

13a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

13a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

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

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

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS	8
FASES DE L'ESTUDI	9
ALGUNES XIFRES	31
MARC TEÒRIC	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	35
EL BENCHMARKING	36
LEGISLACIÓ	38
BIBLIOGRAFIA	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPORTS	41
CALENDARI DEL CERCLE	43
FASE DE DISSENY	45
INTRODUCCIÓ	47
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	50
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	60
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	65
V. INDICADORS ENTORN	71
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPORTS 2015: CONCLUSIONS	81
INTRODUCCIÓ	83
CERCLES DE COMPARACIÓ	83
EL ROL DE L'ESPORT MUNICIPAL	85
ESPORT VERSUS ALTRES SERVEIS MUNICIPALS	100
ELS TALLERS DE MILLORA	105
CONCLUSIONS	110

PRÒLEG

Ens plau presentar-vos els resultats de la 13a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports un producte especialment adreçat als electes i tècnics/ques d'esports dels ajuntaments participants.

La ciutadania dels nostres pobles i ciutats ha fet de l'esport una part essencial del seu dia a dia, l'esport esdevé cabdal per generar un estil de vida actiu, saludable i ple de valors socials, educatius, culturals i integradors. Els ajuntaments lideren l'oferta de serveis esportius públics, generen xarxes de relació entre els agents que intervenen (associacions i entitats esportives, empreses, ciutadans i vilatans) i faciliten accions integradores envers persones, específicament dissenyades per a col·lectius amb necessitats especials. Els governs locals han passat una prova de foc durant els anys més durs de la crisi econòmica donant resposta a les necessitats socials, tot i la manca de recursos. Avui ho podem afirmar i explicar-ho a partir de l'evolució històrica de les dades del Cercle de Comparació d'Esports, corroborat també pels resultats de l'estudi "Els ajuntaments i l'esport a la demarcació de Barcelona", realitzat enguany i comparat amb el resultat del mateix estudi de l'any 2010.

No obstant, no ens conformem amb aquest fet, hem de continuar avançant i innovant. Necessitem identificar quins seran els nous reptes a afrontar per part dels governs locals en el món de l'esport. Ho heu treballat mitjançant la metodologia dels tallers de millora d'enguany i heu establert accions de millora a cada municipi, la qual cosa ha quedat reflectit al document que us presentem. Globalment, entre aquests nous reptes els cercles d'esports apunten preferentment tres àmbits d'actuació municipal: la millora constant dels serveis esportius municipals, la potenciació de la col·laboració públic-privada, amb empreses i entitats sense ànim de lucre, i l'impuls de la capacitat integradora de l'esport. Us convidem a reflexionar-hi plegats, a implementar les corresponents accions de millora i a que ens feu partícips de les vostres aportacions, les quals són del tot indispensables.

El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports és una eina viva i bàsica per conèixer, reflexionar, millorar i saber explicar les polítiques públiques dels nostres municipis en

l'àmbit d'esports. Ha esdevingut tot un referent de treball en xarxa dels ajuntaments de més de 10.000 habitants, que aporteu el vostre esforç i solvència tècnica en la recollida d'indicadors i en el treball dels tallers per realitzar propostes de millora.

Des d'Esports de la Diputació de Barcelona hem definit dins el present mandat tres eixos al servei de l'esport local: dinamitzar la pràctica esportiva adreçada a tothom, estendre l'esport i els impactes que se'n deriven a tot el territori de la demarcació i contribuir a la millora continua de la qualitat dels serveis esportius. Desitjo que aquesta publicació contribueixi tant al disseny de les polítiques esportives públiques com de les eines necessàries per la seva implementació i gestió, contribuint en definitiva a fer més fort l'esport local.

Josep Salom i Ges
Diputat delegat d'Esports

Els cercles de comparació intermunicipal

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

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

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i posterior remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

Els CCI constitueixen un dels productes més novadors 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 Cercles, 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 supramunicipals.



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 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 en el seu començament. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de tallers addicionals. Així, en diversos serveis municipals hi ha més d'un taller de millora.

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

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

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

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

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

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

FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

Aquesta fase consisteix en la definició de la missió i dels objectius estratègics del servei municipal objecte d'anàlisi, en la relació i definició consensuada dels indicadors que han de ser emprats en la comparació entre els municipis (benchmarking), i en l'establiment de comú acord de les variables utilitzades per al 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, així com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan i 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

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.

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).

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

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

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

municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics i altres ingressos, % 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 omplir l'enquesta.

Si els participants envien la informació en format excel, se'n 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'un any a un altre.

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D'AVUACIÓ

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

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

Adicionalment, s'elabora un **Quadre Resum Individual**, per a cada municipi de referència, comparant els valors del municipi amb la mitjana de referència del Cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan com a mínim un 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, que és accessible a través del Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL).

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Anàlisi quantitativa en base als valors que es troben un 50% per sobre o per sota de la mitjana i es consideren un punt fort. <i>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa</i>	Anàlisi quantitativa en base als valors que es troben un 50% per sobre o per sota de la mitjana i es consideren una oportunitat de millora. <i>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa</i>
ENTORN Dades sociodemogràfiques que ajuden a contextualitzar el municipi	
ALTRES COMENTARIS Indicadors amb valors que es troben un 50% per sobre o per sota de la mitjana i no es consideren un punt fort ni una oportunitat de millora. <i>Es poden incorporar aspectes de coneixement del servei que no es veuen reflectits en les dades.</i>	

Durant el taller d'intercanvi anual, cada municipi pot validar el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explicar succintament a la resta de municipis el conjunt dels resultats del seu municipi.

4. FASE DE MILLORA

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

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

- A. Oportunitats de millora.
- B. Bones pràctiques.
- C. Anàlisi de l'evolució del servei.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels Tallers de Millora:

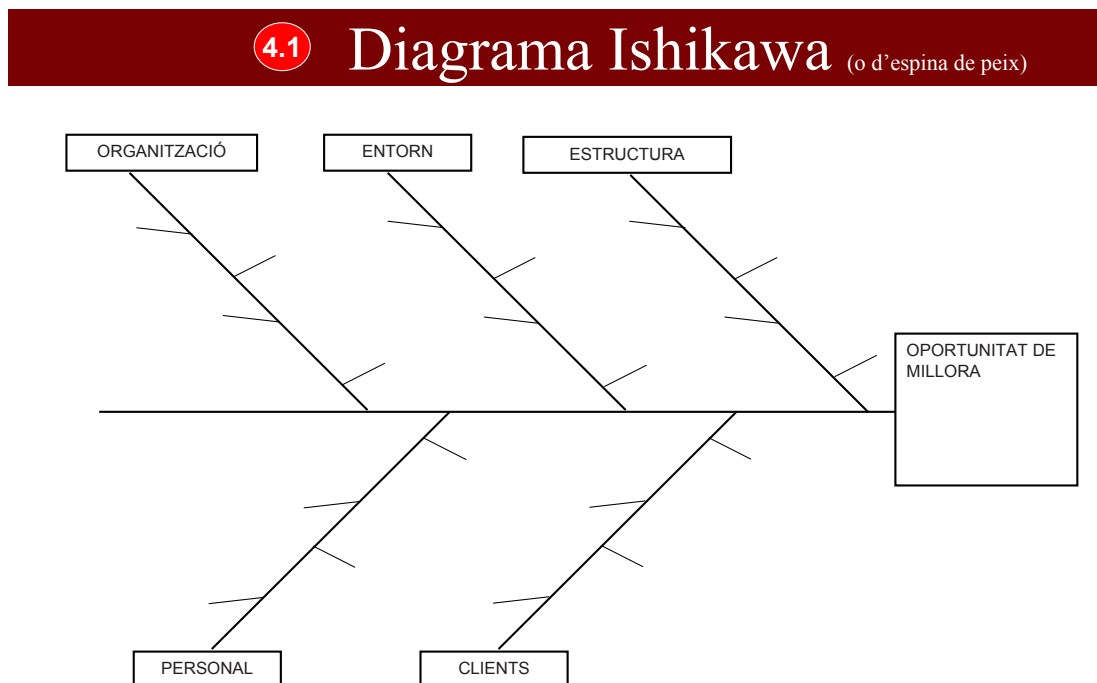
- 4.i.E. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.
- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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



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

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

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

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

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

**OPORTUNITAT
DE MILLORA:**

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

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

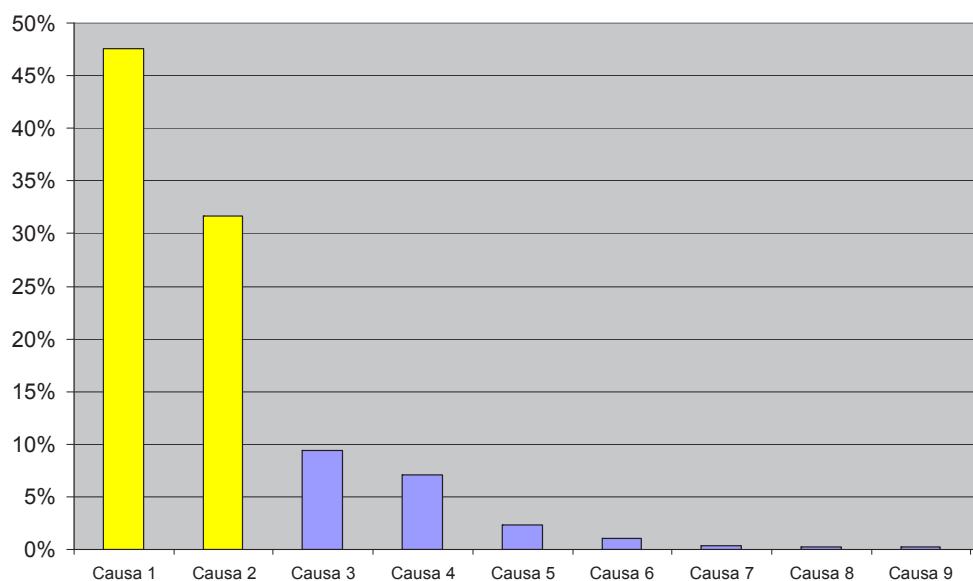
**** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants.

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). Cadascun dels participants valora la importància de la causa de 1 a 3 (1 poc important, 2 important, 3 molt important).

A continuació, per a cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i s'obté la ponderació acumulada de cadascuna, que ens permet ordenar-les de

major a menor, i d'aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l'exemple següent, amb 2 causes, s'aconsegueix "atacar" un 80% de l'oportunitat de millora, entès com el percentatge acumulat de les 2 causes amb major ponderació total:



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

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

Per a cadascuna de les causes, amb la tècnica del "brainstorming" s'identifiquen possibles accions de millora.

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

A continuació, es ponderaran les possibles accions de millora, mitjançant la "Matriu d'anàlisi de les accions de millora", emprant les següents 4 dimensions.

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

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

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

- 1) **Planificació.** La bona pràctica ha de ser fruit de l'ús de la metodologia de la planificació on, a partir d'un diagnòstic i de l'establiment d'uns objectius, el desplegament d'un conjunt d'accions ordenades i interrelacionades permeti 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 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 i quines van ser 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. Cal utilitzar enumeracions i símbols que facilitin la comprensió interna dels diferents apartats. Sempre s'aconsella defugir de l'argot administratiu i de l'ús de tecnicismes.

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.3.B Anàlisi d'un cas

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

4.4.B Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI A PARTIR DELS INDICADORS DEL QUADRE RESUM D'INDICADORS

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

dors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

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

Com s'ha indicat a "3. Fase d'Avaluació", cada municipi valida el primer esborrany de Punts Forts i Oportunitats de Millora.

En la metodologia d'Anàlisi de l'evolució del servei, es defineixen prèviament:

- ♦ els indicadors amb correlació positiva (és a dir, que com més grans, millor).
- ♦ els indicadors amb correlació negativa (és a dir, com més petits, millor).
- ♦ els indicadors que no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugen o baixen.

♦ els indicadors destacats amb **color verd** són Punts Forts (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana).

♦ els indicadors destacats amb **color taronja** són Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana).

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

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

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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	Provenen de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN	OPORTUNITATS DE MILLORA ANALITZADES
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	✗ Es mostren les oportunitats de millora analitzades pels municipis els anys anteriors.
ALTRES COMENTARIS	
Poden provenir indistintament de: ▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora. ▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.	

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

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

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

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

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

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

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

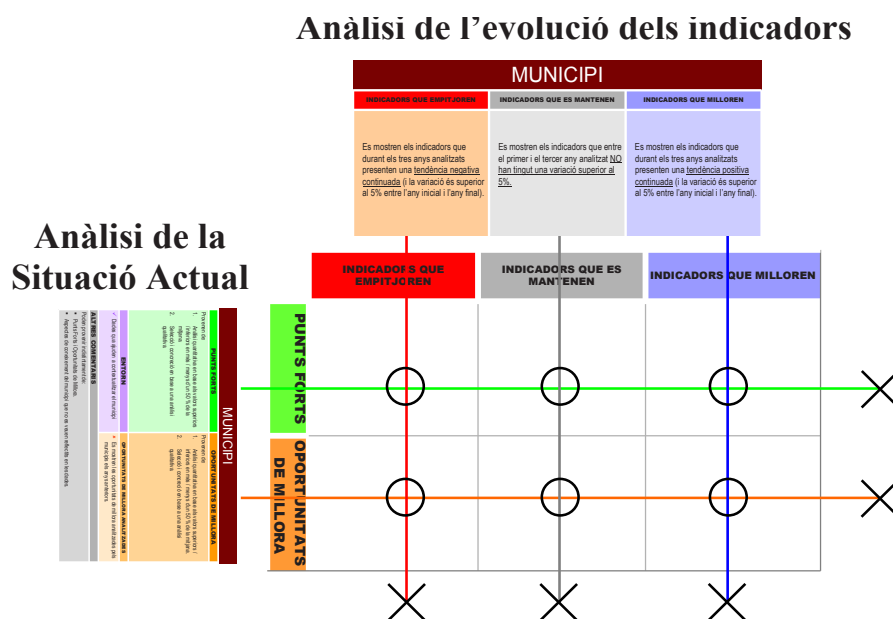
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats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

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

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

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

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



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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

Assenyalar sintèticament les necessitats (problemàtiques) detectades i establir els objectius que es plante-gen.

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

- 1) La quantia d'estalvi econòmic que ha comportat l'actuació (expressat en euros), ja sigui o bé l'import d'increment dels ingressos o bé l'import de la reducció de la despesa.
- 2) La despesa corrent del servei (a partir de les dades de l'enquesta de Cercles).
- 3) Finalment, s'ha de determinar què suposa aquesta actuació d'estalvi econòmic en termes de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge de 1 / 2).

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.iii.E Agrupació dels municipis per fortalezes

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

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

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

4.1.E Introducció de la metodologia

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

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

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

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

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

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

4.3.E Presentació i discussió en plenari de fortalezes

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

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

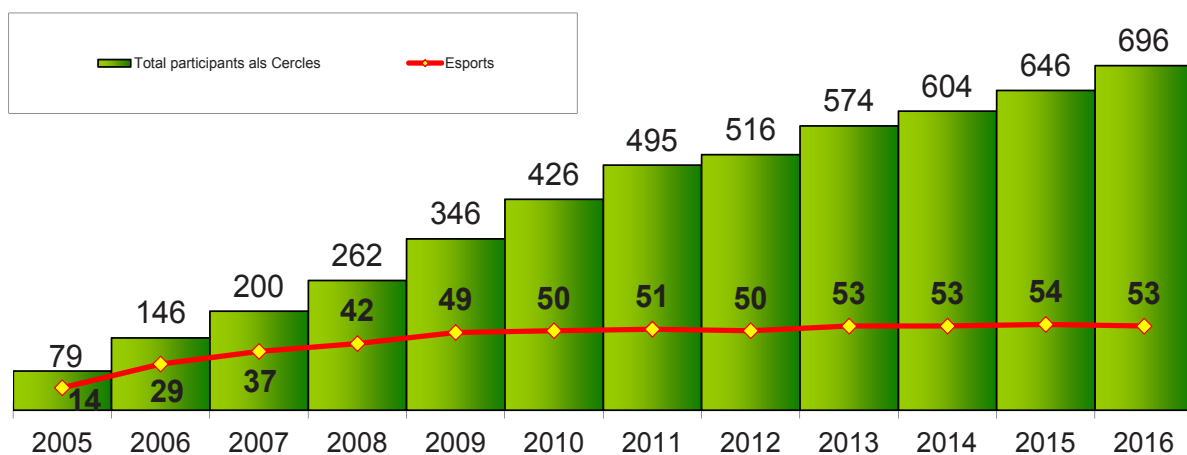
ALGUNES XIFRES

L'any 2016 s'han realitzat els CCI dels següents 18 serveis, en el quals han participat 696 tècnics municipals, englobats en 35 tallers.

	2015			2016					
	Municipis participants			Nombre de Tallers	Municipis participants			Nombre de deTallers	Edició
	Prov. Bcn	Districtes Bcn**	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Districtes Bcn**	Fora Prov. Bcn		
Cercles									
Polícia Local	62			1	59			3	11a
Neteja viària i residus	40		3	2	43		3	3	13a
Biblioteques	44			1	60			2	13a
Espais Escènics Municipals	29			1	30			1	9a
Escoles Bressol	39			3	38			2	11a
Escoles de Música	42			2	39			2	11a
Esports	54			2	53			3	13a
Serveis Socials	53		4	3	53		4	3	15a
Mercats Municipals	30	2		2	30	2		2	10a
Fires Locals	35			1	39			1	8a
Serveis Locals d'Ocupació	34			2	36			2	8a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	32			2	36			2	8a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	36	6	1	2	38	10	1	3	7a
Enllumenat Públic	28		2	1	31		2	1	7a
Servei de Mediació Ciutadana	35			2	35			2	6a
Verd Urbà	19		2	1	20		3	1	4a
Cultura	14			1	17			1	2a
Museus Locals					14			1	1a
Total Cercles	646			29	696			35	

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Edició (2016)
Polícia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	11a
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	13a
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	13a
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	30	9a
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	11a
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	11a
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	13a
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	15a
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	10a
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	39	8a
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	36	8a
OMIC					11	18	25	27	31	34	32	36	8a
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	49	7a
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	33	7a
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	35	35	6a
Verd urbà									14	20	21	23	4a
Cultura											14	17	2a
Museus locals												14	1a
Total Cercles	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	
Total participants als Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	696	



Marc teòric

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 proporciona ha de ser útil.

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

Els indicadors de gestió tenen unes utilitats i aplicacions que fan que siguin 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 pressupostar el cost dels 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 hi 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 que 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 seu sector.

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 contínua.

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking:

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

c. Identificar els socis / participants del benchmarking:

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

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

e. Actuar:

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

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), les 5 fases del benchmarking han de constar de 10 passos:

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

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

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la Llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes

relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

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

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

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

Recentment, la Llei 19/2014, del 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern de Catalunya estableix que tots els ens locals han de publicar informació comprensible, estructurada i en formats reutilitzables sobre el funcionament i la qualitat dels serveis que presten (a través d'estudis, informes i dades estadístiques) (Article 8.h i 8.j). Així mateix, en el Capítol *Dret a una bona administració i a uns serveis públics de qualitat*, es reconeix que «Els usuaris tenen el dret d'ésser consultats periòdicament i de manera regular sobre llur grau de satisfacció pel que fa als serveis públics», a través d'enquestes elaborades per l'Administració responsable. (Article 60).

BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2015): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2014*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2014*. 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

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 2016.

DATES DEL CERCLE D'ESPORTS



Fase de disseny

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 dona suport tècnic, econòmic i jurídic als ens locals perquè puguin prestar serveis de qualitat a tot el territori.

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

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

OBJECTIUS DE MESURA

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

Les dimensions es valoren a través d'uns indicadors que tenen com a punt de partida les dades bàsiques de pràctica esportiva de cada municipi, dels diferents col·lectius de pràctica, el tipus d'activitat i recursos econòmics i humans implicats. Aquestes dades s'obtenen a partir d'estudis de base com l'enquesta d'hàbits esportius municipal, cens d'equipaments esportius, registre d'entitats, i d'altres. Per a una millor interpretació dels resultats hi ha una cinquena dimensió d'entorn¹ la qual ens dona informació útil per a entendre millor el conjunt d'indicadors.

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

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

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

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

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

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

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

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

- ♦ **Valor de l'indicador inferior al 25% del de la mitjana grupal i tenen una valoració**

positiva: Indicadors que es consideren punt fort quan el valor es situa per sota el 25% de la mitjana grupal. A continuació es detallen els tres indicadors d'aquest tipus:

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

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

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

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

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

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

- % de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals
- % de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places
- % de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places
- Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants
- Nº de treballadors municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants
- Nº de treballadors a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants
- Nº de treballadors a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants
- % de dones empleades respecte el total de treballadors/es
- % de despesa en gestió directa
- % de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors

Quadre Resum d'Indicadors d'ESPORTS.

Encàrrec polític	Impulsar la pràctica esportiva al municipi	2015	Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2015	Impulsar l'ús dels espais esportius	2015
	% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més	49 %	Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants	240	% persones usuàries en equipaments esportius sobre el total dels habitants de 16 anys i més	34 %
	% de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals	--	% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	68 %	Practicants en els centres escolars públics per cada 1000 habitants	36
			% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	32 %	Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	1.254
	Impulsar el teixit associatiu esportiu	2015			% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)	91 %
	% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	17 %	Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	2015	% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)	82 %
	% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	9 %	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	388		
			Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants	8		
	Promoure la cohesió social	2015				
	Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants	3,6				
Usuari / Client	Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	2015	Oferir un servei de qualitat als ciutadans	2015	Oferir un servei de qualitat als ciutadans	2015
	% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	15,2 %	Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	37,0 Per sobre de 43€: OM Per sota de 25€: OM	Satisfacció general dels usuaris en els complexos esportius	6,3
	% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	9,3 %				
	% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit	88,7 %				
Valors Organitzatius / RRHH	Reflectir la dotació de recursos humans	2015	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals	2015	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2015
	Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	10,9	Sou brut base monitor/a d'esports municipal	21.446	% de despesa corrent en gestió directa	66 %
	Nº de treballadors municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants	3,7	% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables	2,9 % OM: Només per sobre del 5%	% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors	62 %
	Nº de treballadors a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants	3,1	% dones empleades respecte el total de treballadors/res municipals	36 %		
	Nº de treballadors a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants	4,3				
			Millorar les habilitats dels treballadors municipals	2015		
			% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals	49 %		
			Hores anuals de formació per treballador/a municipal	9,8		
Economia	Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	2015	Disposar dels recursos adequats per a activitats	2015	Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives	2015
	Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	61,5	Despesa corrent en activitats per habitant	10,1	% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	9,1 %
	% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	7,2 %	Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	25,6	% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports	6,9 %
					% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports	14,3 % Per sobre de 20%: OM
	Finançar adequadament el servei	2015	Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	2015		
	% d'autofinançament per taxes i preus públics	55,9 %	Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	4,0		
	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	0,8 %	% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre despesa corrent en esports (incloses les concessions)	6,6 %		
	% de finançament per part de l'ajuntament	43,3 %				
Entorn	Població	46.337	Pes econòmic de l'esport per càpita	--	Nombre d'IIEE	30
	Densitat de població (hab. / km2 municipi)	2.256	Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.	0,8 %	Nombre d'entitats esportives del municipi	49
	Renda per càpita	14.308				
		2015				
	Municipis participants	54				

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Impulsar la pràctica esportiva al municipi

% de practicants menors de 16 anys	
Explicació de l'indicador: Volum de persones menors de 16 anys que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius de la població escolar del seu municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants menors de 16 anys (v.36)}}{\text{Població menor de 16 anys (v.3)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants menors de 16 anys:</u> És el nombre de persones menors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva organitzada fora de l'horari lectiu. Font: Enquesta d'hàbits esportius dels escolars del municipi. ➤ <u>Població menor de 16 anys:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi menors de 16 anys. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Indicador pendent d'anàlisi per millorar l'harmonització de dades.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.*):

% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més	
Explicació de l'indicador: Volum de persones que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius del seu municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones que fan activitat física esportiva (v.34)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Persones que fan activitat física esportiva:</u> Persones majors de 16 anys que fan activitat físico-esportiva del municipi. Font: Enquesta d'hàbits esportius pròpia de cada municipi. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de l'Enquesta d'Hàbits. Vigència: 5 anys. ➤ <u>Població a partir de 16 anys:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi d'edat igual o major de 16 anys. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	Municipis participants (majors de 10.000 hab.*):
48,6	53

Impulsar el teixit associatiu esportiu

% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	
Explicació de l'indicador: Volum de la massa social de les entitats esportives sobre el total d'habitants del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Massa social de les entitats esportives (v.38)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Massa social de les entitats esportives: És el total de persones que formen part de cadascuna de les entitats esportives actives del municipi. Font: Registres de les entitats del municipi, convenis existents i justificació anual de subvencions a entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: Aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi. • Socis: Membres del club que tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Associats: Membres del club que paguen quota però no tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Esportistes: Totes aquelles persones que practiquen esport siguin o no socis i/o abonats d'un club i/o entitat.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	16,9 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 46

% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants de les entitats esportives sobre el total d'habitants del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants de les entitats esportives (v.39)}}{\text{Població(v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Practicants de les entitats esportives: És el total de practicants que formen part de cadascuna de les entitats esportives del municipi. Font: Fitxes de jocs escolars, les fitxes federades i aquells inscrits que fan activitat però no competeixen. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: Aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi. • Practicants: Totes aquelles persones que practiquen esport siguin o no socis i/o abonats d'un club i/o entitat.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	8,7 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 49

Promoure la cohesió social

Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants amb risc d'exclusió social que fan activitat físico-esportiva regularment amb un ajut públic directe.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants regulars amb ajuts públics (v.35)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants regulars amb ajuts públics:</u> És el número de persones amb risc d'exclusió social que fan esport regularment amb un ajut públic directe. Font: Registres municipals. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • <i>Activitat físico-esportiva:</i> Tot moviment corporal produït pels músculs esquelètics que origina una despesa d'energia major a la que es produeix en repòs (OMS i Unió Europea). • <i>Regularitat:</i> freqüència de pràctica mínima de dues vegades a la setmana.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	3,5 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 51

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva

Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oportunitat que tenen els ciutadans per a realitzar esport a través de l'oferta pública i l'oferta associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats</i>. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • <i>Entitats esportives:</i> Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	240 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 46

% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el pes que l'oferta esportiva municipal té respecte el total l'oferta municipal i associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats</i>. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	68,3 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 46

% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el pes que l'oferta esportiva associativa té respecte el total l'oferta municipal i associativa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades de clubs (v.45)}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades (v.44)} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats (v.45)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades:</u> Són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ <u>Places disponibles d'activitats continuades d'entitats:</u> Són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Font: <i>Registre de les entitats</i>. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives).	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	31,7 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 46

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats

Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats continuades.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats continuades (v.46)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats continuades: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. <i>Font:</i> Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 389	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Nivell d'accés que tenen els ciutadans per a realitzar esport dins l'oferta pública, en activitats puntuals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'activitats puntuals (v.47)}}{\text{Població(v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ Hores d'activitats puntuals: Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva puntual que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisió. <i>Font:</i> Programa d'activitats puntuals de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Entitats esportives: Totes aquelles entitats esportives i seccions esportives d'entitats no esportives adscrites al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport (Queden excloses les federacions esportives i no esportives, els consells esportius i el Comitè Olímpic i les Societats Anònimes Esportives). • Entitats esportives actives: aquelles entitats que l'ajuntament consideri que participen de manera activa en el teixit associatiu esportiu del municipi.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 8,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

Impulsar l'ús dels espais esportius

% persones usuàries d'equipaments esportius del municipi de 16 anys i més	
Explicació de l'indicador: Persones que responen afirmativament a la pregunta: Vostè utilitza equipaments esportius del seu municipi? En el context de l'enquesta d'hàbits esportius del seu municipi	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi (v.40)}}{\text{Població a partir de 16 anys (v.2)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi:</u> Es el nombre de persones majors de 16 anys que fa activitat físico-esportiva en els equipaments esportius. <i>Font:</i> Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de les enquestes realitzades per la Diputació de Barcelona. Definicions de suport: • <i>Usuari/a:</i> persones que utilitzen els equipaments esportius del municipi independentment de la tipologia i titularitat per al desenvolupament de la pràctica esportiva. • <i>Equipament esportiu:</i> instal·lació o espai dissenyat i/o adaptat per a la realització d'una pràctica físico-esportiva. ➤ <u>Població a partir de 16 anys:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi d'edat igual o major de 16 anys. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	34,4 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 53

Practicants en centres escolars públics per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Volum de practicants que desenvolupa la seva pràctica en espais esportius de centres escolars.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants en els centres escolars (v.37)}}{\text{Població (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>Practicants en els centres escolars:</u> És el nombre de persones que fa activitat físico-esportiva en centres escolars públics fora de l'horari lectiu. S'inclouen el total de practicants independentment de l'edat. <i>Font:</i> Quadrants horaris de les activitats en centres d'ensenyament públic, registre de persones assistents a les activitats en una setmana tipus. Definicions de suport: • <i>Setmana tipus:</i> la setmana que caracteritza l'activitat ordinària. És de dilluns a diumenge. Setmana del mes de març. ➤ <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 2015:	36,5 Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 50

Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la dotació total en equipaments esportius en relació a la població.	
Fórmula de càlcul: $\frac{M^2 \text{ d'espai esportiu (v.53)}}{Població \text{ (v.1)}} \times 1000$	
Variables emprades: ➤ <u>M² d'espai esportiu</u>: És la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat excloent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. Font: Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	1.254m ² Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 53

% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23h)	
Explicació de l'indicador: Volum d'hores d'ocupació dels pavellons poliesportius municipals del total de les hores d'obertura per a ús esportiu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{N^{\circ} \text{ d'espais PAV ocupats (v.50)}}{N^{\circ} \text{ Espais PAV disponibles per entrenaments (v.54)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>N^o d'espais PAV ocupats</u>: Total d'espais utilitzats d'un PAV poliesportiu per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del número d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta. Font: Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària establerta. ➤ <u>N^o Espais PAV disponibles per entrenaments</u>: El total d'espais PAV disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres. Font: Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del PAV en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals els quals no es produeixen cada setmana, fer la mitjana setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. Definicions de suport: • <u>Setmana tipus</u>: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	91,4 h Municipis participants (majors de 10.000 hab.*): 50

% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23h)	
Explicació de l'indicador: Volum d'hores d'ocupació dels camps esportius municipals del total de les hores d'obertura per a ús esportiu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº d'espais CAM ocupats (v.51)}}{\text{Nº Espais CAM disponibles per entrenaments (v.55)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Nº d'espais CAM ocupats: Total d'espais utilitzats d'un CAM per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del número d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta. <i>Font:</i> Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària establerta. ➤ Nº Espais CAM disponibles per entrenaments: El total d'espais disponibles CAM que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres. <i>Font:</i> Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del CAM en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals on es produeixen cada setmana, fer la mitja setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. <i>Definicions de suport:</i> • <i>Setmana tipus:</i> la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valors mitjans dels indicadors 2015:	82,2 h
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	51

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals

% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població que fa ús dels espais i programes esportius continuats municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població inscrita (v.42)} + \text{Població abonada (v.41)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població inscrita: És el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes tipus com octubre o març. Font: Llista d'inscrits de les activitats continuades municipals. ➤ Població abonada: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 15,2	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre total habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada a les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.41)}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. Font: Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 9,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 52

% d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonats assolit	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de població abonada als complexos esportius municipals sobre el volum màxim d'abonaments als que s'ha arribat en els darrers 5 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població abonada (v.41)}}{\text{Nombre d'abonaments màxim assolits (v.43)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: És el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. <i>Font:</i> Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ Nombre d'abonaments màxim assolit: És el volum màxim de persones abonades al que s'ha arribat a la instal·lació en els darrers 5 anys. <i>Font:</i> Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 88,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Oferir un servei de qualitat als ciutadans

Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el preu que té l'abonament tipus mensual en un complex esportiu.	
Fórmula de càlcul: <i>Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu (v.32)</i>	
Variables emprades: ➤ Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu: És el preu de l'abonament adult estàndard d'una persona empadronada en un complex esportiu, a 31 de desembre de l'any en estudi. L'abonament motiu d'estudi ha d'incloure: accés d'un adult als espais esportius de sala de fitness, piscina coberta i sala d'activitats dirigides durant tot l'horari d'obertura de la instal·lació, així com dret a participar en sessions d'activitats dirigides i seguiment a la sala de fitness. <i>Font:</i> Ajuntament. Preus públics dels equipaments esportius. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre de 43€ o per sota de 25€.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 37€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Satisfacció general dels usuaris/es en els complexos esportius	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la percepció de satisfacció dels usuaris/es amb els complexos esportius	
Fórmula de càlcul: <i>Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals (v.49)</i>	
Variables emprades: ➤ Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals: És la valoració de la satisfacció dels usuaris/es dels complexos esportius municipals, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet". <i>Font:</i> Resultats enquesta online per mesurar el grau de satisfacció en complexos esportius municipals.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 6,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 27

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Reflectir la dotació de Recursos Humans

Nº de treballadors/es municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el número total de persones contractades per l'ajuntament, per empreses de serveis i per concessions al municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{N^{\circ} \text{ de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + N^{\circ} \text{ de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)} + N^{\circ} \text{ de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)}}{Població (v.1)} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 10,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

Nº de treballadors/es municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el número total de persones contractades directament per l'ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{N^{\circ} \text{ de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}}{Població (v.1)} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Població:</u> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 3,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Nº de treballadors/es a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el total de persones contractades per les empreses de serveis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 3,1	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

Nº de treballadors/es a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el total de persones contractades per les concessions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)}}{\text{Població (v.1)}} \times 10.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 4,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors municipals

Sou brut base d'un monitor/a d'esports municipal	
Explicació de l'indicador: Mitjana del sou del lloc de treball més freqüent en un servei esportiu.	
Fórmula de càlcul: <i>Sou brut base d'un monitor/a d'esports municipal (v.19)</i>	
Variables emprades: <u>Sou brut base d'un monitor d'esports municipal:</u> És la mitjana de sous bruts anuals del lloc de treball de monitor / a d'esports (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona i fulls de nòmines de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 21.446€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 19

% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'absentisme laboral dels empleats municipals. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de baixa laboral per any de personal municipal (v.15)}}{\text{Dies laborables totals per any de personal municipal (v.16)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Dies de baixa laboral per any de personal municipal:</u> És el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats municipals d'esports incloent baixes a la Seguretat Social i baixes registrades a través de procediments interns del departament de recursos humans. Dies d'absentisme sense comptar: baixes per accidents laborals, baixes per maternitat, dies de permís o vacances establerts en el conveni. Font: Ajuntaments. ➤ <u>Dies laborables totals per any de personal municipal:</u> És el nombre total de dies contractats a empleats municipals per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt. Font: Fulls de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre del 5%.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 2,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 45

% de dones empleades respecte el total de treballadors/es municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la igualtat de gènere entre el personal d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadores municipals d'esports a temps complert (v.8)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballadores municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de treballadores contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 35,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Millorar les habilitats dels treballadors municipals

% del personal municipal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la proporció d'empleats implicats en la formació continuada. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció dels empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors/es municipals assistents a cursos per any (v.17)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Treballadors/es municipals d'esports assistents a cursos per any:</u> És el nombre de treballadors/es municipals que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius. Font: Registres de formació de l'ajuntament i entitats gestores. ➤ <u>Nº de treballadors/es municipals d'esports:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 48,7	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 51

Hores anuals de formació per treballador/a municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que realitzen els empleats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any (v.18)}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert (v.6)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any:</u> És el nombre d'hores que han realitzat de formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada pel responsable d'esports de l'ajuntament. Font: Registre de formació de l'ajuntament. ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 9,8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

% de despesa corrent en gestió directa	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa de la gestió directa dels equipaments esportius del municipi, en termes de despeses corrents municipals (excloses concessions).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en esports municipals (v.20)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despesa corrent en esports municipals:</u> Són les despeses (obligacions reconegudes) imputables als capítols I (Personal inclosa la Seguretat Social), II (Béns i serveis) independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. També s'inclou el capítol IV (Transferències Corrents). Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 65,6	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

% de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa de la gestió directa dels equipaments esportius del municipi, en termes de número de treballadors municipals i de contractes de serveis a temps complert.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}}{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert (v.6)} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert (v.9)} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert (v.11)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37,5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis esportius per a la realització de prestacions de serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Nº de treballadors/es de concessions a temps complert:</u> És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública. Font: Ajuntament, entitats gestores	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 62,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 46

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos econòmics adequats per al servei d'esports

Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Població</u>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 61,5€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

% de despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el 'pes' específic que té l'esport en el pressupost municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal (v.25)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. ➤ <u>Despeses corrents del Pressupost Municipal</u>: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any natural en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). Font: Ajuntaments (Intervenció). Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 7,2	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'autofinançament que s'aconsegueix amb l'aportació econòmica de l'usuari pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics (v.30)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació) <i>Font</i>: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 55,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell de finançament de les despeses via transferències corrents d'altres institucions pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per transferències corrents (v.31)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). No s'inclouen les subvencions en espècie. <i>Font</i>: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 0,8	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

% d'autofinançament per part de l'ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell de finançament de les despeses per part de l'ajuntament pel conjunt d'espais esportius.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22) - Ingressos per taxes i preus públics (v.30) - Ingressos per transferències corrents (v.31)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per taxes i preus públics</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol III (taxes, preus i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: Són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). No s'inclouen les subvencions en espècie. Font: Ajuntaments, entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)</u>: És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 43,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

Disposar dels recursos adequats per a activitats

Despesa corrent en activitats per habitant
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant en activitats.
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.28)}}{\text{Població (v.1)}}$
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives</u>: Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. <i>Observacions:</i> Sempre serà el cost directe per personal, material fungible o subvenció en metàl·lic. NO es comptabilitzen les subvencions en espècies com la instal·lació o la que provingui d'altres àrees de l'Ajuntament (policia, Brigada...) En cas que les subvencions per a les entitats esportives surtin del pressupost genèric de l'Ajuntament, aquestes les sumarem al pressupost corrent d'esports i les tindrem en compte en les activitats puntuals. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.
Valors mitjans dels indicadors 2015: 10,1€
Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 42

Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'eficiència en la gestió de les activitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives (v.28)}}{\text{Nombre d'hores total d'activitats esportives (v.48)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats esportives:</u> Són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades, puntuals i de formació. <i>Observacions:</i> Sempre serà el cost directe per personal, material fungible o subvenció en metàl·lic. NO es comptabilitzen les subvencions en espècies com la instal·lació o la que provingui d'altres àrees de l'Ajuntament (policia, Brigada...) En cas que les subvencions per a les entitats esportives surtin del pressupost genèric de l'Ajuntament, aquestes les sumarem al pressupost corrent d'esports i les tindrem en compte en les activitats puntuals. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Nombre d'hores total d'activitats esportives:</u> Cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports. <i>Observacions:</i> Les activitats de formació s'inclouen en el càlcul com a activitats continuades o puntuals, d'acord amb la seva durada. Nova explicació. <i>Font:</i> Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 25,6€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 43

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats

Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Ajuntament per donar suport a les entitats esportives per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.29)}}{\text{Població (v.1)}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Població:</u> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de l'estudi <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 4,0€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

% despesa en transferències corrents a entitats esportives sobre total de despesa corrent en esports (incloses les concessions)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'Ajuntament per donar suport a les entitats esportives respecte el total de despesa corrent en esports (incloses les concessions).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats (v.29)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses per transferències corrents a entitats:</u> Són les despeses corrents per capítol IV imputables a subvencions a entitats esportives municipals per a la promoció esportiva. Font: Pressupost de l'ajuntament. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. Font: Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 6,6	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 49

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives

% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (en els darrers 5 anys)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de la inversió municipal dedicada a esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses en inversions d'esports (v.23)}}{\text{Total inversió municipal (v.24)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses en inversions d'esports:</u> són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost de l'Àrea d'Esports i, també, de les Concessions Administratives. <i>Observacions:</i> Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores ➤ <u>Total inversió municipal:</u> Són les despeses imputables als Capítols VI i VII del pressupost del pressupost municipal. <i>Observacions:</i> Es comptabilitza la mitjana dels darrers 5 anys. Font: Pressupost de l'ajuntament.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 9,1	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% de despesa corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) sobre el total de despesa corrent d'esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el cost de manteniment i reparació de les instal·lacions esportives municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en reparació i manteniment (v.26)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en reparació i manteniment:</u> Són els costos directes del Capítol I i Capítol II imputables a la reparació i manteniment dels espais esportius. No s'inclou inversió ni subministraments de gas, electricitat, aigua i comunicacions. <u>Observacions:</u> Cal comptabilitzar, també, les despeses de reparació i manteniment de les unitats concessionades. <u>Font:</u> Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <u>Font:</u> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local de la Diputació de Barcelona.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 6,9	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 48

% de despesa corrent en subministraments (incloses les concessions) sobre total de despesa corrent en esports	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa en subministraments dels equipaments esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments (v.27)}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) (v.22)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en subministraments:</u> Són les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte d'aigua, electricitat i combustibles independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. <u>Observacions:</u> En cas de no poder diferenciar tipus de subministraments, es posarà el sumatori total. Si les dades les facilita una concessió, a la primera casella sumatòria es posarà el total de despesa en subministraments de l'Ajuntament més la despesa de l'empresa concessionària. NO es comptabilitzen les despeses dels espais escolars. Si algun Ajuntament no paga alguns dels subministraments indicar-ho per a tenir-ho present en la validació de la dada. ➤ <u>Total de despesa corrent en esports (incloses concessions):</u> És la suma de les despeses corrents en esports municipals i les despeses corrents de les concessions administratives. <u>Font:</u> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local. Aquest indicador serà considerat com a oportunitat de millora quan el valor d'aquest es situï per sobre del 20%.	
Valors mitjans dels indicadors 2015: 14,3	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 47

V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: $Població (v.1)$	
Variables emprades: ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Observacions: Inclouent la població escolar. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 46.337	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Població (v.1)}{Superfície municipal (v.4)}$	
Variables emprades: ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. ➤ <u>Superfície Municipal</u>: Extensió del municipi, en Km. quadrats. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 2.256 h/m ²	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Renda familiar bruta disponible (v.5)}{Població (v.1)}$	
Variables emprades: ➤ <u>Renda familiar bruta disponible</u>: Renda municipal. Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia). ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 14.308€	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Pes econòmic de l'esport per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes econòmic de l'esport en un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{Pes econòmic de l'esport (v.33)}{Població (v.1)}$	
Variables emprades: ➤ <u>Pes econòmic de l'esport</u>: És el valor econòmic del volum d'activitats que, de manera directa i indirecta, estan lligades a les activitats esportives i a la pràctica de l'esport. Font: Diputació de Barcelona. En cas de no comptar amb l'emplenat de l'aplicatiu s'aplicarà la mitjana dels municipis emplenats d'acord al volum de població. ➤ <u>Població</u>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: -	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): -

Número de persones ocupades en el sector esportiu del municipi per cada 100 hab.	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura els llocs de treball que genera el sector esportiu d'àmbit municipal i associatiu.	
$\frac{\begin{array}{l} \text{Nº de treballadors/es municipals d'esports (v.7) +} \\ \text{Nº de treballadors/es de les concessions administratives (v.10) +} \\ \text{Nº de treballadors/es de les prestacions de serveis (v.12) +} \\ \text{Personal contractat en entitats esportives (v.13) + Personal no} \\ \text{contractat en entitats esportives (v.14)} \end{array}}{\text{Població (v.1)}} \times 100$	
Fórmula de càlcul:	
Variables emprades: ➤ Treballadors/es municipals d'esports: És el número total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública. Observacions: No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. Font: Ajuntament. ➤ Treballadors/es de les concessions administratives: És el número total de persones contractades directament per l'entitat gestora d'una concessió administrativa per a la prestació dels serveis esportius públics. Observacions: No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. Font: Ajuntament, entitats gestores. ➤ Nº treballadors/es de les prestacions de serveis: És el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis per a la prestació dels serveis esportius públics. Observacions: No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any. ➤ Personal contractat en entitats esportives: És el número total de persones contractades directament per una entitat esportiva per a la realització de les activitats esportives de l'entitat esportiva. Observacions: En el cas que l'entitat gestioni un equipament esportiu i els seus treballadors no s'hagin comptat com a concessió administrativa, es comptabilitzaran aquí. No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva. Els treballadors/es que tenen unes hores per contracte i unes hores sense contracte, compten com a contractats. Font: Ajuntament, entitats esportives del municipi. ➤ Personal no contractat en entitats esportives: Persona que participa de manera regular en la consecució de un treball o una fita pel bé de la entitat amb retribució econòmica, sense tenir una relació contractual. Observacions: No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva. No es compatibilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva ni els càrrecs voluntaris. En cas de no poder aconseguir la dada, es farà una estimació d'un tècnic per equip de totes les entitats del municipi. Els treballadors/es que tenen unes hores per contracte i unes hores sense contracte, compten com a contractats. Font: Ajuntament, entitats esportives del municipi.	
Valor mitjà de l'indicador 2015:	0,8
Municipis participants (majors de 10.000 hab.):	42

Nombre d'instal·lacions esportives	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'instal·lacions esportives d'un municipi.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'instal·lacions esportives (v.57)	
Variables emprades: ➤ <u>Nombre d'instal·lacions esportives:</u> És el nombre d'instal·lacions esportives que hi ha al municipi. <i>Observacions:</i> Les instal·lacions esportives són equipaments que s'han construït específicament per al desenvolupament d'activitats físicoesportives, ja siguin espais esportius o espais complementaris. Una instal·lació esportiva estarà formada per aquells espais esportius i complementaris que estiguin situats en un recinte comú i tinguin un funcionament dependent i homogeni. Varies instal·lacions esportives connexes poden formar part d'allò que es denomina com a complex esportiu (PIEC, 2005). <i>Font:</i> Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 30	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 53

Nombre d'entitats esportives del municipi	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el moviment associatiu esportiu del municipi.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'entitats esportives (v.56)	
Variables emprades: ➤ <u>Nombre d'entitats esportives:</u> És el nombre d'entitats esportives que hi ha al municipi. <i>Observacions:</i> Els clubs de tennis privats o els clubs d'arts marcial associats a gimnasos sí es comptabilitzen si es consideren entitats actives del municipi. Es comptabilitzen aquelles entitats que es consideren actives (perquè promouen la pràctica esportiva en la població) i que no necessàriament han de suposar una despesa per l'Ajuntament. Cada municipi valora les entitats esportives que realment creu que contribueixen en el sistema esportiu local. <i>Font:</i> Registre d'entitats esportives municipal i Xarxa d'Equipaments Esportius Locals. Serà necessària la validació de les dades per part dels municipis.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 49	Municipis participants (majors de 10.000 hab.): 50

A. DADES Bàsiques (A1)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
1	Població	Es el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi.	Incident la població escolar.	Població	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
2	Població a partir de 16 anys	Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi igual o major de 16 anys.		Població major de 16 anys d'edat.	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
3	Població menor de 16 anys	Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi menors de 16 anys.		Població inferior a 16 anys d'edat	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
4	Superfície municipal	Extensió del municipi, en Km. quadrats.		Superfície municipal	Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
5	Renda familiar bruta disponible	Renda municipal		Dada directa	Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia)	Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.
6	Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complet	Es el número total de personas contratadas directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37.5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37.5h).	Ajuntament.	Ajuntament.
7	Nº treballadors i treballadores municipals d'esports	Es el número total de personas contratadas directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones independentment de la jornada laboral que tinguin. S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entren a la definició.	Ajuntament.	Ajuntament.
8	Nº de treballadors municipals d'esports a temps complet	Es el número total de trabajadores contratados directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la prestació dels serveis esportius públics. Es comptabilitzaran persones en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 37.5h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen les treballadores contractades en concessions administratives ni en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (37.5h).	Ajuntament.	Ajuntament.
9	Nº de treballadors/es de concessions a temps complet	Es el número total de personas contratadas directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la prestació dels serveis esportius públics, en termes equivalents a jornada completa (es comptabilitzaran jornades laborals de 40h). S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
10	Nº treballadors/es de les concessions administratives	Es el número total de personas contratadas directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la prestació dels serveis esportius públics.	No s'inclouen els empleats contractats en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entren a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
11	Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complet	Es el número total de personas contratadas directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la prestació dels serveis esportius públics. S'inclouen només serveis de titularitat pública.	No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant les hores de jornada laboral de cada treballador/a que entri a la definició i dividint-les per una jornada laboral tipus (40h).	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
12	Nº treballadors/es de contractes de serveis	Es el número total de personas contratadas directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la prestació dels serveis esportius públics.	No s'inclouen els empleats contractats en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors que suposarien durant un any.	Sumant el total de persones que entren a la definició.	Ajuntament, entitats gestores	Ajuntament.
13	Personal contractat en entitats esportives	Es el número total de personas contratadas directamente por el Ayuntamiento / o por organismos autónomos, per a la realització de les activitats esportives de l'entitat esportiva.	En el cas que l'entitat gestioni un equipament esportiu i els seus treballadors no s'hagin comptat com a concessió administrativa, es comptabilitzaran aquí. No es comptabilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva.	Sumant tots els treballadors/es que entri a la definició.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.
14	Personal no contractat en entitats esportives	Persona que participa de manera regular en la consecució d'un treball o una relació contractual, rebent una retribució econòmica, sense tenir una relació contractual.	No es comptabilitzen els esportistes que reben una retribució econòmica per a la pràctica esportiva.	Sumant totes les persones que participen de manera regular en la consecució d'un treball o una fita per bé de l'entitat amb retribució econòmica.	Ajuntament, entitats esportives del municipi.	Ajuntament.

A. DADES BÀSIQUES (A2)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
15	Dies de baixa laboral per any de personal municipal	Es el nombre total de dies de baixa laboral de tots els empleats incloent baixes a la Seguretat Social i baixes registrades a través de procediments interns del departament de recursos humans. Dies d'absentisme sense complir: baixes per accidents laborals, baixes per maternitat, dies de permís o vacances establerts en el conveni.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7. No es comptabilitzen els dies de baixa per maternitat ni les baixes superiors a 3 mesos.	Fent el sumatori de tots els dies registrats en el període de l'any d'anàlisi.	Ajuntaments.	Ajuntament
16	Dies laborables totals per any de personal municipal	Es el nombre total de dies contractats a empleats per a la prestació dels serveis esportius en el seu conjunt.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7	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.	Fuls de nòmines de l'Ajuntament i de totes les empreses implicades en el servei.	Ajuntament
17	Treballadors/es municipals d'esports assistents a cursos per any	Es el nombre de treballadors/es municipals que han realitzat formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada per l'entitat gestora dels espais esportius.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7. No es comptabilitzen els dies de baixa per maternitat ni les baixes superiors a 3 mesos. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de explotació, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import.	Sumant tots els treballadors/es que entrin a la definició.	Registres de formació de l'Ajuntament i entitats gestores.	Ajuntament
18	Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any	Es el nombre d'hores que han realitzat de formació en l'any d'anàlisi. La formació ha d'haver estat autoritzada pel responsable d'esports de l'Ajuntament.	Veure definició de "Nº treballadors i treballadores municipals d'esports" a la Variable n7. Només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de explotació, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import.	Sumant totes les hores que entrin a la definició.	Registre de formació de l'Ajuntament.	Ajuntament

B. DADES ECONÒMIQUES

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

C. GRAU D'UTILITZACIÓ (C1)

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

C. GRAU D'UTILITZACIÓ (C2)

Nº	NOM VARIABLE	DEFINICIÓ	OBSERVACIÓ A LA DEFINICIÓ	COM ES CALCULA	FONT	APORTACIÓ DE DADES
44	Places disponibles d'activitats continuades	Son les places disponibles d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Es considera serveis municipals aquells que són de titularitat pública independentment de qui gestioni l'activitat o servei. Inclou l'oferta esportiva següent: 1. Places oferides pels clubs dins l'oferta municipal (ex. Escola Municipal de Futbol gestionada pel Club de Futbol). 2. Programa d'activitats i cursos organitzats directament per l'Ajuntament, (ex. Gimnàstica per a la Gent Gran directament organitzada pel propi Ajuntament). 3. Activitats dirigides d'ús lliure incloses en l'abonament en un complex esportiu, (ex. Sessions de ciclisme indoor inclosa en l'oferta d'un complex). 4. Us lliure de sala de fitness i piscina inclosos en l'abonament en un complex esportiu. 5. Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. També es comptabilitzen les places oferides a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	En les activitats anuals es comptabilitzaran les places disponibles en una setmana d'un mes típus, 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'oferixen els tres serveis es dividirà el nombre màxim d'abonats de l'equipament en 3. Posteriorment es comptabilitzaran només les 2/3 parts corresponents a la sala de fitness i la piscina, sense comptar les d'activitats dirigides ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3. Si només s'oferixen dos dels tres serveis, es dividirà el nombre màxim d'abonats en 2. I només es comptabilitzaran aquells que no siguin de les activitats dirigides, ja que aquestes es comptabilitzen en el punt 3.	Programes d'activitats i cursos de l'Ajuntament o de les empreses concessionades.	Ajuntament.
45	Places disponibles d'activitats continuades d'entitats	Son les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica.	Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota preu públic. També es comptabilitzen les places oferides a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure.	Recollir i sumar els llistats de places que ofereixen les entitats del municipi.	Registre de les entitats.	Ajuntament.
46	Hores d'activitats continuades	Cada una de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Queden excloses les activitats tipus: campus d'estius, esquadra, campus de Nadal, etc. També s'inclouen activitats de formació.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats continuades organitzades en una setmana d'un mes típus, octubre o març i multiplicant per 48 setmanes.	Programa d'activitats continuades de l'Ajuntament o empreses concessionades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
47	Hores d'activitats puntuals	Cada una de les oportunitats de pràctica físico-esportiva puntual que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi.	Es consideren puntuals aquelles activitats que tenen una durada igual o inferior a 1 setmana. S'exclouen aquelles activitats puntuals restringides i/o vinculades a l'esport d'elit. També s'inclouen activitats de formació.	Es calcula sumant el número d'hores de pràctica dels practicants d'activitats puntuals organitzades.	Programa d'activitats puntuals de l'Ajuntament o empreses concessionades o d'entitats esportives.	Ajuntament.
48	Nombre d'hores total d'activitats	Cada una de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports.		Es calcula sumant el número d'oportunitats de pràctica físico esportiva continuada, puntual o oportunitat de formació que es posen a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports.	Programa d'activats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	Ajuntament.
49	Grau de satisfacció general dels usuaris/es de complexos esportius municipals	És la valoració de la satisfacció dels usuaris/es dels complexos esportius municipals, del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet".		Fent la mitjana de les valoracions dels usuaris/es dels complexos esportius municipals. La puntuació s'extreurà del qüestionari proporcionat per la Diputació de Barcelona. Aquesta puntuació serà del 0 al 10, on 0 és "molt insatisfet" i 10 "molt satisfet".	Resultats enquesta online per mesurar el grau de satisfacció en complexos esportius municipals.	Gerència de Serveis d'Esports.

D. NOMBRE I TÍPANY DE LES INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

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

Informe global dels indicadors d'esports 2015: conclusions

1. INTRODUCCIÓ

La llarga trajectòria del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (en endavant CCI) posa en relleu la importància d'aquest projecte per als municipis, els quals any rere any treballen activament en l'aportació de les dades i participen en els tallers de millora. La seva metodologia unificada i consensuada permet:

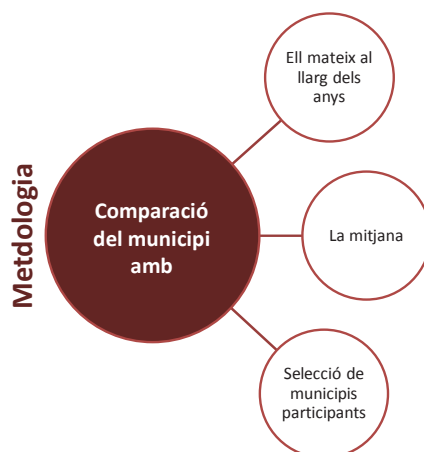


Figura 1. Formes de comparació dels indicadors.

L'objectiu del present informe és el de descriure, interpretar i compartir el treball fet per totes les persones implicades en el projecte per tal de disposar d'una fotografia actual del sistema esportiu local, destacant els diferents rols d'aquest dins els serveis municipals a la ciutadania, utilitzant un punt de vista dels resultats quantitatiu i qualitatiu.

La 13a edició dels CCI d'Esports ha comptat amb un total de 53 municipis participants.

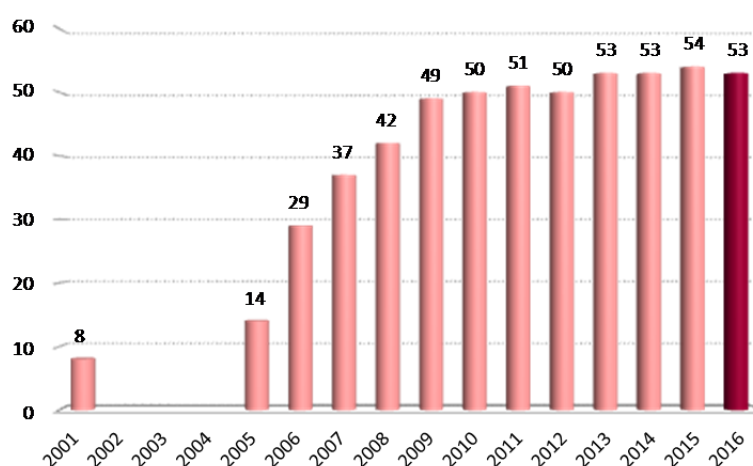


Figura 2. Evolució participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports.

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

Municipis entre 5.000 i 20.000 habitants	Habitants 2015	Municipis entre 20.000 i 40.000 habitants	Habitants 2015	Municipis de més de 40.000 habitants	Habitants 2015
Franqueses del Vallès, Les	19.446	Igualada	38.751	Hospitalet de Llobregat, L'	252.171
Parets del Vallès	18.901	Ripollet	37.445	Terrassa	215.214
Calella	18.226	Sant Adrià de Besòs	35.814	Sabadell	207.814
Cardedeu	17.938	Sant Joan Despí	33.264	Mataró	124.867
Sant Celoni	17.317	Barberà del Vallès	32.545	Sant Cugat del Vallès	87.830
Sant Just Desvern	16.631	Sitges	28.269	Cornellà de Llobregat	86.376
Berga	16.238	Sant Vicenç dels Horts	27.983	Sant Boi de Llobregat	82.195
Garriga, La	15.740	Premià de Mar	27.944	Manresa	74.655
Vallirana	14.633	Martorell	27.694	Rubí	74.536
Palau-solità i Plegamans	14.457	Sant Andreu de la Barca	27.340	Vilanova i la Geltrú	65.684
Torelló	13.881	Santa Perpètua de Mogoda	25.466	Viladecans	65.549
Sant Sadurní d'Anoia	12.689	Molins de Rei	25.155	Castelldefels	63.891
Vilanova del Camí	12.452	Castellar del Vallès	23.442	Prat de Llobregat, El	63.014
Castellbisbal	12.364	Esparreguera	21.701	Granollers	60.101
Abrera	12.071	Vilassar de Mar	20.447	Cerdanyola del Vallès	57.413
Matadepera	8.900	Manlleu	20.228	Mollet del Vallès	51.650
Sant Esteve Sesrovires	7.613			Gavà	46.405
				Esplugues de Llobregat	45.626
				Sant Feliu de Llobregat	43.800
				Vic	42.498
Total habitants	249.497	Total habitants	453.488	Total habitants	1.811.289
Nº de municipis	17	Nº de municipis	16	Nº de municipis	20

Taula 1. Ajuntaments participants en els CCI d'Esports 2015 per trams de població.

El quadre d'indicadors s'organitza al voltant de 4 dimensions i de les dades d'entorn, identificant cada una d'elles amb un color distintiu per tal de facilitar la seva lectura i interpretació. En total, el quadre d'indicadors està format per 43 indicadors i les dades d'entorn:

- ♦ **Encàrrec polític (15 indicadors):** dimensió que mesura l'impacte d'esports en el municipi i/o territori on es presta el servei i la seva relació amb l'entorn.
- ♦ **Usuari-client (5 indicadors):** la dimensió que mesura el servei que s'ofereix des del vessant de l'usuari i el grau de satisfacció.
- ♦ **Valors organitzatius (11 indicadors):** dimensió que mesura el tipus d'organització i gestió, així com els recursos humans.
- ♦ **Econòmica (12 indicadors):** dimensió que mesura la gestió econòmica del servei.

La presentació dels resultats s'estructura en 4 parts principals, en la primera s'analitzen els indicadors des de la vessant del rol de l'esport municipal, en una segona part es presenta la comparació dels indicadors transversals amb altres àrees municipals participants en d'altres Cercles, i per finalitzar s'explica la metodologia emprada als tallers d'enguany i les conclusions finals de l'informe.

2. EL ROL DE L'ESPORT MUNICIPAL

La pràctica físico-esportiva té una funció cada vegada més rellevant dins el portafoli de serveis públics que un ajuntament posa a disposició de la seva ciutadania. Del foment d'aquesta pràctica, el govern local pot influenciar positivament en el teixit social des de diferents àmbits. A continuació s'analitzen 3 d'aquests que es consideren bàsics:

- Millora de la qualitat de vida de les persones i de la seva salut** a partir de la prevenció de les malalties generades pel sedentarisme.
- Potenciació de les relacions socials en la comunitat** per generar un entorn de millor convivència entre diferents segments de població, així com amb col·lectius específics (persones amb discapacitat, nouvingudes, etc.).
- Foment de l'associacionisme i l'esport de competició** de manera que es potenciï i/o consolidi una oferta per a un lleure actiu i de qualitat per part de les organitzacions -els clubs- que s'encarreguen d'organitzar-lo i implementar-lo a nivell local.

Tanmateix, com en qualsevol actuació social de caire públic o privat, es requeriran d'uns **recursos bàsics** que permetin dissenyar, organitzar i finalment proveir de les actuacions necessàries perquè la potencial influència que l'esport pot tenir en una comunitat, es faci efectiva.

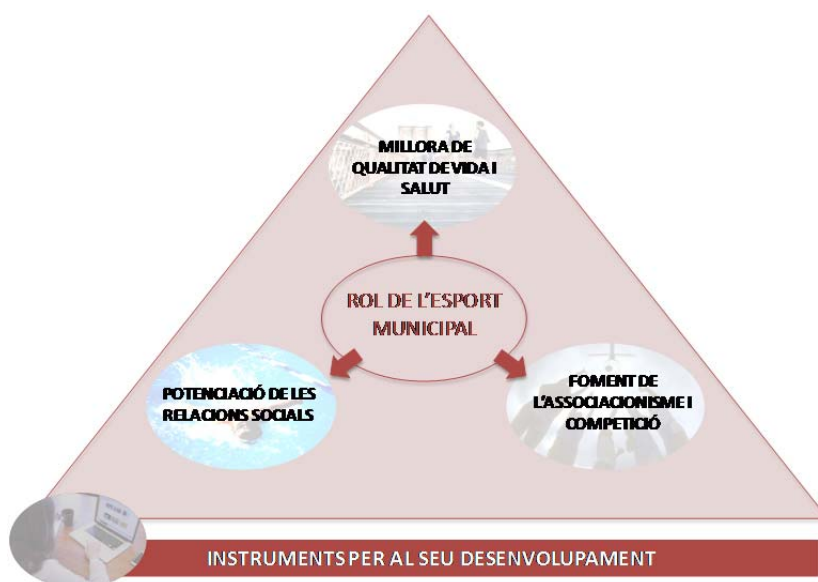


Figura 3. Alguns dels àmbits del rol de l'esport municipal.

Es presenta a continuació una anàlisi dels principals indicadors obtinguts en la present edició dels CCI d'Esports de manera que es posi evidència en els resultats dels esmentats àmbits. La presentació de resultats, es realitza des d'una perspectiva temporal, i posteriorment des d'una perspectiva de dimensió poblacional.

2.1. MILLORA DE LA QUALITAT DE VIDA I LA SALUT DE LES PERSONES

Indicadors d'anàlisi

- ♦ Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants
- ♦ Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants
- ♦ Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat
- ♦ Satisfacció general dels usuaris en els complexos esportius

- ♦ Percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants
- ♦ Percentatge de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants
- ♦ Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu

La millora de la condició física i la prevenció de malalties, de caràcter no transmissible, motivades pel sedentarisme a través de la pràctica físico-esportiva és una realitat. L'objectiu 'Facilitar l'accés als ciutadans a les activitats' mesurat per l'indicador del 'número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants' esdevé rellevant per valorar-ne la seva realitat en un municipi. En aquest sentit, s'observa una tendència d'increment del volum hores d'activitat continuada ofertada des del 2006 amb un augment 100 hores d'activitats per cada 1.000 habitants.

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants	288	280	286	278	293	336	328	331	349	389
Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants	6,0	5,6	4,3	5,9	6,9	6,7	7,6	8,2	8,6	8,3

La mateixa tendència d'increment de l'oferta també es produeix amb el 'número d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants', la qual ha augmentat en 2,3 hores. Aquest augment es deriva en gran mesura pel creixement de les activitats de curses a peu i en bicicleta en el territori, tant a nivell de passejades, pedalejades, curses populars així com curses de llarga distància i muntanya.

Analitzant la 'despesa corrent en activitats per cada hora d'activitats' s'observa com aquesta dada ha variat de forma significativa amb el temps, amb un augment en els primers anys de recollida de la dada i disminuint progressivament fins al 2014, possiblement derivat dels ajustaments de preu en els contractes de prestació de serveis. Enguany, aquesta dada augmenta en relació l'any anterior.

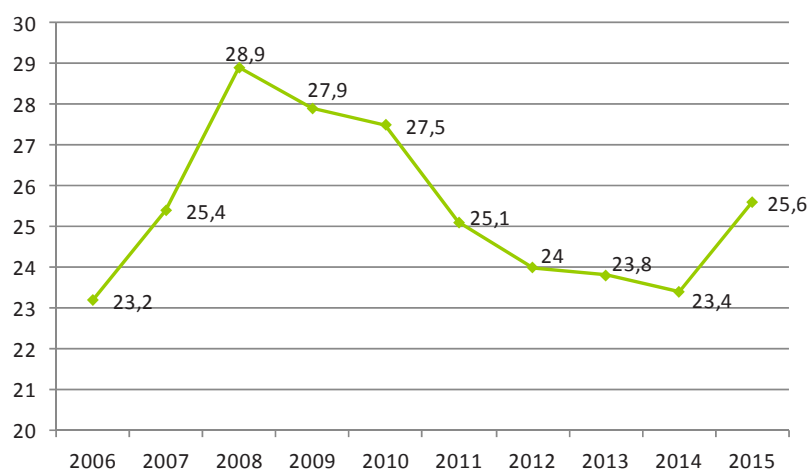


Figura 4. Evolució de la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat.

La disminució de la despesa per cada hora d'activitat podria ser resultat del treball per a un ús eficient dels recursos disponibles. Si aquest ajustament però, sobrepassa l'equilibri qualitat-preu, la qualitat del servei podria veure's afectada. Si es té en compte, que una part rellevant de les activitats esportives es realitzen en complexos esportius municipals, aquest podria ser un dels motius per a l'explicació de la disminució de la 'satisfacció general dels usuaris dels complexos esportius'.

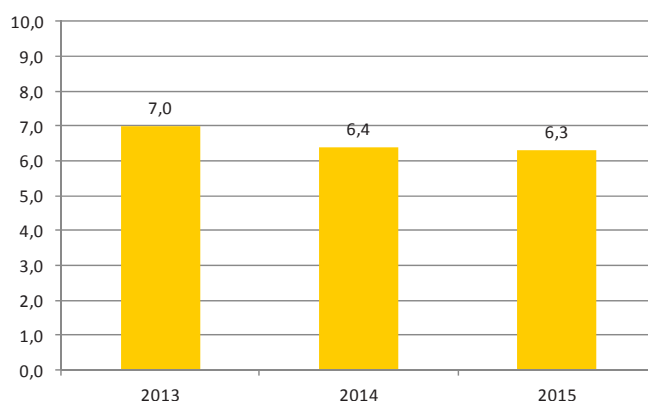


Figura 5. Evolució de la satisfacció general dels usuaris dels complexos esportius.

Una altra actuació de política municipal per millorar la qualitat de vida dels seus ciutadans/es a través de l'esport, es pot mesurar a partir d'indicadors relacionats amb el '% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals sobre el total de la població'. S'observa la consolidació d'una tendència a la recuperació que es va començar a entreveure l'any 2014. La figura 6 mostra aquesta tendència, on s'identifiquen tres moments en la sèrie històrica:

- ♦ **Anys 2008-2009:** moment previ a la situació de crisi socio-econòmica posterior i on encara es perceben anys amb elevats nivells de consum de les famílies.
- ♦ **Anys 2010-2013:** moment en que el context socio-econòmic del país planteja dificultats en les famílies i en les seves despeses no bàsiques com és la pràctica esportiva.
- ♦ **Anys 2014-2015:** moment en que es comença a percebre una millora socio-econòmica i també de les finances municipals.

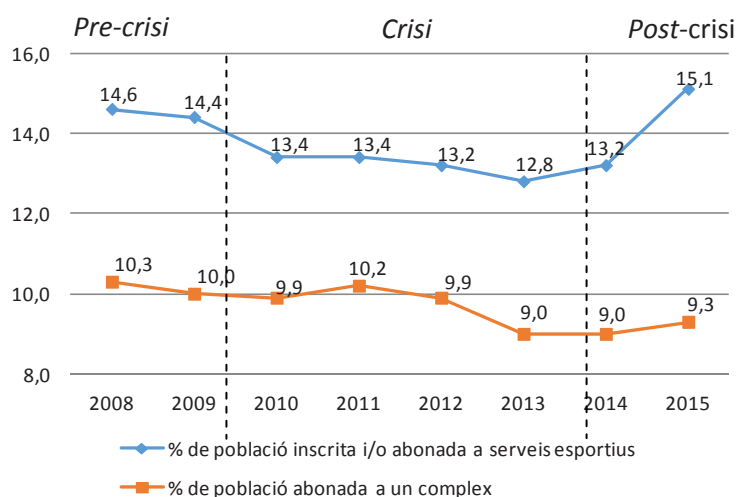


Figura 6. Evolució de % de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants.

Tal i com es veurà posteriorment en les estructures de finançament de l'esport, la tendència iniciada en aquests darrers anys s'ha vist possiblement afavorida per una major assumpció del finançament per part dels ajuntaments en l'oferta dels serveis esportius a la seva ciutadania.

Els municipis amb un volum de població major de 40.000 habitants (+40) són els que presenten uns índexs de població inscrita i/o abonada més baixos. La major presència d'oferta esportiva per part del sector privat en aquests municipis en podria ser la causa.

	Trams Població		
	+40	+20	+5
Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals			
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	13,2	20,0	17,3
% població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	7,9	13,7	9,8

El 'preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu' es manté estable amb una mitjana de 37€ en els darrers 3 anys, després de l'increment derivat per l'augment de l'IVA del 8% al 21% dels serveis esportius. Tot i així, no s'ha trobat correlació amb el 'preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu' i el 'percentatge d'abonaments d'un complex esportiu sobre el volum màxim d'abonaments assolit' així com tampoc amb el 'percentatge de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants', pel que es dedueix que el preu no és un factor decisiu en les possibilitats d'accés a la pràctica esportiva en un complex esportiu municipal.

Resulta d'especial importància conèixer els motius que porten a la població a realitzar activitat físico-esportiva, doncs a partir d'aquests es pot comprendre la continuïtat o l'abandonament d'aquesta. A partir de l'enquesta sobre la pràctica d'activitats físico-esportives en persones adultes a Catalunya encarregada per la Secretaria General de l'Esport de l'any 2009, **la motivació més mencionada és per mantenir-se en forma o millorar la salut.**

Per mantenir-se en forma o millorar la salut	82,0%
Perquè li agrada	76,5%
Per diversió	58,2%
Per passar el temps	36,8%
Per trobar els amics i amigues	33,5%
Per mantenir la línia	33,5%
Per recomanació mèdica	26,9%
Per evasió	24,4%
Perquè li agrada competir	14,2%
Altres motius	6,9%

Taula 2. Motius de pràctica esportiva en la població adulta (a partir de 16 anys).

- ✓ Es consolida una voluntat de facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats amb un increment progressiu en el número d'hores d'activitats continuades i puntuals per cada 1.000 habitants des del 2008.
- ✓ L'evolució inestable de la despesa corrent per cada hora d'activitat podria afectar negativament a la relació qualitat-preu, podent-se derivar a una disminució de la satisfacció dels usuaris.
- ✓ Recuperació del percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals i es consolida la quota mensual mitjana d'un complex esportiu municipal de 37€.

2.2. POTENCIACIÓ DE LES RELACIONS SOCIALS EN LA COMUNITAT

Indicadors d'anàlisi

- ♦ Percentatge de massa de les entitats esportives sobre el total de la població
- ♦ Percentatge de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població
- ♦ Despesa en transferència corrents a entitats esportives per habitant
- ♦ Practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants
- ♦ Percentatge de finançament per part de l'ajuntament
- ♦ Percentatge de despesa corrent en gestió directa
- ♦ Percentatge de treballadors municipals i de contractes de gestió de serveis a temps complert sobre total treballadors
- ♦ Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants

L'activitat física i l'esport és un fenomen social que ja forma part de la vida quotidiana de la persona, sigui des d'una vessant pràctica i/o vivencial. L'esport és una eina de gran valor per a qualsevol municipi per a la dinamització i cohesió de la ciutadania indiferentment de l'edat i el sexe.

En l'objectiu '[Impulsar el teixit associatiu esportiu](#)' es troba l'indicador '% de massa social de les entitats esportives sobre el total de població' que calcula el volum d'esportistes i persones associades que hi ha a les entitats esportives del municipi. Aquest es situa en un 16,9% de la població; tanmateix, existeixen diferències en la massa social de les entitats per trams de població.

	Trams Població		
Impulsar el teixit associatiu esportiu	+40	+20	+5
% de massa social de les entitats esportives sobre el total de la població	15,8	18,3	22,9

Els municipis més petits, els de 5.000 a 20.000 habitants, són els que tenen un major volum de massa social de les entitats esportives sobre el total de població, un 22,9%. Tot i disposar d'un menor nombre d'entitats esportives, aquestes compten proporcionalment amb un major volum de practicants i associats. Als municipis petits hi ha un major sentiment de pertinença a les entitats més enllà de l'àmbit esportiu, tenint aquestes en moltes ocasions un paper social rellevant dins el municipi. Així, molts esportistes continuen sent socis de l'entitat una vegada finalitzada la seva etapa esportiva. Aquest mateix fet succeeix en l'indicador percentatge de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població, on també són els municipis petits els que compten amb un major percentatge de població practicant en les entitats esportives del municipi.

	Trams Població		
Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	+40	+20	+5
% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	7,5	11,3	13,1

Una part molt important dels ingressos de les entitats esportives prové de les transferències corrents que reben aquestes per part dels ajuntaments. Analitzant aquest indicador per trams de població s'observa com en els municipis petits és on es produeix una major despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant. Els municipis de més de 40.000 habitants compten amb un major volum de despesa per habitant que els municipis de 20.000 a 40.000 habitants, tot i tenir un menor percentatge de població practicant a les entitats. Aquesta major dedicació pressupostària possiblement es derivi de que els municipis grans compten amb equips en categories de màxima competició esportiva, requerint en moltes ocasions de major suport econòmic.

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	Trams Població		
	+40	+20	+5
Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	4,1	3,5	5,0

Perquè l'esport sigui accessible a tothom és necessària la promoció d'ajuts públics a fi de garantir l'accés per part d'aquelles famílies per les que els preus són una barrera d'entrada. Després d'uns anys de descens de l'indicador 'practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants', enguany s'observa una recuperació (3,5), que podria ser un índex de la recuperació econòmica. El valor del 2015 és el més alt des de que es recull aquesta dada.

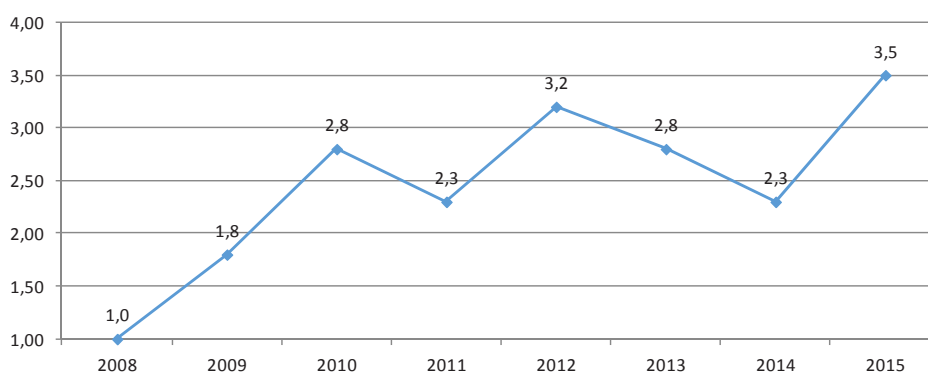


Figura 7. Tendència de practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants.

Relacionat amb l'indicador anterior, l'administració local compta amb l'esport com una eina per promoure entorns socialment inclusius i accessibles. Un dels elements per fer accessible l'esport és l'establiment d'una política de preus subvencionada amb unes taxes i preus públics a l'abast de tota la ciutadania. Aquest fet obliga als ajuntaments a la necessitat de finançament més enllà dels propis ingressos de les activitats i potencials aportacions d'altres institucions. L'indicador que mesura aquesta realitat és el '% de finançament per part de l'ajuntament', inclòs a la dimensió econòmica dins de l'objectiu 'Finançar adequadament el servei'. El finançament per part de l'ajuntament sembla que marca una tendència a l'alça des de l'any 2014. Els resultats d'enguany confirmen aquesta tendència i, a més, suposen el nivell més elevat de finançament des de 2008. Les corporacions locals han finançat el servei esportiu a la ciutadania en un 43,3% del total dels ingressos.

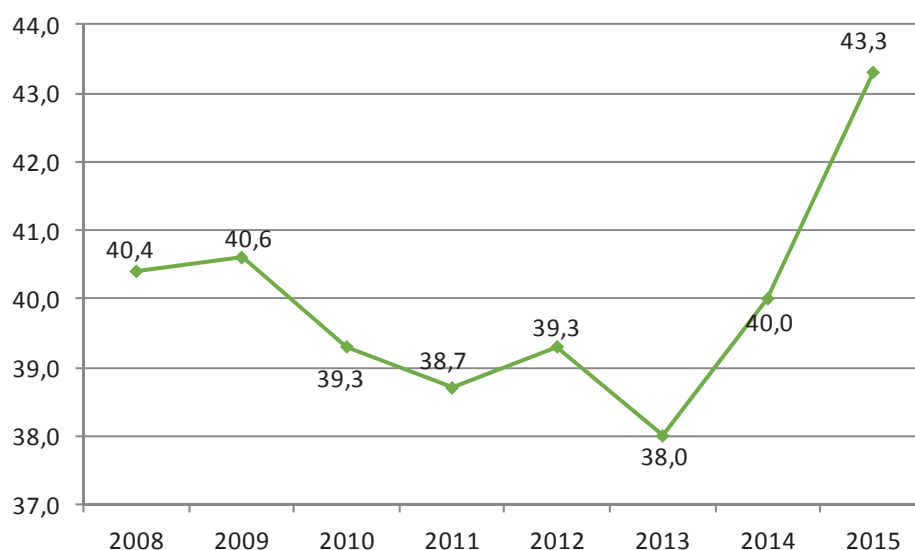


Figura 8. Evolució del % de finançament per part de l'ajuntament.

En relació la col·laboració públic-privada en la gestió dels serveis esportius, s'observa com de forma progressiva s'està incrementant la gestió directa mitjançant la prestació de serveis davant el model de concessió administrativa. Cap model és perfecte, ambdós models de gestió tenen avantatges i inconvenients en la gestió dels serveis i equipaments esportius. El model de gestió directa però, permet un major control sobre la operativitat del servei esportiu, així com una major flexibilitat en l'establiment de polítiques socials i d'accessibilitat a la pràctica esportiva.

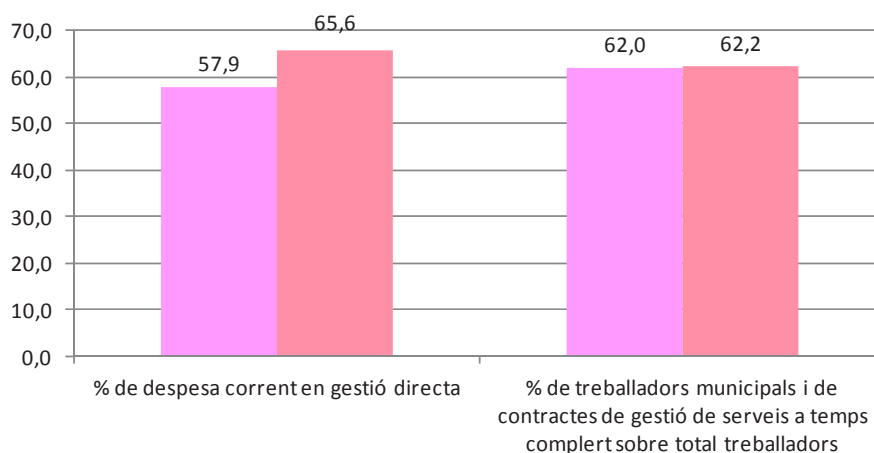


Figura 9. Comparativa del percentatge de despesa corrent en gestió directa entre el 2011 i 2015.

Tot i mantenir el percentatge de treballadors municipals i de contractes de gestió de serveis a temps complert sobre total treballadors, s'observa que hi ha un major percentatge de despesa directa. Més endavant, es veurà com aquest darrer any el número de treballadors de contractes de serveis a temps complert per cada 10.000 habitants és el que més ha crescut en el darrer any.

L'ús dels equipaments esportius escolars, dins l'objectiu 'Impulsar l'ús dels espais esportius', també propicia el foment de les relacions socials entre practicants i agents del municipi amb interessos en la pràctica esportiva: centres docents, AMPES, clubs esportius, etc. La manca d'espais esportius per a la realització d'entrenaments en horari de tarda, condueix a la cerca de fórmules de col·laboració entre els àmbits municipals d'ensenyament i esports i la participació dels agents implicats, per a l'ús d'aquests espais fora de l'horari lectiu. La mitjana de l'indicador 'Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants' augmenta lleugerament en relació

als anys anteriors amb una mitjana de 36,5 practicants per cada 1.000 habitants. S'observen diferències de l'ús dels espais escolars per grups de població. Els municipis de més de 40.000 habitants són els que utilitzen més intensament els espais esportius escolars. La diferència entre aquests municipis i els d'un volum inferior d'habitants és sensiblement diferent. Tal i com es veurà en els indicadors marc, aquests municipis compten amb un menor volum de metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants.

Impulsar l'ús dels espais esportius	Trams Població		
	+40	+20	+5
Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants	43,2	21,9	26,7

No s'ha identificat cap tipus de correlació entre l'ús dels espais esportius escolars i el percentatge d'hores d'ocupació setmanals de pavellons i camps d'acord al volum de població. Les diferents modalitats esportives que es practiquen en aquests espais, requerint diferent intensitat d'ús de l'espai per als entrenaments d'acord les edats i nombre d'equips, així com la gestió horària dels espais esportius per part de l'ajuntament, permet concloure que cada municipi cerca la millor forma d'optimitzar els seus espais esportius propis i escolars d'acord als seus recursos disponibles.

- ✓ Es percep la gran importància de les associacions esportives en la construcció de relacions socials a la comunitat, especialment en els municipis petits.
- ✓ Augment del volum de practicants que reben ajuts per a la realització d'activitat esportiva.
- ✓ Tendència a una major gestió directa del servei esportiu mitjançant contractes de prestació de serveis així com un major finançament del servei esports per part de l'ajuntament.

2.3. FOMENT DE L'ASSOCIACIONISME I LA COMPETICIÓ

Indicadors d'anàlisi

- ◆ Percentatge de practicants de les entitats esportives sobre el total de la població
- ◆ Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants
- ◆ Percentatge de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places
- ◆ Percentatge de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places
- ◆ Percentatge d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)
- ◆ Percentatge d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)
- ◆ Despesa en transferència corrents a entitats esportives per habitant

El teixit associatiu esportiu ha estat un dels protagonistes en la promoció i foment de l'activitat física i l'esport a Catalunya. Des de la promoció esportiva de base, a la competició federada o a la pràctica d'activitats esportives de lleure, els clubs esportius promouen una part destacada de l'oferta esportiva del municipi. A més aporten una

necessària varietat de pràctiques esportives al sistema.

L'indicador '% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població' reflexa el volum de practicants del teixit associatiu. Enguany el 8,7% de la població practica esport a través d'una entitat esportiva, valor que es consolida en els darrers anys entre el 8,4% i el 9%.

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2011	2012	2013	2014	2015
% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	7,4	8,4	8,4	9,0	8,7

El paper de les entitats esportives en la configuració de l'oferta esportiva en un municipi és rellevant. De les 240 places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants el 31,7% són organitzades per les entitats esportives del municipi. Observant l'evolució històrica dels indicadors que formen l'objectiu '[facilitar l'accés a la població de la pràctica esportiva](#)' s'observa que aquest percentatge es manté en el temps, consolidant així el paper i rellevància de la tasca que realitza el teixit associatiu en la configuració de l'oferta esportiva del municipi.

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1.000 habitants	199	198	215	199	203	220	220	240
% de places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	70,2	68,3	71,1	68,4	66,7	66,0	68,6	68,3
% de places disponibles d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places	29,8	31,7	28,9	31,6	33,3	34,0	31,4	31,7

La mida del municipi determina substancialment la interacció entre l'oferta esportiva directa municipal i la de les entitats esportives. En municipis grans aquesta es veu influenciada per atendre els diferents segments de població amb diferents necessitats. A mesura que els municipis compten amb menor població, el sistema esportiu local opta pel lideratge predominant del sector públic o bé del sector associatiu. Per mida poblacional són els municipis entre 5.000 i 20.000 habitants els que ofereixen més places d'activitats continuades d'entitats esportives sobre el total de places disponibles, fet que reafirma el paper dels clubs esportius en aquests municipis.

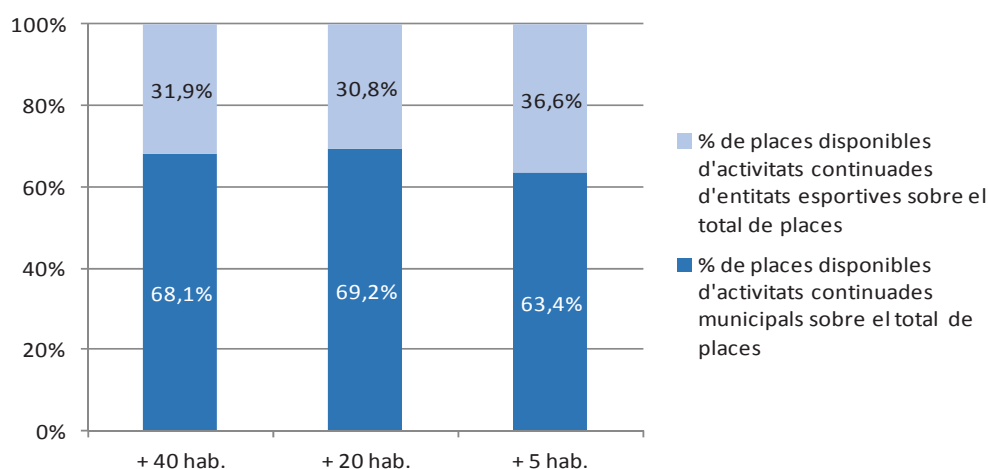


Figura 10. Places disponibles d'activitats continuades per mida poblacional.

Les entitats esportives doncs, tenen un paper de promoció de l'activitat física i l'esport de gran importància en el sistema esportiu local. Per tal de poder fer front a la legislació actual del teixit associatiu, el treball conjunt entre entitats i ajuntaments és vital per garantir la continuïtat de la seva oferta, la qualitat d'aquesta i, en definitiva, el rol esportiu i social que aquestes tenen dins la comunitat.

A continuació es troben els dos indicadors que mesuren el grau d'ocupació de pavellons i camps, principals espais de pràctica de les entitats esportives.

Impulsar l'ús dels espais esportius	2011	2012	2013	2014	2015
% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)	91,7	91,8	92,7	90,8	91,4
% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)	74,2	77,7	80,6	84,0	82,2

L'estabilitat de l'ocupació tant en camps com en pavellons, es pot considerar un nivell d'ocupació elevat on l'espai disponible és estructural. La millora de l'aprofitament dels espais depèn en part per factors externs com els diferents horaris escolars o que el tipus de demanda existent coincideixi amb els espais lliures disponibles. Observant el percentatge d'ocupació per trams de població s'observa com contràriament a l'esperat, són els municipis més petits els que compten amb un major percentatge d'ocupació d'aquests espais esportius.

	Trams Població		
Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	+40	+20	+5
% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23 h)	89,1	90,9	95,6
% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM (entre 17 i 23 h)	82,1	79,5	84,9

Aquest fet, pot ser degut a les diferents formes de gestió horària dels pavellons derivades d'un diferent volum de demanda. En general, en els municipis petits, la intensitat d'ús de l'espai esportiu per hora d'utilització és inferior que en els municipis més grans a l'existir una menor demanda. Aquest fet deriva en que hi hagi menys equips per hora d'entrenament i s'allarguin les franges d'entrenament. La pràctica esportiva que s'hi practica també pot determinar la intensitat d'utilització per a cada hora, requerint un major volum d'hores d'utilització.

Les entitats esportives es nodreixen parcialment de les aportacions que reben dels ajuntaments, l'indicador que ho mesura és la 'Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant' que mostra una estabilitat en els darrers anys amb un valor del 4,0%.

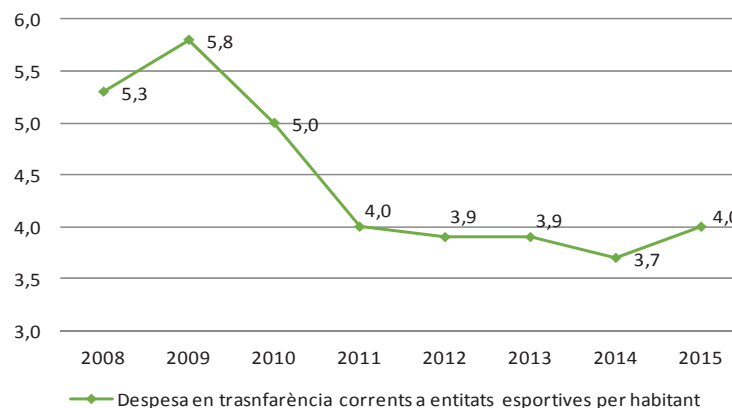


Figura 11. Evolució de la despesa en transferències corrents entitats esportives per habitant.

L'estudi 'Els Ajuntaments i l'Esport' (2016) realitzat per la Diputació de Barcelona i l'Observatori Català de l'Esport, mostra la distribució de les transferències corrents a entitats esportives per tipologia d'entitat. El 69% de les transferències van dirigides a les organitzacions que fomenten l'esport de competició, tant a nivell federat com escolar.

- ✓ Consolidació del paper de les entitats en l'oferta esportiva del municipi, mantenint-se en un 31,7% del total de places tot i l'augment progressiu d'aquestes des del 2008.
- ✓ Existeix un elevat ús setmanal de pavellons i camps, estable en el temps i amb un baix marge de millora en l'aprofitament dels espais.
- ✓ Estabilitat en la despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant davant un escenari d'adaptació d'aquestes a la legislació actual i a les demandes del sector.

2.4. ELS INSTRUMENTS PER AL DESENVOLUPAMENT DE L'ESPORT: INDICADORS MARC

Indicadors d'anàlisi

- ♦ Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants
- ♦ Percentatge de despesa en reparació i manteniment sobre el total de despesa corrent (incloses concessions) sobre el total despesa corrent en esports
- ♦ Percentatge de despesa en subministraments sobre el total de despesa corrent (incloses concessions) sobre el total despesa corrent en esports
- ♦ Percentatge d'inversió en Esports sobre el total d'inversió municipal (incloses les concessions sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)
- ♦ Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant
- ♦ Núm. de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complet per cada 10.000 habitants
- ♦ Núm. de treballadors municipals de l'esport a temps complet per cada 10.000 habitants
- ♦ Núm. de treballadors a temps complet de contractes de serveis per cada 10.000 habitants
- ♦ Núm. de treballadors a temps complet de concessions per cada 10.000 habitants

Perquè l'esport municipal pugui realitzar la seva funció en aquests àmbits, són necessaris diferents recursos en el seu desenvolupament. Els indicadors marc que es presenten seguidament, mostren la utilització dels diferents recursos humans, econòmics i materials en l'esport d'àmbit municipal. Aquests indicadors són de gran valor per posar en context i col·laborar en la interpretació de la resta d'indicadors.

L'espai de pràctica disponible és un element rellevant a l'hora dissenyar l'oferta esportiva. L'indicador 'metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants', mostra l'espai esportiu convencional de titularitat municipal (pistes poliesportives, pavellons, sales esportives, camps, pistes d'atletisme i piscines cobertes) a disposició de la

ciutadania. La mitjana d'aquesta dada és estable en el temps amb 1.254m², però presenta diferències rellevants d'acord al volum de població.

A major volum d'habitants, menor número de 'metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants'. El Pla Director d'Equipaments Esportius de Catalunya, en la metodologia de càlcul dels usos i dèficits dels equipaments esportius, determina una diferent intensitat d'utilització i volum d'habitants per equipament esportiu d'acord al volum de població i el seu context geogràfic.

Impulsar l'ús dels espais esportius	Trams Població		
	+40	+20	+5
Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants	1.112	1.572	1.795

En els indicadors de 'despesa en reparació i manteniment' i 'percentatge de despesa en subministraments sobre el total de despesa corrent (incloses concessions) en esports' per trams de població, s'observa que tot i existir diferències en el número de metres quadrats d'espai esportius, l'ús dels recursos per a les instal·lacions no respon al volum d'espai esportiu.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	Trams Població		
	+40	+20	+5
% Despesa Reparació i Manteniment s/ total Desp. Corrent (incloses concessions) s/total despesa corrent en esports	7,0	6,8	6,9
% Despesa en Subministraments (incloses concessions) s/ total Despesa corrent en esports	13,2	17,2	15,1

Els municipis més grans (+40) són els que dediquen un major percentatge de despesa en la reparació i manteniment dels equipaments esportius i un menor consum en subministraments. A banda de l'avantatge de comptar amb economies d'escala per a una major eficiència en la contractació i gestió dels aspectes relacionats amb el manteniment i subministraments, aquests municipis també són els que han començat a implementar plans d'eficiència energètica en les instal·lacions esportives. La implementació d'aquest tipus de projectes és de gran importància a fi d'optimitzar el consum i la despesa en subministraments davant l'encariment d'aquests. La següent figura mostra la distribució del consum de subministraments en aigua, electricitat i combustible així com la seva evolució a l'alça des del 2011.

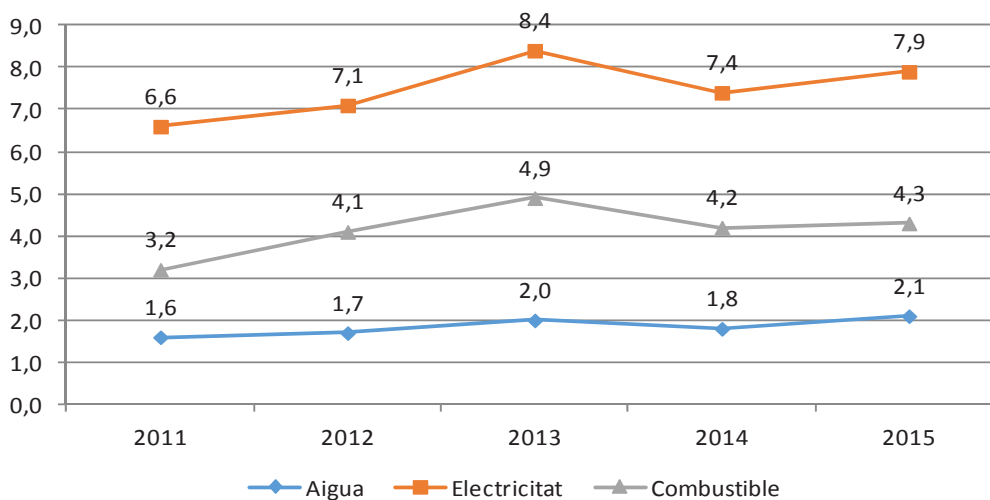


Figura 12. Evolució de la despesa corrent en subministrament (incloses les concessions) per tipologia.

En relació a la inversió municipal en esports, s'observa que aquesta es situa en els mateixos valors que al 2011. S'ha de tenir en compte que aquest indicador inclou la inversió dels darrers 5 anys, per tant entre els anys 2009 i 2013 es tenien en compte les subvencions del Fons Estatal d'Inversió Local (FEIL). El 2014 va ser el primer any que aquestes no es comptabilitzaven en aquest indicador, derivant a una disminució del seu valor tot identificant un augment en les inversions en aquell exercici econòmic. Amb l'augment del valor del 'percentatge d'inversió en esports sobre el total d'inversió municipal (incloses les concessions sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys))' enguany, es reafirma la recuperació de la inversió municipal en l'àmbit esportiu.

Disposar dels recursos adequats	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% Inversió en Esports s/ total Inversió municipal (incloses les concessions sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys))	10,8	10,1	8,9	9,1	9,4	9,8	7,3	9,1

La darrera enquesta realitzada per la Secretaria General de l'Esport l'any 2009, en relació als hàbits esportius de la població adulta (majors de 16 anys), identifica les activitats físico-esportives més realitzades, on una part rellevant d'aquestes es realitzen fora d'espais esportius convencionals i dissenyats per a aquesta finalitat. Tenint en compte la tipologia d'espais, gairebé es realitza la mateixa proporció d'activitats en espais esportius convencionals que en el medi urbà i natural.

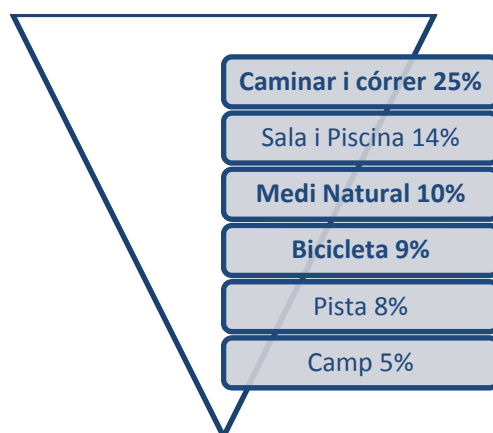


Figura 13. Practicants per grup d'activitat, Secretaria General de l'Esport, 2009.

Respecte els recursos humans dedicats al sector de l'esport municipal hi ha un increment en 'número de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions administratives a temps complert per cada 10.000 habitants'.

Reflectir la dotació de recursos humans	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de treballadors municipals, de contractes de serveis i de concessions a temps complert per cada 10.000 habitants	10,3	10,5	10	9,9	10,9
Nº de treballadors municipals de l'esport a temps complert per cada 10.000 habitants	3,4	3,6	3,7	3,5	3,7
Nº de treballadors a temps complert de contractes de serveis per cada 10.000 habitants	2,5	2,7	2,6	2,5	3,1
Nº de treballadors a temps complert de concessions per cada 10.000 habitants	3,8	4,2	3,7	3,9	4,3

En la distribució d'aquests equips, els treballadors en concessions són els més nombrosos amb un 39% del total de treballadors a temps complet, seguit dels treballadors municipals amb un 33% i finalment els treballadors d'empreses de serveis, sent aquests últims els que més han augmentat respecte l'any anterior.

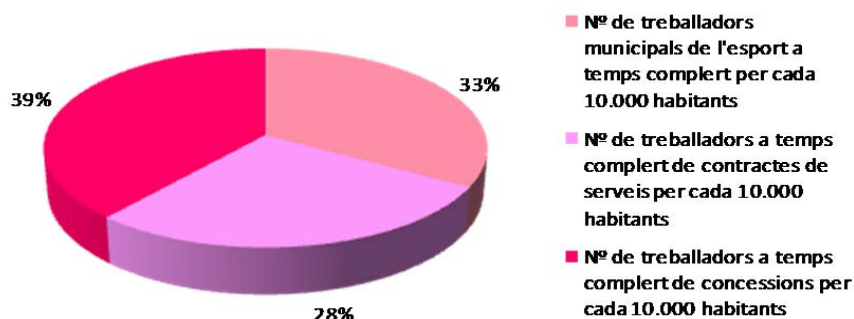


Figura 14. Distribució del nº de treballadors a temps complet.

L'any 2015 és l'any en que la proporció dels diferents grups de treballadors és més similar entre ells. Els 3 indicadors han augmentat respecte el 2014, però el número de treballadors de contractes de serveis i el número de treballadors de concessions són els que més han incrementat.

El % de dones empleades respecte el total de treballadors/es municipals' és de 35,7%. En l'estudi 'Els Ajuntament i l'Esport 2016', s'ha analitzat la distribució dels llocs de treball dins del personal d'esports municipal segons sexe. S'identifica de forma evident, els llocs de treball associats al gènere femení i masculí. Hi ha un predomini dels homes en les tasques de direcció, de gestió i coordinació, de consergeria i de manteniment mentre que les dones predominen en les tasques d'administració, atenció a l'usuari i neteja. Els llocs de treball de tècnics esportius i socorrisme són els que presenten majors nivells d'equitat de gènere.

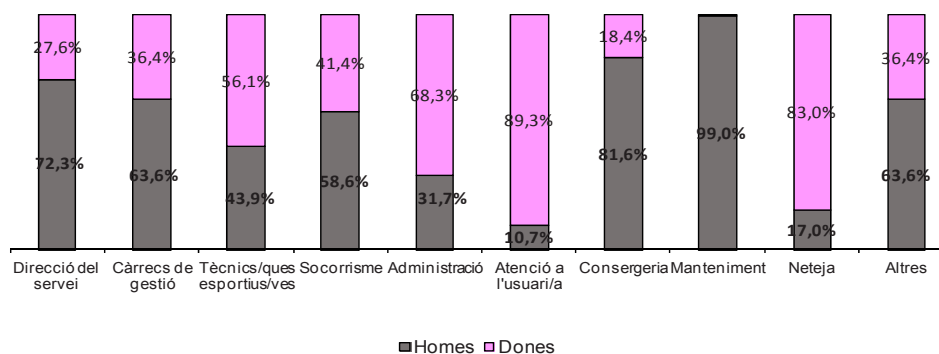


Figura 15. Distribució dels llocs de treball municipals per gènere, Els ajuntaments i l'esport 2016.

Dins l'encàrrec econòmic, 'la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant', s'observa una estabilitat de la despesa des de l'any 2008.

Disposar dels recursos adequats	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	60,1	59,8	59,1	59,6	61,3	58,5	59,8	61,5

Ara bé, es pot observar com el percentatge d'autofinançament és del 55,9%, el qual es redueix en relació al valor de la darrera edició de 59,6% i el qual portava 3 anys estable. En contrapartida, ha augmentat el finançament a través de l'ajuntament passant del 40,0% al 43,3%.

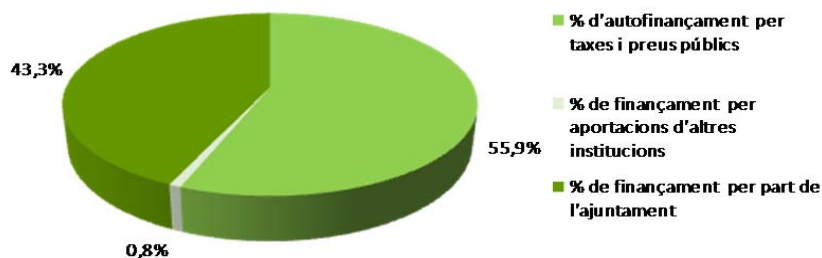


Figura 16. Distribució del finançament de l'esport municipal.

- ✓ L'elevat pes del percentatge de despesa en subministraments sobre el total de despesa corrent, limita els recursos disponibles a la reparació i manteniment d'instal·lacions esportives.
- ✓ Recuperació de la inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal.
- ✓ Estabilitat en la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant tot i un menor percentatge de finançament per taxes i preus públics.

3. ESPORT VERSUS ALTRES SERVEIS MUNICIPALS

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

% de dones sobre el total de treballadors/es

Enguany el % de dones respecte el total de treballadors/es municipals es manté un any més en un 35,7%. Si es compara aquesta dada amb els altres serveis municipals, s'observa que és el dotzè servei amb un percentatge major de dones empleades d'un total de 18 serveis i el darrer de les àrees municipals orientades als serveis a la ciutadania.

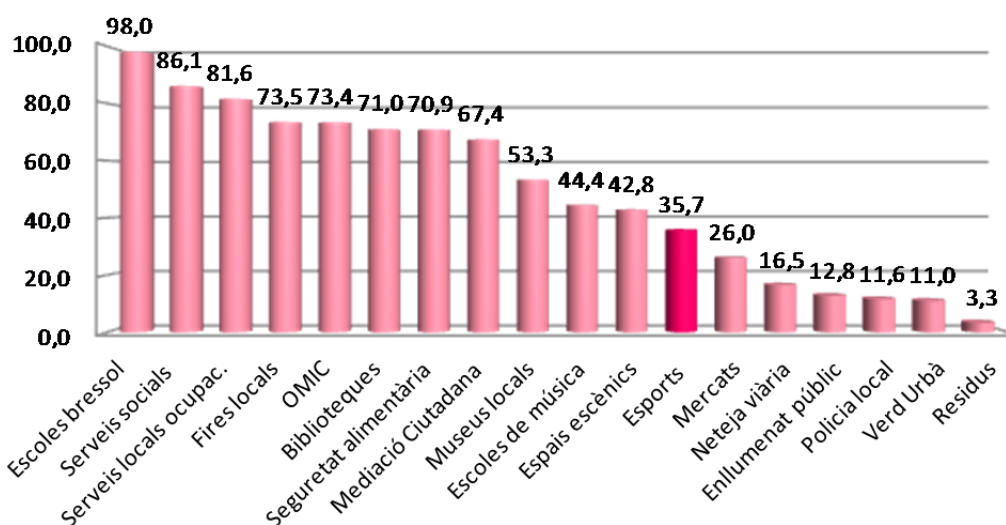


Figura 17. Comparativa del % de dones sobre el total de treballadors amb els altres serveis.

La presència del sexe femení en el cercle d'esports pràcticament no ha variat en els 5 anys que s'ha analitzat aquesta dada.

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals

	2011	2012	2013	2014	2015
% dones empleades respecte el total de dies laborables	35,3	35,3	35,5	35	35,7

Tal i com s'ha pogut observar en la figura 15, els llocs de treball ocupats per dones en l'àmbit esportiu són atenció a l'usuari, neteja i administració. El volum de dones en càrrecs de gestió i direcció és baix. El baix percentatge de rotació laboral en l'administració pública dificulta l'accés a aquests llocs de treball, havent d'esperar al canvi generacional per veure si es produeix un major protagonisme de les dones en aquests tipus de càrrec.

% hores de baixa

Durant el 2015 s'han produït més hores de baixa que el 2014, retornant a valors semblants de fa dos anys, el 2013. Si es compara amb la resta de serveis municipals participants als Cercles, s'observa com esports es troba en els serveis amb un menor percentatge d'hores de baixa laboral amb uns valors similars del servei de seguretat alimentària.

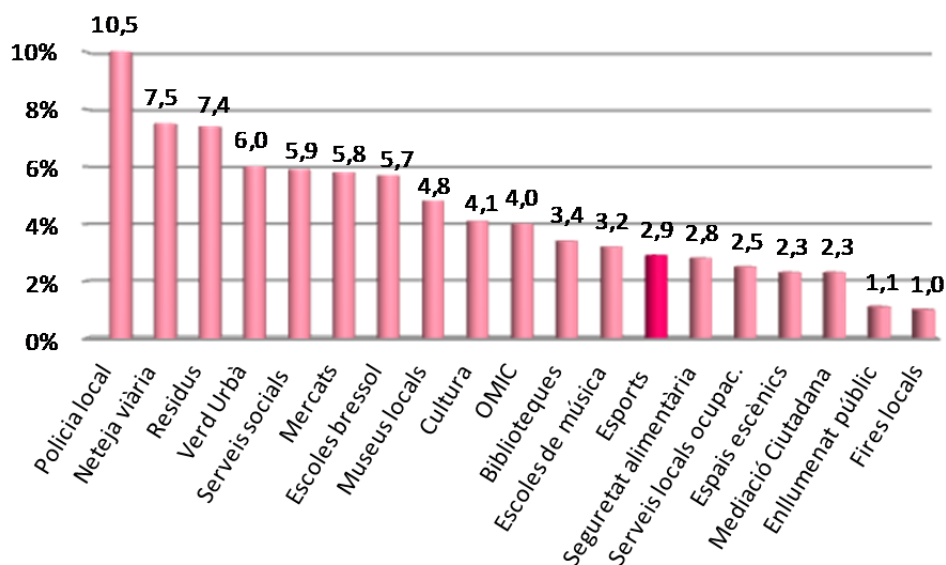


Figura 18. Comparativa del % d'hores de baixa laboral sobre el total de dies laborables amb els altres serveis.

En el Cercle d'Esports el volum de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables sempre ha estat baix respecte altres cercles, sent el valor més elevat un 3,1%.

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals

	2011	2012	2013	2014	2015
% de dies de baixa laboral s/ total dies laborables	2,4	2,6	3,1	2,2	2,9

Hores de formació per treballador

La comparació de la mitjana d'hores de formació per cada persona empleada municipal amb les hores de formació de serveis participants als CCI, s'observa que el servei d'esports se situa en catorzè lloc, tres posicions inferiors respecte l'anterior edició.

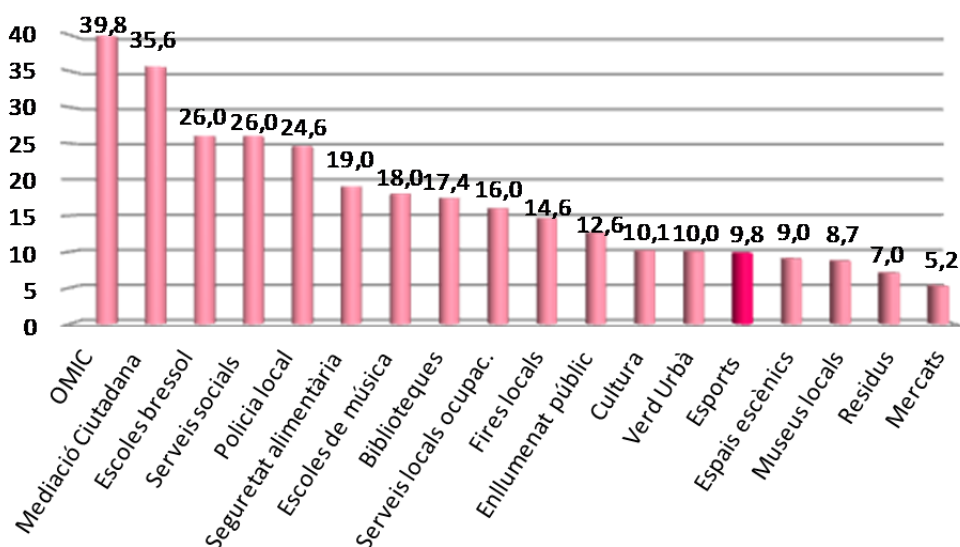


Figura 19. Comparativa de volum d'hores de formació per empleat amb els altres serveis.

Els municipis participants del Cercle d'Esports realitzen poca formació respecte d'altres cercles, per grups de població s'observa diferències significatives, els municipis més petits (+5) destinen menor temps per la realització de formació (7,1) mentre que els municipis de més de 20.000 habitants dediquen al voltant de 10 hores anuals a la formació.

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	Trams Població		
	+40	+20	+5
Hores anuals de formació per treballador/a	10,4	10,3	7,1

% de gestió directa i indirecta

La despesa corrent realitzada en esports és del 66% vers una despesa indirecta del 34% gestionada amb un model de gestió de concessió administrativa. Comparant aquesta dada amb la resta de serveis dels CCI 2015, Esports segueix sent un dels serveis amb un major equilibri entre el model de gestió directa i indirecta juntament amb escoles bressol i mercats.

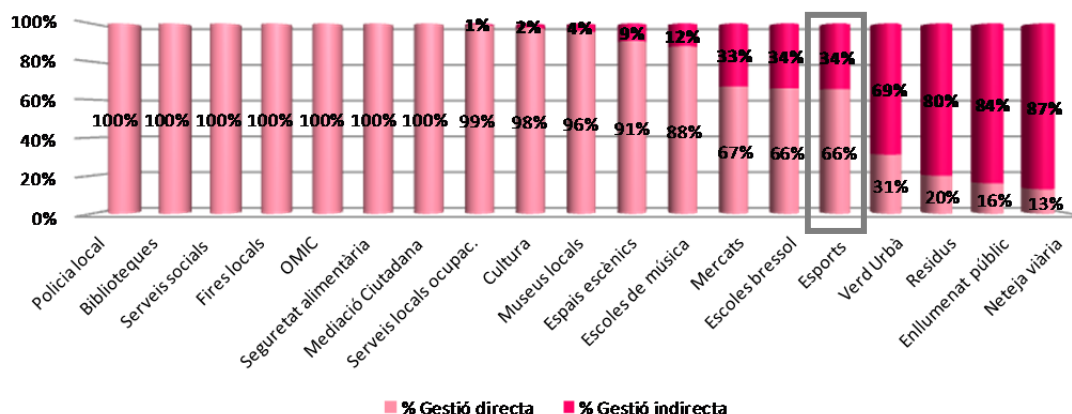


Figura 20. Comparativa del % de gestió directa i indirecta del servei d'esports amb els altres serveis.

Tal i com s'ha comentat anteriorment, hi ha una tendència a augmentar el percentatge de gestió directa passant de models de col·laboració públic-privada de concessió administrativa a prestació de serveis. Per mida poblacional, els municipis mitjans tenen la despesa en gestió directa més elevada, a diferència dels municipis grans que el grau d'externalització és més elevat.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	Trams Població		
	+40	+20	+5
% de despesa corrent en gestió directa	61,1	77,7	70

Despesa corrent del servei per habitant

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

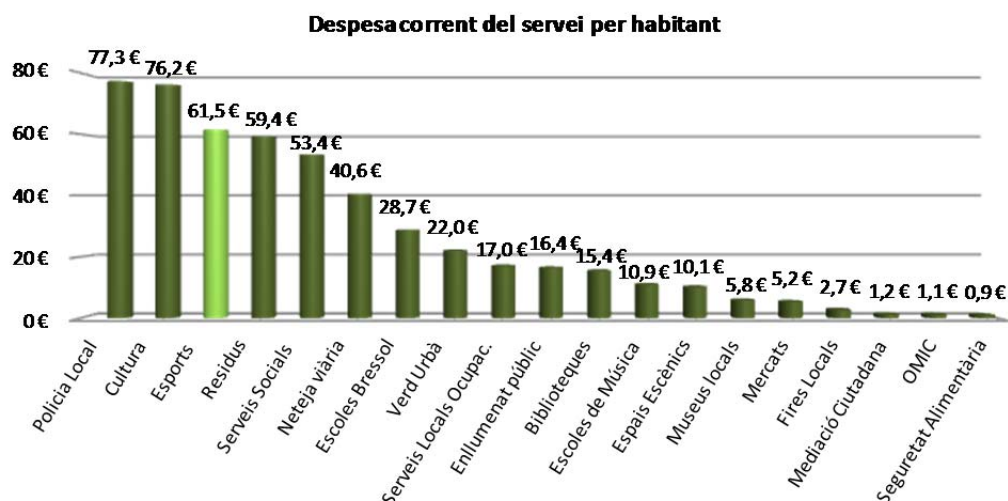


Figura 21. Comparativa de la despesa corrent en esports per habitant amb els altres serveis.

Com ja s'ha vist anteriorment, des del 2008, la despesa corrent en esports per habitant és estable tot i els anys de crisi econòmica, amb una oscil·lació entre 58€ i 61€ per habitant. Aquest fet indica la importància del paper de l'esport al municipi. Per trams de població, els municipis de més de 40.000 habitants són els que destinen menys diners per habitant (55,7€) comparat amb la resta de grups de població. S'hauria d'analitzar en més profunditat si aquesta variació és donada per el volum poblacional, o bé per els recursos que destina en aquest servei respecte altres.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	Trams Població		
	+40	+20	+5
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	55,7	73,2	70,4

% de finançament

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

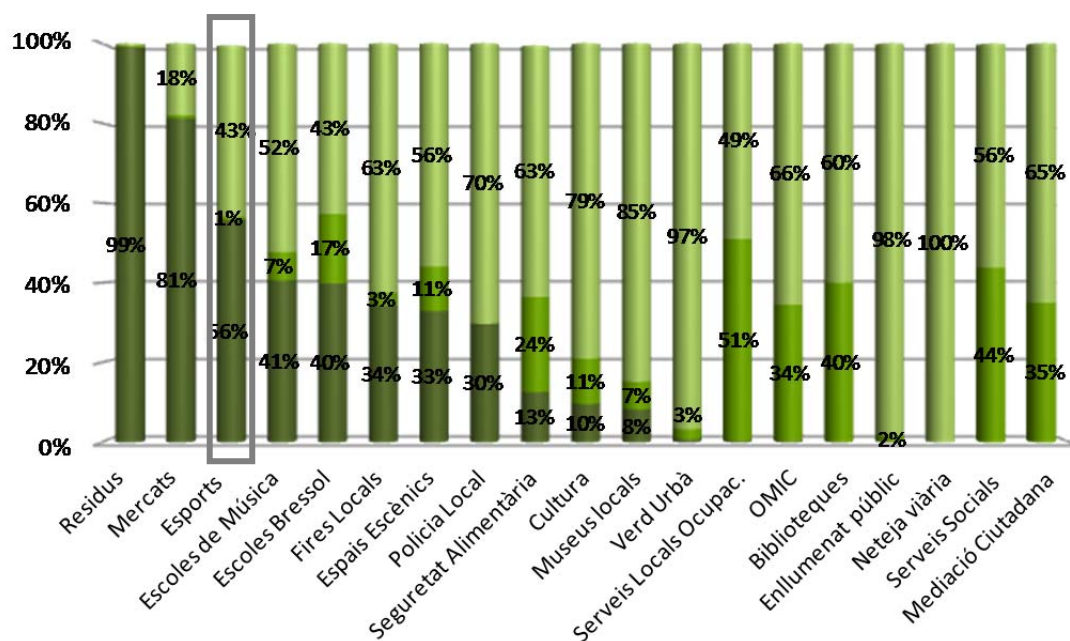


Figura 22. Comparativa del % d'autofinançament del servei d'esports amb els altres serveis.

A continuació es pot observar l'evolució del finançament del servei d'esports dels municipis participants al cercle d'esports. En els darrers 8 anys es presenta una estabilitat amb l'autofinançament tot i iniciar-se una disminució rellevant en el darrer any que s'haurà de seguir en les futures edicions. Per tant, les taxes i preus públics són la font més important del finançament del servei d'esports on les aportacions per altres institucions tenen progressivament menys pes.

Finançar adequadament el servei	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% d'autofinançament per Taxes i Preus Públics	70,6	58	57,2	59	60,5	59,9	60,3	59,6	55,9
% d'autofinançament per aportacions d'Altres instituc.	1,2	1,8	1,9	1,6	0,7	0,7	1,6	0,5	0,7
% de finançament per part de l'Ajuntament	28,2	40,4	40,6	39,3	38,7	39,3	38	40	43,3

4. ELS TALLERS DE MILLORA

Enguany, la metodologia emprada en els Tallers de Millora ha estat la d'Oportunitats de Millora, que té 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 han tingut dos objectius fonamentals:

- donar a conèixer una metodologia senzilla i participativa per arribar a accions de millora concretes a partir de l'anàlisi d'un problema;
- constatar que a partir d'accions poc costoses es pot assolir un procés de petites millores en el servei municipal.

Per tal de garantir la participació activa dels municipis, es van realitzar 3 sessions de treball on es van dividir els participants per tram poblacional.

La metodologia del taller va consistir en la identificació i l'anàlisi de les diferents causes que hi ha darrere de l'oportunitat de millora. A continuació, es van valorar les causes identificades i es van seleccionar les més votades que acumulen entre un 70% i un 80% del pes total de les causes per analitzar possibles accions que podrien donar-hi resposta. Després, es van avaluar les accions de millora proposades ponderant-les en base a criteris d'efectivitat, disponibilitat de recursos, factibilitat i acceptació. Com a resultat final, cada participant va obtenir dues o tres accions de millora concretes que podrien contribuir a solucionar l'oportunitat de millora identificada. A continuació es mostren exemples de les diferents parts del procés així com una taula resum amb les oportunitats de millora treballades en els tallers.

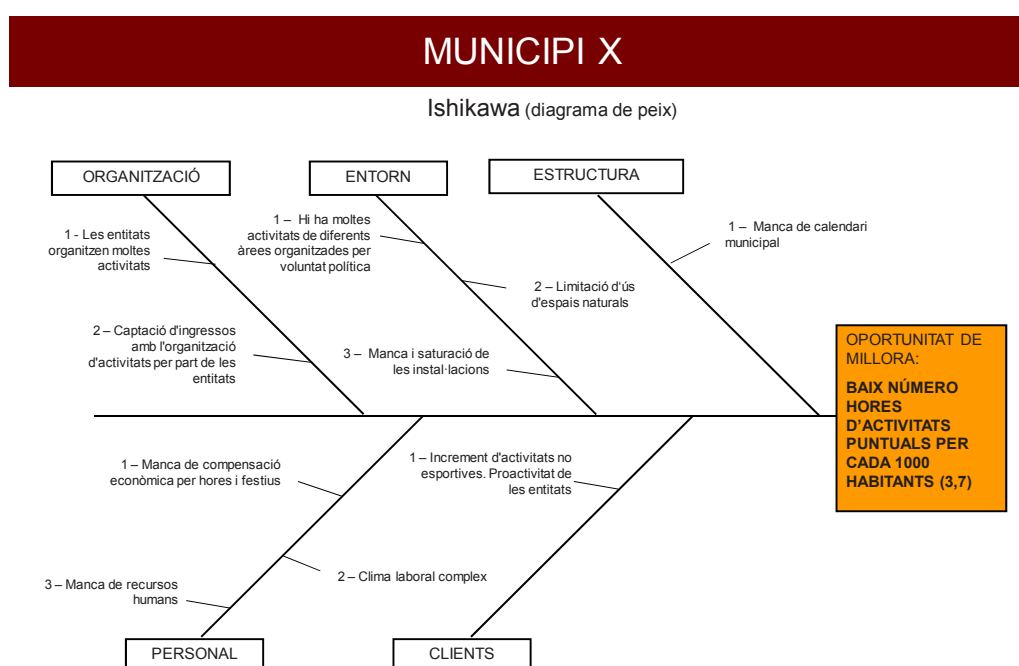


Figura 23. Exemple Ishikawa (diagrama d'espina de peix).

MUNICIPI X

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT
DE MILLORA:

BAIX NÚMERO HORES D'ACTIVITATS PUNTUALS PER CADA 1000 HABITANTS (3,7)

Tipus *		Causes **	PARTICIPANTS***												TOTAL ****	%	% Acumulat
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Entom	1	Hi ha moltes activitats de diferents àrees organitzades per voluntat política	3	2	3	3	3	2							324	30,77%	30,77%
Organització	1	Les entitats organitzen moltes activitats	2	3	3	3	3	1							162	15,38%	46,15%
Personal	1	Manca de compensació econòmica per hores i festius	3	2	3	2	2	2							144	13,68%	59,83%
Personal	2	Clima laboral complex	3	2	3	2	2	2							144	13,68%	73,51%
Clients	1	Increment d'activitats no esportives. Proactivitat de les entitats	2	2	3	2	2	3							144	13,68%	87,19%
Organització	2	Captació d'ingressos amb l'organització d'activitats per part de les entitats	2	2	2	2	2	2							64	6,08%	93,27%
Entom	2	Limitació d'ús d'espais naturals	2	2	2	2	2	2							64	6,08%	99,35%
Personal	3	Manca de recursos humans	2	1	2	1	1	1							4	0,38%	99,73%
Entom	3	Manca i saturació de les instal·lacions	2	1	1	1	1	1							2	0,19%	99,92%
Estructura	1	Manca de calendari municipal	1	1	1	1	1	1							1	0,09%	100,00%
TOTAL															1.053	100,00%	

Figura 24. Exemple matriu de classificació de causes.

MUNICIPI X

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT
DE MILLORA:

BAIX NÚMERO HORES D'ACTIVITATS PUNTUALS PER CADA 1000 HABITANTS (3,7)

DESCRIPCIÓ		PONDERACIÓ (*)				
CAUSA (a partir del diagrama causa-efecte)	ACCIÓ DE MILLORA PROPOSADA	EFFECTIVITAT	DISPONIBILITAT DE RECURSOS	FACTIBILITAT	ACCEPTACIÓ	TOTAL (**)
Les entitats organitzen moltes activitats	Crear un calendari organitzatiu d'entitats	3	5	4	4	240
	Estar més presents en les organitzacions de les activitats de les entitats	5	2	3	3	90
Hi ha moltes activitats de diferents àrees organitzades per voluntat política	Crear un calendari municipal d'activitats	2	3	4	4	96
	Traball transversal implicant diferents serveis (gent gran, dona, salut...)	4	3	4	4	192

Figura 25. Exemple matriu d'anàlisi de les accions de millora.

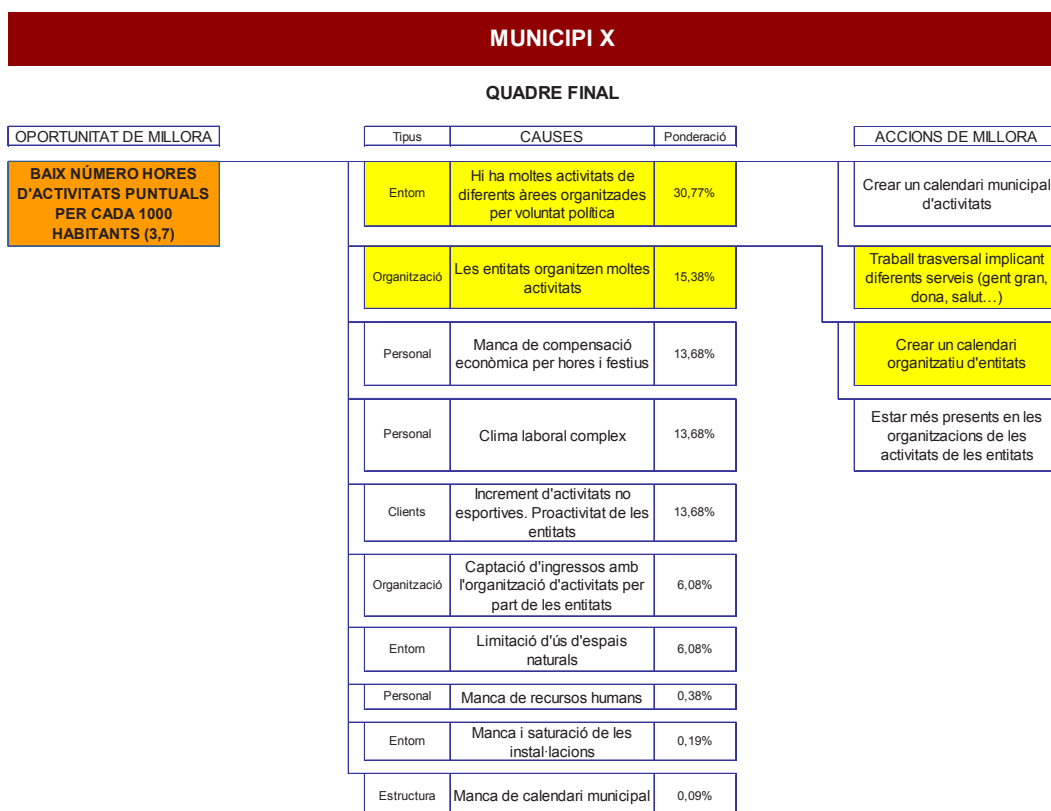


Figura 26. Exemple del quadre resum del procés: Oportunitats de Millora - Causes - Accions de Millora.

A continuació es mostren les oportunitats de millora analitzades en els tallers.

Dimensió. Objectius.	Oportunitats de Millora	Nombre *	%
Encàrrec polític		22	53,7%
Impulsar el teixit associatiu esportiu	Comunicació insuficient amb els clubs i les entitats	1	2,4%
	El compromís i la relació amb les entitats és deficient	1	2,4%
	Baix % de practicants i massa social de les entitats esportives sobre total de la població	2	4,9%
	Baix % de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	2	4,9%
	Baix % de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	2	4,9%
	Dificultat en la gestió dels camps de futbol municipals per part de les entitats de la ciutat	1	2,4%
	Baix nombre de places disponibles d'activitats continuades municipals i d'entitats esportives per cada 1000 habitants	1	2,4%
Facilitar l'accés dels ciutadans a la pràctica esportiva	Baix número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	2	4,9%
Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Baix número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants	3	7,3%
	Desequilibri en la relació entre l'oferta i els recursos assignats a les activitats continuades i	1	2,4%
	La comunicació de les activitats esportives municipals a la població és poc efectiva	1	2,4%
	Baix nombre de practicants en els centres escolars públics per cada 1000 habitants	3	7,3%
Impulsar l'ús dels espais esportius	Baix % d'ocupació setmana tipus en CAM	1	2,4%
	Dificultats en la distribució de les hores d'ocupació de pavellons	1	2,4%
Usuari / Client		7	17,1%
Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	Baix % de població abonada		0,0%
Fomentar l'ús dels serveis esportius municipals	Baix % de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	1	2,4%
	Baix % de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	3	7,3%
Oferir un servei de qualitat als ciutadans	Baixa satisfacció general dels usuaris en els complexos esportius	1	2,4%
Oferir un servei de qualitat als ciutadans	Elevat preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	1	2,4%
	Baix preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	1	2,4%

Dimensió. Objectius.	Oportunitats de Millora	Nombre *	%
Valors organitzatius/RRHH		1	2,4%
Millorar les habilitats dels treballadors municipals	Baix nombre d'hores anuals de formació per treballador/a municipal	1	2,4%
Economia		10	24,4%
Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	Baix % Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	1	2,4%
Finançar adequadament el servei	Baix % d'autofinançament per taxes i preus públics	1	2,4%
Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives	Elevat % desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa	1	2,4%
	Elevat % desp. corrent en subministraments (combustibles)	2	4,9%
	Baix % desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions)	1	2,4%
	Manca d'estat conservació correcta en equipaments esportius municipals	1	2,4%
	Necessitat de millorar el servei de neteja i manteniment de les instal·lacions esportives municipals	1	2,4%
Diposar dels recursos adequats per a activitats	Possible afectació a la qualitat del servei derivat a la baixa despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	1	2,4%
	Baixa despesa corrent en activitats per habitant	1	2,4%
Entorn		1	2,4%
	Nul nombre de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 habitants	1	2,4%
Total		41	100,0%

Figura 27. Resum de les accions de millora treballades en els tallers 2015.

5. CONCLUSIONS

És una realitat que la població cada vegada és més conscient que realitzar activitat física i evitar el sedentarisme millora la qualitat de vida com també la qualitat de les relacions socials. Aquesta situació es reflexa en l'elevat nombre de ciutadans que realitzen activitat física en l'espai públic urbà i natural o l'increment d'inscripcions a curses populars, tornejos esportius, etc. Aquesta tendència ja fa uns anys que s'entreveu però degut a la crisi econòmica viscuda des de 2008 havia quedat eclipsada. Amb les dades obtingudes del Cercle d'Esports 2015, es perceben valors que indiquen una recuperació de la crisi i com a conseqüència una major activació del sector esportiu, així com una voluntat ferma dels ajuntaments de facilitar l'accés a l'activitat física als ciutadans.

Enguany el nombre d'inscrits i/o abonats a serveis esportius continuats augmenta fins 15,1% de la població, sent la dada més elevada fins el moment, com també augmenta el nombre d'abonats a complexos esportius. L'augment progressiu d'hores d'activitats continuades i puntuals per cada 1.000 habitants també és un símptoma de la dinamització de la pràctica esportiva. Els ajuntaments han hagut de reinventar-se i actualitzar la seva oferta per cobrir les demandes de la població, com per exemple potenciant l'activitat física en el medi urbà i natural. Així mateix, els municipis possiblement hagin ja iniciat un nou cicle d'inversions en esport, ampliant i millorant els espais de pràctica esportiva. Això es constata amb la recuperació de la inversió en esports, sobre el total d'inversió municipal que s'ha identificat en les dades de 2015.

Consolidació del teixit associatiu en l'oferta esportiva del municipi transformant-se i adaptant-se progressivament a les demandes del sector

Pel que fa al teixit associatiu aquest s'ha consolidat en el seu paper de promoció de l'activitat física en la població. A més aquestes són de gran importància en la construcció de relacions socials a la comunitat, especialment en municipis petits, on el grau de sentiment de pertinença és més elevat. Es percep una major interrelació entre les entitats dels municipis i els ajuntaments amb l'objectiu de col·laborar per poder donar el millor servei a la ciutadania així com per assumir els nous reptes que es plantegen en el teixit associatiu. L'estabilitat en la despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant i el manteniment del pes de la seva oferta i del volum de practicants en entitats són mostra de l'esforç i treball que aquestes desenvolupen dia a dia.

Un altre element que mostra un major dinamisme en el sector és l'augment del nombre de treballadors municipals, de concessions administratives i de contractes de serveis, sent aquest darrer el que més ha augmentat en relació a l'any anterior. Tot i aquest augment, no s'ha produït un increment en el percentatge de personal municipal que realitza formació esportiva ni el volum d'hores, sent elements a potenciar per tal de continuar treballant en l'adaptació de l'oferta a les demandes del mercat esportiu.

Dinamització de la pràctica esportiva amb un increment tant en l'oferta com en la demanda d'activitats esportives

Increment en el volum de persones en els equips de treball vinculats a l'esport

**Coexistència de diferents
models de gestió amb un
augment moderat de la
despesa en gestió directa**

En els últims anys, s'ha identificat la tendència a una major gestió directa del servei esportiu mitjançant personal propi o, en la majoria de casos, mitjançant contractes de prestació de serveis, així com un major finançament del servei d'esports per part de l'ajuntament. La coexistència de diferents models de col·laboració públic-privada mostren la validesa de les diferents fórmules de gestió. Cada municipi ha de valorar la que millor s'adeqüi a les seves necessitats.

L'estabilitat de la despesa corrent en esports (incloses concessions) per habitant, enguany de 61,5€, així com el percentatge de les despeses corrents en esports sobre el total de despeses municipals amb un 7,2%, des de l'inici dels Cercle d'Esports, mostra la consolidació del paper de l'esport dins del municipi. Tot i els anys de crisi econòmica, els recursos municipals destinats a esports s'han mantingut davant d'altres àmbits que han vist una major disminució dels recursos disponibles. Aquesta dada, posa en relleu el valor de l'activitat física i l'esport per al benestar de la ciutadania.

**S'inicia un treball en mesures
d'eficiència energètica en les
instal·lacions esportives que
augmentarà en els propers
anys**

Enguany, ha augmentat el percentatge de despesa en subministraments sobre el total de despesa corrent. S'interpreta com a un factor limitant en el pressupost, que resta recursos al manteniment preventiu de les instal·lacions. Tot i així, cada vegada més, els ajuntaments estableixen polítiques de sostenibilitat i eficiència energètica per a la cura del medi ambient i el consum responsable.

En definitiva, les dades obtingudes mostren uns resultats encara en procés de recuperació després d'uns anys en que les prestacions de serveis esportius havien disminuït donats els menors recursos existents. L'abast d'aquesta recuperació serà més visible en el decurs dels propers 2 o 3 anys. Una recuperació que probablement es tradueixi en uns rols diferents als viscuts fins ara entre els agents que conformen el sistema esportiu local.

**El paper de l'esport als
municipis s'ha mantingut
estable superant els
moments de contenció
econòmica**



**Diputació
Barcelona**

| Àrea de Cultura,
Educació i Esports

Gerència de Serveis d'Esports

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



**Diputació
Barcelona**

| Àrea de Presidència

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

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