

8a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2010

VERSIÓ LLIURE DIFUSIÓ



**Diputació
Barcelona**

8a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2010

VERSIÓ LLIURE DIFUSIÓ



Diputació
Barcelona

Diputació de Barcelona
Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació
Gerència de Serveis d'Esports
Recinte Escola Industrial
Edifici del Relotge, 1r
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 464
gs.esports@diba.cat
www.diba.cat/esports

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

Primera edició: novembre 2011
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.....	48
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	50
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	56
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	58
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	61
V. INDICADORS ENTORN.....	66
FASE DE MESURA.....	83
INTRODUCCIÓ.....	85
VARIABLES.....	87
FASE D'AVALUACIÓ.....	99
INTRODUCCIÓ.....	101
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	102
II. DIMENSIÓ USUARI/CLIENT.....	107
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/RECURSOS HUMANS.....	108
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	110
V. INDICADORS D'ENTORN.....	112
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	114
FASE DE MILLORA.....	117
INTRODUCCIÓ.....	119
ABRERA.....	121
BADALONA.....	127
BARBERÀ DEL VALLÈS.....	133
BERGA.....	139
CALELLA.....	145
CARDEDEU.....	151
CASTELLAR DEL VALLÈS.....	157
CASTELLBISBAL.....	163
CASTELLDEFELS.....	169
CERDANYOLA DEL VALLÈS.....	175



CORNELLÀ DE LLOBREGAT	181
ESPARREGUERA	187
ESPLUGUES DE LLOBREGAT	193
FRANQUESES DEL VALLES, LES	199
GARRIGA, LA	205
GAVÀ	211
GRANOLLERS	217
HOSPITALET DE LLOBREGAT, L'	223
IGUALADA	229
LLIÇÀ D'AMUNT	235
MANLLEU	241
MANRESA	247
MATARÓ	253
MOLINS DE REI	259
MOLLET DEL VALLÈS	265
PARETS DEL VALLÈS	271
PINEDA DE MAR	277
PRAT DE LLOBREGAT, EL	283
RIPOLLET	289
RUBÍ	295
SABADELL	301
SANT ADRIÀ DE BESÒS	307
SANT ANDREU DE LA BARCA	313
SANT BOI DE LLOBREGAT	319
SANT CELONI	325
SANT CUGAT DEL VALLÈS	331
SANT ESTEVE DE SESROVIRES	337
SANT JOAN DESPÍ	343
SANT JUST DESVERN	349
SANT SADURNÍ D'ANOIA	355
SANT VICENÇ DELS HORTS	361
SANTA COLOMA DE GRAMENET	367
SANTA PERPÈTUA DE MOGODA	373
SITGES	379
TERRASSA	385
TORELLÓ	391
VIC	397
VILADECANS	403
VILAFRANCA DEL PENEDES	409
VILANOVA DEL CAMÍ	415
VILANOVA I LA GELTRÚ	421
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2010:	427
CONCLUSIONS	427
INTRODUCCIÓ	429
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS	431
CONCLUSIONS FINALS	449

PRÒLEG

Els Cercles de Comparació Intermunicipal són una bona mostra del suport tècnic que la Diputació de Barcelona ofereix als ajuntaments de la província, un projecte reconegut amb valor afegit i plenament consolidat. Així ho demostra la creixent participació dels ajuntaments, 51 enguany, i 6 a la primera edició l'any 2003.

L'Àrea d'Hisenda i Recursos Interns i l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació, àmbit d'Esports, continuen impulsant aquesta plataforma d'intercanvi d'informació, coneixements i experiències, a partir d'una metodologia i uns indicadors consensuats pels participants, on l'esport municipal és el protagonista. Es constata doncs que a través de l'esport es contribueix a la millora de la qualitat de vida de la ciutadania mitjançant l'oferta de multitud d'oportunitats de pràctica físico-esportiva, des de les vessants de la pràctica d'esport competitiu, esport salut i lleure i educació. Es constata també que l'esport és un àmbit amb creixent demanda ciutadana, amb gran capacitat de vertebració social i elevat potencial com a motor de desenvolupament econòmic local.

El sistema d'indicadors consensuat pels ajuntaments és un reflex de la diversitat d'oferta de serveis esportius que s'adrecen a la ciutadania i el seu elevat ús, malgrat la limitació dels recursos disponibles. En aquests moments de restriccions econòmiques i elevada contenció pressupostària, els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports són especialment útils per explorar iniciatives locals per la millora de l'eficàcia i l'eficiència en l'esport.

Aquest document inclou les variables i indicadors de l'any 2010 i els quadres per cada municipi de: Resum d'Indicadors, Identificació del Punts Forts i les Oportunitats de Millora, Quadre Resum d'Indicadors amb l'evolució 2008-2010, Identificació dels indicadors de Tendències i el Quadre de Creuament de Punts Forts – Oportunitats de Millora i dels indicadors de tendència, amb la intenció de contribuir a la millora de la qualitat dels serveis esportius municipals, a fi i efecte d'afavorir la millora de la qualitat de vida de la ciutadania mitjançant l'esport.

Volem agrair als participants dels diferents

municipis l'esforç realitzat per la recollida d'informació, tractament i interpretació de les dades, així com la disponibilitat per compartir informació. Esperem que el treball realitzat que es recull en aquesta publicació contribueixi a la millora continua dels serveis esportius municipals.



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i, posterior, remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien

un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprofitava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

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

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

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



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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



FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

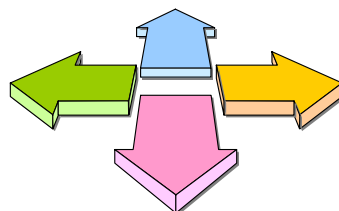
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

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 numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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



3. FASE D'AVUACIÓ

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

- ♦ En **verd**: els valors 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:	Provindrà de:
- Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. - Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	- Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. - Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN	A analitzar
-Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	- 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

Aquesta metodologia s'utilitza en aquells serveis que com a mínim han participat en tres edicions dels Cercles.

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

- 4.1.C. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora
- 4.2.C. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.
- 4.3.C. Creuament de l'Anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors.

Els participants han d'identificar:

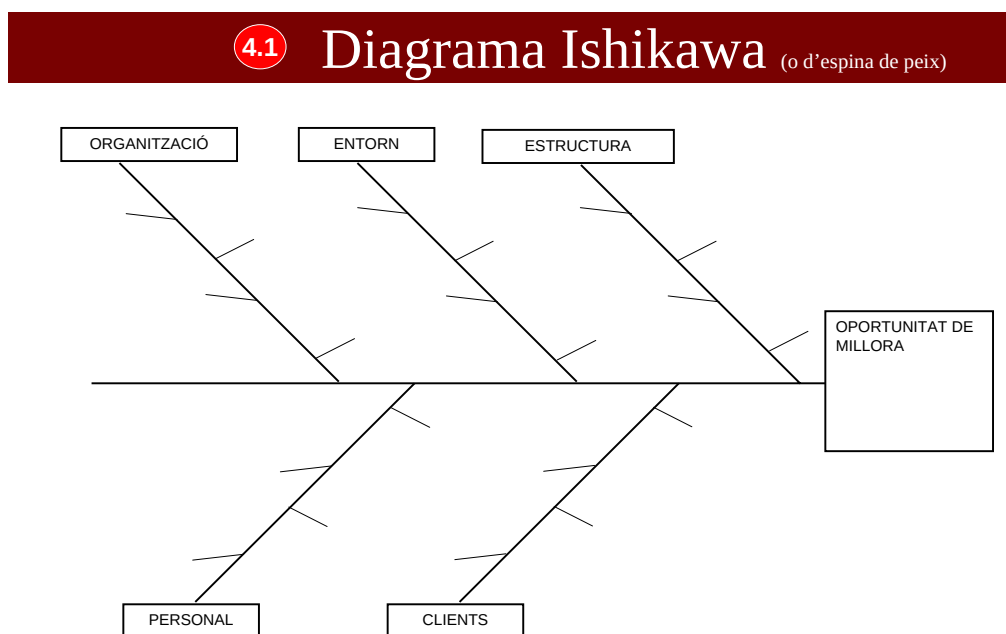
- ♦ Els indicadors que han millorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitats de millora.
- ♦ Els indicadors que han empitjorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitat de millora.
- ♦ Els indicadors que s'han mantingut des de l'any base fins l'any d'estudi.

4.4.C. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual. També és contrasta si les oportunitats de millora analitzades els anys anteriors han evolucionat positivament, no han sofert cap canvi, o per contra, han evolucionat negativament.



A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.1.A. Diagrama d'Ishikawa. A partir d'aquests diagrames, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una oportunitat de millora.



En primer lloc, s'escriu l'oportunitat de millora a la part dreta de l'espina de peix. A continuació, a través d'una pluja d'idees s'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora que, a la vegada, es classifiquen, en les espines principals, en varies categories.

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

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



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

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT DE MILLORA:

Tipus *	Causes **	PARTICIPANTS***												TOTAL ****	%	% Acumulat
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	TOTAL															

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

** Espines secundàries del peix

*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important

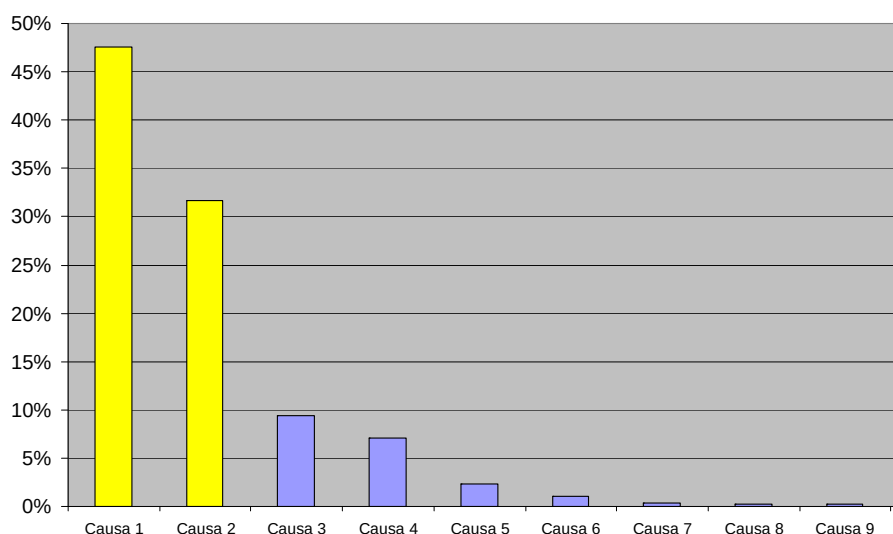
**** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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

A continuació, per cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i s'obté la ponderació

acumulada de cada causa, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d'aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l'exemple següent, amb 2 causes, s'aconsegueix "atacar" un 80% de l'oportunitat de millora:



4.3.A. Matriu d'Anàlisi de les Accions de Millora.

Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

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

Per a cada una de les causes, amb la tècnica del "brain storming" s'identifiquen possibles accions de millora.

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT
DE MILLORA:

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

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

A continuació, es ponderaran les possibles accions de millora, mitjançant la "Matriu d'anàlisi

de les accions de millora", emprant les següents 4 dimensions.

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

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

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

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



B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

- 1) **Planificació.** La bona pràctica ha de ser fruit de l'ús de la metodologia de la planificació on, a partir d'un diagnòstic i de l'establiment d'uns objectius, el desplegament d'un conjunt d'accions ordenades i interrelacionades 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 més petits, millor).
- ♦ els indicadors que no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugen o baixen.

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

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

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

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



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

Els participants han de verificar si els indicadors han empitjorat, s'han mantingut, o han millorat (respecte l'any base) en el Quadre Resum d'Indicadors, on es mostra l'evolució dels indicadors amb fletxes de colors:

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

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



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

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

Per a aquesta fase, s'utilitza el document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors", que consisteix en una matriu de 6 entrades:

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

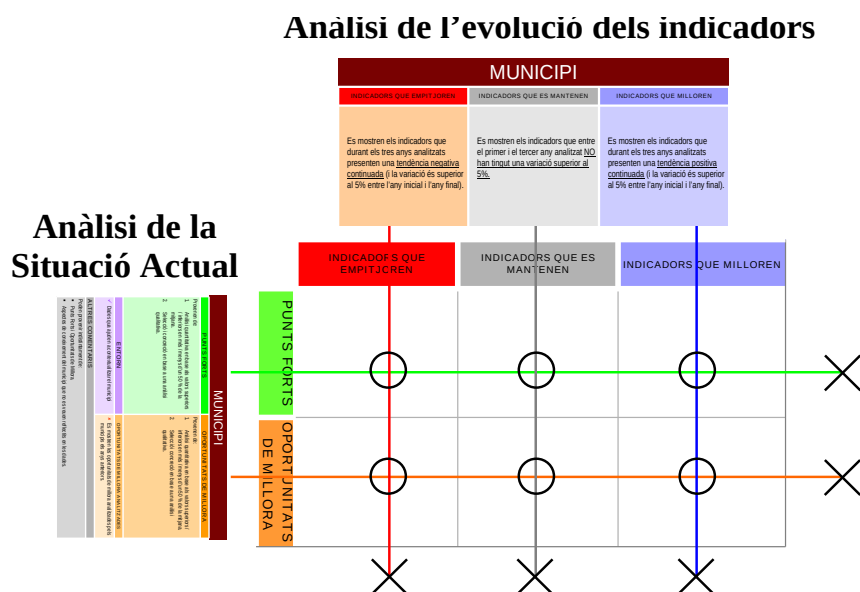
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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



Cal destacar que en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” NO apareixen tots els punts de de l’Anàlisi de la Situació Actual (4.1.C) i de l’Anàlisi de l’evolució dels indicadors (4.2.C), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts.

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



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

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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



ALGUNES XIFRES

L'any 2011 es van realitzar els CCI dels següents 15 serveis, en el quals van participar 495 tècnics municipals, englobats en 36 Cercles.

Cercles	2010			2011		
	Municipis participants		Nombre de grups	Municipis participants		Nombre de grups
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	46		3	53		4
Neteja viària i Residus	31	3	2	34	2	3
Biblioteques	27 + 1*		3	44 + 1*		4
Espais Escènics Municipals	30		2	29		2
Escoles Bressol	28		2	31		2
Escoles de Música	31		2	32		2
Esports	50		4	51		4
Serveis Socials	52	2	4	53	2	4
Mercats	29		2	30		2
Fires Locals	17		1	16		1
Serveis Locals d'Ocupació	26		2	30		2
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	18		1	25		2
Seguretat Alimentària (Salut P.)	14		1	26		2
Enllumenat Públic	11	1	1	13		1
Servei de Mediació Ciutadana	--		--	14		1
Total Cercles	426		30	495		36

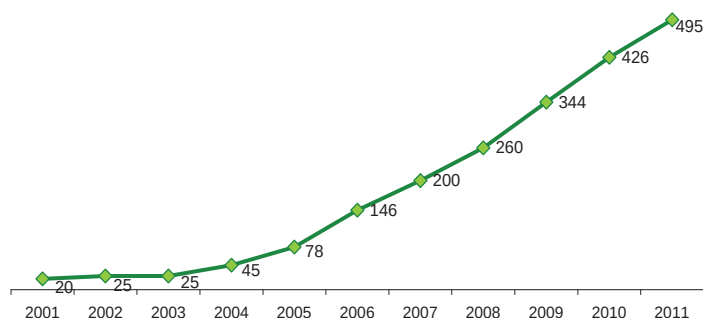
* Barcelona ciutat (10 districtes)

* Barcelona ciutat (10 districtes)

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

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Policia Local						15	24	35	43	46	53
Neteja viària i residus	12				11	17	24	26	22	34	36
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	37	54
Espais Escènics Municipals								12	26	30	29
Escoles Bressol						8	13	25	27	28	31
Escoles de Música						7	11	14	27	31	32
Esports	8				13	29	37	42	49	50	51
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55
Mercats Municipals							12	25	29	29	30
Fires Locals									14	17	16
Serveis Locals d'Ocupació									12	26	30
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor									11	18	25
Seguretat Alimentària (Salut P.)										14	26
Enllumenat Públic										12	13
Servei de Mediació Ciutadana											14
Total Participants	20	25	25	45	78	146	200	260	344	426	495

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 tots els avantatges dels nostres competidors més directes.

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

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

BENCHMARKING GENÈRIC

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

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



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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking.

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

c. Identificar els socis / participants del benchmarking.

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.

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

e. Actuar.

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

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), un benchmarking ha de constar de 5 fases (amb 10 passos):

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

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

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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



LEGISLACIÓ

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

D'altra banda, a l'Annex 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 (2011). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2009*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2009*. 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

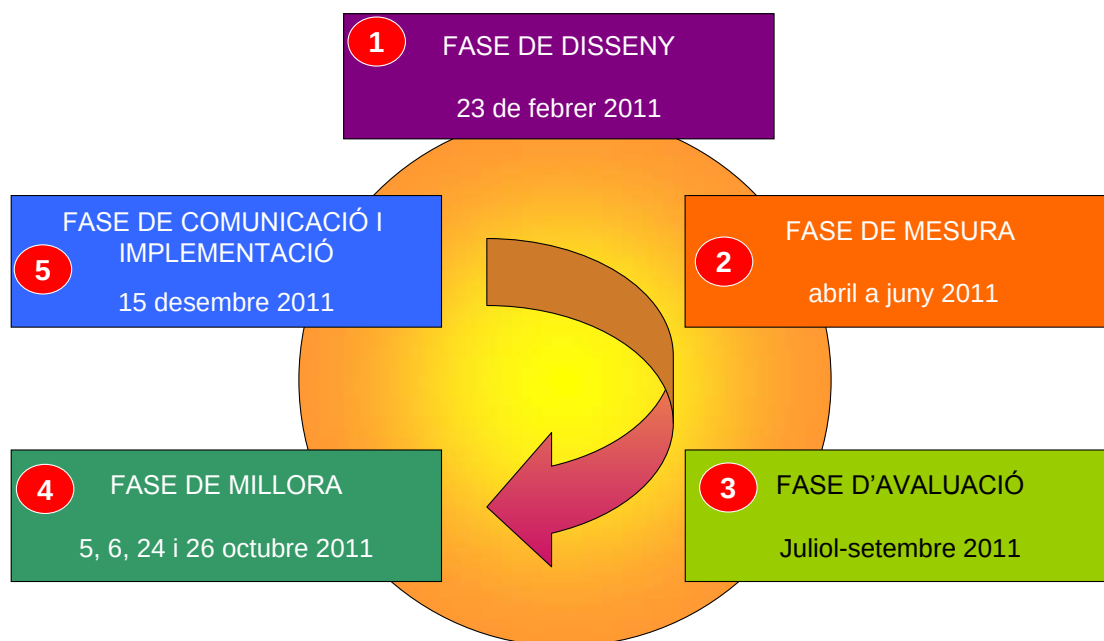
35



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports que ha tingut lloc durant l'any 2011.

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 es comparteixen uns objectius, una metodologia, uns indicadors i els resultats de la gestió dels serveis esportius municipals.

OBJECTIUS DE MESURA

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

Les dimensions es valoren a través d'uns indicadors que tenen com a punt de partida les dades bàsiques de pràctica esportiva de cada municipi, dels diferents col·lectius de pràctica, el tipus d'activitat i recursos econòmics i humans implicats. Aquestes dades s'obtenen a partir d'estudis de base com l'enquesta d'hàbits esportius municipal, cens d'equipaments esportius, registre d'entitats, i d'altres.

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 es destaquen les següents definicions de variables:

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 dirigi-



des a qualsevol dels agents que intervenen en el sistema esportiu.

Equipaments esportius:

- ♦ **Pistes poliesportives (POL):** 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 (PAV):** 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 (SAL):** 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 (CAM):** 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 (PCO):** 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, competitives, 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 (ATL):** 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 (TEN):** 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 (PAL):** 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 51 municipis. Pel què fa a la informació facilitada i el nombre d'espais esportius que es disposen es distribueixen de la següent manera

Municipis participants a Cercels 2010		POL	POL	PAV	SAL	SAL	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	TOTAL sense altres esports	Altres esports	Població 2010	Renda per càpita 2010
		escolars	escolars		escolars	escolars	escolars						Altres			
Abdera	4	6	3	9	4	1	2	1	2	1	4	3	35	15	11.469	13.143
Badalona	37	120	19	17	98	15	5	15	5	1	4	3	316	5	218.886	13.370
Berga	1	15	4	5	6	3	2	3	2	1	7	4	47	38	17.161	15.487
Calella	2	6	3	3	3	2	2	2	2	1	3	1	24	8	18.625	12.798
Cardener	3	8	6	8	3	2	2	2	2	1	6	4	36	65	16.897	14.043
Castellar del Vallès	27	7	4	12	2	2	2	2	2	1	6	4	65	7	23.129	13.334
Castellbisbal	9	11	5	3	6	2	2	2	2	1	4	2	44	7	12.223	12.652
Castelldefels	12	26	7	11	14	5	3	5	3	1	10	1	89	8	62.250	14.915
Cornellà de Llobregat	19	44	12	15	38	8	5	8	5	1	39	1	182	56	87.240	11.937
Esparreguera	16	15	3	4	10	1	2	1	2	1	6	2	59	7	22.042	12.852
Esplugues de Llobregat	13	25	10	4	5	4	2	4	2	1	7	1	66	37	46.649	14.721
Franqueses del Vallès, Les	4	9	3	4	6	12	2	12	2	2	7	1	48	2	18.114	11.761
Garriga, La	3	16	5	9	9	2	2	2	2	2	2	1	49	49	15.069	13.666
Gavà	13	31	5	6	9	11	3	11	3	1	8	2	79	6	46.383	13.373
Granollers	34	34	20	8	9	13	3	13	3	1	8	2	98	1	59.691	12.274
Hospitalet de Llobregat, L'	32	125	22	28	67	27	19	27	19	1	30	5	356	148	258.642	13.592
Igualada	4	31	13	13	19	10	4	10	4	1	5	5	105	20	39.149	12.515
Llicà d'Amunt	22	2	2	12	5	2	2	2	2	1	4	1	50	65	14.356	12.288
Manlleu	6	18	5	1	7	7	3	7	3	1	4	2	50	2	20.450	13.878
Manresa	18	62	9	7	44	13	3	13	3	1	1	1	158	26	76.209	14.283
Mataró	14	115	10	18	60	20	5	20	5	1	1	2	245	35	122.905	11.859
Molins de Rei	3	20	7	7	15	4	3	4	3	1	1	2	111	62	24.236	15.257
Mollet del Vallès	12	61	6	8	11	7	3	7	3	1	1	2	26	26	52.459	10.600
Parets del Vallès	2	7	5	3	2	4	2	4	2	1	3	3	52	29	17.805	11.704
Pineda de Mar	1	23	4	6	9	3	3	3	3	1	2	2	145	60	25.893	11.410
Prat de Llobregat, El	10	67	8	13	26	10	8	10	8	1	9	1	67	42	37.151	10.782
Ripoll	10	22	3	5	9	3	4	3	4	1	11	6	116	234	73.591	10.703
Rubi	8	46	5	11	17	13	4	13	4	1	7	6	234	2	207.338	12.203
Sabadell	33	79	11	30	37	24	3	24	3	4	12	2	91	2	34.104	12.423
Sant Adrià de Besòs	5	21	12	11	13	10	5	10	5	1	13	1	59	7	26.682	11.955
Sant Andreu de la Barca	8	12	5	6	8	3	2	3	2	1	10	2	146	3	82.411	11.612
Sant Boi de Llobregat	8	49	12	20	17	19	8	19	8	1	2	2	62	10	16.905	11.704
Sant Celoni	11	21	6	6	7	5	3	5	3	1	2	2	102	13	81.745	19.314
Sant Cugat del Vallès	14	26	11	20	15	10	2	10	2	1	22	2	29	8	7.329	12.189
Sant Esteve Sesrovires	4	8	2	3	5	3	1	3	1	2	2	1	90	28	32.338	13.998
Sant Joan Despi	10	16	8	14	7	5	6	5	6	2	2	2	28	14	15.923	21.774
Sant Just Desvern	2	8	5	2	5	3	2	3	2	1	4	1	35	61	12.060	12.130
Sant Sadurn d'Anoia	1	7	4	7	5	4	2	4	2	1	6	2	159	2	31.688	11.137
Santa Coloma de Gramenet	8	49	9	14	61	4	5	4	5	1	3	2	57	34	25.191	12.070
Barberà del Vallès	11	10	6	5	13	4	2	4	2	1	4	2	48	5	28.024	11.746
Santa Perpètua de Mogoda	3	18	4	5	6	5	1	5	1	2	2	3	113	41	58.407	12.644
Sant Vicenç dels Horts	3	16	5	2	10	5	2	5	2	4	2	3	343	103	212.724	11.783
Cerdanyola del Vallès	10	50	8	7	25	4	4	28	10	1	39	16	36	11	28.130	14.267
Sitges	2	13	4	6	6	3	2	3	2	1	2	3	46	79	40.422	14.374
Terrassa	27	132	12	14	64	28	10	6	2	1	2	2	107	40	64.077	11.537
Torelló	2	10	3	6	11	6	2	6	2	1	2	2	30	5	12.644	9.333
Vic	8	28	8	5	19	7	3	7	3	1	1	1	67	2	38.218	13.052
Viladecans	8	50	7	7	23	8	2	8	2	1	2	2	87	1	66.532	10.837
Vilanova del Camí	3	12	3	1	4	3	2	3	2	1	2	2	4.870	1.122	2.759.267	
Vilafranca del Penedès	4	27	12	5	6	7	4	7	4	1	1	1	51	42		
Vilanova i la Geltrú	8	31	4	18	11	6	5	6	5	1	2	1	51	42		
TOTALS	471	1.685	372	456	901	384	176	31	49	28	38	94	4.870	1.122	2.759.267	
municipis que disposen de l'espai esportiu	49	51	51	51	51	51	51	51	49	28	38	38	51	42		



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

Per a l'edició de Cercles 2010, s'ha portat a terme un seguit de millores en el Quadre Resum d'Indicadors per tal de facilitar-ne la comprensió i l'aprofitament posterior de les dades alhora d'analitzar-ne l'evolució i la tendència (positiva, negativa o mantinguda) dels indicadors.

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

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

- ♦ **Valor de l'indicador superior al 25% del de la mitjana grupal i tenen una valoració positiva:** es consideren punt fort. Molt majoritàriament els indicadors són d'aquest tipus. Alguns exemples d'aquest grup d'indicadors són els següents:

- Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants
- % de practicants sobre el total dels habitants
- % de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats sobre el total dels habitants
- Hores anuals de formació per treballador/a
- % d'autofinançament per taxes i preus públics

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

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

- ♦ **Valor de l'indicador inferior al 25% del de la mitjana grupal i tenen una valoració positiva:** Indicadors que es consideren punt fort quan el valor es situa per sota el 25% de la mitjana grupal. A continuació es detallen els dos indicadors d'aquest tipus:

- % de dies de baixa laboral sobre el total
- % de finançament per part de l'Ajuntament

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

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

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

- Suggeriments per cada 1.000 habitants
- % de dones empleades respecte el total de treballadors/es
- % de gestió directa
- % despesa corrent en activitats sobre el total de despesa corrent en esports
- % de despesa en transferències corrents respecte el total de despeses corrents en esports

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

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític	<table><tr><th>Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva</th><th>Total</th></tr><tr><td>150</td></tr><tr><td>129</td></tr><tr><td>140</td></tr><tr><td>62</td></tr><tr><td>59</td></tr><tr><td>59</td></tr></table>	Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	Total	150	129	140	62	59	59	<table><tr><th>Impulsar la pràctica esportiva al municipi</th><th>Lleure</th><th>Escolar</th><th>Compe.</th><th>Total</th></tr><tr><td>% de practicants sobre el total dels habitants</td><td>37,1 %</td><td>3,8 %</td><td>7,5 %</td><td>48,4 %</td></tr><tr><td></td><td>37,4 %</td><td>3,6 %</td><td>7,0 %</td><td>47,7 %</td></tr><tr><td></td><td>37,2 %</td><td>3,5 %</td><td>7,0 %</td><td>47,7 %</td></tr><tr><td>% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants</td><td>0,9 %</td><td>4,2 %</td><td>2,4 %</td><td>7,5 %</td></tr><tr><td></td><td>1,2 %</td><td>3,7 %</td><td>3,3 %</td><td>8,1 %</td></tr><tr><td></td><td>0,9 %</td><td>3,9 %</td><td>3,3 %</td><td>8,1 %</td></tr><tr><td>% de dones practicants sobre el total de practicants</td><td></td><td></td><td></td><td>42,0 %</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>42,1 %</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>42,1 %</td></tr></table>	Impulsar la pràctica esportiva al municipi	Lleure	Escolar	Compe.	Total	% de practicants sobre el total dels habitants	37,1 %	3,8 %	7,5 %	48,4 %		37,4 %	3,6 %	7,0 %	47,7 %		37,2 %	3,5 %	7,0 %	47,7 %	% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants	0,9 %	4,2 %	2,4 %	7,5 %		1,2 %	3,7 %	3,3 %	8,1 %		0,9 %	3,9 %	3,3 %	8,1 %	% de dones practicants sobre el total de practicants				42,0 %					42,1 %					42,1 %	<table><tr><th>Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats</th><th>Total</th></tr><tr><td>268</td></tr><tr><td>269</td></tr><tr><td>278</td></tr><tr><td>9</td></tr><tr><td>8</td></tr><tr><td>13</td></tr><tr><td>1,3</td></tr><tr><td>1,4</td></tr><tr><td>2,4</td></tr></table>	Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Total	268	269	278	9	8	13	1,3	1,4	2,4
	Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	Total																																																																						
	150																																																																							
	129																																																																							
140																																																																								
62																																																																								
59																																																																								
59																																																																								
Impulsar la pràctica esportiva al municipi	Lleure	Escolar	Compe.	Total																																																																				
% de practicants sobre el total dels habitants	37,1 %	3,8 %	7,5 %	48,4 %																																																																				
	37,4 %	3,6 %	7,0 %	47,7 %																																																																				
	37,2 %	3,5 %	7,0 %	47,7 %																																																																				
% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants	0,9 %	4,2 %	2,4 %	7,5 %																																																																				
	1,2 %	3,7 %	3,3 %	8,1 %																																																																				
	0,9 %	3,9 %	3,3 %	8,1 %																																																																				
% de dones practicants sobre el total de practicants				42,0 %																																																																				
				42,1 %																																																																				
				42,1 %																																																																				
Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Total																																																																							
268																																																																								
269																																																																								
278																																																																								
9																																																																								
8																																																																								
13																																																																								
1,3																																																																								
1,4																																																																								
2,4																																																																								
	<table><tr><th>Promoure la cohesió social</th><th>Total</th></tr><tr><td>1,0 %</td></tr><tr><td>0,4 %</td></tr><tr><td>0,2 %</td></tr></table>	Promoure la cohesió social	Total	1,0 %	0,4 %	0,2 %																																																																		
Promoure la cohesió social	Total																																																																							
1,0 %																																																																								
0,4 %																																																																								
0,2 %																																																																								

Usuari / Client	<table><tr><th>Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals</th><th>Total</th></tr><tr><td>13,6 %</td></tr><tr><td>14,2 %</td></tr><tr><td>14,5 %</td></tr><tr><td>10,0 %</td></tr><tr><td>9,9 %</td></tr><tr><td>10,2 %</td></tr></table>	Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	Total	13,6 %	14,2 %	14,5 %	10,0 %	9,9 %	10,2 %	<table><tr><th>Oferir un servei de qualitat als ciutadans</th><th>Total</th></tr><tr><td>6,6</td></tr><tr><td>7,8</td></tr><tr><td>7,2</td></tr></table>	Oferir un servei de qualitat als ciutadans	Total	6,6	7,8	7,2
	Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	Total													
	13,6 %														
	14,2 %														
14,5 %															
10,0 %															
9,9 %															
10,2 %															
Oferir un servei de qualitat als ciutadans	Total														
6,6															
7,8															
7,2															

Valors Organitzatius / RRHH	<table><tr><th>Promoure un clima laboral positiu pels treballadors</th><th>Total</th></tr><tr><td>7,3</td></tr><tr><td>7,3</td></tr><tr><td>7,1</td></tr><tr><td>3,1 %</td></tr><tr><td>3,4 %</td></tr><tr><td>3,7 %</td></tr><tr><td>19.622</td></tr><tr><td>18.967</td></tr><tr><td>19.063</td></tr><tr><td>--</td></tr></table>	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	Total	7,3	7,3	7,1	3,1 %	3,4 %	3,7 %	19.622	18.967	19.063	--	<table><tr><th>Millorar les habilitats dels treballadors</th><th>Total</th></tr><tr><td>50 %</td></tr><tr><td>48 %</td></tr><tr><td>53 %</td></tr><tr><td>8,2</td></tr><tr><td>7,5</td></tr><tr><td>9,2</td></tr></table>	Millorar les habilitats dels treballadors	Total	50 %	48 %	53 %	8,2	7,5	9,2	<table><tr><th>Reflectir l'estructura de gènere del personal</th><th>Total</th></tr><tr><td>45 %</td></tr><tr><td>43 %</td></tr><tr><td>44 %</td></tr></table>	Reflectir l'estructura de gènere del personal	Total	45 %	43 %	44 %
	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	Total																										
	7,3																											
	7,3																											
7,1																												
3,1 %																												
3,4 %																												
3,7 %																												
19.622																												
18.967																												
19.063																												
--																												
Millorar les habilitats dels treballadors	Total																											
50 %																												
48 %																												
53 %																												
8,2																												
7,5																												
9,2																												
Reflectir l'estructura de gènere del personal	Total																											
45 %																												
43 %																												
44 %																												

Economia	<table><tr><th>Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports</th><th>Total</th></tr><tr><td>51</td></tr><tr><td>57</td></tr><tr><td>60</td></tr><tr><td>6,1 %</td></tr><tr><td>6,6 %</td></tr><tr><td>7,2 %</td></tr><tr><td>8,9 %</td></tr><tr><td>10,1 %</td></tr><tr><td>10,8 %</td></tr><tr><td>106</td></tr><tr><td>118</td></tr><tr><td>125</td></tr><tr><td>10,2 %</td></tr><tr><td>10,4 %</td></tr><tr><td>9,9 %</td></tr></table>	Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	Total	51	57	60	6,1 %	6,6 %	7,2 %	8,9 %	10,1 %	10,8 %	106	118	125	10,2 %	10,4 %	9,9 %	<table><tr><th>Disposar dels recursos adequats per activitats</th><th>Total</th></tr><tr><td>10</td></tr><tr><td>10</td></tr><tr><td>13</td></tr><tr><td>19 %</td></tr><tr><td>17 %</td></tr><tr><td>23 %</td></tr><tr><td>37</td></tr><tr><td>29</td></tr><tr><td>29</td></tr></table>	Disposar dels recursos adequats per activitats	Total	10	10	13	19 %	17 %	23 %	37	29	29
	Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	Total																												
	51																													
	57																													
60																														
6,1 %																														
6,6 %																														
7,2 %																														
8,9 %																														
10,1 %																														
10,8 %																														
106																														
118																														
125																														
10,2 %																														
10,4 %																														
9,9 %																														
Disposar dels recursos adequats per activitats	Total																													
10																														
10																														
13																														
19 %																														
17 %																														
23 %																														
37																														
29																														
29																														

Entorn	<table><tr><td>54.103</td></tr><tr><td>51.889</td></tr><tr><td>53.451</td></tr></table>	54.103	51.889	53.451	<table><tr><td>2.525</td></tr><tr><td>2.414</td></tr><tr><td>2.569</td></tr></table>	2.525	2.414	2.569	<table><tr><td>12.821</td></tr><tr><td>13.043</td></tr><tr><td>13.697</td></tr></table>	12.821	13.043	13.697
	54.103											
	51.889											
	53.451											
2.525												
2.414												
2.569												
12.821												
13.043												
13.697												

POL: Pistes poliesportives
PAV.: Pavellons poliesportius
SAL: Sales esportives

CAM: Camps poliesportius
PCO: Piscines cobertes
ATL: Camps d'atletisme

TEN: Espais de raqueta
PAL: Piscines descobertes
AEE: Altres Espais Esportius

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

Impulsar l'ús dels espais esportius	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	
% de practicants sobre el total dels habitants	2,2 %	3,5 %	6,3 %	2,6 %	9,2 %	1,1 %	1,2 %		↑
	2,0 %	3,7 %	6,2 %	2,6 %	9,2 %	1,3 %	1,1 %		
	1,9 %	3,7 %	5,9 %	2,6 %	9,0 %	1,0 %	1,0 %		
Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	94	63	32	480	15	190	61	16	↑
	90	61	28	464	14	190	57	19	
	85	63	25	474	14	188	58	16	
Nombre d'usos anuals per m2	41	111	368	15	808	8	24	48	↓
	44	112	449	16	773	7	28	36	
	36	127	396	15	871	7	17	46	
Nombre d'usos anuals per espai esportiu	21.554	52.343	73.498	53.323	183.816	107.945	11.153	17.728	
	21.944	51.678	81.329	52.779	178.014	85.332	12.568	17.416	
	20.473	58.075	81.153	53.805	197.984	95.700	8.116	17.312	

Oferir un servei accessible als usuaris	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	
Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu)	75	84	72	54	94	78	85	67	↑
	68	81	77	56	94	74	85	66	
	67	81	78	53	95	77	85	66	

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	
% de Gestió directa	67 %	78 %	53 %	79 %	34 %	84 %	29 %	55 %	
	75 %	80 %	59 %	78 %	40 %	90 %	33 %	58 %	
	92 %	82 %	69 %	88 %	41 %	93 %	38 %	57 %	

Finançar adequadament el servei	Total		Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	Total
% d'autofinançament per taxes i preus públics	59,2 %	→	% de despesa en transferències corrents respecte el total de despeses corrents en esports	9,7 %
	56,7 %			10,3 %
	58,3 %			9,0 %
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	2,2 %	↑		
	1,9 %			
	1,8 %			
% de finançament per part de l'ajuntament	39,1 %	→		
	41,1 %			
	40,1 %			

	POL		PAV	SAL		CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	AEE	Total
	Municipal	Escolar		Municipal	Escolar							
Nombre d'espais esportius	9,2	33,0	7,3	8,9	17,7	7,5	3,5	0,6	6,0	1,9	22,1	117,6
	8,4	31,0	6,9	7,9	16,5	7,1	3,1	0,6	5,6	1,9	23,0	109,7
	8,7	29,8	7,3	7,4	15,5	7,2	3,1	0,6	5,6	1,9	25,1	108,5

2010
2009
2008

Variació contínua

- 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 primer i el tercer any no varia en més d'un 5% és **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** ↓



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 curssets 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 2010	150 pl.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

*Cal tenir en compte que St. Esteve Sesrovires s'inclou a l'estudi encara que és menor de 10.000 habitants

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 2010	62 pl.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

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 2010	1 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51



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 2010:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Lleure: 37,1%	52
Escolar: 3,8%	52
Competició: 7,5%	51
Total: 48,4%	51

% 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 2010:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Lleure: 0,9%	48
Escolar: 4,2%	48
Competició: 2,4%	48
Total: 7,5%	48



% 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. <i>Font:</i> 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). <i>Font:</i> Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona.		
Valors mitjans dels indicadors 2010	42%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

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. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valors mitjans dels indicadors 2010	268 h.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

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. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valors mitjans dels indicadors 2010:	9 h.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

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. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valors mitjans dels indicadors 2010	1,3 h.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

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 2010:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	2,2 %	44
Pavellons poliesportius:	3,5 %	49
Sales esportives:	6,3 %	48
Camps poliesportius:	2,6 %	49
Piscines cobertes:	9,2 %	48
Camps d'atletisme:	1,1 %	26
Espais de raqueta:	1,2 %	36



m² 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: $\frac{M^2 \text{ d'espai esportiu (v.34)}}{Població (v.1)} \times 1000$		
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 excloent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. Font: Ajuntaments. ➤ 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 2010:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	94 m ²	49
Pavellons poliesportius:	63 m ²	51
Sales esportives:	32 m ²	51
Camps poliesportius:	480 m ²	51
Piscines cobertes:	15 m ²	49
Camps d'atletisme:	190 m ²	28
Espais de raqueta:	61 m ²	38
Piscines descobertes:	16 m ²	38

Nombre d'usos anuals per m² 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: $\frac{Usos \text{ anuals (v.26)}}{M^2 \text{ d'espai esportiu (v.34)}}$		
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 2010:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	41 u.	44
Pavellons poliesportius:	111 u.	49
Sales esportives:	368 u.	48
Camps poliesportius:	15 u.	49
Piscines cobertes:	808 u.	48
Camps d'atletisme:	8 u.	26
Espais de raqueta:	24 u.	36
Piscines descobertes:	48 u.	25



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. <i>Font:</i> Sistemes de control d'assistències dels ajuntaments o gestors. ➤ Espais esportius: És el nombre d'espais esportius segons la tipologia que sigui. <i>Font:</i> Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2010:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	21.554 u.	44
Pavellons poliesportius:	52.343 u.	49
Sales esportives:	73.498 u.	48
Camps poliesportius:	53.323 u.	49
Piscines cobertes:	183.816 u.	48
Camps d'atletisme:	107.945 u.	26
Espais de raqueta:	11.153 u.	36
Piscines descobertes:	17.728 u.	25



II. DIMENSIO USUARI / CLIENT

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals

% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població que fa ús dels espais i programes esportius continuats municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població inscrita (v.28)} + \text{Població abonada (v.27)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
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 2010: 13,6 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% 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 2010: 10%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50



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 2010:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

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 2010:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	75 h.	49
Pavellons poliesportius:	84 h.	51
Sales esportives:	72 h.	51
Camps poliesportius:	54 h.	51
Piscines cobertes:	94 h.	49
Camps d'atletisme:	78 h.	28
Espais de raqueta:	85 h.	38
Piscines descobertes:	67 h.	38



III. 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 2010: 7,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 25

% 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 2010: 3,1 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

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 festivitat, 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 2010: 19.622 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 36

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: ➤ Treballadors/es assistents a cursos per any: 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. <i>Font:</i> Registres de formació de l'ajuntament i 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. <i>Font:</i> Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 50%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

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: ➤ Hores anuals de formació de tots els treballadors/es per any: 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. <i>Font:</i> Registre de formació de l'ajuntament i/o 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. <i>Font:</i> Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 8,2 h.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49



Reflectir l'estructura de gènere del personal

% 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 2010: 45 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

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 2010:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	67 %	49
Pavellons poliesportius:	78 %	51
Sales esportives:	53 %	51
Camps poliesportius:	79 %	51
Piscines cobertes:	34 %	49
Camps d'atletisme:	84 %	28
Espais de raqueta:	29 %	38
Piscines descobertes:	55 %	38



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). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 51 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% de despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el 'pes' específic que té l'esport en el pressupost municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal}} \times 100$	
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). Font: 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). Font: Ajuntaments (Intervenció).	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 6,1%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% 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. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores ➤ <u>Total inversió municipal</u>: són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Ajuntament en els darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 8,9%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49



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 2010: 106 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

% 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 2010: 10,2%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

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 2010: 10 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% 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. <i>Font</i>: 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). <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 19%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

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. <i>Font</i>: 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. <i>Font</i>: Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 37 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'autofinançament que s'aconsegueix amb l'aportació econòmica de l'usuari pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics (v.18)}}{\text{Despeses corrents (v.10)}} \times 100$	
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) <i>Font</i>: 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). <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament i/o de les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2010: 59,2 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48



% 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 2010: 2,2 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

% 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 2010: 39,1%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

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: ➤ Despeses per transferències corrents a entitats: Són les despeses corrents per capítol 4 imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. Font: Pressupost de l'ajuntament. ➤ 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 2010: 9,7%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47



V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Població</i>	
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 2010: 54.103 hab.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població}}{\text{Superfície municipal}}$	
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 2010: 2.525 hab.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Població}}$	
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 2010: 12.821 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51



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. <i>Font</i> : Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2010:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	
Pistes poliesportives:	9,2	51
Pistes poliesportives en centres docents:	33	51
Pavellons poliesportius:	7,3	51
Sales esportives:	8,9	51
Sales esportives en centres docents:	17,7	51
Camps poliesportius:	7,5	51
Piscines cobertes:	3,5	51
Camps d'atletisme:	0,6	49
Espais de raqueta:	6	50
Piscines descobertes:	1,9	50
Altres espais esportius	22,1	51
Total	117,6	51



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.	Inclouent 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'inclouen 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 distribuit 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 inclouent 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 concessionàries.
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 tipus, 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 concessionàries.
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 subencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de l'exploració, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subencionat 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 subencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses d'exploració, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subencionat 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.	Càlcul automàtic 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 a 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 patrocini.	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 monitor/a 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 festiu, 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 nº3.	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 determinats 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 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 practcant que utilitza dues hores un espai esportiu genera dos usos.	Es calcula amb mitjans propis de registre de l'Ajuntament o amb el full 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 PAL es comptabilitzen el nombre 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.	Quaderns 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 d'un mes tipus, per exemple octubre o març.	Compte d'explotació 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 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 després de 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. Ús 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 ofertes a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	En les activitats anuals es comptabilitzaran les places disponibles en una setmana d'un mes tipus, per exemple octubre o març. En els punts 1 i 2 es considera la plaça disponible d'aquelles activitats que tenen una durada mínima de més d'una setmana. En el punt 3 es calcula l'aforament de les sales d'activitats dirigides pel total d'activitats ofertes durant una setmana (s'entén una assistència setmanal per plaça). En el punt 4 es farà un càlcul estimatiu a partir dels tres tipus de servei esportiu d'ús lliure que s'inclouen normalment en un complex esportiu: a) sala de fitness; b) piscina; c) sales d'activitats dirigides. Si s'ofereixen els tres serveis es dividirà el nombre màxim d'abonats de l'equipament en 3. Posteriorment es comptabilitzaran només les 2/3 parts corresponents a la sala de fitness i la piscina, sense comptar les d'activitats dirigides ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3. Si només s'ofereixen dos dels tres serveis, es dividirà el nombre màxim d'abonats en 2, i només es comptabilitzaran aquells que no siguin de les activitats dirigides, ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3. 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.
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 ofertes 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.	Registres dels clubs.

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	És 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 batxillerat.	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	És 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 batxillerat.	Sumant el nombre d'espais esportius de POL i SAL.	Cens d'instal·lacions.
34	Metres quadrats d'espais esportius convencionals	És la superfície de l'espai esportiu estrictament, excloent accessos, magatzems o vestidors en cada una de les tipologies d'espais esportius.	Shi 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	És 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".	Quaderns horaris dels espais esportius municipals convencionals.

E. ACTIVITATS ESPORTIVES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT
	Activitats (variable resum)	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).		
36	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.	Es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Aquest any queden excloses les activitats tipus: campus d'estius, esquada, 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 típic, octubre o març i multiplicant per 48 setmanes.	Programa d'activitats continuades de l'Ajuntament o empreses concessionades o de clubs.
37	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.
38	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.



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2010: CONCLUSIONS

427



INTRODUCCIÓ

La Gerència del Servei d'Esports de la Diputació de Barcelona porta a terme un conjunt d'estudis de recollida d'informació amb la finalitat d'ampliar el coneixement del sistema esportiu local, compartir experiències, bones pràctiques i contribuir a la millora dels serveis esportius municipals. En aquesta línia es desenvolupa el Cercle de Comparació Intermunicipal (CCI) que recull informació amb una evolució temporal del servei d'esports comparable a d'altres serveis municipals.

El present informe té per objectiu donar a conèixer els principals resultats de la 8a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports i fer una valoració de la situació, la pràctica i la gestió esportiva dels municipis participants.

Aquesta valoració s'estructura en quatre parts: una breu introducció, l'anàlisi global dels indicadors, la síntesi de les aportacions dels tècnics municipals en els tallers de millora i tanca aquest informe un resum de conclusions.

Novetats de la present edició del Cercle

El Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda i Recursos Interns i la Gerència del Servei d'Esports de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació de la Diputació de Barcelona dissenyen i aporten la metodologia que s'utilitza per als Cercles 2010.

A la fase d'avaluació, es visualitzen les tendències dels indicadors en la comparativa dels darrers tres anys (2008, 2009 i 2010) amb l'objectiu de facilitar la interpretació de l'evolució interanual.

En els tallers de millora, i com a tasca a elaborar per part de cada responsable del municipi participant, es crea una matriu que creua la informació del quadrant DAFO (on estem?) amb el quadrant de Tendències (d'on venim?) i aporta uns indicadors que s'emmarquen en oportunitats de millora i punts forts, amb la definició de la tendència positiva, negativa o de manteniment que segueix cadascun d'ells, dades que poden ajudar a la planificació municipal.

Els objectius de les aportacions en la fase d'avaluació i millora són:

- ♦ Millorar la interpretació de l'evolució dels indicadors amb les fletxes de tendències que situen els municipis en la seva evolució dels últims tres anys.
- ♦ Aportar una eina d'anàlisi de la informació: els quadres de tendències que permeten situar els indicadors de cada municipi com a punts forts i/o oportunitats de millora en un context interanual positiu, negatiu o de manteniment.
- ♦ Facilitar eines per a millorar la presa de decisions en la planificació de la gestió esportiva.
- ♦ Compartir experiències entre els altres responsables municipals i detectar bones pràctiques.

Anàlisi de la participació

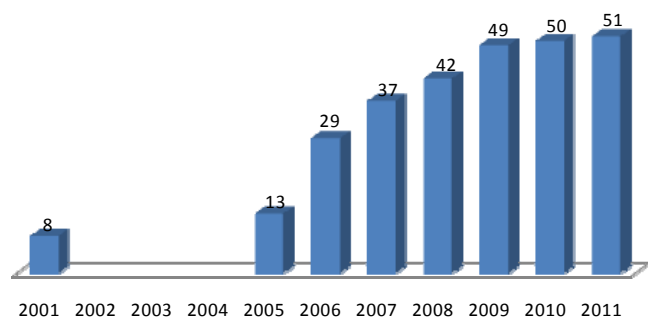
Els municipis que han participat en el Cercle 2010 han estat un total de 51. Tots tenen una població major de 10.000 habitants exceptuant un municipi. El total de població representada és de 2.759.267 habitants.

Enguany s'han agrupat els municipis segons intervals de renda per càpita similar per desenvolupar els tallers. En les dades tractades en aquestes conclusions també s'elaboren comparatives d'indicadors amb aquesta variable d'entorn.



És important destacar que en aquesta edició s'ha obtingut un alt percentatge de resposta per part dels tècnics municipals alhora de facilitar les dades.

Aquesta elevada participació, tant de municipis com de població representada, fa que els resultats presentats en els CCI d'Esports comptin amb un alt grau de representativitat estadística.



Després de la primera experiència en el 2001, es va reprendre l'activitat a l'any 2005 i s'ha realitzat de forma ininterrompuda fins a l'actualitat.

Gràfic 1: Evolució dels municipis participants als Cercles de comparació intermunicipal en el servei d'esports.

GRUP 1 < 11.775,00 €	Població	Renda per càpita	GRUP 2 Entre 11.775,01 i 12.500,00 €	Població	Renda per càpita
Barberà del Vallès	31.688	11.136,81	Cornellà de Llobregat	87.240	11.936,96
Franqueses del Vallès, Les	18.114	11.760,69	Granollers	59.691	12.274,36
Mollet del Vallès	52.459	10.600,12	Lliçà d'Amunt	14.356	12.288,45
Parets del Vallès	17.805	11.704,32	Mataró	122.905	11.859,24
Pineda de Mar	25.893	11.410,06	Prat de Llobregat, El	63.434	11.818,32
Ripollet	37.151	10.782,31	Sabadell	207.338	12.202,96
Rubí	73.591	10.702,65	Sant Adrià de Besòs	34.104	12.423,34
Sant Boi de Llobregat	82.411	11.612,17	Sant Andreu de la Barca	26.682	11.954,75
Sant Celoni	16.905	11.704,32	Sant Esteve Sesrovires	7.329	12.189,07
Sant Vicenç dels Horts	28.024	11.745,65	Santa Coloma de Gramenet	120.060	12.130,01
Viladecans	64.077	11.536,54	Santa Perpètua de Mogoda	25.191	12.070,19
Vilanova del Camí	12.644	9.332,53	Terrassa	212.724	11.783,40
Vilanova i la Geltrú	66.532	10.837,02			

GRUP 3 Entre 12.500,01 i 13.775,00 €	Població	Renda per càpita	GRUP 4 > 13.775,01 €	Població	Renda per càpita
Abrera	11.469	13.142,67	Berga	17.161	15.486,75
Badalona	218.886	13.370,01	Cardedeu	16.897	14.043,39
Calella	18.625	12.798,18	Castelldefels	62.250	14.914,89
Castellar del Vallès	23.129	13.334,16	Esplugues de Llobregat	46.649	14.720,62
Castellbisbal	12.223	12.651,72	Manlleu	20.450	13.878,22
Cerdanyola del Vallès	58.407	12.643,75	Manresa	76.209	14.282,57
Esparreguera	22.042	12.851,99	Molins de Rei	24.236	15.257,48
Garriga, La	15.069	13.665,51	Sant Cugat del Vallès	81.745	19.314,16
Gavà	46.383	13.372,54	Sant Joan Despí	32.338	13.998,38
Igualada	258.642	13.591,67	Sant Just desvern	15.923	21.773,94
L'Hospitalet de Llobregat, L'	39.149	12.515,49	Sitges	28.130	14.266,95
Sant Sadurní d'Anoia	12.323	13.533,35	Torelló	13.944	13.963,85
Vilafranca del Penedès	38.218	13.051,85	Vic	40.422	14.374,30

Font: Instituto Nacional de Estadística, any 2010

Taula 1: Agrupació de municipis en la 8a. edició dels CCI d'Esports



ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

1. INTERPRETACIÓ DELS RESULTATS

Seguint la metodologia explicada anteriorment, la nomenclatura a tenir en compte per interpretar els resultats dels indicadors és la següent:

Per a les taules d'indicadors:

- ♦ Cada dimensió estudiada es diferencia amb un color específic.
- ♦ Els valors donats són les mitjanes dels municipis participants que han aportat informació de cada un dels indicadors:
 - 1r. Valor: any 2010
 - 2n. Valor: any 2009
 - 3r. Valor: any 2008
- ♦ En els indicadors en que l'evolució (positiva o negativa) dels darrers 3 anys comporta variació contínua superior al 5% s'assenyala amb fletxes de color:
 - Blau: millora
 - Negre: es manté
 - Vermell: empitjora

Per a la informació gràfica de suport:

- ♦ Hi ha gràfics que corresponen a l'exemplificació d'un o varis indicadors, interrelacionats o relacionats amb l'evolució temporal.
- ♦ D'altres gràfics són resultat del tractament de dades obtingudes de les variables estudiades en l'edició 2010 o al llarg de les diverses edicions dels Cercles.

2. PERSPECTIVA D'ANÀLISI

Les dades recollides en els Cercles permeten als municipis disposar d'una àmplia base de dades que ofereix múltiples perspectives per a la seva interpretació i anàlisi.

En aquest sentit es té en compte:

- ♦ Anàlisi de les dades de l'any en estudi de cada municipi participant i de la mitjana global.
- ♦ Anàlisi de l'evolució temporal tenint en compte l'any en estudi (2010) i els 2 anteriors (2009 i 2008).
- ♦ Anàlisi de correlacions entre indicadors, que ens permet veure la relació existent entre els indicadors de diferents àmbits i mesurar la proporcionalitat que pot suposar un indicador comparat amb un altre.
- ♦ Anàlisi de la perspectiva dels municipis per trams de renda per càpita.
- ♦ Anàlisi de la perspectiva dels municipis per trams de població.



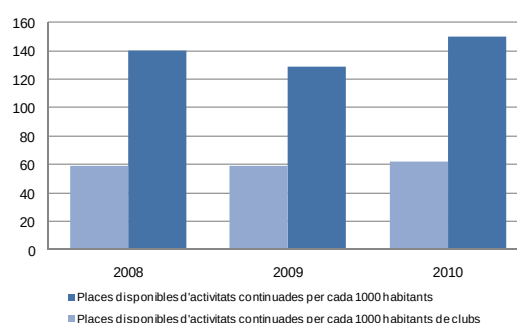
- ♦ Anàlisi des d'una perspectiva transversal. Es comparen els resultats d'esports amb la resta de serveis municipals que s'estudien en els Cercles de Comparació Intermunicipal.

3. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Els indicadors que s'obtenen en la dimensió encàrrec polític, són els que estan relacionats directament amb l'objectiu final del servei municipal; l'oferta d'activitat i de serveis esportius dels que disposa la població i les seves formes de dinamització.

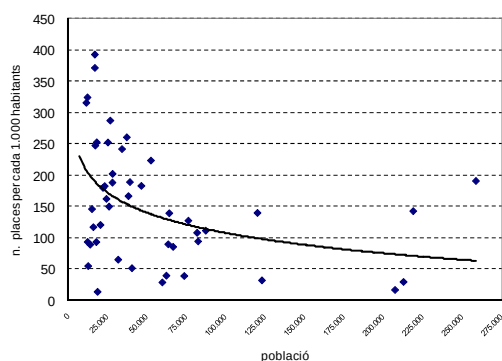
3.A. FACILITAR L'ACCÉS DE LA POBLACIÓ A LA PRÀCTICA ESPORTIVA

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	Total
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants	150
	129
	140
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants de clubs	62
	59
	59



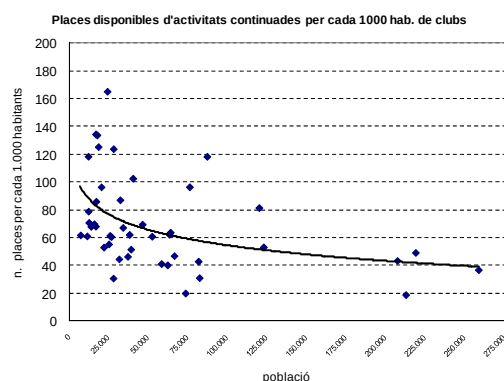
Gràfic 2: Evolució de la mitjana de places d'activitats continuades per cada 1.000 habitants

Tant pel què fa a la oferta de places d'activitats continuades, com de places d'activitats continuades de clubs per cada 1.000 habitants, no s'observa una dinàmica de variació lineal al llarg d'aquests tres anys. Tot i que al 2010, s'observa un lleuger increment en ambdós indicadors.



Gràfic 3: Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants de clubs

(s'han extret 3 municipis que sobrepassava l'oferta de 700 places per cada 1.000 habitants)



Gràfic 4: Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants de clubs

(s'han extret 3 municipis que sobrepassaven l'oferta de 200 places per cada 1.000 hab.)

- ♦ Segons s'observa en el gràfic 3, els municipis d'entre 10.000 a 50.000 habitants tenen ofertes molt disperses en nombre de places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.
- ♦ Els municipis de menys de 50.000 habitants, són els que tenen una oferta més àmplia.



- ♦ Els municipis majors de 70.000 habitants, es situen en la franja de menys places ofertes.
- ♦ En el gràfic 4, s'observa que la oferta de places d'activitats continuades de clubs és més homogènia i els municipis més petits disposen de més places per cada 1.000 habitants.

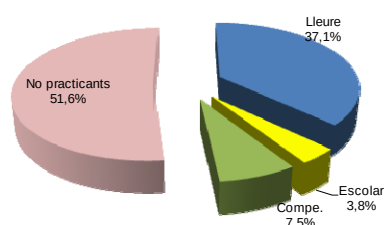
Les inversions dels darrers anys que els municipis han dut a terme, tant en construcció de noves instal·lacions com en remodelacions d'equipaments existents, han fet que els serveis d'esports i/o clubs poguessin oferir un volum important d'activitats, per la tipologia d'espais disponibles.

Les instal·lacions que acullen majoritàriament la pràctica esportiva de lleure, generalment són mòduls d'equipaments esportius estandarditzats, tant per als municipis petits com per als de més habitants. Això fa que l'oferta potencial d'activitats continuades sigui àmplia independentment de la població del municipi, situació que es reflecteix en el gràfic 3 on es descriu un nivell de dispersió important.

Com es pot comprovar en el gràfic 4, el comportament de les places ofertes de clubs és més homogeni i no es diferencien de forma significativa segons el volum de població. Aquest fet és el resultat de que els espais esportius destinats a activitats de clubs porten un funcionament de llarg recorregut i amb una oferta d'activitats acotada a la disponibilitat d'espais.

3.B. IMPULSAR LA PRÀCTICA ESPORTIVA AL MUNICIPI

Impulsar la pràctica esportiva al municipi	Lleure	Escolar	Compe.	Total
% de practicants sobre el total dels habitants	37,1 %	3,8 %	7,5 %	48,4 % →
	37,4 %	3,6 %	7,0 %	47,7 %
	37,2 %	3,5 %	7,0 %	47,7 %
% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants	0,9 %	4,2 %	2,4 %	7,5 %
	1,2 %	3,7 %	3,3 %	8,1 %
	0,9 %	3,9 %	3,3 %	8,1 %
% de dones practicants sobre el total de practicants				42,0 % →
				42,1 %
				42,1 %



La pràctica esportiva general ha augmentat lleugerament i es situa al 48,4%, i segueix sent una activitat de primera necessitat.

El % de pràctica esportiva de les dones s'estabilitza al 42%.

Gràfic 5: Distribució del percentatge de pràctica esportiva

Si s'analitza la pràctica esportiva per tipologia, s'observa que l'esport de competició és el que ha augmentat més els darrers 3 anys. Aquest factor, entre d'altres, és degut a la influència que ha tingut el futbol en l'esport de competició, principalment per la implantació generalitzada de gespa artificial en els camps poliesportius i la difusió mediàtica dels darrers esdeveniments futbolístics. Fets que potencien l'ús dels espais i també motiven la dinamització d'aquest esport.

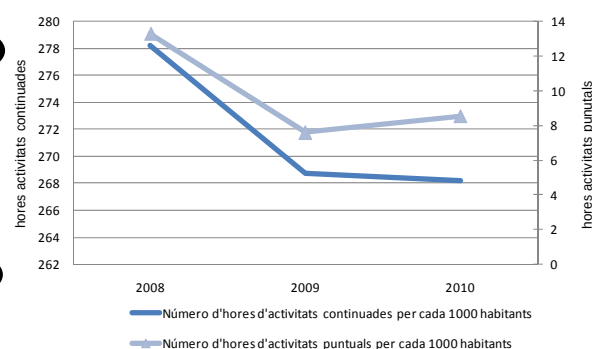


D'altra banda, la pràctica de l'esport de lleure tendeix lleument a la baixa. Aquesta dada està directament relacionada amb la disminució de l'oferta d'hores d'activitat esportiva i del percentatge d'inscrits i/o abonats a serveis esportius municipals. També pot ser degut a un cert transvasament de practicants de lleure en favor de les activitats que es desenvolupen en espais d'ús lliure.

És important destacar, que des dels municipis s'observa que cada vegada més, hi ha gent que practica activitats amb espais oberts, sense estar sotmesos a quotes. Aquest gruix de població que utilitza espais d'ús lliure, urbans i naturals, és difícil de comptabilitzar-los. Als tallers de millora es va posar de manifest aquesta demanda per tal de trobar un indicador que tingués en compte aquest volum de pràctica cada vegada més generalitzat.

3.C. FACILITAR L'ACCÉS DELS CIUTADANS A LES ACTIVITATS

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Total
Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	268
	269
	278
Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants	9
	8
	13
Número d'hores d'activitats de formació per cada 1000 habitants	1,3
	1,4
	2,4



Gràfic 6: Evolució del nombre d'hores d'activitats continuades en relació a les activitats puntuals

El nombre d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants, s'ha reduït en 10 hores els darrers 3 anys.

S'han reduït lleument el nombre d'hores d'activitats puntuals des del 2008.

El nombre d'hores d'activitats de formació també ha sofert un lleu retrocés.

Cal destacar que tot i la reducció de les hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants que comporta la situació econòmica actual, no existeix una disminució significativa de l'oferta ja que s'optimitza el servei mantenint les places disponibles.

3.D. IMPULSAR L'ÚS DELS ESPAIS ESPORTIUS

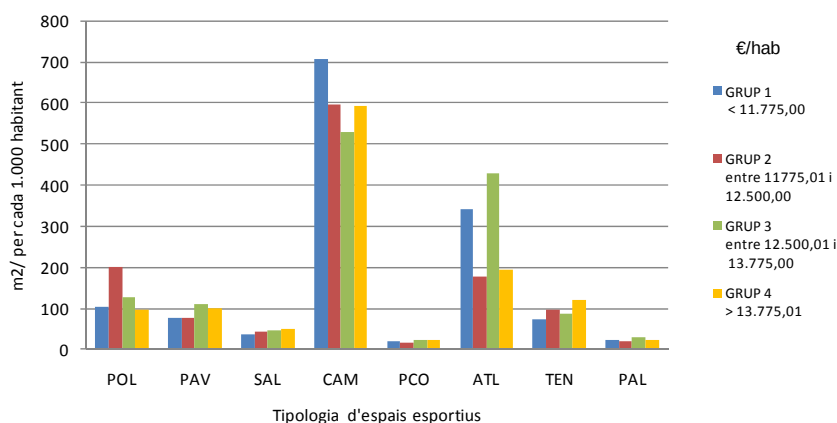
Impulsar l'ús dels espais esportius	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	
% de practicants sobre el total dels habitants	2,2 %	3,5 %	6,3 %	2,6 %	9,2 %	1,1 %	1,2 %		↑ ↑ → → ↑
	2,0 %	3,7 %	6,2 %	2,6 %	9,2 %	1,3 %	1,1 %		
	1,9 %	3,7 %	5,9 %	2,6 %	9,0 %	1,0 %	1,0 %		
Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	94	63	32	480	15	190	61	16	↑ → ↑ → → →
	90	61	28	464	14	190	57	19	
	85	63	25	474	14	188	58	16	
Nombre d'usos anuals per m2	41	111	368	15	808	8	24	48	↓ → →
	44	112	449	16	773	7	28	36	
	36	127	396	15	871	7	17	46	
Nombre d'usos anuals per espai esportiu	21.554	52.343	73.498	53.323	183.816	107.945	11.153	17.728	→ →
	21.944	51.678	81.329	52.779	178.014	85.332	12.568	17.416	
	20.473	58.075	81.153	53.805	197.984	95.700	8.116	17.312	



Els equipaments que han tingut una tendència a l'alça de la pràctica esportiva al llarg dels darrers 3 anys, són les pistes poliesportives, les sales i els espais de raqueta.

Els equipaments esportius que al 2010 acullen un major % de pràctica són les piscines cobertes (9,2%), les sales (6,3%) i els pavellons (3,5%).

Pel què fa a la mitjana de metres quadrats d'espais esportius per cada 1.000 habitants es destaca que han augmentat els espais de pistes poliesportives, de sales i els camps poliesportius.



Gràfic 7: Relació entre l'agrupació de municipis per renda per càpita amb la mitjana de m² d'instal·lacions esportives per habitant

El gràfic descriu que els municipis amb una renda més baixa, són els que disposen de més m² d'espais esportius per habitant d'instal·lacions com camps poliesportius i pistes d'atletisme. Pel què fa als municipis amb una renda més alta, destaca per sobre la resta, la disponibilitat de m² d'espais de raqueta per habitant.

D'altra banda, s'observa que a mesura que augmenta la renda per càpita creix la dotació de m² per habitant en els espais de pavellons, sales, piscines cobertes i espais de raqueta.

3.E. PROMOURE LA COHESIÓ SOCIAL

Promoure la cohesió social	Total
% de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants	1,0 %
	0,4 %
	0,2 %

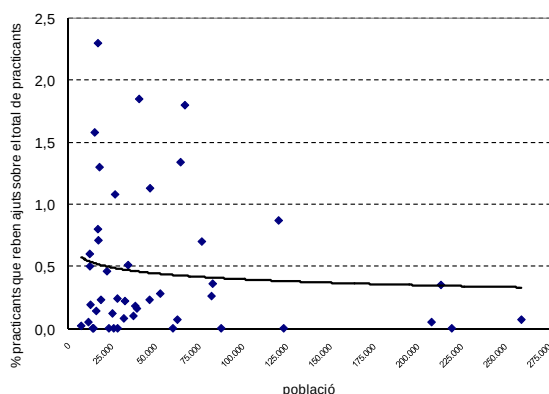
El % d'ajuts públics relacionats amb practicants esportius ha augmentat 0,8 punts des del 2008.



L'increment dels ajuts es deu a l'augment de la demanda a la que han de fer front els ajuntaments degut a la situació econòmica actual.

És remarcable l'esforç que estan fent els diferents ajuntaments per garantir l'accés a la pràctica esportiva a través dels ajuts públics a persones amb risc d'exclusió social.

És important destacar que l'evolució negativa de la renda per càpita és inversament proporcional al % de practicants que reben ajuts públics.



Gràfic 9: Correlació del percentatge de practicants que reben ajuts segons població

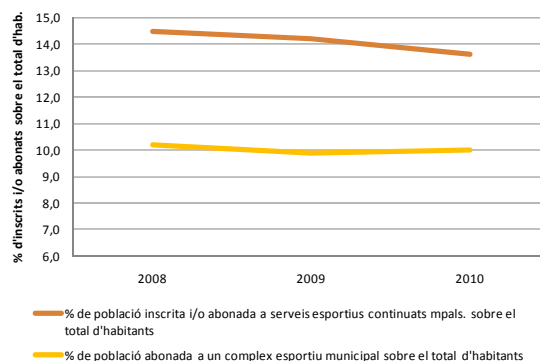
(S'han extret: 5 municipis que sobrepassaven el 3%)

4. DIMENSIÓ USUARI CLIENT

Aquesta dimensió recull els indicadors que aporten dades de l'usuari final dels serveis esportius municipals, des del punt de vista de la utilització i accessibilitat dels espais amb el nombre d'inscrits i/o abonats i de les hores d'obertura disponibles i també des del punt de vista de les queixes i suggeriments que es detecten.

4.A. FOMENTAR L'ÚS DELS SERVEIS ESPORTIUS MUNICIPALS

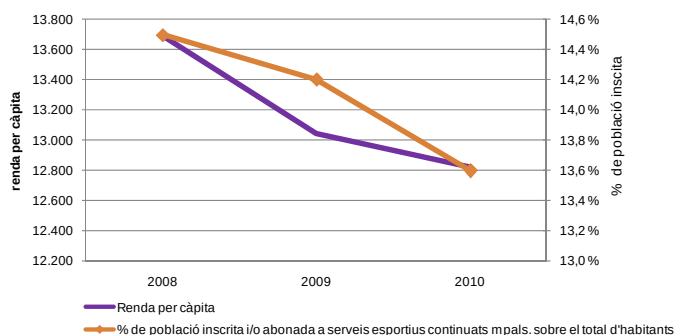
Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	Total
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	13,6 %
	14,2 %
	14,5 %
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	10,0 %
	9,9 %
	10,2 %



Gràfic 10: Evolució del percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals continuats i població abonada a un complex esportiu municipal

La mitjana de població inscrita i/o abonada a serveis municipals continuats sobre el total d'habitants és del 13,6% al 2010, gairebé un punt per sota de la dada del 2008.

És destacable assenyalar que el % de població abonada a un complex esportiu es manté estable a l'entorn del 10% sobre el total d'habitants.



Gràfic 11: Relació de la població inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals continuats amb la renda per càpita

En aquest gràfic s'observa que hi ha una correlació directa de l'evolució de la renda per càpita amb el descens del percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals.

De fet, els estudis dels hàbits de pràctica físicoesportiva ens indiquen un canvi de model de pràctica esportiva la qual és cada vegada més "desinstitucionalitzada" i tendeix a augmentar la pràctica als espais d'ús lliure¹.

4.B. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS CIUTADANS

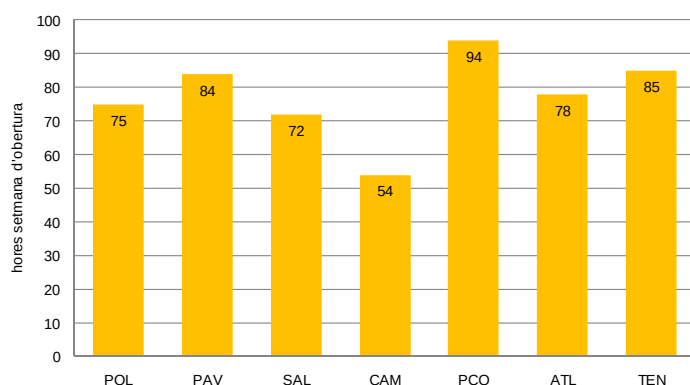
Oferir un servei de qualitat als ciutadans	Total
Suggeriments per cada 1000 practicants	6,6
	7,8
	7,2

La mitjana de suggeriments i/o queixes per cada 1.000 practicants es situa una mica per sota de la dada de l'any 2008, al 6,6.

En aquest indicador es vol fer incís dels municipis que han valorat important recollir aquesta informació. L'any 2010 han aportat aquesta dada el 92% dels municipis participants.

4.C. OFERIR UN SERVEI ACCESSIBLE ALS USUARIS

Oferir un servei accessible als usuaris	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu)	75	84	72	54	94	78	85	67
	68	81	77	56	94	74	85	66
	67	81	78	53	95	77	85	66



Gràfic 12: Hores d'obertura a la setmana d'espais esportius

¹ García Ferrando, M. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010, (avance de resultados). Centro de Investigaciones Sociológicas



Els espais esportius amb una franja horària més ampla són les piscines cobertes (94h/set), les pistes de tennis (85 h/set.) i els pavellons (84h/set). Els equipaments amb menys hores d'obertura setmanal són els camps poliesportius (54h/set).

La mitjana d'hores d'obertura setmanal dels equipaments tendeix clarament a mantenir-se en valors similars als 3 darrers anys (pavellons, els camps, les piscines cobertes, les pistes d'atletisme, les espais de raqueta i les piscines d'estiu).

La mitjana d'hores d'obertura de les sales destaca per situar-se en una mitja de 72 h/setmana, produint-se una disminució de franja horària des del 2008. En canvi, només augmenta l'horari d'obertura les pistes poliesportives quedant a 75h/set.

5. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

Aquesta dimensió recull els indicadors que estan relacionats amb el model organitzatiu del servei d'esports municipal. En l'àmbit de la gestió esportiva es diferencien els equipaments que es gestionen de forma directa o no i en l'àmbit de la organització dels recursos humans, es recullen un seguit d'indicadors relacionats amb el clima laboral i la formació dels equips de treball, així com la equitat de gènere.

5.A. PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PELS TREBALLADORS

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	Total
Satisfacció general dels empleats	7,3
	7,3
	7,1
% de dies de baixa laboral sobre el total	3,1 %
	3,4 %
	3,7 %
Sou brut base d'un monitor d'esports	19.622
	18.967
	19.063

La puntuació mitjana de la satisfacció general dels treballadors/es en l'àmbit d'esports d'un ajuntament o d'entitats i d'empreses concessionàries es situa al 7,3. És destacable aquesta nota que segueix mantenint-se d'un any per l'altre.

El % de dies de baixa laboral es situa al 3,1% al 2010, en clar descens des del 2008.

El sou brut base mitjà d'un monitor d'esports es situa als 19.622€ anuals, amb tendència a mantenir-se.

5.B. MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS

Millorar les habilitats dels treballadors	Total
% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es	50 %
	48 %
	53 %
Hores anuals de formació per treballador/a	8,2
	7,5
	9,2

La cobertura del % de treballadors assistents a cursos és del 50% sobre el total dels treballadors.

Pel què fa a les hores de formació, globalment han disminuït si es comparen amb l'any 2008.



Tal i com s'ha comentat als tallers de millora, les hores de formació són una de les despeses que s'estan reajustant. En general, els municipis participants destaquen l'oferta formativa que es porta a terme des de la Diputació de Barcelona, ja que els permet oferir formació als serveis d'esports municipals.

5.C. REFLECTIR L'ESTRUCTURA DE GÈNERE DEL PERSONAL

Reflectir l'estructura de gènere del personal	Total
% dones empleades respecte el total de treballadors/res	45 %
	43 %
	44 %

El % de dones que treballen en l'àmbit esportiu es manté estable a l'entorn del 45%.

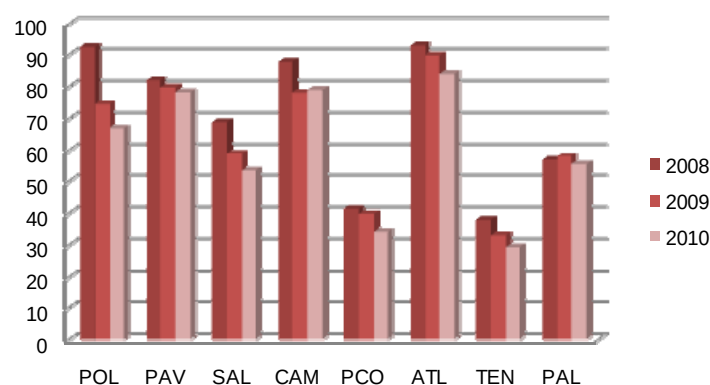
Seria interessant analitzar l'estructura de gènere en els càrrecs de responsabilitat i comandaments intermitjos.

5.D. GESTIONAR EL SERVEI AMB LES DIVERSES FORMES DE GESTIÓ

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
% de Gestió directa	67 %	78 %	53 %	79 %	34 %	84 %	29 %	55 %
	75 %	80 %	59 %	78 %	40 %	90 %	33 %	58 %
	92 %	82 %	69 %	88 %	41 %	93 %	38 %	57 %

Les pistes d'atletisme (84%), els camps de futbol (79%) i els pavellons (78%) són els equipaments que tenen un percentatge més alt de gestió directa per part dels ajuntaments. Aquests espais esportius són els que tradicionalment són menys rendibles econòmicament.

En canvi, les pistes de tennis (29%), les piscines cobertes (34%) i les sales (53%) són els espais que més s'acostumen a donar en concessió a una empresa privada o entitat, degut a la seva potencial rendibilitat econòmica.



Gràfic 13: Evolució del percentatge de gestió directa per tipologia d'espai esportiu

La tendència que s'observa en general, és que el % de gestió directa per part dels ajuntaments està disminuint. Aquesta situació es dona en tots els espais esportius (exceptuant els camps poliesportius) si es comparen els 3 anys en estudi.

Així doncs, es pot afirmar que la tendència dels ajuntaments és a externalitzar la gestió dels equipaments.

De fet, els equipaments que actualment es gestionen més de forma indirecta són els que permeten un cert nivell de rendibilitat econòmica.



La pràctica esportiva que es desenvolupa en els equipaments de piscines cobertes, espais de raqueta, piscines d'estiu i sales, comporta un ús de la població amb la que va incorporada l'hàbit de pagar per l'ús.

En canvi, en d'altres espais esportius com les pistes d'atletisme, les pistes poliesportives, pavellons i camps de futbol no s'ha integrat de forma generalitzada l'ús de l'equipament a través del pagament d'una quota.

6. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La dimensió econòmica exposa els indicadors relacionats amb els recursos econòmics que es destinen als serveis esportius municipals. S'avaluen mitjançant indicadors quantitius que aporten informació sobre els recursos i les fonts de finançament dels serveis esportius municipals així com d'altres més qualitius en que s'analitza el destí d'aquests.

6.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS PEL SERVEI D'ESPORTS

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	51 ↓
	57
	60
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	6,1 % ↓
	6,6 %
	7,2 %
% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	8,9 % ↓
	10,1 %
	10,8 %
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per practicant	106 ↓
	118
	125
% desp. corrent en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent d'esports	10,2 % →
	10,4 %
	9,9 %

Les dades d'aquesta edició del Cercle 2010, estan marcades especialment per la situació econòmica del país i la necessitat de contenir la despesa i la inversió municipal.

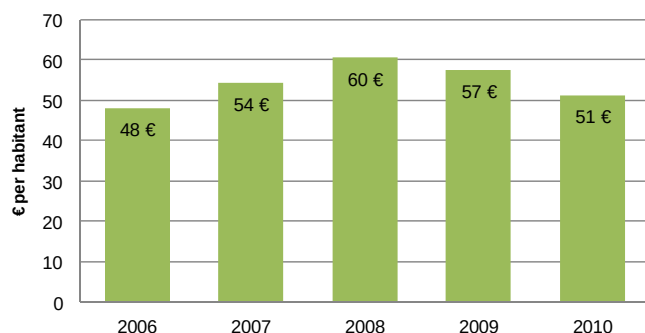
La mitjana de despesa corrent per habitant es situa als 51€, amb una disminució significativa de 9 euros en comparació amb l'any 2008.

El % de despesa corrent en esports sobre el total de les despeses corrents del pressupost municipal general, es situa al 6,1%, amb evolució negativa al llarg dels darrers 3 anys.

El % mitjà d'inversió en esports també ha disminuït considerablement el darrer any (8,9%), situant-se fins a 2 punts per sota de la inversió del 2008.

Les despeses corrents en esports per practicant també tendeixen a la baixa dels del 2008, situant-se a 106€ al 2010.

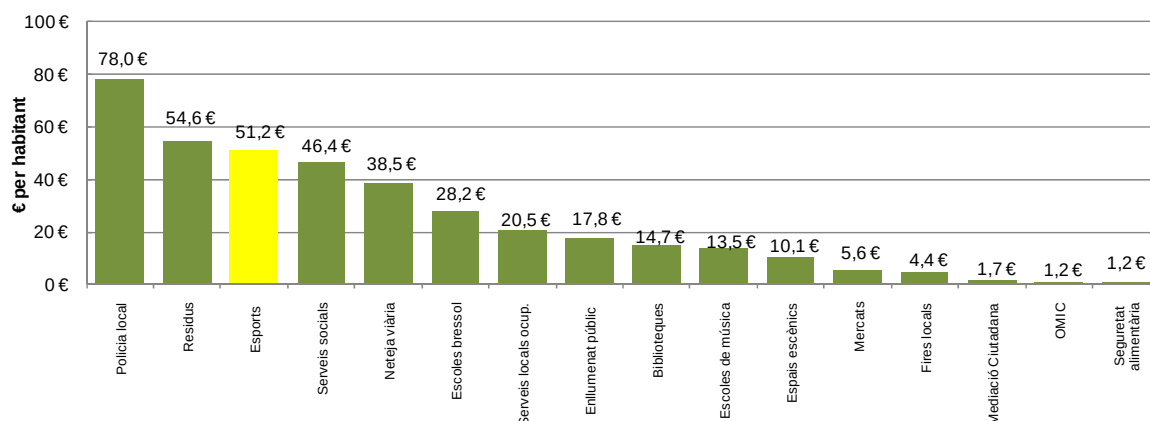
El % de despesa corrent en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent d'esports s'ha mantingut, tot i que la variable en nombres absoluts ha disminuït.



Gràfic 14: Evolució de la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant

Recuperant les dades de Cercles des del 2006, s'observa que la despesa corrent en esports per habitant va augmentar fins arribar als 60€/hab al 2008, però a l'any 2010 es situa novament al voltant dels 50€, com al 2006.

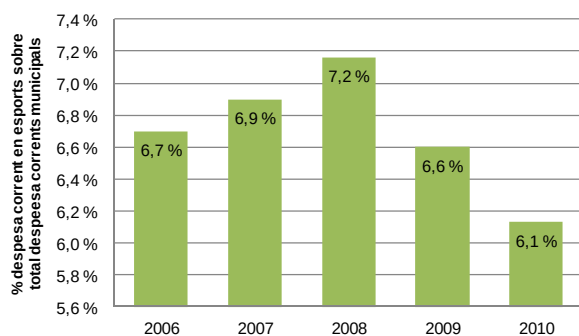
Aquesta disminució de la despesa corrent per habitant és deguda a la contenció econòmica que s'aplica a molts ajuntaments. Tot i així, cal destacar que aquest servei ha optimitzat els seus recursos ja que no s'ha vist significativament afectada l'oferta de places d'activitats.



Gràfic 15: Comparativa de la despesa corrent per habitant del servei d'esports amb la resta de serveis participants a Cercles 2010

A tots els serveis dades definitives any 2010, excepte Serveis Socials dades provisionals 2010.

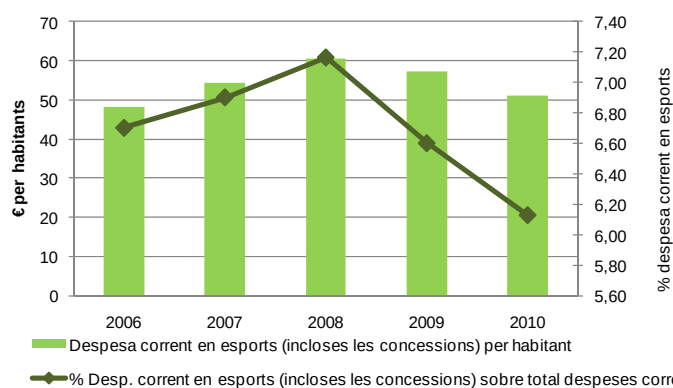
Quan es compara la despesa corrent per habitant amb d'altres serveis presents als Cercles de Comparació Intermunicipal, s'observa que Esports és un dels serveis que té aquest indicador dels més elevats per habitant (51,2€). L'elevat nombre i dimensions d'instal·lacions esportives, l'elevat percentatge de practicants així com la política d'abonaments i la utilització dels espais esportius per part de les entitats, són alguns dels motius a tenir en compte alhora de comparar Esports amb altres serveis municipals.



Gràfic 16: Evolució del percentatge de despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals

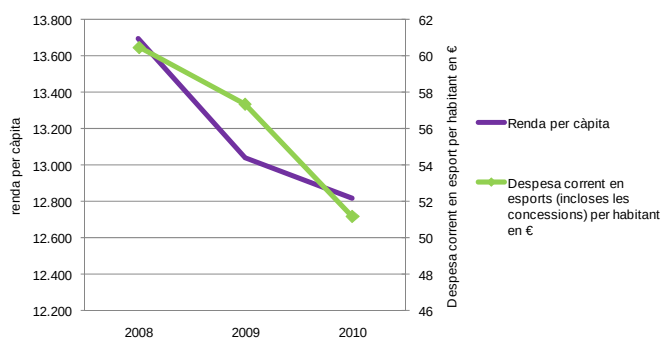
Com es pot comprovar en el gràfic, l'evolució del percentatge de despesa corrent en esports sobre el total de despeses corrents municipals perd pes, situant-se en valors per sota dels de l'any 2006.





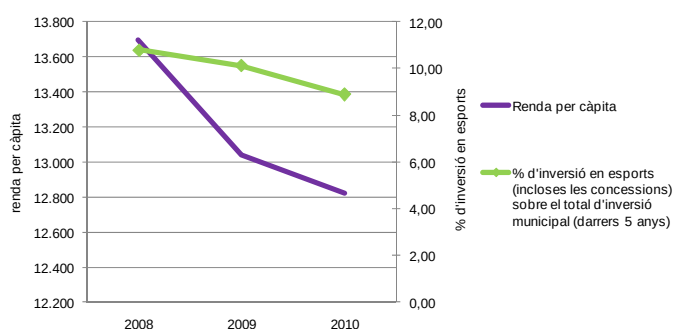
En aquest gràfic es creuen les variables estudiades anteriorment, i es posa de manifest la disminució del pes de la despesa corrent en esports sobre el total de despeses corrents municipals.

Gràfic 17: Evolució de la comparativa de la despesa corrent en esports per habitant sobre el % de despesa corrent en esports sobre el total de despeses corrents municipals.



La tendència a la contenció de les despeses corrents en esports per habitant és proporcional a la disminució de la renda per càpita.

Gràfic 18: Comparativa de l'evolució de la despesa corrent en esports (inclosos les concessions) per habitant i la renda



En canvi, aquesta correlació tan marcada no s'observa quan es llegeix el gràfic de l'evolució del % d'inversió en esports relacionat amb la renda.

Aquesta situació s'explica tenint en compte les subvencions que al llarg del 2008 – 2010 es van portar a terme en motiu del Fons estatal per a la ocupació i la sostenibilitat local.

Gràfic 19: Comparativa de l'evolució de la inversió en esports (inclosos les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)



6.B. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS PER ACTIVITATS

Disposar dels recursos adequats per activitats	Total
Despesa corrent en activitats per habitant	10 10 13
% Desp. corrent en activitats sobre el total despesa corrent en esports	19 % 17 % 23 %
Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	37 29 29

La despesa corrent en activitats per habitant es situa a 10€ i tendeix a la baixa.

El % mitjà de despesa corrent en activitats ocupa un 19% sobre el total de despesa corrent d'esports.

La despesa corrent en activitats per cada hora d'activitats ha augmentat significativament al darrer any i es situa a 37€/h.

Pel què fa a l'augment de la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat, cal destacar que a l'edició de Cercles 2010, han inclòs aquesta dada un total de 48 municipis (mentre que a l'edició del 2009 van ser 34), els quals han contribuït a augmentar la mitjana significativament degut al volum diferenciador del cost assignat a aquestes activitats.

6.C. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

Finançar adequadament el servei	Total
% d'autofinançament per taxes i preus públics	59,2 % 56,7 % 58,3 %
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	2,2 % 1,9 % 1,8 %
% de finançament per part de l'ajuntament	39,1 % 41,1 % 40,1 %

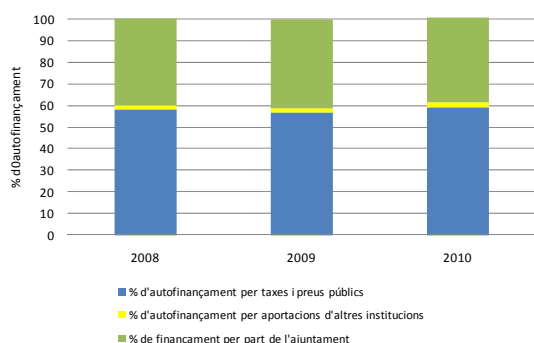
El % d'autofinançament per taxes i preus públics es manté, tot i que ha augmentat el darrer any i es situa al 59,2%, valor més alt dels últims tres anys.

La mitjana del % d'autofinançament per aportacions d'altres institucions ha augmentat 0,4 punts des del 2008.

La mitjana del % de finançament per part de l'ajuntament es manté al voltant del 40%, amb tendència a millorar aquest resultat.

L'autofinançament per taxes i preus públics va millorant no tant en la capacitat de generar ingressos sinó degut sobretot a la contenció de la despesa.

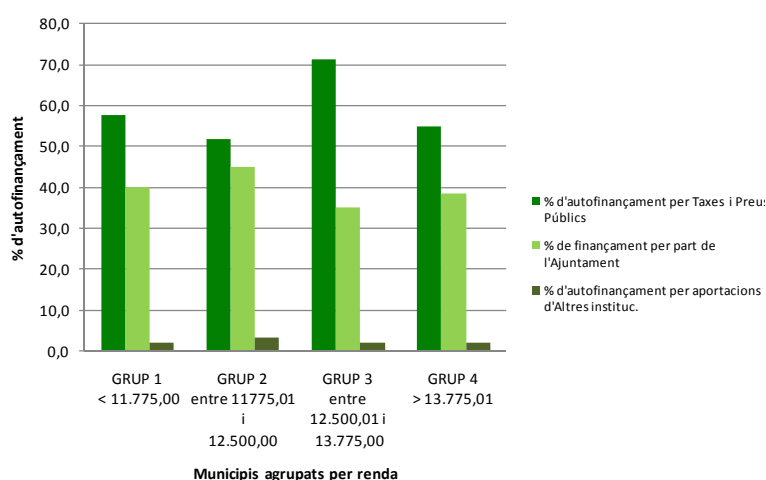




En el gràfic següent, s'observa l'evolució de la distribució del finançament del servei d'esports.

Pel què fa al % d'autofinançament per aportacions d'altres institucions cal tenir en compte que l'aportació monetària s'ha mantingut però en l'estructura de finançament ha augmentat.

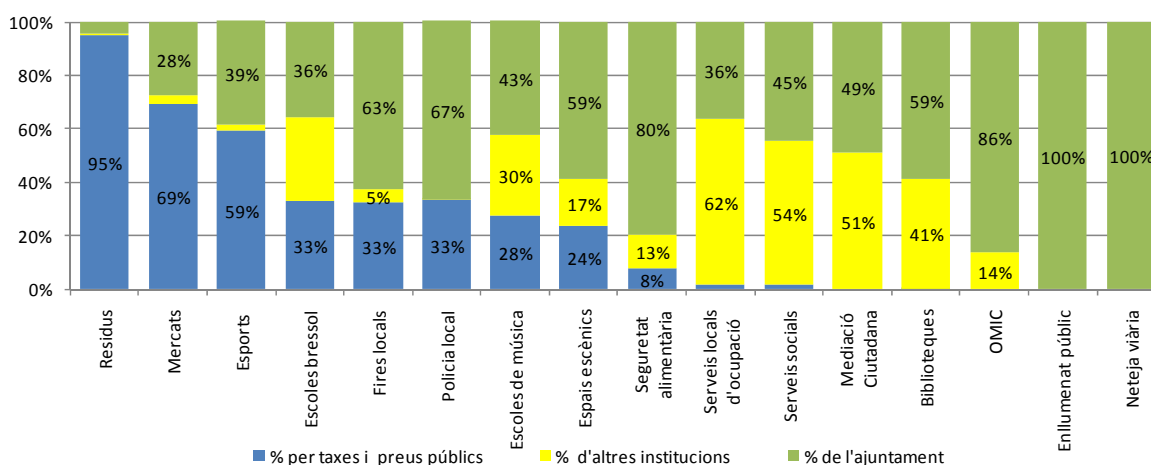
Gràfic 20: Evolució del finançament del servei d'esports



Gràfic 21: Relació del finançament per grups de municipis segons renda per càpita

Els municipis amb nivell de renda del Grup 3, són els que tenen un % d'autofinançament per taxes i preus públics més elevat.

En el gràfic següent es mostra la comparativa del % d'autofinançament amb tots els serveis participants a Cercles 2010. Esports, es situa el tercer en quant a facilitar un servei a la població amb autofinançament per taxes i preus públics elevat (del 59,2%).



Gràfic 22: Distribució dels percentatges de finançament als serveis participants a Cercles 2010

A tots els serveis dades definitives any 2010, excepte Serveis Socials dades provisionals 2010.

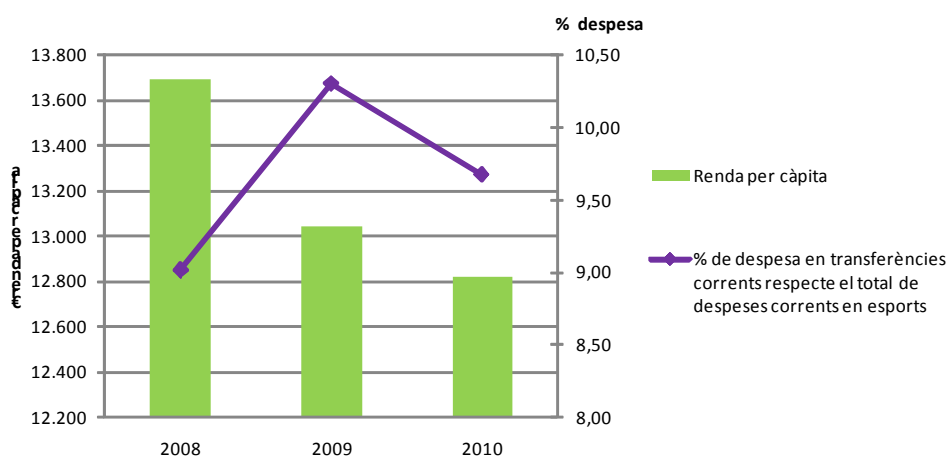


6.D. DONAR SUPORT A LA PROMOCIÓ ESPORTIVA DE LES ENTITATS

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	Total
% de despesa en transferències corrents respecte el total de despeses corrents en esports	9,7 %
	10,3 %
	9,0 %

La mitjana del % en transferències corrents a entitats esportives respecte al total de despeses corrents en esports es troba al 9,7%. Més alt que al 2008 però més baix que al 2009.

Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza el servei d'esports alhora de concedir subvencions a entitats del municipi. No s'observa una dinàmica continuada en el comportament de l'indicador al llarg dels darrers 3 anys.



Gràfic 23: Evolució de la despesa en transferències corrents en relació amb la mitjana de renda per càpita



7. ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

A continuació es presenta un recull dels principals temes tractats als quatre tallers de millora que s'han dut a terme en la 8a. edició dels CCI d'Esports.

CONCLUSIONS TALLERS DE MILLORA	
PRINCIPALS TEMES TRACTATS	- Contenció de la despesa. - Gestió d'instal·lacions. - Gestió del manteniment.
SITUACIÓ DE PARTIDA	- Municipis amb necessitats de reducció de la despesa. - Dificultats econòmiques per mantenir serveis. - Destacar la funció social de l'esport. - Reinventar el servei.
ÀREES	Equipaments: - Hi ha previsió de construcció d'algun nou Complex Esportiu però la majoria d'aquests projectes programats s'han quedat pendents d'execució a l'espera d'obtenir finançament. - o situació que afecta al funcionament diari de la gestió, ja que no es disposa d'espais esportius necessaris o bé se n'han tancat d'existents per obsolets degut a la previsió de construcció d'un nou equipament que no arriba. - En alguns casos s'han remodelat zones esportives amb la construcció de pàdels, per tal d'activar la pràctica i obtenir ingressos. - Hi ha més d'un cas de nous equipaments que no s'ajusten a les necessitats i són difícils de mantenir. - Optimització dels equipaments esportius municipals per part d'escoles en horari escolar, i a la inversa; utilització d'equipaments escolars fora de l'ús lectiu. - Preocupació pel manteniment de les instal·lacions existents, que no es tornin obsoletes degut a les retallades pressupostàries. - o cal que es prengui consciència del cost del no manteniment Pràctica esportiva: - En general hi ha una estabilització continguda d'abonats en els complexes esportius. Es detecta un augment de l'ús degut a: - o major fidelització - o població aturada - o entitats - Dificultat de controlar l'ús en espais esportius oberts. - Esport escolar/escoles esportives: - o derivació de les escoles esportives a les entitats i clubs - o des de l'ajuntament es controla la formació dels tècnics, etc. Mitjançant barems subvencionables - En alguns casos existeix un problema d'apropiament de l'espai públic per

part de col·lectius que a vegades no compleixen valors de civisme i d'espai per tothom:

- o controlar la situació perquè no derivi amb crispació entre els veïns i usuaris.
- o possibilitat d'ubicar-los en espais controlats i pagament de lloguer, amb la conseqüent implicació del compliment de la normativa d'ús.

Gestió de l'organització:

- Importància de la implicació dels responsables polítics en la gestió del servei.
- Corresponsabilitzar a les entitats i usuaris dels equipaments.
- Col·laboració i treball en equip, amb tècnics d'altres àrees (espai públic) i amb tots els col·laboradors d'esports, estalvi i reducció de pressupostos.
- Traspàs escoles esportives a entitats. Control de l'activitat però en cessió a l'entitat.
- Control de les subvencions, juntament amb serveis socials.
- Gratuïtat de quota als aturats en un període concret. No tots els municipis eren partidaris d'aquesta opció i en molts casos, no s'estava utilitzant de forma clara aquesta subvenció per part dels usuaris.
- En algun cas es planteja la gestió esportiva a través d'una empresa municipal.

Gestió econòmica:

- Optimització en la gestió i eficiència econòmica en els equipaments:
 - o valorar les despeses de la gestió.
 - o prioritzar serveis i activitats.
 - o ajustament i en alguns casos reducció de l'oferta d'activitats.
 - o reducció de les activitats puntuals o traspàs a entitats.
 - o ajustament dels contractes de subministraments i/o serveis.
 - o incentivar el lloguer d'espais esportius.
 - o ajustament de les hores d'obertura d'instal·lacions. Alternança els caps de setmana si hi ha 2 o més CEM al municipi.
 - o diversificació d'usos, turisme esportiu.
 - o reducció de personal.
- Repensar les polítiques energètiques i de manteniment per tal d'obtenir un estalvi energètic i reduir consums:
 - o mitja hora de tancament de llums, llums amb sensors, canvis als polsadors de les dutxes, etc
 - o buscar sinèrgies amb altres departaments de l'ajuntament (per exemple que enllumenat públic es faci càrrec de l'enllumenat del camp)
- Intenció d'ajustar paulatinament quotes baixes a preus de mercat:
 - o dificultat en la rigidesa de l'administració pública.
 - o repensar la política de preus.



- o necessitat de desenvolupar una tasca comercial.
- Mantenir qualitat tot i l'ajustament de la despesa.
- Estratègies per fidelitzar:
 - o implicació d'altres sectors econòmics del municipi. Comerç local per atraure nous abonats.
 - o gestió indirecta, plans comercials, etc.
- Treball en equip
- Gestionar de forma global diferents complexos esportius d'un mateix municipi: unificació de costos i d'accés – quota única.
- Factura pedagògica:
 - o transparència i informació a les entitats de la dotació de subvencions i de l'ús de l'equipament.
 - o mentalització i implicació col·lectiva.

Formació:

- Es detecta que la formació és una de les vies per mantenir la qualitat del servei i alhora augmentar i fidelitzar els inscrits.
- Dificultats amb la formació al col·lectiu de consergeria i mantenidors.
- Importància dels valors per no perdre l'essència del servei esportiu al ciutadà.



CONCLUSIONS FINALS

La situació de l'any 2010 ens porta a una sèrie de conclusions que es recullen a continuació:

Ajustament de la pràctica esportiva a l'oferta dels serveis esportius

La situació econòmica actual obliga als serveis esportius municipals a ajustar i regular l'oferta tant a nivell d'espais com de pràctica.

Els anys de bonança econòmica han permès a les administracions locals poder cobrir, en termes generals, els dèficits d'instal·lacions, bé remodelant equipaments existents bé amb la construcció de nous espais esportius.

Aquesta situació ens ha portat a la dotació d'un ampli parc d'instal·lacions esportives de qualitat i de gran potencial esportiu. Paral·lelament s'ha donat la consolidació de la pràctica esportiva en tots els àmbits. Aquesta dotació d'equipaments respon sobretot a la demanda de pràctica esportiva de lleure, salut i wellness.

Pel que fa a l'esport de competició, la seva consolidació està clarament definida i a l'alça, sobretot es destaca l'efecte de la implantació de gespa artificial als camps de futbol, fet que ha propiciat l'ampliació de la pràctica en aquest àmbit.

Pel què fa a l'ajustament de l'oferta esportiva en quant a activitats, cal destacar la reducció de les hores d'activitats esportives municipals i el manteniment de l'oferta de places disponibles. Es constata que la demanda de pràctica esportiva està consolidada dins dels reajustaments econòmics que s'estan esdevenint.

- Manteniment amb tendència a l'alça de l'oferta de places d'activitats continuades (150 per cada 1.000 habitants). En canvi, s'ha produït una disminució de l'oferta d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants (268). És a dir, s'ha reduït l'oferta d'activitats però s'han ampliat les places de les activitats existents, s'està optimitzant el servei.
- La mitjana de la pràctica esportiva es manté en un 48,4% de la població. L'índex de pràctica esportiva relacionada amb el lleure suposa el 37,1% de la població. La tipologia d'equipament esportiu que acull un major nombre de practicants són les piscines cobertes amb un 9,2%.
- Pel què fa a la població inscrita (persones registrades en activitats continuades) i/o abonada a serveis esportius municipals, cal destacar que ha disminuït lleugerament, situant-se al 13,6% sobre el total d'habitants. La població abonada a un complex esportiu municipal es manté en un 10%.
- Els espais esportius que es troben més utilitzats són les piscines cobertes i les sales, els quals acullen el major percentatge de practicants de tot tipus d'activitats físicoesportives.

Contenció de la despesa i autofinançament

Els pressupostos municipals d'esports s'han rebaixat de forma substancial i generalitzada a tots els ajuntaments de la província de Barcelona. Aquest fet ha provocat un reajustament de la despesa municipal en esports per poder mantenir una oferta de serveis equivalent a la d'anys anteriors.



Els ingressos per taxes i preus públics, en general, s'han estabilitzat. Aquesta relació entre l'ajustament l'ajustament de la despesa i l'estabilització dels ingressos, ha comportat un increment del percentatge d'autofinançament per taxes i preus públics.

En el cas concret de les despeses de manteniment i reparació, el seu percentatge en relació al pressupost municipal s'ha mantingut tot i que en valors absoluts ha disminuït. Es desconeix el llindar al qual pot arribar aquesta disminució. Cal estar alerta de que aquest límit no comporti riscos en la garantia de la seguretat dels usuaris.

És remarcable l'esforç que estan fent els diferents ajuntaments per garantir l'accés a la pràctica esportiva a través dels ajuts públics a persones amb risc d'exclusió social.

- Disminució significativa de la despesa corrent en esports situant-se a 51€ per habitant (valors similars al 2006).
- Disminució del % de despesa corrent en esports sobre el total de despeses corrents municipals, arribant a 6,1%, 1,1 punts menys que al 2008.
- Estabilització de les despeses corrents en manteniment i reparació sobre el total de despesa corrent en esports, situant-se al 10,2%.
- Manteniment amb tendència a l'alça del % d'autofinançament per taxes i preus públics, situant-se al 59,2%.
- Augment del % de practicants que reben ajuts públics.

Valor afegit en l'àmbit formatiu i laboral

Els indicadors de formació tendeixen a estabilitzar-se tant en l'assistència a cursos com en la mitjana d'hores de formació per treballador/a.

La situació actual ens planteja nous reptes, tant des de l'àmbit de la gestió íntegra del servei esportiu com dels equipaments i les seves instal·lacions tècniques, que són cada cop més complexes.

L'eina clau per dotar al personal dels recursos necessaris per a fer front als nous reptes és la formació. Cal que aquesta formació sigui adequada a les especificats del servei.

- Manteniment del 50% de personal assistent a cursos de formació sobre el total de treballadors.
- Mitjana de 8,2 hores de formació per treballador/a, situant-se a 1 punt per sota de l'any 2008.
- Dies de baixa laboral amb tendència a disminuir, situant-se al 3,1%.

En definitiva, els indicadors reflecteixen la situació de crisi i posen de manifest els ajustaments econòmics i de gestió dels serveis d'esports municipals. Tot i així és destacable l'alt nivell de pràctica esportiva i l'esforç que es porta a terme des dels propis ajuntaments per tal de mantenir-la.

En termes econòmics, s'observa com les àrees d'esports ajusten la despesa. Aquest fet, juntament amb un cert manteniment dels ingressos per taxes i preus públics, ha permès disposar encara d'un important grau d'autofinançament.

En aquest sentit, encara cal aprofundir en noves fórmules per millorar la gestió, que permetin ajustar despeses, optimitzar els espais esportius, reorganitzar el personal, ajustar l'oferta d'activitats esportives, millorar l'estalvi energètic,... tenint en compte les necessitats reals.

Es constata que els serveis municipals d'esports cerquen, encara més, afavorir l'accessibilitat als serveis que s'ofereixen a la ciutadania, especialment d'aquells que tenen menys recursos i dels col·lectius amb majors necessitats d'integració.





**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació**

Gerència de Serveis d'Esports

Recinte Escola Industrial
Edifici del Relotge, 1r
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 464
gs.esports@diba.cat
www.diba.cat/esports



**Diputació
Barcelona**

**Àrea d'Hisenda i
Recursos Interns**

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica

Servei de Programació

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