



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

6a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Resultats any 2008

Diputació de Barcelona

Àrea d'Esports

C/ Comte d'Urgell, 187 - 1^a planta

08036 Barcelona

Tel. 93 402 24 64

gs.esports@diba.cat

www.diba.cat/esports

Diputació de Barcelona

Àrea d'Hisenda i Recursos Interns

Servei de Programació

Rambla de Catalunya, 126 – 5è

08008 Barcelona

Tel. 93 402 22 37

s.programacio@diba.cat

www.diba.cat/menugovernlocal/cci.asp



SUMARI

PRÒLEG.....	5
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	7
INTRODUCCIÓ.....	9
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	10
FASES DE L'ESTUDI.....	11
ALGUNES XIFRES.....	24
MARC TEÒRIC.....	25
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES.....	27
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	27
EL BENCHMARKING.....	28
LEGISLACIÓ.....	30
BIBLIOGRAFIA.....	31
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS.....	33
CALENDARI DEL CERCLE.....	35
PARTICIPANTS.....	36
FASE DE DISSENY.....	39
INTRODUCCIÓ.....	41
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	48
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	50
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	55
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	57
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	60
V. INDICADORS ENTORN.....	65
FASE DE MESURA.....	75
INTRODUCCIÓ.....	77
VARIABLES.....	79
FASE D'AVALUACIÓ.....	91
INTRODUCCIÓ.....	93
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	95
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	102
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS.....	104
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	108
V. INDICADORS D'ENTORN.....	113
FASE DE MILLORA: EXPERIÈNCIES EXEMPLARS.....	117
INTRODUCCIÓ.....	119
ABRERA.....	123
BADALONA.....	129
BARBERÀ DEL VALLÈS.....	135
BERGA.....	141
CALELLA.....	147



CARDEDEU	153
CASTELLAR DEL VALLÈS.....	159
CASTELLDEFELS.....	165
CERDANYOLA DEL VALLÈS.....	171
CORNELLÀ DE LLOBREGAT	177
ESPARREGUERA	183
ESPLUGUES DE LLOBREGAT	189
LES FRANQUESES DEL VALLÈS	195
GAVÀ.....	201
GRANOLLERS.....	207
L'HOSPITALET DE LLOBREGAT.....	213
IGUALADA.....	219
LLIÇÀ D'AMUNT	225
MALGRAT DE MAR	231
MANLLEU	237
MANRESA.....	241
MATARÓ.....	245
MOLINS DE REI	251
MOLLET DEL VALLÈS.....	257
PARETS DEL VALLÈS	261
PINEDA DE MAR.....	267
EL PRAT DE LLOBREGAT	273
RIPOLLET	279
SABADELL.....	283
SANT ADRIÀ DE BESÒS.....	289
SANT ANDREU DE LA BARCA.....	295
SANT BOI DE LLOBREGAT	301
SANT CELONI	307
SANT CUGAT DEL VALLÈS.....	313
SANT ESTEVE SESROVIREs	319
SANT JOAN DESPÍ	325
SANT JUST DESVERN.....	331
SANT SADURNÍ D'ANOIA	337
SANT VICENÇ DELS HORTS	343
SANTA COLOMA DE GRAMENET	349
SANTA PERPÈTUA DE MOGODA	355
SITGES	361
TERRASSA	367
TORELLÓ.....	373
VIC	379
VILADECANS.....	385
VILAFRANCA DEL PENEDES.....	391



VILANOVA DEL CAMÍ	397
VILANOVA I LA GELTRU	403
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2008: CONCLUSIONS	409
INTRODUCCIÓ	411
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS ESPAIS ESCÈNICS	414
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA	427
CONCLUSIONS FINALS	431



PRÒLEG

L'Àrea d'Esports de la Diputació de Barcelona, dins l'àmbit acció ciutadana, desenvolupa la cooperació esportiva amb el món local. Dins d'aquesta línia d'actuació es dona suport mitjançant dues accions: dinamització de l'esport als municipis i equipaments i recerca per l'esport.

Aquesta cooperació esportiva amb el món local està adreçada a la millora de la qualitat de vida de tots els ciutadans i ciutadanes de la província mitjançant l'impuls de la pràctica físico-esportiva.

En aquest sentit, l'Àrea d'Esports desenvolupa un conjunt d'estudis de base amb la finalitat d'ampliar el coneixement del sistema esportiu local i contribuir a la millora dels serveis esportius municipals. Alguns exemples són els indicadors de gestió, la guia d'hàbits esportius, les enquestes d'hàbits esportius als diferents municipis de la província i l'anàlisi de consums de les instal·lacions esportives, entre d'altres. La recerca i innovació comença amb la capacitat de compartir informació comparable en una plataforma que ho faciliti i permeti disposar de referències clares que impulsin les polítiques municipals.

Des de fa nou anys, juntament amb el Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda i Recursos Interns de la Diputació de Barcelona, l'Àrea d'Esports forma part dels Cercles de Comparació Intermunicipals, per a la millora dels serveis esportius de cada municipi.

Gràcies a la participació dels responsables i tècnics de diferents municipis els Cercles de Comparació Intermunicipal són una eina consolidada, potent i transversal, que aquesta any ha estat guardonat amb el primer premi de Bones Pràctiques de Gestió Interna concedit pel Ministeri de la Presidència del Govern de l'Estat. Aquest informe és fruit del treball dels

Cercles de Comparació Intermunicipal, que permet mesurar, avaluar i millorar la gestió del servei esportiu de cada municipi. Atenent a una visió més global del servei esportiu municipal, a la present edició s'ha realitzat una fase de disseny de nous indicadors i redefinició d'altres existents, amb l'objectiu de reflectir millor les demandes municipals.

Als Cercles de Comparació Intermunicipal d'esports, hi participen actualment 49 municipis. Inicialment es va definir la metodologia de treball, els indicadors d'avaluació i les dimensions objecte d'avaluació. Posteriorment s'han recollit les dades, i mitjançant els tallers, s'ha donat a conèixer la realitat de cada participant, els seus punts forts i les seves oportunitats de millora. S'ha analitzat una oportunitat de millora i s'han fet propostes concretes de millores en el servei esportiu que es presta als diferents ciutadans.

El treball realitzat, fruit de la feina transversal entre serveis de la Diputació de Barcelona, de la participació dels agents esportius locals: electes i tècnics, és una eina que pretén contribuir a la innovació i millora dels serveis esportius municipals, i en conseqüència, a la millora de la qualitat de vida ciutadana mitjançant l'esport.





ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

7



INTRODUCCIÓ

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

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

En aquesta situació, es crea una nova línia de treball l'any 1998 destinada a la posada en marxa d'un instrument per a l'obtenció d'informació comparada en el marc de la gestió dels serveis: l'estudi Indicadors de Gestió de Serveis Municipals (IGSM). La característica principal d'aquest estudi, que s'elaborava a partir d'enquestes remeses als municipis, és que oferia als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió, de forma comparada amb la mitjana del conjunt de municipis participants.

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

Els CCI constitueixen un dels productes més novedosos que s'està oferint al món local des de la Diputació de Barcelona, en l'àmbit dels indicadors de gestió. Enguany tots els serveis analitzats en els IGSM estan inclosos en algun

CCI. El fet diferencial d'aquesta actuació rau en la participació i implicació dels responsables locals en tot el procés d'implementació dels mateixos, des de l'inici fins a l'acabament.

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



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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



FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

II. Dimensió Usuari / Client

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

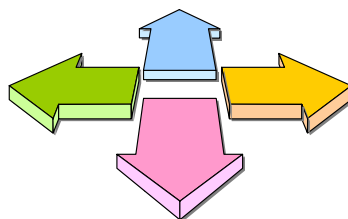
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

IV. Dimensió Econòmica

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



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

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

Amb l'objectiu de poder fer comparacions entre diversos serveis -objectiu complementari al de fer comparacions intermunicipals d'un servei-, s'han definit una sèrie d'**indicadors transversals** per a tots els serveis analitzats. En concret, es tracta de 5 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, i hores de formació per treballador) i de 5 indicadors de la dimensió

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

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

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



2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del denominador de l'indicador

Y = qualsevol variable del numerador de l'indicador

lp = municipi participant

$$Mitjana = \frac{\sum_{l p=1}^n X}{\sum_{l p=1}^n Y_l}$$

(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 i/o mancomunitat de municipis**, destacant els valors més significatius. Així, per a cada indicador es calcula la mitjana, i es destaquen els valors dels municipis de la següent manera:

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

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

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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: 1. Anàlisi quantitatiu en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a un anàlisi qualitatiu.	Provindrà de: 1. Anàlisi quantitatiu en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a un anàlisi qualitatiu.
ENTORN –Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	
ALTRES COMENTARIS Pot provenir indistintament de: ▪Punts Forts i Oportunitats de Millora ▪Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.	

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



4. FASE DE MILLORA

A continuació, i durant aquest taller d'intercanvi tot just mencionat, es treballa per identificar les millores que es poden realitzar en la prestació del servei municipal. Es tracta d'un taller eminentment pràctic i participatiu, que 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 la metodologia d'anàlisi d'Oportunitats de Millora, o bé de Bones Pràctiques.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

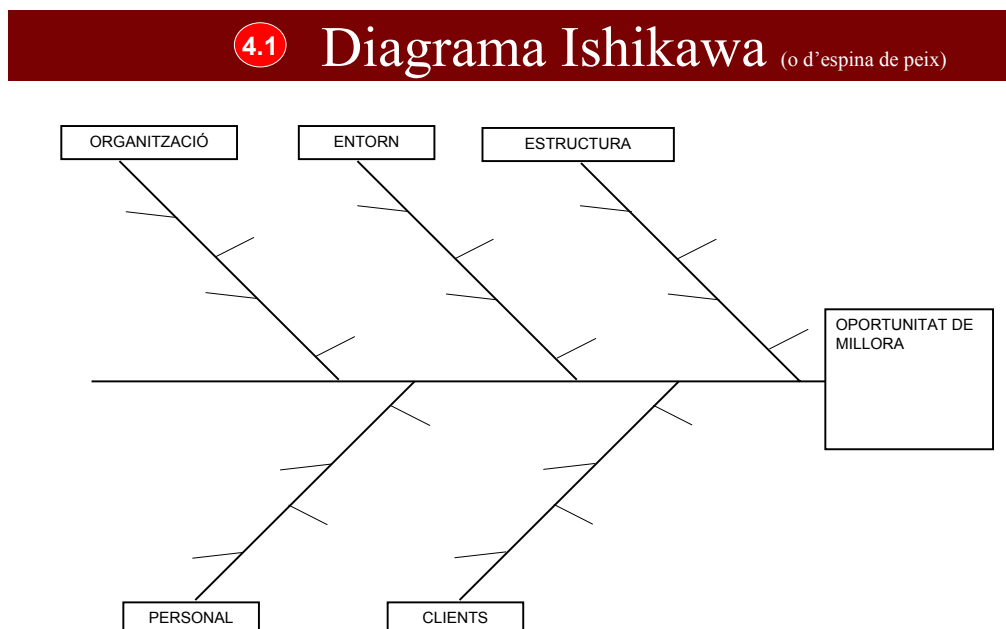
B. BONES PRÀCTIQUES

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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



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

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

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

**OPORTUNITAT
DE MILLORA:**

[illegible]

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

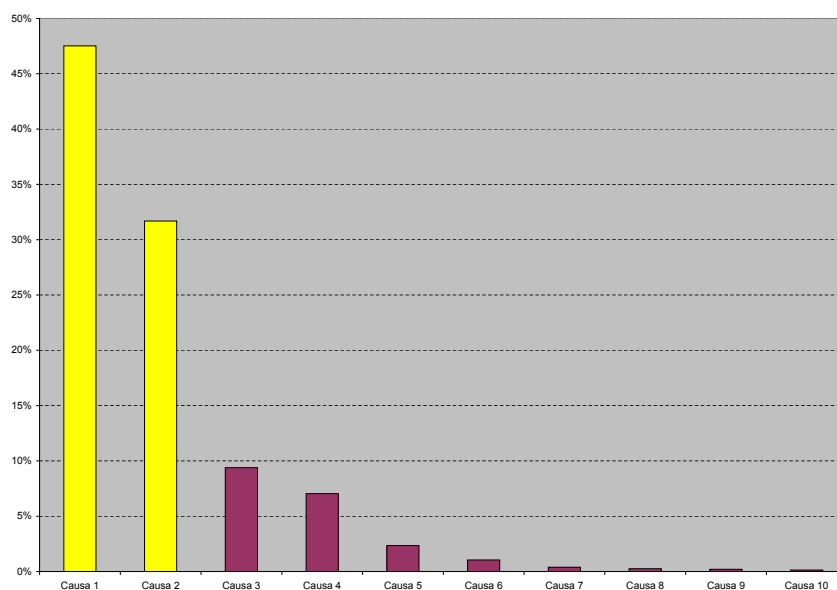
*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
**** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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 la oportunitat de millora:



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

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

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

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

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



B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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



ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.3. Anàlisi d'un cas

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

4.4. Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.5 Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

Un cop identificades les millores, cal comunicar a l'organització les accions que es plantegen dur a terme. Aquesta **Comunicació** la realitza cada un dels responsables municipals, tant al seu equip de treball com als seus superiors.

De cara a facilitar la comunicació, la Diputació ofereix als participants fer una jornada de tancament, en què 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 2009 es realitzaran CCI dels següents 10 serveis, en el quals participaran 319 tècnics municipals, englobats en 24 Cercles.

Així mateix, s'ha implementat en 2 serveis (25 municipis) una Eina de Gestió anomenada Quadre Resum d'Indicadors, que comparteix la filosofia i les fases dels CCI, però n'és una versió simplificada.

Cercles	Cercles 2008		Cercles 2009	
	Municipis participants	Nombre de grups	Municipis participants	Nombre de grups
Policia Local	35	3	43	3
Neteja viària i residus	26**	2	22**	2
Biblioteques	27 + 1*	3	27 + 1*	3
Espais Escènics Municipals	12	1	26	2
Escoles Bressol	25	2	27	2
Escoles de Música	14	1	27***	2
Esports	42	4	49	4
Serveis Socials	44**	4	47**	3
Mercats	25	2	29	2
Serveis Locals d'Ocupació	-	-	12	1
Total	260	22	319	24
	9 serveis		10 serveis	
Quadres Resum d'Indicadors				
Fires Locals			14	1
OMICs			11	1

* Barcelona ciutat (10 districtes)
** Addicionalment, participen Lleida i Reus

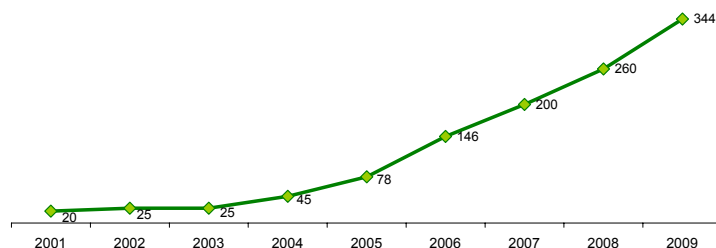
* Barcelona ciutat (10 districtes)
** Addicionalment, participen Lleida i Reus
*** Consell Comarcal Alt Penedès (8 municipis);
Roda de Ter (2 municipis);
La Vall del Tenes (4 municipis)

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

Participants als Cercles i Quadres Resum d'Indicadors realitzats

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Policia Local						15	24	35	43
Neteja viària i residus	12				11	17	24	26	22
Biblioteques				13	13	27	37	37	37
Espais Escènics Municipals								12	26
Escoles Bressol						8	13	25	27
Escoles de Música						7	11	14	27
Esports	8				13	29	37	42	49
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47
Mercats Municipals							12	25	29
Serveis Locals d'Ocupació									12
Fires Locals									14
OMICs									11
Total Participants	20	25	25	45	78	146	200	260	344

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





MARC TEÒRIC

25



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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



EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

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

BENCHMARKING INTERN

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

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

BENCHMARKING COMPETITIU

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

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

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

BENCHMARKING GENÈRIC

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

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



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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking.

Considerar el benchmarking com a activitat d'equip.
Decidir quines són les persones involucrades en el procés de benchmarking (especialistes interns, especialistes externs, empleats).
Definir funcions i responsabilitats de l'equip de benchmarking.
Definir les habilitats i atributs d'un practicant eficient de benchmarking.
Capacitar l'equip del benchmarking (a través d'accions formatives).
Calendaritzar 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 de 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, 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 i 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 la bretxa d'actuació actual (respecte el líder).
5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

D'altra banda, a l'Annex 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 (2006). *Memòria 2003-2004: Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2006). *Indicadors de gestió de serveis municipals. guia d'interpretació 2005*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2007). *Indicadors de gestió de serveis municipals. guia d'interpretació 2006*. 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

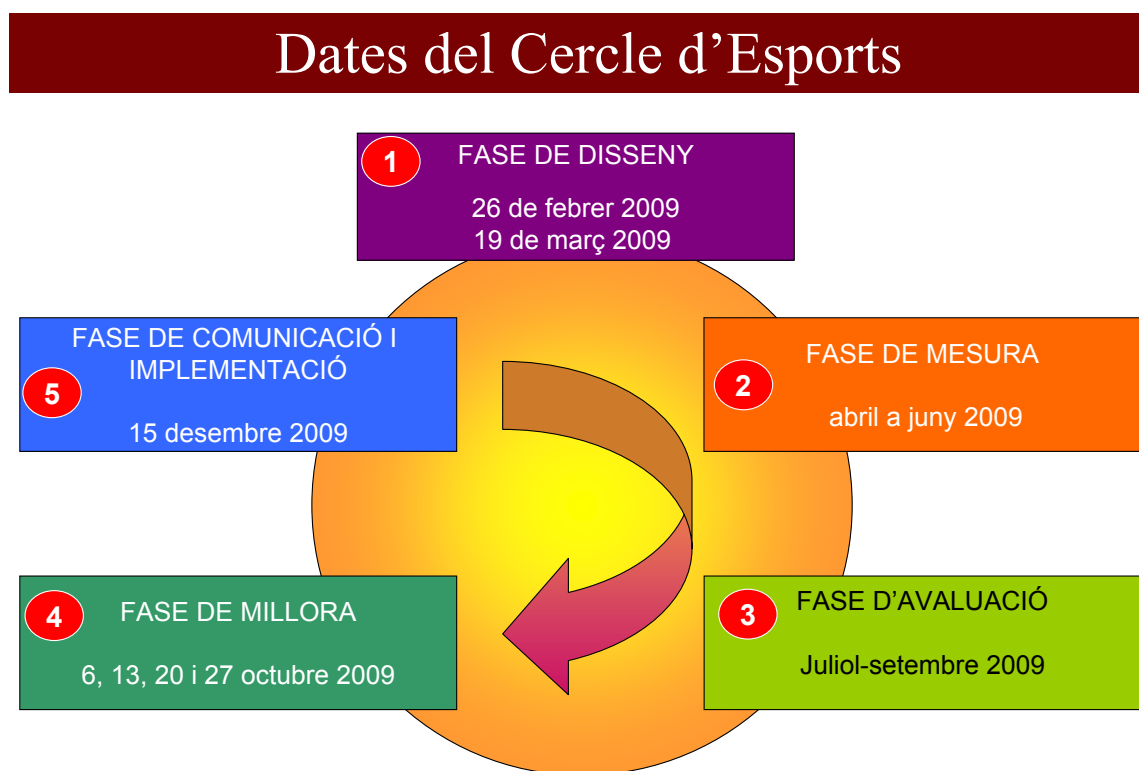
33



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 2009.

DATES DEL CERCLE D'ESPORTS





FASE DE DISSENY

39



INTRODUCCIÓ

L'objectiu d'aquest document és exposar el contingut de la Guia d'Interpretació dels cercles de comparació intermunicipal d'esports per a la millora constant dels serveis esportius municipals.

Els municipis tenen competència en:

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

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

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

A través dels cercles de comparació intermunicipal d'esports compartim uns objectius, una metodologia, uns indicadors i els resultats dels serveis esportius municipals.

OBJECTIUS DE MESURA

Aquest estudi d'indicadors de mesura s'ha estructurat en 4 dimensions: encàrrec polític; usuari-client; valors organitzatius i economia. Les dimensions es valoren a través d'uns indicadors que tenen com a punt de partida les dades bàsiques de pràctica esportiva de cada municipi, dels diferents col·lectius de pràctica, el tipus d'activitat i recursos econòmics i humans implicats. Aquestes dades s'obtenen a partir d'estudis de base com l'enquesta d'hàbits esportius municipal, cens d'equipaments esportius, registre d'entitats, i d'altres.

Posteriorment, s'aprofundeix en els indicadors propis de:

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

De cara al present estudi s'han utilitzat:

Practicants

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

Activitats esportives

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

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

Equipaments esportius:

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

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

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

FONTS DE LES DADES

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

D'un total de 50 municipis convidats han facilitat les dades 49 municipis dels següents espais esportius: pistes poliesportives (46), pistes poliesportives escolars (49) pavellons poliesportius (49), sales esportives (49), sales esportives escolars (48), camps poliesportius (49), piscines cobertes (46), piscines descobertes (40), camps d'atletisme (27), espais de raqueta (34) i altres espais esportius.

	Pistes poliesportives	Pistes poliesportives escolars	Pavellons poliesportius	Sales esportives	Sales esportives escolars	Camps poliesportius	Piscines cobertes	Camps d'atletisme	Espais de raqueta	Piscines descobertes	Total espais convencionals	Altres espais esportius	Població any 2008
Abrera	X	X	X	X	X	X		X	X	9	15		11.278
Badalona	X	X	X	X	X	X	X	X		9	36		215.329
Barberà del Vallès	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	12		30.271
Berga	X	X	X	X	X	X	X		X	9	36		17.072
Calella	X	X	X	X	X	X	X			8	24		18.615
Cardedeu	X	X	X	X	X	X		X	X	9	35		16.102
Castellar del Vallès		X	X	X	X	X	X	X	X	9	65		22.626
Castelldefels	X	X	X	X	X	X		X	X	9	87		60.572
Cerdanyola del Vallès	X	X	X	X	X	X		X	X	9	41		58.493
Cornellà de Llobregat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	55		85.180
Esparreguera	X	X	X	X	X	X		X	X	9	3		21.451
Esplugues de Llobregat	X	X	X	X	X	X			X	8			46.586
Franqueses del Vallès, Les	X	X	X	X	X	X		X	X	9	2		16.978
Gavà	X	X	X	X	X	X	X			8	4		45.190
Granollers		X	X	X	X	X	X	X	X	9	10		60.122
Hospitalet de Llobregat, L'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	148		253.782
Igualada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	7		38.164
Lliçà d'Amunt	X	X	X	X	X	X			X	7	64		13.809
Malgrat de Mar	X	X	X	X	X	X		X		8	51		18.261
Manlleu	X	X	X	X	X	X	X		X	9	2		20.505
Manresa	X	X	X	X	X	X	X		X	9	29		75.053
Mataró	X	X	X	X	X	X	X		X	9	42		119.780
Molins de Rei	X	X	X	X	X	X	X			7	5		23.828
Mollet del Vallès	X	X	X	X	X	X	X		X	9	61		51.912
Parets del Vallès	X	X	X	X	X	X	X			8	26		17.224
Pineda de Mar	X	X	X	X	X	X		X		8	35		25.931
Prat de Llobregat, El	X	X	X	X	X	X	X	X		9	60		62.899
Ripollet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10			36.255
Sabadell	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9			203.969
Sant Adrià de Besòs	X	X	X	X	X	X		X	X	9	2		33.223
Sant Andreu de la Barca	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	17		26.279
Sant Boi de Llobregat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	3		81.335
Sant Celoni	X	X	X	X	X	X	X	X		9	10		16.586
Sant Cugat del Vallès	X	X	X	X	X	X		X	X	9	8		76.274
Sant Esteve Sesrovires	X	X	X	X	X	X		X	X	9	8		6.903
Sant Joan Despí	X	X	X	X	X	X		X	X	9	5		31.647
Sant Just Desvern	X	X	X	X		X	X		X	7	7		15.365
Sant Sadurní d'Anoia	X	X	X	X	X	X		X	X	9	5		11.909
Sant Vicenç dels Horts	X	X	X	X	X	X		X		8	5		27.461
Santa Coloma de Gramenet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	61		117.336
Santa Perpètua de Mogoda	X	X	X	X	X	X		X	X	9			24.325
Sitges	X	X	X	X	X	X				7	11		27.070
Terrassa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	103		206.245
Torelló		X	X	X	X	X	X	X	X	9	9		13.680
Vic	X	X	X	X	X	X	X		X	9	10		38.964
Viladecans	X	X	X	X	X	X		X	X	9	39		62.573
Vilafranca del Penedès	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	2		37.364
Vilanova del Camí	X	X	X	X	X			X	X	8	5		12.428
Vilanova i la Geltrú	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	2		64.905
TOTAL	46	49	49	49	48	49	46	27	34	40			



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

METODOLOGIA I CANVIS REALITZATS

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

En la present edició, s'ha realitzat una redefinició de la concepció del Quadre Resum d'Indicadors intentant obtenir una visió més global del servei d'esports del municipi. Per a fer això possible s'han incorporat nous indicadors, s'ha modificat la forma de càlcul d'alguns dels existents així com s'han eliminat d'altres. S'ha reduït també el número d'indicadors centrats en els espais esportius per tal de recollir una visió més àmplia de la pràctica físico-esportiva i de les activitats que es desenvolupen. També s'han incorporat indicadors relatius a la igualtat de gènere i a la millora de la cohesió social. Tot i així, en els indicadors que s'han considerat essencials s'ha mantingut la separació per espais esportius.

És important destacar que en les dades recollides referents als espais de pistes poliesportives i sales, hi ha hagut un canvi significatiu respecte passades edicions. A l'hora de comptabilitzar el nombre d'espais esportius i metres quadrats

d'espais esportius, s'han separat les pistes poliesportives i sales municipals, de les pistes i sales que formen part d'instal·lacions de centres docents. I a l'hora de calcular els practicants i usos en espais esportius, no s'han tingut en compte els espais esportius d'escoles i instituts. No obstant, per tal de conèixer la intensitat d'ús d'aquests espais esportius, s'ha incorporat un nou indicador: % de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants.

Un altre aspecte important a destacar és la diferència en la metodologia de càlcul entre els practicants en general i els practicants per espais esportius, tal i com es podrà veure seguidament a la descripció dels indicadors.

A continuació, es descriuen els diferents indicadors assenyalant quins d'aquests són nous o compten amb alguna modificació en el càlcul amb la corresponent definició de cada variable que el forma.

Els indicadors que s'han modificat respecte l'any anterior són:

- ♦ **Encàrrec polític**

- ♦ **Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.**

- Desaparició del desglossament de les places per espais esportius, comptabilitzant únicament el total.
- S'inclouen les places de les activitats que es realitzen en espais esportius no convencionals i en el medi natural.

- ♦ **Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants de clubs.**

- Desaparició del desglossament de les places per espais esportius, comptabilitzant únicament el total.
- S'inclouen les places de les activitats que es realitzen en espais esportius no convencionals i en el medi natural.

- ♦ **% de practicants en els espais esportius sobre el total dels habitants.**

- La metodologia de càlcul s'ha modificat en aquesta edició. S'han comptabilitzat els practicants dels espais esportius segons els quadrants horaris. Enguany

no s'han comptabilitzat els practicants escolars dins l'horari lectiu.

- La base dels practicants per espai esportiu no és comparable amb el percentatge de practicants sobre el total d'habitants, ja que aquest darrer comptabilitza els practicants de tot el municipi independentment de l'espai on es realitza la pràctica i la seva titularitat.

• **Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants.**

- Enguany es comptabilitzen de forma separada els espais esportius municipals i els espais esportius de centres docents.

• **Nombre d'usos anuals per m2.**

- Enguany no es comptabilitzen els espais esportius dels centres d'ensenyament.
- La metodologia de càlcul dels usos també s'ha modificat. Enguany s'ha calculat manualment els usos setmanals dels escolars.
- Al variar la forma de càlcul de practicants en espais esportius, també es modifica el resultat dels usos.

• **Nombre d'usos anuals per espai esportiu.**

- Enguany no es comptabilitzen els espais esportius dels centres d'ensenyament.
- La metodologia de càlcul dels usos també s'ha modificat. Enguany s'ha calculat manualment els usos setmanals dels escolars.
- Al variar la forma de càlcul de practicants en espais esportius, també es modifica el resultat dels usos.

♦ **Valors organitzatius/RRHH**

• **% de gestió directa**

- Al no comptabilitzar-se els espais esportius en centres d'ensenyament es modifica també el percentatge de gestió directa dels espais esportius, especialment en pistes poliesportives i sales.

♦ **Economia**

• **% d'autofinançament per taxes i preus públics.**

- Desaparició del desglossament per espais esportius, comptabilitzant únicament el total.

• **% de finançament per aportacions d'altres institucions.**

- Desaparició del desglossament per espais esportius, comptabilitzant únicament el total.

• **% de finançament per part de l'ajuntament.**

- Desaparició del desglossament per espais esportius, comptabilitzant únicament el total.

A continuació es detallen els nous indicadors d'enguany, introduïts per obtenir una visió més generalitzada del Quadre Resum d'Indicadors.

♦ **Encàrrec polític**

• **% de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants.**

- Aquest indicador vol conèixer el volum de persones que realitzen activitat física gràcies a ajudes municipals.

• **% de practicants sobre el total d'habitants.**

- Per al càlcul d'aquest indicador, en aquesta edició s'utilitza el valor de l'Enquesta d'Hàbits Esportius del propi municipi. En el cas que no en tinguin s'utilitza la mitjana del total de les enquestes realitzades per la Diputació de Barcelona.

• **% de practicants dones sobre el total d'habitants.**

- Enguany s'ha introduït la variable de gènere per tal de poder analitzar les diferències de pràctica existents entre homes i dones.

• **% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants.**

- Per tal de recollir el volum de pràctica esportiva en els espais escolars s'ha comptabilitzat el volum de practicants escolar, de competició i de població en general que desenvolupen la seva pràctica en un centre d'ensenyament.

♦ Usuari-client

• % de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants.

- Aquest indicador pretén recollir el volum de practicants inscrits i/o abonats en un programa esportiu municipal.

• % de població abonada a un complex esportiu municipal.

- L'objectiu d'aquest nou indicador és recollir el volum de població abonada a un complex esportiu municipal.

♦ Valors organitzatius /RRHH

• % de dones empleades respecte el total de treballadors.

- S'ha incorporat la variable de gènere, identificant el volum de dones treballadores en l'àrea d'esports respecte el total.

♦ Economia

• Despesa corrent (incloent concessions) en esports per practicant.

- Incorporació d'aquest nou indicador per conèixer la despesa corrent per practicant.

• Despesa corrent (incloent concessions) en activitats per habitant.

- Aquest nou indicador servirà per conèixer la despesa corrent per habitant per concepte d'activitats esportives.

• % de despesa corrent (incloent concessions) en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent d'esports.

- S'ha introduït aquest indicador amb la finalitat d'identificar la importància que s'atribueix al manteniment de les instal·lacions esportives respecte a la despesa corrent d'esports.

• % d'inversió en esports (incloent concessions) sobre el total d'inversió municipal.

- Per tal de disposar de més dades econòmiques s'ha introduït aquest

indicador per veure el pes que té en esports el total d'inversió municipal, agafant els darrers 5 anys com a referència.

• % de transferències corrents respecte el total de despesa corrent en esports.

- Aquest indicador donarà a conèixer el percentatge de diners que es destinen a les entitats esportives del municipi del total del pressupost municipal.

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

Una vegada realitzada aquesta primera fase, i seleccionats tots els indicadors que destaquen de cada municipi es seleccionen, mitjançant una anàlisi més qualitativa, els punts forts i les oportunitats de millora de cada municipi. Seguidament es selecciona una oportunitat de millora a analitzar que es considera més rellevant per al municipi en qüestió i es consensua amb els responsables esportius de cada municipi.

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





MUNICIPI

PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Prové de: ✓ Selecció i concreció en base a un anàlisi qualitativa. ✓ Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. ✓ Referència a l'any 2007 si la variació supera el 10%.	Prové de: ✗ Anàlisi quantitatiu en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. ✗ Selecció i concreció en base a un anàlisi qualitativa. ✗ Referència a l'any 2007 si la variació supera el 10%.
ENTORN	A ANALITZAR
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	- Només se seleccionarà un punt. - Provindrà sempre d'una oportunitat de millora. - Priorització del que és gestionable.
ALTRES COMENTARIS	
Pot provenir indistintament de: - Punts Forts i Oportunitats de Millora - Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.	



QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític

Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius	Total	Impulsar la pràctica esportiva al municipi	Lleure	Escolar	Compe.	Total	Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Total
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants	140	% de practicants sobre el total dels habitants	37 %	4 %	7 %	48 %	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	278
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants de clubs	59	% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants	0,9 %	3,9 %	3,3 %	8,1 %	Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants	13
		% de dones practicants sobre el total de practicants				42 %	Número d'hores d'activitats de formació per cada 1000 habitants	2,4
Promoure la cohesió social	Total							
% de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants	0,2 %							

Usuari / Client

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	Total	Oferir un servei de qualitat als ciutadans	Total
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	14,5 %	Suggeriments per cada 1000 practicants	7,2
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	10,2 %		

Valors Organitzatius / RRHH

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	Total	Millorar les habilitats dels treballadors	Total	Promoure la igualtat de gènere	Total
Satisfacció general dels empleats	7,1	% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es	53 %	% dones empleades respecte el total de treballadors/res	44 %
% de dies de baixa laboral sobre el total	3,7 %	Hores anuals de formació per treballador/a	9,2		
Sou brut base d'un monitor d'esports	19.063				

Economia

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		Disposar dels recursos adequats per activitats	Total
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	60	Despesa corrent en activitats per habitant	13
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	7,1 %	% Desp. corrent en activitats sobre el total despesa corrent en esports	22 %
% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	8,9 %	Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	30
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per practicant	125		
% desp. corrent en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent d'esports	9,9 %		

Entorn

Població	53.451	Densitat de població (hab. / km² municipi)	2.569	Renda per càpita	13.697
----------	--------	--	-------	------------------	--------

POL: Pistes poliesportives
PAV.: Pavellons poliesportius

SAL: Sales esportives
CAM: Camps poliesportius

PCO: Piscines cobertes
ATL: Camps d'atletisme

TEN: Espais de raqueta
PAL: Piscines descobertes

AEE: Altres Espais Esportius



Impulsar l'ús dels espais esportius	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
% de practicants sobre el total dels habitants	1,9 %	3,7 %	5,9 %	2,6 %	9,0 %	1,0 %	1,0 %	
Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	85	63	25	474	14	188	58	16
Nombre d'usos anuals per m2	36	127	396	15	871	7	17	46
Nombre d'usos anuals per espai esportiu	20.473	58.075	81.153	53.805	197.984	95.700	8.116	17.312

Ofertir un servei accessible als usuaris	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu)	67	81	78	53	95	77	85	66

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL
% de Gestió directa	92 %	82 %	70 %	88 %	41 %	93 %	38 %	57 %

Finançar adequadament el servei	Total	Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	
% d'autofinançament per taxes i preus públics	58,6 %	% de despesa en transferències corrents respecte el total de despeses corrents en esports	8,9 %
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	1,8 %		
% de finançament per part de l'ajuntament	39,8 %		

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

2008



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva

Places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places activitats continuades (v.29)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$		
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. <i>Font:</i> Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament o de les empreses concessionades. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valors mitjans dels indicadors 2008	140 pl.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 41

Places disponibles d'activitats continuades de clubs per cada 1.000 hab.		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans per a realitzar esport via els clubs esportius.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places activitats continuades clubs (v.30)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$		
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades de clubs:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen els clubs del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. <i>Font:</i> Registre de clubs. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valors mitjans dels indicadors 2008	59 pl.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 38

Promoure la cohesió social

% de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants		
Explicació de l'indicador: Volum de practicants que realitzen esport gràcies a ajuts públics.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants amb ajuts públics (v.23)}}{\text{Practicants(v.21)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ <u>Practicants amb ajuts públics:</u> És el número de persones amb risc d'exclusió social que fan esport regularment gràcies a un ajut públic directe. <i>Font:</i> Registres municipals. ➤ <u>Practicants:</u> És el número de persones que fan esport regularment. <i>Font:</i> Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona.		
Valors mitjans dels indicadors 2008	0,2%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44

Impulsar la pràctica esportiva en el municipi

% de practicants sobre el total de practicants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants respecte a la població total del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants (v.21)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants</u>: És el número de persones que fan esport regularment. <i>Font:</i> Enquesta d'hàbits esportius 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 2008:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Lleure: 37%	49
Escolar: 4%	49
Competició: 7%	49
Total: 48%	49

% de practicants en centres d'ensenyament públics sobre el total de practicants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants que desenvolupa la seva pràctica en espais esportius de centres escolars.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants en centres escolars (v.24)}}{\text{Practicants(v.21)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants en els centres escolars</u>: És el número de persones que fan esport regularment en centres escolars públics fora de l'horari lectiu. <i>Font:</i> quadrants horaris de les activitats. ➤ <u>Practicants</u>: És el número de persones que fan esport regularment. <i>Font:</i> Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2008:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Lleure: 0,9%	44
Escolar: 3,9%	45
Competició: 3,3%	44
Total: 8,1%	44

% de dones practicants sobre el total de practicants	
Explicació de l'indicador: Volum de dones practicants respecte el total de practicants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dones practicants (v.22)}}{\text{Practicants(v.21)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Dones practicants</u>: És el número de dones que fan esport regularment. <i>Font:</i> quadrants horaris de les activitats. ➤ <u>Practicants</u>: És el número de persones que fan esport regularment. <i>Font:</i> Enquesta d'hàbits esportius de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2008 42%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49



Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats

Hores d'activitats continuada per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats continuades.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats continuades (v.36)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats continuades: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. Font: Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, empreses concessionades o de clubs. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008	278 h. Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44

Hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats puntuals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats puntuals (v.37)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats puntuals: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva puntual que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. Font: Programa d'activitats puntuals de l'ajuntament, empreses concessionades o de clubs. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008:	13 h. Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Hores d'activitats de formació per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a assistir a activitats de formació vinculades a l'esport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats de formació(v.38)}}{\text{Població}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats de formació: Cadascuna de les oportunitats per a la millora dels coneixements i aptituds pel desenvolupament dels agents del sistema esportiu. Font: Programa d'activitats formatives, xerrades, tallers, cursos de formació, relacionades amb el món de l'esport. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008	2,4 h. Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

Impulsar l'ús dels espais esportius municipals

% de practicants en espais esportius sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de practicants respecte a la població del municipi, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants per tipologia d'espai esportiu (v.25)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Practicants per tipologia d'espai esportiu: És el número de persones que fan esport regularment en les diferents tipologies d'espais esportius convencionals. Font: Quadrants horaris dels programes d'activitats continuades. ➤ 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 2008:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives: 1,9 %	42
Pavellons poliesportius: 3,7 %	46
Sales esportives: 5,9 %	45
Camps poliesportius: 2,6 %	47
Piscines cobertes: 9,0 %	44
Camps d'atletisme: 1,0 %	26
Espais de raqueta: 1,0 %	30

m² d'espai esportiu per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la dotació en equipaments esportius en relació a la població, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{M^2 \text{ d'espai esportiu (v.34)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ M² d'espai esportiu: És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat exclouent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. Font: Ajuntaments. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives: 85 m²	44
Pavellons poliesportius: 63 m²	49
Sales esportives: 25 m²	48
Camps poliesportius: 474 m²	49
Piscines cobertes: 14 m²	46
Camps d'atletisme: 188 m²	27
Espais de raqueta: 58 m²	34
Piscines descobertes: 16 m²	33



Nombre d'usos anuals per m ² d'espai esportiu		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la densitat d'utilització i aprofitament, per a cada m ² de les diferents tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos anuals (v.26)}}{\text{M}^2 \text{ d'espai esportiu (v.34)}}$		
Variables emprades: ➤ <u>Usos anuals:</u> Són els accessos individuals a un espai esportiu, independentment de la identitat de l'usuari, en una hora (es considera que un practicant que utilitza dues hores són dos usos). Font: Sistemes de control d'assistències dels ajuntaments o gestors. ➤ <u>M² d'espai esportiu:</u> És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat excloent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. Font: Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2008:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	
Pistes poliesportives:	36 u.	42
Pavellons poliesportius:	127 u.	47
Sales esportives:	396 u.	44
Camps poliesportius:	15 u.	47
Piscines cobertes:	871 u.	45
Camps d'atletisme:	7 u.	26
Espais de raqueta:	17 u.	31
Piscines descobertes:	46 u.	26

Nombre d'usos anuals per espai esportiu		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la densitat d'utilització i aprofitament, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos anuals (v.26)}}{\text{Espais esportius (v.31)}}$		
Variables emprades: ➤ <u>Usos anuals:</u> Són els accessos individuals a un espai esportiu, independentment de la identitat de l'usuari, en una hora (es considera que un practicant que utilitza dues hores són dos usos). En les piscines a l'aire lliure es comptabilitzaran els accessos. Font: Sistemes de control d'assistències dels ajuntaments o gestors. ➤ <u>Espais esportius:</u> És el nombre d'espais esportius segons la tipologia que sigui. Font: Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2008:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	
Pistes poliesportives:	20.473 u.	43
Pavellons poliesportius:	58.075 u.	47
Sales esportives:	81.153 u.	45
Camps poliesportius:	53.805 u.	47
Piscines cobertes:	197.984 u.	45
Camps d'atletisme:	95.700 u.	26
Espais de raqueta:	8.116 u.	31
Piscines descobertes:	17.312 u.	31

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals

% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població que fa ús dels espais i programes esportius continuats municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població inscrita (v.28)} + \text{Població abonada (v.27)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població inscrita: És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes tipus com octubre o març. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Compte d'explotació d'un complex esportiu. Registre d'un Ajuntament. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 14,5 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 44

% de població abonada a un complex esportiu municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada a les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.27)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. <i>Font:</i> Compte d'explotació d'un complex esportiu. Registre d'un Ajuntament. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 10,2%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47



Oferir un servei de qualitat a la població

Suggeriments per cada 1000 practicants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la implicació dels ciutadans en la millora dels serveis esportius municipals. Indirectament pot mesurar el nivell de descontentament dels usuaris dels serveis esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Suggeriments (v.2)}}{\text{Practicants (v.21)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Suggeriments: És el nombre de suggeriments i/o reclamacions que es reben per escrit en les instal·lacions esportives o bé en les oficines municipals d'Atenció al ciutadà. Font: Ajuntament i entitats gestores. ➤ Practicants: És el nombre de persones que fan esport. Es categoritzen en "Població Escolar", "Esportistes de competició (federats)" i "Població General" (que realitzin com a mínim una activitat al mes). Font: Ajuntaments, plantilles d'utilització.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 7,2 s.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 39

Oferir un servei accessible als usuaris

Hores d'obertura per setmana		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans de realitzar esport al llarg del dia i/o entre setmana i els caps de setmana, per a cada una de les tipologies d'espais esportius municipals.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'obertura setmanals (v.35)}}{\text{Espais esportius (v.31)}}$		
Variables emprades: ➤ Hores d'obertura setmanals: És el nombre absolut d'hores d'obertura setmanals en una setmana representativa d'un mes tipus, octubre o març. Font: Ajuntaments. ➤ Espais esportius: Nombre d'espais esportius segons la tipologia que sigui. Font: Ajuntaments.		
Valors mitjans dels indicadors 2008:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	67 h.	45
Pavellons poliesportius:	81 h.	48
Salas esportives:	78 h.	49
Camps poliesportius:	53 h.	49
Piscines cobertes:	95 h.	46
Camps d'atletisme:	77 h.	27
Espais de raqueta:	85 h.	34
Piscines descobertes:	66 h.	40

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Promoure un clima laboral adequat

Satisfacció general dels treballadors/es.	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la percepció de satisfacció dels treballadors en el seu lloc de treball.	
Fórmula de càlcul: Grau de satisfacció general dels empleats.(v.5)	
Variables emprades: ➤ <u>Grau de satisfacció general dels empleats:</u> És la valoració de la satisfacció dels empleats, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet". Font: Qüestionari distribuït per la direcció d'esports del propi ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 7,1	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 20

% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'absentisme laboral dels empleats. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de baixa laboral per any (v.6)}}{\text{Dies laborables totals per any (v.7)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Dies de baixa laboral per any:</u> És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats (directes i indirectes) incloent baixes Seguretat Social i baixes registrades a través de procediments interns del departament de recursos humans. Dies d'absentisme sense comptar: baixes per accidents laborals, baixes per maternitat, dies de permís o vacances establerts en el conveni. Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Dies laborables totals per any:</u> És el nombre total de dies contractats a empleats per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt. Font: Fulls de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 3,7 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42

Sou brut base d'un monitor/a d'esports	
Explicació de l'indicador: Mitjana del sou del lloc de treball més freqüent en un servei esportiu.	
Fórmula de càlcul: Sou brut base d'un monitor d'esports (v.20)	
Variables emprades: ➤ És la mitjana de sous bruts anuals del lloc de treball de monitor d'esports (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitats, antiguitat i els complements personals transitoris. En alguns municipis aquesta dada ve donada per la Diputació de Barcelona. Font: Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona i fulls de nòmines de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 19.063 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 41



Millorar les habilitats dels treballadors

% del personal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors/es.	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la proporció d'empleats implicats en la formació continuada. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció dels empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors/es assistents a cursos per any (v.8)}}{\text{Treballadors/es (v.3)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Treballadors/es assistents a cursos per any: És el nombre de treballadors/es que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius. Font: Registres de formació de l'ajuntament i entitats gestores. ➤ Treballadors/es: És el nombre total de persones contractades un mínim de mitja jornada, directament per l'ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 53%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

Hores anuals de formació per treballador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que realitzen els empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de formació de tots els treballadors/es per any (v.9)}}{\text{Treballadors/es assistents a cursos per any (v.3)}}$	
Variables emprades: ➤ Hores anuals de formació de tots els treballadors/es per any: És el nombre d'hores que han realitzat de formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora de l'espai esportiu. Font: Registre de formació de l'ajuntament i/o entitats gestores. ➤ Treballadors/es: És el nombre total de persones contractades un mínim de mitja jornada, directament per l'ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 9,2 h.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

Promoure la igualtat de gènere

% de dones empleades respecte el total de treballadors/es	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la igualtat de gènere entre el personal d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadores (v.4)}}{\text{Treballadors/es (v.3)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Treballadores: És el número total de dones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte. Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ Treballadors: És el número total de persones contractades un mínim de mitja jornada directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms i/o per entitats o empreses concessionàries, per a la prestació dels serveis esportius públics. El número d'hores de la jornada variarà d'acord al conveni al que s'estigui subjecte. Font: Ajuntaments, entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 44 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Gestionar el servei amb les diferents formes de gestió

% de gestió directa		
Explicació de l'indicador: Predomini entre un model de gestió directa o indirecta per a cada tipologia d'espai esportiu.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d'espais gestionats directament}}{\text{Número total d'espais esportius convencionals (v.31)}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ Espais esportius gestionats directament: És el nombre d'espais esportius en els quals la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa, ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions (no s'inclouen, per tant, els espais amb gestió indirecta, ja sigui via concessió, concert, gestió interessada o societat d'economia mixta) Font: Cens d'instal·lacions. ➤ Espais esportius convencionals: És el nombre d'espais esportius convencionals segons la tipologia que correspongui. Es consideren només els espais de titularitat pública i amb accés controlat. Font: Cens d'instal·lacions.		
Valors mitjans dels indicadors 2008:		Municipis participants (majors de 10.000 hab.):
Pistes poliesportives:	92 %	45
Pavellons poliesportius:	82 %	58
Sales esportives:	70 %	48
Camps poliesportius:	88 %	48
Piscines cobertes:	41 %	44
Camps d'atletisme:	93 %	26
Espais de raqueta:	38 %	33
Piscines descobertes:	57 %	39



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports

Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents</u>: Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 60 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42

% de despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el 'pes' específic que té l'esport en el pressupost municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents</u>: Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'Ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Despeses corrents del Pressupost Municipal</u>: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any natural en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). Font: Ajuntaments (Intervenció).	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 7,1 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 40

% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de la inversió municipal dedicada a esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses en inversions d'esports (v.11)}}{\text{Total inversió municipal (v.12)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses en inversions d'esports</u>: són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Àrea d'Esports i, també, de les Concessions Administratives en els darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores ➤ <u>Total inversió municipal</u>: són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Ajuntament en els darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 8,9 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 40

Despesa corrent (incloses les concessions) en esports per practicant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)}}{\text{Practicants (v.21)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents</u>: Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Practicants</u>: És el número de persones que fan esport. Font: Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 125 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42

% de despesa corrents en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent d'esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el cost de manteniment i reparació de les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrent en reparació i manteniment (v.16)}}{\text{Despeses corrents en esports (v.10)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en reparació i manteniment</u>: Són els costos directes imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Despeses corrents</u>: Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 9,9 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42

Disposar dels recursos adequats per activitats

Despesa corrent en activitats per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant en activitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en activitats (v.13+v.14+v.15)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en activitats esportives</u>: Són els costos directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 13 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 36



% de despesa corrent en activitats sobre el total de despesa corrent en esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el 'pes' específic que tenen les activitats en el pressupost de l'àrea d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents activitats esportives (v.13 + v.14 + v.15)}}{\text{Despeses corrents esports}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives:</u> Són els costos directes imputables a l'organització de les activitats continuades, activitats puntuals i activitats de formació que formen part de l'oferta municipal. Font: Pressupost de l'Ajuntament. ➤ <u>Despeses corrents:</u> Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 22%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 35

Despesa corrent en activitat per cada hora d'activitat	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'eficiència en la gestió de les activitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents activitats esportives (v.13 + v.14 + v.15)}}{\text{Nombre d'hores total activitats esportives (v.36 + v.37 + v.38)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives:</u> Són els costos directes imputables a l'organització de les activitats continuades, activitats puntuals i activitats de formació que formen part de l'oferta municipal. Font: Pressupost de l'Ajuntament. ➤ <u>Nombre d'hores total d'activitats esportives:</u> Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports. Font: Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 30 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 34

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'autofinançament que s'aconsegueix amb l'aportació econòmica de l'usuari en cada una de les tipologies d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics (v.18)}}{\text{Despeses corrents (v.10)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics:</u> Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació) Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Despeses corrents:</u> Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i/o de les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 58,6 %	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 37

% 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 per cada una de les tipologies d'espais.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per transferències corrents (v.19)}}{\text{Despeses corrents (v.10)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Despeses corrents</u>: Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 1,8%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 38

% 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 per cadascuna de les tipologies d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents (v.10)} - \text{Ingressos per taxes i preus públics (v.18)} - \text{ingressos per transferències corrents (v.19)}}{\text{Despeses corrents (v.10)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació) Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <u>Despeses corrents</u>: Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 39,8%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 38

Suport a la promoció esportiva de les entitats

% de transferències corrents respecte el total de despeses corrents en esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Àrea d'esports per donar suport a les entitats esportives.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats esportives (v.17)}}{\text{Despeses corrents esports (v.10)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol 4 imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. Font: Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Despeses corrents:</u> Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valors mitjans dels indicadors 2008: 8,9%	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42

V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Població</i>	
Variables emprades: ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2008: 53.451 hab.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. ➤ Superfície Municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2008: 2.569 hab.	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Població}}$	
Variables emprades: ➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font:</i> Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia). ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2008: 13.697 €	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49



Nombre d'espais esportius		
Explicació de l'indicador:		
Aquest indicador mostra el nombre d'espais esportius per municipi.		
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'espais esportius</i>		
Variables emprades:		
➤ <u>Espais esportius</u> : Nombre d'espais esportius segons de la seva tipologia. <i>Font: Ajuntaments.</i>		
Valors mitjans dels indicadors 2008:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	
Pistes poliesportives:	8,7	49
Pistes poliesportives en centres docents:	29,8	49
Pavellons poliesportius:	7,3	49
Sales esportives:	7,4	48
Sales esportives en centres docents:	15,5	49
Camps poliesportius:	7,2	49
Piscines cobertes:	3,1	47
Camps d'atletisme:	0,6	27
Espais de raqueta:	5,6	34
Piscines descobertes:	1,9	40
Altres espais esportius	25,1	44
Total	108,5	49

A. DADES BÀSIQUES

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

B. DADES ECONÒMIQUES

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

16	Despesa corrent en reparació i manteniment	Són els costos directes imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius.	Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionades.	Sumant els econòmics 212 i 213 i les comptes del subgrup 622 del pla general comptable	Pressupost de l'Ajuntament i de les Concessions Administratives.
17	Transferències corrents a les entitats esportives	Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva.		Sumant les despeses per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives per a la promoció esportiva.	Pressupost de l'Ajuntament.
18	Ingressos per taxes i preus públics (capítol III)	Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus públics i altres ingressos) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat.		—Sumant l'import total de l'Àrea d'Esports de l'Ajuntament i dels concessionaris.	- Pressupost de l'Ajuntament. - Comptes d'explotació de les unitats de gestió concessionades.
19	Ingressos per transferències corrents (capítol IV)	Són els ingressos imputables al capítol IV (transferències corrents).	—Només s'inclouran les subvencions que siguin de caràcter supramunicipal, (<u>no s'inclouen</u> -per exemple- les subvencions de l'Ajuntament a un Organisme Autònom). —Queden també exclusos els possibles cànons a cobrar internament -per part de l'Ajuntament- del concessionari en concepte de gestió. —També es comptabilitzaran els ingressos per patrocini.	Sumant l'import total del capítol IV tenint en compte les seves exclusions	- Pressupost de l'Ajuntament. - Comptes d'explotació de les unitats de gestió concessionades.
20	Sou brut base monitor/a d'esports	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.	S'inclouen només els monitors / es d'esports d'acord amb la definició de "Treballadors / es" a la Variable n°3.	- Per a alguns municipis, la Diputació. - En cas de no disposar-se de la variable, el municipi haurà de calcular-se la seva pròpia dada. Cal tenir en compte que s'haurà sempre de calcular en base a una "jornada completa".	- "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. Diputació de Barcelona (Recursos Humans) - Fulls de nòmines de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.

C. GRAU D'UTILITZACIÓ

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

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

29	Places disponibles d'activitats continuades	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Veure definició "Activitats continuades" a la variable 36. Es considera serveis municipals aquells que són de titularitat pública independentment de qui gestioni l'activitat o servei. Inclou l'oferta esportiva següent: 1. Places oferides pels clubs dins l'oferta municipal, (ex. Escola Municipal de Futbol gestionada pel Club de Futbol) 2. Programa d'activitats i cursos organitzats directament per l'Ajuntament, (ex. Gimnàstica per a la Gent Gran directament organitzada pel propi Ajuntament). 3. Activitats dirigides d'ús lliure incloses en l'abonament en un complex esportiu, (ex. Sessions de ciclisme indoor inclosa en l'oferta d'un complex). 4. Ús lliure de sala de fitness i piscina inclòs en l'abonament en un complex esportiu. 5. Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. També es comptabilitzen les places ofertes a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	En les activitats anuals es comptabilitzaran les places disponibles en una setmana d'un mes tipus, per exemple octubre o març. - En els punts 1 i 2 es considera la plaça disponible d'aquelles activitats que tenen una durada mínima de més d'una setmana. - En el punt 3 es calcula l'aforament de les sales d'activitats dirigides pel total d'activitats ofertes durant una setmana (s'entén una assistència setmanal per plaça). - En el punt 4 es farà un càlcul estimatiu a partir dels tres tipus de servei esportiu d'ús lliure que s'inclouen normalment en un complex esportiu: a) sala de fitness; b) piscina; c) sales d'activitats dirigides. Si s'ofereixen els tres serveis es dividirà el nombre màxim d'abonats de l'equipament en 3. Posteriorment es comptabilitzaran només les 2/3 parts corresponents a la sala de fitness i la piscina, sense comptar les d'activitats dirigides ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3. Si només s'ofereixen dos dels tres serveis, es dividirà el nombre màxim d'abonats en 2, i només es comptabilitzarà aquells que no siguin de les activitats dirigides, ja que aquestes es comptabilitze - En el punt 5, places disponibles en piscines d'estiu, es comptabilitzaran les places de cursets de natació que s'ofereixi en l'esmentat espai esportiu.	- Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament o de les empreses concessionades. - Projecte de gestió de la instal·lació pel nombre màxim d'abonats.
30	Places disponibles d'activitats continuades club	Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen els clubs esportius del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Veure definició "Activitats continuades" variable 36. Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota preu públic. També es comptabilitzen les places ofertes a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	Recollint i sumant els llistats de places que ofereixen els diferents clubs esportius del municipi.	Registres dels clubs.

D. NOMBRE I TAMANY DE LES INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

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

**E. ACTIVITATS ESPORTIVES**

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT
	Activitats (variable resum)	Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es considera una activitat diferenciada de la resta aquella que per la seva nomenclatura i continguts es diferenciï pel que fa a la tipologia de pràctica físico-esportiva que posa a l'abast de la població. Aquestes poden ser ofertes directament pel Servei d'Esports de l'Ajuntament, Patronat, etc. o per concessions o clubs i associacions esportives. Per a diferenciar les públiques de les dels clubs, es seguirà el mateix criteri que en el cas de les places disponibles (vegeu definició variables 29 i 30).		
36	Hores d'activitats continuades	Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Aquest any queden excloses les activitats tipus: campus d'estius, esqujada, campus de Nadal, etc.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats continuades organitzades en una setmana d'un mes tipus, octubre o març i multiplicant per 48 setmanes.	Programa d'activitats continuades de l'Ajuntament o empreses concessionades o de clubs.
37	Hores d'activitats puntuals	Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva puntual que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es consideren puntuals aquelles activitats que tenen una durada igual o inferior a 1 setmana. S'exclouen aquelles activitats puntuals restringides i/o vinculades a l'esport d'èlit.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats puntuals organitzades.	Programa d'activitats puntuals de l'Ajuntament o empreses concessionades o de clubs.
38	Hores d'activitats de formació	Cadascuna de les oportunitats per a la millora dels coneixements i aptituds pel desenvolupament dels agents del sistema esportiu.	Aquestes poden anar dirigides a qualsevol dels agents que intervenen en el sistema esportiu.	Es calcula sumant el número d'hores lectives d'activitats de formació organitzades.	Programa d'activitats formatives, xerrades, tallers, cursos de formació, etc. relacionades amb el món de l'esport.

INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2008: CONCLUSIONS

409



INTRODUCCIÓ

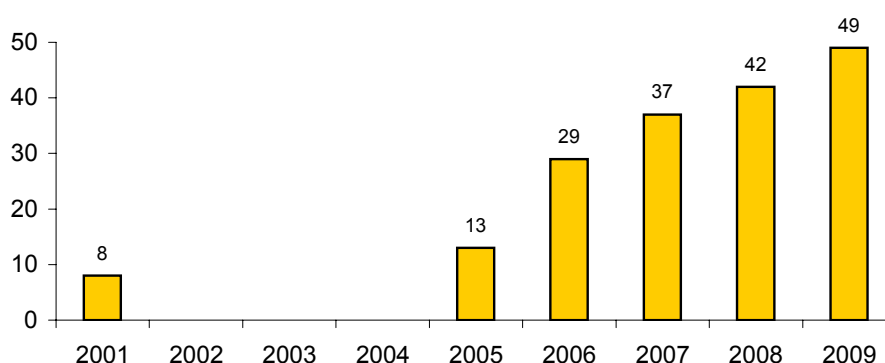
L'Àrea d'Esports porta a terme un conjunt d'estudis de base amb la finalitat d'ampliar el coneixement en el sistema esportiu local i contribuir a la millora dels serveis esportius municipals. La recerca i la innovació en aquest camp requereixen compartir informació comparable en una plataforma que ho faciliti i permeti disposar de referències clares que impulsin les polítiques municipals; per aquest motiu l'Àrea d'Esports participa, des de fa 9 anys, als Cercles de Comparació Intermunicipal (en endavant, CCI) amb l'objectiu de millorar els serveis esportius en coherència amb la metodologia facilitada pel Servei de Programació. Aquesta metodologia és extensible a d'altres serveis municipals, element que permet la comparació entre aquests.

Els CCI d'Esports consisteixen en la comparació d'uns indicadors sobre la gestió del sistema esportiu local entre diferents municipis de la província de Barcelona de més de 10.000 habitants. En aquest document es presenta la informació referent a l'Informe de Conclusions per als resultats de l'any 2008. Els diferents apartats del present informe són:

- ♦ Anàlisi global dels indicadors
- ♦ Anàlisi dels Tallers de Millora
- ♦ Conclusions finals

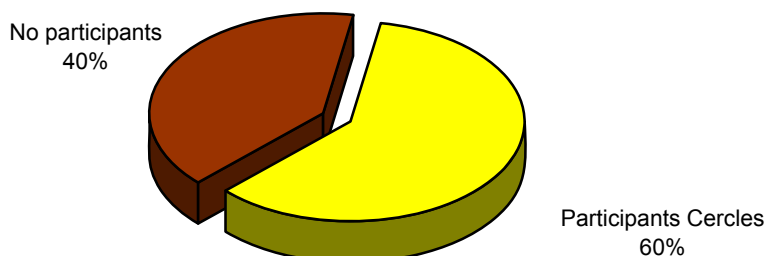
Aquesta és la sisena edició del CCI d'Esports. En relació amb edicions anteriors, cal destacar que en la present s'ha incrementat de 42 a 49 el nombre de municipis participants. El CCI d'Esports es va crear l'any 2001 amb 8 municipis participants. L'experiència va ser positiva, però no fou fins el 2005 en que es va reprendre l'experiència. En els darrers 5 anys, els CCI d'Esports s'han vingut realitzant de manera ininterrompuda i amb un constant creixement de municipis participants, passant de 13 en el 2005 (dades del 2004) fins a 49 en el 2009 (dades del 2008), (veure Figura 1).

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



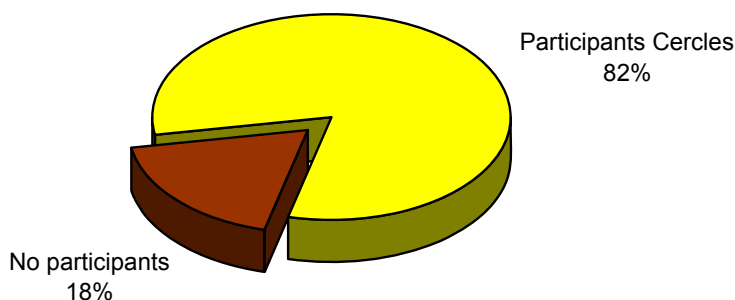
Enguany han participat 48 municipis majors de 10.000 habitants (i un municipi pròxim als 7.000 habitants), la qual cosa representa un 60% dels municipis de la província majors de 10.000 habitants (veure Figura 2).

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



Si s'analitza la participació en funció del volum de població, la proporció s'eleva fins al 82% de la població de la província dels municipis majors de 10.000 habitants (exclosa la ciutat de Barcelona), (veure Figura 3).

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



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

Amb la incorporació de 7 municipis l'any 2009, els CCI d'Esports han augmentat la participació en un 16,7% respecte el 2008. Per a facilitar una anàlisi segons trams de població, els 49 municipis participants s'han organitzat en quatre grups, (veure Taula 1):

- ♦ el primer (+10), amb 15 municipis entre 10.000 i 20.000 habitants (un amb menys de 10.000 hab.),
- ♦ el segon (+20), constituït per 11 municipis entre 20.000 i 35.000 habitants,
- ♦ el tercer (+35), representat per 13 municipis entre 35.000 i 70.000 habitants, i
- ♦ el quart (+70), format per 10 municipis majors de 70.000 habitants.

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

Ajuntaments +10 <10.000 - 20.000 habitants	Habitants
Abrera	11.278
Berga	17.072
Calella	18.615
Cardedeu	16.102
Franqueses del Vallès, Les	16.978
Lliçà d'Amunt	13.809
Malgrat de Mar	18.261
Manlleu	20.505
Parets del Vallès	17.224
Sant Celoni	16.586
Sant Esteve Sesrovires	6.903
Sant Just Desvern	15.365
Sant Sadurní d'Anoia	11.909
Torelló	13.680
Vilanova del Camí	12.428

Ajuntaments +20 >20.000 - 35.000 habitants	Habitants
Castellar del Vallès	22.626
Esparreguera	21.451
Molins de Rei	23.828
Pineda de Mar	25.931
Sant Adrià de Besòs	33.223
Sant Andreu de la Barca	26.279
Sant Joan Despí	31.647
Barberà del Vallès	30.271
Santa Perpètua de Mogoda	24.325
Sant Vicenç dels Horts	27.461
Sitges	27.070

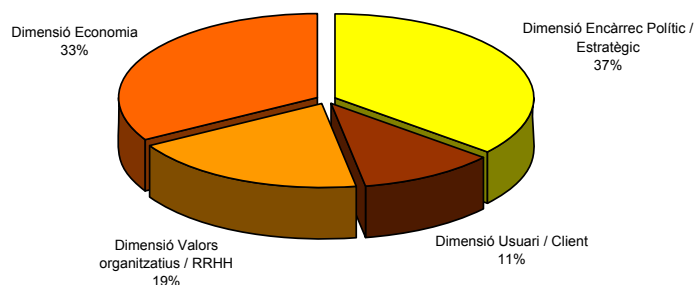
Ajuntaments +35 >35.000 - 70.000 habitants	Habitants
Castelldefels	60.572
Esplugues de Llobregat	46.586
Gavà	45.190
Granollers	60.122
Igualada	38.164
Mollet del Vallès	51.912
Prat de Llobregat, El	62.899
Ripollet	36.255
Cerdanyola del Vallès	58.493
Vic	38.964
Viladecans	62.573
Vilafranca del Penedès	37.364
Vilanova i la Geltrú	64.905

Ajuntaments +70 >70.000 habitants	Habitants
Badalona	215.329
Cornellà de Llobregat	85.180
Hospitalet de Llobregat, L'	253.782
Manresa	75.053
Mataró	119.780
Sabadell	203.969
Sant Boi de Llobregat	81.335
Sant Cugat del Vallès	76.274
Santa Coloma de Gramenet	117.336
Terrassa	206.245

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



Figura 4. Indicadors del CCI d'Esports 2009.



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

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS ESPAIS ESCÈNICS

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

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

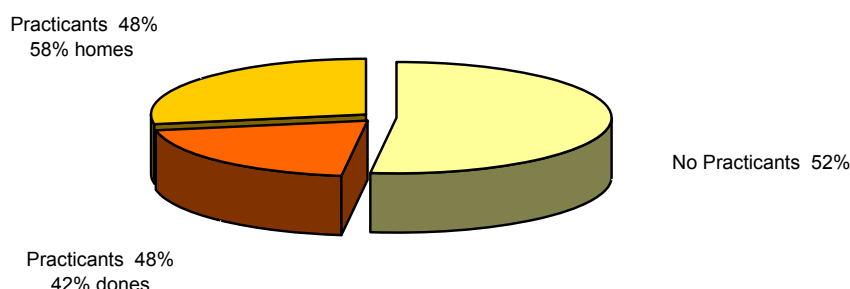
1. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

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

En la dimensió encàrrec polític s'observa que enguany es comptabilitzen 140 places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants. Complementàriament hi ha 59 places disponibles d'activitats continuades per cada 1.000 habitants en clubs.

La mitjana de practicants esportius sobre el total d'habitants és del 48% de la població. Dels practicants el 42% són dones, (veure Figura 5).

Figura 5. Percentatge de practicants i distribució per gènere.



Un nou indicador enguany ha estat el percentatge de practicants en centres escolars públics sobre el total de practicants. Aquest indicador permet veure el grau d'utilització dels espais esportius escolars per a la pràctica esportiva. El 8,1% dels practicants realitzen la seva activitat en aquests espais, predominant l'esport competició i l'esport escolar com a principal tipus d'activitat esportiva, veure Taula 2. La Secretaria General de l'Esport està promovent la utilització dels espais esportius escolars facilitant ajudes en forma de subvenció, per mitjà del programa "Pla Català de l'Esport a l'Escola". Aquest programa, que porta ja uns anys en funcionament, pot ser parcialment responsable d'un índex de pràctica que cal considerar-lo elevat tenint en compte les característiques i diversitat dels espais esportius escolars.

Taula 2. Percentatge de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants.

Impulsar la pràctica esportiva al municipi	Lleure	Escolar	Compe.	Total
% de practicants en els centres escolars públics sobre el total de practicants	0,9 %	3,9 %	3,3 %	8,1 %

S'ha analitzat, també per primera vegada, el percentatge de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants, en el marc de la "promoció de la cohesió social". El resultat d'enguany ha estat del 0,2% dels practicants. En aquest indicador, cal destacar que el seu anàlisi ha posat de manifest grans diferències entre els ajuntaments, possiblement motivat per les diferents realitats socials de cada municipi.

En relació a l'objectiu "facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats", s'observa un decrement del número d'hores d'activitats continuades municipals per cada 1.000 habitants. Aquest fet però ha estat degut a la inclusió de nous participants que han fet baixar la mitjana. Analitzat aquest indicador només amb els municipis que participaren en el CCI de l'any anterior, a efectes d'establir una comparació vàlida, es manté la disminució en el número d'hores d'activitats continuades però aquesta és només del 3% en relació als resultats del 2007.

En canvi, sí que han augmentat, independentment a la incorporació dels nous municipis, el número d'hores d'activitats puntals i de formació per cada 1.000 habitants (veure Taula 3). Cal dir que no s'ha identificat cap tipus de correlació ni positiva ni negativa entre les places disponibles d'activitats continuades ofertades pels ajuntaments i pels clubs esportius.

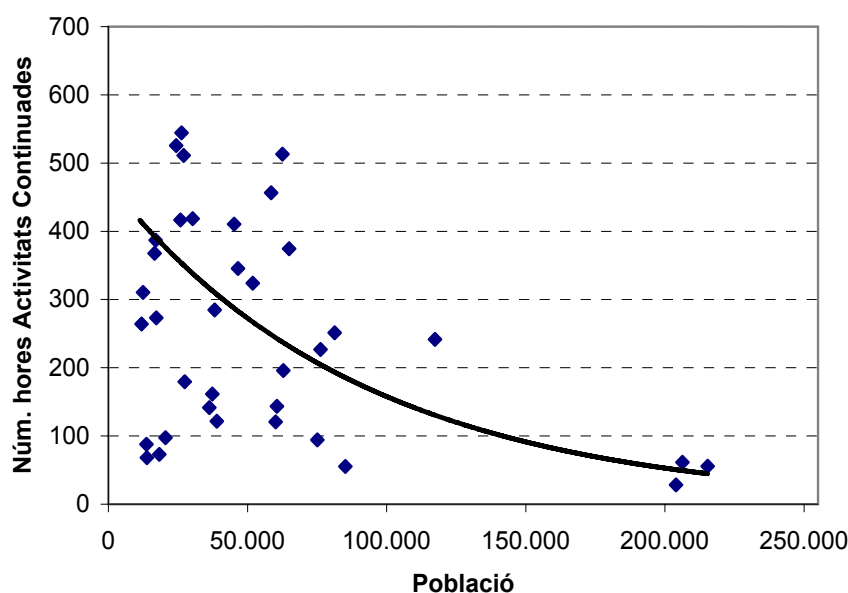


Taula 3. Número d'hores d'activitats continuades, puntuals i de formació per cada 1000 habitants.

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

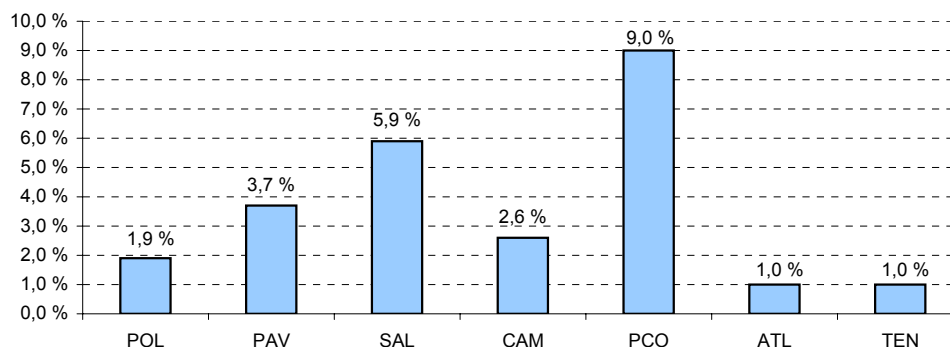
Aprofundint en el decrement de les activitats continuades, en la Figura 6 s'observa com es produeix una correlació negativa entre el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i la població. Els municipis més grans tendeixen a tenir un menor volum relatiu d'hores d'activitats continuades motivat pel fet que l'indicador no mesura el número d'hores absolutes sinó el relacionat per cada 1.000 habitants. Per contra, no s'ha identificat cap tipus de correlació, ni positiva ni negativa, entre hores d'activitats puntuals i població o hores d'activitats de formació i població..

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

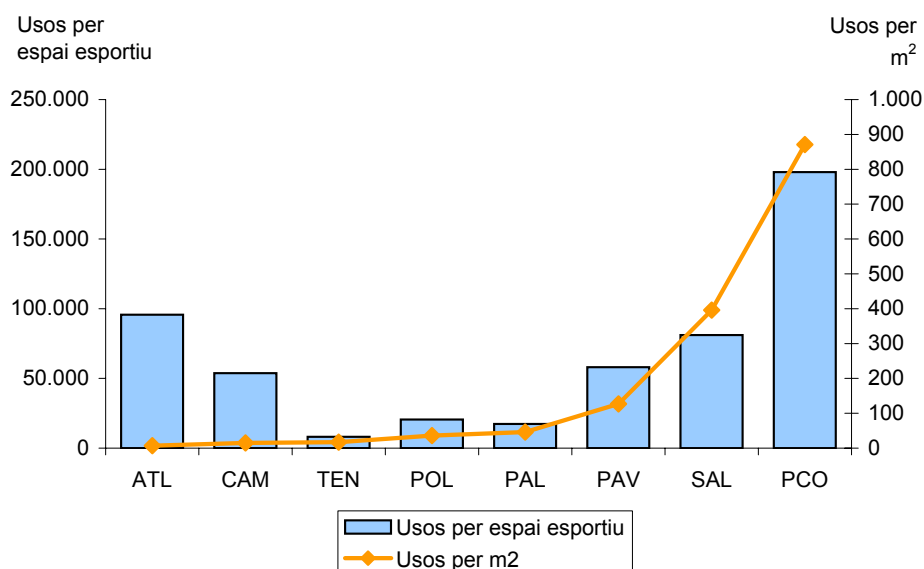


D'altra banda, a l'analitzar el percentatge de practicants per espai esportiu (Figura 7), s'observa que les piscines cobertes i les sales són els espais que compten amb un major volum de practicants, mentre les pistes d'atletisme i els espais de raqueta són els que en tenen menys. En aquest context, cal destacar que els espais esportius més exigents en reserva de sòl, les pistes d'atletisme, són els espais amb menor percentatge de practicants, juntament amb els espais de raqueta.

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



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

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


Resulta paradoxal el baix volum de practicants en les pistes d'atletisme i l'elevat número d'usos per espai esportiu que es presenta en la Figura 8. L'explicació rau en l'esforç que realitzen molts Ajuntaments en la promoció de l'ús de les pistes d'atletisme entre la població en edat escolar -col·laborant en la generació de crèdits variables d'educació física, organitzant escoles esportives d'atletisme, entre d'altres actuacions-. Aquest esforç des de l'ajuntament, sumat a la pràctica esportiva de competició, es tradueix en un elevat nombre d'usos anuals. Tanmateix la gran superfície que ocupen aquestes instal·lacions el posiciona en darrer lloc si s'analitza aquest volum d'usos des del punt de vista de la superfície necessària per a generar-los.



2. DIMENSIÓ D'USUARI CLIENT

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

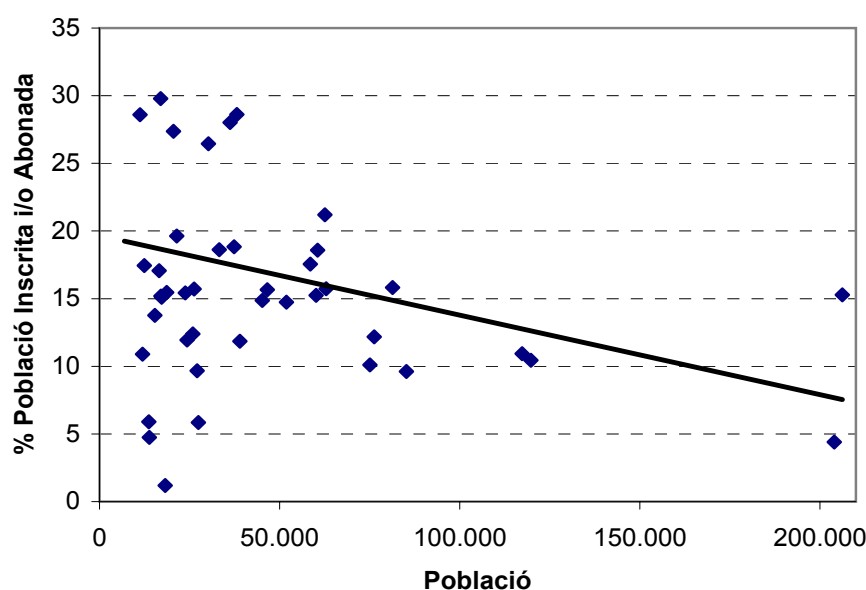
Un primer objectiu s'orienta a "fomentar l'ús dels serveis esportius municipals". Es pot veure que les poblacions entre els 20.000 i 35.000 habitants són les que compten amb un major volum de població inscrita o abonada a un programa esportiu municipal i/o a un complex esportiu, mentre que les poblacions de més de 70.000 habitants són les que compten amb un menor percentatge, (veure Taula 4).

Taula 4. Percentatge de població inscrita i/o abonada i abonada a serveis esportius municipals.

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals		Total
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	16,0 %	+10.000 hab.
	18,6 %	+20.000 hab.
	18,1 %	+35.000 hab.
	10,8 %	+70.000 hab.
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	12,2 %	+10.000 hab.
	13,5 %	+20.000 hab.
	12,1 %	+35.000 hab.
	8,1 %	+70.000 hab.

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

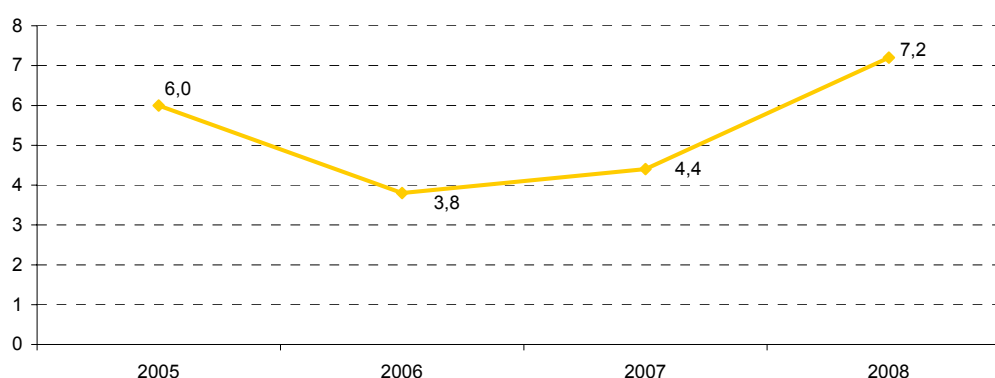
Figura 9. Correlació entre el % de població inscrita i/o abonada i la població.



La informació relacionada amb l'ús dels serveis esportius municipals pot ser de gran rellevància per a un ajuntament a l'hora de planificar l'oferta dels serveis esportius d'acord al càlcul de la seva demanda potencial. Per altra banda, centrar el focus en la demanda potencial presumiblement no coberta, resulta de gran utilitat per a avaluar possibles increments en l'oferta dels programes esportius existents o, fins i tot, per a avaluar la rendibilitat social, esportiva i econòmica que podria tenir la construcció d'un complex esportiu al municipi.

En relació a un segon objectiu d'aquesta dimensió, vinculat a "oferir un servei de qualitat als ciutadans", s'observa que en els darrers anys hi ha hagut un augment del nombre de suggeriments per cada 1.000 practicants (veure Figura 10). Cal relacionar aquest augment amb la creixent voluntat, per part dels equips directius, de conèixer l'opinió dels usuaris dels serveis esportius municipals i establir així mecanismes de millora continua.

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



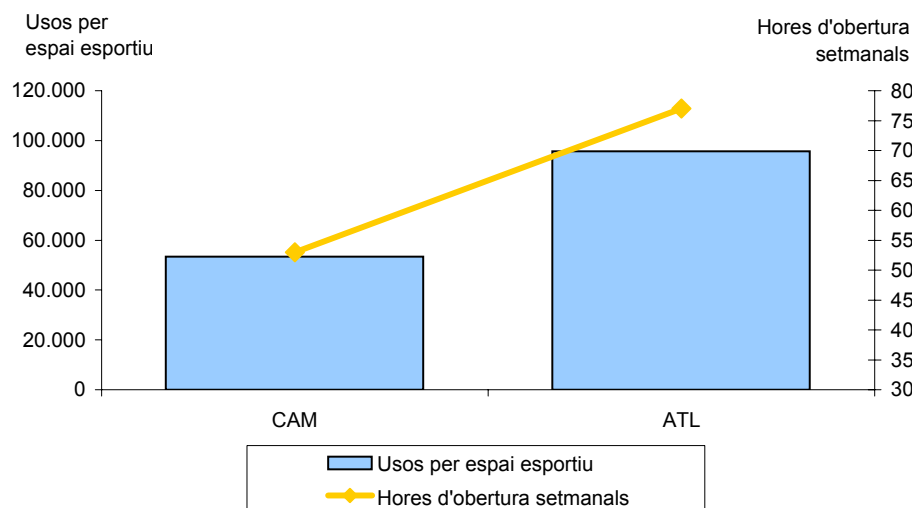
Un tercer objectiu d'aquesta dimensió analitza l'accessibilitat dels usuaris als equipaments esportius. Per a això es valoren les hores d'obertura d'aquests. A la Taula 5 s'observen les hores d'obertura dels diferents espais esportius.

Taula 5. Hores d'obertura setmanals dels espais esportius.

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

Es parteix de la premissa que les hores d'obertura s'adapten a la demanda real per part dels usuaris als diferents espais esportius. Tanmateix, destaca l'elevat número d'hores d'obertura de les pistes d'atletisme en comparació amb els camps. Ambdós compten amb grans extensions de terreny i d'un tipus d'ús similar basat en l'esport federat. Així, en la Figura 11 s'observa com els camps tendeixen a adaptar les hores d'obertura a la demanda real existent; en canvi, les hores d'obertura de les pistes d'atletisme responen a les necessitats d'un esport individual i que, en algunes de les seves disciplines, està arrelat l'hàbit d'un entrenament individual.

Figura 11. Comparació entre els usos i les hores d'obertura en els camps i les pistes d'atletisme.

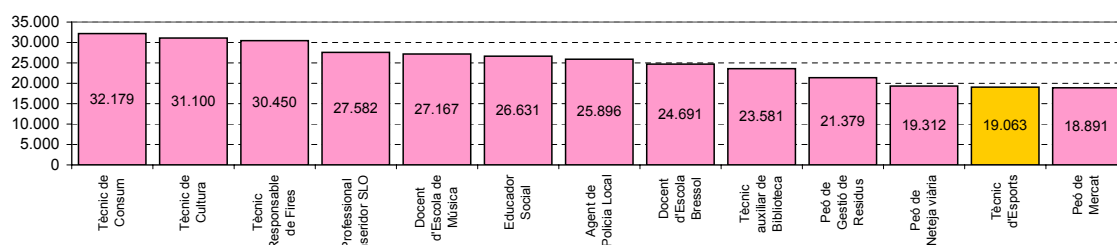


3. VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Aquesta dimensió inclou indicadors relacionats amb les persones que treballen en el servei d'esports municipal. Aquests indicadors aporten informació relacionada amb temes variats com els nivells de satisfacció, les baixes laborals, la remuneració, la formació, la igualtat efectiva en el gènere o el model de gestió dels equipaments.

El sou brut base d'un monitor d'esports a jornada completa és de 19.063 € anuals de mitjana. Si es compara aquest sou amb llocs de treball en d'altres serveis municipals (veure Figura 12), s'observa que és el segon sou més baix després del "peó de mercat". Aquest fet ja succeïa l'any anterior, on el sou del monitor era 19.258€. Aquest lleuger decrement és degut a la incorporació dels nous municipis, tot i així, no es percep l'increment per l'efecte de l'IPC en els municipis presents en el CCI d'Esports de l'any anterior.

Figura 12. Comparació del sou brut base d'un tècnic de base de diferents serveis municipals.



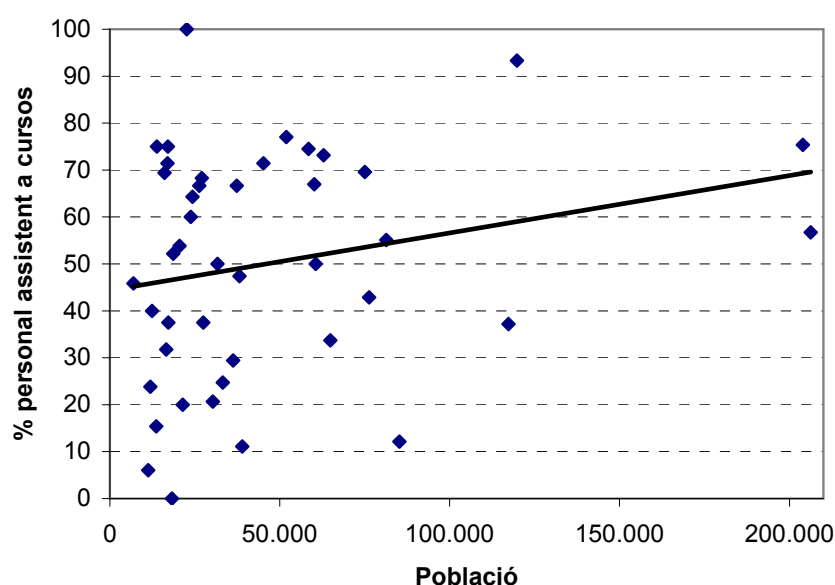
Aproximadament la meitat del personal dels serveis esportius municipals assisteix a cursos de formació, (veure Taula 6). Aquest percentatge s'ha mantingut estable respecte de l'any anterior.

Taula 6. Formació del personal municipal d'esports.

Millorar les habilitats dels treballadors	Total
% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es	53 %

Si es segrega per trams de població, s'observa que les poblacions a partir de 35.000 habitants són les que dediquen més recursos a la formació dels seu personal. En la Figura 13 s'observa una correlació positiva entre el percentatge d'assistents a cursos de formació i la població del municipi.

Figura 13. Percentatge de personal assistent a cursos en relació al volum de la població.



Tot i els elevats índex de participació en programes de formació, el número d'hores de formació per treballador/a s'ha reduït passant de 10,7 hores a 9,2 hores de mitjana, (veure Taula 7). Caldrà valorar si aquesta tendència manté en el futur, fet que podria ser indicador d'una tendència a un model de formació més compacte en el format d'hores.

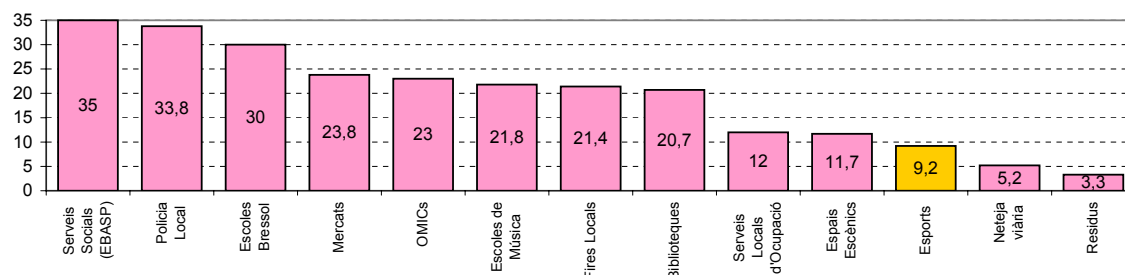
Taula 7. Hores anuals de formació per treballador/a.

Millorar les habilitats dels treballadors	Total	
Hores anuals de formació per treballador/a	9,2	2008
	10,7	2007
	10,4	2006
	7,9	2005



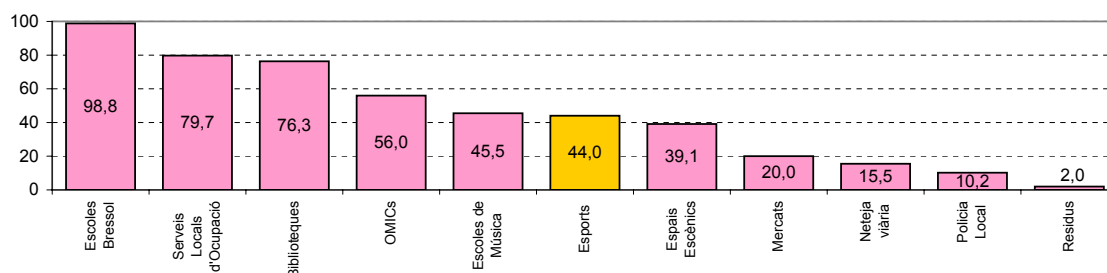
Al comparar aquests resultats amb la resta de serveis municipals, s'observa que les 9,2 hores de mitjana de formació per treballador/a en els serveis esportius ocupen la tercera posició començant pel final, només per davant de neteja viària i residus i molt lluny de les 35 hores per treballador/a de serveis socials, (veure Figura 14).

Figura 14. Comparació de les hores de formació per treballador/a de diferents serveis municipals.



"Promoure la igualtat de gènere" és un dels nous objectius i indicadors incorporats que s'ha mesurat en aquesta edició. El 44% dels empleats d'esports són dones. En una comparativa amb la resta de serveis municipals, Esports, juntament amb les Escoles de música i les Oficines Municipals d'Informació al Consumidor (OMICs) són els serveis amb un major equilibri entre dones i homes en l'estructura de personal, (veure Figura 15). Serà interessant en futures edicions, aprofundir en com es distribueixen els càrrecs de responsabilitat del Servei d'esports segons el gènere.

Figura 15. Comparació del percentatge de dones sobre el total del personal de diferents serveis municipals.



Cal destacar que els serveis esportius municipals es mantenen en valors mitjans en relació a altres serveis municipals tant en el nivell de satisfacció general dels empleats -7,1 sobre 10-, com en el percentatge de dies de baixa laboral 3,7% sobre el total de dies laborables.

Pel que fa al model de gestió, s'observa que les piscines cobertes es mantenen com el segon espai més externalitzat després dels espais de raqueta. Amb tot es capgira la tendència dels darrers 3 anys en que semblava que la gestió directa tornava a guanyar terreny. Es mantenen nivells d'externalització impensables fa uns anys per a espais tradicionalment gestionats de forma directa com són les pistes poliesportives, els camps i les pistes d'atletisme, (veure Taula 8).

Taula 8. Percentatge de gestió directa dels espais esportius.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	ATL	TEN	PAL	
% de Gestió directa	92 %	82 %	70 %	88 %	41 %	93 %	38 %	57 %	2008
	90 %	82 %	79 %	85 %	45 %	90 %	29 %	52 %	2007
	96 %	79 %	57 %	87 %	42 %	100 %	30 %	54 %	2006
	94 %	76 %	79 %	92 %	39 %	100 %	52 %	56 %	2005

4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

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

A continuació s'analitza la despesa corrent i d'inversió en els serveis esportius municipals. Pel que fa a la despesa corrent, a la Taula 9 s'observa com la despesa corrent en esports per habitant s'ha incrementat un 11% respecte de l'any anterior, arribant als 60,30€ per habitant. Un nou indicador incorporat enguany: "despesa corrent en esports per practicant" complementa aquesta informació introduint el paràmetre de l'eficiència en la prestació del servei. Destaca el resultat de 125€ per practicant. Serà interessant comptar amb una evolució històrica similar a l'indicador anterior per avaluar en el temps l'esmentada eficiència.

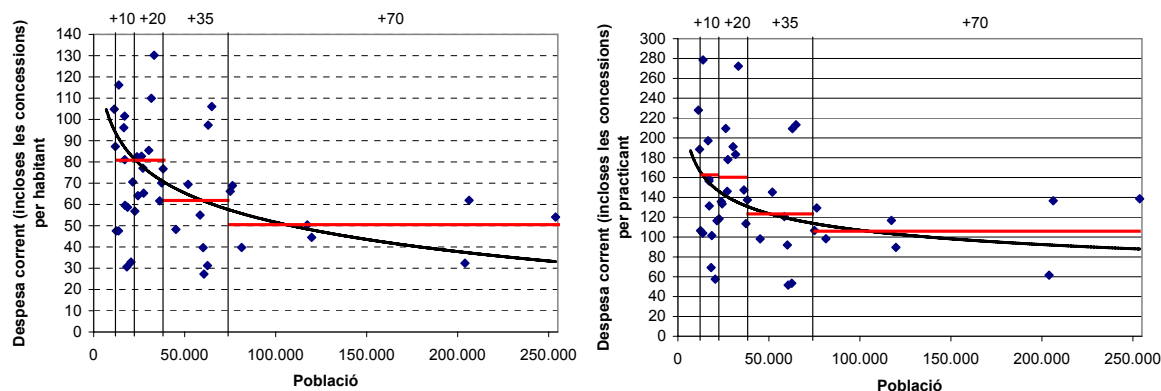
Taula 9. Despeses corrents en esports per habitant i per practicant.

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	60	2008
	54	2007
	48	2006
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per practicant	125	2008

Aprofundint en les despeses corrents per habitant i per practicant, s'observa com hi ha una correlació negativa entre el volum de població o de practicants i les despeses corrents per habitant. Així, els municipis petits requereixen destinar una major despesa corrent als serveis esportius. Les línies horitzontals vermelles destaquen les economies d'escala que es generen a partir de les poblacions de més de 35.000 habitants, és a dir, les poblacions més grans són capaces de destinar una quantitat de despeses corrents proporcionalment menor que les poblacions més petites, (veure Figura 16).

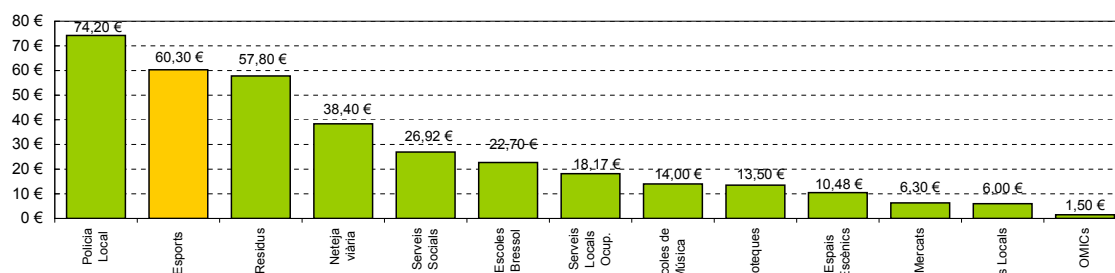


Figura 16. Correlació entre la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant i entre la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per practicant i la població.



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

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



Aquests majors recursos en esports identificats a la Taula 9 es confirmen en l'increment de les despeses corrents sobre el pressupost corrent municipal. En comparació amb anys anteriors, aquesta despesa enguany ha augmentat lleugerament fins al 7,1%, (veure Taula 10). S'ha analitzat per primera vegada el percentatge d'inversió en esports sobre el total d'inversió municipal. Aquest ha estat del 8,9% del total del pressupost d'inversió municipal.

Taula 10. Despeses corrents i d'inversió sobre el total del pressupost corrent i d'inversió municipal respectivament.

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports		
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	7,1%	2008
	6,9%	2007
	6,7%	2006
% d'inversió en esports sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	8,9%	2008

L'obligada comparativa entre el "pes" de les despeses corrents i d'inversió en els respectius pressupostos municipals porta a la conclusió que la inversió en equipaments esportius resulta més significativa que la despesa corrent. Relacionant aquesta informació amb el resultat d'un indicador de nova creació: "% de despesa corrent en reparació i manteniment sobre el total de les despeses corrents d'esports" que presenta un resultat del 9,9%, expliquen la creixent preocupació dels ajuntaments per assumir les despeses de conservació i manteniment dels equipaments que es construeixen.

La despesa corrent en activitats és de 13€ per habitant (veure Taula 11). Aquesta xifra ha incrementat sensiblement respecte d'exercicis anteriors, a mode d'exemple l'any 2007 aquestes despeses eren de 7€.

D'altra banda, resulta significativa la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat que enguany ha estat de 30€/hora, (veure Taula 11). Les despeses quantificades en aquest indicador són aquelles directament imputables a l'activitat, bàsicament personal i material no inventariable. Calculant la mitjana del sou brut base d'un tècnic d'esports citat anteriorment en base a les hores treballades, resulta un sou brut/hora de 10,64€. És, per tant, destacable el diferencial fins a la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat.

Finalment, cal destacar el "pes" en el pressupost municipal d'Esports que tenen les activitats. Tal i com s'ha citat en les Taules 9 i 11, dels 60€ de despeses corrents en Esports per habitant, 13€ són en despeses corrent per activitats, això equival a dir que el 22% del total del pressupost corrent en esports es destina a activitats esportives (veure Taula 11).

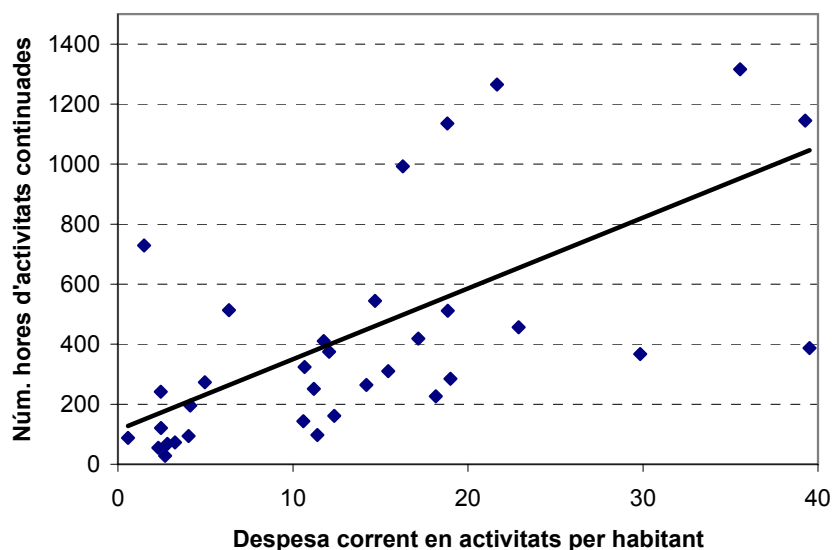
Taula 11. Despesa corrent en activitats per habitant i per hora d'activitat i relació amb la despesa corrent.

Disposar dels recursos adequats per activitats	Total
Despesa corrent en activitats per habitant	13
Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	30
% Desp. corrent en activitats sobre el total despesa corrent en esports	22 %

A la Figura 18 es comprova la clara correlació existent entre el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i la despesa corrent en activitats per part dels municipis. Es presenta una correlació positiva de manera que a major número d'hores, major despesa corrent.

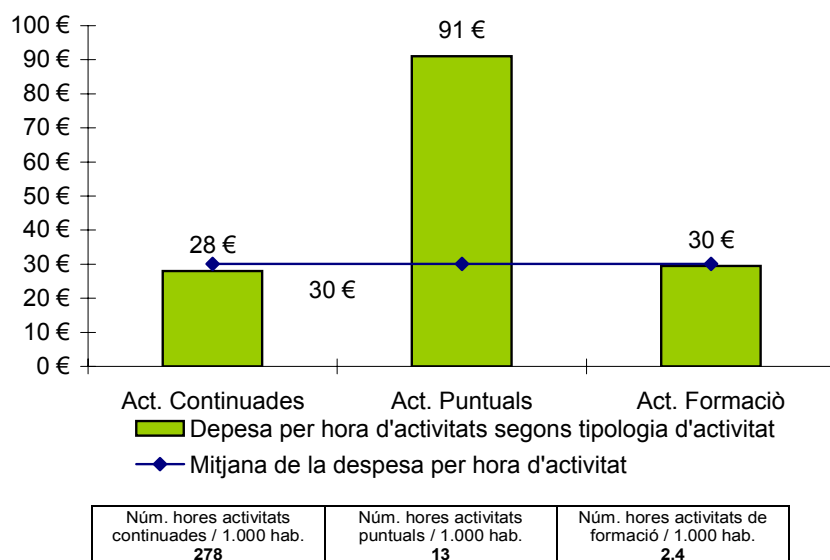


Figura 18. Correlació entre el número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants i la despesa corrent en activitats per habitant.



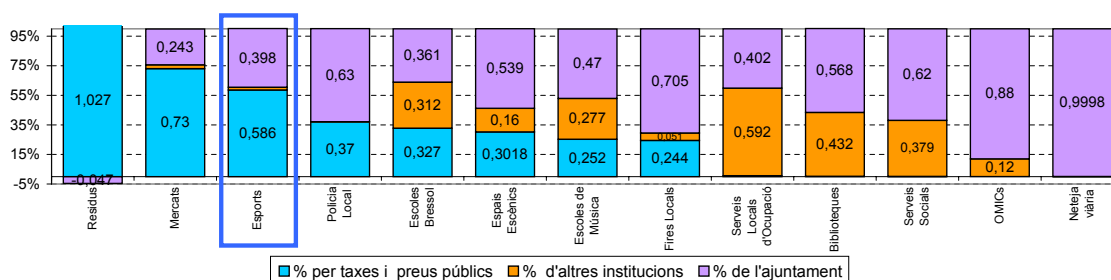
A l'aprofundir en els diferents tipus d'activitats promogudes pels ajuntaments, a la Figura 19 es pot veure que les activitats puntuals són tres vegades més costoses que les activitats continuades i les activitats de formació, tot i que cal dir que aquestes no arriben al 5% del total d'hores d'activitats.

Figura 19. Despesa corrent per cada hora d'activitat segons la tipologia d'activitat.



Analitzant les fonts de finançament de manera comparativa entre els diferents serveis municipals s'observa com els serveis esportius presenten un dels valors més elevats de finançament per taxes i preus públics, només superat per Residus i Mercats (veure Figura 20). Per contra, comparativament Esports obté percentatges inferiors per finançament de l'ajuntament i finançament d'altres institucions.

Figura 20. Indicador transversal de les fonts de finançament (en %).



L'indicador que fa referència a les transferències corrents respecte al total de despeses corrents en Esports s'ha incorporat en la present edició. Aquest determina el volum del pressupost d'esports que es destina a les entitats esportives locals en format de subvenció econòmica. La mitjana d'aquest valor ha estat del 8,9%. Amb tot, aquesta dada ha presentat una gran variabilitat en funció de la política esportiva del municipi i, per tant, caldrà comptar amb més anys d'informació per analitzar-ne les seves conseqüències.

ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

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

La participació en els tallers va ser del 91,8% dels municipis participants en els CCI d'Esports, concretament 45 de les 49 poblacions convocades. Per tal de garantir la participació activa d'aquests municipis es van realitzar 4 sessions de treball on es van dividir als participants segons el criteri d'àrea d'influència juntament amb el de comptar amb característiques socioeconòmiques similars, (veure Taula 12).

Taula 12. Ajuntaments participants en els CCI d'Esports 2008 per trams de població.

GRUP A	Pobl.	GRUP B	Pobl.	GRUP C	Pobl.	GRUP D	Pobl.
L'Hospitalet de Llobregat	253.782	Mataró	119.780	Badalona	215.329	Manresa	75.053
Santa Coloma de Gramenet	117.336	Granollers	60.122	Terrassa	206.245	Igualada	38.164
Cornellà de Llobregat	85.180	Vic	38.964	Sabadell	203.969	Vilafranca del Penedès	37.364
Sant Boi de Llobregat	81.335	Pineda	25.931	Sant Cugat del Vallès	76.274	Sant Vicenç dels Horts	27.461
Vilanova i la Geltrú	64.905	Manlleu	20.505	Cerdanyola del Vallès	58.493	Sant Andreu de la Barca	26.279
El Prat de Llobregat	62.899	Calella	18.615	Mollet del Vallès	51.912	Molins de Rei	23.828
Viladecans	62.573	Malgrat	18.261	Ripollet	36.255	Esparreguera	21.451
Castelldefels	60.572	Berga	17.072	Barberà del Vallès	30.271	Vilanova del Camí	12.428
Esplugues de Llobregat	46.586	Franqueses, les	16.978	Santa Perpètua de la Moguda	24.325	Sant Sadurn d'Anoia	11.909
Gavà	45.190	Sant Celoni	16.586	Castellar del Vallès	22.626	Abrera	11.278
Sant Adrià de Besòs	33.223	Cardedeu	16.102	Parets del Vallès	17.224	Sant Esteve de Sesrovires	6.903
Sant Joan Despí	31.647	Lliçà d'Amunt	13.809				
Sitges	27.070	Torelló	13.680				
Sant Just Desvern	15.365						
total habitants	987.663	total habitants	396.405	total habitants	727.594	total habitants	292.118

En negreta les capitals de comarca.



La metodologia del taller ha consistit en la identificació i anàlisi de les diferents causes de l'oportunitat de millora identificada per al municipi. A continuació, es valoren aquestes i es seleccionen les tres més votades per analitzar possibles accions de millora concretes. Novament, s'avaluen les accions de millora proposades ponderant-les en base a criteris d'efectivitat, disponibilitat de recursos, factibilitat i acceptació. El resultat final que cada participant aconsegueix són dues o tres accions de millora de fàcil implementació que l'han de portar a solucionar l'oportunitat de millora identificada. Veure a mode d'exemple la Figura 21.

Figura 21. Exemple de quadre resum del procés: Oportunitats de Millora-Causes-Accions de Millora.

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

La Taula 13 enumera les accions de millora que s'han treballat en els Tallers per part dels diferents municipis. Aquesta recull els diferents indicadors analitzats classificats d'acord a la dimensió a la que corresponen així com el número de municipis que l'han analitzat.

La dimensió "encàrrec polític" ha estat la que compta amb un major nombre d'indicadors analitzats com a punt a millorar amb un 64,4%. L'indicador "baix % de practicants en centres escolars públics sobre el total de practicants", incorporat aquesta edició, és el més analitzat per un total de 9 municipis i que representa el 20% del total. Dins de la mateixa dimensió, l'encàrrec de "facilitar l'accés als ciutadans a les activitats" ha estat també un dels elements més analitzats sumant els diferents indicadors que el formen amb un 15,6%, (baix número d'hores d'activitats continuades municipals per cada 1.000 habitants amb un 4,4%; d'activitats puntuals amb un 6,7%; d'activitats de formació amb un 2,2%; i amb un altre 2,2% el baix número d'hores d'activitats puntuals i de formació municipals per cada 1.000 habitants).

La "dimensió econòmica" ha estat la segona més analitzada amb un 15,6% sent el baix % d'autofinançament per taxes i preus públics l'indicador el més treballat d'aquesta dimensió amb un 6,7%. La "dimensió usuari client" és la tercera dimensió més analitzada amb un 11,1% destacant els dos indicadors referents a fomentar l'ús dels serveis esportius municipals amb un 6,6%. Finalment la "dimensió valors organitzatius/RRHH" ha estat treballada pel 8,9% dels municipis incidint en els aspectes de formació del personal amb un 6,6%.

Taula 13. Anàlisi dels Tallers de Millora 2008.

Dimensió. Objectius.	Oportunitats de Millora	Nombre *	%
Encàrrec polític		29	64,4%
Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius	✓ Baix nombre de places disponibles d'activitat continuada per cada 1.000 habitants	1	2,2%
Promoure la cohesió social	✓ Baix % de practicants que reben ajuts públics sobre el total de practicants	2	4,4%
Impulsar la pràctica esportiva al municipi	✓ Reduït % de practicants en centres escolars públics sobre el total de practicants	9	20,0%
	✓ Baix % de dones practicants sobre el total de practicants	2	4,4%
	✓ Estancament en la participació dels jocs esportius escolars municipals	1	2,2%
	✓ Alt % de població emigrada realitzant pràctica esportiva no regulada a l'espai públic	1	2,2%
Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	✓ Baix número d'hores d'activitats continuades municipals per cada 1.000 habitants	2	4,4%
	✓ Baix nombre d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants	3	6,7%
	✓ Baix nombre d'hores d'activitats de formació per cada 1.000 habitants	1	2,2%
	✓ Reduït número d'hores d'activitats puntuals i d'activitats de formació per cada 1.000 habitants	1	2,2%
Impulsar l'ús dels espais esportius	✓ Baix % de practicants en pavellons	1	2,2%
	✓ Baix % de practicants en sales	2	4,4%
	✓ Baix nombre de m2 d'espai esportiu per cada 1.000 habitants de pistes poliesportives i camps poliesportius	1	2,2%
	✓ Baix nombre d'usos anuals per m2 d'espai esportiu en pistes poliesportives	1	2,2%
	✓ Baix nombre d'usos anuals per m2 i per espai esportiu en sales	1	2,2%
Usuari / Client		5	11,1%
Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	✓ Baix % de població abonada	2	4,4%
	✓ Baix % de població abonada i inscrita i/o abonada	1	2,2%
Ofertir un servei accessible als usuaris	✓ Baix nombre d'hores d'obertura setmanals de camps tenint un número d'usos per sobre de la mitjana	1	2,2%
	✓ Baix nombre d'hores d'obertura setmanals en espais de raqueta	1	2,2%
Valors organitzatius/RRHH		4	8,9%
Millorar les habilitats dels treballadors	✓ Baix nombre d'hores anuals de formació per treballador/a	1	2,2%
	✓ Baix % de personal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors/es	2	4,4%
Promoure la igualtat de gènere	✓ Baix % de dones empleades respecte el total de treballadors/es	1	2,2%
Economia		7	15,6%
Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	✓ Baix % d'inversió en esports respecte el total d'inversió municipal	1	2,2%
	✓ Baix % de despesa en reparació i manteniment respecte el total de despesa corrent en esports	1	2,2%
Disposar dels recursos adequats per activitats	✓ Baixa despesa corrent en activitats per habitant	1	2,2%
	✓ Reduït % de despesa corrent en activitats sobre el total de despesa corrent en esports	1	2,2%
Finançar adequadament el servei	✓ Baix % d'autofinançament per taxes i preus públics	3	6,7%
Total		45	100,0%

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



CONCLUSIONS FINALS

A continuació es presenten les principals conclusions obtingudes dels Cercles de Comparació Intermunicipals d'Esports en la present edició:

- ♦ Un de cada dos ciutadans/nes fa esport habitualment. Aquesta dada és força significativa per avaluar el “pes” que té l'esport en les polítiques municipals vinculades als serveis a la ciutadania. Possiblement sigui un dels serveis municipals de major impacte en la població.
- ♦ El 8,1% dels practicants realitzen la seva activitat en centres escolars. Aquesta xifra es desglossa en un 3,9% d'esport escolar, un 3,3% d'esport de competició i un 0,9% d'esport de lleure. Cal considerar aquesta dada elevada tenint en compte la poca tradició de la pràctica esportiva per part de no escolars en espais esportius escolars. El Pla de l'Esport a l'Escola impulsat recentment pot permetre que aquesta xifra s'incrementi en el futur.
- ♦ Les piscines cobertes compten amb un 9% de practicants i 197.984 usos anuals, són els espais esportius amb major percentatge de practicants i d'usos. Així doncs, tot i l'elevada despesa en inversió i en conservació i manteniment de les piscines cobertes, es constata que són els espais esportius de major rendibilitat social i esportiva tant a nivell quantitatiu com a nivell qualitatiu, al ser espais utilitzats per població en edat escolar, competició federada i esport per a la salut i el lleure.
- ♦ El 14,5% de la població està inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals. Anteriorment s'ha destacat l'elevat percentatge de persones que practiquen esport habitualment. Tanmateix resulta força remarcable el volum de població disposada a fer esport seguint programes d'activitats concrets i assumint un pagament per aquest servei.
- ♦ El sou brut base d'un monitor d'esports es situa a 19.063€. Tot i la repercussió ja esmentada que tenen els serveis esportius municipals, el sou del/de la monitor/a d'esports es situa en els darrers llocs entre els tècnics de diferents serveis municipals.
- ♦ El 53% del personal municipal d'esports assisteix a cursos de formació. Aquesta xifra, que s'ha mantingut amb lleugers increments en els darrers anys, es pot considerar força acceptable. Tanmateix, la mitjana d'hores de formació del personal d'esports (9,2 h./any) és sensiblement inferior a la mitjana dels serveis municipals analitzats en els CCI.
- ♦ Els serveis esportius municipals són paritaris: un 44% són dones. Esports es troba entre els serveis municipals més paritaris.
- ♦ La despesa corrent en Esports té un cost de 60€/habitant. És el segon servei analitzat en els Cercles de Comparació Intermunicipal amb major cost, només per darrere de Policia Local (74€/habitant). Si aquest cost s'analitza només per aquelles persones que utilitzen el servei, és a dir els practicants, la xifra augmenta fins als 125€/practicant.
- ♦ Els serveis esportius municipals presenten un elevat índex d'autofinançament per taxes i preus públics del 58,6%, dels més elevats dins els Cercles de Comparació Intermunicipal.
- ♦ Les despeses corrents d'Esports suposen el 7,1% del total de despeses corrents municipals. En canvi, en el capítol d'inversions, el 8,9% de les despeses d'inversió municipal corresponen a equipaments esportius. Tot i el major “pes” de les inversions que de les despeses corrents dels serveis esportius municipals, el ajuntaments són ja conscients que cal tenir present no únicament els costos d'inversió en equipaments esportius sinó també els de conservació d'aquests espais. Les despeses corrents en reparació i manteniment suposen el 9,9% del total de despesa corrent dels serveis d'esports.



Diputació de Barcelona
Àrea d'Esports
C/ Comte d'Urgell, 187 - 1^a planta
08036 Barcelona
Tel. 93 402 24 64
gs.esports@diba.cat
www.diba.cat/esports

Diputació de Barcelona
Àrea de Coordinació i Govern Local
Servei de Programació
Rambla de Catalunya, 126 - 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/menugovernlocal/ccl.asp

Primera Edició: desembre 2009