



Diputació
Barcelona

7a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Resultats any 2009
Disseny. Avaluació

VERSIÓ DE LLIURE DIFUSIÓ

7a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Resultats any 2009

Volum I

Disseny. Mesura. Avaluació

VERSIÓ DE LLIURE DIFUSIÓ

Diputació de Barcelona
Àrea d'Esports
Comte d'Urgell, 187, 1r pis
08036 Barcelona
Tel. 934 022 464
gs.esports@diba.cat
www.diba.cat/esports

Diputació de Barcelona
Àrea d'Hisenda i Recursos Interns
Servei de Programació
Rambla de Catalunya, 126, 5è pis
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/menugovernlocal/cci.asp

Primera edició: novembre 2010
Impressió: DRG

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS	8
FASES DE L'ESTUDI	9
ALGUNES XIFRES	26
MARC TEÒRIC	27
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	29
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	29
EL BENCHMARKING	30
LEGISLACIÓ	32
BIBLIOGRAFIA	33
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS	35
CALENDARI DEL CERCLE	37
PARTICIPANTS	38
FASE DE DISSENY	41
INTRODUCCIÓ	43
QUADRE RESUM D'INDICADORS 2009	48
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	50
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	55
II. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS	57
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	60
V. INDICADORS ENTORN	65
FASE DE MESURA	75
INTRODUCCIÓ	77
VARIABLES	79
FASE D'AVALUACIÓ	91
INTRODUCCIÓ	93
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	95
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	102
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS	104
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	109
IV. INDICADROS ENTORN	115
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2009: CONCLUSIONS	119
INTRODUCCIÓ	121
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS	124
ANÀLISI DE LES MITJANES SEGONS MODEL DE GESTIÓ DE LA PISCINA COBERTA	138
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA	141
CONCLUSIONS FINALS	145
FASE DE MILLORA	147
INTRODUCCIÓ	149
ABRERA	153
BADALONA	159
BARBERÀ DELS VALLÈS	165
BERGA	171
CALELLA	177



CARDEDEU	183
CASTELLAR DEL VALLÈS.....	189
CASTELLBISBAL.....	195
CASTELLDEFELS.....	201
CERDANYOLA DEL VALLÈS.....	205
CORNELLÀ DE LLOBREGAT	211
ESPARREGUERA	217
FRANQUESES DEL VALLÈS, LES	223
GARRIGA, LA	229
GAVÀ.....	235
GRANOLLERS.....	241
HOSPITALET DE LLOBREGAT, L'.....	247
IGUALADA.....	253
LLIÇÀ D'AMUNT	259
MALGRAT DE MAR	265
MANLLEU	271
MANRESA.....	275
MATARÓ.....	281
MOLINS DE REI	287
MOLLET DEL VALLÈS.....	293
PARETS DEL VALLÈS.....	299
PINEDA DE MAR.....	305
PRAT DE LLOBREGAT, EL	311
RIPOLLET	317
RUBÍ.....	321
SABADELL	325
SANT ADRIÀ DE BESÒS.....	331
SANT ANDREU DE LA BARCA.....	337
SANT BOI DE LLOBREGAT	341
SANT CELONI	347
SANT CUGAT DEL VALLÈS.....	353
SANT ESTEVE SESROVIREs	359
SANT JOAN DESPÍ	365
SANT JUST DESVERN.....	371
SANT SADURNÍ D'ANOIA	377
SANT VICENÇ DELS HORTS	381
SANTA COLOMA DE GRAMENET.....	387
SANTA PERPÈTUA DE MOGODA	391
SITGES	397
TERRASSA	403
TORELLÓ.....	409
VIC	413
VILADECANS.....	419
VILAFRANCA DEL PENEDEs.....	425
VILANOVA DEL CAMÍ	429
VILANOVA I LA GELTRÚ	435



PRÒLEG

L'Àrea d'Esports de la Diputació de Barcelona té com a missió la cooperació esportiva amb el món local. Entre els seus objectius estratègics del mandat 2008-2011 es determina la contribució a la innovació i millora dels serveis esportius locals afavorint l'intercanvi de coneixements. El Cercle de Comparació Intermunicipal d'esports és una eina fonamental per assolir aquest objectiu.

Avui en dia els cercles són necessaris per treballar en la recerca de noves fórmules que permetin millorar l'eficiència dels serveis municipals orientats a donar resposta al creixent increment de pràctica físico-esportiva, amb l'atenció especial que mereixen els diferents col·lectius de practicants, tot garantint l'equitat en l'accés als serveis públics i d'acord amb la limitació notable de recursos disponibles, fruit del context econòmic.

El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports, creat ja fa nou anys, juntament amb el Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda i Recursos Interns de la Diputació de Barcelona, ha esdevingut una plataforma de treball de 50 ajuntaments on es comparen les diferents realitats municipals, a través d'un disseny i metodologia comuna de mesura, avaluació i comparació d'indicadors.

Gràcies a la participació i implicació dels responsables i tècnics de diferents municipis el Cercle d'Esports ha estat novament una eina consolidada que aporta també una visió de l'evolució dels serveis de cada municipi al llarg dels anys.

El treball d'aquests cercles genera i es nodreix d'altres experiències complementàries com, per exemple: el Banc de Bones Pràctiques impulsat per la corporació en col·laboració amb

la Fundació Pi i Sunyer, les enquestes de satisfacció dels usuaris i usuàries d'instal·lacions esportives, les enquestes sobre els hàbits de pràctica físico-esportiva dels municipis de la província i l'anàlisi de consums de les instal·lacions esportives, entre d'altres.

Aquest document inclou les variables i indicadors de l'any 2009 i les accions de millora de cada municipi, amb la intenció de contribuir a la millora dels serveis esportius municipals, i en conseqüència, a la millora de la qualitat de vida de la ciutadania mitjançant l'esport.



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, se centra en temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament.

La demanda creixent de serveis públics es va enfortir notablement durant la dècada dels 80, la qual cosa 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, es fa necessari començar a treballar per obtenir informació en relació a la manera en què se subministren aquests serveis, per tal que els responsables i 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). La característica principal d'aquest estudi, que s'elaborava a partir d'enquestes remeses als municipis, és que oferia als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió, de forma comparada amb la mitjana del conjunt de municipis participants.

L'any 2000 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI). Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació, permetent la participació dels responsables locals en el procés de definició i validació dels indicadors, en l'anàlisi dels resultats, i la comparació entre els diferents municipis. Tot això ha de possibilitar el coneixement i transferència de bones pràctiques i l'establiment d'accions de millora per part dels governs municipals.

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 indicadors comuns amb els quals poder comparar els serveis municipals,
- ♦ formar un grup de treball concret que, de forma transparent, intercanviï els resultats dels indicadors entre els seus participants.

El nombre recomanable d'ajuntaments participants en un 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 la 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 en torn 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 ha 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 l'aplicabilitat i la utilitat d'allò que s'està realitzant.

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

- ♦ Primera dimensió: encàrrec polític / estratègic
- ♦ Segona dimensió: usuari / client
- ♦ Tercera dimensió: valors organitzatius / recursos humans
- ♦ Quarta dimensió: econòmica

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

II. Dimensió Usuari / Client

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

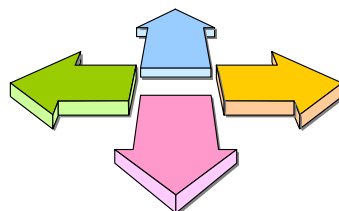
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

IV. Dimensió Econòmica

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



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 denominador de l'indicador

Y = qualsevol variable del numerador de l'indicador

lp = municipi participant

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

(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 com a mínim un 50% per sobre la mitjana del conjunt de municipis.
- ♦ En **taronja**: els valors com a mínim un 50% per sota la mitjana del conjunt de municipis.

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	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	Provindrà de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'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 un punt. - Provindrà sempre d'una oportunitat de millora. - Priorització del que és gestionable.
ALTRES COMENTARIS Pot provenir indistintament de: ▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora. ▪ 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 dona peu a replantejar-se com s'ofereix i es gestiona el servei, a la vegada que possibilita l'intercanvi d'experiències i la transferència de coneixements.

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

- A. Oportunitats de millora.
- B. Bones pràctiques.
- C. Anàlisi de l'evolució del servei a partir dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors.

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 A PARTIR DELS INDICADORS DEL QUADRE RESUM D'INDICADORS

L'anàlisi de l'evolució del servei a partir dels indicador del Quadre Resum d'Indicadors és una **metodologia que s'utilitza en aquells serveis que com a mínim han participat en tres edicions dels Cercles**.

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

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

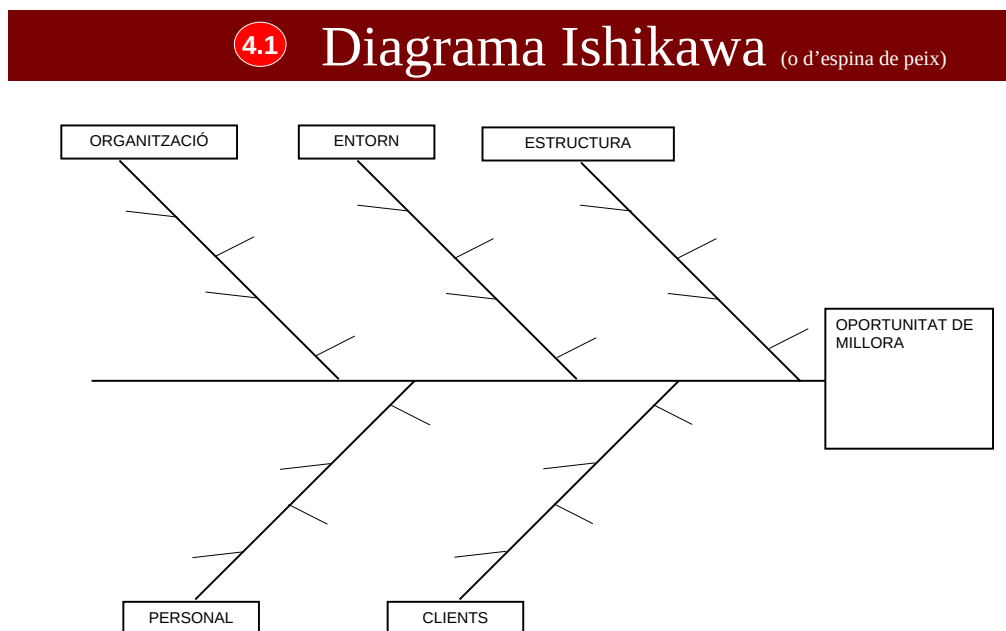
4.2.C. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.

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.

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 la 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 la 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



MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
**** 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 la 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 la 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. S'obté el total de la puntuació multiplicant els valors de les 4 dimensions.

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



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 dona 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 petits, millors).
- ♦ els indicadors que no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugen o baixen.

♦ 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).

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

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 el 2007 i el 2009 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 <u>ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats NO han tingut una variació superior al 5%	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA
OPORTUNITATS DE MILLORA	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats NO han tingut una variació superior al 5%	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA

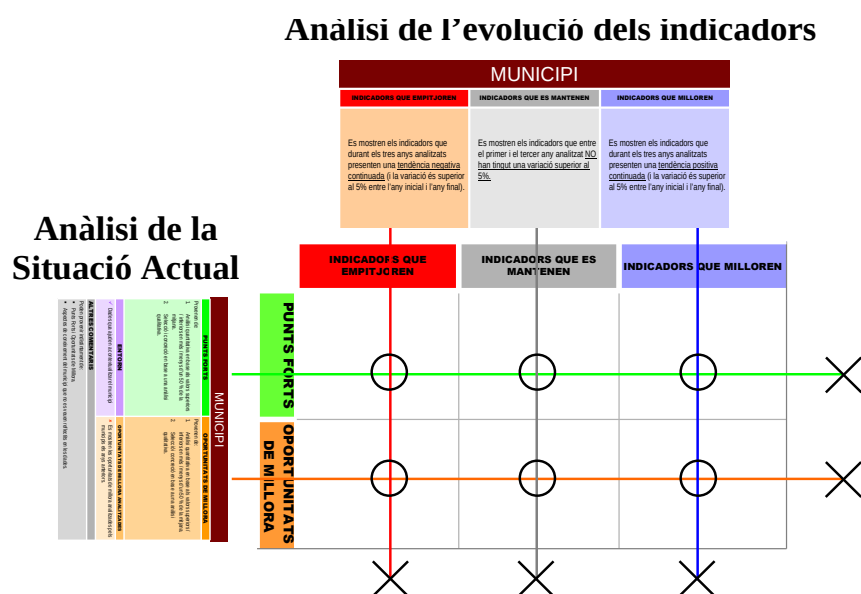
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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. Es una fase, de posada en comú de les valoracions, idees i propostes de millora entre tots els participants.

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

Un cop identificades 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 ofereix als participants la possibilitat de fer una jornada de tancament. En aquesta jornada, amb una presència tant dels tècnics dels ajuntaments i 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 mig termini s'iniciïn actuacions en aquesta línia.



ALGUNES XIFRES

L'any 2010 es realitzaran CCI dels següents 12 serveis, en el quals participaran 401 tècnics municipals, englobats en 28 Cercles.

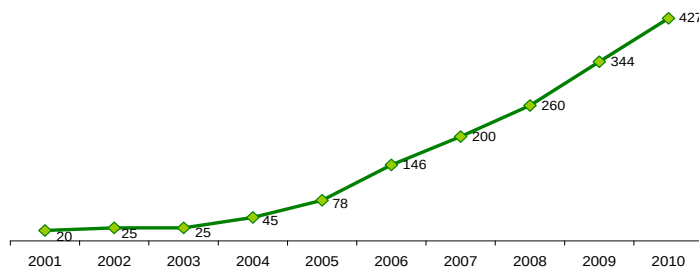
Així mateix, s'ha implementat en 2 serveis (26 municipis) una Eina de Gestió anomenada Quadre Resum d'Indicadors, que comparteix la filosofia i les fases dels CCI, però n'és una versió simplificada.

	2009		2010	
	Municipis participants		Municipis participants	
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn
Cercles				
Polícia Local	43		46	
Neteja viària i residus	22	2	32	3
Biblioteques	27 + 1*		27 + 1*	
Espais Escènics Municipals	26		30	
Escoles Bressol	27		28	
Escoles de Música	27		31	
Esports	49		50	
Serveis Socials	47	2	52	2
Mercats	29		29	
Fires Locals	14		17	
Serveis Locals d'Ocupació	12		26	
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	11		18	
Total	348	25	401	28
	* Barcelona ciutat (10 districtes)		* Barcelona ciutat (10 districtes)	
Quadres Resum d'Indicadors				
Seguretat Alimentària (Salut P.)	--	--	14	1
Enllumenat Públic	--	--	11	1
Total Cercles + Quadre Resums	348	25	427	30
				12 serveis
				14 serveis

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 i per l'Eina de Gestió: Quadre Resum d'Indicadors.

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Edició
Polícia Local						15	24	35	43	46	5
Neteja viària i residus	12				11	17	24	26	22	35	7
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	37	7
Espais Escènics Municipals								12	26	30	3
Escoles Bressol						8	13	25	27	28	5
Escoles de Música						7	11	14	27	31	5
Esports	8				13	29	37	42	49	50	7
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	9
Mercats Municipals							12	25	29	29	4
Fires Locals								14	17	17	2
Serveis Locals d'Ocupació								12	26	26	2
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor								11	18	18	2
Seguretat Alimentària (Salut P.)									14	14	1
Enllumenat Públic									12	12	1
Total Participants	20	25	25	45	78	146	200	260	344	427	

Nota: Els anys 2003 i 2005, es va analitzar el servei de TIC.



MARC TEÒRIC

27



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 totes les 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 a 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 per al canvi.

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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



LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la Llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes 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 (2010). *Memòria 2007-2008 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2010). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2008*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2010). *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2008*. 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

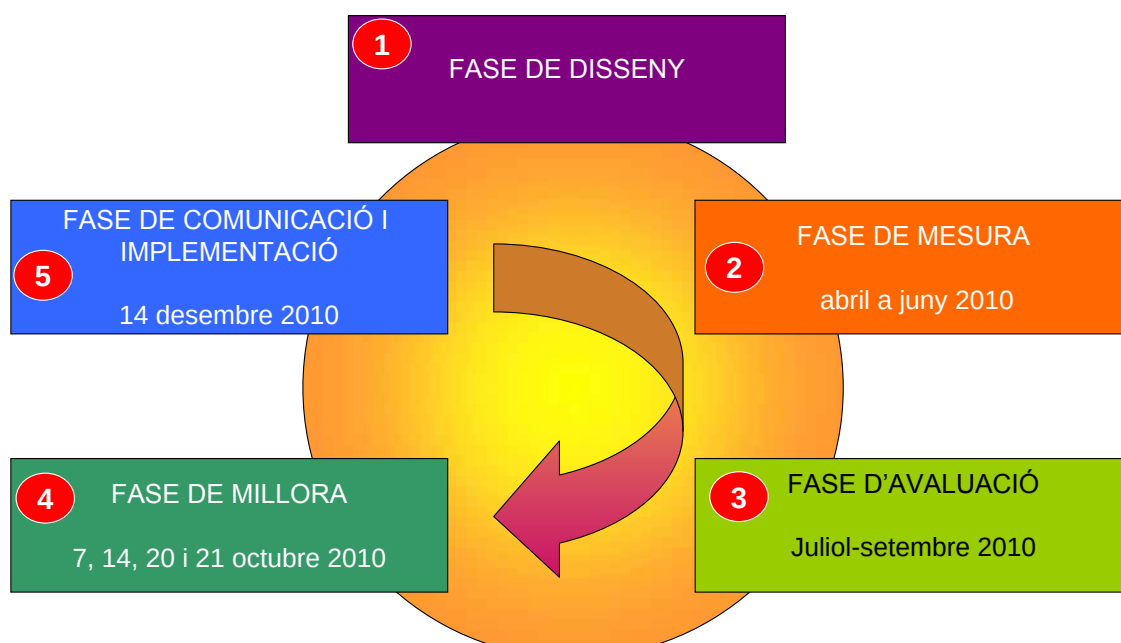
35



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal del Servei d'Esports que ha tingut lloc durant l'any 2010.

DATES DEL CERCLE D'ESPORTS



FASE DE DISSENY

41



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.

L'Àrea 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 compartim uns objectius, una metodologia, uns indicadors i els resultats 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.

Posteriorment, s'aprofundeix en els indicadors propis de:

- àmbit de les activitats esportives: activitats continuades, puntuals i de formació.
- àmbit dels equipaments esportius: xarxa bàsica, pistes de tennis i d'altres.

De cara al present estudi s'han utilitzat:

Practicants

- **Practicants sobre el total d'habitants:** nombre d'habitants del municipi que realitzen algun tipus de pràctica físico-esportiva ja sigui de manera organitzada o lliure, en espais esportius o en el medi natural. El tipus de pràctica es pot dividir en competició, lleure i escolar.
- **Dones practicants:** volum de dones que realitzen pràctica esportiva.
- **Practicants en els centres escolars públics:** volum de practicants que realitzen la seva pràctica esportiva en els espais esportius dels centres d'ensenyament públics.
- **Practicants que reben ajuts públics:** aquelles persones que reben ajuts públics per tal de poder accedir a la pràctica esportiva.

Activitats esportives

- **Activitats continuades:** cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. Les activitats continuades són aquelles que tenen una continuïtat i regularitat. Per a l'estudi s'han comptabilitzat com a activitats continuades aquelles que tenen una durada superior a 1 setmana.
- **Activitats puntuals:** cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi de manera puntual. 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'esport d'elit.



- **Activitats de formació:** cadascuna de les oportunitats per a la millora dels coneixements i aptituds pel desenvolupament dels agents del sistema esportiu. Aquestes poden anar dirigides a qualsevol dels agents que intervenen en el sistema esportiu.

Equipaments esportius:

- **Pistes poliesportives:** espai esportiu bàsic de forma rectangular definit pel paviment o delimitació perimetral amb un mínim de 400 m2 de superfície. Pràctica de diverses activitats poliesportives i extraesportives a l'aire lliure; amb paviment habitualment dur i amb la incorporació d'elements i marcatges de les activitats que s'hi poden desenvolupar.
- **Pavellons poliesportius:** instal·lació esportiva coberta i tancada que pot englobar més d'un espai esportiu, destinada a la realització de múltiples activitats poliesportives de tipus reglat i competitiu. Inclou els espais complementaris necessaris per al bon funcionament de la instal·lació. Paviment habitualment tou i amb la incorporació d'elements i marcatges de les activitats que s'hi poden desenvolupar.
- **Sales esportives:** espais esportius en recinte tancat, destinats a la realització de múltiples activitats no competitives en un espai esportiu de dimensions reduïdes i paviment tou; inclou els espais complementaris necessaris per al bon funcionament de la instal·lació. Poden tenir diferents formes i estar equipades amb elements específics si s'hi realitza una activitat especialitzada.
- **Camps poliesportius:** espai esportiu descobert generalment de forma rectangular definit pel paviment o tanca perimetral amb una superfície superior als 4.000 m2. Normalment incorporen els marcatges de les activitats a realitzar-s'hi i poden estar equipades amb elements específics per a la pràctica esportiva.
- **Piscines cobertes:** instal·lació esportiva coberta que inclou un o varis vasos d'aigua de diferents formes, destinada preferentment a la realització de tot tipus d'activitats aquàtiques (formatives, com-

petitives, recreatives, terapèutiques, etc.). Pot incloure altres espais esportius per ampliar l'oferta d'espais complementaris necessaris per al bon funcionament de la instal·lació.

- **Camps d'atletisme:** espai esportiu especialitzat, amb paviment de sauló o sintètic, per a la pràctica preferent de les modalitats esportives atlètiques; l'espai central pot compatibilitzar-se amb la pràctica d'altres esports de camp com per exemple el futbol o el rugbi.
- **Espais de raqueta:** espai esportiu especialitzat, apte per a la pràctica d'esports de raqueta amb paviment variable segons l'activitat que s'hi realitzi. S'inclouen pistes de tennis, de frontó i de pàdel.
- **Piscines descobertes:** espai esportiu per a la pràctica d'activitats aquàtiques a l'aire lliure, de caràcter preferentment lúdic i recreatiu; incorpora àrea de solàrium i platges i els espais complementaris per al bon funcionament de la instal·lació.
- **Altres espais esportius:** qualsevol espai esportiu no inclòs en cap de les altres categories (des d'una pista de petanca a un rocòdrom, un carril bici, un port esportiu...).

FONTS DE LES DADES

Les dades per elaborar els indicadors han estat facilitades pels diversos ajuntaments utilitzant uns fulls de càlcul excel dissenyats amb la finalitat d'homogeneïtzar la recollida de dades. Posteriorment aquestes dades han estat introduïdes en l'aplicació web Generador i Tramitador d'Enquestes (GTE).

D'un total de 52 municipis convidats, han facilitat les dades 50 municipis dels següents espais esportius: pistes poliesportives (46), pistes poliesportives escolars (48) pavellons poliesportius (50), sales esportives (49), sales esportives escolars (49), camps poliesportius (50), piscines cobertes (47), piscines descobertes (41), camps d'atletisme (27), espais de raqueta (37) i altres espais esportius.

	Pistas Polideportives Municipales	Pistas Polideportives Escolares	Pavellones polideportivos	Salas deportivas Municipales	Salas Deportivas Escolares	Campos polideportivos	Piscinas Cubiertas	Campos de atletismo	Espacios de raqueta	Piscinas descubiertas	Núm. espacios convencionales	Otros espacios deportivos	Población año 2009
Abdera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	15		11.521
Badalona	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	36		219.547
Berga	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	36		17.160
Calella	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	8		18.627
Cardedeu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8			16.596
Castellar del Vallès		X	X	X	X	X	X	X	X	9			23.002
Castellbisbal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	7		11.977
Castelldefels	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	5		62.080
Cornellà de Llobregat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	55		86.519
Esparreguera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	3		21.855
Franqueses del Vallès, Les	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	2		17.660
Garriga, La	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	49		14.991
Gavà	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	6		45.994
Granollers		X	X	X	X	X	X	X	X	9	6		59.698
Hospitalet de Llobregat, L'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	148		257.038
Igualada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	9		38.918
Lliçà d'Amunt	X	X	X	X	X	X			X	7	64		14.143
Malgrat de Mar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	51		18.472
Manlleu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	2		20.647
Manresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	29		76.558
Molins de Rei	X	X	X	X	X	X	X			7	5		24.067
Mollet del Vallès	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	62		52.484
Parets del Vallès	X	X	X	X	X	X	X	X		8	26		17.632
Pineda de Mar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	29		26.203
Prat de Llobregat, El	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	60		63.418
Ripollet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10			37.088
Rubí			X			X	X	X	X	6	5		72.987
Sabadell	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10			206.493
Sant Adrià de Besòs	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	2		33.761
Sant Andreu de la Barca	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	15		26.401
Sant Boi de Llobregat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	3		82.428
Sant Celoni	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	10		16.860
Sant Cugat del Vallès	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	13		79.253
Sant Esteve Sesrovires	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	8		7.202
Sant Joan Despí	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	5		32.030
Sant Just Desvern	X	X	X	X	X	X	X		X	8	14		15.811
Sant Sadurní d'Anoia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	5		12.237
Santa Coloma de Gramenet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10			119.717
Barberà del Vallès	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	2		31.144
Santa Perpètua de Mogoda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	34		25.048
Sant Vicenç dels Horts	X	X	X	X	X	X	X		X	8	5		27.701
Cerdanyola del Vallès	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	41		58.747
Sitges	X	X	X	X	X	X	X			7	11		27.668
Terrassa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	103		210.941
Torelló		X	X	X	X	X	X	X	X	9	9		13.808
Vic	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	13		39.844
Viladecans	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	39		63.489
Vilanova del Camí	X	X	X	X	X	X		X	X	8	5		12.649
Vilafranca del Penedès	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	2		38.425
Vilanova i la Geltrú	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	1		65.890
TOTAL	46	48	50	49	49	50	47	27	37	41			



A més de la informació proporcionada pels diferents ajuntaments, s'han utilitzat altres fonts d'informació per complementar les dades i fer-ne la seva anàlisi com, per exemple, els antecedents de les edicions anteriors dels Cercles de Comparació Intermunicipals o la consulta de les enquestes d'hàbits esportius, impulsades i realitzades per l'Àrea d'Esports de la Diputació de Barcelona.

METODOLOGIA I CANVIS REALITZATS

Per a la recollida de dades s'utilitza una eina informàtica elaborada amb l'objectiu de facilitar la tasca de recollida i, sobretot, per a garantir una homogeneïtzació en el mètode de recollida de les mateixes. Aquesta eina, que es concreta amb un arxiu d'excel, permet recollir informació necessària per a la construcció dels indicadors. Aquesta informació va des de dades de pràctica esportiva, dades d'instal·lacions o del pressupost de l'àrea d'esports. L'esmentada eina permet la realització d'un càlcul automàtic d'algunes de les variables mitjançant dades bàsiques o bé la introducció de forma 'manual' d'aquestes dades en cas que el tècnic del municipi en tingui coneixement. Els resultats de les variables obtinguts s'introdueixen posteriorment al programa informàtic creat per la Diputació de Barcelona per a aquests efectes anomenat GTE.

En la present edició, no s'han realitzat canvis referents a la metodologia ni en cap de les eines utilitzades per a la recollida de la informació dels Cercles de Comparació Intermunicipals d'Esports. En el quadre d'indicadors resultant s'ha realitzat una incorporació. En aquells indicadors en que existís la dada dels darrers 3 anys, s'ha analitzat si la seva tendència és creixent, decreixent o si el valor s'ha mantingut. Si es complia qualsevol d'aquests fets apareixia al costat de l'indicador una fletxa que marcava la tendència tal i com es pot veure en la següent figura.

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	Total	
Satisfacció general dels empleats	7,3	↑
	7,1	
	6,6	
% de dies de baixa laboral sobre el total	3,5 %	↓
	3,7 %	
	4,9 %	
Sou brut base d'un monitor d'esports	18.967	→
	19.063	
	19.258	

Una vegada recollides les variables i procedit a la seva revisió, s'han elaborat els indicadors mitjançant l'esmentat programa GTE. Posteriorment, s'ha procedit a identificar els Punts Forts i Oportunitats de Millora per a cadascun dels municipis. Per a això, s'ha realitzat inicialment una anàlisi quantitativa via discriminació en base a la desviació de cada valor en relació a la mitjana del conjunt de municipis en un 50%.

Una vegada realitzada aquesta primera fase, i seleccionats tots els indicadors que destaquen de cada municipi es seleccionen, mitjançant una anàlisi més qualitativa, els punts forts i les oportunitats de millora de cada municipi, així com s'han comentat les tendències que s'han considerant interessants. Seguidament es selecciona una oportunitat de millora a analitzar que es considera més rellevant per al municipi en qüestió i es consensua amb els responsables esportius de cada municipi. A més, s'ha afegit en aquest punt, l'indicador a analitzar en l'edició anterior, amb el valor del 2008 i 2009 per tal de valorar-ne la seva evolució.



Finalment, s'ha complementat l'exercici introduint aquells comentaris que s'han considerat adients en cada municipi dins l'apartat 'Altres comentaris'. A mode de resum, s'adjunta un quadre explicatiu de cada un dels esmentats apartats.

Criteris Generals	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Prové de: ✓ Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. ✓ Selecció i concreció en base a un anàlisi qualitativa.	Prové de: ✗ Anàlisi quantitativ en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. ✗ Selecció i concreció en base a un anàlisi qualitativa.
ENTORN	A ANALITZAR
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	- Només se seleccionarà un punt. - Provindrà sempre d'una oportunitat de millora. - Priorització del que és gestionable. - Oportunitat de Millora analitzada l'any 2008
ALTRES COMENTARIS	
Pot provenir indistintament de: - Punts Forts i Oportunitats de Millora - Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.	



QUADRE RESUM D'INDICADORS 2009

Encàrrec polític	Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva		Total	Impulsar la pràctica esportiva al municipi				Lleure	Escolar	Compe.	Total	Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats		Total
	Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants		129	% de practicants sobre el total dels habitants				37 %	4 %	7 %	48 %	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants		269
	Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants de clubs		59	% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants				1,1 %	3,6 %	3,2 %	7,9 %	Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants		8
				% de dones practicants sobre el total de practicants							42 %	Número d'hores d'activitats de formació per cada 1000 habitants		1,4
	Promoure la cohesió social		Total											
	% de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants		0,4 %											

Usuari / Client	Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals		Total												Ofertir un servei de qualitat als ciutadans		Total
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants		14,2 %												Suggeriments per cada 1000 practicants		7,9	
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants		9,9 %															
Valors Organitzatius / RRHH	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Total	Millorar les habilitats dels treballadors		Total									Reflectir l'estructura de gènere del personal		Total
Satisfacció general dels treballadors		7,3	% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es		48 %									% dones empleades respecte el total de treballadors/res		42 %	
% de dies de baixa laboral sobre el total		3,4 %	Hores anuals de formació per treballador/a		7,5												
Sou brut base d'un monitor d'esports		18.967															
Economia			Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		Total									Disposar dels recursos adequats per activitats		Total	
		Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant		57									Despesa corrent en activitats per habitant		11		
		% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals		6,6 %									% Desp. corrent en activitats sobre el total despesa corrent en esports		18 %		
		% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)		10,0 %									Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat		31		
		Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per practicant		118													
		% desp. corrent en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent d'esports		10,1 %													
Entorn	Població		51.889	Densitat de població (hab. / km² municipi)		2.414									Renda per càpita		13.043

POL: Pistes poliesportives
PAV.: Pavellons poliesportius

SAL: Sales esportives
CAM: Camps poliesportius
ATL: Camps d'atletisme

PCO: Piscines cobertes
TEN: Espais de raqueta
PAL: Piscines descobertes

AEE: Altres Espais Esportius



Impulsar l'ús dels espais esportius	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
% de practicants sobre el total dels habitants	2,0 %	3,7 %	6,2 %	2,6 %	9,2 %	1,3 %	1,1 %	
Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	89	61	28	467	14	190	58	18
Nombre d'usos anuals per m2	44	112	439	16	773	7	28	36
Nombre d'usos anuals per espai esportiu	21.944	51.678	80.280	52.779	178.014	85.332	12.568	17.416

Oferir un servei accessible als usuaris	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu)	67	80	76	55	94	74	85	66

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
% de Gestió directa	74 %	81 %	61 %	78 %	40 %	90 %	33 %	59 %

Finançar adequadament el servei	Total	Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	Total
% d'autofinançament per taxes i preus públics	56,6 %	% de despesa en transferències corrents respecte el total de despeses corrents en esports	10,3 %
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	2,9 %		
% de finançament per part de l'ajuntament	40,8 %		

	POL		PAV	SAL		CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	AEE	Total
	Municipal	Escolar		Municipal	Escolar							
Nombre d'espais esportius	8,4	31,0	6,9	7,9	16,5	7,1	3,1	0,6	5,6	1,9	23,0	109,7

2009



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius

Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places activitats continuades (v.29)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$		
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. <i>Font:</i> Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament o de les empreses concessionades. ➤ <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.		
Valors mitjans dels indicadors 2009	129 pl.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Places disponibles d'activitats continuades de clubs per cada 1.000 hab.		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans per a realitzar esport via els clubs esportius.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places activitats continuades clubs (v.30)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$		
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades de clubs:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen els clubs del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. <i>Font:</i> Registre de clubs. ➤ <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.		
Valors mitjans dels indicadors 2009	59 pl.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

Promoure la cohesió social

% de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants		
Explicació de l'indicador: Volum de practicants que realitzen esport gràcies a ajuts públics.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants amb ajuts públics (v.23)}}{\text{Practicants(v.21)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ <u>Practicants amb ajuts públics:</u> És el número de persones amb risc d'exclusió social que fan esport regularment gràcies a un ajut públic directe. <i>Font:</i> Registres municipals. ➤ <u>Practicants:</u> És el nombre de persones que fan esport regularment. Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de competició (federats)" i "Població General"(que realitzin com a mínim una activitat al mes). <i>Font:</i> Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona.		
Valors mitjans dels indicadors 2009	0,4%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42

Impulsar la pràctica esportiva en el municipi

% de practicants sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants respecte a la població total del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants (v.21)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Practicants: És el nombre de persones que fan esport regularment. Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de competició (federats)" i "Població General"(que realitzin com a mínim una activitat al mes). Font: Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona. ➤ 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 2009:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Lleure: 37%	49
Escolar: 4%	48
Competició: 7%	48
Total: 48%	47

% de practicants en centres d'ensenyament públics sobre el total de practicants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants que desenvolupa la seva pràctica en espais esportius de centres escolars.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants en centres escolars (v.24)}}{\text{Practicants(v.21)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Practicants en els centres escolars: És el número de persones que fan esport regularment en centres escolars públics fora de l'horari lectiu. Font: quadrants horaris de les activitats. ➤ Practicants: És el nombre de persones que fan esport regularment. Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de competició (federats)" i "Població General"(que realitzin com a mínim una activitat al mes). Font: Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2009:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Lleure: 1,1%	42
Escolar: 3,6%	44
Competició: 3,2%	42
Total: 7,9%	42

% de dones practicants sobre el total de practicants	
Explicació de l'indicador: Volum de dones practicants respecte el total de practicants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dones practicants (v.22)}}{\text{Practicants(v.21)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Dones practicants: És el número de dones que fan esport regularment. Font: quadrants horaris de les activitats. ➤ Practicants: És el nombre de persones que fan esport regularment. Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de competició (federats)" i "Població General"(que realitzin com a mínim una activitat al mes). Font: Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2009 42%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47



Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats

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: $\frac{\text{Hores d'activitats continuades (v.36)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats continuades: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. Font: Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, empreses concessionades o de clubs. ➤ 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 2009	269 h. Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

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: $\frac{\text{Hores d'activitats puntuals (v.37)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
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 supervisi. Font: Programa d'activitats puntuals de l'ajuntament, empreses concessionades o de clubs. ➤ 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 2009:	8 h. Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Hores d'activitats de formació per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a assistir a activitats de formació vinculades a l'esport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats de formació(v.38)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats de formació: Cadascuna de les oportunitats per a la millora dels coneixements i aptituds pel desenvolupament dels agents del sistema esportiu. Font: Programa d'activitats formatives, xerrades, tallers, cursos de formació, relacionades amb el món de l'esport. ➤ 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 2009	1,4 h. Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Impulsar l'ús dels espais esportius municipals

% de practicants en espais esportius sobre el total d'habitants		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de practicants respecte a la població del municipi, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants per tipologia d'espai esportiu (v.25)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ Practicants per tipologia d'espai esportiu: És el número de persones que fan esport regularment en les diferents tipologies d'espais esportius convencionals. <i>Font:</i> Quadrants horaris dels programes d'activitats continuades. ➤ 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 2009:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	2,0 %	39
Pavellons poliesportius:	3,7 %	47
Sales esportives:	6,2 %	45
Camps poliesportius:	2,6 %	47
Piscines cobertes:	9,2 %	44
Camps d'atletisme:	1,3 %	23
Espais de raqueta:	1,1 %	33

m ² d'espai esportiu per cada 1000 habitants		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la dotació en equipaments esportius en relació a la població, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{M}^2 \text{ d'espai esportiu (v.34)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$		
Variables emprades: ➤ M² d'espai esportiu: És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat exclouent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ 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 2009:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	89 m ²	45
Pavellons poliesportius:	61 m ²	50
Sales esportives:	28 m ²	47
Camps poliesportius:	467 m ²	50
Piscines cobertes:	14 m ²	47
Camps d'atletisme:	190 m ²	27
Espais de raqueta:	58 m ²	36
Piscines descobertes:	18 m ²	37



Nombre d'usos anuals per m ² d'espai esportiu		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la densitat d'utilització i aprofitament, per a cada m ² de les diferents tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos anuals (v.26)}}{\text{M}^2 \text{ d'espai esportiu (v.34)}}$		
Variables emprades: ➤ Usos anuals: Són els accessos individuals a un espai esportiu, independentment de la identitat de l'usuari, en una hora (es considera que un practicant que utilitza dues hores són dos usos). Font: Sistemes de control d'assistències dels ajuntaments o gestors. ➤ M² d'espai esportiu: És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat excloent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. Font: Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2009:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	44 u.	38
Pavellons poliesportius:	112 u.	47
Sales esportives:	439 u.	43
Camps poliesportius:	16 u.	47
Piscines cobertes:	773 u.	43
Camps d'atletisme:	7 u.	23
Espais de raqueta:	28 u.	33
Piscines descobertes:	36 u.	26

Nombre d'usos anuals per espai esportiu		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la densitat d'utilització i aprofitament, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos anuals (v.26)}}{\text{Espais esportius (v.31)}}$		
Variables emprades: ➤ Usos anuals: Són els accessos individuals a un espai esportiu, independentment de la identitat de l'usuari, en una hora (es considera que un practicant que utilitza dues hores són dos usos). En les piscines a l'aire lliure es comptabilitzaran els accessos. Font: Sistemes de control d'assistències dels ajuntaments o gestors. ➤ Espais esportius: És el nombre d'espais esportius segons la tipologia que sigui. Font: Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2009:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	21.944 u.	38
Pavellons poliesportius:	51.678 u.	47
Sales esportives:	80.280 u.	44
Camps poliesportius:	52.779 u.	47
Piscines cobertes:	178.014 u.	43
Camps d'atletisme:	85.332 u.	23
Espais de raqueta:	12.568 u.	33
Piscines descobertes:	17.416 u.	28



II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals

% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població que fa ús dels espais i programes esportius continuats municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població inscrita (v.28)} + \text{Població abonada (v.27)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població inscrita: És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes tipus 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. Font: Compte d'explotació d'un complex esportiu. Registre d'un 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 2009: 14,2 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

% de població abonada a un complex esportiu municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada a les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.27)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. Font: Compte d'explotació d'un complex esportiu. Registre d'un 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 2009: 9,9%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Oferir un servei de qualitat a la població

Suggeriments per cada 1000 practicants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la implicació dels ciutadans en la millora dels serveis esportius municipals. Indirectament pot mesurar el nivell de descontentament dels usuaris dels serveis esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Suggeriments (v.2)}}{\text{Practicants (v.21)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Suggeriments: És el nombre de suggeriments i/o reclamacions que es reben per escrit en les instal·lacions esportives o bé en les oficines municipals d'Atenció al ciutadà. Font: Ajuntament i entitats gestores. ➤ Practicants: És el nombre de persones que fan esport regularment. Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de competició (federats)" i "Població General"(que realitzin com a mínim una activitat al mes). Font: Ajuntaments, plantilles d'utilització.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 7,9 s.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 39



Oferir un servei accessible als usuaris

Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu)		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans de realitzar esport al llarg del dia i/o entre setmana i els caps de setmana, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'obertura setmanals (v.35)}}{\text{Espais esportius (v.31)}}$		
Variables emprades: ➤ Hores d'obertura setmanals: És el nombre absolut d'hores d'obertura setmanals en una setmana representativa d'un mes tipus, octubre o març. Font: Ajuntaments. ➤ Espais esportius: Nombre d'espais esportius segons la tipologia que sigui. Font: Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2009:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	67 h.	44
Pavellons poliesportius:	80 h.	50
Sales esportives:	76 h.	49
Camps poliesportius:	55 h.	49
Piscines cobertes:	94 h.	46
Camps d'atletisme:	74 h.	27
Espais de raqueta:	85 h.	34
Piscines descobertes:	66 h.	41



II. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Promoure un clima laboral adequat

Satisfacció general dels treballadors/es.	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la percepció de satisfacció dels treballadors en el seu lloc de treball.	
Fórmula de càlcul: Grau de satisfacció general dels empleats.(v.5)	
Variables emprades: ➤ <u>Grau de satisfacció general dels empleats:</u> És la valoració de la satisfacció dels empleats, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet". Font: Qüestionari distribuït per la direcció d'esports del propi ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 7,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 23

% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'absentisme laboral dels empleats. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de baixa laboral per any (v.6)}}{\text{Dies laborables totals per any (v.7)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Dies de baixa laboral per any:</u> És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats (directes i indirectes) incloent baixes 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, entitats gestores. ➤ <u>Dies laborables totals per any:</u> És el nombre total de dies contractats a empleats 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.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 3,4 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 39

Sou brut base d'un monitor/a d'esports	
Explicació de l'indicador: Mitjana del sou del lloc de treball més freqüent en un servei esportiu.	
Fórmula de càlcul: Sou brut base d'un monitor d'esports (v.20)	
Variables emprades: ➤ <u>Sou brut base d'un monitor d'esports:</u> És la mitjana de sous bruts anuals del lloc de treball de monitor d'esports (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitats, antiguitat i els complements personals transitoris. En alguns municipis aquesta dada ve donada per la Diputació de Barcelona. Font: "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona i fulls de nòmines de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 18.967 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44



Millorar les habilitats dels treballadors

% del personal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors/es.	
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: $\frac{\text{Treballadors/es assistents a cursos per any (v.8)}}{\text{Treballadors/es (v.3)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Treballadors/es assistents a cursos per any:</u> És el nombre de treballadors/es 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>Treballadors/res:</u> És el número total de persones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte. No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 48%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

Hores anuals de formació per treballador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que realitzen els empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de formació de tots els treballadors/es per any (v.9)}}{\text{Treballadors/es (v.3)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Hores anuals de formació de tots els treballadors/es 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 per l'entitat gestora de l'espai esportiu. Font: Registre de formació de l'ajuntament i/o entitats gestores. ➤ <u>Treballadors/res:</u> És el número total de persones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte. No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 7,5 h.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42



Promoure la igualtat de gènere

% de dones empleades respecte el total de treballadors/es	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la igualtat de gènere entre el personal d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadores (v.4)}}{\text{Treballadors/es (v.3)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Treballadores: És el número total de dones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte. No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ Treballadors/res: És el número total de persones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte. No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 42 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Gestionar el servei amb les diferents formes de gestió

% de gestió directa		
Explicació de l'indicador: Predomini entre un model de gestió directa o indirecta per a cada tipologia d'espai esportiu.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d'espais gestionats directament}}{\text{Número total d'espais esportius convencionals (v.31)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ Espais esportius gestionats directament: És el nombre d'espais esportius en els quals la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa, ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions (no s'inclouen, per tant, els espais amb gestió indirecta, ja sigui via concessió, concert, gestió interessada o societat d'economia mixta) Font: Cens d'instal·lacions. ➤ Espais esportius convencionals: És el nombre d'espais esportius convencionals segons la tipologia que correspongui. Es consideren només els espais de titularitat pública i amb accés controlat. Font: Cens d'instal·lacions.		
Valors mitjans dels indicadors 2009:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	74 %	46
Pavellons poliesportius:	81 %	50
Sales esportives:	61 %	49
Camps poliesportius:	78 %	50
Piscines cobertes:	40 %	47
Camps d'atletisme:	90 %	27
Espais de raqueta:	33 %	37
Piscines descobertes:	59 %	41



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats pel 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: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)}}{\text{Població (v.1)}}$
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents</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). <i>Font</i>: 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. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.
Valors mitjans dels indicadors 2009: 57,3 € Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 41

% 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: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal}} \times 100$
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents</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). <i>Font</i>: Pressupost de l'Ajuntament i les entitats gestores. ➤ <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). <i>Font</i>: Ajuntaments (Intervenció).
Valors mitjans dels indicadors 2009: 6,6 % Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 41

% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de la inversió municipal dedicada a esports.
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses en inversions d'esports (v.11)}}{\text{Total inversió municipal (v.12)}} \times 100$
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 en els darrers 5 anys. <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores ➤ <u>Total inversió municipal</u>: són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Ajuntament en els darrers 5 anys. <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament.
Valors mitjans dels indicadors 2009: 10,0 % Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

Despesa corrent (incloses les concessions) en esports per practicant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)}}{\text{Practicants (v.21)}}$	
Variables emprades: ➤ Despeses corrents: 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 i les entitats gestores. ➤ Practicants: És el nombre de persones que fan esport regularment. Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de competició (federats)" i "Població General"(que realitzin com a mínim una activitat al mes). Font: Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 118 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 38

% de despesa corrents en reparació i manteniment 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: $\frac{\text{Despeses corrent en reparació i manteniment (v.16)}}{\text{Despeses corrents en esports (v.10)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Despeses corrents en reparació i manteniment: Són els costos directes imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ Despeses corrents: 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 i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 10,1 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 40

Disposar dels recursos adequats per 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: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.13+v.14+v.15)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ Despeses corrents de les activitats esportives: Són els costos directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ 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 2009: 10,7 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 35



% de despesa corrent en activitats sobre el total de despesa corrent en esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el 'pes' específic que tenen les activitats en el pressupost de l'àrea d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.13 + v.14 + v.15)}}{\text{Despeses corrents esports}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives</u>: Són els costos directes imputables a l'organització de les activitats continuades, activitats puntuals i activitats de formació que formen part de l'oferta municipal. Font: Pressupost de l'Ajuntament. ➤ <u>Despeses corrents</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 i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 18,3%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 31

Despesa corrent en activitat per cada hora d'activitat	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'eficiència en la gestió de les activitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.13 + v.14 + v.15)}}{\text{Nombre d'hores total activitats esportives (v.36 + v.37 + v.38)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives</u>: Són els costos directes imputables a l'organització de les activitats continuades, activitats puntuals i activitats de formació que formen part de l'oferta municipal. Font: Pressupost de l'Ajuntament. ➤ <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. Font: Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 30,9 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 34

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: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics (v.18)}}{\text{Despeses corrents (v.10)}} \times 100$	
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>Despeses corrents</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 i/o de les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 56,6 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 38

% 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: $\frac{\text{Ingressos per transferències corrents (v.19)}}{\text{Despeses corrents (v.10)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Despeses corrents</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 i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 2,9 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 37

% 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: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)} - \text{Ingressos per taxes i preus públics (v.18)} - \text{Ingressos per transferències corrents (v.19)}}{\text{Despeses corrents (v.10)}} \times 100$	
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>Despeses corrents</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 i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 40,8%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 35



Donar suport a la promoció esportiva de les entitats

% de despesa en transferències corrents respecte el total de despeses corrents en esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Àrea d'esports per donar suport a les entitats esportives.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats esportives (v.17)}}{\text{Despeses corrents esports (v.10)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol 4 imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. Font: Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Despeses corrents:</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 i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2009: 10,3%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 41



V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: $Població$	
Variables emprades: 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2009: 51.889 hab.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Població}{Superfície municipal}$	
Variables emprades: - 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. - Superfície Municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2009: 2.414 hab.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Renda familiar bruta disponible}{Població}$	
Variables emprades: - Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia). - 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2009: 13.043 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50



Nombre d'espais esportius		
Explicació de l'indicador:		
Aquest indicador mostra el nombre d'espais esportius per municipi.		
Fórmula de càlcul: Nombre d'espais esportius		
Variables emprades:		
➤ <u>Espais esportius</u> : Nombre d'espais esportius segons de la seva tipologia. Font: Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2009:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	
Pistes poliesportives:	8,4	46
Pistes poliesportives en centres docents:	31,0	48
Pavellons poliesportius:	6,9	50
Sales esportives:	7,9	49
Sales esportives en centres docents:	16,5	49
Camps poliesportius:	7,1	50
Piscines cobertes:	3,1	47
Camps d'atletisme:	0,6	27
Espais de raqueta:	5,6	37
Piscines descobertes:	1,9	41
Altres espais esportius	23,0	49
Total	109,7	50



A. DADES BÀSIQUES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT
1	Població	És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener del 2008.	Incident la població escolar.		IDESCAT, INE.
2	Suggeriments i/o reclamacions	És el nombre de suggeriments i/o reclamacions que es reben per escrit a les instal·lacions esportives o bé a les oficines municipals d'atenció al ciutadà.	En cas d'una recollida de firmes massiva, es considerarà un únic suggeriment o reclamació.	Es sumaran els suggeriments i/o reclamacions.	S'indiquen tots els mitjans de recollida de suggeriments ja sigui a les instal·lacions esportives o en les oficines municipals o mitjançant instàncies al registre municipal.
3	Treballadors i treballadores	És el número total de persones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte.	No s'inclouen cap dels treballadors/es contractats en empreses de serveis externalitzats (ex. neteja, serveis esportius...). S'inclouen només serveis esportius públics, és a dir marcats per taxes o preus públics.	Sumant tots els treballadors/es que entrin a la definició.	Fulls de nòmines, TCs...
4	Treballadores	És el número total de dones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte.	No s'inclouen cap de les empleades contractades en empreses de serveis externalitzats (ex. neteja, serveis esportius...). S'inclouen només serveis esportius públics, és a dir marcats per taxes o preus públics.	Sumant totes les empleades que entrin a la definició.	Fulls de nòmines, TCs...
5	Grau de satisfacció general dels treballadors/es	És la valoració de la satisfacció dels treballadors/es.	Veure definició de "treballadors/es" a la Variable nº3.	Fent la mitjana de les valoracions de tots els treballadors/es. La puntuació s'extraurà de les respostes a la pregunta: "Quin és el grau de satisfacció general com a empleat?". La puntuació serà del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet".	Questionari distribuït pel Servei d'Esports de l'Ajuntament.
6	Dies de baixa laboral per any	És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els treballadors/es incloent baixes de la SS i baixes registrades a través de procediments interns del corresponent Departament de Recursos Humans.	Veure definició de "treballadors/es" a la Variable nº3. 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.	Registre de baixes laborals tant de l'Ajuntament com de les empreses concessionades.
7	Dies laborables totals per any	És el nombre total de dies contractats a treballadors/es per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt.	Veure definició de "treballadors/es" a la Variable nº3.	Es calcularà sumant totes les hores contractades de tots els treballadors/es en una setmana d'un mes típic, per exemple octubre o març. El total es dividirà pel número d'hores diàries segons conveni. El total es multiplicarà per 52 setmanes.	Full de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses concessionades.
8	Treballadors/es assistents a cursos per any	És el número de treballadors/es que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius.	Veure definició de "Treballadors/es" a la Variable nº3. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de l'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.	Registre de formació.
9	Hores anuals de formació	És el número d'hores que han realitzat formació a l'any d'anàlisi el total de treballadors/es. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius.	Veure definició de "Treballadors/es" a la Variable nº3. 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.



B. DADES ECONÒMIQUES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT
10	Despeses corrents esports	Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents).	-En els capítols I i II s'inclouen les despeses directes de l'Ajuntament i de les instal·lacions 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. - Comptes d'explotació de les unitats de gestió concessionades.
11	Despeses per inversió en esports	Són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Àrea d'Esports i, també, de les Concessions Administratives.	Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys.	Sumant l'import total de cadascun dels dos capítols definits.	- Pressupost de l'Ajuntament. - Comptes d'explotació de les unitats de gestió concessionades.
12	Despeses per inversió Ajuntament	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.
13	Despesa corrent de les activitats continuades	Són els costos directes imputables a l'organització de les activitats continuades que formen part de l'oferta municipal.	Veure definició "Activitats continuades" a la variable núm. 36. Es consideren tots els costos directes imputables a l'activitat excepte el material inventariable.	Sumant els costos directes associats a cada activitat.	Pressupost de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives.
14	Despesa corrent de les activitats puntuals	Són els costos directes imputables a l'organització de les activitats puntuals que formen part de l'oferta municipal.	Veure definició "Activitats Puntuals" a la variable núm. 37. En el cas de les activitats puntuals on sigui requerida la compra de material no habitual, aquest també és imputable a aquesta. No es tindrà en compte el material inventariable.	Sumant els costos directes associats a cada activitat.	Pressupost de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives.
15	Despesa corrent de les activitats de formació	Són els costos directes imputables a l'organització de les activitats de formació que formen part de l'oferta municipal.	Veure definició "Activitats de formació" a la variable núm. 38. Es consideren costos directes imputables a l'activitat excepte el material inventariable.	Sumant els costos directes associats a cada activitat.	Pressupost de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives.

16	Despesa corrent en reparació i manteniment	Són els costos directes imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius.	Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionades.	Sumant els econòmics 212 i 213 i les comptes del subgrup 622 del pla general comptable	Pressupost de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives.
17	Transferències corrents a les entitats esportives	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.
18	Ingressos per taxes i preus públics (capítol III)	Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus públics i altres ingressos) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat.		Sumant l'import total de l'Àrea d'Esports de l'Ajuntament i dels concessionaris.	- Pressupost de l'Ajuntament. - Comptes d'explotació de les unitats de gestió concessionades.
19	Ingressos per transferències corrents (capítol IV)	Són els ingressos imputables al capítol IV (transferències corrents).	- Només s'inclouran les subvencions que siguin de caràcter supramunicipal. (No s'inclouen -per exemple- les subvencions de l'Ajuntament a un Organisme Autònom). -Queden també exclosos els possibles cànon a cobrar internament -per part de l'Ajuntament- del concessionari en concepte de gestió. - També es comptabilitzaran els ingressos per patrocinis.	Sumant l'import total del capítol IV tenint en compte les seves exclusions	- Pressupost de l'Ajuntament. - Comptes d'explotació de les unitats de gestió concessionades.
20	Sou brut base monitoria d'esports	Es la mitjana de sous bruts anuals del lloc de treball de monitor / a d'esports (Sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitats, antiguitat i els complements personals transitoris.	S'inclouen només els monitors / es d'esports d'acord amb la definició de "Treballadors / es" a la Variable n °3.	- 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, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. Diputació de Barcelona (Recursos Humans) - Fulls de nòmines de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.



C. GRAU D'UTILITZACIÓ

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT
21	Practicants	És el número de persones que fan esport regularment.	Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de Competició (federats)" i "Població en general/leure (que realitzen com a mínim una activitat al mes)". Tenir en compte no duplicar "Esportistes de Competició" i "Població en general" en el còmput de practicants. No es tindrà en compte l'activitat curricular d'Educació Física dels Centres Docents.	- Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona. - En cas de no comptar amb enquesta pròpia s'utilitzarà la mitjana de les enquestes realitzades per la Diputació de Barcelona.	Diputació de Barcelona.
22	Dones practicants	És el número de dones que fan esport regularment.	Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de Competició (federats)" i "Població en general/leure (que realitzen com a mínim una activitat al mes)". Tenir en compte no duplicar "Esportistes de Competició" i "Població en general" en el còmput de practicants. No es tindrà en compte l'activitat curricular d'Educació Física dels Centres Docents.	- Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona. - En cas de no comptar amb enquesta pròpia s'utilitzarà la mitjana de les enquestes realitzades per la Diputació de Barcelona.	Diputació de Barcelona.
23	Practicants amb ajut públic	És el número de persones amb risc d'exclusió social que fan esport regularment gràcies a 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 de terminats col·lectius de població.	Sumant el nombre de persones que gaudeixin d'aquests ajuts.	Diversos Registres Municipals.
24	Practicants en centres escolars	És el número de practicants que fan esport regularment en espais de centres escolars públics fora de l'horari lectiu.	Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de Competició (federats)" i "Població en general/leure (que realitzen com a mínim una activitat al mes)". Tenir en compte no duplicar "Esportistes de Competició" i "Població en general" en el còmput de practicants. No es tindrà en compte l'activitat curricular d'Educació Física dels Centres Docents.	Aquest càlcul es farà amb mitjans propis (quaderns horaris dels espais escolars).	Quaderns horaris de les activitats en centres escolars.
25	Practicants per tipologia d'espai esportiu	És el número de persones que fan esport regularment en les diferents tipologies d'espais esportius convencionals	Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de Competició (federats)" i "Població en general/leure (que realitzen com a mínim una activitat al mes)". Tenir en compte no duplicar "Esportistes de Competició" i "Població en general" en el còmput de practicants. No es tenen en compte els espais esportius en Centres Docents.	Aquest càlcul es farà amb mitjans propis (quaderns horaris).	Quaderns horaris dels espais esportius municipals convencionals.

26 Usos (anuals)	És la suma anual dels accessos individuals a un espai esportiu convencional en una hora, independentment de la identitat de l'usuari.	Es considera que un practicant que utilitza dues hores un espai esportiu genera dos usos.	Es calcula amb mitjans propis de registre de l'Ajuntament o amb el títol de càlcul "Recollida de variables". Es comptabilitzaran els usos en una setmana, d'un mes tipus, per exemple octubre o març, i es multiplicaran per 48 setmanes. Es calcula per cada una de les tipologies d'espai esportiu. En el cas de les P.A.L. es comptabilitzen el nombre d'accessos per temporada (14 setmanes). Cal comptabilitzar el nombre d'entrades puntuals més 2,5 accessos per setmana i abonament en el cas de no disposar d'un control automatitzat d'accessos.	Quadrants horaris dels espais esportius municipals convencionals.
27 Població abonada	És el nombre de persones que paguen una quota mensual per tenir lliure accés a un complex esportiu municipal.	Es considera abonat tot aquell que paga una quota mensual. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals.	Es calcula amb mitjans propis del registre de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives que hi pugui haver que hi pugui haver d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Compte d'exploració d'un complex esportiu. Registre de l'Ajuntament.
28 Població inscrita	És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals.		Es calcula amb mitjans propis del registre de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives que hi pugui haver que hi pugui haver d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Llistats d'inscrits a activitats continuades municipals.



29 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.	Veure definició "Activitats continuades" a la variable 36. 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 oferides 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 inclosos en l'abonament en un complex esportiu. 5. Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. També es comptabilitzen les places oferides 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'alorament de les sales d'activitats dirigides pel total d'activitats oferides durant una setmana (s'entén 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 5, places disponibles en piscines d'estiu, es comptabilitzaran les places de cursos de natació que s'ofereixi en l'esmentat espai esportiu.	- Programes d'activitats i cursos de l'Ajuntament o de les empreses concessionades. - Projecte de gestió de la instal·lació pel nombre màxim d'abonats.	Registres dels clubs.
30 Places disponibles d'activitats continuades club	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen els clubs esportius del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Veure definició "Activitats continuades" a la variable 36. Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota preu públic. També es comptabilitzen les places oferides a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	Recollint i sumant els llistats de places que ofereixen els diferents clubs esportius del municipi.		

D. NOMBRE I TAMANY DE LES INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT
31	Nombre d'espais esportius convencionals	Es el nombre d'espais esportius convencionals segons la tipologia a la qual correspongui. Es consideren els espais públics i amb accés controlat	No s'inclouen els espais esportius dels centres d'ensenyament públics i concertats tant d'educació primària com secundària i batallerat.	Sumant el nombre d'espais esportius de POL, PAV, SAL, CAM, PCO, ATL, TEN i PAL.	Cens d'instal·lacions.
32	Nombre d'altres espais esportius	Són aquells espais esportius que no es consideren a la variable 31.	Es poden incloure la platja, els recorreguts o itineraris per caminar o córrer, les esplanades.	Sumant el nombre d'espais esportius municipals no comptabilitzats en els espais convencionals. No es comptabilitzen els espais escolars ni les instal·lacions privades.	Cens d'instal·lacions.
33	Nombre d'espais esportius en centres escolars	Es el nombre d'espais esportius convencionals dels centres escolars.	S'inclouen els espais esportius dels centres d'ensenyament públics i concertats d'educació primària, secundària i batallerat.	Sumant el nombre d'espais esportius de POL i SAL.	Cens d'instal·lacions.
34	Metres quadrats d'espais esportius convencionals	Es la superfície de l'espai esportiu estídicament, excloent accessos, magatzems o vestidors en cada una de les tipologies d'espais esportius.	S'hi inclou la zona de seguretat del terreny de joc. En les piscines a l'aire lliure només es comptabilitza la làmina d'aigua. No es comptabilitzen els espais esportius de centres docents.	Sumant el total de superfícies de la mateixa tipologia.	Plànols i projectes de les instal·lacions.
35	Hores d'obertura setmanals d'espais esportius convencionals	Es el nombre absolut d'hores d'obertura al públic, en una setmana representativa d'un mes típic, octubre o març.	No es comptabilitzen els espais esportius de centres docents.	Es calcula amb mitjans propis de registre de l'Ajuntament o amb el full de càlcul de "Recollida de variables".	Quadrants horaris dels espais esportius municipals convencionals.



E. ACTIVITATS ESPORTIVES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT
Activitats (variable resum)					
36	Hores d'activitats continuades	Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es considera una activitat diferenciada de la resta aquella que per la seva nomenclatura i continguts es diferencia pel que fa a la tipologia de pràctica físico-esportiva que posa a l'abast de la població. Aquestes poden ser ofertes directament pel Servei d'Esports de l'Ajuntament, Patronat, etc. o per concessions o clubs i associacions esportives. Per a diferenciar les públiques de les dels clubs, es seguirà el mateix criteri que en el cas de les places disponibles (vegeu definició variables 29 i 30). Es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Aquest any queden exclosos les activitats tipus: campus d'estiu, esquuada, campus de Nadal, etc.	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 de clubs.
	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 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'esport d'elit.	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 de clubs.
	Hores d'activitats de formació	Cadascuna de les oportunitats per a la millora dels coneixements i aptituds pel desenvolupament dels agents del sistema esportiu.	Aquestes poden anar dirigides a qualsevol dels agents que intervien en el sistema esportiu.	Es calcula sumant el número d'hores lectives d'activitats de formació organitzades.	Programa d'activitats formatives, xerrades, tallers, cursos de formació, etc. relacionades amb el món de l'esport.

FASE D'AVUACIÓ

91



INTRODUCCIÓ

A continuació es presenten els indicadors, classificats en les quatre dimensions de meta.

- ♦ Dimensió encàrrec polític / estratègic
- ♦ Dimensió Usuari / Client
- ♦ Dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans
- ♦ Dimensió Econòmica

Com a informació addicional, s'inclouen també indicadors d'entorn que pretenen emmarcar, o situar el municipi i/o districte, dins del context de la seva pròpia realitat.

Es destaquen amb els següents colors els valors especialment significatius:

- ♦ **En verd**, els valors un 50% per sobre la mitjana
- ♦ **En taronja**, els valors un 50% per sota la mitjana

Així mateix, es mostra una representació gràfica d'aquests indicadors.

Finalment, s'inclou un quadre amb les mitjanes per trams de població:

- ♦ Grup +10: Municipis de 10.000 a 20.000 habitants (i Sant Esteve Sesrovires)
- ♦ Grup +20: Municipis de 20.000 a 35.000 habitants
- ♦ Grup +35: Municipis de 35.000 a 70.000 habitants
- ♦ Grup +70: Municipis de més de 70.000 habitants

en el qual es destaca en **blau fosc** la mitjana més elevada, i en **blau clar** la mitjana més baixa.

A partir d'aquests valors, es va realitzar una anàlisi dels punts forts / oportunitats de millora de cada municipi participant*.

* Els punts forts / oportunitats de millora s'han inclòs en l'apartat "Fase de Millora" per mantenir una unitat de tots els documents generats per cada un dels municipis.



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva			Promoure la cohesió social		Impulsar la pràctica esportiva al municipi					Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats									
Cerdà	Codi	Participant	Placess disponibles d'activitats continuades per cada 1000 hab. de clubs		% de practicants que reben ajuts	% de practicants s/ total habitants					% de practicants en centres escolars s/ total practicants					% de dones practicants s/ total practicants	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants	Número d'hores d'activitats de formació per cada 1000 habitants
			75985 TOTAL	76075 TOTAL		80048	80058	80063	80068	80073	80078	80083	80088	80093					
+10	8001	Abdera	184	58	0,0	39	4	7	51	0,9	0,7	1,2	2,8	43	76085	76090	76095		
+70	8015	Badalona	142	49	--	34	2	3	38	--	2,0	--	--	42	--	10	0,0		
+20	8252	Barberà del Vallès	52	43	0,1	38	2	5	45	0,0	0,4	0,8	1,2	47	345	4	0,0		
+10	8022	Berga	252	71	0,3	43	6	4	53	0,5	2,5	1,5	4,5	43	822	6	0,0		
+10	8035	Calella	111	119	0,4	34	15	10	59	0,4	2,3	0,4	3,0	34	1017	28	3,4		
+10	8046	Cardener	--	--	--	44	0	7	51	--	--	--	--	51	--	6	0,0		
+20	8051	Castellar del Vallès	183	448	0,0	35	2	13	50	0,6	3,5	0,4	4,5	45	920	18	1,7		
+10	8054	Castellbisbal	494	73	0,1	28	5	14	47	0,0	4,5	0,0	4,5	45	959	37	6,7		
+35	8056	Castellví de la Bisbal	31	36	0,1	44	1	6	51	0,0	2,8	1,3	4,1	47	113	4	0,8		
+35	8266	Cerdanyola del Vallès	299	40	--	40	0	6	46	--	--	--	--	43	451	4	0,9		
+70	8073	Cornellà de Llobregat	111	125	0,0	40	3	7	50	1,4	2,2	2,9	6,5	44	54	2	0,8		
+20	8076	Espanya	194	42	0,5	39	1	13	52	0,0	1,1	0,2	1,2	38	1242	14	2,3		
+10	8086	Franyesques del Vallès, Les	256	251	0,1	33	16	22	71	16,9	5,7	8,7	31,3	30	409	22	19,8		
+10	8088	Garriga, La	145	198	0,0	38	1	22	62	2,5	2,0	0,5	5,0	36	83	0,0	0,0		
+35	8089	Gavà	191	45	0,2	41	2	6	49	1,1	1,1	5,6	7,8	42	464	4	1,1		
+35	8096	Granollers	31	--	0,0	43	1	0	43	0,0	0,0	0,0	0,8	56	122	0	0,5		
+70	8101	Hospitalet de Llobregat, L'	--	29	0,0	33	1	5	39	0,0	2,0	1,7	3,7	43	144	0	0,3		
+35	8102	Igualada	192	41	0,2	41	7	9	57	1,6	0,2	1,8	3,6	44	557	16	3,6		
+10	8107	Llçà d'Amunt	192	118	--	31	1	11	43	0,9	2,4	0,0	3,4	45	67	8	3,4		
+10	8110	Malgrat de Mar	58	52	0,0	40	1	5	45	0,0	0,1	0,4	0,5	47	146	3	0,0		
+20	8112	Manlleu	113	79	--	41	11	--	--	--	--	--	--	--	103	1	0,2		
+70	8113	Manresa	122	66	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	92	6	2,6		
+20	8123	Molins de Rei	156	149	7,0	32	9	14	56	0,9	1,3	2,0	4,2	40	1299	10	0,0		
+35	8124	Mollet del Vallès	248	82	0,2	38	4	7	49	--	8,1	--	--	44	337	5	1,8		
+10	8159	Parets del Vallès	95	125	1,0	38	1	8	47	0,5	1,7	2,5	4,7	45	10	11	2,3		
+20	8163	Pineda de Mar	136	56	0,0	40	4	5	48	5,5	3,9	0,0	9,4	42	420	8	0,8		
+35	8169	Prat de Llobregat, El	83	61	1,2	40	1	5	47	1,4	1,2	0,0	2,6	46	248	7	0,4		
+35	8180	Ripolllet	164	42	0,1	32	3	4	39	0,0	5,6	0,2	5,7	45	138	2	0,5		
+70	8184	Rubi	37	--	0,0	44	2	4	49	--	--	--	--	48	345	26	0,3		
+70	8197	Sabadell	19	39	0,0	35	9	16	59	0,0	4,1	15,7	19,8	34	34	0	0,0		
+20	8194	Sant Adrià de Besòs	152	74	0,5	34	5	8	47	7,9	1,1	1,4	10,4	40	11	14	1,9		
+20	8196	Sant Andreu de la Barca	316	53	0,5	32	2	6	40	1,1	3,7	1,2	5,9	48	478	186	0,0		
+70	8200	Sant Boi de Llobregat	94	31	0,1	34	7	2	44	0,4	30,9	2,8	34,0	41	248	1	0,5		
+10	8202	Sant Celoni	373	126	--	36	--	13	--	--	--	--	--	--	422	2	0,0		
+70	8205	Sant Cugat del Vallès	110	44	0,1	43	3	8	54	0,3	1,6	0,2	2,1	46	218	2	2,0		
+10	8208	Sant Esteve Sasrovires	674	60	0,1	34	10	17	61	0,0	2,4	4,7	7,1	53	2079	48	0,0		
+20	8217	Sant Joan Despi	744	88	0,3	43	10	6	59	0,0	0,0	0,4	0,4	41	949	15	8,8		
+10	8221	Sant Just Desvern	115	66	0,0	36	0	10	46	1,0	1,1	1,8	3,9	49	130	2	0,0		
+10	8240	Sant Sadurn d'Anoia	97	65	0,0	39	2	5	46	1,0	2,4	1,7	5,1	48	--	11	0,0		
+20	8263	Sant Vicenç dels Horts	169	27	0,0	32	0	4	36	0,0	0,6	0,6	1,2	42	273	10	0,0		
+70	8245	Santa Coloma de Gramenet	140	79	0,8	37	3	2	42	6,6	4,9	2,5	14,0	43	233	9	0,1		
+20	8260	Santa Perpètua de Mogoda	248	55	0,1	39	4	6	49	0,7	4,1	0,0	4,8	43	510	--	1,6		
+20	8270	Sitges	198	120	0,0	45	2	7	55	1,3	1,6	0,3	3,2	49	493	18	0,0		
+70	8279	Terrassa	29	18	--	36	5	5	45	0,1	1,3	0,1	1,4	41	60	0	2,2		
+10	8285	Torrebell	16	55	0,0	39	0	7	46	0,0	0,0	1,2	1,2	47	91	3	1,2		
+35	8298	Vic	54	104	1,8	29	3	19	51	0,0	4,6	0,9	5,5	42	120	0	1,3		
+35	8301	Viladecans	148	28	0,1	51	2	5	58	0,5	3,9	0,7	5,1	37	378	3	1,0		
+35	8305	Vilafranca del Penedès	160	62	0,2	35	6	16	59	0,0	3,5	0,4	3,9	37	186	19	0,4		
+10	8302	Vilanova del Camí	63	66	0,2	38	1	8	46	1,4	1,3	3,0	6,1	44	259	12	9,6		
+35	8307	Vilanova i la Geltrú	182	46	1,6	42	3	5	49	1,2	6,5	5,3	13,0	45	378	30	6,2		
Mitjana 2009			129	59	0,4	37	4	7	48	1,1	3,6	3,2	7,9	42	269	8	1,4		



% de practicants sobre el total dels habitants		Impulsar l'ús dels espais esportius									
Cerdle	Codi	Participant	Pistes poliesportives municipals	Pavellons poliesportius municipals	Sales esportives municipals	Camps poliesportius municipals	Piscines cobertes	Camps d'atletisme	Esports de raqueta		
+10	8001	Albera	1.4	4.9	2.9	1.4	10.5	--	2.3		
+70	8015	Badalona	0.5	2.3	1.2	1.1	5.5	--	0.7		
+20	8252	Barberà del Vallès	0.2	1.9	2.2	1.5	2.7	0.9	0.5		
+10	8022	Berga	0.8	4.7	13.5	2.1	13.0	--	3.5		
+10	8035	Calella	8.1	7.3	16.4	8.7	16.9	3.3	--		
+10	8046	Cerdanyola del Vallès	--	6.1	3.4	4.5	1.3	--	--		
+20	8051	Castell de Vilatorrada	3.7	7.0	7.0	1.3	8.5	2.0	1.8		
+10	8054	Castell de Vilatorrada	2.9	5.7	11.6	3.8	11.7	--	2.7		
+35	8056	Castell de Vilatorrada	1.0	1.6	2.0	2.2	19.3	--	1.0		
+35	8266	Cerdanyola del Vallès	3.2	1.9	17.1	1.0	14.2	--	0.6		
+70	8073	Cornellà de Llobregat	3.9	5.1	10.9	3.9	11.0	0.7	2.8		
+20	8076	Esparreguera	0.8	9.8	6.8	2.5	16.9	--	2.2		
+10	8086	Figueras del Vallès, Les	15.8	8.4	24.1	19.9	41.9	--	12.2		
+10	8088	Garriga, La	0.7	8.9	8.9	1.5	24.9	--	0.7		
+35	8089	Gavà	0.5	1.6	6.3	2.1	8.8	2.1	--		
+35	8096	Granollers	--	7.8	5.8	6.3	3.5	1.6	0.4		
+70	8101	Hospitalet de Llobregat, L'	--	--	--	--	--	--	--		
+35	8102	Igualada	0.4	5.0	2.5	2.3	11.9	5.3	0.2		
+10	8107	Lluc d'Amunt	--	--	--	--	--	--	--		
+10	8110	Malgrat de Mar	--	3.6	1.2	0.9	--	0.3	--		
+20	8112	Manlleu	--	4.7	0.1	2.0	15.6	1.2	--		
+70	8113	Manresa	--	1.3	1.7	3.2	5.0	0.8	--		
+20	8123	Molins de Rei	0.6	6.8	2.1	2.7	11.6	--	--		
+35	8124	Mollet del Vallès	3.1	2.8	7.1	1.6	7.4	1.5	--		
+10	8159	Parets del Vallès	2.0	4.7	1.4	1.7	12.3	0.2	--		
+20	8163	Pineda de Mar	2.0	2.6	3.5	1.6	8.1	--	0.5		
+35	8169	Prat de Llobregat, El	1.3	1.5	--	1.7	--	--	3.9		
+35	8180	Ripoll	1.9	1.8	7.6	1.5	17.4	1.1	2.6		
+70	8184	Rubi	0.7	1.1	0.2	1.2	0.1	0.1	--		
+70	8187	Sabadell	--	--	--	--	--	--	--		
+20	8194	Sant Adrià de Besòs	0.7	2.8	7.3	2.7	14.3	--	0.3		
+20	8196	Sant Andreu de la Barca	0.5	1.0	13.0	2.1	5.1	0.4	1.8		
+70	8200	Sant Boi de Llobregat	--	5.0	10.4	3.0	14.4	0.3	0.1		
+10	8202	Sant Celoni	1.8	2.0	10.9	2.0	3.9	0.5	4.2		
+70	8205	Sant Cugat del Vallès	0.6	1.8	3.0	1.5	2.8	--	0.3		
+10	8208	Sant Esteve Sesrovies	4.9	5.4	25.6	4.7	14.7	--	4.7		
+20	8217	Sant Joan Despi	0.4	5.6	9.9	2.1	29.3	--	0.9		
+10	8221	Sant Just Desvern	1.2	3.4	5.7	1.5	9.8	--	--		
+10	8240	Sant Sadurn d'Anoia	0.3	2.0	--	2.6	19.9	--	0.8		
+20	8263	Sant Vicenç dels Horts	13.6	2.3	7.0	1.9	10.9	--	--		
+70	8245	Santa Coloma de Gramenet	4.3	6.2	18.5	1.1	10.6	0.2	0.4		
+20	8270	Sant Joan de Vilatorrada	0.6	3.6	5.1	1.2	9.7	--	1.0		
+70	8279	Sitges	0.1	2.7	5.1	3.2	4.2	--	--		
+70	8285	Terrassa	2.2	4.5	0.8	4.3	1.9	2.1	0.6		
+10	8295	Torre de Cardener	--	3.3	1.6	1.7	12.0	0.6	0.3		
+35	8298	Vic	0.8	4.2	2.0	1.8	8.2	1.7	--		
+35	8301	Viladecans	1.1	4.6	4.8	1.6	11.1	--	0.1		
+35	8305	Vilanova del Penedès	3.0	5.9	12.3	4.1	17.7	1.6	0.1		
+10	8302	Vilanova del Camí	0.6	3.1	0.1	3.3	--	--	0.3		
+35	8307	Vilanova i la Geltrú	3.8	2.3	10.5	2.9	9.1	1.0	0.3		
		Miliana 2009	2.0	3.7	6.2	2.6	9.2	1.3	1.1		



Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants			Impulsar l'ús dels espais esportius									
Cercle	Codi	Participant	Pistes poliesportives municipals	Pavellons poliesportius	Sales esportives municipals	campes poliesportius	Piscines cobertes	Camps d'atletisme	Espais de raqueta	Piscines descobertes		
+10	8001	Atrera	188	105	105	395	39	--	150	60		
+70	8015	Badalona	82	34	14	258	5	80	1	--		
+20	8252	Barberà del Valles	157	65	27	293	12	562	57	48		
+10	8022	Berga	47	126	70	797	33	--	240	87		
+10	8035	Calella	52	87	70	729	21	890	--	--		
+10	8046	Candreu	--	146	47	365	23	--	107	--		
+20	8051	Castellar del Valles	--	141	35	288	17	761	164	30		
+10	8054	Castellbisbal	81	186	29	552	32	--	191	32		
+35	8056	Castelldefels	90	49	13	287	10	3	68	3		
+35	8286	Cerdanyola del Valles	83	59	27	310	13	--	3	9		
+70	8073	Corbellà de Llobregat	86	70	13	306	14	202	236	25		
+20	8076	Espanyaquera	251	56	27	209	18	--	112	52		
+10	8086	Franqueses del Valles, Les	110	89	82	1.950	22	--	191	17		
+10	8088	Garriga, La	106	149	59	441	28	--	79	18		
+35	8089	Gava	146	48	24	756	15	357	--	--		
+35	8096	Granollers	--	180	33	672	21	293	55	26		
+70	8101	Hospitalet de Llobregat, L'	80	36	18	386	12	68	85	13		
+35	8102	Igualada	25	161	32	684	24	450	31	13		
+10	8107	Llça d'Amunt	1.117	72	88	468	--	--	--	35		
+10	8110	Malgrat de Mar	151	121	25	494	--	276	--	24		
+20	8112	Manlleu	94	108	5	541	30	247	--	23		
+70	8113	Manresa	106	40	11	755	18	229	--	4		
+20	8123	Molins de Rei	59	135	43	550	44	--	--	--		
+35	8124	Mollet del Valles	108	56	19	252	19	312	--	19		
+10	8159	Parets del Valles	55	128	22	767	22	57	--	--		
+20	8163	Pineda de Mar	23	70	43	252	24	--	68	--		
+35	8169	Prat de Llobregat, El	81	54	69	422	21	259	17	--		
+35	8180	Ripollet	53	71	22	357	10	138	128	35		
+70	8184	Rubi	--	33	--	547	5	240	--	--		
+70	8187	Sabadell	79	18	18	417	3	134	13	6		
+20	8194	Sant Adrià de Besòs	76	156	64	983	32	--	183	19		
+20	8196	Sant Andreu de la Barca	23	84	72	423	15	193	218	11		
+70	8200	Sant Boi de Llobregat	50	70	52	925	18	212	49	3		
+10	8202	Sant Celoni	340	96	39	1.055	37	973	47	--		
+70	8205	Sant Cugat del Valles	86	64	57	413	5	--	5	12		
+10	8208	Sant Esteve Sasroviures	271	141	62	1.509	35	--	56	47		
+20	8217	Sant Joan Despí	190	107	64	466	24	--	217	--		
+10	8221	Sant Just Desvern	62	141	18	707	26	--	--	13		
+10	8240	Sant Sadurn d'Anoia	92	99	--	1.286	32	--	97	--		
+20	8263	Sant Vicenç dels Horts	66	80	18	642	14	--	--	27		
+70	8245	Santa Coloma de Gramenet	38	40	20	131	9	43	29	17		
+20	8260	Santa Perpètua de Mogoda	48	73	--	182	13	--	71	58		
+20	8270	Sitges	35	76	38	391	18	--	--	--		
+70	8279	Terrassa	89	23	21	473	9	83	61	37		
+10	8285	Torelló	--	88	59	1.140	28	369	9	31		
+35	8298	Vic	122	86	21	641	18	128	--	1		
+35	8301	Vilafranca del Penedès	48	48	16	326	6	--	6	18		
+35	8305	Vilafranca del Penedès	51	100	16	635	16	427	15	18		
+10	8302	Vilanova del Camí	111	96	8	883	--	--	94	39		
+35	8307	Vilanova i la Geltrú	51	28	32	301	15	266	6	3		
Mitjana 2009			89	61	28	467	14	190	58	18		

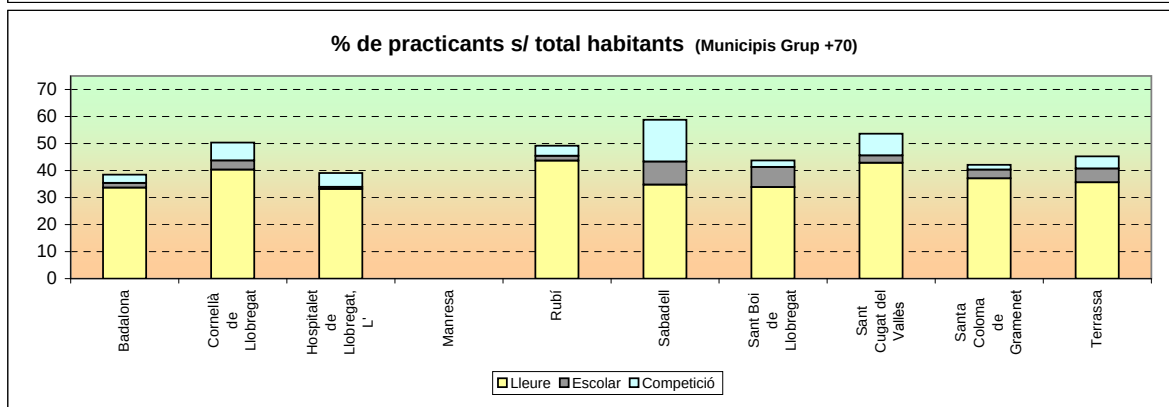
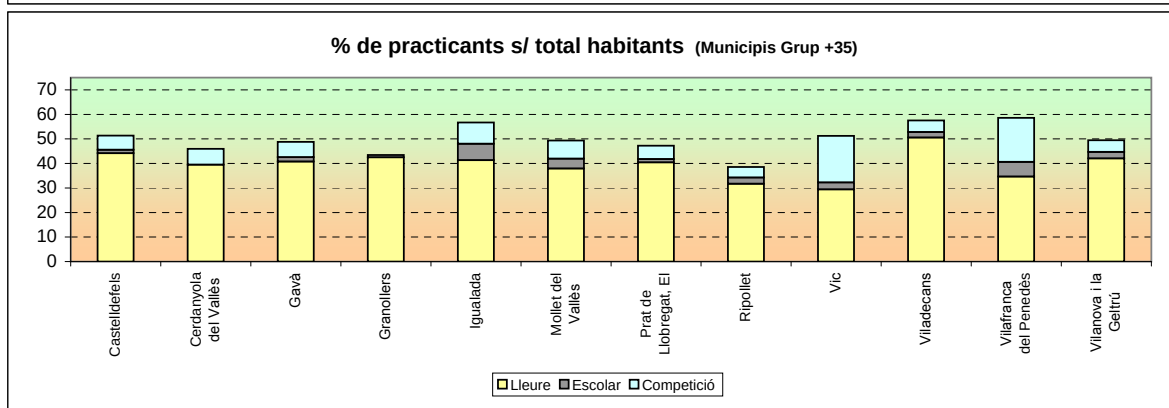
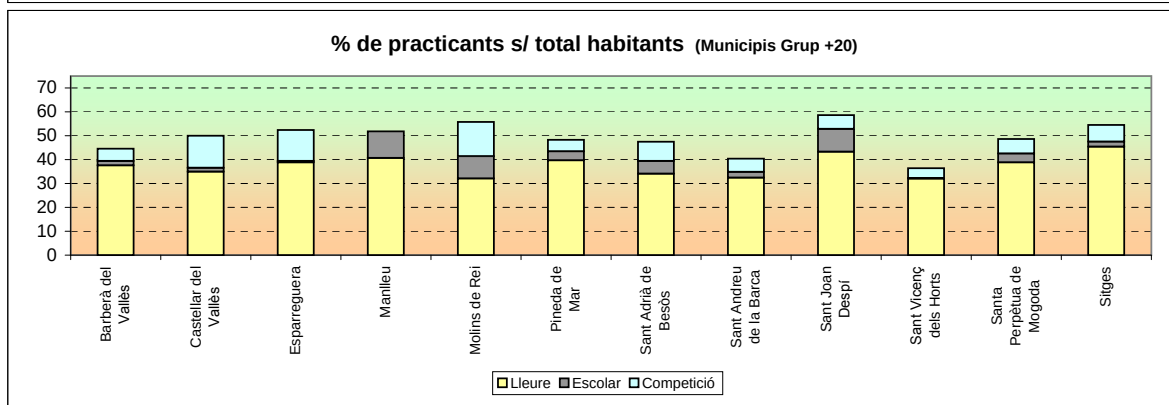
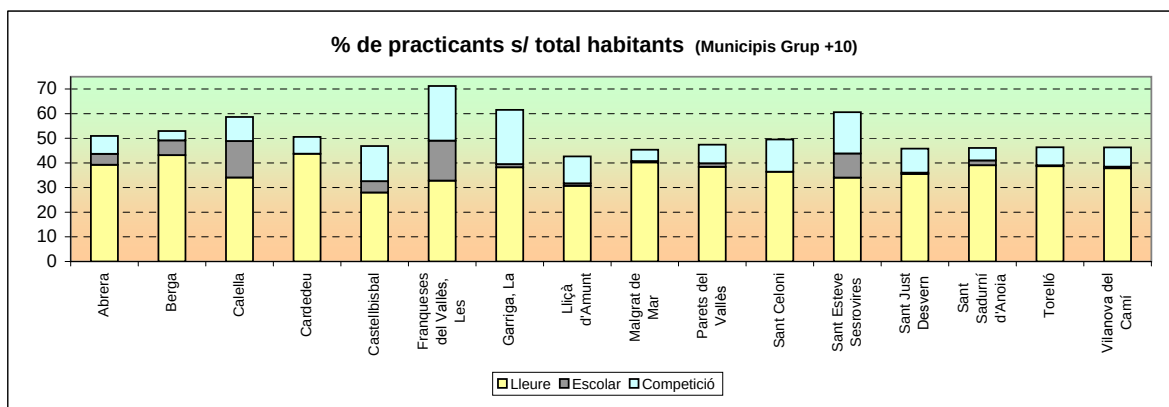


Nombre d'usos anuals per m²			Impulsar i'us dels espais esportius							
Cercle	Codi	Participant	Pistes poliesportives municipals	Pavellons poliesportius	Sales esportives municipals	Camps poliesportius	Piscines cobertes	Camps d'atletisme	Espais de raqueta	Piscines descobertes
+10	8001	Abrera	14	91	63	12	367	--	25	63
+70	8015	Badalona	10	172	167	14	466	--	941	--
+20	8252	Barberà del Valles	2	79	160	18	361	3	14	85
+10	8022	Berga	20	67	351	7	639	--	23	37
+10	8035	Calella	219	155	453	28	1.152	3	--	--
+10	8046	Cardener	--	65	40	43	--	--	--	--
+20	8051	Castellar del Valles	--	71	395	15	722	5	17	52
+10	8054	Castellbisbal	90	61	807	18	541	--	21	70
+35	8056	Castelldefels	20	71	314	24	498	--	24	54
+35	8266	Cerdanyola del Valles	107	91	1.278	10	1.604	--	294	30
+70	8073	Comellà de Llobregat	79	152	1.695	33	1.045	6	21	28
+20	8076	Espanyaquera	3	392	489	32	1.180	--	30	7
+10	8086	Franqueses del Valles, Les	212	257	559	28	2.886	--	105	218
+10	8088	Garriga, La	19	168	531	12	439	--	14	--
+35	8089	Gavà	9	77	486	10	876	6	--	--
+35	8096	Granollers	--	75	354	29	167	10	12	25
+70	8101	Hospitalet de Llobregat, L'	--	--	--	--	--	--	--	--
+35	8102	Igualada	14	48	161	9	574	4	11	37
+10	8107	Llçà d'Amunt	--	--	--	--	--	--	--	--
+10	8110	Malgrat de Mar	--	62	92	6	--	2	--	65
+20	8112	Manlleu	--	101	45	13	539	6	--	21
+70	8113	Manresa	--	75	294	13	303	6	--	--
+20	8123	Molins del Rei	1	26	104	3	235	--	--	--
+35	8124	Molins del Valles	73	99	758	22	590	9	--	55
+10	8159	Parets del Valles	70	84	156	7	847	9	--	--
+20	8163	Pineda de Mar	223	84	159	21	508	--	10	--
+35	8169	Prat de Llobregat, El	36	62	--	13	--	--	376	--
+35	8180	Ripoll	35	59	763	15	2.151	9	31	53
+70	8184	Rubi	--	52	--	6	18	1	--	--
+70	8187	Sabadell	--	--	--	--	--	--	--	--
+20	8194	Sant Adrià de Besos	14	43	222	10	706	4	--	--
+20	8196	Sant Andreu de la Barca	41	24	352	13	445	4	11	--
+70	8200	Sant Boi de Llobregat	--	147	393	12	1.197	2	2	49
+10	8202	Sant Celoni	10	57	563	7	142	1	148	--
+70	8205	Sant Cugat del Valles	16	70	106	11	809	--	72	40
+10	8208	Sant Esteve de Noya	50	101	758	10	558	--	144	--
+20	8217	Sant Joan Despí	6	78	288	16	1.363	--	7	--
+10	8221	Sant Just Desvern	53	67	604	7	407	--	--	88
+10	8240	Sant Sadurn d'Arnoia	6	41	--	5	795	--	15	--
+20	8263	Sant Vicenç dels Horts	94	73	769	10	953	--	--	33
+70	8245	Santa Coloma de Gramenet	215	271	1.823	14	1.891	8	23	50
+20	8260	Santa Perpètua de Mogoda	32	112	--	22	876	--	21	27
+20	8270	Sitges	9	69	126	22	169	--	--	--
+70	8279	Terrassa	50	394	77	26	330	31	17	9
+10	8285	Torelló	--	70	57	4	577	1	46	--
+35	8298	Vic	13	89	240	9	693	22	--	--
+35	8301	Vilafrancas	34	220	576	11	1.702	--	33	27
+35	8305	Vilafranca del Penedès	142	147	1.536	19	1.666	5	7	--
+10	8302	Vilanova del Camí	10	69	30	13	--	--	5	70
+35	8307	Vilanova i la Geltrú	97	192	662	26	870	6	51	75
Mitjana 2009			44	112	439	16	773	7	28	36



Nombre d'usos anuals per espai esportiu			Impulsar l'ús dels espais esportius							
Cercle	Codi	Participant	Pistes polidesportives municipals	Pavellons polidesportius	Saltes esportives municipals	Camps polidesportius	Piscines cobertes	Camps d'atletisme	Espais de raqueta	Piscines descobertes
+10	8001	Albera	7.653	36.736	8.506	56.448	82.485	--	14.269	14.528
+70	8015	Badalona	4.902	80.184	34.540	38.553	101.504	--	58.810	--
+20	8252	Barbèria del Vallès	682	39.778	27.185	33.163	69.972	52.773	8.232	63.377
+10	8022	Berga	15.600	36.087	84.355	31.200	179.651	--	13.699	13.883
+10	8035	Calella	106.664	83.694	196.514	96.240	223.485	54.282	--	--
+10	8046	Cardener	--	26.476	6.169	131.418	--	--	--	--
+20	8051	Castellar del Vallès	32.915	78.912	51.156	140.112	93.923	9.039	9.065	9.065
+10	8054	Castellbisbal	43.926	27.046	92.235	59.825	105.035	--	11.883	13.500
+35	8064	Castelldefels	11.492	31.005	48.662	86.656	103.453	--	10.043	10.880
+35	8266	Cerdanyola del Vallès	49.169	39.098	284.460	45.247	302.992	--	29.398	5.435
+20	8073	Cornellà de Llobregat	30.829	76.722	124.382	108.049	260.166	100.762	10.960	30.144
+20	8076	Esparreguera	870	158.803	97.834	147.672	229.011	--	12.285	3.917
+10	8086	Francqueses del Vallès, Les	103.108	103.958	202.790	86.365	559.854	--	50.311	65.250
+10	8088	Garriga, La	10.126	75.046	51.766	39.514	85.072	--	8.232	--
+35	8089	Gava	4.566	34.353	89.927	30.469	204.315	106.323	--	--
+35	8096	Granollers	--	40.248	86.278	95.548	51.923	177.366	4.767	19.000
+70	8101	Hospitalet de Llobregat, L'	--	--	--	--	--	--	--	--
+35	8102	Igualada	6.816	23.073	24.791	34.486	178.977	71.322	2.612	9.050
+10	8107	Llíça d'Amunt	--	--	--	--	--	--	--	--
+10	8110	Malgrat de Mar	--	27.665	14.102	26.837	--	12.502	--	14.176
+20	8112	Manlleu	--	45.145	4.537	37.044	168.047	29.016	--	5.000
+70	8113	Manresa	--	38.226	62.883	48.207	105.758	97.184	--	--
+20	8123	Molins de Rei	426	12.143	15.204	10.384	123.251	--	--	26.928
+35	8124	Mollet del Vallès	34.238	48.458	106.653	48.199	148.860	140.777	--	--
+10	8159	Parets del Vallès	34.325	37.633	14.952	23.518	164.345	8.648	--	--
+20	8163	Pineda de Mar	135.782	38.331	29.637	68.146	105.468	--	5.762	--
+35	8169	Prat de Llobregat, El	18.226	26.611	--	34.448	--	--	202.919	--
+35	8180	Ripoll	16.920	31.170	93.556	49.304	417.247	47.061	16.373	69.224
+70	8184	Rubi	--	25.237	--	16.639	3.456	16.894	--	--
+70	8187	Sabadell	--	--	--	--	--	--	--	--
+20	8194	Sant Adrià de Besòs	6.944	18.948	43.522	32.105	153.558	--	1.856	--
+20	8196	Sant Andreu de la Barca	25.277	10.802	111.344	49.694	86.274	18.148	5.034	--
+70	8200	Sant Boi de Llobregat	--	70.676	84.528	46.421	252.192	37.858	1.029	11.053
+10	8202	Sant Celoni	5.169	30.622	61.008	23.372	44.201	17.006	58.855	--
+70	8205	Sant Cugat del Vallès	7.889	32.161	20.037	36.954	157.013	--	14.446	19.273
+10	8208	Sant Esteve Sesrovies	24.612	51.307	118.433	37.923	139.512	--	28.740	--
+20	8217	Sant Joan Despí	3.211	33.373	55.454	48.263	211.727	--	3.216	24.183
+10	8221	Sant Just Desvern	25.878	29.984	88.119	27.636	78.882	--	--	17.598
+10	8240	Sant Sadurn d'Noya	3.248	16.713	--	21.133	154.193	--	8.819	96.646
+20	8263	Sant Vicenç dels Horts	57.483	32.392	192.348	36.480	184.853	--	--	12.481
+70	8245	Santa Coloma de Gramenet	111.235	145.318	312.446	56.232	411.608	38.572	13.005	49.373
+20	8260	Santa Perpètua de Mogoda	12.933	51.109	49.651	101.013	274.325	--	9.135	19.340
+20	8270	Súria	4.219	36.420	22.080	79.968	42.696	--	--	--
+70	8279	Torreassa	33.766	161.221	24.291	96.009	62.990	539.520	6.265	3.891
+10	8285	Torreblanca	--	28.307	6.551	10.286	111.997	6.996	2.881	--
+35	8298	Vic	7.878	38.155	40.723	31.216	161.600	11.955	--	--
+35	8301	Viladecans	14.792	85.347	86.127	37.338	330.192	--	6.668	31.268
+35	8305	Vilafneca del Penedès	69.304	47.041	460.779	67.660	519.059	84.401	3.951	--
+10	8302	Vilanova del Camí	4.568	27.955	29.689	49.392	--	--	3.038	17.290
+35	8307	Vilanova i la Geltrú	40.941	87.388	115.930	66.707	219.677	99.349	10.290	15.000
Mitjana 2009			21.944	51.678	80.280	52.779	178.014	85.332	12.568	17.416





INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2009: CONCLUSIONS

119



INTRODUCCIÓ

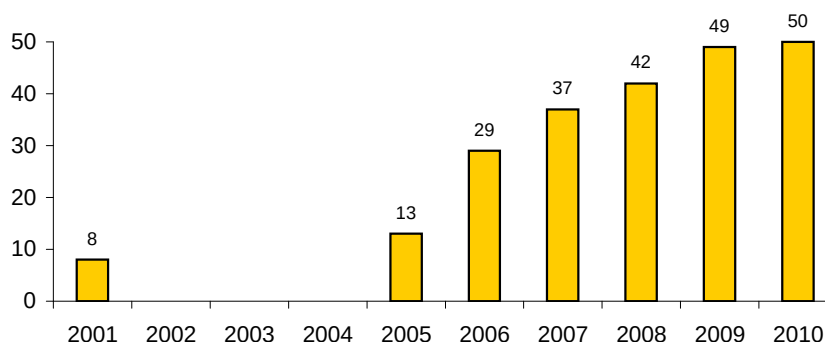
L'Àrea d'Esports porta a terme un conjunt d'estudis de base amb la finalitat d'ampliar el coneixement en el sistema esportiu local i contribuir a la millora dels serveis esportius municipals. La recerca i la innovació en aquest camp requereixen compartir informació comparable en una plataforma que ho faciliti i permeti disposar de referències clares que impulsin les polítiques municipals; per aquest motiu l'Àrea d'Esports participa, des de fa 10 anys, als Cercles de Comparació Intermunicipal (en endavant, CCI) amb l'objectiu de millorar els serveis esportius en coherència amb la metodologia facilitada pel Servei de Programació. Aquesta metodologia és extensible a d'altres serveis municipals, element que permet la comparació entre aquests.

Els CCI d'Esports consisteixen en la comparació d'uns indicadors sobre la gestió del sistema esportiu local entre diferents municipis de la província de Barcelona de més de 10.000 habitants. En aquest document es presenta la informació referent a l'Informe de Conclusions per als resultats de l'any 2009. Els diferents apartats del present informe són:

- ♦ Anàlisi global dels indicadors
- ♦ Anàlisi de les mitjanes segons el model de gestió de la piscina coberta
- ♦ Anàlisi dels Tallers de Millora
- ♦ Conclusions finals

Aquesta és la setena edició del CCI d'Esports. El CCI d'Esports es va crear l'any 2001 amb 8 municipis participants. L'experiència va ser positiva, però no fou fins el 2005 en que es va reprendre l'activitat. En els darrers 6 anys, els CCI d'Esports s'han vingut realitzant de manera ininterrompuda i amb un constant creixement de municipis participants, passant de 13 en el 2005 (dades del 2004) fins a 50 en el 2010 (dades del 2009), (veure Figura 1).

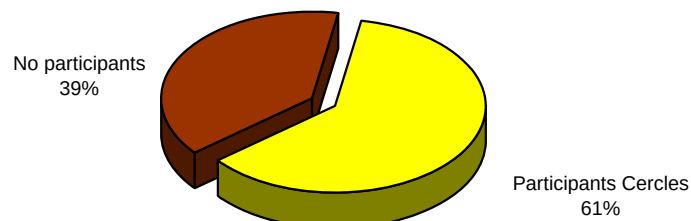
Figura 1. Evolució participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports.



Enguany han participat 49 municipis majors de 10.000 habitants (i un municipi pròxim als 7.000 habitants), la qual cosa representa un 65,8% dels municipis de la província majors de 10.000 habitants (veure Figura 2). Es considera que a partir del 2006, on el número de municipis participants es va doblar respecte l'anterior edició, les dades comencen a ser representatives per tal representar la realitat d'aquest perfil de municipis.

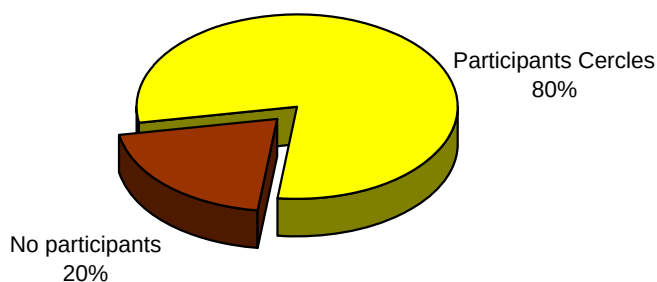


Figura 2. Percentatge de municipis de la província de Barcelona (majors de 10.000 habitants).



Si s'analitza la participació en funció del volum de població, la proporció s'eleva fins al 80% de la població de la província dels municipis majors de 10.000 habitants (exclosa la ciutat de Barcelona), (veure Figura 3).

Figura 3. Percentatge de població dels municipis de Barcelona (majors de 10.000 habitants).



Cal destacar que l'elevada participació tant de municipis participants com de població representada per aquests fa que els resultats presentats en els CCI d'Esports comptin amb un elevat grau de representativitat estadística. Això fa possible que els resultats presentats puguin servir per a la comparació amb qualsevol altre municipi de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona (excloent per les seves dimensions Barcelona ciutat).

Per a facilitar una anàlisi segons el volum de població, els 50 municipis participants s'han organitzat en quatre grups, (veure Taula 1):

- ♦ el primer (+10), amb 16 municipis entre 10.000 i 20.000 habitants (un amb menys de 10.000 hab.),
- ♦ el segon (+20), constituït per 12 municipis entre 20.000 i 35.000 habitants,
- ♦ el tercer (+35), representat per 12 municipis entre 35.000 i 70.000 habitants, i
- ♦ el quart (+70), format per 10 municipis majors de 70.000 habitants.

Taula 1. Ajuntaments participants en els CCI d'Esports 2009 per trams de població.

Ajuntaments +10 >10.000 - 20.000 habitants	Habitants
Abrera	11.521
Berga	17.160
Calella	18.627
Cardedeu	16.596
Castellbisbal	11.977
Franqueses del Vallès, Les	17.660
Garriga, La	14.991
Lliçà d'Amunt	14.143
Malgrat de Mar	18.472
Parets del Vallès	17.632
Sant Celoni	16.860
Sant Esteve Sesrovires	7.202
Sant Just Desvern	15.811
Sant Sadurní d'Anoia	12.237
Torelló	13.808
Vilanova del Camí	12.649

Ajuntaments +20 >20.000 - 35.000 habitants	Habitants
Barberà del Vallès	31.144
Castellar del Vallès	23.002
Esparreguera	21.855
Manlleu	20.647
Molins de Rei	24.067
Pineda de Mar	26.203
Sant Adrià de Besòs	33.761
Sant Andreu de la Barca	26.401
Sant Joan Despí	32.030
Sant Vicenç dels Horts	27.701
Santa Perpètua de Mogoda	25.048
Sitges	27.668

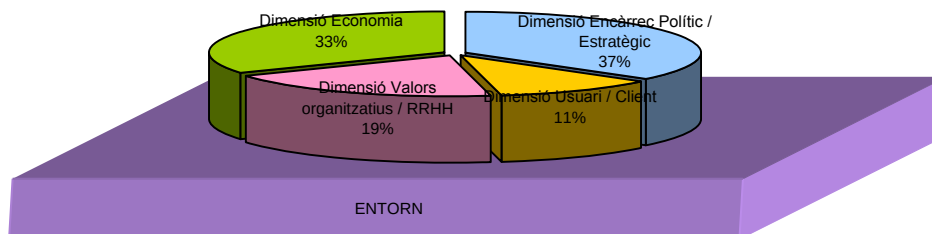
Ajuntaments +35 >35.000 - 70.000 habitants	Habitants
Castelldefels	62.080
Cerdanyola del Vallès	58.747
Gavà	45.994
Granollers	59.698
Igualada	38.918
Mollet del Vallès	52.484
Prat de Llobregat, El	63.418
Ripollet	37.088
Vic	39.844
Viladecans	63.489
Vilafranca del Penedès	38.425
Vilanova i la Geltrú	65.890

Ajuntaments +70 >70.000 habitants	Habitants
Badalona	219.547
Cornellà de Llobregat	86.519
Hospitalet de Llobregat, L'	257.038
Manresa	76.558
Rubí	72.987
Sabadell	206.493
Sant Boi de Llobregat	82.428
Sant Cugat del Vallès	79.253
Santa Coloma de Gramenet	119.717
Terrassa	210.941

Actualment el CCI d'Esports compta amb 36 indicadors organitzats en quatre dimensions d'estudi. A més a més de les quatre dimensions s'hi afegeix una informació de base que es cita com a 'Dades de l'Entorn' i que fa referència a la Població, Densitat de població, Renda per càpita i el Nombre d'espais esportius per a cada municipi. A la Figura 4, es pot veure la distribució en funció de les diferents dimensions. Com es veurà posteriorment, alguns d'aquests indicadors, aporten informació en forma de subindicadors per a diferents espais esportius.



Figura 4. Indicadors del CCI d'Esports 2010.



A continuació es presenta l'anàlisi global dels indicadors aprofundint en els resultats més destacats en cadascuna de les dimensions.

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

L'anàlisi dels indicadors des de diferents perspectives resulta enriquidora per a les possibles conclusions que se'n poden extreure. Per aquest motiu es realitza una anàlisi a partir de:

- ♦ Anàlisi de les dades de l'any en estudi.
- ♦ Perspectiva temporal, comparant amb anys anteriors aquells indicadors que s'han mesurat de la mateixa manera.
- ♦ Perspectiva per trams de població, d'acord als trams de població citats anteriorment.
- ♦ Correlacions entre indicadors, en aquells casos en que es percebi correlació o per desmentir-ne de possibles que inicialment puguin semblar evidents.
- ♦ Comparativa d'indicadors transversals que permeten contextualitzar els serveis esportius amb d'altres serveis municipals.

DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC

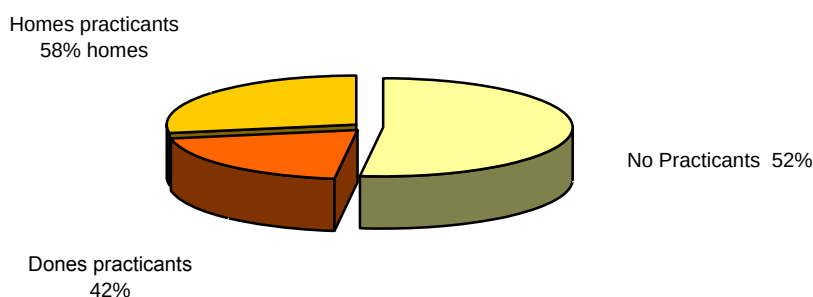
Els indicadors inclosos en aquesta dimensió analitzen els practicants tant des de l'òptica de la facilitat d'accés a la pràctica esportiva com del tipus i lloc d'aquesta pràctica. Són, en definitiva, els indicadors que mesuren la consecució final dels objectius del servei.

En la dimensió encàrrec polític s'observa que enguany es comptabilitzen **126 places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants**, 14 places menys que a l'edició anterior. Cal mencionar que el nombre de places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants s'ha reduït anualment en els últims tres anys. Complementàriament hi ha **59 places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants en clubs**.

La mitjana de practicants esportius sobre el total d'habitants és del 48% de la població. Dels practicants el 42% són dones (veure Figura 5). Els dos valors es mantenen respecte l'edició anterior.



Figura 5. Percentatge de practicants i distribució per gènere.



Els indicadors referents a la pràctica esportiva són elaborats a partir dels resultats de l'Enquesta d'Hàbits Físico-Esportius realitzades per la Diputació de Barcelona.

Enguany, s'ha produït una reducció de les places d'activitats continuades per cada 1.000 habitants d'un 8% respecte les dades de 2008. Aquesta pot ser derivada a la necessitat d'optimització de les places a ofertar a causa de la reducció dels pressupostos municipals (veure taula 2).

Taula 2. Evolució del número de places disponibles d'activitats continuades.

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva		Total
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants	129	2009
	140	2008
	143	2007

L'objectiu "facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats" presenta un fet comú en els indicadors que el formen: una reducció del volum d'hores d'activitats en les tres tipologies. Aquest fet és degut a la reducció dels pressupostos municipals del 2009 en relació als del 2008 derivada del context econòmic actual. La necessitat de reduir la despesa ha generat un major control de les activitats, el seu volum de participants i la seva rendibilitat. Possiblement, aquest fet es produirà de nou el següent any en que s'ha mantingut aquesta tendència a la reducció de la despesa.

Un dels indicadors de l'objectiu "impulsar la pràctica esportiva al municipi" té com a finalitat veure quin és l'ús dels espais esportius dels centres escolars públics. Com es pot veure en la taula 3, s'observa que 7,9% de practicants realitzen la seva pràctica esportiva en centres escolars, dels quals l'1,1% fan esport de lleure, el 3,6% fan esport escolar i el 3,2% esport de competició.



Taula 3. Percentatge de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants.

Impulsar la pràctica esportiva al municipi	Lleure	Escolar	Compe.	Total
% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants	1,1 %	3,6 %	3,2 %	7,9 %

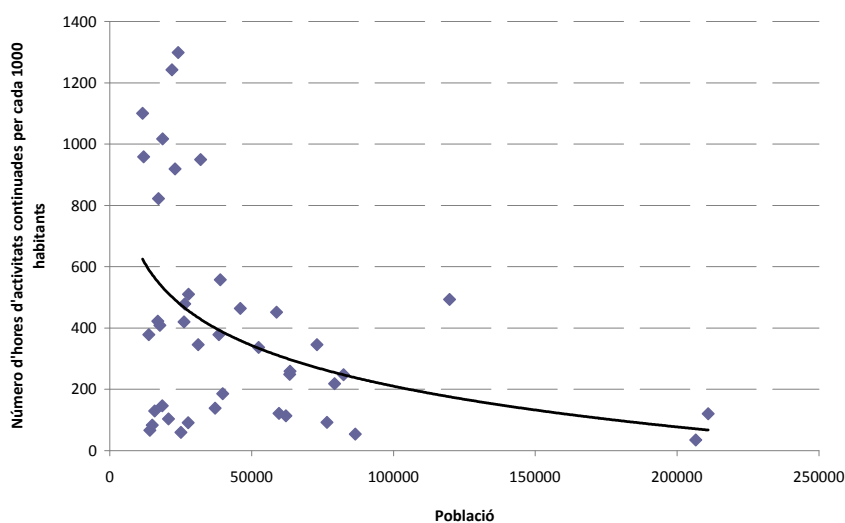
Pel que es refereix al número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants, aquesta tendència s'ha produït en els darrers 3 anys passant de 295 hores a 269.

Taula 4. Número d'hores d'activitats continuades, puntuals i de formació per cada 1000 habitants.

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Total	
Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	269	2009
	278	2008
	295	2007
	293	2006
Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants	8	2009
	13	2008
	6	2007
	6	2006
Número d'hores d'activitats de formació per cada 1000 habitants	1,4	2009
	2,4	2008
	1,9	2007
	1,9	2006

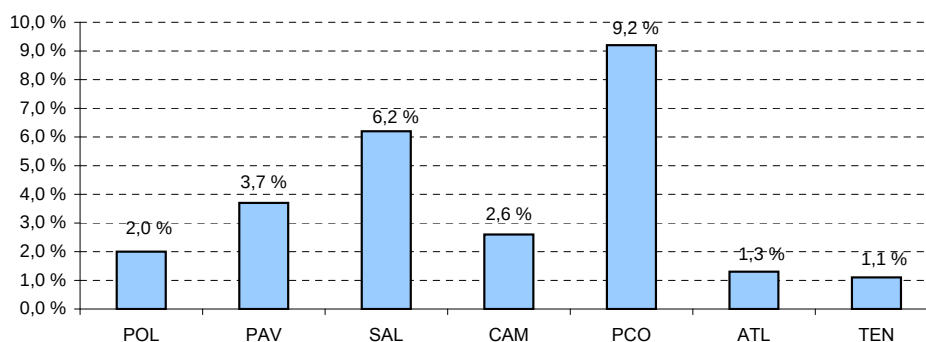
S'observa que la **correlació negativa entre el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i la població** analitzada en l'anterior edició es continua mantenint. Els municipis més grans tendeixen a tenir un menor volum relatiu d'hores d'activitats continuades motivat pel fet que l'indicador no mesura el número d'hores absolutes sinó el relacionat per cada 1.000 habitants. Continua però sense existir, cap correlació en les activitats puntuals i les de formació amb el volum de població.

Figura 6. Correlació entre el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i la població.



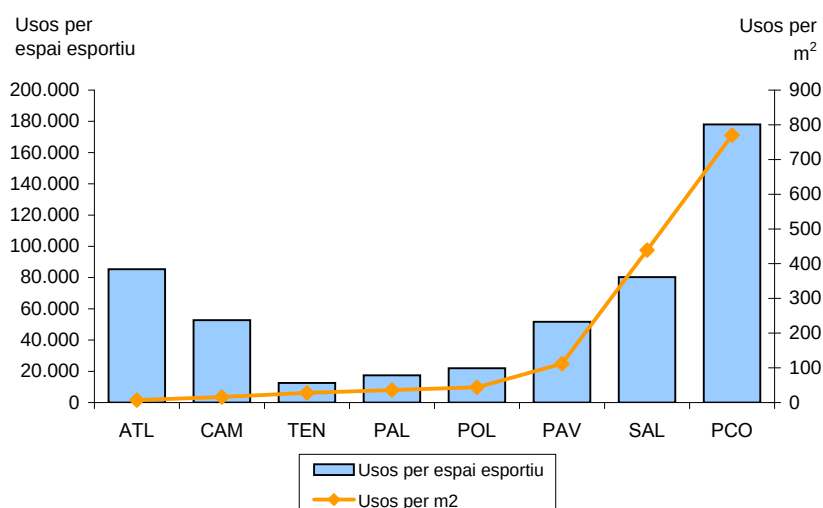
En la següent figura, (Figura 7), s'observa que **les piscines cobertes i les sales continuen sent els espais que compten amb un major volum de practicants**, mentre les pistes d'atletisme i les pistes de tennis són les que en tenen menys. Els valors no presenten variacions significatives en relació a les dades del 2009.

Figura 7. Percentatge de practicants per tipologia d'espai esportiu.



Si s'analitza la relació d'usos per espai esportiu, s'observa que les piscines cobertes, les pistes d'atletisme, les sales esportives, els pavellons i els camps grans (per aquest ordre) són els espais esportius amb un major volum d'usos anuals de forma absoluta. En canvi, si s'introdueix la relació d'aquests **usos per m²** d'espai esportiu -introduint un concepte més vinculat a l'eficiència dels espais esportius-, s'observa que **les piscines cobertes i les sales esportives són els espais amb un índex més elevat de rendibilitat i les pistes d'atletisme que passen a l'últim lloc** (veure Figura 8).

Figura 8. Relació d'usos per espai esportiu i per m² d'espai esportiu.



DIMENSIO USUARI/CLIENT

En la present dimensió els indicadors informen de l'ús per part dels ciutadans i ciutadanes dels serveis esportius municipals, tant des d'una òptica de qualitat com d'accessibilitat als espais esportius.

En l'anàlisi per trams de població de l'objectiu "fomentar l'ús dels serveis esportius municipals", s'observa que hi ha hagut un increment en el percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals i en el percentatge de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants, en el tram de +10.000 habitants, sent el que compta amb el valor més elevat. Aquest increment és degut a que en les poblacions petites l'oferta esportiva privada és gairebé inexistent de manera que la major part de practicants estant inscrits o abonats en serveis i instal·lacions públiques.

El tram de +70.000 habitants compta amb el valor més baix, ja que la població practicant es divideix en serveis municipals i privats, aquests últims molt més presents en els municipis grans.

Taula 5. Percentatge de població inscrita i/o abonada i abonada a serveis esportius municipals per trams de població.

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals		Total
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	18,5 %	+10.000 hab.
	18,4 %	+20.000 hab.
	18,0 %	+35.000 hab.
	9,5 %	+70.000 hab.
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	13,7 %	+10.000 hab.
	13,1 %	+20.000 hab.
	12,5 %	+35.000 hab.
	7,4 %	+70.000 hab.

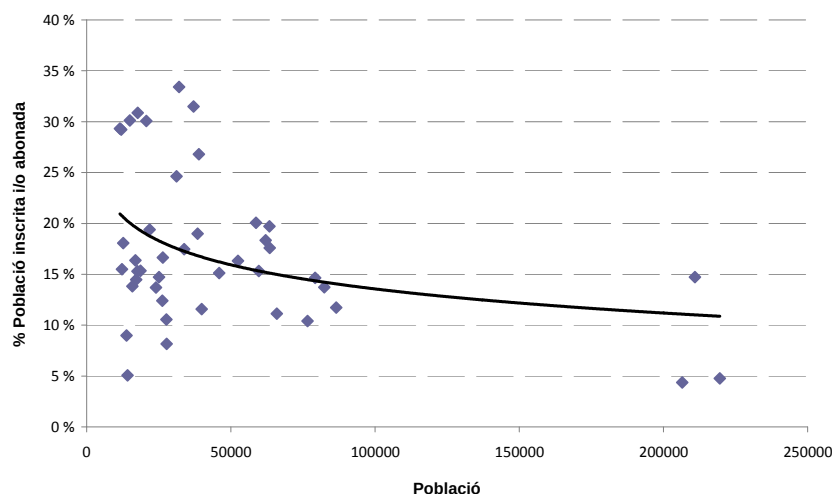
Referent a la variació d'aquests indicadors respecte l'any anterior es pot veure que els dos han disminuït (veure taula 6). Aquesta reducció del percentatge d'inscrits i/o abonats a serveis i instal·lacions municipals pot ser deguda a que una part dels practicants utilitza els espais a l'aire lliure per la realització de la pràctica esportiva a causa del context econòmic actual.

Taula 6. Evolució del percentatge de població inscrita i/o abonada i abonada a serveis esportius municipals.

Fomentar l'ús dels serveis esportius		Total
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	14,2 %	2009
	14,5 %	2008
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	9,9 %	2009
	10,2 %	2008

La Figura 9 confirma aquesta tendència a un menor percentatge de població inscrita/abonada a un servei esportiu municipal a mida que el municipi compta amb un major número d'habitants.

Figura 9. Correlació entre el % de població inscrita i/o abonada i la població.

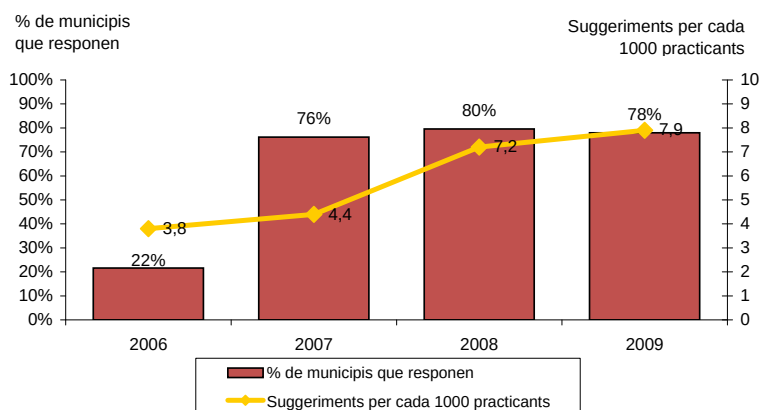


“Ofereir un servei de qualitat als ciutadans” és un objectiu important per a la millora contínua del servei. S’observa com aquest indicador té una tendència creixent en els darrers 4 anys, així el volum de participants que aporten la dada també ha augmentat de manera considerable.

Per una banda s’observa com en l’edició del 2006 la mitjana de suggeriments per cada 1.000 practicants és de 3,8. Aquesta dada ha anat augmentant fins arribar en la present edició a 7,9 suggeriments per cada 1.000 practicants. Disposar d’aquests tipus de mecanismes, i que a més aquests siguin utilitzats pels usuaris, és molt important per a una millora del servei contínua garantint la qualitat esperada per l’usuari.

D’altra banda, s’observa com cada vegada més municipis disposen de mecanismes per a la recollida de suggeriments. Al 2006 només el 22% dels municipis participants van aportar aquest indicador. Els índex de resposta han augmentat en les següents edicions situant-se entre el 76% i el 80% del total (veure figura 10).

Figura 10. Evolució de l’indicador suggeriments per cada 1.000 practicants.



En aquesta mateixa dimensió també s'analitza l'accessibilitat dels usuaris als equipaments esportius mitjançant les hores d'obertura d'aquests.

Taula 7. Hores d'obertura setmanals dels espais esportius*.

Oferir un servei accessible als usuaris	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu)	67	80	76	55	94	74	85	66

Es parteix de la premissa que les hores d'obertura s'adaptin a la demanda real per part dels usuaris als diferents espais esportius. Els espais amb un major nombre d'hores d'obertura setmanals són les piscines cobertes. Aquestes normalment formen part de complexos esportius els quals compten amb un ampli horari d'obertura. Les pistes de tennis i espais de raqueta compten també amb un volum d'hores degut a al seva vinculació a centres esportius i a al seu ús per part d'escoles de tennis i per a l'ús individual mitjançant lloguers. El pavelló compta també amb un important volum d'hores d'obertura setmanals, tot i que els usos es concentren en horari de tarda i vespres, franges de principal activitat de clubs i entitats esportives. L'obertura dels camps de futbol, s'adapta a les necessitats de demanda existents, la qual s'ha incrementat lleugerament en els darrers 3 anys.

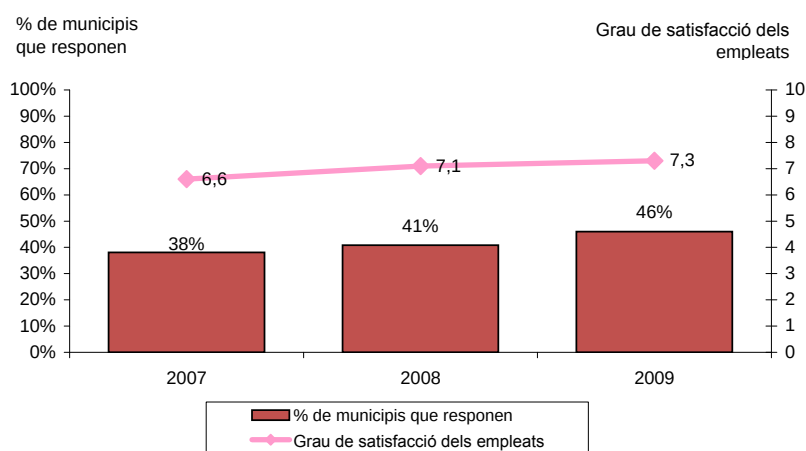
DIMENSIO VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Aquesta dimensió té com a finalitat conèixer aspectes sobre les persones que treballen en el servei d'esports municipal així com els models de gestió dels espais esportius municipals.

El primer objectiu, "promoure un clima laboral positiu pels treballadors", és format per dos indicadors relacionats amb la satisfacció i les baixes laborals.

S'observa com hi ha una tendència creixent en la satisfacció general dels empleats en els darrers tres anys. Aquesta dada ha estat facilitada per 23 municipis, havent cada vegada més municipis amb enquestes de satisfacció per als treballadors. Tot i així, no hi ha una mateixa metodologia per a la realització d'aquesta enquesta per a la medició d'aquest indicador. Treballar per a la unificació d'aquesta metodologia és un aspecte interessant a treballar en les pròximes edicions.

Figura 11. Evolució del grau de l'indicador de grau de satisfacció dels treballadors.



* S'exclouen els espais esportius dels centres educatius.



D'altra banda, el percentatge de dies de baixa laboral sobre el total ha disminuït seguint una tendència decreixent en els darrers tres anys.

Taula 8. Satisfacció del personal d'esports.

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	Total	
Satisfacció general dels empleats	7,3	2009
	7,1	2008
	6,6	2007
% de dies de baixa laboral sobre el total	3,4%	2009
	3,7%	2008
	4,9%	2007

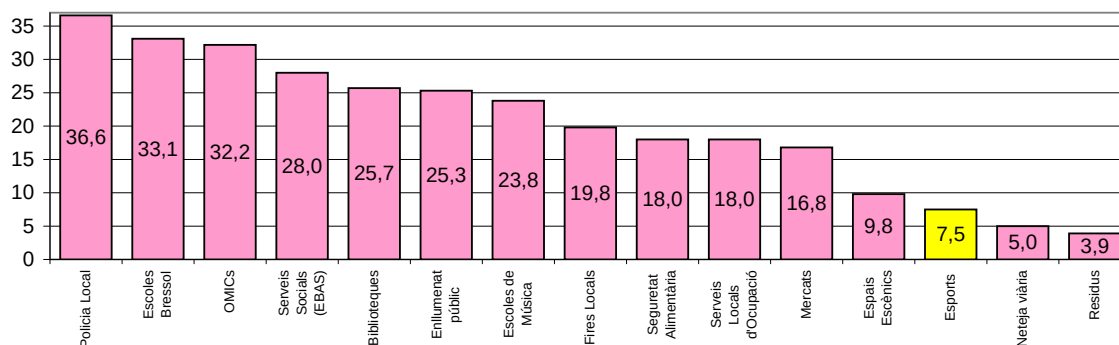
Referent a l'objectiu que fa referència a la millora de les habilitats dels treballadors i treballadores, es detecta una tendència decreixent, reduint-se doncs, les hores anuals de formació per a cada treballador/a.

Taula 9. Hores anuals de formació per treballador/a.

Millorar les habilitats dels treballadors	Total	
Hores anuals de formació per treballador/a	7,5	2009
	9,2	2008
	10,7	2007
	10,4	2006

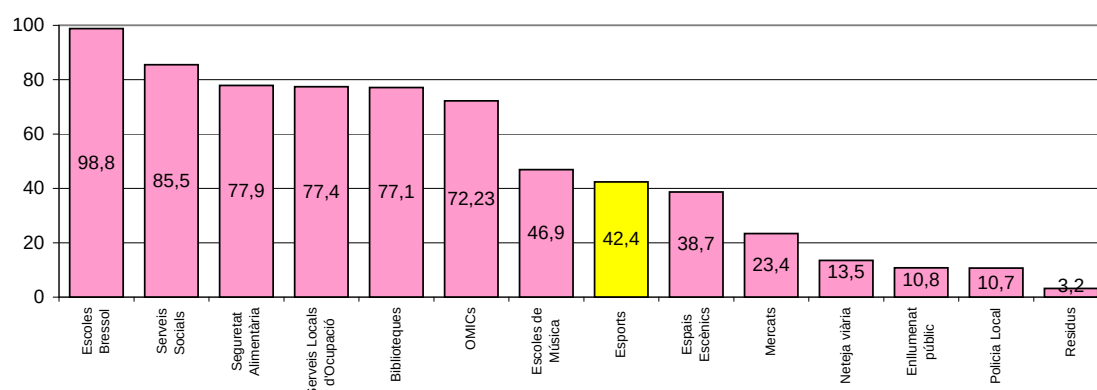
En realitzar la comparació d'aquest indicador amb la resta de serveis municipals, Esports continua ocupant la tercera posició començant pel final. Les 7,5 hores de formació anuals per treballador/a només superen les 5 de neteja viària i les 3,5 de residus. La dada d'aquesta edició, és cinc vegades inferior a les hores anuals de formació per treballador/a de Policia Local amb 36,6 hores (veure Figura 12).

Figura 12. Comparació de les hores de formació per treballador/a de diferents serveis municipals.



En la present edició s'observa una disminució del percentatge de dones empleades sobre el total de treballadors/es, dins de "l'objectiu promoure la igualtat de gènere". Del 44% que es trobava l'any anterior es redueix al 42,4%. Comparant aquest valor amb la resta de serveis municipals, Esports, juntament amb les Escoles de Música de són els serveis amb un major equilibri entre dones i homes en l'estructura de personal, (veure Figura 13). Tot i així, es considera interessant poder aprofundir en la distribució dels càrrecs de responsabilitat del Servei d'esports segons el gènere.

Figura 13. Comparació del percentatge de dones sobre el total del personal de diferents serveis municipals.



L'objectiu "gestionar el servei amb les diverses formes de gestió" ens mostra el tipus de model de gestió dels diferents espais esportius. S'observa que els **espais considerats convencionals (pistes poliesportives, pavellons, camps i pistes d'atletisme)**, on hi ha predomini de pràctica esportiva escolar i federada, **tenen un percentatge de gestió directa més elevat** que altres espais de pràctica d'esport de lleure com les piscines cobertes o les pistes de tennis. Aquest fet és degut en part a que són espais amb una rendibilitat econòmica baixa. Tot i així, en aquesta edició s'ha detectat una **disminució en la gestió directa d'alguns espais com pistes poliesportives, sales i camps**. Aquest canvi es pot produir per una recerca de noves fórmules de gestió i activitats en aquests espais esportius degut al context econòmic actual.

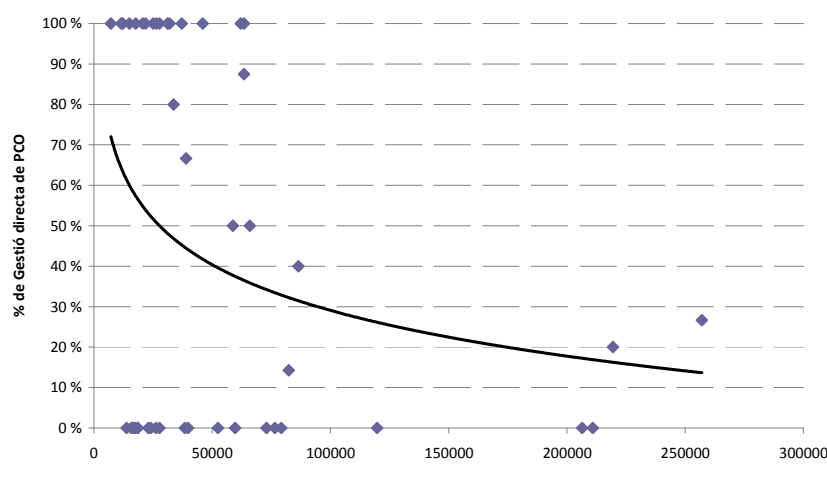
Taula 10. Percentatge de gestió directa dels espais esportius.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	
% de Gestió directa	74 %	81 %	61 %	78 %	40 %	90 %	33 %	59 %	2009
	92 %	82 %	69 %	88 %	41 %	93 %	38 %	57 %	2008
	90 %	82 %	79 %	85 %	45 %	90 %	29 %	52 %	2007
	96 %	79 %	57 %	87 %	42 %	100 %	30 %	54 %	2006

Si s'observa la relació entre la població i el percentatge de gestió directa de les piscines cobertes, es pot veure que els municipis amb un menor volum d'habitants tendeixen a tenir un percentatge més elevat de gestió directa. Aquest fet pot ser derivat a la complexitat de gestió d'aquests tipus d'equipaments, especialment en els municipis que disposen de més d'una instal·lació amb piscina coberta.

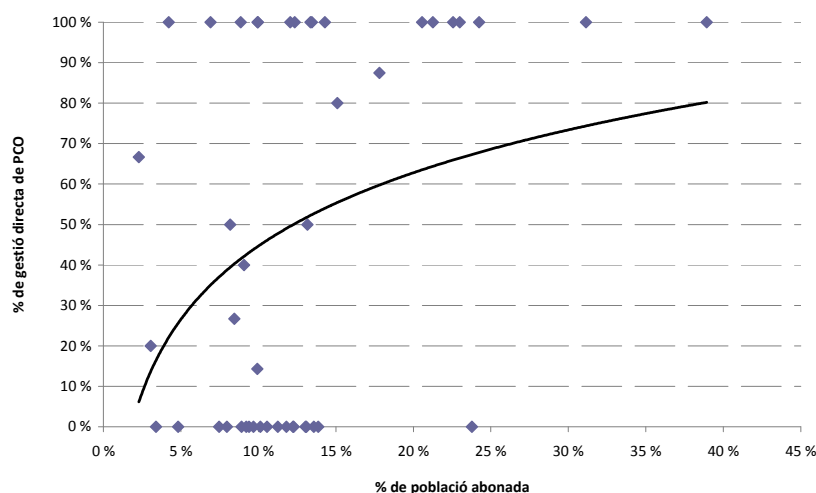


Figura 14. Correlació entre el percentatge de gestió de piscines cobertes i al població.



Si es fa la relació del percentatge de gestió directa de les piscines cobertes amb el percentatge de població abonada (veure figura 15), es pot veure com existeix una correlació entre la gestió directa de les piscines cobertes amb el percentatge de població abonada, sent superior en les instal·lacions de gestió directa. Aquesta diferència en els abonaments, pot ser causada per dos motius importants. Per una banda l'existència d'una preus més econòmics en gran part de les instal·lacions gestionades directament; i d'altra banda pel predomini de la gestió indirecta en els municipis més grans, els quals compten molts d'ells amb una important oferta privada, inexistent en els més municipis petits.

Figura 15. Correlació entre el model de gestió i el percentatge de població abonada.



DIMENSIO ECONOMIA

La darrera dimensió dóna compte dels recursos econòmics que es destinen als serveis esportius municipals. S'avaluen mitjançant indicadors quantitatius que aporten informació sobre els recursos i fonts de finançament dels serveis esportius municipals, així com d'altres més qualitius en que s'analitza el destí d'aquests.



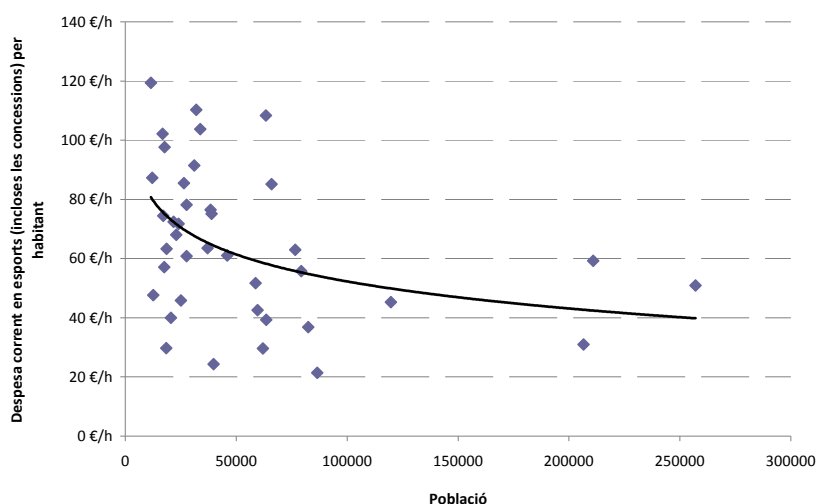
Observant la següent taula (taula 11), es pot veure que després d'una tendència creixent en la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant, enguany s'ha produït una reducció de la despesa passant de 60€ per habitant a 57€. La reducció de les hores d'activitats continuades cada 1.000 habitants de 13 hores a 11 hores, comentada anteriorment, pot ser un dels motius que justifica aquesta reducció de la despesa.

Taula 11. Despeses corrents en esports per habitant i per practicant.

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	57	2009
	60	2008
	54	2007
	48	2006

Segueix existint una correlació negativa entre el volum de població o de practicants i les despeses corrents per habitant. Així, els municipis petits requereixen destinar una major despesa corrent als serveis esportius ja que els municipis més grans, a partir dels 35.000 habitants poden generar més fàcilment economies d'escala.

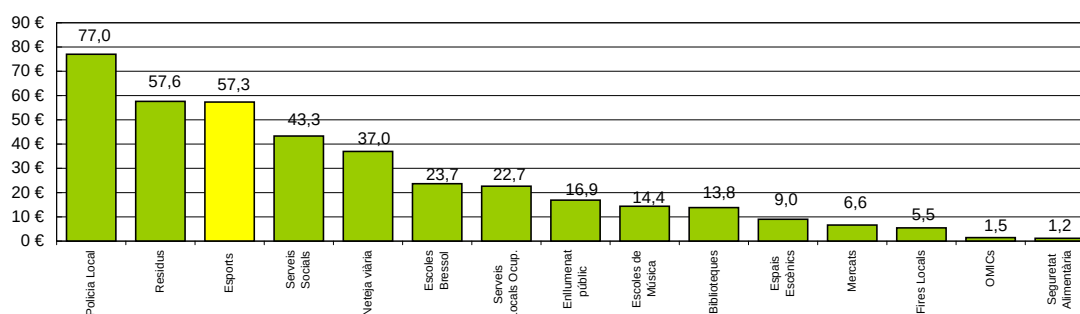
Figura 16. Correlació entre la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant i la població.



En l'indicador transversal que compara la despesa corrent del servei per habitant (veure Figura 17), s'observa com **Esports és el tercer servei pel que fa a recursos econòmics destinats**, darrere de Policia Local i de residus. Aquest indicador confirma la importància dels recursos dirigits als serveis esportius per part dels ajuntaments.

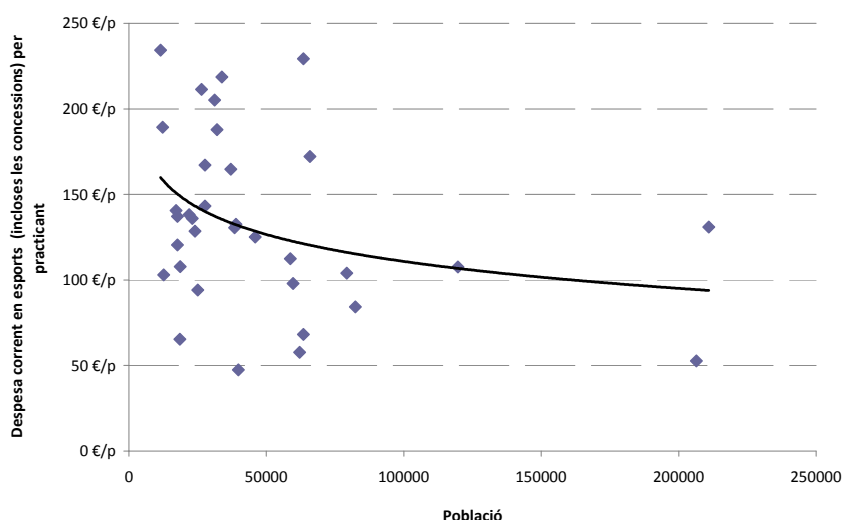


Figura 17. Indicador transversal de la despesa corrent del servei per habitant.



Si en lloc de veure la despesa corrent en esports per habitant s'analitza per practicant, s'observa que aquesta correlació es manté, sent també els municipis més petits els que destinen més recursos econòmics per practicants.

Figura 18. Correlació entre la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per practicant i la població.



La disminució de despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant i practicant, queden reflectides en un menor percentatge de la despesa corrent d'esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals, assolint en aquesta edició el seu valor més baix en els darrers 4 anys, 6,6%.

Taula 12. Despeses corrents i d'inversió sobre el total del pressupost corrent i d'inversió municipal respectivament.

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	6,6 %	2009
	7,1 %	2008
	6,9 %	2007
	6,7 %	2006



L'indicador corresponent a **la despesa corrent en activitats s'ha reduït de 13€ a 11€ per habitant** (veure Taula 13). Aquesta disminució ratifica la relació entre la disminució d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant.

Contràriament es produeix un petit augment en **la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat de 30€/hora a 31€/hora** (veure Taula 13). Les despeses quantificades en aquest indicador són aquelles directament imputables a l'activitat, bàsicament personal i material no inventariable. La disminució de despesa corrent en activitats per habitant però l'augment en la despesa per hora d'activitat, deriven a la conclusió que s'ha reduït el volum d'hores d'activitat però intentant garantir una bona qualitat d'aquestes.

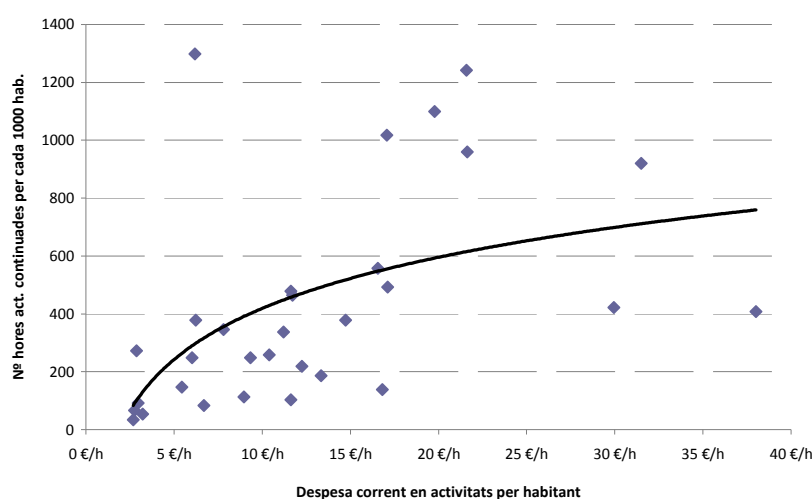
Tot i així, s'ha produït una reducció en el percentatge de despesa corrent en activitats sobre el total de despesa corrent en esports passant del 22% al 18%, i per tant reduint-ne el seu pes (veure Taula 13).

Taula 13. Despesa corrent en activitats per habitant i per hora d'activitat i relació amb la despesa corrent.

Disposar dels recursos adequats per activitats	Total	
Despesa corrent en activitats per habitant	11	2009
	13	2008
Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	31	2009
	29	2008
% Desp. corrent en activitats sobre el total despesa corrent en esports	18 %	2009
	22 %	2008

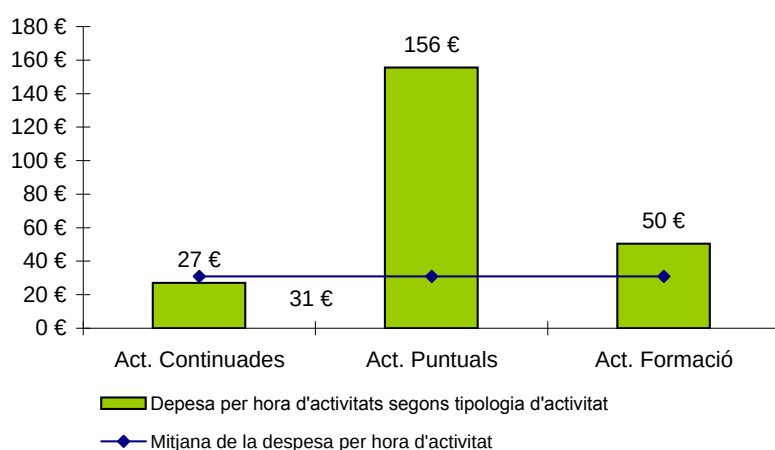
A la Figura 19 es comprova la **clara correlació existent entre el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i la despesa corrent en activitats per habitant**. Es presenta una correlació positiva de manera que a major número d'hores, major despesa corrent.

Figura 19. Correlació entre el número d'hores d'activitats continuades i la despesa corrent en activitats per habitant



En aprofundir en els diferents tipus d'activitats promogudes pels ajuntaments, a la Figura 20 es pot veure que les activitats puntuals són cinc vegades més costoses que les activitats continuades i tres vegades més costoses que les activitats de formació, tot i que cal dir que aquestes representen un volum d'hores baix comparat amb les activitats continuades.

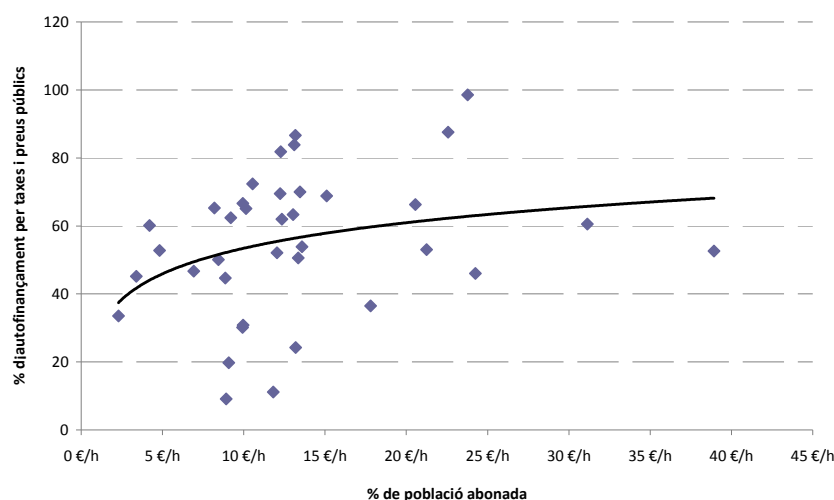
Figura 20. Despesa corrent per cada hora d'activitat segons la tipologia d'activitat.



Núm. Hores activitats continuades / 1.000 hab.	Núm. Hores activitats puntuals / 1.000 hab.	Núm. Hores activitats de formació / 1.000 hab.
269	8	1,4

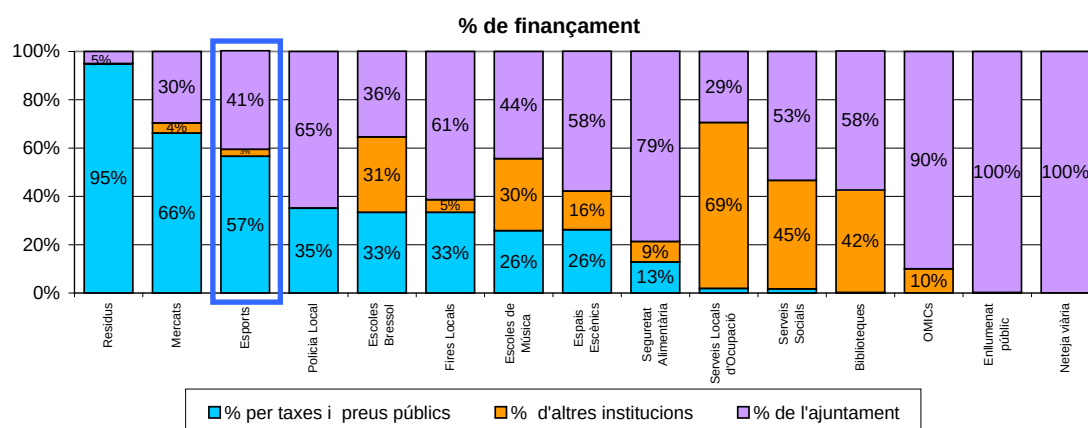
L'indicador de percentatge d'autofinançament per taxes i preus públics indica fins a quin punt els ingressos que genera el propi servei cobreixen els costos. En la figura 21 s'observa com existeix una clara correlació entre el percentatge d'abonats i el percentatge d'autofinançament.

Figura 21. Correlació entre el percentatge d'inscrits i/o abonats a instal·lacions esportives municipal i el percentatge d'autofinançament.



Analitzant les fonts de finançament de manera comparativa entre els diferents serveis municipals s'observa com **els serveis esportius presenten un dels valors més elevats de finançament per taxes i preus públics**, només superat per Residus i Mercats (veure Figura 22).

Figura 22. Indicador transversal de les fonts de finançament (en %).



ANÀLISI DE LES MITJANES SEGONS MODEL DE GESTIÓ DE LA PISCINA COBERTA

En la present edició s'ha portat a terme una anàlisi de les dades classificant als municipis en funció del seu model de gestió (directa o indirecta) de la piscina coberta. D'acord amb aquesta classificació, s'han obtingut tres grups:

- ♦ Municipis amb gestió directa de tots els espais de piscina coberta 20 municipis.
- ♦ Municipis amb gestió indirecta de tots els espais de piscina coberta 21 municipis.
- ♦ Municipis amb gestió mixta dels espais de piscina coberta 9 municipis.

Taula 14. Municipis segons el percentatge de gestió de la piscina coberta.

GESTIÓ DIRECTA	Habitants	% de gestió de PCO
Abrera	11.521	100 %
Castellbisbal	23.002	100 %
Castelldefels	11.977	100 %
Esparreguera	58.747	100 %
Garriga, La	21.855	100 %
Gavà	17.660	100 %
Lliçà d'Amunt	257.038	100 %
Malgrat de Mar	38.918	100 %
Manlleu	14.143	100 %
Parets del Vallès	24.067	100 %
Ripollet	26.203	100 %
Sant Andreu de la Barca	206.493	100 %
Sant Esteve Sesrovires	16.860	100 %
Sant Joan Despí	79.253	100 %
Sant Sadurní d'Anoia	32.030	100 %
Barberà del Vallès	12.237	100 %
Santa Perpètua de Mogoda	27.701	100 %
Sant Vicenç dels Horts	119.717	100 %
Viladecans	63.489	100 %
Vilanova del Camí	38.425	100 %

GESTIÓ MIXTA	Habitants	% de gestió de PCO
Badalona	219.547	20 %
Cornellà de Llobregat	62.080	40 %
Hospitalet de Llobregat, L'	45.994	27 %
Igualada	59.698	67 %
Prat de Llobregat, El	17.632	88 %
Sant Adrià de Besòs	72.987	80 %
Sant Boi de Llobregat	33.761	14 %
Cerdanyola del Vallès	25.048	50 %
Vilanova i la Geltrú	65.890	50 %

GESTIÓ INDIRECTA	Habitants	% de gestió de PCO
Berga	31.144	0 %
Calella	17.160	0 %
Cardedeu	18.627	0 %
Castellar del Vallès	16.596	0 %
Franqueses del Vallès, Les	86.519	0 %
Granollers	14.991	0 %
Manresa	18.472	0 %
Molins de Rei	20.647	0 %
Mollet del Vallès	76.558	0 %
Pineda de Mar	52.484	0 %
Rubí	63.418	0 %
Sabadell	37.088	0 %
Sant Celoni	26.401	0 %
Sant Cugat del Vallès	82.428	0 %
Sant Just Desvern	7.202	0 %
Santa Coloma de Gramenet	15.811	0 %
Sitges	27.668	0 %
Terrassa	210.941	0 %
Torelló	13.808	0 %
Vic	39.844	0 %
Vilafranca del Penedès	12.649	0 %

En relació amb aquesta anàlisi cal fer dues consideracions prèvies a tenir present durant la interpretació dels resultats:

1. El model de gestió directa és més habitual en municipis de menor volum de població (veure figura 14). A més, els municipis més petits tendeixen a tenir una major proporció de persones inscrites i/o abonades al complex esportiu municipal (veure taula 5). Aquestes correlacions tenen un impacte en l'anàlisi que a continuació es presenta.
2. Es comparen indicadors de places, hores d'activitats i de despesa en el que s'analiza la informació de tot el sistema esportiu municipal, i no únicament el de la piscina coberta. Per tant, en tots els casos hi haurà d'altres espais esportius al municipi que presents en els indicadors analitzats.

En definitiva, a continuació es presenten uns resultats que cal entendre'ls com un pas més en la lectura i anàlisi dels indicadors però que en la seva interpretació cal tenir present els matisos acabats d'esmentar. Per a simplificar la lectura dels resultats, s'ha eliminat el grup de municipis amb gestió mixta dels espais de piscina coberta. El reduït número de municipis i la heterogeneïtat entre ells porta a resultats que no permeten identificar patrons de comportament ni extreure'n conclusions.

En la següent taula (veure taula 15) es comparen indicadors relacionats amb l'oferta de serveis esportius. Els municipis amb gestió directa compten amb una major oferta de places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i amb un major número d'hores d'activitats continuades i puntuals per cada 1.000 habitants.



Taula 15. Comparativa de valors segons el model de gestió de la piscina coberta.

Indicadors	Gestió Directa	Gestió Indirecta
Places disponibles activitats continuades per cada 1.000 habitants	193 p.	91 p.
Places disponibles activitats continuades per cada 1.000 habitants de clubs	57 p.	69 p.
Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants	415 h.	226 h.
Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants	17 h.	6 h.
% de despesa en transferències corrents sobre el total de despeses corrents	6,1%	7,2%

S'intueix que els municipis que gestionen indirectament la piscina coberta, **tendeixen a externalitzar l'oferta** ja que compten amb uns valors més elevats en places disponibles d'activitats continuades de clubs per cada 1.000 habitants i amb un major percentatge de despesa en transferències corrents sobre el total de despeses corrents. D'altra banda, la gestió directa porta a una major oferta de places disponibles per cada 1.000 habitants, fet que es confirma en el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.

En relació a l'objectiu de "fomentar l'ús dels serveis esportius municipals" (veure taula 16) de la dimensió usuari/client, s'observa que els municipis amb gestió directa de la piscina coberta tenen un major percentatge de població inscrita i/o abonada a un servei esportiu municipal sobre el total de població així com també un major percentatge de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total de població. Aquest fet possiblement té la seva explicació en uns preus del servei més baixos. A més, en el context que la gestió directa té major presència en municipis més petits (veure Figura 14), la previsible menor presència del sector privat-comercial en aquests municipis permet a l'oferta municipal cobrir tots els segments de població que demanden serveis esportius.

Taula 16. Comparativa de valors segons el model de gestió de la piscina coberta.

Indicadors	Gestió Directa	Gestió Indirecta
% de població inscrita i/o abonada a un servei esportiu municipal sobre el total d'habitants	20,3%	12,3%
% de població i abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	14,3%	9,3%

La tercera taula comparativa (Taula 17), fa referència a diferents indicadors de la dimensió econòmica. Els municipis amb gestió directa de la piscina coberta tenen una major despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant i també per practicant. Aquests resultats cal matisar-los tenint en compte l'efecte IVA. Les administracions locals incorporen l'IVA en la seva relació de despeses mentre que les organitzacions que gestionen equipaments per mitjà d'un model de gestió indirecta no ho fan. Per altra banda, aquestes últimes compten, en molts casos, amb economies d'escala gràcies a la gestió de varis centres, fet que els permet reduir algunes despeses.

Taula 17. Comparativa de valors segons el model de gestió de la piscina coberta.

Indicadors	Gestió Directa	Gestió Indirecta
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	65,7 €	52,6 €
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per practicant	137,2 €	99,3 €
% de despesa en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent	9,40%	12,30%
% d'autofinançament per taxes i preus públics	56,4%	63,0%



Els municipis amb gestió indirecta de la piscina coberta destinen un major percentatge de despesa en reparació i manteniment sobre el total de despesa. En aquest cas, el fet que aquest indicador faci referència a la globalitat dels espais esportius i no únicament a la piscina coberta (criteri pel que s'ha classificat als municipis) pot distorsionar els resultats. Tanmateix, aquest és un exemple de comparativa que els municipis poden fer amb d'altres municipis que compten amb una xarxa d'equipaments esportius similars.

El percentatge d'autofinançament per taxes i preus públics és lleugerament superior en municipis amb un model de gestió indirecta. Aquest major autofinançament pot ser ocasionat per diferents motius: a) la necessitat de les empreses gestores de treure'n un rendiment econòmic; b) l'optimització dels recursos existents en l'execució dels serveis, en molts casos amb economies d'escala si són organitzacions amb més d'un centre esportiu; i c) l'aplicació d'uns preus més elevats que en la gestió directa.

En resum, el present apartat pretén orientar una línia d'anàlisi que va més enllà de la lectura, interpretació i comparativa dels indicadors de manera aïllada. S'intenta establir relacions entre indicadors partint d'una classificació prèvia basada en el model de gestió de la piscina coberta. Amb la tria dels indicadors aquí proposada, els municipis es podran comparar de manera més precisa amb d'altres municipis amb volum de població i sistema esportiu similars. Així, la lectura dels indicadors en les tres línies d'anàlisi habituals: a) comparativa amb un mateix al llarg dels anys; b) comparativa amb d'altres municipis; i c) comparativa amb d'altres serveis municipals, pot ser ara complementada amb una lectura basada en el model de gestió*.

ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

Els Tallers de Millora tenen com a punt de partida les dades quantitatives obtingudes en els CCI d'Esports. Aquestes dades es filtren identificant uns Punts Forts i unes Oportunitats de Millora per a cada municipi i, d'aquestes últimes el municipi escull la temàtica que desenvoluparà al taller. Els tallers de millora tenen dos objectius fonamentals: a) donar a conèixer una metodologia senzilla i participativa per arribar a accions de millora concretes a partir de l'anàlisi d'un problema concret; b) constatar que a partir d'accions poc costoses es pot assolir un procés de millora contínua en el servei esportiu municipal.

La participació en els tallers va ser de l' 85% dels municipis participants en els CCI d'Esports, concretament 44 de les 52 poblacions convocades. Per tal de garantir la participació activa d'aquests municipis es van realitzar 4 sessions de treball on es van dividir als participants segons el criteri de percentatge de gestió directa de la piscina coberta, (veure Taula 18).

* En aquest sentit, pot ser d'utilitat l'aplicatiu IGSM_INDIEsports, que permet calcular la mitjana d'un indicador a partir d'una selecció de municipis triada pel propi usuari.



Taula 18. Ajuntaments participants en els CCI d'Esports 2009 per % de gestió de la piscina coberts.

-

Gestió directa

Piscina coberta

→

+

Gestió directa

TALLER 7-10-2010

Berga	0%
Calella	0%
Cardedeu	0%
Esplugues de Llobregat	0%
Franqueses del Vallès, Les	0%
Granollers	0%
Manresa	0%
Molins de Rei	0%
Mollet del Vallès	0%
Pineda de Mar	0%
Sabadell	0%
Sant Cugat del Vallès	0%
Santa Coloma de Gramenet	0%
Vic	0%
Vilafranca del Penedès	0%

TALLER 14-10-2010

Badalona	20%
Castellar del Vallès	0%
Cerdanyola del Vallès	50%
Cornellà de Llobregat	40%
Hospitalet de Llobregat, L'	27%
Rubi	0%
Mataró	50%
Sant Boi de Llobregat	14%
Sant Celoni	0%
Sant Just Desvern	0%
Sitges	0%
Terrassa	0%
Torelló	0%
Vilanova i la Geltrú	50%

TALLER 20-10-2010

Castellbisbal	100%
Garriga, La	100%
Igualada	67%
Lliçà d'Amunt	100%
Malgrat de Mar	100%
Prat de Llobregat, El	88%
Sant Adrià de Besòs	80%
Sant Sadurni d'Anoia	100%
Sant Vicenç dels Horts	100%
Santa Perpètua de Mogoda	100%
Viladecans	100%
Vilanova del Camí	100%

TALLER 21-10-2010

Abrera	100%
Barberà del Vallès	100%
Castelldefels	100%
Esparreguera	100%
Gavà	100%
Manlleu	100%
Parets del Vallès	100%
Ripolllet	100%
Sant Andreu de la Barca	100%
Sant Esteve Sesrovires	100%
Sant Joan Despí	100%

La metodologia del taller ha consistit en la identificació i anàlisi de les diferents causes de l'oportunitat de millora identificada per al municipi. A continuació, es valoren aquestes i es seleccionen les tres més votades per analitzar possibles accions de millora concretes. Novament, s'avaluen les accions de millora proposades ponderant-les en base a criteris d'efectivitat, disponibilitat de recursos, factibilitat i aprovació. El resultat final que cada participant aconsegueix són dues o tres accions de millora concretes que l'han de portar a solucionar l'oportunitat de millora identificada, (veure Figura 23).

Figura 23. Exemple de quadre resum del procés: Oportunitats de Millora-Causes-Accions de Millora.

OPORTUNITAT DE MILLORA	Tipus	CAUSES	Ponderació	ACCIONS DE MILLORA	Ponderació
BAIX NÚMERO D'HORES D'ACTIVITATS CONTINUADES PER CADA 1.000 HABITANTS	Entorn	Falta de prioritat política	43,63%	Liderar l'oferta esportiva extraescolar dins l'àmbit educatiu	30
	Organització	Manca d'estructura interna per a gestionar l'atenció al client	29,08%	Obrir nous grups d'activitats dirigides a col·lectius mancats d'oferta	120
	Estructura	Falta de recursos econòmics per als recursos humans	19,39%	Dotar de més personal l'àrea administrativa d'esports i la seva logística	320
	Clients	Necessitat d'arribar a nous col·lectius (discapacitats, etc.)	5,75%	Ampliar la jornada laboral als tècnics d'activitats esportives	64
	Organització	Manca de convenis amb agents esportius per a concretar objectius i directrius polítiques esportives	1,44%		
	Clients	Predomini de l'esport federat en els infants	0,48%		
	Clients	Poca incidència en l'àmbit educatiu	0,23%		

En l'anàlisi de les accions treballades en els tallers, s'observa una gran varietat en els indicadors seleccionats com a oportunitats de millora. La següent taula (taula 19) enumera aquestes accions de millora que s'han treballat part dels diferents municipis. Aquesta recull els diferents indicadors analitzats classificats d'acord a la dimensió a la que corresponen. També s'especifica el número de municipis que l'ha analitzat cada indicador.

Taula 19. Taula de continguts temàtica.

Dimensió. Objectius.	Oportunitats de Millora	Nombre *	%
Encàrrec polític		31	73,8%
Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius	✓ Baix nombre de places disponibles d'activitat continuada per cada 1.000 habitants	2	4,8%
Impulsar la pràctica esportiva al municipi	✓ Reduït % de practicants en centres escolars públics sobre el total de practicants	10	23,8%
Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	✓ Baix nombre d' hores d'activitats de formació per cada 1.000 habitants	6	14,3%
Impulsar l'ús dels espais esportius	✓ Baix % de practicants en pistes poliesportives	1	2,4%
	✓ Baix % de practicants en camps poliesportius	1	2,4%
	✓ Baix % de practicants en piscines cobertes	2	4,8%
	✓ Baix nombre de m2 d'espai esportiu per cada 1.000 habitants en espais de raqueta	1	2,4%
	✓ Baix nombre d' usos anuals per m2 d'espai esportiu en pistes poliesportives	1	2,4%
	✓ Baix nombre d' usos anuals per m2 d'espai esportiu en pavellons poliesportius	1	2,4%
	✓ Baix nombre d' usos anuals per m2 d'espai esportiu en sales esportives	1	2,4%
	✓ Baix nombre d' usos anuals per m2 d'espai esportiu en piscines cobertes	1	2,4%
	✓ Baix nombre d' usos anuals per m2 d'espai esportiu en espais de raqueta	1	2,4%
	✓ Baix nombre d' usos anuals per m2 d'espai esportiu en pistes poliesportives i espais de raqueta	1	2,4%
	✓ Baix nombre d' usos anuals per espai esportiu en piscines descobertes	1	2,4%
	✓ Poca utilització dels espais esportius per a ús social i de lleure	1	2,4%
Usuari / Client		3	7,1%
Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	✓ Baix % de població abonada i inscrita i/o abonada	1	2,4%
Oferir un servei de qualitat als ciutadans	✓ Reduït nombre de suggeriments per cada 1000 practicants	2	4,8%
Valors organitzatius/RRHH		4	9,5%
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	✓ Baixa satisfacció general dels treballadors	1	2,4%
	✓ Elevat % de dies de baixa laboral	1	2,4%
Millorar les habilitats dels treballadors	✓ Baix nombre d' hores anuals de formació per treballador/a	1	2,4%
	✓ Baix % de personal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors/es	1	2,4%
Economia		4	9,5%
Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	✓ Baix % d' inversió en esports respecte el total d'inversió municipal	1	2,4%
Finançar adequadament el servei	✓ Baix % d' autofinançament per taxes i preus públics	2	4,8%
	✓ Tendència a la disminució del % d' autofinançament per taxes i preus públics	1	2,4%
Total		42	100,0%

* Algunes oportunitats han estat analitzades per més d'un municipi



Del total de 42 oportunitats de millora analitzades, el 73,8% corresponen a la dimensió de d'encàrrec polític. Les dimensions de valors organitzatius/RRHH i Economia compten amb el 9,5% del total d'oportunitats de millora cada una, mentre que el 7,1% restant correspon a la dimensió usuari client.

En la present edició, el 23,8% dels municipis han analitzat el mateix indicador, "reduït % de practicants en espais escolars públics sobre el total de practicants" dins de l'objectiu impulsar la pràctica esportiva en el municipi, sent doncs el més analitzat. El segon indicador més analitzat és, "baix nombre d'activitats de formació per cada 1.000 habitants" dins l'objectiu facilitar l'accés als ciutadans a les activitats. Concretament 6 municipis han analitzat aquest indicador representant el 14,3%. Dins la mateixa dimensió, el 31,2% de les oportunitats de millora treballades corresponent a l'objectiu impulsar l'ús dels espais esportius, analitzant cada un municipi l'indicador i un espai esportiu diferent.

La resta d'oportunitats de millora treballades representen un 2,4% cada una, exceptuant "el baix nombre de places disponibles per cada 1.000 habitants", "reduït nombre de suggeriments per cada 1.000 habitants" i "baix % d'autofinançament per taxes i preus públics" amb un valor del 4,8% (cada una) sobre el total d'oportunitats analitzades.

S'observa doncs, un important pes de l'encàrrec polític, en l'anàlisi de les accions de millora respecte a les altres 3 dimensions.



CONCLUSIONS FINALS

1. **Reducció del nombre de places d'activitats continuades per cada 1.000 habitants en un 8 %.** La reducció dels pressupostos municipals ha derivat a la necessitat d'optimitzar el número de places a ofertar així com també el volum d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.
2. **El 7,9% de practicants realitzen la seva pràctica esportiva en espais esportius de centres escolars públics.** El 3,6% realitzen esport escolar, el 3,2% esport de competició i l'1,1% esport de lleure.
3. **Disminució en les hores d'activitats puntuals (38%) i de formació (50%) per cada 1.000 habitants.** Important decrement d'aquesta dada derivat del menor volum de recursos econòmics municipals disponibles.
4. **S'ha reduït en un 0,3% la població està inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals i la població abonada a un complex esportiu.** Tot i així continua havent un important nombre d'usuaris de les instal·lacions esportives municipals: un 14,2% població està inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals i un 9% de població abonada a un complex esportiu.
5. **La satisfacció general dels empleats continua creixent i el percentatge de dies de baixa laboral disminuint.** S'observa un increment progressiu de municipis que compten amb eines per conèixer la satisfacció dels seus treballadors/es.
6. **Hi ha un 42,4% de dones empleades sobre el total de treballadors i treballadores. Els serveis esportius municipals continuen sent dels més paritaris.**
7. **S'ha produït una reducció en la despesa corrent en esports per habitant i per practicant.** Part d'aquesta disminució s'ha produït en la despesa corrent per activitats per habitant. S'ha observat una contenció pressupostària dels serveis esportius municipals.
8. **Es detecta una tendència creixent en els darrers tres anys en la despesa corrent per hora d'activitat.** Tot i una disminució de despesa general i d'hores d'activitats continuades, es vetlla perquè les activitats actuals siguin de qualitat destinant els recursos necessaris.
9. **Disminució del pes de l'esport en el pressupost municipal.** La disminució dels pressupostos municipals, havent de garantir altres necessitats i prioritats de la ciutadania, ha derivat a que la despesa corrent en esports en relació al total del pressupost municipal (6,6%) s'hagi reduït respecte l'anterior edició. Així mateix, **els serveis esportius municipals presenten un índex d'autofinançament per taxes i preus públics del 56,6%.**
10. **La comparativa entre municipis es pot ampliar ara a partir d'una anàlisi del model de gestió d'aquests.** S'han trobat diferències significatives entre municipis que compten amb un **model de gestió directa de la seva piscina coberta i els que la gestionen indirectament.**





**Diputació
Barcelona**

| Àrea d'Esports

Comte d'Urgell, 187, 1r pis
08036 Barcelona
Tel. 934 022 464
gs.esports@diba.cat
www.diba.cat/esports



**Diputació
Barcelona**

| Àrea d'Hisenda i
Recursos Interns

Servei de Programació

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