

12a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2014

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

12a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2014

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

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

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

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI	9
ALGUNES XIFRES	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	35
EL BENCHMARKING.....	36
LEGISLACIÓ	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS	41
CALENDARI DEL CERCLE	43
PARTICIPANTS.....	44
FASE DE DISSENY	49
INTRODUCCIÓ	51
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	53
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	54
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	62
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	64
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	69
V. INDICADORS ENTORN.....	75
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2014: CONCLUSIONS	85
INTRODUCCIÓ	87
ELS RESULTATS: UNA VISIÓ GLOBAL.....	90
QUINES SÓN LES TENDÈNCIES I LA PERCEPCIÓ DE FUTUR DE L'ESPORT?.....	102
ESPORT VERSUS ALTRES SERVEIS MUNICIPALS.....	106
ELS TALLERS DE MILLORA	108
CONCLUSIONS FINALS.....	150



PRÒLEG

Avui en dia l'esport s'ha convertit en una demanda ciutadana de primer ordre. La pràctica esportiva va a l'alça i no para, potser contra pronòstic. Arriba a tothom i arrela fort. Els ajuntaments segueixen aportant i sumant serveis, col·laboracions i iniciatives. Sovint però i malauradament, amb menys recursos que les creixents demandes ciutadanes precisen. Els ajuntaments continuen sent el motor que impulsa l'esport al territori, un motor que es va revolucionar fa prop de quaranta anys gràcies als ajuntaments democràtics i que més enllà de dinamitzar l'activitat físico-esportiva de la població, ha dinamitzat també polítiques socials, educatives, culturals i integradores, així com l'economia, el turisme i l'ocupació al territori.

Encetem un nou mandat amb el repte de continuar cooperant amb l'esport local. Des d'Esports de la Diputació de Barcelona hem definit tres eixos per ajudar a fer-ho possible: dinamitzar la pràctica esportiva adreçada a tothom, estendre l'esport i els impactes que se'n deriven a tot el territori de la demarcació i contribuir a la millora continua de la qualitat dels serveis esportius.

Dins el tercer eix s'inclou, entre d'altres, el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports, tot un referent per al món esportiu municipal que enguany ha arribat ja a la seva dotzena edició, on es comparen indicadors objectivament, es comparteixen experiències i s'ofereixen diversos recursos: com el Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL) que facilita la interpretació i comparació gràfica dels resultats, les enquestes d'hàbits esportius de la població i de satisfacció dels usuaris d'instal·lacions esportives, el càlcul del pes econòmic de l'esport local, entre d'altres. El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports facilita una visió integral i particular alhora, propera a la realitat del món de l'esport local, tractant-se problemàtiques d'interès comú. Enguany els tallers han estat dedicats a quatre temàtiques concretes: les concessions administratives dels complexos esportius municipals, l'organització d'esdeveniments esportius, el suport a les entitats esportives locals i els impactes socials i educatius de l'esport al territori.

Aquesta eina potent, amb capacitat de defi-

nir noves estratègies de l'esport local que la Diputació de Barcelona posa a disposició dels ajuntaments, precisa d'una necessària condició per assolir els seus objectius, la implicació tant dels electes com del personal tècnic, dels enguany 54 municipis participants. La capacitat d'adaptació als canvis, l'orientació a la ciutadania, la gestió eficient i eficaç dels recursos, l'avaluació de resultats, el treball en xarxa són, entre d'altres, alguns dels ítems a considerar per afavorir l'adaptació de l'esport a un entorn de canvis constants com el que estem vivint. Tots aquests aspectes donen a aquest projecte un gran valor afegit.

Desitjo que aquesta publicació, fruit d'un any de treball i especialment destinada tant als tècnics com als electes, molts dels quals assumeixen en el present mandat noves responsabilitats polítiques als seus càrrecs fruit de les recents eleccions municipals, contribueixi a la millora contínua dels serveis esportius municipals per tal d'afavorir la millora de la qualitat de vida de la ciutadania mitjançant l'esport.

Josep Salom i Ges

Diputat delegat Esports



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



INTRODUCCIÓ

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

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

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

L'estudi IGSM 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 desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

L'any 2000 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), 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).

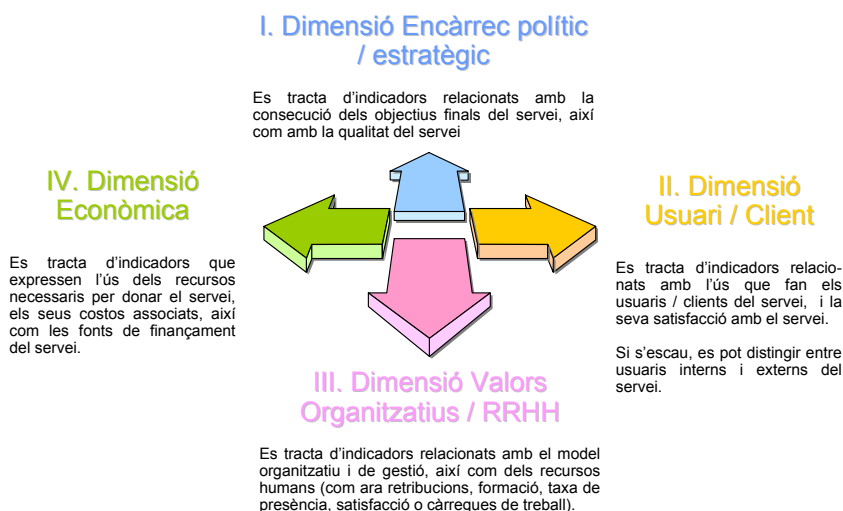
El **segon taller** està format per tots els integrants del CCI. En aquest, s'aporta tot el treball realitzat prèviament pel grup reduït d'experts i es fan les consideracions que es creuen oportunes. Finalment es valida i s'assumeix per part de tot el cercle: la missió i objectius estratègics del servei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

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

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

Les 4 dimensions



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

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

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

Econòmica (despesa corrent per habitant, % de despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

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



2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D'AVUACIÓ

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

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

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

A partir d'aquests valors, així com d'altres que puguin ser significatius, es realitza per part de la Diputació de Barcelona un primer esborrany d'identificació dels **punts forts i oportunitats de millora** de cada municipi, el qual es remet als participants del Cercle.

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

En un nou taller d'intercanvi, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explica succintament a la resta de municipis el conjunt dels resultats del seu municipi.



4. FASE DE MILLORA

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

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

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

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

- 4.1.D. Introducció de continguts.
- 4.2.D. Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- 4.3.D. Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels Tallers de Millora:

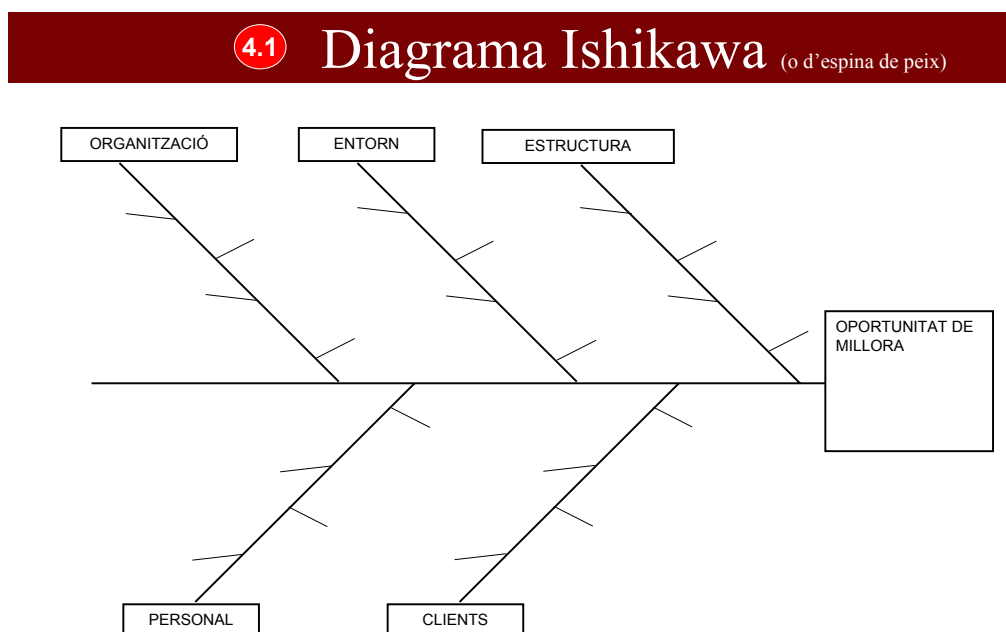
- 4.i.E. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.
- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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



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

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

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



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 *	Causas **	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

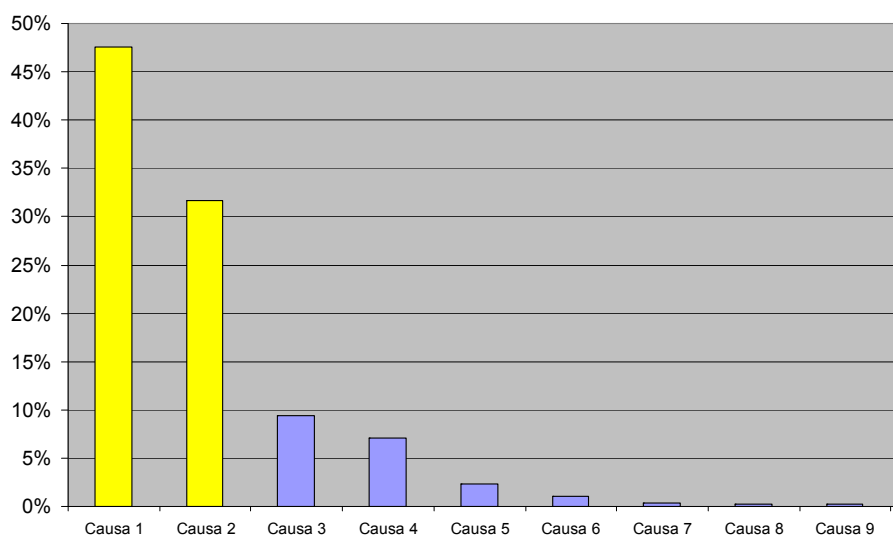
**** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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

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

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

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



B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

Text concís que 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

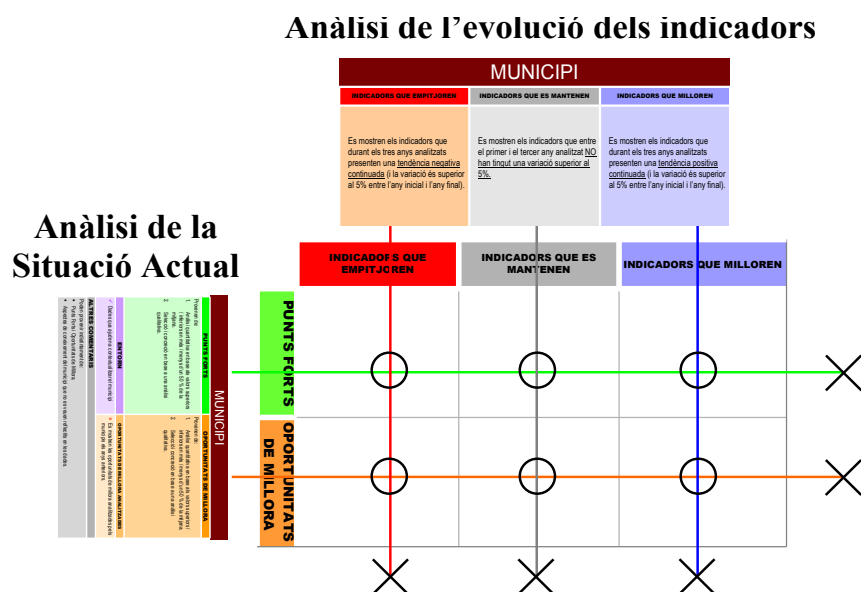
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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.

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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



Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

- 1) La quantia d'estalvi econòmic que ha comportat l'actuació (expressat en euros), ja sigui o bé l'import d'increment dels ingressos o bé l'import de la reducció de la despesa.
- 2) La despesa corrent del servei (a partir de les dades de l'enquesta de Cercles).

- 3) Finalment, s'ha de determinar què suposa aquesta actuació d'estalvi econòmic en termes de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge de 1 / 2).

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

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



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.D Introducció de continguts

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

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

4.2.D Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic

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

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

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

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

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

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

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



E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.iii.E Agrupació dels municipis per fortalezes

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

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

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

4.1.E Introducció de la metodologia

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

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

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

4.2.E Descripció d'una fortalesa (en taules)

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

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

4.3.E Presentació i discussió en plenari de fortalezes

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

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

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



5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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



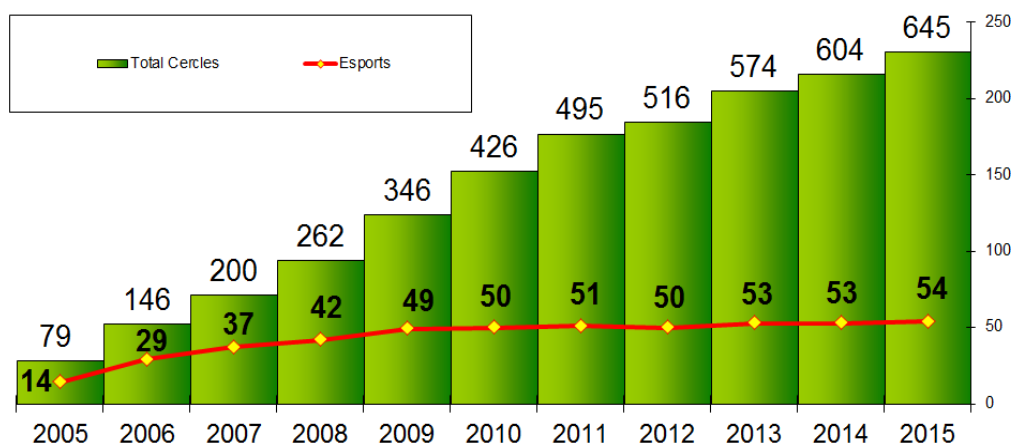
ALGUNES XIFRES

L'any 2015 s'han realitzat els CCI dels següents 17 serveis, en el quals han participat 645 tècnics municipals, englobats en 28 Cercles.

	2014				2015				
	Municipis participants			Nombre de Tallers	Municipis participants			Nombre deTallers	Edició
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		
Cercles									
Polícia Local	61			2	62			1	10a
Neteja viària i residus	38		2	2	40		3	2	12a
Biblioteques	44			1	44			1	12a
Espais Escènics Municipals	31			1	29			1	8a
Escoles Bressol	34			1	39			3	10a
Escoles de Música	38			1	42			2	10a
Esports	53			2	54			2	12a
Serveis Socials	51		4	3	53		4	3	14a
Mercats Municipals	30	2		2	30	2		2	9a
Fires Locals	30			2	35			1	7a
Serveis Locals d'Ocupació	34			1	34			2	7a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	34			2	31			2	7a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	36	6	1	2	36	6	1	2	6a
Enllumenat Públic	23		2	2	28		2	1	6a
Servei de Mediació Ciutadana	30			2	35			2	5a
Verd Urbà	20			1	21			1	3a
Cultura					14			1	1a
Total Cercles	604			27	645			28	

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Edició (2015)
Polícia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	10
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	12
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	12
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	8
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	10
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	10
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	12
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	14
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	9
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	7
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	7
OMICs					11	18	25	27	31	34	31	7
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	6
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	6
Servei de Mediació Comunitària							14	17	24	30	35	5
Verd urbà									14	20	21	3
Cultura											14	1
Total Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	645	



MARC TEÒRIC

33



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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



EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

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

BENCHMARKING INTERN

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

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

BENCHMARKING COMPETITIU

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

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

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

BENCHMARKING GENÈRIC

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

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

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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking.

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

c. Identificar els socis / participants del benchmarking.

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.

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

e. Actuar.

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

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

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

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

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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



LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

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

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

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



BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2015): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2014*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2013*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992): *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994): *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008): *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros



EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS

41



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports que ha tingut lloc durant l'any 2015.

DATES DEL CERCLE D'ESPORTS



FASE DE DISSENY

49



INTRODUCCIÓ

MISSIÓ I FUNCIONS

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

Els municipis tenen competència en:

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

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

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

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

Objectius de mesura

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

Les dimensions es valoren a través d'uns indicadors que tenen com a punt de partida les dades bàsiques de pràctica esportiva de cada municipi, dels diferents col·lectius de pràctica, el tipus d'activitat i recursos econòmics i humans implicats. Aquestes dades s'obtenen a

partir d'estudis de base com l'enquesta d'hàbits esportius municipal, cens d'equipaments esportius, registre d'entitats, i d'altres. Per a una millor interpretació dels resultats hi ha una cinquena dimensió d'"entorn" la qual ens dóna informació útil per a entendre millor el conjunt d'indicadors.

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

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

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

Avisadors en color per referents a la mitjana general de tots els municipis participants

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

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



- Hores anuals de formació per treballador/a municipals.
- % d'autofinançament per taxes i preus públics.

Aquest grup d'indicadors estan reflectits en **color verd** en el Quadre Resum d'Indicadors. La situació contrària tindrà una valoració negativa, és a dir, quan l'indicador es situa per sota el 25% de la mitjana grupal es considera una oportunitat de millora.

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

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

Aquest grup d'indicadors estan reflectits en **color taronja** en el Quadre Resum d'Indicadors. Quan el valor de l'indicador és superior al 25% de la mitjana grupal té una valoració negativa i es considera una **oportunitat de millora**.

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

- % de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals.

- % de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places.

- % de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places.

- N° de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants.

- N° de treballadors municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants.

- N° de treballadors a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants.

- N° de treballadors a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants.

- % de dones empleades respecte el total de treballadors/es.

- % de despesa en gestió directa.

- % de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors.

- Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant.

- % despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions).

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

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític	Impulsar la pràctica esportiva al municipi		2014	Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva		2014	Impulsar l'ús dels espais esportius		2014
	% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més		49 %	Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants		215	% persones usuàries en equipaments esportius sobre el total dels habitants de 16 anys i més		34 %
	% de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals		--	% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places		68 %	Practicants en els centres escolars públics per cada 1000 habitants		45
				% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places		32 %	Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants		1.296
	Impulsar el teixit associatiu esportiu		2014	Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats		2014	% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)		90 %
	% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població		18 %	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants		349	% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)		84 %
	% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població		9 %	Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants		9			
	Promoure la cohesió social		2014						
	Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants		2,3						
Usuari / Client	Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals		2014	Ofertir un servei de qualitat als ciutadans		2014	Ofertir un servei de qualitat als ciutadans		2014
	% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants		13,2 %	Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu		37,0	Satisfacció general dels usuaris en els complexos esportius		6,4
	% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants		9,0 %	Per sobre de 43€: OM					
	% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit		83,4 %	Per sota de 25€: OM					
Valors Organitzatius / RRHH	Reflectir la dotació de recursos humans		2014	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals		2014	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2014
	Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complet per cada 10.000 habitants		9,8	Sou brut base monitor/a d'esports municipal		21.460	% de despesa corrent en gestió directa		60 %
	Nº de treballadors municipals de l'esport a temps complet per cada 10.000 habitants		3,5	% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables		2,3 %	% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complet sobre total treballadors		61 %
	Nº de treballadors a temps complet de contractes de serveis per cada 10.000 habitants		2,5	OM: Només per sobre del 5%					
	Nº de treballadors a temps complet de concessions per cada 10.000 habitants		3,9	% dones empleades respecte el total de treballadors/res municipals		35 %			
				Millorar les habilitats dels treballadors municipals		2014			
				% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals		49 %			
				Hores anuals de formació per treballador/a municipal		10,9			
Economia	Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		2014	Disposar dels recursos adequats per a activitats		2014	Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives		2014
	Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant		59,2	Despesa corrent en activitats per habitant		8,9	% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)		4,3 %
	% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals		7,1 %	Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat		23,2	% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports		7,1 %
							% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports		13,5 %
							Per sobre de 20%: OM		
	Finançar adequadament el servei		2014	Donar suport a la promoció esportiva de les entitats		2014			
	% d'autofinançament per taxes i preus públics		60,2 %	Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant		3,7			
	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions		0,6 %	% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)		6,2 %			
	% de finançament per part de l'ajuntament		39,3 %						
Entorn	Població		46.312	Pes econòmic de l'esport per càpita		100	Nombre d'IIEE		28
	Densitat de població (hab. / km2 municipi)		2.276	Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.		0,8 %	Nombre d'entitats esportives del municipi		48
	Renda per càpita		13.610						



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Impulsar la pràctica esportiva al municipi

% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més	
Explicació de l'indicador: Volum de persones que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius del seu municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones que fan activitat física esportiva (v.34)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Persones que fan activitat física esportiva: Persones majors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva del municipi. Font: Enquesta d'hàbits esportius pròpia de cada municipi. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de l'Enquesta d'Hàbits. Vigència: 5 anys. ➤ Població a partir de 16 anys: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi d'edat igual o major de 16 anys. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	49% Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 54

% de practicants menors de 16 anys	
Explicació de l'indicador: Volum de persones menors de 16 anys que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius de la població escolar del seu municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants menors de 16 anys (v.36)}}{\text{Població menor de 16 anys (v.3)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Practicants menors de 16 anys: És el nombre de persones menors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva organitzada fora de l'horari lectiu. Font: Enquesta d'hàbits esportius dels escolars del municipi. ➤ Població menor de 16 anys: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi menors de 16 anys. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Indicador pendent d'anàlisi per millorar l'harmonització de dades.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	- Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): -

Impulsar el teixit associatiu esportiu

% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	
Explicació de l'indicador: Volum de la massa social de les entitats esportives sobre el total d'habitants del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Massa social de les entitats esportives (v.38)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Massa social de les entitats esportives: És el total de persones que formen part de cadascuna de les entitats esportives actives del municipi. Font: Registres de les entitats del municipi, convenis existents i justificació anual de subvencions a entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: Aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi. • Socis: Membres del club que tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Associats: Membres del club que paguen quota però no tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Esportistes: Totes aquelles persones que practiquen esport siguin o no socis i/o abonats d'un club i/o entitat.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	18% Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants de les entitats esportives sobre el total d'habitants del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants de les entitats esportives (v.39)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Practicants de les entitats esportives: És el total de practicants que formen part de cadascuna de les entitats esportives del municipi. Font: Fitxes de jocs escolars, les fitxes federades i aquells inscrits que fan activitat però no competeixen. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: Aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi. • Practicants: Totes aquelles persones que practiquen esport siguin o no socis i/o abonats d'un club i/o entitat.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	9% Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47



Promoure la cohesió social

Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants amb risc d'exclusió social que fan activitat físico-esportiva regularment amb un ajut públic directe.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants regulars amb ajuts públics (v.35)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants regulars amb ajuts públics:</u> És el número de persones amb risc d'exclusió social que fan esport regularment amb un ajut públic directe. Font: Registres municipals. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • <i>Activitat físico-esportiva:</i> Tot moviment corporal produït pels músculs esquelètics que origina una despesa d'energia major a la que es produeix en repòs (OMS i Unió Europea). • <i>Regularitat:</i> freqüència de pràctica mínima de dues vegades a la setmana.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	2,3 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 49

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva

Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans per a realitzar esport a través de l'oferta pública i l'oferta associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats.</i> ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • <i>Entitats esportives:</i> Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	215 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 48

% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el pes que l'oferta esportiva municipal té respecte el total l'oferta municipal i associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades</u>: Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i curssets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats</u>: Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats</i>. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	68 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 48

% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el pes que l'oferta esportiva associativa té respecte el total l'oferta municipal i associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades de clubs (v.45)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades</u>: Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i curssets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats</u>: Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats</i>. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	32 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 48



Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats

Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats continuades.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats continuades (v.46)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats continuades: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. Font: Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 349	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats puntuals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats puntuals (v.47)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats puntuals: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva puntual que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisió. Font: Programa d'activitats puntuals de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Impulsar l'ús dels espais esportius

% persones usuàries d'equipaments esportius del municipi de 16 anys i més	
Explicació de l'indicador: Persones que responen afirmativament a la pregunta: Vostè utilitza equipaments esportius del seu municipi? En el context de l'enquesta d'hàbits esportius del seu municipi	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi (v.40)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi: Es el nombre de persones majors de 16 anys que fa activitat físico-esportiva en els equipaments esportius. <i>Font:</i> Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de les enquestes realitzades per la Diputació de Barcelona. Definicions de suport: • Usuari/a: persones que utilitzen els equipaments esportius del municipi independentment de la tipologia i titularitat per al desenvolupament de la pràctica esportiva. • Equipament esportiu: instal·lació o espai dissenyat i/o adaptat per a la realització d'una pràctica físico-esportiva. ➤ Població a partir de 16 anys: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi d'edat igual o major de 16 anys. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	34% Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 54

Practicants en centres escolars públics per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants que desenvolupa la seva pràctica en espais esportius de centres escolars.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants en els centres escolars (v.37)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Practicants en els centres escolars: És el nombre de persones que fa activitat físico-esportiva en centres escolars públics fora de l'horari lectiu. S'inclouen el total de practicants independentment de l'edat. <i>Font:</i> Quadrants horaris de les activitats en centres d'ensenyament públic, registre de persones assistents a les activitats en una setmana tipus. Definicions de suport: • Setmana tipus: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària. És de dilluns a diumenge. Setmana del mes de març. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	45 Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50



Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la dotació total en equipaments esportius en relació a la població.	
Fórmula de càlcul: $\frac{M^2 \text{ d'espai esportiu (v.53)}}{Població \text{ (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>M² d'espai esportiu</u>: És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat excloent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. <i>Font:</i> Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 52

% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23h)	
Explicació de l'indicador: Volum d'hores d'ocupació dels pavellons poliesportius municipals del total de les hores d'obertura per a ús esportiu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{N^{\circ} \text{ d'espais PAV ocupats (v.50)}}{N^{\circ} \text{ Espais PAV disponibles per entrenaments (v.54)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>N^o d'espais PAV ocupats</u>: Total d'espais utilitzats d'un PAV poliesportiu per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del número d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta. <i>Font:</i> Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària establerta. ➤ <u>N^o Espais PAV disponibles per entrenaments</u>: El total d'espais PAV disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres. <i>Font:</i> Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del PAV en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals els quals no es produeixen cada setmana, fer la mitjana setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. <i>Definicions de suport:</i> • <i>Setmana tipus</i>: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 50

% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23h)	
Explicació de l'indicador: Volum d'hores d'ocupació dels camps esportius municipals del total de les hores d'obertura per a ús esportiu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº d'espais CAM ocupats (v.51)}}{\text{Nº Espais CAM disponibles per entrenaments (v.55)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Nº d'espais CAM ocupats: Total d'espais utilitzats d'un CAM per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del número d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta. <i>Font:</i> Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària establerta. ➤ Nº Espais CAM disponibles per entrenaments: El total d'espais disponibles CAM que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres. <i>Font:</i> Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del CAM en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals on es produeixen cada setmana, fer la mitja setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. Definicions de suport: • Setmana tipus: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valors mitjans dels indicadors 2014:	84%
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	50



II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals

% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població que fa ús dels espais i programes esportius continuats municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població inscrita (v.42)} + \text{Població abonada (v.41)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població inscrita: És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes 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. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 13,2% Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44	

% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre total habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada a les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.41)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 9,0% Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49	

% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonats assolit	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada als complexos esportius municipals sobre el volum màxim d'abonaments als que s'ha arribat en els darrers 5 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.41)}}{\text{Nombre d'abonaments màxim assolits (v.43)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ Nombre d'abonaments màxim assolit: És el volum màxim de persones abonades al que s'ha arribat a la instal·lació en els darrers 5 anys. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 83,4%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

Oferir un servei de qualitat als ciutadans

Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el preu que té l'abonament tipus mensual en un complex esportiu.	
Fórmula de càlcul: Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu (v.32)	
Variables emprades: ➤ Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu: És el preu de l'abonament adult estàndard d'una persona empadronada en un complex esportiu, a 31 de desembre de l'any en estudi. L'abonament motiu d'estudi ha d'incloure: accés d'un adult als espais esportius de sala de fitness, piscina coberta i sala d'activitats dirigides durant tot l'horari d'obertura de la instal·lació, així com dret a participar en sessions d'activitats dirigides i seguiment a la sala de fitness. Font: Ajuntament. Preus públics dels equipaments esportius. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre de 43€ o per sota de 25€.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 37,0€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

Satisfacció general dels usuaris/es en els complexos esportius	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la percepció de satisfacció dels usuaris/es amb els complexos esportius	
Fórmula de càlcul: Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals (v.49)	
Variables emprades: ➤ Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals: És la valoració de la satisfacció dels usuaris/es dels complexos esportius municipals, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet". Font: Resultats enquesta online per mesurar el grau de satisfacció en complexos esportius municipals.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 6,4	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 27



III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Reflectir la dotació de Recursos Humans

Nº de treballadors/es municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el número total de persones contractades per l'ajuntament, per empreses de serveis i per concessions al municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{N^{\circ} \text{ de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6) + } N^{\circ} \text{ de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11) + } N^{\circ} \text{ de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)}}{Població (v.1)} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 9,8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Nº de treballadors/es municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el número total de persones contractades directament per l'ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{N^{\circ} \text{ de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}}{Població (v.1)} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 3,5	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Nº de treballadors/es a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el total de persones contractades per les empreses de serveis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el 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 2014: 2,5	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Nº de treballadors/es a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el total de persones contractades per les concessions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el 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 2014: 3,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

Sou brut base d'un monitor/a d'esports municipal	
Explicació de l'indicador: Mitjana del sou del lloc de treball més freqüent en un servei esportiu.	
Fórmula de càlcul: <i>Sou brut base d'un monitor/a d'esports municipal (v.19)</i>	
Variables emprades: <u>Sou brut base d'un monitor d'esports municipal:</u> És la mitjana de sous bruts anuals del lloc de treball de monitor / a d'esports (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona i fulls de nòmines de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 21.460€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 18



% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'absentisme laboral dels empleats municipals. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de baixa laboral per any de personal municipal (v.15)}}{\text{Dies laborables totals per any de personal municipal (v.16)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Dies de baixa laboral per any de personal municipal:</u> És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats municipals d'esports incloent baixes a la Seguretat Social i baixes registrades a través de procediments interns del departament de recursos humans. Dies d'absentisme sense comptar: baixes per accidents laborals, baixes per maternitat, dies de permís o vacances establerts en el conveni. Font: Ajuntaments. ➤ <u>Dies laborables totals per any de personal municipal:</u> És el nombre total de dies contractats a empleats municipals per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt. Font: Fulls de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre del 5%.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 2,3%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

% de dones empleades respecte el total de treballadors/es municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la igualtat de gènere entre el personal d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadores municipals d'esports a temps complert (v.8)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadores municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de treballadores contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 35%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Millorar les habilitats dels treballadors municipals

% del personal municipal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la proporció d'empleats implicats en la formació continuada. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció dels empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors/es municipals assistents a cursos per any (v.17)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Treballadors/es municipals d'esports assistents a cursos per any:</u> És el nombre de treballadors/es municipals que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius. Font: Registres de formació de l'ajuntament i entitats gestores. ➤ <u>Nº de treballadors/es municipals d'esports:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 49%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Hores anuals de formació per treballador/a municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que realitzen els empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any (v.18)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any:</u> És el nombre d'hores que han realitzat de formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada pel responsable d'esports de l'ajuntament. Font: Registre de formació de l'ajuntament. ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 10,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51



Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

% de despesa corrent en gestió directa	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa de la gestió directa dels equipaments esportius del municipi, en termes de despeses corrents municipals (excloses concessions).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en esports municipals (v.20)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despesa corrent en esports municipals:</u> Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 60%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa de la gestió directa dels equipaments esportius del municipi, en termes de número de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}}{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 61	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos econòmics adequats per al servei d'esports

Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Població</u>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 59,2€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

% de despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el 'pes' específic que té l'esport en el pressupost municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal (v.25)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Despeses corrents del Pressupost Municipal</u>: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any natural en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). Font: Ajuntaments (Intervenció). Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 7,1%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46



Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'autofinançament que s'aconsegueix amb l'aportació econòmica de l'usuari pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics (v.30)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics:</u> Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació) <i>Font:</i> Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 60,2%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell de finançament de les despeses via transferències corrents d'altres institucions pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per transferències corrents (v.31)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per transferències corrents:</u> Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). No s'inclouen les subvencions en espècie. <i>Font:</i> Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 0,6%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44

% d'autofinançament per part de l'ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell de finançament de les despeses per part de l'ajuntament pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22) - Ingressos per taxes i preus públics (v.30) - Ingressos per transferències corrents (v.31)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). No s'inclouen les subvencions en espècie. Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 39,3% Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44	

Disposar dels recursos adequats per a activitats

Despesa corrent en activitats per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant en activitats.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.28)}}{\text{Població (v.1)}}$
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives</u>: Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. <i>Observacions:</i> Sempre serà el cost directe per personal, material fungible o subvenció en metàl·lic. NO es comptabilitzen les subvencions en espècies com la instal·lació o la que provingui d'altres àrees de l'Ajuntament (policia, Brigada...) En cas que les subvencions per a les entitats esportives surtin del pressupost genèric de l'Ajuntament, aquestes les sumarem al pressupost corrent d'esports i les tindrem en compte en les activitats puntuals. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 8,9€ Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 39	



Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'eficiència en la gestió de les activitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.28)}}{\text{Nombre d'hores total d'activitats esportives (v.48)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives:</u> Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. <i>Observacions:</i> Sempre serà el cost directe per personal, material fungible o subvenció en metàl·lic. NO es comptabilitzen les subvencions en espècies com la instal·lació o la que provingui d'altres àrees de l'Ajuntament (policia, Brigada...) En cas que les subvencions per a les entitats esportives surtin del pressupost genèric de l'Ajuntament, aquestes les sumarem al pressupost corrent d'esports i les tindrem en compte en les activitats puntuals. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Nombre d'hores total d'activitats esportives:</u> Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports. <i>Observacions:</i> Les activitats de formació s'inclouen en el càlcul com a activitats continuades o puntuals, d'acord amb la seva durada. Nova explicació. <i>Font:</i> Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 23,2€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 38

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats

Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Ajuntament per donar suport a les entitats esportives per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.29)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de l'estudi <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 3,7€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre total de despesa corrent en esports (incloses les concessions)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Ajuntament per donar suport a les entitats esportives respecte el total de despesa corrent en esports (incloses les concessions).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.29)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. Font: Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 6,2%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives

% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (en els darrers 5 anys)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de la inversió municipal dedicada a esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses en inversions d'esports (v.23)}}{\text{Total inversió municipal (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses en inversions d'esports:</u> són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Àrea d'Esports i, també, de les Concessions Administratives. Observacions: Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores ➤ <u>Total inversió municipal:</u> Són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost del pressupost municipal. Observacions: Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 4,3%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49



% de despesa corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) sobre el total de despesa corrent d'esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el cost de manteniment i reparació de les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en reparació i manteniment (v.26)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en reparació i manteniment:</u> Són els costos directes del Capítol I i Capítol II imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius. No s'inclou inversió ni subministraments de gas, electricitat, aigua i comunicacions. Observacions: Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionades. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 7,1%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

% de despesa corrent en subministraments (incloses les concessions) sobre total de despesa corrent en esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa en subministraments dels equipaments esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments (v.27)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en subministraments:</u> Són les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte d'aigua, electricitat i combustibles independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. Observacions: En cas de no poder diferenciar tipus de subministraments, es posarà el sumatori total. Si les dades les facilita una concessió, a la primera casella sumatòria es posarà el total de despesa en subministraments de l'Ajuntament més la despesa de l'empresa concessionària. NO es comptabilitzen les despeses dels espais escolars. Si algun Ajuntament no paga alguns dels subministraments indicar-ho per a tenir-ho present en la validació de la dada. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre del 20%.	
Valors mitjans dels indicadors 2014: 13,5%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: $Població (v.1)$	
Variables emprades: ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Observacions</i>: Inclouent la població escolar. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 46.312	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 54

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Població (v.1)}{Superfície municipal (v.4)}$	
Variables emprades: ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. ➤ <u>Superfície Municipal</u>: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 2.276	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 54

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Renda familiar bruta disponible (v.5)}{Població (v.1)}$	
Variables emprades: ➤ <u>Renda familiar bruta disponible</u>: Renda municipal. <i>Font</i>: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia). ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 13.610€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 54



Pes econòmic de l'esport per càpita		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes econòmic de l'esport en un municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Pes econòmic de l'esport (v.33)}}{\text{Població (v.1)}}$		
Variables emprades: ➤ Pes econòmic de l'esport: És el valor econòmic del volum d'activitats que, de manera directa i indirecta, estan lligades a les activitats esportives i a la pràctica de l'esport. <i>Font:</i> Diputació de Barcelona. En cas de no comptar amb l'emplenat de l'aplicatiu s'aplicarà la mitjana dels municipis emplenats d'acord al volum de població. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valor mitjà de l'indicador 2014:	100€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 28



Número de persones ocupades en el sector esportiu del municipi per cada 100 hab.	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura els llocs de treball que genera el sector esportiu d'àmbit municipal i associatiu.	
$\frac{\begin{array}{l} \text{Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7) +} \\ \text{Nº de treballadors/es de les concessions administratives (v.10) +} \\ \text{Nº de treballadors/es de les prestacions de serveis (v.12) +} \\ \text{Personal contractat en entitats esportives (v.13) + Personal no} \\ \text{contractat en entitats esportives (v.14)} \end{array}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Fórmula de càlcul:	
Variables emprades: ➤ Treballadors/es municipals d'esports: És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Observacions: No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. Font: Ajuntament. ➤ Treballadors/es de les concessions administratives: És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics. Observacions: No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. Font: Ajuntament, entitats gestores. ➤ Nº treballadors/es de les prestacions de serveis: És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis per a la prestació dels serveis esportius públics. Observacions: No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. ➤ Personal contractat en entitats esportives: És el número total de persones contractades directament per una entitat esportiva per a la realització de les activitats esportives de l'entitat esportiva. Observacions: En el cas que l'entitat gestioni un equipament esportiu i els seus treballadors no s'hagin comptat com a concessió administrativa, es comptabilitzaran aquí. No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva. Els treballadors/es que tenen unes hores per contracte i unes hores sense contracte, compten com a contractats. Font: Ajuntament, entitats esportives del municipi. ➤ Personal no contractat en entitats esportives: Persona que participa de manera regular en la consecució de un treball o una fita pel bé de la entitat amb retribució econòmica, sense tenir una relació contractual. Observacions: No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva. No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva ni els càrrecs voluntaris. En cas de no poder aconseguir la dada, es farà una estimació d'un tècnic per equip de totes les entitats del municipi. Els treballadors/es que tenen unes hores per contracte i unes hores sense contracte, compten com a contractats. Font: Ajuntament, entitats esportives del municipi.	
Valor mitjà de l'indicador 2014:	0,8
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	37



Nombre d'instal·lacions esportives		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'instal·lacions esportives d'un municipi.		
Fórmula de càlcul: Nombre d'instal·lacions esportives (v.57)		
Variables emprades: ➤ <u>Nombre d'instal·lacions esportives:</u> És el nombre d'instal·lacions esportives que hi ha al municipi. <i>Observacions:</i> Les instal·lacions esportives són equipaments que s'han construït específicament per al desenvolupament d'activitats físicoesportives, ja siguin espais esportius o espais complementaris. Una instal·lació esportiva estarà formada per aquells espais esportius i complementaris que estiguin situats en un recinte comú i tinguin un funcionament dependent i homogeni. Varies instal·lacions esportives connexes poden formar part d'allò que es denomina com a complex esportiu (PIEC, 2005). <i>Font:</i> Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.		
Valor mitjà de l'indicador 2014:	28	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

Nombre d'entitats esportives del municipi		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el moviment associatiu esportiu del municipi.		
Fórmula de càlcul: Nombre d'entitats esportives (v.56)		
Variables emprades: ➤ <u>Nombre d'entitats esportives:</u> És el nombre d'entitats esportives que hi ha al municipi. <i>Observacions:</i> Els clubs de tennis privats o els clubs d'arts marcial associats a gimnasos sí es comptabilitzen si es consideren entitats actives del municipi. Es comptabilitzen aquelles entitats que es consideren actives (perquè promouen la pràctica esportiva en la població) i que no necessàriament han de suposar una despesa per l'Ajuntament. Cada municipi valora les entitats esportives que realment creu que contribueixen en el sistema esportiu local. <i>Font:</i> Registre d'entitats esportives municipal i Xarxa d'Equipaments Esportius Locals. Serà necessària la validació de les dades per part dels municipis.		
Valor mitjà de l'indicador 2014:	48	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

A. DADES BASIQUES (A1)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
1	Població	Es el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi.	Incident la població escolar.	Població	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
2	Població a partir de 16 anys	Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi d'edat igual o major de 16 anys.		Població major de 16 anys d'edat.	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
3	Població menor de 16 anys	Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi menors de 16 anys.		Població inferior a 16 anys d'edat	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
4	Superfície municipal	Extensió del municipi, en Km. quadrats.		Superfície municipal	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
5	Renda familiar bruta disponible	Renda municipal		Dada directa	Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia)	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
6	Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complet	Es el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37,5h).	Ajuntament.	Ajuntament.
7	Nº treballadors i treballadores municipals d'esports	Es el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entren a la definició.	Ajuntament.	Ajuntament.
8	Nº de treballadors municipals d'esports a temps complet	Es el número total de treballadores contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen les treballadores contractades en concessions administratives ni en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballadora que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37,5h).	Ajuntament.	Ajuntament.
9	Nº de treballadors/es de concessions a temps complet	Es el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
10	Nº treballadors/es de les concessions administratives	Es el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entren a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
11	Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complet	Es el número total de persones contractades directament a una empresa per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
12	Nº treballadors/es de contractes de serveis	Es el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis per a la prestació dels serveis esportius públics.	No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entren a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
13	Personal contractat en entitats esportives	Es el número total de persones contractades directament per una entitat esportiva per a la realització de les activitats esportives de l'entitat esportiva.	En el cas que l'entitat gestioni un equipament esportiu i els seus treballadors no s'hagin comptat com a concessió administrativa, es comptabilitzaran aquí. No es comptabilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva.	Sumant tots els treballadors/es que entri a la definició.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.
14	Personal no contractat en entitats esportives	Persona que participa de manera regular en la consecució d'un treball o una fita pel bé de la retribució econòmica, sense tenir una relació contractual.	No es comptabilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva.	Sumant totes les persones que participen de manera regular en la consecució d'un treball o una fita per bé de feritall amb retribució econòmica.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.



A. DADES BàSIQUES (A2)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
15	Dies de baixa laboral per any de personal municipal	És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats incloent baixes a la Seguretat Social i baixes registrades a través de procediments interns del departament de recursos humans. Dies d'absentisme sense comptar: baixes per accidents laborals, baixes per maternitat, dies de permís o vacances establerts en el conveni.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7. No es comptabilitzen els dies de baixa per maternitat ni les baixes superiors a 3 mesos.	Fent el sumatori de tots els dies registrats en el període de l'any d'anàlisi.	Ajuntament.	Ajuntament.
16	Dies laborables totals per any de personal municipal	És el nombre total de dies contractats a empleats per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7	Es calcularà sumant totes les hores contractades de tots els treballadors/es en una setmana d'un mes tipus, per exemple octubre o març. El total es dividirà pel número d'hores diàries segons conveni. El total es multiplicarà per 52 setmanes.	Fulls de nòmnes de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei.	Ajuntament.
17	Treballadors/es municipals d'esports assistents a cursos per any	És el nombre de treballadors/es municipals que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7. No es comptabilitzen els dies de baixa per maternitat ni les baixes superiors a 3 mesos. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de l'exploració, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import.	Sumant tots els treballadors/es que entrin a la definició.	Registres de formació de l'Ajuntament i entitats gestores.	Ajuntament.
18	Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any	És el nombre d'hores que han realitzat de formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada pel responsable d'esports de l'Ajuntament.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable nº7. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses d'exploració, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import.	Sumant totes les hores que entrin a la definició.	Registre de formació de l'Ajuntament.	Ajuntament.

B. DADES ECONÒMIQUES

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



C. GRAU D'UTILITZACIÓ (C-1)

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

C. GRAU D'UTILITZACIÓ (C2)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
44	Places disponibles d'activitats continuades	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Es considera serveis municipals aquells que són de titularitat pública independentment de qui gestioni l'activitat o servei. Inclou l'oferta esportiva següent: 1. Places oferides pels clubs dins l'oferta municipal (ex. Escola Municipal de Futbol gestionada pel Club de Futbol). 2. Programa d'activitats i cursos organitzats directament per l'Ajuntament, (ex. Gimnàstica per a la Gent Gran directament organitzada pel propi Ajuntament). 3. Activitats dirigides d'ús lliure incloses en l'abonament en un complex esportiu, (ex. Sessions de ciclisme indoor inclosa en l'oferta d'un complex). 4. Us lliure de sala de fitness i piscina inclosa en l'abonament en un complex esportiu. 5. Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. També es comptabilitzen les places oferides a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	En les activitats anuals es comptabilitzaran les places disponibles en una setmana d'un mes tipus, per exemple octubre o març. - En els punts 1 i 2 es considera la plaça disponible d'aquelles activitats que tenen una durada mínima de més d'una setmana. - En el punt 3 es calcula l'afonament de les sales d'activitats dirigides pel total d'activitats oferides durant una setmana (s'entén una assistència setmanal per plaça). - En el punt 4 es farà un càlcul estimatiu a partir dels tres tipus de servei esportiu d'ús lliure que s'inclouen normalment en un complex esportiu: a) sala de fitness; b) piscina; c) sales d'activitats dirigides. Si s'oferixen 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'oferixen dos dels tres serveis, es dividirà el nombre màxim d'abonats en 2, i només es comptabilitzaran aquells que no siguin de les activitats dirigides, ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3.	Programes d'activitats i cursos de l'Ajuntament o de les empreses concessionades. Ajuntament.	
45	Places disponibles d'activitats continuades d'entitats	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota greu públic. També es comptabilitzen les places oferides a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	Recollint i sumant els llistats de places que ofereixen les entitats del municipi.	Ajuntament.	
46	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. Queden excloses les activitats tipus: campus d'estiu, esquadra, campus de Nadal, etc. També s'inclouen activitats de formació.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats continuades organitzades en una setmana d'un mes tipus, octubre o març i multiplicant per 48 setmanes.	Programa d'activitats continuades de l'Ajuntament o empreses concessionades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
47	Hores d'activitats puntuals	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'èl·lit. També s'inclouen activitats de formació.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats puntuals organitzades.	Programa d'activitats puntuals de l'Ajuntament o empreses concessionades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
48	Nombre d'hores total d'activitats	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.		Es calcula sumant el número d'oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports.	Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'Ajuntament.	Ajuntament.
49	Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals	Es la valoració de la satisfacció dels usuaris/es dels complexos esportius municipals, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet".		Font: la mitjana de les valoracions dels usuaris/es dels complexos esportius municipals. La puntuació s'extraurà del qüestionari proporcionat per la Diputació de Barcelona. Aquesta puntuació serà del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet".	Resultats enquesta online per mesurar el grau de satisfacció en complexos esportius municipals.	Gerència de Serveis d'Esports.



D. NOMBRE I TÀMANY DE LES INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
50	Nº espais PAV ocupats	Total d'espais utilitzats d'un PAV poliesportiu per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del nombre d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària estaberta.		Sumant el nombre total d'espais d'un PAV que entren a la definició.	Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària estaberta.	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i els espais utilitzats per hora. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.
51	Nº espais CAM ocupats	Total d'espais utilitzats d'un CAM per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del nombre d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària estaberta.		Sumant el nombre total d'espais d'un CAM que entren a la definició.	Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària estaberta.	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i els espais utilitzats per hora. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona
52	Nº espais esportius	Nombre d'espais esportius segons la seva tipologia.		Sumant el nombre d'espais esportius segons la seva tipologia.	Ajuntaments i Xarxa d'Equipaments Esportius Locals.	Gerència de Serveis d'Esports i serà necessària la validació de les dades per part dels municipis.
53	m2 d'espai esportiu	És la suma de m ² 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.		Sumatori de m2 d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu.	Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.	Gerència de Serveis d'Esports. Serà necessària la validació per part dels municipis de les dades facilitades.
54	Nº Espais PAV disponibles per a entrenaments	El total d'espais PAV disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres.		Sumatori del total d'espais PAV disponibles que entren a la definició.	Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius del PAV en la franja horària estaberta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals els quals no es lloguen puntuals els quals no es	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i utilització d'espais. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.
55	Nº Espais CAM disponibles per a entrenaments	El total d'espais CAM disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres.		Sumatori del total d'espais CAM disponibles que entren a la definició.	Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del CAM en la franja horària estaberta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals els quals no es produeixen	Ajuntament aportarà els quadrants horaris i utilització d'espais. El càlcul es farà a través de la Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.
56	Nombre d'entitats esportives	És el nombre d'entitats esportives que hi ha al municipi.		Sumatori de les entitats esportives que hi ha al municipi.	Registre d'entitats esportives municipal i Xarxa d'Equipaments Esportius Locals. Serà necessària la validació de les dades per part dels municipis.	El llistat d'entitats esportives del municipi serà aportat per la Gerència de Serveis d'Esports amb la posterior selecció de les entitats esportives considerades actives pel propi Ajuntament.
57	Nº Instal·lacions Esportives	És el nombre d'instal·lacions esportives esportives que hi ha al municipi.	Les instal·lacions esportives són equipaments que s'han construït específicament per al desenvolupament d'activitats físicoesportives, ja siguin espais esportius o espais complementaris. Una instal·lació esportiva estarà formada per aquells espais esportius i complementaris que es trobin situats en un recinte comú i tinguin un funcionament dependent i homogeni. Varies instal·lacions esportives connexes poden formar part d'allò que es denomina com a complex esportiu (PIEC, 2005).	Sumatori de les instal·lacions esportives que hi ha al municipi.	Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.	Gerència de Serveis d'Esports. Serà necessària la validació per part dels municipis de les dades facilitades.

INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2014: CONCLUSIONS

85



INTRODUCCIÓ

La consolidació del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (en endavant CCI) és un fet evident amb una trajectòria que arriba enguany a la 12a edició. Aquests 12 anys de treball han permès establir i homogeneïtzar una metodologia de recollida i anàlisi de les dades entre més de 50 municipis de la província de Barcelona que permet comparar-se entre un mateix, amb la mitjana global o amb la resta de municipis. A més, la realització dels CCI ha facilitat un espai de trobada i discussió entre els tècnics esportius i regidors d'Esports dels diferents ajuntaments participants, que ha derivat a unes dinàmiques participatives i de col·laboració positives per a l'esport municipal.

L'objectiu del present informe és el de descriure, interpretar i compartir el treball fet per totes les persones implicades en el projecte per tal de disposar d'una fotografia actual del sistema esportiu local, així com identificar les tendències de futur tant des del punt de vista dels resultats quantitatius com la percepció dels equips tècnics municipals d'esport. Aquest treball realitzat amb molta dedicació i esforç és de gran valor per a la definició de les polítiques esportives municipals. El treball aquí recollit, permet als diferents responsables de l'esport de cada municipi veure la seva situació present i preveure'n la seva evolució i necessitats de futur, i per tant, definir les línies estratègiques a desenvolupar per a garantir un sistema esportiu local de qualitat i orientat a la ciutadania.

La 12a edició dels CCI d'Esports compta amb un total de 54 municipis participants, un municipi més que l'edició anterior.

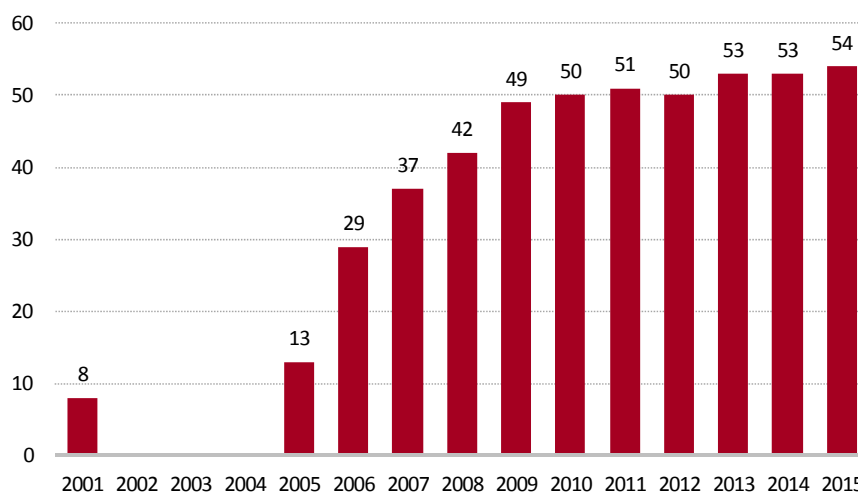


Figura 1. Evolució participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Sumant el volum d'habitants de tots aquests municipis participants en els CCI d'Esports aquest és d'una població total de 2.500.844 habitants de la província de Barcelona. Aquesta mostra és representativa dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona.



Cercles + 10	Habitants 2014	Cercles + 30	Habitants 2014
Sitges	28.171	Hospitalet de Llobregat, L'	253.518
Premià de Mar	28.163	Terrassa	215.517
Sant Vicenç dels Horts	28.103	Sabadell	207.444
Martorell	27.895	Mataró	124.280
Sant Andreu de la Barca	27.268	Sant Cugat del Vallès	87.118
Pineda de Mar	25.948	Cornellà de Llobregat	86.234
Santa Perpètua de Mogoda	25.409	Sant Boi de Llobregat	83.107
Molins de Rei	25.152	Manresa	75.297
Castellar del Vallès	23.440	Rubí	74.353
Esparreguera	21.685	Vilanova i la Geltrú	65.941
Manlleu	20.279	Viladecans	65.358
Vilassar de Mar	20.185	Castelldefels	63.255
Franqueses del Vallès, Les	19.170	Prat de Llobregat, El	62.866
Parets del Vallès	18.733	Granollers	59.930
Calella	18.307	Cerdanyola del Vallès	57.402
Cardedeu	17.698	Mollet del Vallès	51.719
Sant Celoni	17.251	Esplugues de Llobregat	46.133
Berga	16.456	Sant Feliu de Llobregat	43.715
Sant Just Desvern	16.389	Vic	41.956
Garriga, La	15.762	Igualada	38.751
Vallirana	14.612	Ripollet	37.233
Palau-solità i Plegamans	14.454	Sant Adrià de Besòs	35.386
Torelló	13.949	Sant Joan Despí	32.981
Sant Sadurní d'Anoia	12.590	Barberà del Vallès	32.550
Vilanova del Camí	12.506		
Castellbisbal	12.434		
Abrera	12.125		
Matadepera	8.841		
Ametlla del Vallès, L'	8.283		
Sant Esteve Sesrovires	7.542		

Taula 1. Ajuntaments participants en els CCI d'Esports 2014 per trams de població

Amb l'objectiu d'enriquir l'anàlisi i poder veure possibles diferències derivades de la grandària poblacional i per tant de les seves dinàmiques i recursos disponibles, s'han dividit els municipis en dos grans grups per dimensió poblacional tal i com es pot veure en la següent figura:

	Nº municipis	Habitants	%
+ 10.000 habitants	30	558.800	22%
+ 30.000 habitants	24	1.942.044	78%
TOTAL	54	2.500.844	100%

Taula 2. Resum ajuntaments per trams de població

El quadre d'indicadors s'organitza al voltant de 5 dimensions identificant cada una d'elles amb un color distintiu per tal de facilitar la seva lectura i interpretació. En total, el quadre d'indicadors està format per 45 indicadors dividits entre les 5 dimensions.

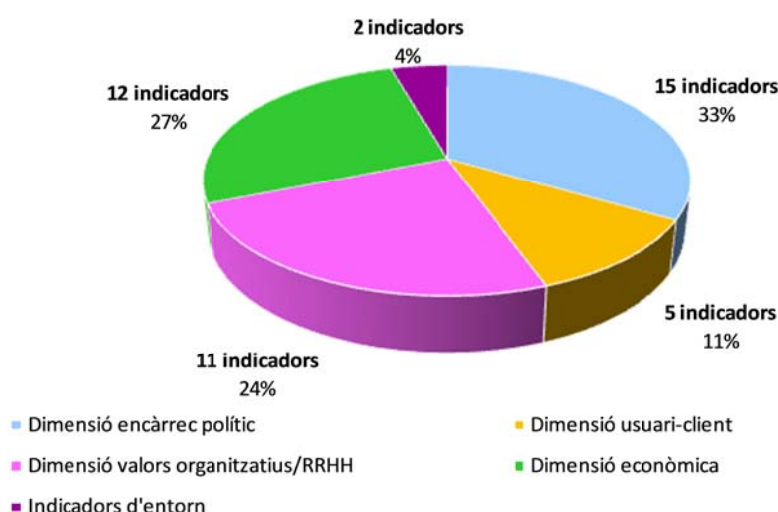
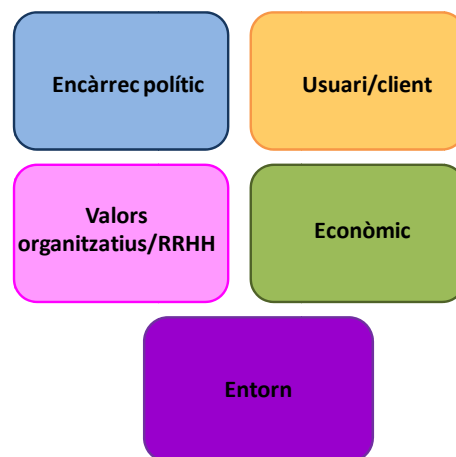


Figura 2. Distribució dels indicadors per dimensions

La dimensió d'entorn compta amb dos indicadors i cinc dades que ajuden a la contextualització de la resta d'indicadors.

Dades entorn	Indicadors d'entorn
- Població - Densitat de població (hab./ per km²/municipi) - Renda per càpita - Nombre d'instal·lacions esportives - Nombre d'entitats esportives del municipi	- Pes econòmic de l'esport per càpita - Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.

La interpretació d'aquest quadre d'indicadors és una fotografia dels diferents elements del Sistema Esportiu Local que permeten establir relacions entre diferents indicadors i la realitat de la política municipal. Seguidament es detallen els resultats de la present edició que correspon a les dades de l'exercici 2014.



ELS RESULTATS: UNA VISIÓ GLOBAL

En aquest apartat es presenten els resultats dels indicadors de la present edició segons les diverses dimensions considerades. Primer des d'una perspectiva temporal, i posteriorment des d'una perspectiva de dimensió poblacional.

1. PERSPECTIVA MITJANES ACTUALS I EVOLUCIÓ 2008-2014

La trajectòria dels CCI permet disposar d'un històric rellevant d'indicadors que mostren la trajectòria al llarg del temps així com fer previsions per identificar tendències a curt termini. L'actual quadre d'indicadors compta amb resultats comparables fins a 7 anys enrere seguint una mateixa metodologia de recollida de dades. A continuació s'aniran presentant aquestes dades des d'una perspectiva actual, seguint l'ordre de les cinc dimensions mencionades anteriorment: Encàrrec polític, Usuari/client, Valors organitzatius/RRHH, Economia, entorn i finalment les dades d'entorn.

1.A. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

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

Estabilitat en l'impuls del teixit associatiu. El volum de practicants d'entitats esportives sobre el total de població és del 9%

S'observa una estabilitat dins de l'objectiu '**Impulsar el teixit associatiu esportiu**' on la massa social es manté estable, igual que el volum de practicants tot que ha tingut un lleuger augment en els darrers 4 anys passant de 7 a 9%.

Impulsar el teixit associatiu esportiu	2011	2012	2013	2014
% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	17 %	19 %	18 %	18 %
% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	7 %	8 %	8 %	9 %



Dins l'objectiu '**Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva**', s'observa que de les 215 places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants, enguany el 32% corresponen a places d'entitats esportives, de manera que es retorna als valors del 2011.

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000	199	188	212	195	203	220	215
% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	70 %	69 %	71 %	68 %	67 %	66 %	68 %
% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	30 %	31 %	29 %	32 %	33 %	34 %	32 %

En l'objectiu de '**Promoure la cohesió social**' s'observa com després d'uns anys d'augment dels 'practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants' per tal d'adaptar-se a la conjuntura econòmica dels darrers anys, aquests han disminuït progressivament en els darrers dos anys tal i com es pot veure en la següent figura:

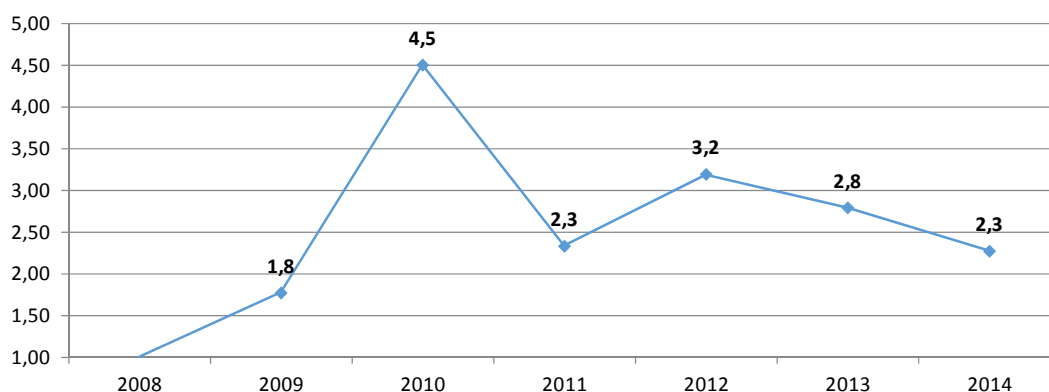


Figura 3. Tendència de practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants

Evolució positiva en la rendibilització dels espais escolars públics

En referència a l'objectiu d'“**Impulsar l'ús dels espais esportius**” s'observa una millora en l'aprofitament dels espais escolars. L'indicador de ‘practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants’ al 2011 era de 35 i el 2014 és de 45.

Hi ha un estancament en el % d'hores d'ocupació setmana tipus en pavellons que se situa en un 90%. En canvi, s'observa un increment de 10 punts en el % d'hores d'ocupació setmana tipus en camps entre 2011 i 2014. Aquest augment pot ser derivat de la instal·lació de gespa artificial en diferents municipis i que, com a conseqüència augmenti la demanda d'aquest tipus d'espai.

Impulsar l'ús dels espais esportius	2011	2012	2013	2014
% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV	92 %	92 %	93 %	90 %
% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM	74 %	78 %	81 %	84 %

En les següents dues figures es presenta l'evolució d'hores ocupades sobre el total d'hores d'obertura al llarg de la tarda en pavellons i camps, des de les 16 a les 24 hores comparant les dades de 2013 i les dades de 2014.

Increment d'ocupació en pavellons i camps fora de la franja central de la tarda (18h a 23h)

Segons els valors d'enguany, en el cas dels pavellons, ha augmentat la ocupació en les franges horàries 16 a 17 hores i de 23 a 24 hores, en canvi en les franges de major ocupació s'ha mantingut, fins i tot disminuït 0,2 punts en la franja de 18 a 23 hores. Pel que fa als camps, l'ocupació ha augmentat en totes les franges horàries excepte en la de major ocupació que disminueix un punt passa de 86% al 2013 a 85% al 2014.



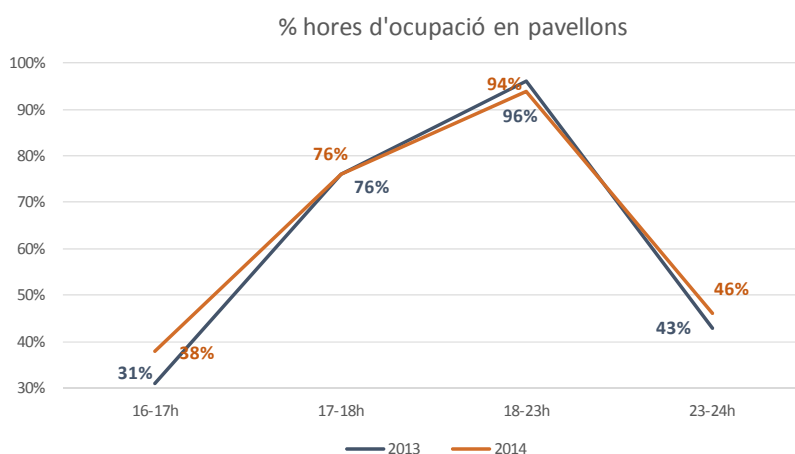


Figura 4. Comparativa 2013-2014 del % d'hores d'ocupació en pavellons en la franja de 16h a 24h

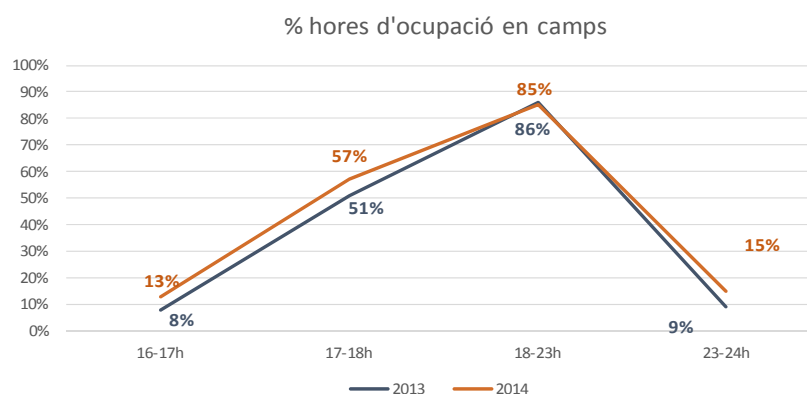


Figura 5. Comparativa 2013-2014 del % d'hores en camps d'ocupació en la franja de 16h a 24h

1.B. DIMENSIÓ USUARI CLIENT

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

Dins l'objectiu **'Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals'**, s'observa que després d'una davallada de l'indicador '% població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants', sembla que aquest es podria recuperar amb un 13,2%, així com també s'observa una tendència d'estabilitat en el '% de població abonada en un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants' amb un 9,0%.

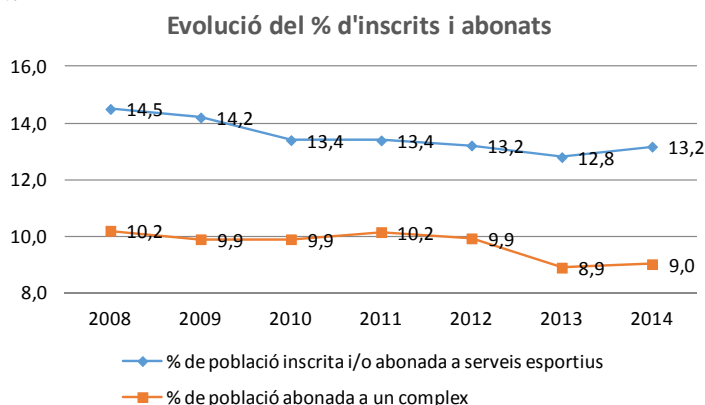


Figura 6. Evolució del % de població inscrita i/o abonada a serveis esportius i del % de població abonada en un complex esportiu municipal



El volum d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit és del 83,4%

Els Complexos Esportius Municipals (CEM) s'han adaptat a les necessitats canviants del mercat amb noves modalitats d'accés o serveis als usuaris amb l'objectiu de fidelitzar els abonats actuals i atraure'n de nous. Enguany, el % d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit és del 83,4%.

El preu mitjà de l'abonament es manté estable, en 37€. De la totalitat de municipis participants que disposen de CEM, 4 tenen quota per sota de 25€. D'altra banda, 10 municipis se situen per sobre dels 43€ com a valors referents d'acord a la tipologia del servei.

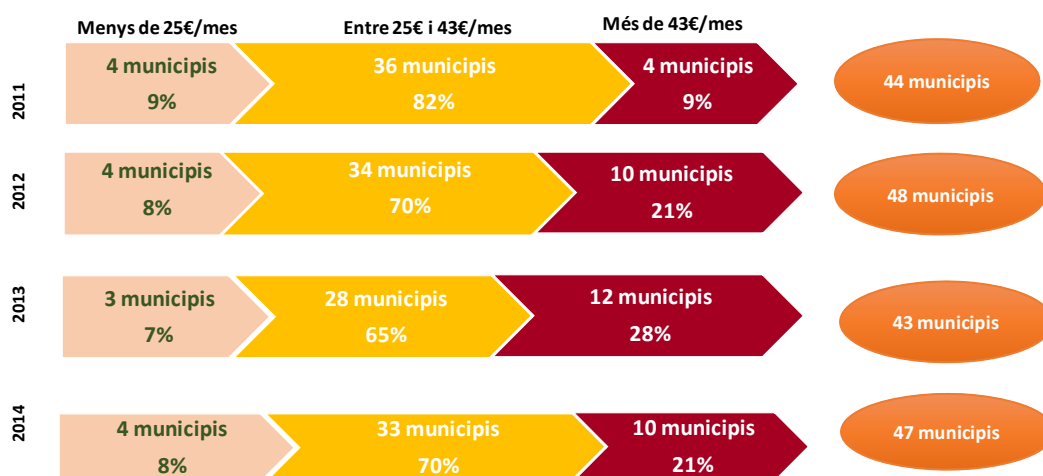


Figura 7. Distribució de municipis d'acord al seu preu mig de l'abonament mensual 2011-2014

En l'enquesta que es realitza des de Diputació de Barcelona per a conèixer aquesta dada i que pugui ser comparable entre si, es pregunta també per la satisfacció de les diferents àrees de gestió amb les següents valoracions:

La satisfacció general dels usuaris amb els complexos esportius ha baixat de 7,0 punts a 6,4 punts

Valoració mitjana persones usuàries equipaments esportius

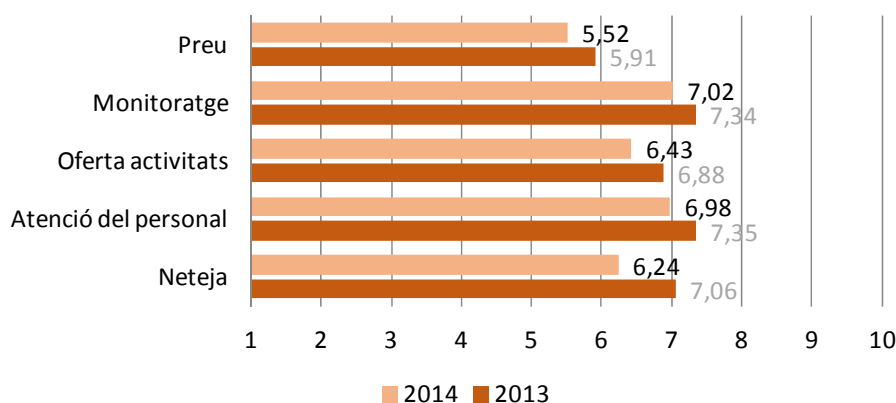


Figura 8. Valoració dels usuaris de Complexos esportius per àrees de gestió 2013-2014



S'observa una tendència general de puntuació inferior en el 2014 en relació amb el 2013. Però cal esmentar que ha augmentat el volum de participació de complexos en l'estudi, resultant una mostra més ampla.

1.C. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

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

Disminueix el volum de personal excepte el número de treballadors/es a temps complert de concessions (3,9%)

En l'objectiu de **'Reflectir la dotació de recursos humans'**, s'observa que el volum de personal disminueix lleugerament en cadascuna de les tipologies de contractació respecte 2013. El 'número de treballadors/es a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants' és l'únic indicador que augmenta lleugerament.

Reflectir la dotació de recursos humans	2011	2012	2013	2014
Nº de treballadors/es municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	9,7	10,5	10,0	9,8
Nº de treballadors/es municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants	3,4	3,6	3,7	3,5
Nº de treballadors/es a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants	2,5	2,7	2,6	2,5
Nº de treballadors/es a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants	3,8	4,2	3,7	3,9

La disminució en nombre de treballadors influeix directament en la despesa corrent de gestió directa que enguany és del 60%, disminueix 5 punts respecte el 2013 que va ser del 65%, i s'acosta al valor de 2011, amb 2 punts de diferència.

En **'l'objectiu de millorar les habilitats dels treballadors/es municipals'**, s'estabilitza l'indicador '% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals' durant el 2014. En els últims dos anys s'obté el mateix valor que 2011, un 49%.

10,9 hores anuals de mitjana són les que dedica cada treballador/a municipal a la formació

1.D. DIMENSIÓ ECONÒMICA

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

En l'objectiu **'disposar dels recursos adequats per al Servei d'Esports'** s'observa una estabilitat en 'la

despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant' i en 'la despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals'. Aquest fet és rellevant, ja que tot i les reduccions dels pressupostos i inversions en els municipis, el paper de l'esport s'ha mantingut.

La despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant és de 59,2€, valor molt similar al 2011

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	60,5	59,8	59,1	59,5	61,3	58,4	59,2
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	7,2 %	6,9 %	6,9 %	7,2 %	7,4 %	7,0 %	7,1 %

L'objectiu '**Disposar dels recursos adequats per a activitats**' l'any 2013 va obtenir el valor més baix en 'la despesa corrent en activitats per habitant'. Enguany aquest valor ha augmentat lleugerament, sent de 8,9€. Contràriament, 'el % de despesa corrent per a cada hora d'activitat' ha disminuït fins a 23,2€.

Si s'analitza la distribució de la despesa per tipologia d'activitats, s'observa que la despesa per a cada hora d'activitat continuada ha disminuït de 25,4€ a 21,5€, en canvi ha sofert un increment en les 'activitats puntuals' de 99,7€ a 107,4€.

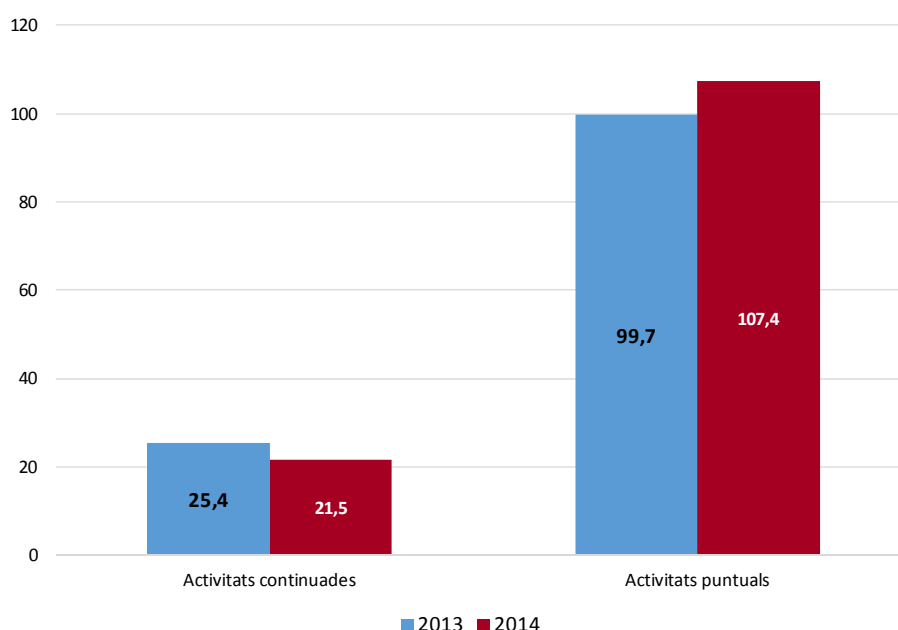


Figura 9. Desglossament de la despesa per cada hora d'activitat per tipologia dels anys 2013 i 2014.

El % d'aportacions d'altres institucions disminueix, és del 0,6%

En l'objectiu de '**Finançar adequadament el servei**', enguany es presenta una estabilitat en l'autofinançament per taxes i preus públics però una reducció d'aportacions externes.



Finançar adequadament el servei	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% d'autofinançament per taxes i preus públics	58,3 %	57,2 %	59,0 %	60,2 %	57,9 %	60,4 %
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	1,8 %	1,9 %	2,1 %	0,8 %	0,7 %	1,6 %
% de finançament per part de l'ajuntament	40,1 %	40,6 %	38,8 %	39,0 %	41,4 %	38,0 %

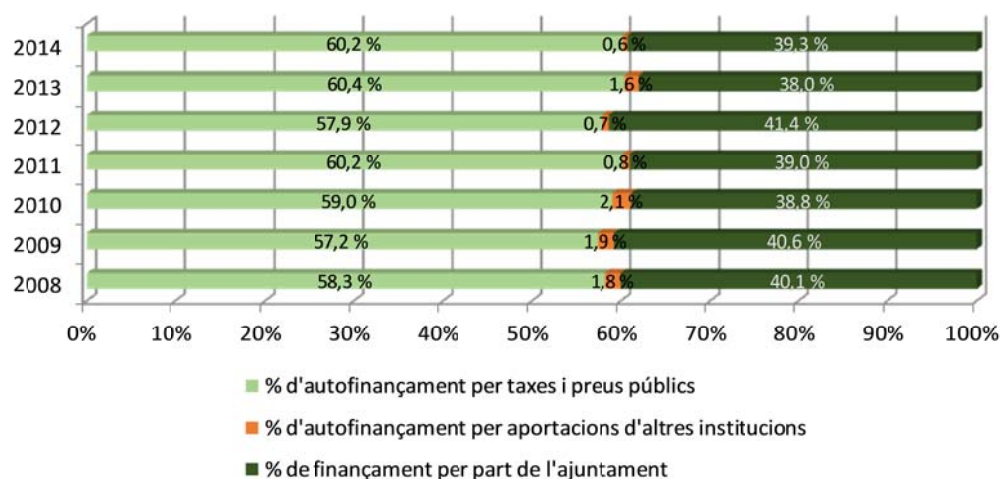


Figura 10. Comparativa de la distribució del finançament des de 2008 fins a 2014.

Pel que fa l'objectiu de '**Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives**', l'evolució de la inversió que es presenta s'explica perquè el 2014 és el primer any que no es compta amb el Fons Estatal d'Inversió Local, tot i que de forma individual s'ha detectat que comença a haver-hi més inversió. Aquesta inversió s'ha dipositat especialment en la millora dels espais esportius com, per exemple, les actuacions d'instal·lació de gespa artificial dels camps.

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	10,8 %	10,1 %	8,9 %	9,1 %	9,4 %	9,8 %	4,3 %

En relació amb l'indicador de 'percentatge de despesa corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) sobre el total de despesa corrent en esports', el resultat és molt similar a 2012, on la mitjana era de 7,2. Pel que fa a la 'despesa corrent en subministraments (incloses les concessions)', la mitjana baixa respecte el 2013, 13,5%.

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports	9,9 %	10,1 %	10,1 %	7,8 %	7,2 %	6,5 %	7,1 %
% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports				11,2 %	12,9 %	15,1 %	13,5 %

Tal i com es pot observar en la gràfica, el desglossament de la despesa econòmica en subministraments de 2014 torna a ser molt similar a la de 2012.

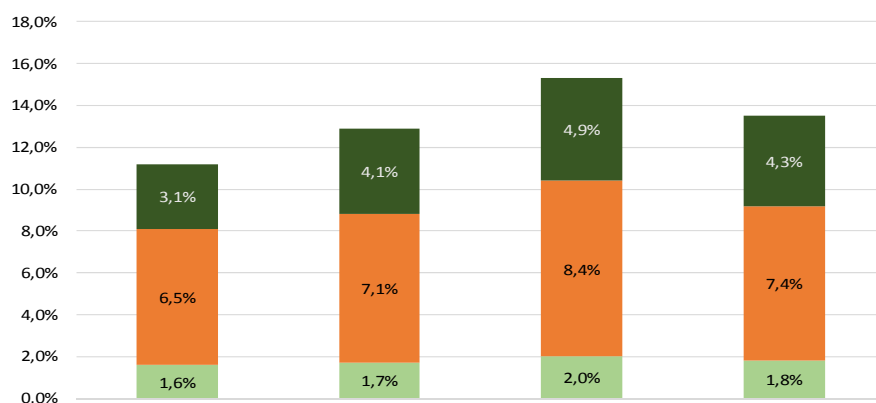


Figura 11. Desglossament de la despesa econòmica en subministraments en 3 tipologies dels anys 2011, 2012, 2013 i 2014.

Les despeses en subministraments disminueixen respecte el 2013, possiblement sigui conseqüència de les mesures que s'han anat implementant durant l'últim temps per la aconseguir la màxima reducció econòmica en consums. Els valors retornen a ser força semblants a 2012, amb la intenció de seguir baixant el màxim possible.

1.E. DIMENSIÓ I DADES D'ENTORN

A continuació s'inclouen aquelles dades que faciliten la interpretació del quadre de comandament. S'observa una recuperació de la població mitjana dels municipis participants, resultant de la reincorporació d'un municipi amb major volum de població als CCI, que el 2013 no va participar. Per tant, es podria dir que el volum de població dels municipis participants segueix una evolució estable.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Població	53.451	51.889	53.420	54.416	46.112	43.394	46.312

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

	2011	2012	2013	2014
Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.	0,8 %	0,7 %	0,8 %	0,8 %

Si s'analitza la distribució del total de les persones ocupades per tipologia, -sense tenir en compte si existeix o no relació contractual formal- s'observa que el major volum de persones forma part de les entitats esportives amb un 70,3% del total persones ocupades, de les quals el 17,1% compten amb contracte i un 53,2% no tenen una relació contractual formal.

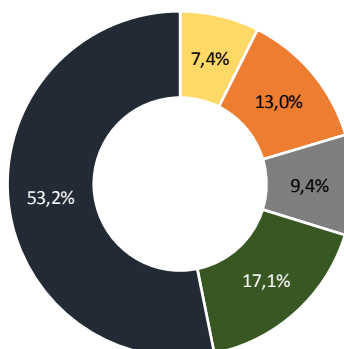


Figura 12. Distribució de les persones ocupades en el sector esportiu per tipologies



2. PERSPECTIVA DIMENSIÓ DE POBLACIÓ

En aquest apartat es realitza una anàlisi dels indicadors segmentats per dimensió de població del municipi en dos grups diferenciats. El primer correspon a les poblacions amb +10.000 habitants el qual comp- ta amb 30 municipis, i el segon a les poblacions amb + 30.000 habitants amb 24 municipis. S'observen diferències en alguns indicadors, les quals s'aniran comentant seguidament.

2.A. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Dins encàrrec polític s'observa que 'el % de persones que fan activitat física i esport sobre el total d'habi- tants de 16 anys o més' és similar en els dos grups de població.

Impulsar la pràctica esportiva al municipi	2012	2013	2014	
% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més	49 %	49 %	49 %	mitjana
	49 %	49 %	49 %	+ 10.000 habitants
	48 %	49 %	48 %	+ 30.000 habitants

De mitjana hi ha
215 places
disponibles
d'activitats
continuades, 5
menys que 2013

S'observa que en la distribució de places continuades en les entitats espor- tives, aquestes tenen un major pes en els municipis petits que en els grans amb una tendència a augmentar el % de places en els darrers 3 anys. Aquest fet també es reflecteix en el '% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població', mentre que el '% de massa social de les entitats esporti- ves sobre total de la població' és força similar.

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2012	2013	2014	
Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants	203	220	215	mitjana
	301	307	330	+ 10.000 habitants
	173	194	176	+ 30.000 habitants

Impulsar el teixit associatiu esportiu	2012	2013	2014	
% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	19%	18%	18%	mitjana
	18%	19%	19%	+ 10.000 habitants
	19%	17%	18%	+ 30.000 habitants
% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	8%	8%	9%	mitjana
	11%	11%	12%	+ 10.000 habitants
	7%	8%	8%	+ 30.000 habitants

S'observa una decaiguda del nombre de 'Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants' respecte 2013. L'indicador retorna a valors semblants a 2012, encara que aquest valor era superior en els municipis més grans i actualment és a l'inversa.

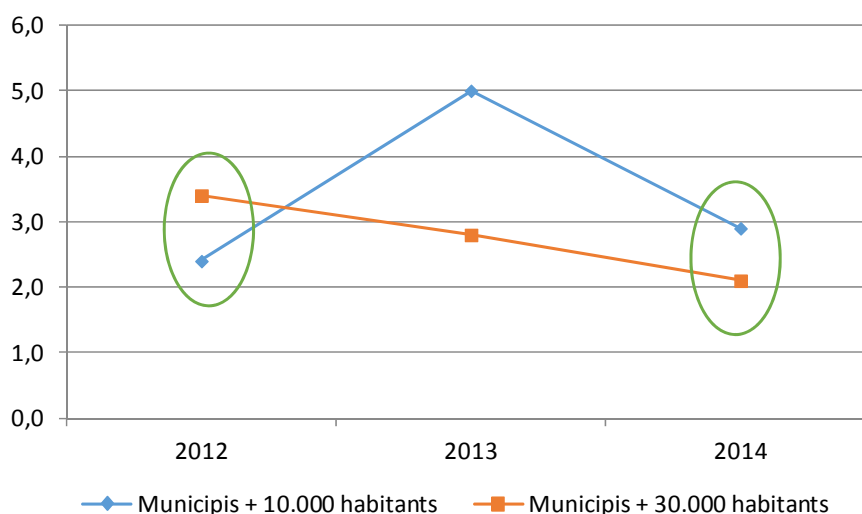


Figura 13. Practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants per dimensió de municipi

Pel que es refereix al nombre hores d'activitat per habitant, aquestes són més elevades en municipis petits que en grans, derivat del fet que els municipis grans poden generar economies d'escala.

L'ús d'espais escolars és més alt en municipis grans derivat d'una major necessitat i disponibilitat d'espais. Contràriament, s'observen diferències en el '% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV', on els municipis petits arriben a nivells quasi màxims d'ocupació amb un 94%, mentre que el '% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM' és el mateix, un 84%.

2.B. DIMENSIO USUARI/CLIENT

Pel que fa a la dimensió usuari/client s'observa que el '% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants' és més gran en municipis petits que en grans però contràriament, en els municipis més grans és on s'assoleix un major % d'abonaments màxim. Això podria ser degut a que en els municipis petits ha caigut el '% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants' més que en els municipis grans.

Els municipis d'ambdós grups d'habitants tenen un volum semblant de '% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit': 82,5% els de

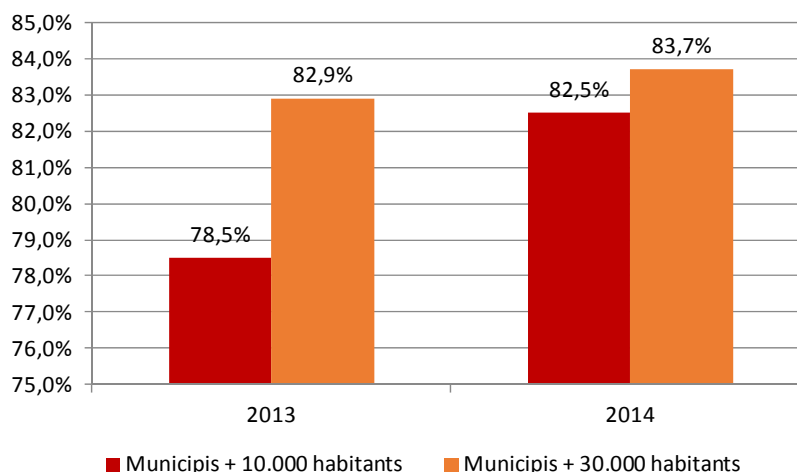


Figura 14. Percentatge d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit per trams de població



El 'preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu' és 2,4€ superior de mitjana en els municipis grans, mentre que el nivell de 'satisfacció general dels usuaris en els complexos esportius' varia 0,2 punts entre els dos grups de municipis: 6,3 en els grans i 6,5 en els petits.

2.C. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Pel que es refereix als valors organitzatius i RRHH, i derivat també d'economies d'escala, 'el número de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complet per cada 10.000 habitants en esport' és més baix en municipis de +30.000 que en els de +10.000.

Reflectir la dotació de recursos humans	2012	2013	2014
Nºde treballadors/es municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complet per cada 10.000 habitants	10,5	10,0	9,8
	13,3	14,4	13,9
	9,7	8,5	8,6

Major pes de la gestió directa en els municipis de +10.000 habitants (68%)

En els municipis petits, el 'número de treballadors municipals de l'esport a temps complet per cada 10.000 habitants' és major que en els municipis grans, 6,3% i 2,7% respectivament. Aquest fet també es veu reflectit en el '% de despesa corrent en gestió directa' el 68% als municipis entre 10.000 i 30.000 habitants i del 58% als més de 30.000 habitants.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2012	2013	2014	
% de despesa corrent en gestió directa	56 %	65 %	60 %	mitjana
	70 %	69 %	68 %	+ 10.000 habitants
	51 %	64 %	58 %	+ 30.000 habitants
% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complet sobre total treballadors	60 %	67 %	61 %	mitjana
	70 %	69 %	65 %	+ 10.000 habitants
	57 %	67 %	59 %	+ 30.000 habitants

Pel que es refereix a la formació, s'observa una diferència més acusada de percentatge de personal que ha assistit a cursos de formació segons la grandària de poblacional, respecte 2013. En canvi, quant a hores de formació s'obtenen valors més semblants, encara que els municipis més grans dediquen més hores en formació. Després de la davallada de 2012, segueix la tendència en augment que acostava més al valor de 2011, any en què es van realitzar més hores (12,2 per treballador/a).

Millorar les habilitats dels treballadors municipals	2011	2012	2013	2014	
% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals	49 %	47 %	49 %	49 %	mitjana
	42 %	37 %	47 %	46 %	+ 10.000 habitants
	54 %	55 %	50 %	52 %	+ 30.000 habitants
Hores anuals de formació per treballador/a municipal	12,2	8,1	9,9	10,9	mitjana
	6,8	5,2	9,2	10,5	+ 10.000 habitants
	15,1	10,0	10,4	11,2	+ 30.000 habitants

2.D. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Els municipis de +10.000 habitants obtenen un % més alt en autofinançament per taxes i preus públics (62,3%)

En referència als temes econòmics i derivat també de les economies d'escala, s'observa com els municipis petits disposen d'una major despesa corrent d'esports per habitant i un percentatge més alt de despesa corrent en esports sobre el total de despesa corrent de l'ajuntament.

En aquesta línia, pel que fa a la despesa en activitats, enguany es pot veure com la 'despesa en activitat per habitant' és gairebé el doble en els municipis petits que en els grans, mentre que la 'despesa corrent per hora d'activitat' és superior en els grans.

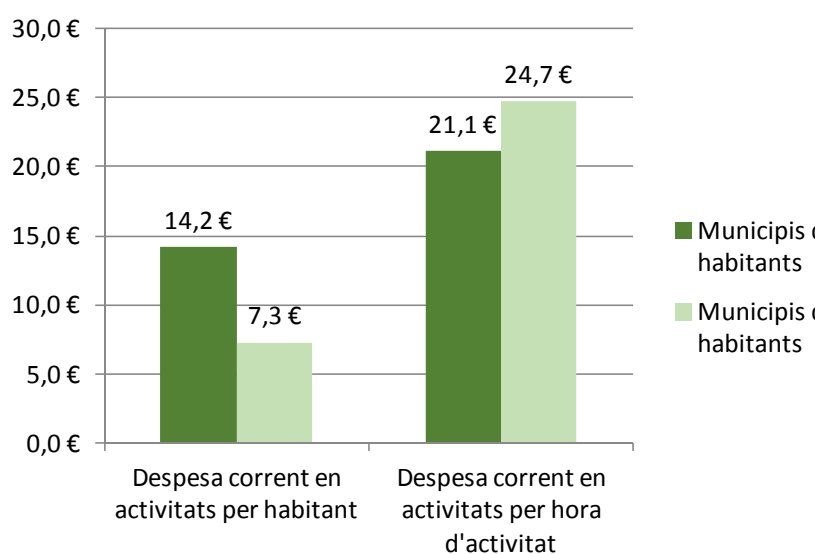


Figura 15. Despesa corrent d'activitats de 2014

Enguany l'indicador de 'despeses en transferències corrents a entitats esportives per habitant' ha disminuït 0,2€ en la mitjana i fins a 0,4€ en els municipis de +30.000 habitants. En el '% despesa de transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)', es troba el registre més baix (4,6%) dels últims 4 anys en el tram de municipis de +10.000 habitants.

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	2011	2012	2013	2014	
Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	4,0	3,9	3,9	3,7	mitjana
	3,9	3,9	4,0	3,8	+ 10.000 habitants
	4,0	3,9	4,1	3,7	+ 30.000 habitants
% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)	6,6 %	6,3 %	6,5 %	6,2 %	mitjana
	5,3 %	5,3 %	5,1 %	4,6 %	+ 10.000 habitants
	6,9 %	6,6 %	7,5 %	6,8 %	+ 30.000 habitants

Hi ha un canvi de tendència: el 'percentatge d'inversió en esports (incloses concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)' baixa notablement, perquè ja no es comptabilitza el Fons estatal d'inversió local (2009), del qual es van beneficiar sobretot els municipis de dimensions més reduïdes.

El % d'inversió en esports (incloses concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys) dels municipis de +10.000 habitants cau fins el 2,1%



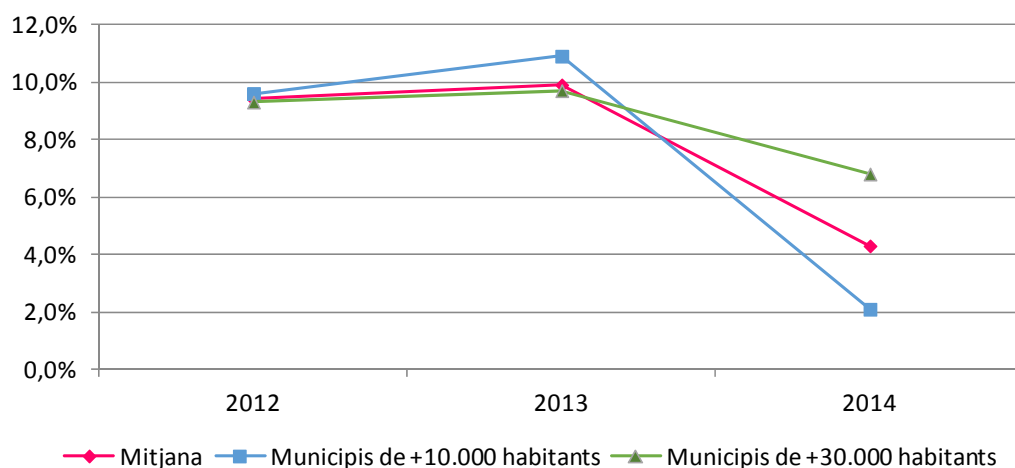


Figura 16. % d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys) per trams de població

QUINES SÓN LES TENDÈNCIES I LA PERCEPCIÓ DE FUTUR DE L'ESPORT?

En el present apartat es plantegen un seguit de tendències identificades per àmbits que permeten reflexionar sobre el camí recorregut i el seu estat actual plantejant-nos quin camí seguiran en el futur a mig termini. Posteriorment, es realitza un resum de la percepció tècnica del futur de l'esport per part dels tècnics dels municipis assistents als tallers de millora.

TENDÈNCIES

A. Entitats esportives

LES ENTITATS ESPORTIVES

- Despeses en transferències corrents a entitats esportives per habitant de 5,3 a 3,7
- % de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de 30% a 32%
- % de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població de 7% a 9%
- % de massa social de les entitats esportives sobre el total de la població de 17% a 18%
- Despeses en transferències corrents a entitats esportives sobre total despesa esports 8,7% a 6,2%

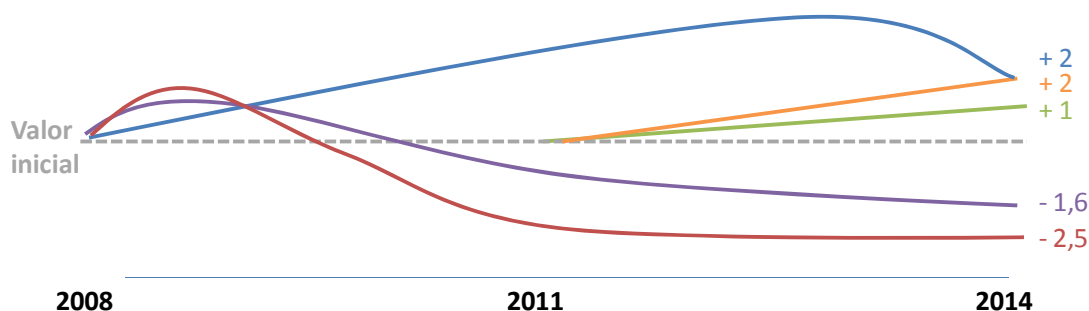


Figura 17. Evolució de tendències en l'àmbit d'entitats esportives de 2008 a 2014

S'observa una estabilitat que demostra que tot i tenir menys recursos, el paper de les entitats continua sent important, es manté el pes en l'oferta de places d'activitats continuades, on les entitats assumeixen fins a un terç del total de places disponibles. A causa del context actual s'han cercat noves formes finançament a través d'augment quotes, diversificació d'activitats, etc. També s'han dut a terme diferents iniciatives per reduir les despeses, principalment de subministraments. Davant de l'obligatorietat en la

regularització de les obligacions laborals i fiscals de les entitats sense ànim de lucre, cal destacar el suport municipal rebut en format jornades formatives i xerrades informatives.

B. La gestió econòmica

LA GESTIÓ ECONÒMICA

% d'autofinançament per taxes i preus públics de 58,3% a 60,2%

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions de 1,8% a 0,6%

Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat de 29,3 a 23,2

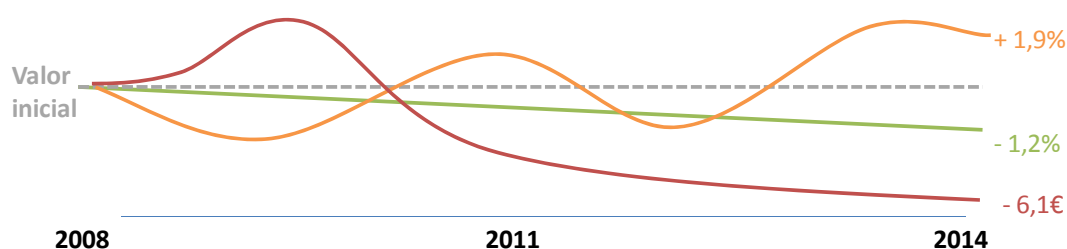


Figura 18. Evolució de tendències en l'àmbit de gestió econòmica de 2008 a 2014

Després d'uns últims anys amb un context socioeconòmic difícil, enguany sembla veure's una recuperació econòmica i com a conseqüència també social, en l'àmbit esportiu. S'han hagut de crear estratègies d'autoregulació econòmica, optimització dels recursos existents per poder mantenir el nivell del servei. Es creu que la manca de suport exterior ha ajudat a millorar la gestió de recursos, tant econòmics com humans i materials, per poder portar a terme un servei en condicions.

C. El parc d'equipaments

EL PARC D'EQUIPAMENTS

% d'inversió en esports sobre el total d'inversió municipal (5 anys) de 10,8% a 4,3%

% despesa corrent en reparació i manteniment s/total despesa esports de 9,9% a 7,1%

% despesa corrent en subministraments S/ total despesa esports de 11,2% a 13,5%

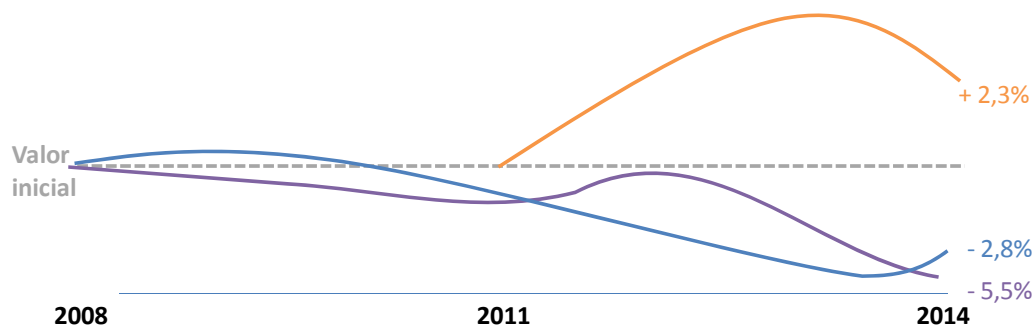


Figura 19. Evolució de tendències en l'àmbit d'equipaments esportius de 2008 a 2014

Pel que fa al parc d'equipaments, el volum d'inversions ha disminuït notablement. Davant de les polítiques d'optimització de recursos que s'han aplicat, les despeses en subministraments han disminuït, possiblement hi tingui relació l'augment d'ocupació en espais esportius en horari de 16h a 17h. Les despeses de manteniment es veuen augmentades, possiblement per l'envelliment de les instal·lacions ja que en general no s'han realitzat inversions per a la millora d'aquestes. En la tendència actual el model de gestió directa té més pes, ja que varies empreses concessionàries han tingut problemes per fer front a la crisi econòmica i els ajuntaments han hagut d'assumir la gestió.



D. L'equip humà de l'esport

L'EQUIP HUMÀ DE L'ESPORT

Nº de treballadors municipals, c. de serveis i concessions a temps complert s/10.000h. de 9,7 a 9,8

Hores anuals de formació per treballador de 12,2 a 10,9

Nº de persones ocupades en el sector esportiu cada 100 habitants de 0,8% a 0,8%

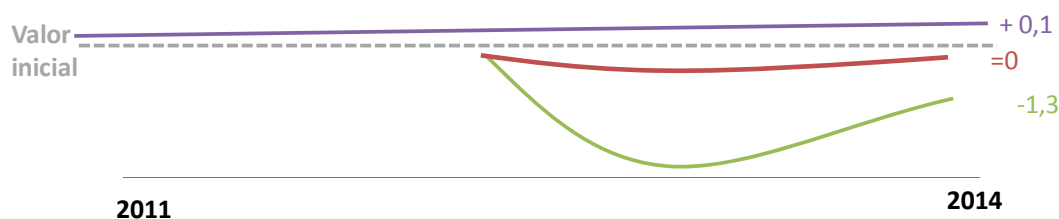


Figura 20. Evolució de tendències en l'àmbit de recursos humans de 2011 a 2014

Pel que fa als recursos humans, es presenta una tendència de continuïtat organitzativa versus la necessitat de diversificació dels serveis. Es mostra una consolidació del mercat laboral en el sector esportiu, ja que hi ha una estabilitat en el nombre de persones ocupades en aquest. S'observa una recuperació en el volum d'hores de formació fet que constata que els municipis són conscients de la importància de l'actualització de coneixements, ja que és un sector en que de manera continuada es van introduint novetats i tendències.

E. Espai de pràctica

ESPAI DE PRÀCTICA

% d'ocupació setmanal tipus en PAV (17h a 23h) de 92% a 90%

% d'ocupació setmanal tipus en CAM (17h a 23h) de 74% a 84%

% de població abonada i/o inscrita a un CEM s/ total població de 14,5% a 13,2%

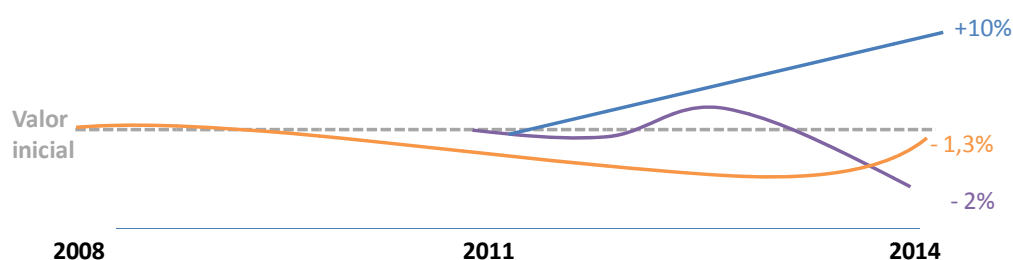


Figura 21. Evolució de tendències en l'espai de pràctica de 2008 a 2014

L'evolució dels últims temps ha portat a una transformació de l'espai de la pràctica i a la coexistència d'usos en els espais urbans. Probablement, uns dels principals motius de l'inici d'aquesta tendència sigui l'augment del % d'IVA en els preus de l'abonament dels complexos esportius juntament amb la crisi econòmica que s'ha sofert. Per això és possible que hagin aparegut noves pràctiques fora de l'entorn convencional.

Percepció tècnica sobre el futur de l'esport

A la fase de millora dels Cercle de Comparació Intermunicipal es realitzen els tallers de millora. En aquests, abans de començar la fase principal del taller, que es descriu en l'apartat 5 del present document, es va realitzar una activitat prèvia amb els tècnics participants per conèixer la percepció del futur del sistema esportiu local. Van omplir una fitxa com la que es presenta a continuació perquè plasmessin la seva visió de futur.



 Cercles de comparació intermunicipals **ESPORTS**

Jo crec que el futur anirà cap a.....

Escriure 1 sola tendència segons el vostre municipi o opinió personal

Les respostes obtingudes van ser un total de 75. En relació al futur que esdevindrà al sector esportiu, s'han classificat les respostes en els següents àmbits:

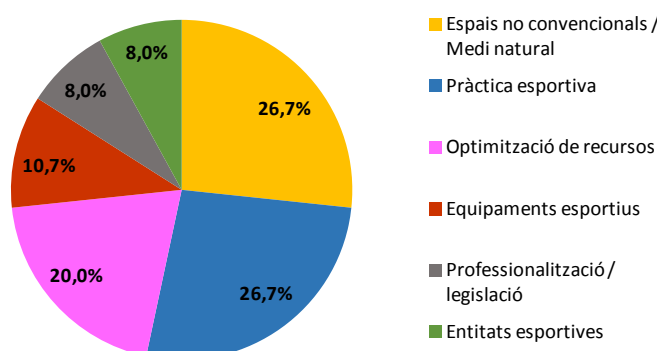


Figura 22. Àmbits de respostes obtingudes de les percepcions de futur dels tècnics

Es considera que la **pràctica esportiva** anirà en augment en totes les modalitats: l'esport federat, l'escolar, el de lleure i el relacionat amb l'activitat física i la salut, sobretot amb la gent gran. També consideren en projecció el fet de practicar esport de forma autònoma i destaquen l'aparició d'esports minoritaris, els que són de "fàcil pràctica" (com per exemple el pàdel) o fins i tot l'aparició de noves modalitats esportives.

Pel que fa als **equipaments esportius**, consideren necessàries les actuacions de reforma i millores en instal·lacions esportives tant interiors com exteriors, però sobretot destaquen la saturació que estan patint aquests espais. Tot i així, es percep una tendència a realitzar la pràctica esportiva fora dels equipaments esportius tradicionals. Per tal de fomentar l'esport a l'aire lliure, s'haurà de tenir cura dels **espais esportius no convencionals**, ja sigui en zones urbanes o naturals.

Per tal d'**optimitzar recursos**, tant econòmics, com personals o materials, en un futur consideren que s'haurien de produir una sèrie d'actuacions com podrien ser la fusió d'entitats, generar més ingressos a través d'una oferta de millor qualitat, buscar la rendibilitat econòmica del servei públic, conscienciació d'aspectes comuns i millor coordinació entre entitats i administració pública, anàlisi en profunditat de la tipologia de gestió, etc.



En termes generals, els participants als tallers consideren que les **entitats esportives** tindran cada vegada més protagonisme a l'hora de promocionar l'esport als municipis. Però també especifiquen que la legislació actualment la **legislació** vigent pot comportar greus conseqüències, com la desaparició d'algunes entitats o clubs. És per aquest motiu que consideren necessari cert grau de professionalització, en la mesura que sigui possible, de les entitats esportives.

ESPORT VERSUS ALTRES SERVEIS MUNICIPALS

Seguidament es presenta la contextualització de l'esport dins del municipi comparant aquest servei amb la resta de serveis participants als CCI.

% de dones sobre el total de treballadors/es

Enguany el % de dones respecte el total de treballadors/es municipals es manté un any més en un 35%. Si es compara aquesta dada amb els altres serveis municipals, s'observa que és l'onzè servei amb un percentatge major de dones empleades d'un total de 17 serveis.

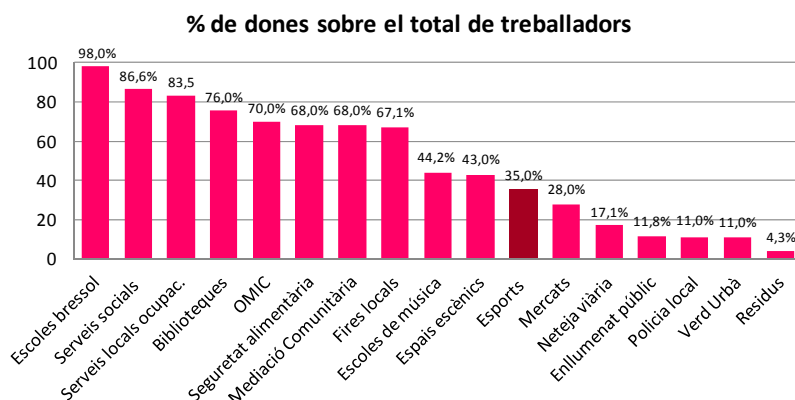


Figura 23. Comparativa del % de dones sobre el total de treballadors amb els altres serveis participants al Cercle 2014.

% hores de baixa

Durant el 2014 s'han produït menys hores de baixa que el 2013, arribant a valors semblants als de 2011. Si es compara amb la resta de serveis municipals participants als Cercle, s'observa com esports es troba en els serveis amb un menor percentatge d'hores de baixa laboral amb uns valors similars dels serveis d'espais escènics i dels serveis locals d'ocupació.

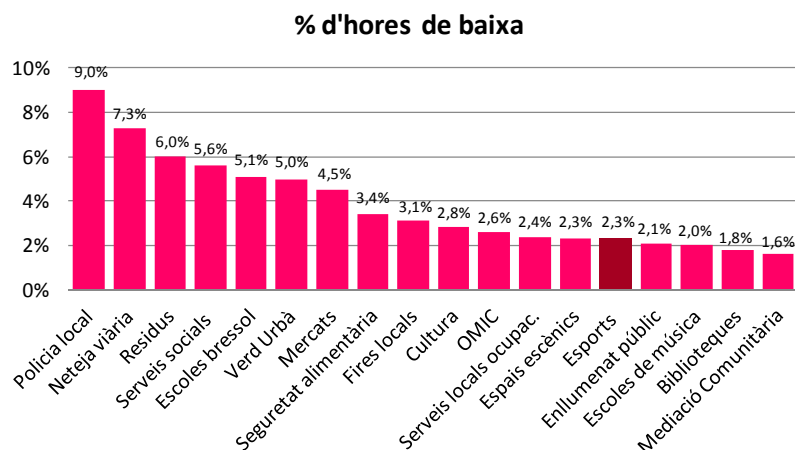


Figura 24. Comparativa del % d'hores de baixa laboral sobre el total de dies laborables amb els altres serveis participants als Cercle 2014



Hores de formació per treballador

Tal i com s'ha comentat en apartats anteriors, la formació en Esports enguany ha augmentat respecte el 2013. Si es compara la mitjana d'hores de formació per cada persona empleada municipal amb les hores de formació de serveis participants als CCI, s'observa que el servei d'esports se situa en onzè lloc, millorant dues posicions per sobre de l'anterior edició.

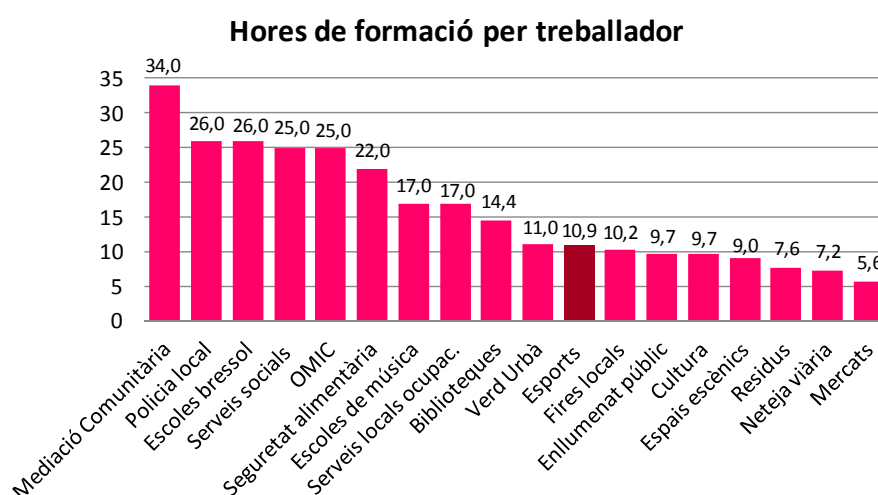


Figura 25. Comparativa de volum d'hores de formació per empleat amb els altres serveis participants als Cercle 2014.

% de gestió directa i indirecta

El càlcul del % de gestió indirecta es realitza dividint les despeses corrents en esports de les concessions administratives respecte del total de despeses corrents en esports incloses les concessions. Aquest %, en esports es situa en un 40%. Comparant aquesta dada amb la resta de serveis dels CCI 2014, Esports segueix sent el servei amb un major equilibri entre el model de gestió directa i indirecta.

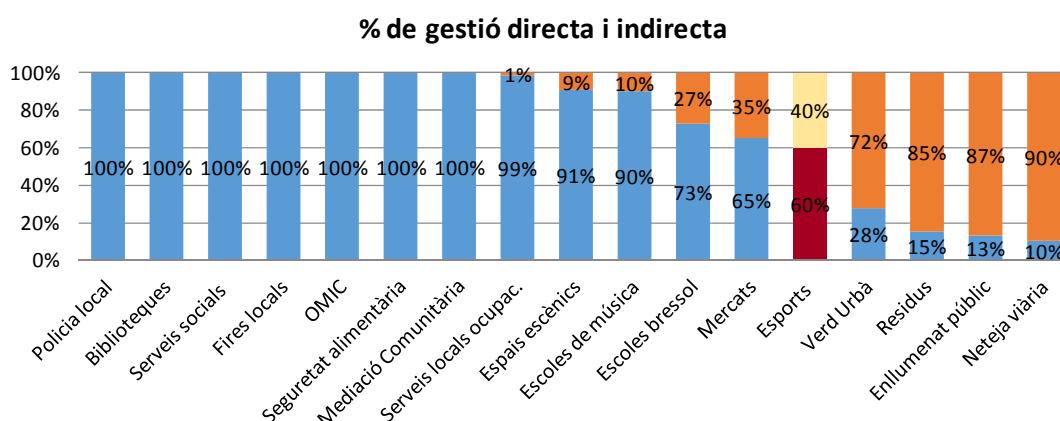


Figura 26. Comparativa del % de gestió directa i indirecta del servei d'esports amb la resta de serveis participants en el Cercle 2014.

Despesa corrent del servei per habitant

Esports és el tercer servei municipal amb major despesa corrent dels que participen als Cercle, per darre-
ra de Policia Local i Cultura, però d'altra banda també és el tercer servei amb un major autofinançament per taxes i preus públics.



Despesa corrent del servei per habitant

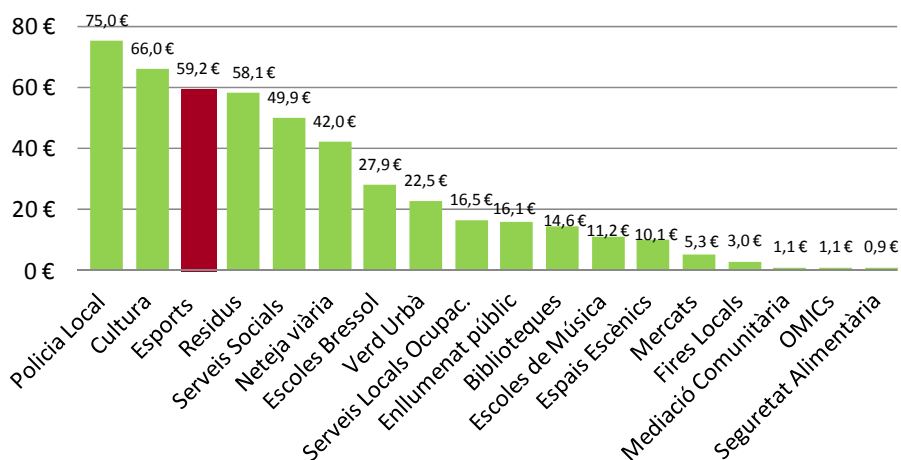


Figura 27. Comparativa de la despesa corrent en Esports per habitant amb els altres serveis participants als Cercle 2014.

% de finançament

Els tres primers serveis amb un major autofinançament, entre ells Esports, compten amb un percentatge de finançament per aportacions d'altres institucions gairebé residual. Enguany, en el cas d'esports ha augmentat el % d'autofinançament per taxes i preus públics, però segueix en tercera posició darrera de Residus i Mercats.

% de finançament

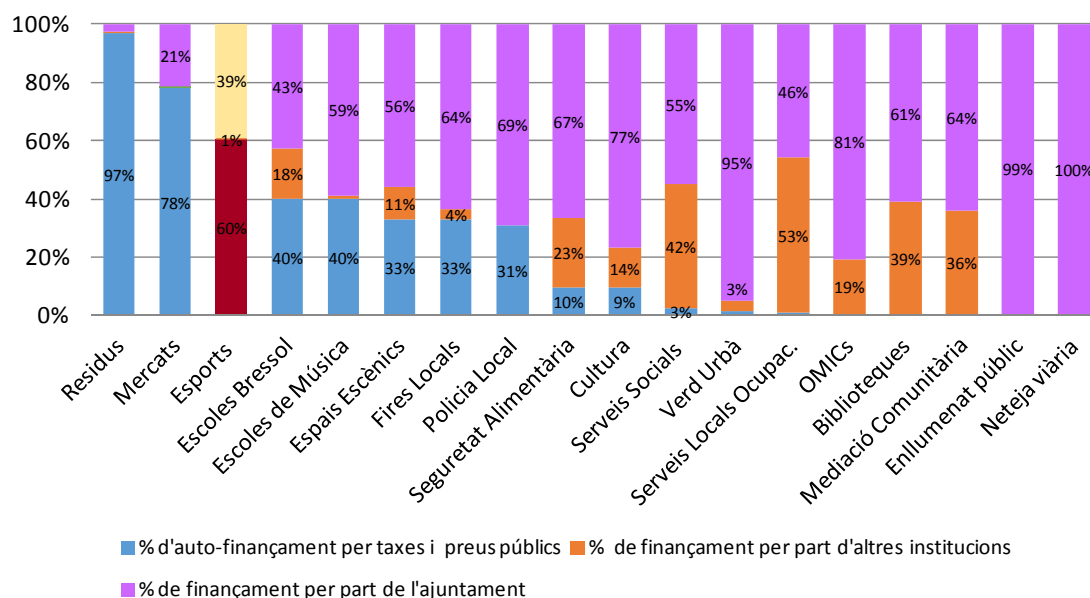


Figura 28. Comparativa del % d'autofinançament del servei d'esports amb els altres serveis participants als Cercle 2014.

ELS TALLERS DE MILLORA

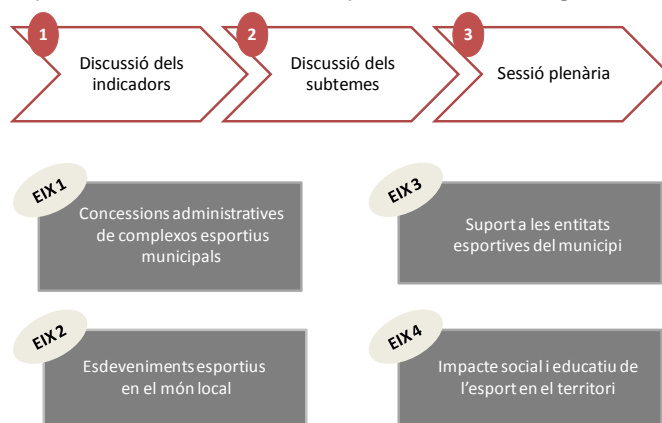
En la present edició, els tallers de millora han estat concebuts com un espai de participació i intercanvi d'experiències entre els/les diferents tècnics/es d'esports participants. Després de la presentació dels resultats del quadre d'indicadors 2014 i de veure les possibilitats que ofereix el Portal d'Informació Eco-



nòmica i de Serveis Locals (PIESL) en sessió plenària, es van dividir els participants en dos grups per a cada un dels tallers realitzats. Cada grup va treballar entorn d'un eix determinat seguint el procés que es detalla seguidament.

Una primera part on es discutien els indicadors del quadre d'indicadors seleccionats per analitzar aquell eix, així com l'anàlisi de cada municipi sobre el resultat dels seus indicadors en relació amb la mitjana general i la mitjana del grup de referència que havia escollit. D'aquesta manera, cada municipi establia i compartia les diferents relacions entre els indicadors que explicaven la realitat del seu sistema esportiu en aquell àmbit de treball.

La segona part del treball en grup es va basar en l'intercanvi d'experiències concretes per a temes més específics dins de cada eix, concretament cada un comptava amb 2 o 3 temes. Per a introduir cada tema, es va demanar que un municipi que el conegués amb profunditat que expliqués la seva realitat en aquest aspecte i a partir d'aquí es generava un debat i intercanvi de realitats i experiències molt dinàmic i participatiu. Es disposava d'entre 30 i 45 minuts per a cada un dels temes i es va incentivar amb la participació de tots els membres del grup de treball. Finalment i tornant a la sessió plenària, la persona moderadora de cada grup va compartir les conclusions finals que es detallaran seguidament en cada un dels eixos.



La següent figura mostra els municipis participants en cada un dels 4 eixos proposats, destacant en negreta aquells que van realitzar l'explicació de la seva realitat d'acord a cada subtema.

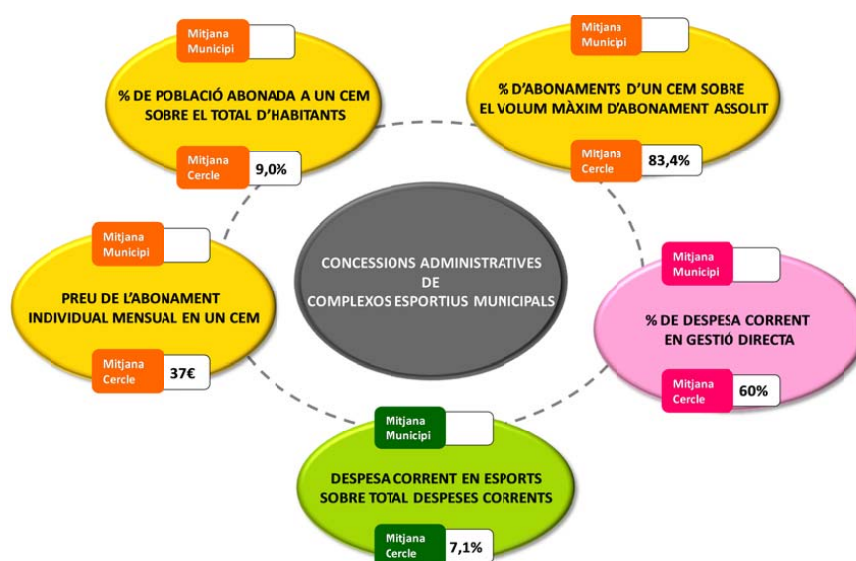
	CONCESSIONS ADMINISTRATIVES	ESDEVENIMENTS ESPORTIUS
30 de setembre	▪ Sant Boi Llobregat ▪ L'Hospitalet Llobregat ▪ Sant Adrià de Besòs ▪ Sant Vicenç dels Horts ▪ Torelló ▪ Manresa ▪ Sant Feliu de Llobregat ▪ Vilassar de Mar ▪ Les Franqueses del Vallès ▪ Premià de Mar ▪ Rubí ▪ Sant Cugat del Vallès ▪ L'Ametlla del Vallès ▪ Vilanova i la Geltrú	▪ Sant Andreu de la Barca ▪ Igualada ▪ Sitges ▪ Esparreguera ▪ Esplugues de Llobregat ▪ Matadepera ▪ Manlleu ▪ Sant Esteve Sesrovires ▪ Sant Boi Llobregat ▪ L'Hospitalet Llobregat
	ENTITATS ESPORTIVES	EIX SOCIAL (accessibilitat a la pràctica)
6 d'octubre	▪ Vic ▪ Mataró ▪ Sant Joan Despí ▪ Castellar del Vallès ▪ Molins de Rei ▪ Sant Just Desvern ▪ Abrera ▪ Barberà del Vallès ▪ Castellbisbal ▪ Mollet del Vallès ▪ Palau - Solità i Plegamans ▪ Granollers ▪ Calella ▪ Ripollet	▪ El Prat de Llobregat ▪ Cerdanyola del Vallès ▪ Cornellà de Llobregat ▪ Parets del Vallès ▪ Sant Celoni ▪ Cardedeu ▪ Sabadell ▪ Vilanova del Camí ▪ Viladecans



EIX 1. CONCESSIONS ADMINISTRATIVES DE COMPLEXOS ESPORTIUS MUNICIPALS

Discussió inicial a partir dels següents indicadors:

- I. % de població abonada a un CEM sobre el total d'habitants.
- II. % d'abonaments d'un CEM sobre el volum màxim d'abonaments assolit.
- III. Preu de l'abonament individual mensual en un CEM.
- IV. % de despesa corrent en gestió directa.
- V. Despesa corrent en esports (incl. concessions) sobre total despeses corrents.



En la discussió dels indicadors en general, es va veure que no hi ha relació directa entre el volum d'abonaments màxim d'abonaments assolit en un CEM amb el preu de l'abonament individual. Aquest fet es verifica en la següent figura on no hi ha correlació entre el preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu i el % d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit.

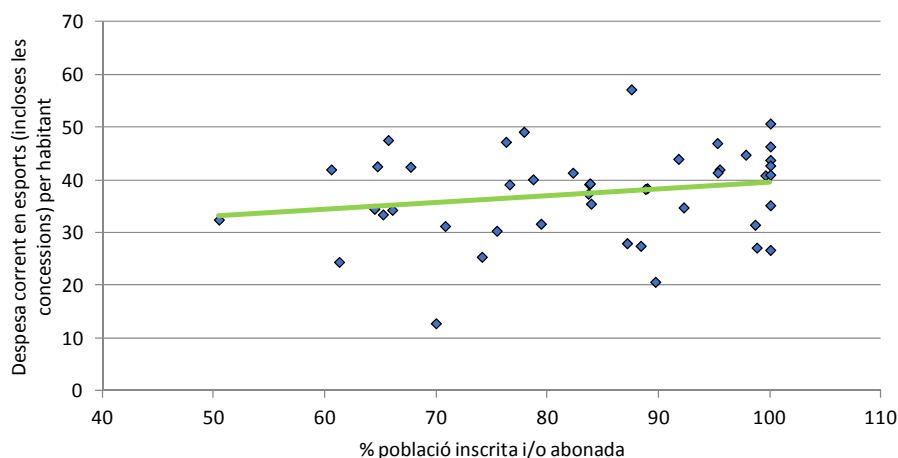


Figura 29. Correlació entre el preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu i el % d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit

Durant els últims anys s'havia percebut una davallada d'abonats a causa de l'increment del preu per l'augment de l'IVA, però enguany s'ha notat una recuperació del nombre d'aquests abonats. Els complexos esportius han hagut d'innovar-se pel que fa a les activitats tradicionals i actualitzar l'oferta en funció de la demanda i, sobretot, no disminuir la qualitat dels serveis davant dels possibles problemes econòmics. Cap municipi dels participants a la taula tenia un valor per sota de la mitjana en el volum màxim d'abonats assolit, ni el preu de l'abonament per sobre de la mitjana.

Diferents municipis, han hagut de fer front a l'oferta dels diferents complexos esportius privats, ja que aquests davant del context de la crisi, han baixat preus i han augmentat el volum de la oferta per equilibrar-se als complexos municipals. En relació els indicadors de despeses, no s'han trobat aspectes rellevants a destacar.

Una vegada finalitzats els comentaris sobre els indicadors, es va donar pas al debat dels 3 temes proposats dins d'aquest eix.

Tema de discussió 1:

Seguiment de concessions administratives

Tots els municipis participants estan d'acord que el seguiment de la gestió mitjançant una concessió ha de ser controlada per una comissió de seguiment formada per les diferents àrees de l'ajuntament, no només per l'àrea d'esports. Cal que hi hagi un seguiment de tots els àmbits per a un major control i qualitat d'aquesta gestió. Els tècnics d'esports davant d'alguns temes concrets, que no dominen, sobretot econòmics, es troben amb mancances per realitzar un bon seguiment.

Alguns dels municipis expliquen que estan descontents amb el funcionament d'una empresa concessionària, ja que el manteniment és insuficient. El fet que hi hagi una elevada rotació de personal pel fet que reben sous molt baixos, afecta directament a l'atenció al públic i a la qualitat del servei. En un cas concret tan sols es dedica a potenciar les activitats que li generen ingressos, en aquest cas, lligues de futbol 7, però a la resta de serveis hi inverteixen els mínims recursos. La relació entre l'empresa i l'ajuntament és quasi nul·la. En aquests casos, es crea una sensació de desconfiança, i més si no es té un control del compliment de la normativa, del nombre d'abonats, de l'explotació econòmica, etc. És important agafar el rumb en aquestes situacions per evitar finals no desitjats. Així doncs, disposar d'una bona comissió de seguiment és d'especial importància.

Es presenta un cas d'externalització del servei d'un equipament esportiu en el que l'adjudicatari assumeix un cert risc i ventura en l'explotació de l'equipament. El servei es preveu inicialment deficitari i l'Ajuntament incorpora, en el procés de licitació de l'externalització, el pagament d'un import per cobrir aquest dèficit. El càlcul del dèficit parteix de l'anàlisi dels resultats d'explotació reals de l'equipament en els darrers exercicis. Tanmateix, el potencial increment del dèficit que pugui produir-se en l'explotació serà ja assumit per l'entitat concessionària; per contra, si el dèficit resultés menor del previst inicialment, redundaria en benefici per a l'adjudicatari. Aquest tipus de pràctica s'ha reproduït també en externalitzacions que han tingut lloc en d'altres Comunitats Autònomes de l'estat espanyol.



- ➡ Es considera necessària l'elaboració d'una comissió de seguiment de la concessió formada per les diferents àrees de l'Ajuntament (tècnica, econòmica, jurídica...) per un major control i qualitat de la gestió.

Casos reals:

1. L'empresa gestora d'una instal·lació té una taxa de rotació molt elevada de personal i uns salaris molt baixos, aquest fet repercuteix de manera molt negativa en la qualitat del servei.
2. Empresa que només vetlla pels serveis que li generen ingressos i descuiden la resta de serveis.

Tema de discussió 2**Procés per a l'elaboració d'uns plecs de clàusules per a contractes de concessió administrativa que finalitzen i han de sortir de nou a concurs.**

El procés per l'elaboració d'uns plecs és llarg i feixuc, però és important que cada una de les àrees de l'ajuntament involucrades a elaborar-los tinguin clar quina és la direcció i els objectius que es volen plasmar. Si en l'elaboració del plec s'hi troben involucrades diferents àrees cal que s'organitzin reunions setmanals pel seguiment de l'elaboració d'aquest.

Un municipi de la província ha realitzat una aposta per donar la gestió a través del model de concessió a les entitats del municipi. S'han trobat, però que no són bons gestors, ja que la majoria d'entitats no estan professionalitzades i compten amb contractes precaris, economia submergida, treballadors sense contracte, etc. De les cinc instal·lacions amb el servei externalitzat, una d'elles compta amb una prestació integral de serveis, on el director de la instal·lació és municipal, però la resta de treballadors pertanyen a una empresa externa. Els avantatges que es troba amb aquest tipus de gestió, és que l'ajuntament està dins de la instal·lació a través del/de la director/a i, per tant, té un major control de la gestió. Pel contrari, però, s'encareix el cost del capítol de personal.

Una de les conclusions finals que s'extreu del debat es que el contracte ha de ser vinculant, és a dir, que es demani i es sigui exigent amb les necessitats del servei a donar. Perquè això es compleixi, totes les persones involucrades en la redacció dels plecs han de seguir una mateixa línia de treball.

En definitiva, cal tenir un bon plec de condicions amb un bon seguiment de tots els àmbits involucrats. En el cas de la gestió a través de prestació de serveis, es recomana incloure en el plec que es rebrà una retribució variable en funció de l'assoliment d'objectius, per així tenir més motivada l'empresa adjudicatària.

- ➡ Les àrees involucrades en l'elaboració de l'expedient de contractació ha de tenir clar quina és la direcció i els objectius que es vol plasmar. Totes han de seguir una mateixa línia de treball i els mateixos objectius, adequadament quantificats.
- ➡ En prestació de serveis es recomana plasmar al contracte que es rebrà una retribució variable en funció de l'assoliment dels objectius.
- ➡ És preferible que els contractes siguin vinculants, per ser exigent amb les necessitats concretes del servei.

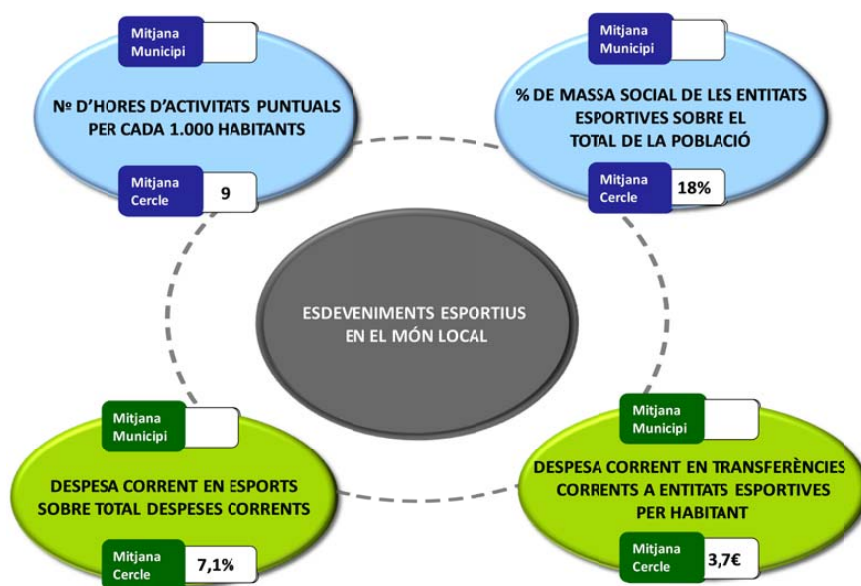
Casos reals:

1. La gestió d'instal·lacions a través d'entitats esportives d'un municipi no és una bona solució ja que la gestió és deficient perquè la majoria no són prou professionalitzades
2. En un cas la instal·lació es gestiona a través de la prestació de serveis integrals, on el director de la instal·lació és propi de l'ajuntament i la resta de treballadors de l'empresa externa. Amb aquesta opció s'aconsegueix un major control de la gestió

EIX 2. ESDEVENIMENTS ESPORTIUS EN EL MÓN LOCAL

El segon eix de debat tracta sobre les activitats esportives puntuals en el municipi i la seva importància en aquest. Els indicadors seleccionats per a aquest eix són:

- Nombre d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 hab.
- Despesa en transferències corrents a entitats esportives per hab.
- Despesa corrent en esports (incl. concessions) sobre total despeses corrents
- % de massa social de les entitats esportives sobre el total de la població



En la discussió d'aquests es va veure com disposar d'un major nombre d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants no té una relació directa amb la despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant. En general, aquestes són majoritàriament per a les activitats esportives continuades de les entitats esportives al llarg de la temporada. S'afegeix el fet que, pel context de crisi econòmica dels darrers anys, hi ha hagut una tendència generalitzada a reduir les aportacions a les entitats esportives amb la consegüent cerca de noves fonts de finançament. L'organització d'activitats esportives puntuals ha estat una d'aquestes formes de finançament, ja sigui per a d'ingrés de la pròpia activitat o per donar a conèixer l'entitat i captar un major volum d'esportistes. També s'ha detectat que algunes de les activitats puntuals que anteriorment s'organitzaven directament per l'Àrea d'Esports han passat a realitzar-se per part de les entitats. Els ajuntaments però, donen suport en l'aspecte logístic com per exemple el tall de carrers, material necessari, ambulància, etc.



Malgrat la rellevància de la massa social de les entitats esportives sobre el total de població, això no es tradueix a un major volum d'activitats. La massa social és molt específica segons l'entitat esportiva, de manera que són més aviat els familiars directes dels esportistes els que col·laboren en l'organització dels diferents esdeveniments puntuals.

Es destaca que en l'actual quadre d'indicadors es fa difícil extreure informació específica sobre aquest eix, tot i així davant la possibilitat d'introduir nous indicadors es conclou que són dades difícils d'aconseguir, sobretot perquè la gran part són de les pròpies entitats o altres àrees de l'ajuntament.

Una vegada finalitzat el debat es va donar pas al debat dels 3 temes proposats dins d'aquest eix.

Tema de discussió 1:

Model de gestió de l'organització dels esdeveniments esportius.

En l'explicació d'una experiència per part d'un municipi es va veure l'actual tendència d'externalitzar part o la totalitat de la gestió de l'esdeveniment a una empresa externa. Segons el pressupost, la forma d'externalització variarà a adjudicació directa, procediment negociat o licitació oberta. La redacció del plec de clàusules és de gran importància per tal de garantir la màxima qualitat en l'esdeveniment i que aquest compleixi els requeriments determinats per l'ajuntament. Aquest model es va implementar per la falta de mitjans propis de l'ajuntament per a desenvolupar aquesta activitat així com, en algunes ocasions, per la falta de mitjans o implicació de les entitats esportives, especialment en aquells esdeveniments que compten amb un gran volum d'inscripcions. Es recomana que aquesta externalització sigui superior a un any per tal de garantir una continuïtat en l'esdeveniment i aprofitar el coneixement que es genera en la seva organització any rere any per poder introduir millores en el seu funcionament. L'ajuntament però, col·labora en l'esdeveniment en temes logístics així com en l'aportació dels voluntaris del dia de l'esdeveniment. Aquests, majoritàriament, venen gràcies a la col·laboració de les entitats esportives del municipi. Es destaca la dificultat de comptar amb voluntaris, fet pel qual en moltes ocasions s'incentiva la seva participació amb descomptes o aportacions en espècies.

En el debat es comenta que cada vegada és més freqüent que altres àrees municipals utilitzin actes esportius per a promocionar el comerç o altres aspectes de la ciutat sense comptar i/o treballar amb l'àrea d'esports.

Com a bona pràctica es destaca la realització per part d'un municipi de la contractació global de serveis com vigilància o ambulàncies per a tots els esdeveniments de la població, obtenint unes bones condicions en les contractacions i aportant aquests serveis en tots els actes que s'organitzin directament o a través de les entitats esportives.



Tendència en externalitzar la gestió d'esdeveniments esportius per falta de mitjans propis de l'ajuntament per desenvolupar aquesta activitat.

Casos reals:

1. Contractes d'externalització de més d'un any per garantir la continuïtat de l'esdeveniment. L'ajuntament en alguns casos dona suport en temes logístics
2. Ús de l'esport com a mitjà de la promoció econòmica
3. Contractació global de serveis per tots els esdeveniments de la població



Tema de discussió 2:

Com calcular o com establir una metodologia per valorar l'impacte econòmic.

L'impacte econòmic que pot generar una activitat esportiva puntual en un municipi és un tema d'actual interès per a moltes poblacions. El seu càlcul és força complex ja que requereix la intervenció de diferents agents: organització de la cursa, la restauració del municipi, els allotjaments, els comerços, transports, etc. L'ús d'enquestes per part d'aquests col·lectius és una de les maneres més efectives que tenen per obtenir informació al respecte. Actualment, la Diputació de Barcelona n'ha posat una en funcionament per obtenir aquesta informació, en el futur serà interessant analitzar-ne els resultats.

L'opinió general dels municipis participants és que la restauració acostuma a ser el sector que més es beneficia en l'organització dels esdeveniments esportius. Cada vegada és més corrent que s'ofereixin productes turístics relacionats amb la temàtica de l'esdeveniment com, per exemple, la fira del corredor o el menú del corredor. Hi ha alguns esdeveniments esportius que s'organitzen tenint present els impactes que poden generar en el seu municipi i comptant així amb la col·laboració dels principals beneficiaris.

La cerca de 'partners' és un aspecte rellevant per a disposar de recursos en l'organització d'un esdeveniment. Aquest 'partner' vol saber quin benefici en pot obtenir d'aquell patrocini, motiu pel qual sorgeixen iniciatives per identificar els diferents perfils d'usuari i cercar el tipus de patrocinador més adequat a aquests. En municipis grans s'ha viscut l'experiència de cercar una gran empresa que patrocini tots els esdeveniments de ciutat garantint una font de finançament important i facilitant aquesta difícil tasca.

Es repeteix de nou la realitat que d'altres àrees organitzen activitats esportives per a crear un impacte econòmic sense comptar i/o treballar amb l'àrea d'esports. Aquest fet consolida l'esport com una eina d'atracció i participació per una gran part de la població, de manera que la practica esportiva no és només una finalitat en si mateixa, sinó també un instrument de dinamització en molts àmbits diferents. Com a contrapartida però, en ocasions l'ús "instrumental" de l'esport fa que no es tingui en compte el seu vessant purament esportiu i genera actes esportius no adequats.



Tendència en externalitzar la gestió d'esdeveniments esportius per falta de mitjans propis de l'ajuntament per desenvolupar aquesta activitat.

Casos reals:

1. Contractes d'externalització de més d'un any per garantir la continuïtat de l'esdeveniment. L'ajuntament en alguns casos dóna suport en temes logístics
2. Ús de l'esport com a mitjà de la promoció econòmica
3. Contractació global de serveis per tots els esdeveniments de la població

Tema de discussió 3:

Creació d'un nou esdeveniment esportiu en un municipi.

El tercer tema de discussió intenta determinar quins processos es poden seguir per a la creació d'un nou esdeveniment esportiu en un municipi. Es conclou entre tots els participants tres tipus d'organització de les activitats: les organitzades directament per part de l'ajuntament, estan lligades als recursos



disponibles i amb poc espai per a noves propostes que requereixen en moltes ocasions de les entitats esportives locals; les activitats esportives organitzades per les entitats esportives i que mouen la seva massa de participants i persones properes, que requereixen de la col·laboració de l'ajuntament en molts aspectes; i les activitats organitzades per empreses especialitzades. Aquestes últimes tenen una dinàmica de funcionament i agilitat que els permet mobilitzar volums de població més elevats. Tot i així és necessari determinar uns requeriments mínims en el desenvolupament de les activitats per tal que es compleixin tots els aspectes acordats, fent especial esment als aspectes relacionats amb la seguretat dels participants i del públic.

En els darrers anys hi ha hagut un creixement d'empreses organitzadores d'esdeveniments esportius amb propostes molt diverses. S'ha detectat un estancament en el sector perquè les pròpies activitats esportives puntuals es fan la competència entre si i, per tant, disminueix o fins i tot es posa en perill la seva rendibilitat econòmica.

Un altre fet que ha succeït en més d'un municipi és la realització de campus esportius per part d'entitats esportives del municipi, les quals compten amb instal·lacions gratuïtes, que contracten a una empresa externa en la seva realització. Aquest fet ha derivat a incoherències pel tractament de les instal·lacions i/o de les subvencions, fet pel qual s'ha fet palesa a la necessitat de regulació i control per part dels diferents agents implicats. La regulació i planificació de les activitats esportives puntuals en l'inici de la temporada i de forma conjunta amb l'ajuntament per tal de preveure necessitats, un correcte funcionament i els recursos necessaris, són aspectes que cada vegada més tècnics/ques municipals treballen i prioritzen. D'aquesta manera es realitza una oferta d'activitats puntuals adaptada als recursos del municipi, a les entitats i a les característiques de la població, deixant espai a noves activitats però de forma controlada.

Es conclouen 3 tipus d'organització d'activitats:

- ➡ - Act. organitzades per l'ajuntament
- Act. organitzades per les entitats esportives
- Act. organitzades per empreses especialitzades

➡ Estancament en el sector perquè les pròpies activitats esportives puntuals es fan competència entre si i, per tant, disminueix o fins i tot es posa en perill la seva rendibilitat econòmica.

Cas real

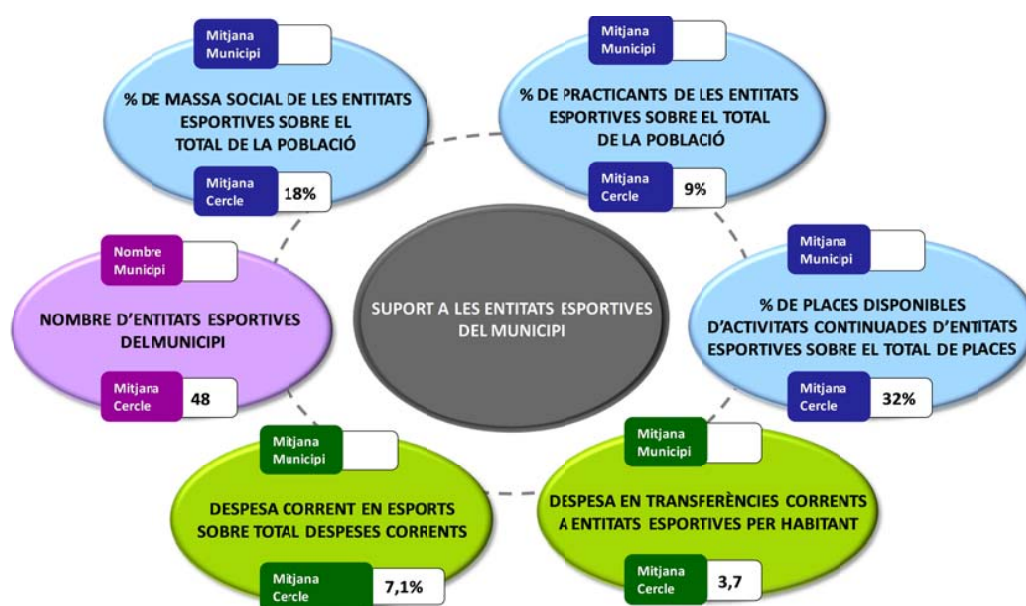
1. Organització de campus d'estius per part d'entitats esportives del municipi. Aquestes han contractat una empresa externa perquè els hi realitzi el servei i això ha derivat a diverses incoherències

EIX 3. SUPORT A LES ENTITATS ESPORTIVES DEL MUNICIPI

La relació i coordinació amb les entitats esportives del municipi és un dels aspectes que el personal tècnic municipal considera més rellevant en el seu dia a dia per a garantir un sistema esportiu complet i accessible a tots els col·lectius de població. A aquest fet se li afegeixen les noves obligacions jurídiques i legislatives que afecten a les entitats esportives i que han generat força controvèrsia en el sector esportiu. Per aquest motiu es va considerar que aquest havia de ser un eix de treball d'interès per a molts municipis.

En primer lloc, es va procedir a la discussió dels indicadors que deixaven veure com es configurava el sistema esportiu local envers les entitats esportives amb la selecció dels següents indicadors:

- ♦ -% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població
- ♦ % de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població
- ♦ % de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places
- ♦ Despesa en transferències corrents a entitats esportives per hab.
- ♦ Despesa corrent en esports (incl. concessions) sobre total despeses corrents
- ♦ Nombre d'entitats esportives del municipi



Observant aquests indicadors es poden extreure algunes conclusions sobre el sistema esportiu local. Per exemple, aquells municipis que compten amb un major percentatge de massa social de les entitats esportives sobre el total de la població, de practicants en entitats esportives sobre el total de la població i nombre de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de la població compten clarament amb un sistema esportiu basat en entitats esportives, on una part destacada de l'oferta esportiva és realitzada per aquestes.

Històricament també es podia deduir que si es tenien els anteriors indicadors citats per sobre de la mitjana, també es comptaria amb un major volum de transferències corrents a entitats esportives per habitant, però la discussió amb els diferents membres participants va aportar diferents realitats al respecte:

- ♦ Un volum de transferències corrents en proporció al pes de les entitats en els municipis, havent mantingut aquestes transferències en els darrers anys tot i la difícil conjuntura econòmica.
- ♦ Un volum de transferències corrents força més baix que el volum d'activitat oferta per entitats esportives, però facilitant la recerca de recursos o finançament per altres vies com la gestió de les pròpies instal·lacions, campus, el bar de la instal·lació, suport tècnic i administratiu, etc.



- ♦ Una tendència de disminució en el volum de transferències corrents a les entitats que acaba repercutint en els preus d'aquestes.

El nombre d'entitats és majoritàriament proporcional a la grandària de la població. La majoria de tècnics/ques compartien, però, el fet que hi ha un volum baix d'entitats esportives amb una massa de practicants rellevant, mentre que la major part són entitats amb un volum de practicants reduït. També es destaca que pocs clubs compten amb una massa social com a tal i que aquesta no es tradueix en una major oferta esportiva per part d'aquestes.

En aquest grup es podrien incloure altres indicadors interessants com la intensitat d'ocupació de PAV i CAM, ja que el seu ús és majoritàriament per part d'entitats esportives.

Després de la discussió dels indicadors seleccionats i veure la situació de cada municipi en relació amb aquests es va procedir al debat dels dos subtemes proposats dins l'eix entitats.

Tema de discussió 1:

La relació amb les entitats esportives en la gestió de l'oferta i la promoció esportiva.

El primer tema de debat va tractar sobre la coordinació amb les entitats esportives per a una oferta esportiva accessible a tota la població destacant aquelles preocupacions més rellevants.

Es van identificar dues maneres de treballar diferents en aquells municipis amb un gran pes de les entitats esportives. Per una banda, hi havia alguns municipis que intentaven donar autonomia a les entitats esportives mitjançant la gestió del propi equipament esportiu. D'aquesta manera hi havia una autogestió de l'espai, on la consergeria, el manteniment i la neteja van a càrrec de la pròpia entitat i es genera una major consciència en el respecte del material i les instal·lacions. Aquest fet, però, no és aplicable a aquelles instal·lacions utilitzades per sobre més d'una entitat. D'altra banda, hi havia un altre grup de municipis que preferia la gestió directa per part de l'Àrea d'Esports dels espais i serveis esportius i intentant promoure un bon ús d'aquestes per part de les entitats.

El mal ús dels espais per part dels/les esportistes i/o aficionats/des és un aspecte que preocupa a gran part dels tècnics. Hi ha una necessitat de conscienciació d'un ús respectuós dels equipaments esportius i de transmetre la responsabilitat que tenen els clubs esportius en el dia a dia per a transmetre-ho als/les seus/ves esportistes i seguidors/es. Sorgeixen iniciatives com la figura d'un/a educador/a esportiu/va o l'establiment d'un sistema per la reparació dels desperfectes per part de les pròpies entitats esportives per tal de donar-ne solució. A aquest fet se li afegeix que la configuració i/o ubicació d'algunes instal·lacions esportives fa que siguin atractives per a grups joves per a punt de trobada a la nit, de manera que a vegades es produeixen desperfectes.

Un altre aspecte d'interès per als/les tècnics/ques, són els diferents sistemes d'explotació dels bars de les instal·lacions esportives. Es van compartir diverses experiències des de la gestió per part de les pròpies entitats esportives, a la cessió a una persona externa que també realitza tasques de manteniment i a la concessió/arrendament a un professional o una empresa especialitzada. Dubtes legislatius, de finançament econòmic, de responsabilitats o qualitat del servei van ser aspectes compartits al llarg de la discussió.

La rellevància de la feina que fan les entitats de forma voluntària per a la població va ser també un element destacat pels tècnics. Aquesta tasca s'ha de reconèixer i valorar promovent un treball conjunt entre municipi i entitats. La necessitat, però, de professionalització d'algunes d'elles per tal de garantir la continuïtat amb el canvi de junta directiva així com d'acord a l'actual situació legislativa, és un aspecte en el qual la major part dels municipis hi estan d'acord.

Finalment, es van posar en comú les diferents realitats sobre l'ús d'espais esportius escolars per a l'entrenament de les entitats esportives observant diferents realitats: municipis on l'escola i l'ajuntament treballen coordinadament per tenir aquests espais ocupats, mentre que d'altres es troben reticències per part de la direcció de centre per a fer ús d'aquests espais.

- ➔ Diferents maneres de treballar amb les entitats. Ja sigui cedint la gestió d'instal·lacions i així que obtinguin més consciència del manteniment, o mitjançant la gestió directa de les instal·lacions per part de l'àrea d'esports i fer promoure les entitats el bon ús.
- ➔ Necessitat de consciència de respectar els equipament esportius per part dels/les esportistes i els/les aficionats/des. Varis municipis creen la figura d'un educador/a i/o sistema de reparació per donar consciència que cal fer un bon ús de les instal·lacions.
- ➔ Diferents realitats sobre l'ús dels espais esportius escolars per a l'entrenament. Municipis en què se'ls hi és molt fàcil la coordinació entre centre i escola i en d'altres que es troben més reticències.

Tema de discussió 2:

Nivell d'implicació i col·laboració en el procés de regularització administrativa impulsat per l'Agència Tributària i la Tresoreria de la Seguretat Social.

El segon tema de discussió es va referir a com els municipis han treballat amb les seves entitats per tal que aquestes es vagin adaptant als canvis legislatius i administratius que recentment han entrat en vigor.

La discussió es va iniciar amb l'explicació d'una experiència amb bons resultats en aquesta temàtica. Percebut aquesta necessitat de regularització de les persones que reben una retribució econòmica per la seva tasca dins d'una entitat amb la seva contractació així com la presentació dels seus comptes a l'Agència Tributària com a una oportunitat, des de l'Àrea d'Esports es va contractar a una gestoria especialitzada per tal que fes una auditoria completa a les entitats que volguessin. Aquesta auditoria anava més enllà de les obligacions amb la Seguretat Social i l'Agència Tributària estudiant totes les obligacions normatives com la protecció de dades, les cobertures de les assegurances, el compliment intern dels reglaments d'entitats, etc. Al final del procés, cada entitat comptava amb tot allò que complia i allò que havia de fer per tal d'adaptar-se a la normativa. Per tal de facilitar la feina, es van prioritzar les accions més urgents de manera que es va obtenir un pla de treball progressiu. Un fet rellevant en aquesta experiència és que els diferents informes eren privats entre les entitats i l'empresa gestora sense que l'ajuntament en sabés els resultats.

Amb la participació d'altres municipis, es van aportar altres pràctiques com afegir aquests requeriments en les bases de les subvencions de forma puntuable o recomanable per anar prenent consciència de la seva importància.

La major part dels municipis, ja sigui a través dels Consells Esportius Comarcals, el Consell Català de l'Esport o per iniciativa pròpia, han realitzat formació interna per als tècnics municipals i xerrades informatives per a les entitats esportives. El nivell d'implementació per part de les entitats és molt divers, fins i tot algunes d'elles no ho consideraven necessari. En aquest sentit, el paper de les àrees d'esport municipals és de donar suport i ser pedagògics en la seva implementació. Es destaca que moltes de les entitats que s'hi han posat, manifesten un millor funcionament i tranquil·litat en el dia a dia.

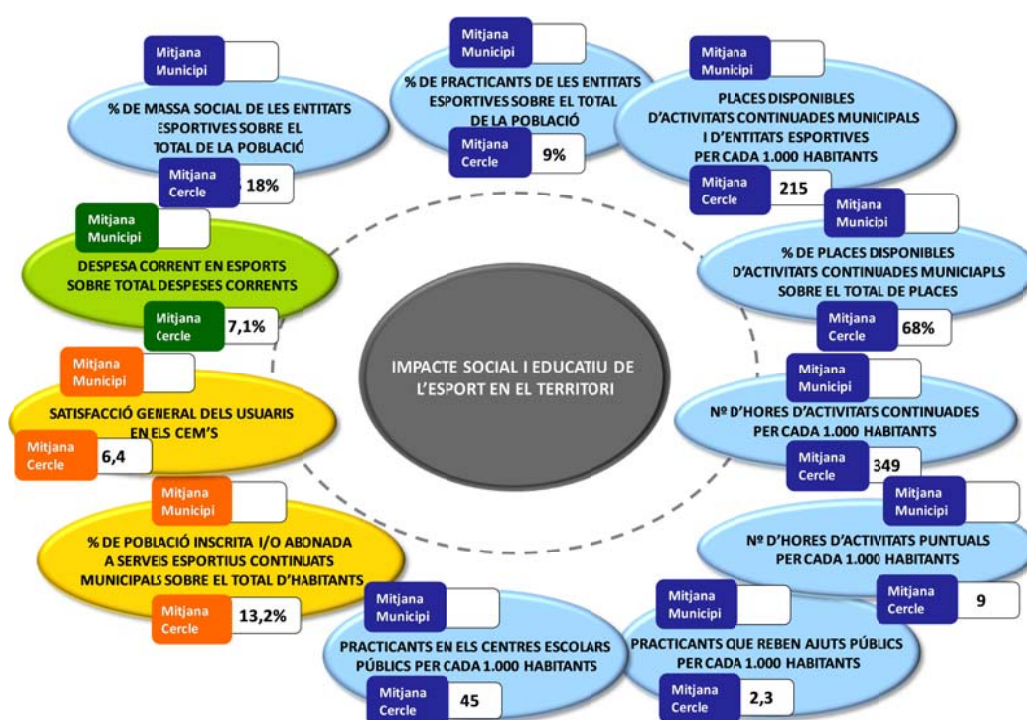


Casos reals

1. Municipi que va contractar una gestoria perquè les entitats que ho vulguin es fessin una auditoria. En la finalització de l'auditoria cada entitat comptava amb tot allò que complia i allò que havia de fer per tal d'adaptar-se a la normativa.
2. La majoria de municipis han realitzat formació interna per als/les tècnics/ques i xerrades informatives per les entitats. Les entitats que ho han implementat manifesten un millor funcionament d'aquesta.

EIX 4. IMPACTE SOCIAL I EDUCATIU DE L'ESPORT EN EL TERRITORI

- ◆ Practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 hab.
- ◆ % de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població
- ◆ Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 hab.
- ◆ % de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places
- ◆ Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 hab.
- ◆ Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 hab.
- ◆ Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 hab.
- ◆ % població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mcpals. sobre el total d'habitants.
- ◆ Preu de l'abonament individual mensual d'un CEM
- ◆ Satisfacció general dels usuaris en els CEMs
- ◆ Despesa corrent en esports (incl. concessions) sobre total despeses corrents



Per iniciar el tema de debat principal, es van anar comentat els presents indicadors de cada municipi i coneixent les diferents realitats en aquest àmbit. Una de les conclusions a què es va arribar és que no només el preu és un element clau per accedir a la pràctica esportiva en complexos, sinó que aspectes com les polítiques de promoció, el manteniment de la instal·lació i la dinamització dels diferents serveis que s'ofereixen és igual d'important. Per altra banda però, sí que es creu que el nombre d'ajuts que es reparteixen entre els ciutadans del municipi afecten en l'accés a la practica esportiva.

Tema de discussió 1:

Treball transversal entre àrees/departaments vinculats al servei a la ciutadania

Un dels municipis participants en el debat compta amb un complex esportiu municipal amb 4.000 abonats, en el present 2015 ha inaugurat un nou complex on tenien com a objectiu captar 2.000 abonats més. Després de 2 mesos de l'obertura de la nova instal·lació ja han aconseguit 8.000 abonats entre les dues instal·lacions, i és que amb un mateix carnet, i amb el pagament d'una única quota de 33€ mensuals es pot accedir a les dues instal·lacions i utilitzar els seus serveis. Aquesta opció de pagar una única mensualitat i poder accedir a les dues instal·lacions, (ubicades a dos extrems diferents del municipi) ha estat molt ben acceptada per part de la ciutadania. El servei esportiu, s'ha vist "amenajat" per la forta competència del sector privat i amb aquesta estratègia pretenen minimitzar-la i donar una millora en el servei esportiu municipal.

Un municipi explica que a partir del programa de gestió que utilitzaven a les seves instal·lacions esportives, han ampliat les funcions d'aquest, i ara tots els altres serveis de l'ajuntament utilitzen el mateix programa de gestió. El principal avantatge d'aquest fet és que el ciutadà, es pot connectar online a la 'plataforma de la ciutadania' i pot consultar qualsevol tipus d'informació relacionada amb els diferents serveis del municipi (des de pagar una multa, inscriure's en activitats organitzades, fins a consultar els horaris d'activitats dirigides del complex municipal). Per aconseguir-ho però han hagut de seguir un trajecte d'anys, per la dificultat d'adaptar el programa a les necessitats dels diferents serveis.



➡ En general, el preu no és l'element clau per abonar-se a un complex, els factors de la qualitat del servei, promoció i dinamització també són importants a l'hora de decidir-se.

Casos reals:

1. Municipi que ha creat un únic abonament on el ciutadà té lliure accés als dos complexos esportius que hi ha en el municipi, tenint una molt bona acceptació i tenint un elevat número d'abonats amb molt poc temps.
2. Utilització d'un únic programa de gestió per les diferents àrees de l'ajuntament. On el ciutadà pot accedir per realitzar gestions, consultar informació de qualsevol àrea que li interessi.

Tema de discussió 2:**Ajuts a col·lectius específics (gent gran, persones a l'atur, nouvinguts, necessitats especials...). Experiències en tarifació social.**

Accés a un ajut en funció de la renda per càpita, és una modalitat diferent d'atorgaments d'ajuts. Un municipi, explica que aplica una tarifació social, en dos àmbits ben diferenciats (l'educatiu i l'esportiu), amb descomptes que arriben al 80%, destinat a persones amb una renda de càpita baixa, amb l'objectiu principal de fomentar l'esport a famílies que no hi poden accedir a través dels seus propis recursos. En aquest municipi no existeix la figura de pensionista, sinó que els ajuts van en funció de la renda. Els grups principals que es beneficien d'aquesta tarifació són famílies nombroses i/o monoparentals. El municipi comenta que després de l'aplicació d'aquesta mesura ha augmentat amb escreix el nombre de número d'abonats i de cursets.

En quant a la sol·licitud dels ajuts, un municipi explica que els seus ciutadans demanen beques dels diferents àmbits que ho necessiten (social, joventut, educació) a través d'un mateix document. Normalment, els municipis tenen un procés diferent per sol·licitud en funció de l'àrea de servei, en aquest cas i per fer-ho més pràctic i fàcil ambdues parts, s'ha creat un únic document on es pot sol·licitar qualsevol tipus d'ajut, sigui quina sigui l'àrea que correspongui.

Casos reals

1. Un municipi dona ajuts econòmics en funció de la renda per càpita familiar, no existeix la figura de pensionista. Els principals beneficiaris són les famílies nombroses i/o monoparentals.
2. Municipi on els ciutadans tramiten les sol·licituds de beques a través d'un únic document i una sola vegada. Aquest funcionament estalvia molt temps en els ciutadans.

Tema de discussió 3:

Ús dels espais urbans

El cas que es presenta a continuació és d'un municipi que utilitza els seus espais urbans del per fomentar la practica esportiva i les relacions socials entre els ciutadans. El municipi ha creat un programa anomenat: "Vine a fer esport i salut". Es tracta d'un programa d'iniciació a la practica esportiva per a una posterior possible incorporació als CEMS. S'ofereixen unes 14 hores d'activitat diàries en diferents espais urbans del municipi de dilluns a dissabte. L'activitat és organitzada a través d'un monitor, l'aforament màxim per activitat és de 25 persones. La inscripció a aquestes activitats és gratuïta per les persones interessades, i no hi ha un nombre màxim d'hores en què es pot participar. Aquest programa es difon a través del butlletí del poble, i el CAP del municipi també n'és prescriptor.

Cas real

1. Municipi que utilitza els espais urbans per fomentar la pràctica esportiva de forma gratuïta pels ciutadans. Ofereix unes 14 hores diàries d'activitats en diferents espais del municipi.



CONCLUSIONS FINALS

La imatge del sistema esportiu local (SEL) que ofereix el CCI Esports enguany sembla indicar l'inici d'un retorn cap a una situació similar a la de l'any 2008. Indicadors clau com la despesa en esports per habitant o el % de població inscrita a serveis esportius municipals, juntament amb consideracions més qualitatives obtingudes en els tallers -detallats anteriorment-, així sembla indicar-ho. Tanmateix, una anàlisi interrelacional entre indicadors avança que aquest retorn a anys de majors recursos no significa que ens trobem un sistema esportiu amb les mateixes dinàmiques de funcionament com les d'aquells anys. Sembla que estem presenciant un canvi de paradigma en el sistema esportiu municipal.

Les entitats esportives facilitadores de l'esport municipal

El rol que juguen les entitats esportives en el SEL s'insinua diferent al del 2008. Tot i que l'indicador en transferències corrents a les entitats continua en davallada -disminució d'un 30% del 2008 al 2014-, es manté el pes en l'oferta de places d'activitats continuades on les entitats assumeixen fins a un terç del total de places disponibles. Pes que d'altra banda no es podria entendre sense el suport dels ajuntaments facilitant l'ús de les instal·lacions esportives municipals així com amb accions de sensibilització i informació en la gestió d'aquestes. Sense poder establir una relació causa-efecte directa amb la reducció d'aquestes transferències corrents, es presenta un modest però continuat increment del volum de persones practicants en entitats esportives. Podria ser que per pal·liar la reducció dels ingressos provinents de la corporació local, les entitats haguessin fet un major esforç en la captació de persones associades. En definitiva, les entitats esportives sembla que s'estan adaptant a aquestes noves relacions amb les corporacions locals, mostrant la fortalesa del sistema associatiu del nostre país. Tanmateix, l'obligatorietat en la regularització de les obligacions laborals i fiscals de les entitats sense ànim de lucre, genera dubtes sobre la supervivència a mitjà termini del model predominant en l'associacionisme esportiu tal i com es presenta en l'actualitat. Especialment sensibles són aquelles entitats més petites, però majoritàries, i que resulten fonamentals per mantenir els nivells de qualitat i varietat d'oferta esportiva en edat escolar. En aquest sentit, proposem reforçar els espais de trobada municipals en el seguiment de les accions de suport al teixit associatiu.

Increment de l'exigència de la ciutadania en la qualitat de l'oferta esportiva municipal

Dins de l'oferta esportiva municipal, els complexos esportius municipals es poden considerar els equipaments amb un gran impacte i rellevància en un SEL. Són equipaments capaços d'atraure a una gran varietat de segments de població i són també aquells equipaments que permeten una relació més intensa en la col·laboració entre sector públic i sector privat. En aquest context, sembla que s'estabilitza finalment la davallada de persones abonades als complexos esportius, mantenint-se en un important 9% sobre el total d'habitants del municipi. Una estabilitat que també es confirma en el preu 'tipus' del seu abonament després de l'increment en els tipus d'IVA el setembre de 2011 i el seu impacte en el volum d'abonaments. També aquí es podria argumentar que hi ha hagut una adaptació a una nova situació, que ha passat per una reducció de les despeses operatives en els centres. En aquest sentit, la partida en despesa de conservació i manteniment ha variat del 10% l'any 2008 al 7% del 2014 sobre el total del pressupost d'esports. En la mateixa línia, el cost per cada hora d'activitat també s'ha reduït de 29,3€ a 23,2€ (disminució d'un 21%) en el mateix termini d'anys. Aquests elements podrien ser alguns dels detonants, tot i que l'anàlisi dels indicadors no ho pot confirmar, del baix nivell de satisfacció dels usuaris en els complexos esportius que ha evolucionat del 7 (sobre 10) l'any 2013 al 6,4 el 2014. Sens dubte, aquest és possiblement un dels aspectes més rellevants

de la present edició del CCI i proposem obrir un espai específic d'anàlisi de les dades, de reflexió i de participació al respecte.

L'esport local, un motor econòmic local en constant col·laboració.

Des d'una òptica econòmica i de caire transversal, l'esport local ha estat capaç de mantenir-se estable durant aquests anys de turbulències. Així, la despesa corrent en esports -incloses les concessions- s'ha mantingut en els 60€/habitant al llarg dels anys (2008 a 2014), mantenint-se sempre entre els tres serveis amb major destinació de recursos dels que participen en el conjunt dels Cercles. Aquesta despesa ha suposat un pes del 7% en el pressupost corrent municipal. La important destinació de recursos seria difícilment explicable si no fos per l'elevat nivell d'autofinançament del servei (60%), fet que mostra la preocupació per la sostenibilitat de les iniciatives en l'esport municipal en el temps des de l'òptica dels gestors i de la necessitat d'incorporar uns estils de vida saludables per part de la població, encara que calgui assumir-ne una part del cost econòmic. Un element complementari a l'activitat econòmica, -però no menys important- són els llocs de treball que l'esport ofereix. Convindria analitzar amb més profunditat els impactes de les polítiques públiques locals en la quantitat i qualitat dels llocs de treball generats, així com en la millora dels models i mecanismes de col·laboració público-privada.

En definitiva, del treball realitzat al Cercle d'enguany, es desprèn la percepció d'un major lideratge dels responsables esportius municipals, empoderant a les entitats esportives per fer-les més fortes i amb majors capacitats envers la ciutadania. És possible que les dificultats i restriccions pressupostàries de les corporacions locals juntament amb les dificultats de bona part dels ciutadans durant aquests anys, hagin accelerat l'evolució del sector esportiu cap a un estat de maduresa on es vagi definint més clarament el rol que compleix cadascun dels agents del sistema esportiu. En aquest sentit, serà interessant analitzar les dades dels propers anys per confirmar aquesta tendència. És en aquest context que treballs en xarxa amb dades objectives com aquest esdevenen fonamentals a l'hora d'interpretar el present i el futur de l'esport local.





**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura,
Educació i Esports

Gerència de Serveis d'Esports

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



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

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

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