formació per treballador/a municipal. Segmentant aquesta xifra pels dos grans trams de població establerts s'observa que en els municipis a partir dels 30.000 habitants hi ha un major percentatge de personal que ha assistit a cursos de formació així com un major volum d'hores de formació. La mitjana d'hores de formació per cada treballador/a és de 9,9, considerant-se lluny de les 20 hores de referència per a cada un dels /les treballadors/es municipals.

El 49% dels/les treballadors/es han realitzat formació al 2013

Si es compara la mitjana d'hores de formació per a cada persona empleada municipal amb les hores de formació de serveis participants als CCI, s'observa que el servei d'esports es situa en tretzè lloc millorant tres posicions respecte l'anterior edició.

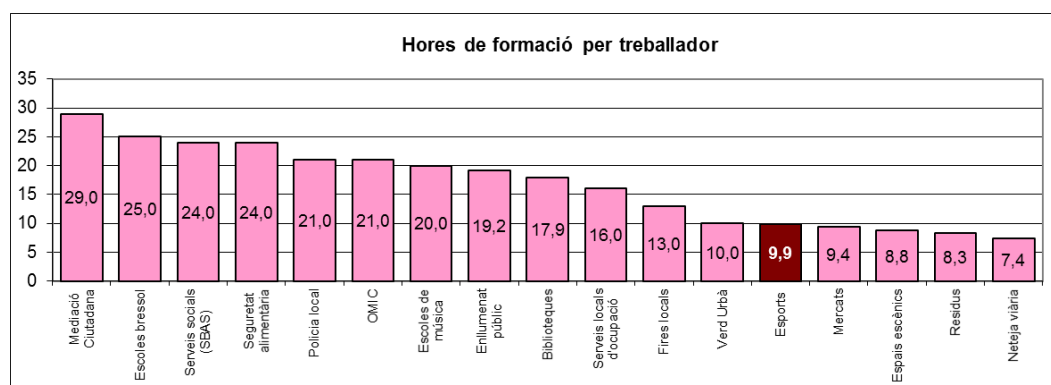


Figura 14. Comparativa de volum d'hores de formació per empleat amb els altres serveis participants als Cercles 2013

Enguany s'ha substituït l'indicador 'percentatge de gestió indirecta' pel 'percentatge de despesa corrent en gestió directa' dins de l'objectiu '**gestionar el servei amb diverses formes de gestió**'. Aquesta dada ens permet veure que del total de despesa corrent realitzada en esports el 65% es fa de manera directa mentre que el 35% restant correspon a les concessions administratives, associades majoritàriament a la gestió de complexos esportius.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2011	2012	2013	
% de despesa corrent en gestió directa	58 %	56 %	65 %	mitjana
	69 %	70 %	69 %	+ 10.000 habitants
	55 %	51 %	64 %	+ 30.000 habitants
% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors	62 %	60 %	68 %	mitjana
	68 %	70 %	69 %	+ 10.000 habitants
	60 %	57 %	67 %	+ 30.000 habitants

Si es relaciona aquesta dada amb el nou indicador 'percentatge de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre el total de treballadors' s'observa que el 68% dels treballadors d'esports són treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert. Analitzant aquests dos indicadors pels dos grups de població, s'observa que en els municipis petits el valor de la despesa en gestió directa (69%) coincideix amb el % de treballadors municipals i de contractes de serveis. En canvi, en els municipis majors de 30.000 habitants el percentatge de la despesa en gestió directa és del 64% mentre que el volum de treballadors municipals i de contractes de serveis és del 67%.

Comparant aquesta dada amb la resta de serveis dels CCI 2013, Esports segueix sent, juntament amb mercats, el servei amb un major equilibri entre el model de gestió directa i indirecta.

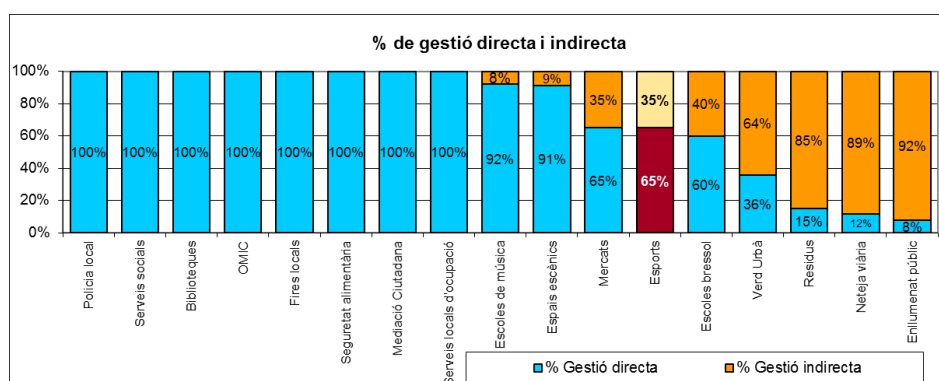


Figura 15. Comparativa del % de gestió directa i indirecta del servei d'esports amb la resta de serveis participants en els Cercles 2013



4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La quarta dimensió recull aquells indicadors relacionats amb la dotació econòmica per al desenvolupament dels serveis d'esports municipals.



La despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant és de 58,3€.

En l'objectiu 'disposar dels recursos adequats pel Servei d'Esports' s'observa que la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant és de 58,3€. Seguint la mateixa tendència que en les darreres edicions, existeix, una diferència significativa segons trams de població. La despesa per habitant és més baixa on hi ha més població gràcies a les economies d'escala que es generen allà on hi ha major nombre d'habitants com a un dels principals motius.

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	2011	2012	2013	
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	59,5	61,3	58,3	mitjana
	73,4	74,5	75,4	+ 10.000 habitants
	57,0	58,1	53,3	+ 30.000 habitants

Esports, és el segon servei municipal amb major despesa corrent dels que participen als Cercles, per darrera de Policia Local però d'altra banda és el tercer servei amb un major autofinançament taxes i preus públics.

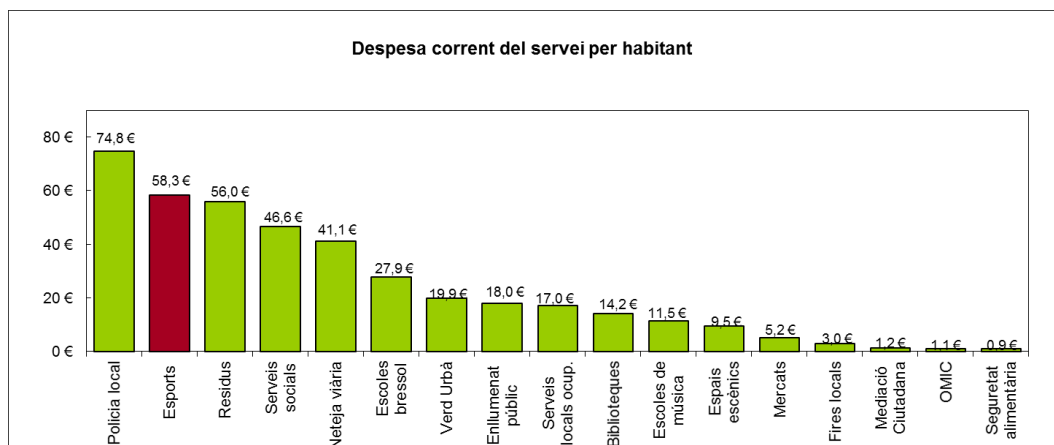


Figura 16. Comparativa de la despesa corrent en esports per habitant amb els altres serveis participants als Cercles 2013.

Segueix existint una correlació entre la 'despesa corrent per habitant' i el 'percentatge d'abonats i/o inscrits en els serveis esportius municipals' així com també entre la 'despesa corrent en esport (incloses les concessions) per habitant' i el 'percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants'.

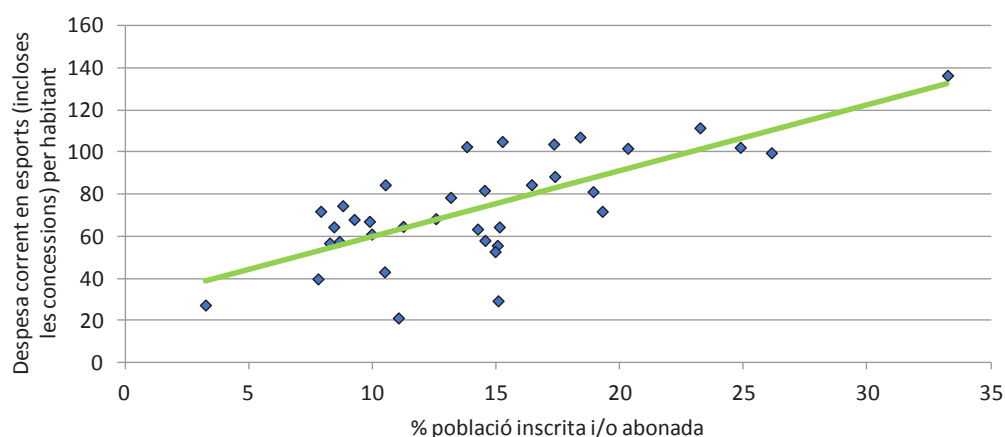


Figura 17. Correlació entre la despesa corrent en esport (incloses les concessions) per habitant i el % de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants 2013.

Dins del mateix objectiu s'observa que el percentatge de despeses corrents en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals és del 7,0%. Es trenca la tendència creixent amb una disminució de 4 dècimes de punt respecte el 7,4% de l'any anterior. En el desglossament de la dada per grups de població s'observa que els municipis petits segueixen encara amb una tendència de creixement mentre que és en els municipis més grans de 30.000 habitants on hi ha una reducció destacable, possiblement derivada de la necessitat de dedicar recursos a altres àrees de l'ajuntament.

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	2011	2012	2013	
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	7,2 %	7,4 %	7,0 %	mitjana
	7,5 %	7,7 %	7,9 %	+ 10.000 habitants
	7,1 %	7,3 %	6,6 %	+ 30.000 habitants



L'objectiu 'disposar dels recursos adequats per activitats' presenta una disminució en la despesa corrent en activitats per habitant passant de 10,1€ per habitant al 2012 a 9,4€ per habitant al 2013. Contràriament, la despesa corrent per a cada hora d'activitat ha augmentat 1,5€ en el darrer any.

La despesa corrent en activitats per habitant és de 9,4€

Si s'analitza la distribució de la despesa per tipologia d'activitats s'observa que la 'despesa per a cada hora d'activitat continuada' ha augmentat de 22,0€ a 23,8€, igualment s'ha produït un lleuger increment en les activitats puntuals de 106,5€ a 109,5€.

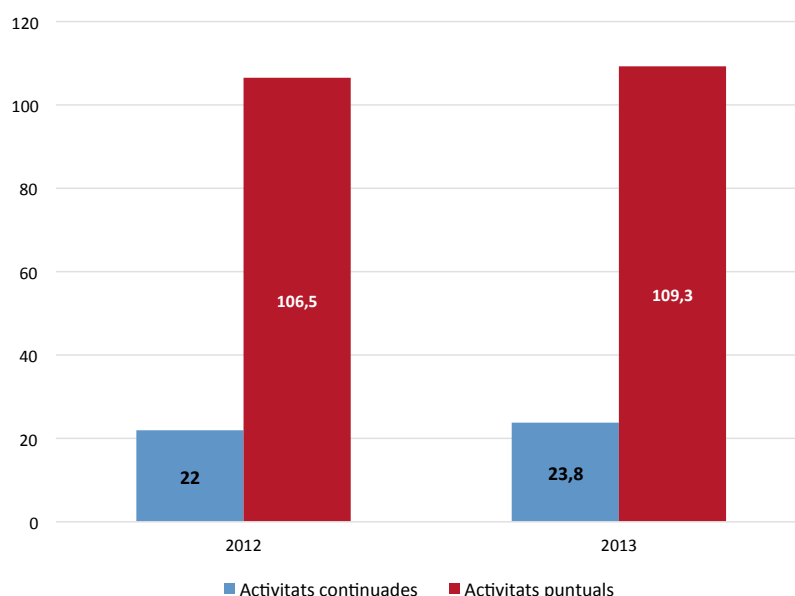


Figura 18. Desglossament de la despesa per cada hora d'activitat per tipologia dels anys 2012 i 2013.

Hi ha un canvi en la tendència decreixent existent del indicador 'despeses en transferències corrents a entitats esportives per habitant'. Enguany aquesta dada s'ha incrementant lleugerament arribant a 4,1€. S'observa que succeeix el mateix amb l'indicador 'percentatge en transferències corrents a entitats esportives sobre la despesa corrent en esports incloses les concessions' on enguany s'ha incrementat en 0,5 punts.

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	2011	2012	2013	
Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	4,0	3,9	4,1	mitjana
	3,9	3,9	4,0	+ 10.000 habitants
	4,0	3,9	4,1	+ 30.000 habitants
% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)	6,6 %	6,3 %	6,8 %	mitjana
	5,3 %	5,3 %	5,1 %	+ 10.000 habitants
	6,9 %	6,6 %	7,5 %	+ 30.000 habitants

En l'objectiu 'Finançar adequadament el servei' s'observa un lleuger augment en el '% d'autofinançament per taxes i preus públics' amb un valor del 58,4% així com el 'percentatge d'autofinançament per aportacions d'altres institucions' que gairebé duplica el seu valor de 0,7% a 1,6% i el qual tenia una tendència decreixent des de l'inici de la crisi econòmica.

Finançar adequadament el servei	2011	2012	2013
% d'autofinançament per taxes i preus públics	60,2 %	57,9 %	58,4 %
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	0,8 %	0,7 %	1,6 %
% de finançament per part de l'ajuntament	39,0 %	41,4 %	39,9 %

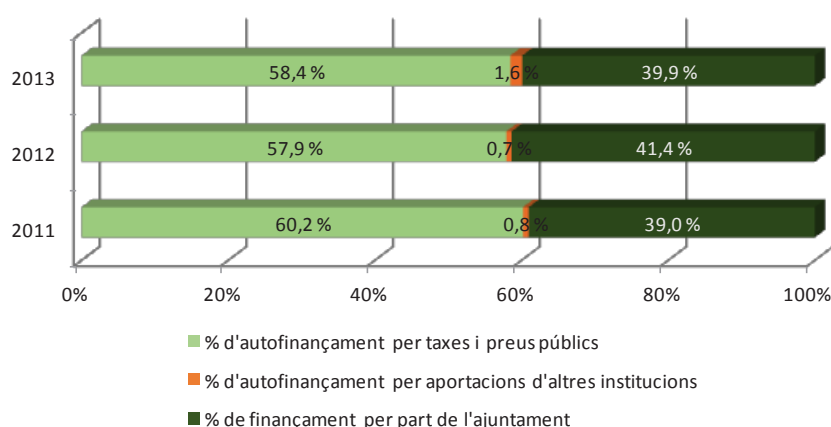


Figura 19. Comparativa de la distribució del finançament dels anys 2011, 2012 i 2013.

Si es compara el percentatge d'autofinançament amb la resta de serveis, s'observa que Esports continua sent el tercer servei amb un major volum d'autofinançament, darrera dels serveis de residus i de mercats. Aquests tres serveis compten amb un percentatge de finançament per aportacions d'altres institucions gairebé residual en comparació a serveis com serveis socials, serveis locals d'ocupació o biblioteques.

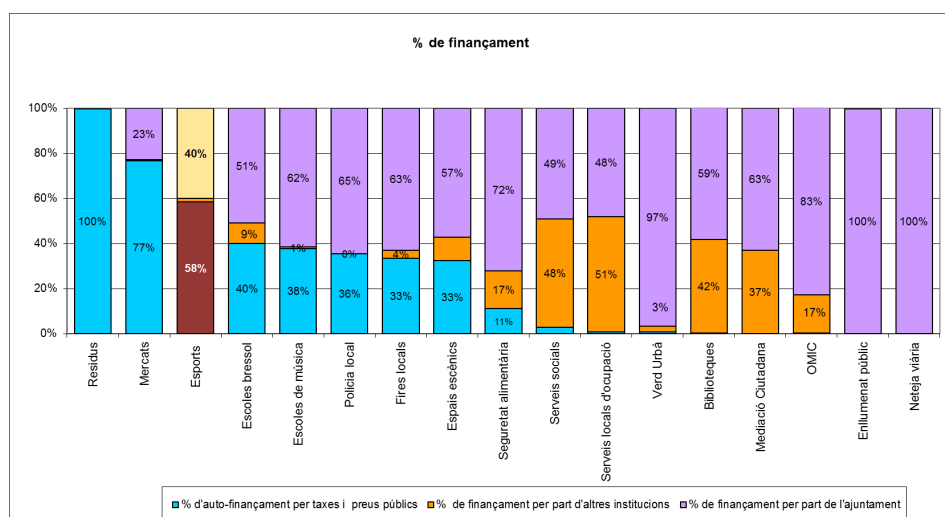


Figura 20. Comparativa del % d'autofinançament del servei d'esports amb els altres serveis participants als Cercles 2013



El darrer objectiu de la dimensió econòmica és **'disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives'**. El 'percentatge d'inversió en esports (incloses concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)' s'incrementa 0,5 punts en relació l'any anterior, passant d'un 9,4% a un 9,9% i seguint una tendència creixent iniciada al 2010. Tot i reduir-se considerablement les inversions municipals en general, any rere any s'ha mantingut un pes relatiu en la inversió en matèria d'esports.

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	10,8 %	10,1 %	8,9 %	9,1 %	9,4 %	9,9 %



En relació a l'indicador de 'percentatge de despesa corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) sobre el total de despesa corrent en esports', s'observa una tendència a la baixa en les darreres tres edicions passant del 7,8% al 6,7%. Les dificultats de portar al dia el manteniment preventiu així com part del correctiu són una realitat en molts municipis, ja sigui per la falta de recursos humans o econòmics. Si es segmenta aquesta dada en grups de població però, s'observa que la davallada de despesa per aquest concepte s'efectua sobretot en els municipis de més de 30.000 habitants, els quals tenen un parc d'instal·lacions esportives més nombrós i diversificat. Contràriament però, la gran varietat d'espais permet una economia d'escala que permet estalviar costos i optimitzar els recursos. Els municipis de 10.000 a 30.000 habitants han augmentat aquesta despesa d'un 6,1 a un 6,4%.

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives	2011	2012	2013	
% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions)	7,8 %	7,2 %	6,7 %	mitjana
s/ total despesa corrent en esports	7,0 %	6,1 %	6,4 %	+ 10.000 habitants
	8,0 %	7,5 %	6,8 %	+ 30.000 habitants
% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions)	11,2 %	12,9 %	15,2 %	mitjana
	14,0 %	15,3 %	16,5 %	+ 10.000 habitants
s/ total de despesa corrent en esports	10,6 %	12,0 %	14,6 %	+ 30.000 habitants

La despesa en subministraments és el 15,2% del total de despeses corrents en esports

En relació a l'indicador de 'percentatge de despesa corrent en subministraments (incloses les concessions) sobre el total de despesa corrent en esports' el qual es troba en el mateix objectiu que l'indicador anterior 'disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives' es pot veure que aquest ha sofert un increment. Tant els municipis de més de 10.000 habitants com els de 30.000 habitants tenen un percentatge de despesa en subministraments major que en els anys anteriors. Aquest fet es contradiu aparentment amb la gran quantitat de mesures d'estalvi energètic implantades per la major part dels municipis¹¹. Aquestes mesures han tingut èxit en la seva execució per part d'ajuntaments i entitats esportives usuàries dels equipaments esportius municipals i han derivat a una disminució del consum energètic tal i com els propis ajuntaments van corroborar en els tallers de millora. Malauradament, l'elevat increment del preu dels subministraments en el darrer any no permet que l'estalvi energètic realitzat quedi reflectit en la despesa econòmica real. Tot i que aquest fet és el més rellevant per l'augment de despesa, part d'aquest és derivat de l'obertura de noves instal·lacions esportives.

¹¹ Moltes d'aquestes mesures es poden consultar en les taules de millora treballades enguany així com en les de la darrera edició.

Realitzant l'anàlisi de les tres fonts de subministrament: aigua, electricitat i combustibles es veu com s'incrementa la despesa en les tres tipologies, especialment en l'electricitat. La següent figura permet veure la distribució de cada font de subministrament en el total de despesa així com veure com cada una d'aquestes augmenta en relació l'any 2011.

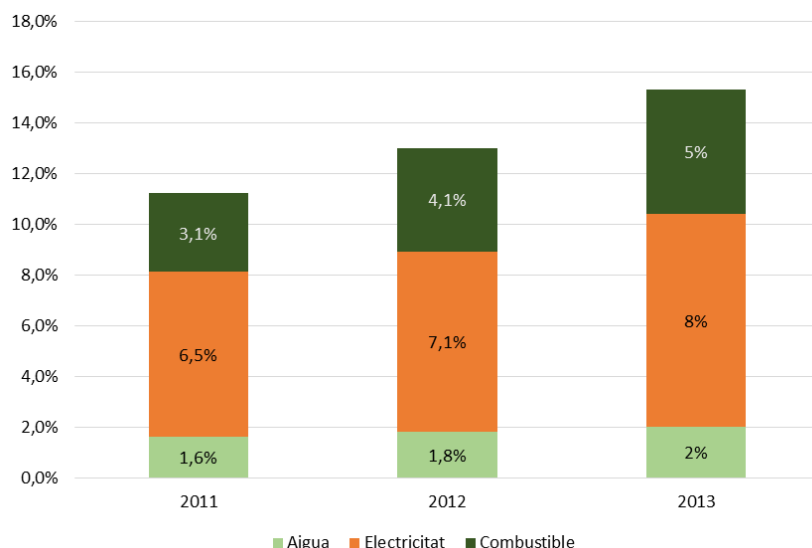


Figura 21. Desglossament de la despesa econòmica en subministrament en 3 tipologies dels anys 2011, 2012 i 2013

La recerca d'energies alternatives, la compactació dels horaris d'entrenaments per tal de reduir les hores d'electricitat, la conscienciació dels usuaris d'un ús responsable de les energies així com informar del cost real d'energies que se'n deriva de l'ús de cada entitat són les accions més corrents que els ajuntaments estant adoptant per a una reducció del consum. L'augment del cost dels subministraments fa que els gestors esportius cada vegada donin més importància a aquest control de l'ús energètic i a prendre aquestes mesures d'estalvi. Es preveu que cada vegada serà una despesa més rellevant en els comptes de explotació si no es modifica la tendència actual en el sector de les energies. Aquest àmbit és doncs, un dels aspectes que més preocupa a curt i mig termini en la gestió de les instal·lacions esportives.



5. DADES D'ENTORN

En aquesta dimensió s'inclouen aquelles dades que faciliten la interpretació del quadre de comandament. En primer lloc, es verifica la tendència, iniciada l'any anterior en els CCI Esports, de disminució de la població mitjana dels municipis participants, resultant de la incorporació de municipis de mida mitjana-petita als CCI i que enguany un dels municipis amb major volum de població dels CCI no ha participat.

	2011	2012	2013
Població	54.416	46.112	43.394

En relació al número de persones ocupades en el sector esportiu (les persones ocupades són aquelles que treballen en el foment de la pràctica esportiva, independentment si estan contractades a jornada completa, parcial o sense contracte) per a cada 100 habitants s'observa que es manté el valor de les edicions anteriors amb un 0,8%. Per tant, es pot dir que per cada 100 habitants, una persona té una ocupació parcial o total en el sector esportiu.

	2011	2012	2013
Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.	0,8 %	0,7 %	0,8 %

Si s'analitza la distribució del total de les persones ocupades per tipologia, -sense tenir en compte si existeix o no relació contractual formal-, s'observa que el major volum de persones forma part de les entitats esportives amb un 77% del total persones ocupades, de les quals el 14 % compten amb contracte i el 63% no tenen una relació contractual formal. Aquest grup però es redueix en 5 punts en relació al 2012 mentre que la resta de grups augmenten.

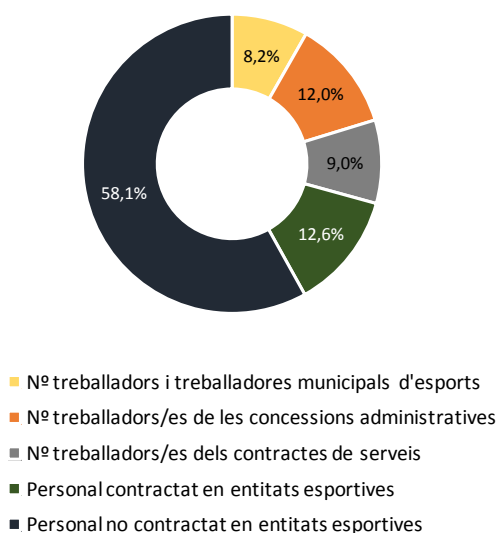


Figura 22. Evolució de la distribució de les persones ocupades en el sector esportiu per tipologies anys 2012 i 2013

La recent publicació de l'estudi 'El mercat de treball en el context de l'esport a Catalunya. Especial incidència a la província de Barcelona'¹² aporta algunes dades i conclusions interessants que complementen aquestes dades sobre l'ocupació en el sector esportiu:

- El mercat de treball en l'esport, un 66% són homes mentre que un 34% són dones, és a dir, per cada dona que treballa en el mercat de l'esport hi ha dos homes treballant-hi.
- Un 40% dels enquestats treballen en més d'un àmbit de l'esport.
- El 41,7% dels enquestats fa voluntariat en el món de l'esport. Aquest fet indica que no hi ha una contraprestació econòmica per a realitzar aquest tipus de tasques excepte la possibilitat de dietes que es puguin derivar de desplaçaments.
- Dins dels treballadors en l'àmbit d'esports de l'administració pública, el 43,6% es dediquen a l'àmbit de la gestió. Seguidament hi ha els àmbits de manteniment i salut amb un 10,8%, i l'educació extraescolar amb un 10,4%.
- Els tres principals àmbits de treball dins dels clubs o federacions esportives són l'entrenament amb un 31,9%, la gestió del sector associatiu-federatiu amb un 17,5% i l'educació extraescolar amb un 15,9%. Altres àmbits en els que treballen són la recreació, animació i turisme amb un 8,6%; manteniment i salut, 6,0%, i esports per a discapacitats amb un 4,6%.
- El sector esportiu es percep com un dels grans potencials dinamitzadors de l'ocupació a l'actualitat, especialment entre els més joves.
- Els grans jaciments de demanda en el futur seran els vinculats al manteniment i a la salut de les persones per mitjà de l'exercici físic i la pràctica esportiva, així com a la gestió d'organitzacions d'aquest àmbit.
- Els canvis que s'estan produint actualment en la demanda de serveis esportius portaran a una major interacció, i fins i tot a una certa integració, dels àmbits tradicionals del sector esportiu. A mode d'exemple, està proliferant l'organització de curses populars amb nivells d'exigència física elevats que fan interactuar els tradicionals àmbits de l'entrenament esportiu i del manteniment i salut. Aquesta integració de diferents àmbits d'ocupació i/o de tasques a realitzar, es preveu que incrementi en els propers anys i, per tant, sorgiran necessitats de formació que condueixin a una base de formació amb tendència a ser àmplia i pluridisciplinar.

En darrer lloc, la dimensió entorn també inclou l'anàlisi de l'indicador del pes econòmic de l'esport en el món local. La dada mitjana del pes econòmic de l'esport per habitants s'ha incrementat de 95€ a 101€. En l'edició 2013 s'ha comptat amb dades de 20 municipis mentre que en l'edició 2012 només es disposava de la dada de 12 municipis, fet que justifica una part d'aquesta variació. Recordem que en l'edició anterior va participar un dels municipis de major població de la província i que tot i disposar d'un àmpli i consolidat sistema esportiu, el valor econòmic d'aquest es diluïa en l'alt volum de població fent disminuir la dada del 2012 en relació a la del 2011. Enguany, a l'incorporar més municipis amb una població menor la dada es normalitza quedant-se a un terme mig entre les dels dos anys anteriors.

	2011	2012	2013	
Pes econòmic de l'esport per habitant	116	95	101	mitjana
	161	150	136	+ 10.000 habitants
	92	81	91	+ 30.000 habitants

Segmentant aquesta dada per grups de població s'observa que en els municipis petits, el pes econòmic és més rellevant que en els municipis grans tot i existir una tendència decreixent en aquests tres anys.

¹² OBSERVATORI CATALÀ DE L'ESPORT I DIPUTACIÓ DE BARCELONA. El mercat de treball en el context de l'esport a Catalunya. Especial incidència a la província de Barcelona.



ANÀLISI DELS TALLERS

A la fase de millora dels Cercles de Comparació Intermunicipal es realitzen els anomenats tallers de millora, els quals permeten que es produeixi un intercanvi d'experiències entre els tècnics i els directius responsables de la recollida de dades dels diferents municipis participants. Es tracta de jornades presencials on, mitjançant dinàmiques de grup i amb l'objectiu de crear coneixement compartit, s'identifiquen les millores que es podrien implementar en la prestació del servei municipal.

Per a l'actual edició, i de la mateixa manera que l'anterior, s'ha realitzat un únic taller amb la participació de tots els municipis en la mateixa jornada. Aquesta s'estructura en 3 parts diferenciades:

- ♦ Presentació de resultats de forma plenària
- ♦ Presentació de la nova aplicació Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals
- ♦ Anàlisi de fortaleces amb treball en grup
 - Treball en grup treballant una primera fortalesa
 - Rotació de grup per a la valoració d'una segona fortalesa

Al finalitzar la presentació dels resultats de forma plenària es va obrir un espai de debat i reflexió on els municipis podien aportar la seva visió dels resultats i les tendències comentades. Aquest moment de la sessió va ser molt interessant per tal de conèixer millor el dia a dia de l'esport municipal i la seva evolució permetent sincronitzar la realitat esportiva actual amb uns indicadors objectius com són els dels CCI.

L'espai de reflexió es va estructurar a través de 3 elements de discussió sorgits del creuament de diferents indicadors. El primer d'ells es va plantejar amb la següent diapositiva obtenint les reflexions per part dels municipis que es presenten tot seguit:

 Diputació Barcelona						
primer element de discussió Noteu que està baixant la demanda en esport formal (inscripcions) al vostre municipi?						
Impulsar la pràctica esportiva al municipi	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més				48 %	49 %	49 %
Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	14,5 %	14,2 %	13,4 %	13,4 %	13,2 %	12,6 %
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	10,2 %	9,9 %	9,9 %	10,2 %	9,9 %	9,1 %
% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit						81,7 %

A mode de resum les principals aportacions realitzades pels tècnics i tècniques esportives es resumeixen en:

- ♦ Factors econòmics com principal motiu.
 - Baixa dels usuaris als complexos esportius que en feien un ús poc regular.
 - Augment de la freqüència de pràctica dels abonats i abonades en els complexos esportius

- ♦ Increment de les activitats en el medi natural i urbà; runnning, nòrdic walk, triatlons, etc.
- ♦ Hi ha una part dels esportistes però que complementen l'activitat en el medi natural amb el condicionament físic a les sales de fitness i piscines dels complexos esportius.
- ♦ Alguns complexos esportius han començat a oferir entrenaments per a realitzar triatlons, grups per anar a córrer, sortides en bicicleta, etc.
- ♦ Augment de les empreses de serveis que ofereixen activitats esportives continuades amb monitoratge a l'aire lliure.
- ♦ La major part de complexos esportius municipals i les seves ofertes esportives municipals segueixen fent el mateix de sempre sense adaptar-se a les noves pràctiques esportives i demandes dels ciutadans.
- ♦ Entrada de centres esportius privats, molts d'ells 'low cost', així com altres agents no esportius que ofereixen activitats dirigides fora d'instal·lacions esportives.

El segon element de discussió fa referència a l'augment de places i hores d'activitats continuades amb el control del cost per cada hora d'activitat esportiva.

 Diputació Barcelona						
segon element de discussió Es dediquen els mateixos esforços a controlar el preu/hora i a quantificar el número d'activitats continuades?						
Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de places disponibles d'activitats continuades municipals per cada 1000 h.	139	130	151	133	136	144
Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	278	269	274	336	328	354
Disposar dels recursos adequats per a activitats	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Despesa corrent en activitats per habitant	12,7	10,2	9,4	9,6	10,1	9,4
Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	29,3	29,5	32,3	25,1	24,0	25,5

Les principals aportacions varen ser:

- ♦ Augment dels ratis d'assistència mínima per a la realització d'una activitat per tal de millorar l'eficiència econòmica.
- ♦ Augment en el número d'hores i de places d'activitats continuades derivades de noves activitats dirigides de gran èxit com per exemple el Zumba o el Cross Fit.
- ♦ Potenciació d'aquelles activitats amb menor despesa econòmica que requereixen d'un material existent o d'un tècnic esportiu no especialista (a més especialització major cost del monitoratge).
- ♦ La implementació de classes virtuals especialment de ciclisme indoor sense necessitat de monitor ha permès mantenir classes de grups reduïts o crear nous horaris i grups.
- ♦ En horari de matí s'ha incrementat l'assistència als complexos esportius degut a les persones aturades.



- ♦ Disseny de quotes específiques per a 'hores vall' de quotes socials per a les activitats dirigides a gent gran o infants.

Finalment el tercer element de discussió fa referència a la tendència de l'augment de la quota general en els complexos esportius i el seu impacte en el volum d'abonats i l'autofinançament.

tercer element de discussió

Complexos esportius: L'increment del preu ha motivat la disminució del volum de població abonada? Hi ha d'altres motius?
Ha estat el responsable de la millora de l'autofinançament?

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	10,2 %	9,9 %	9,9 %	10,2 %	9,9 %	9,1 %
% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit						81,7 %
Oferir un servei de qualitat als ciutadans	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu				34,5	35,8	37,3
Finançar adequadament el servei	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% de finançament per part de l'ajuntament	40,1 %	40,6 %	38,8 %	39,0 %	41,4 %	39,9 %

A banda de repetir alguns dels aspectes que es van debatre en el primer element de discussió, es van manifestar diverses reflexions vers el futur que mostren la necessitat d'adaptar-se a la nova realitat del sector esportiu.

- ♦ Molts complexos esportius, tant de gestió directa com indirecta, tenen dificultats per aconseguir que els comptes d'explotació siguin positius davant l'increment de l'IVA del darrer any en el sector esportiu, l'augment dels costos energètics, la disminució d'abonats i aparició de noves activitats en espais no convencionals.
- ♦ Primeres iniciatives de passar del sistema de quotes mensuals 'tot inclòs' a un nou sistema d'abonaments per usos o cercar altres formes d'organitzar els accessos i les activitats.
- ♦ Es creu adient una millor planificació territorial de les necessitats en equipaments esportius. Gran competència entre municipis propers. Potenciar la mancomunació de serveis i espais pot ser una línia de treball interessant per al futur.

Les intervencions realitzades pels tècnics municipals participants als CCI d'Esports demostren la conscienciació de la necessitat existent on l'esport municipal s'ha d'adaptar a la nova realitat esportiva i social. El següent fragment extret de l'estudi 'El mercat de treball en l'esport' resumeix molt bé aquesta realitat i necessitat d'adaptació per tots els àmbits de l'esport:

Aquestes reflexions porten inherent la capacitat d'entendre la mal-leabilitat i constant procés de canvi que està experimentant la indústria esportiva. El propi concepte 'd'indústria esportiva' comença tot just a fer-se visible; l'anàlisi i el reconeixement de l'impacte econòmic que l'esport té a nivell local n'és un clar exemple. Per aquest motiu, aquelles persones que estiguin o desitgin fer carrera professional en el sector esportiu, hauran d'estar preparades per afrontar processos de canvi, tant en els tipus d'activitats que van sorgint, com als nous segments de població amb necessitats específiques i els nous models de gestió que van associats a una oferta esportiva dinàmica i canviant.



En la mateixa línia de l'edició anterior, la metodologia utilitzada enguany ha estat la d'Anàlisi de Fortaleses. Es considera com a Fortalesa qualsevol àmbit d'un servei que ha estat gestionat de forma especialment satisfactòria per un conjunt de municipis. Enguany s'han exposat evidències concretes que els municipis ja estan duent a terme i que consideren que han estat necessàries per assolir la fortaleza tractada, indicant-se, en cas d'haver-hi, els obstacles que dificulten les tasques realitzades. També s'ha donat l'oportunitat als municipis perquè indiquessin actuacions que no estan realitzant, però que podrien ajudar a mantenir l'èxit en la fortaleza (propostes).

- ♦ En el primer taller es van fer 4 grups de treball que van treballar les següents fortaleses:
- ♦ Eines de col·laboració entre l'ajuntament i les entitats esportives per a la millora de serveis a la ciutadania.
- ♦ Gestió eficient dels esdeveniments esportius municipals.
- ♦ Gestió eficient dels equipaments esportius municipals (optima relació entre la utilització i la despesa realitzada).
- ♦ Eficient gestió econòmica dels recursos del servei d'esports (amb menys fem més).

En un treball inicialment individual, els municipis de cada dinàmica de grup han hagut de plasmar en les targetes del color corresponent (**evidències** en verd fort, **obstacles** en taronja i **propostes** en verd clar) les seves aportacions amb l'ajuda d'un guió establert segons diferents aspectes de la fortaleza. Un cop enllestides les targetes, s'han compartit amb la resta del grup i s'han anat col·locant al cartell a l'apartat corresponent.

Al finalitzar cada dinàmica els grups han canviat de taula on la persona coordinadora de cada taula ha explicat el treball realitzat pel grup anterior. El nou grup podia afegir noves targetes que s'incorporaven al cartell.

En el segon taller hi va haver 5 grups de treball que van treballar les següents fortaleses:

- ♦ Organització d'accions formatives adreçades als principals agents esportius: personal intern i entitats.
- ♦ Alt nombre de persones abonades als serveis esportius municipals.
- ♦ Eficiència en el manteniment dels equipaments esportius.
- ♦ Alta participació de la ciutadania a les activitats organitzades fora dels espais convencionals.
- ♦ Alta participació de la ciutadania a les activitats esportives promogudes per l'ajuntament.

Aquesta metodologia pretén generar un espai d'intercanvi de coneixement, i alhora, que els responsables municipals tinguin a l'abast experiències positives que s'estan realitzant altres municipis.



CONCLUSIONS FINALS

Seguidament es presenta un decàleg de conclusions del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports 2013, destacant aquelles dades que s'ha considerat més rellevants i que més interès o preocupació han despertat en els tallers de millora.

Augment del pes de les entitats esportives en l'esport municipal amb un increment de practicants en entitats esportives i de places d'activitats continuades d'entitats.	- Practicants d'entitats esportives sobre el total de la població: 9% % de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places: 34%	😊
Augment de l'oferta esportiva municipal amb un major volum de places com de número d'hores d'activitats continuades en el municipi.	- Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants: 219 - Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants: 354	😊
Major aprofitament dels espais esportius escolars per a la pràctica esportiva.	Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants: 45	😊
Hi ha una tendència de disminució dels inscrits i abonats als serveis esportius municipals i als complexos esportius tot existir un augment de places d'activitats.	% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants: 12,6% % de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants: 9,1%	😞
El nou indicador ens indica que els complexos esportius municipals es troben al 81,7% d'abonaments màxims que han tingut en la instal·lació en els darrers 5 anys.	% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit: 81,7%	😐
Segueix la tendència de l'increment de la quota dels complexos esportius.	Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu: 37,3	😞
En relació a l'any anterior s'ha augmentat el volum de treballadors i treballadores que han rebut formació i el nombre d'hores d'aquestes.	% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals: 49% - Hores anuals de formació per treballador/a municipal: 9,9 h	😊

Augment del cost de la despesa corrent en activitats i per hora d'activitat continuada tenint en compte que n'ha augmentat el nombre. Contràriament el cost per a les activitats puntuals disminueix.	- Despesa corrent en activitats per habitant: 9,4 - Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat continuada: 23,8 - Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat puntual: 109,3	😊
Es manté l'autofinançament per taxes i preus públics del Servei d'esports i s'incrementa el suport econòmic per part d'altres institucions.	% d'autofinançament per taxes i preus públics: 58,4% % d'autofinançament per aportacions d'altres institucions: 1,6%	😊
Disminueix la despesa en reparació i manteniment tot i que ha crescut la xarxa d'equipaments esportius així com s'incrementa considerablement la despesa en subministraments derivada de l'augment de preus del sector.	% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) - s/ total despesa corrent en esports: 6,7% % desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports: 15,2%	😞

En la lectura d'aquestes dades, la seva evolució i els diferents aspectes que s'han anat explicant sobre l'actual situació del sistema esportiu municipal, confirma que s'ha iniciat un procés tímid per innovar i cercar noves formes de gestió, activitats i serveis per tal d'adaptar-se a les necessitats de la ciutadania i als recursos disponibles del sector esportiu.





**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Desenvolupament
Econòmic Local**

Gerència de Serveis d'Esports

Recinte Mundet. Pavelló 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 d'Hisenda, Recursos
Interns i Noves Tecnologies**

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