



Diputació
Barcelona

22a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Resultats any 2024

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

22a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Resultats any 2024

Versió lliure difusió

Àrea d'Esports i Activitat Física
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
diba.cat/esports/cercles

Àrea de Serveis Generals i Transició Digital
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
diba.cat/web/ci

ÍNDEX

Pròleg.....	9
Antecedents.....	11
Què són els Cercles de comparació intermunicipal?	11
Missió.....	11
Objectius.....	11
Trets característics.....	12
Destinatari.....	13
Compromisos dels participants.....	13
Resultats obtinguts pels ens locals.....	13
Impactes del projecte.....	14
Reconeixements.....	15
Algunes xifres.....	15
Fases dels Cercles.....	16
Fase de disseny	17
Quadre resum d'indicadors (QRI)	18
Indicadors transversals.....	19
Revisió d'indicadors	19
Fase de mesura.....	19
Procediment de recollida de dades.....	19
Validació de dades.....	21
Càlcul dels indicadors i les mitjanes.....	21
Fase d'avaluació.....	22
Què és i què no és l'avaluació en els Cercles.....	22
Portal d'informació econòmica i de serveis locals (PIESL)	23
L'avaluació en el marc dels tallers de millora.....	25
Els informes de resultats globals.....	25
Fase de millora (Tallers)	27
Fase de comunicació i implementació.....	29
Informe de conclusions.....	31
1. Introducció	33
2. Aspectes metodològics del CCI d'Esports	34
2.1. El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports	34
2.2. Dades de participació del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports	35
2.3. El Quadre resum d'indicadors 2024	37
3. Interpretació de resultats.....	38
3.1. Encàrrec polític	39
3.2. Dimensió usuari/client	43
3.3. Valors Organitzatius	47
3.4. Dimensió econòmica	51
4. Visió general dels indicadors del Cercle d'Esports	59
5. Els talles de millora	64
6. Resum executiu	89
Annexos	93
Guia d'interpretació.....	95

Introducció	97
Quadre resum indicadors	99
I. Dimensió encàrrec polític/estratègic.....	101
II. Dimensió usuari/client.....	111
III. Dimensió valors organitzatius/recursos humans	114
IV. Dimensió econòmica.....	121
V. Entorn	130

Cercles de comparació intermunicipal

Pròleg

L'esport constitueix avui un dels pilars fonamentals de les polítiques públiques locals. La seva aportació al benestar de la ciutadania, a la cohesió social i a la millora de la qualitat de vida el consoliden com un àmbit estratègic per al desenvolupament sostenible dels municipis. En aquest marc, el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports, impulsat per la Diputació de Barcelona, s'ha consolidat com un instrument de referència per a l'anàlisi, la comparació i la millora contínua de la gestió esportiva municipal.

Les dades i conclusions recollides en aquesta edició, juntament amb la seva evolució al llarg del temps, posen de manifest diversos reptes en la configuració i el desplegament de les polítiques esportives locals.

Breument, voldríem destacar l'augment significatiu de la pràctica esportiva en general, i més en concret en la pràctica esportiva per part de les dones —segons les enquestes d'hàbits esportius— experimentant un creixement constant en els darrers anys. Aquesta evolució reflecteix un avenç important cap a la igualtat d'oportunitats en l'accés a l'activitat física, però alhora posa de manifest la necessitat d'adequar els espais esportius perquè responguin millor a les seves necessitats i preferències, tant en termes d'horaris, seguretat com de tipologia d'activitats.

Aquest augment de la pràctica esportiva també es deu en bona part a l'increment poblacional i posa encara més de relleu la necessitat d'incrementar la inversió en els equipaments esportius, la qual cosa des de Diputació de Barcelona ja es porta a terme a través de diferents actuacions com el Programa general d'inversions, el Programa sectorial de reforma i adequació d'equipaments esportius municipals, dotat amb 15 milions d'euros, i diverses línies del Catàleg de serveis. En aquest sentit, l'esport ha de continuar actuant com una eina de transformació social, com un vector de salut i benestar, i un element essencial per a la igualtat d'oportunitats i la integració comunitària.

Per altra banda, aquest increment de la pràctica esportiva esdevé també un repte per les entitats i clubs dels municipis, en el sentit d'adaptar la seva oferta i connectar amb nous perfils de practicants, mantenint el seu paper fonamental com a agents de participació i cohesió social.

En definitiva, aquest volum recull les principals conclusions, indicadors i bones pràctiques identificades en el marc del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports. La seva lectura ofereix una visió global i compartida de l'estat de la gestió esportiva local, i contribueix a reforçar la col·laboració entre municipis per avançar cap a unes polítiques esportives més eficients, inclusives i sostenibles.

Antecedents

L'experiència de la Diputació de Barcelona en el treball amb indicadors es va iniciar l'any 1983 amb la creació del **Servei d'informació econòmica municipal (SIEM)**, una eina de l'àmbit de les finances públiques locals centrada en qüestions pressupostàries, de fiscalitat i d'endeutament.

El ràpid creixement de la demanda de serveis públics durant la dècada de 1980 va comportar un creixement, sovint desordenat, de l'activitat dels ajuntaments, fins al punt que, ja a la dècada de 1990, es va percebre la necessitat de racionalitzar la prestació de serveis públics locals i de garantir-ne la qualitat. En aquest context, l'any 1998 la Diputació va impulsar una nova línia de treball, l'estudi d'**Indicadors de gestió de serveis municipals (IGSM)**, destinat a l'obtenció d'informació comparada sobre la gestió dels serveis. L'estudi, de caràcter anual i basat en enquestes a municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona, oferia dades i indicadors comparats amb la mitjana del conjunt dels municipis participants. Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que no intervenien en la definició dels indicadors (establerts 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, en l'estudi IGSM tampoc no participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprofitava, així, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir el treball transversal dins de la Diputació.

L'any 2001 es va produir un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels **Cercles de comparació intermunicipal (CCI)**, que pretenia superar les limitacions observades en l'estudi IGSM. 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 i la posada en marxa d'accions de millora.

Aquest mètode de treball és coherent amb la filosofia d'actuació de la Diputació de Barcelona que, a través del Pla de mandat, vol impulsar el treball en xarxa amb els ens locals de la província. L'ur implicació en la definició de les actuacions de la nostra Corporació esdevé un factor clau d'èxit per a la utilitat i l'aplicabilitat de les polítiques supramunicipals.

Què són els Cercles de comparació intermunicipal?

Missió

Els Cercles de comparació intermunicipal són una eina adreçada als ens locals que s'orienta a la millora de la gestió mitjançant l'anàlisi d'indicadors de serveis locals i l'intercanvi d'experiències entre iguals.

Objectius

El projecte té els objectius següents:

- ▶ Mesurar, comparar i avaluar resultats, mitjançant uns indicadors comuns consensuats.
- ▶ Intercanviar experiències entre ens locals a partir de l'anàlisi de les dades.
- ▶ Impulsar la millora dels serveis públics locals.

Trets característics

La metodologia dels Cercles presenta algunes característiques que els diferencien d'altres iniciatives relacionades amb el treball amb indicadors i/o l'intercanvi d'experiències:

- | | |
|--|--|
| 1 Es basa en la idea de comparar per millorar | 4 Té caràcter anual |
| 2 Segueix una lògica <i>bottom-up</i> (de baix a dalt) | 5 No té cost directe per als municipis |
| 3 És voluntari | |

- 1 Es basa en la idea de “comparar per millorar”:** des de la posada en marxa, la comparació ha estat l'element central dels Cercles. En un context en què els ens locals treballen amb autonomia per prestar els serveis que tenen encomanats amb la màxima qualitat, la comparació d'indicadors de gestió esdevé una eina clau per detectar els punts forts i les oportunitats de millora de cada municipi en relació amb d'altres que també presten aquell servei en un entorn similar. Amb tot, el contrast de resultats no té una voluntat de control o fiscalització de l'activitat dels municipis, ni de fomentar la competitivitat entre ells; sinó que vol propiciar la millora dels serveis per mitjà de l'anàlisi, la reflexió i l'intercanvi entre iguals. En aquest sentit, la idea d'**aprendre dels altres** és clau en la metodologia dels Cercles.
- 2 Segueix una lògica *bottom-up* (de baix a dalt):** en concordança amb la idea que s'acaba d'exposar, la comparació efectuada en els Cercles es basa en uns indicadors escollits pels ens locals participants, que consensuen allò que consideren el mínim comú del servei analitzat en els diferents municipis sense condicionants o ingerència per part de la Diputació més enllà de crear un espai de trobada i facilitar les dinàmiques de debat i consens. Aquest ha estat un dels factors clau d'èxit dels Cercles des dels inicis, ja que permet que els participants es facin seus els indicadors i els incorporin a la presa de decisions.
- 3 És voluntari:** la participació dels ens locals en els Cercles és voluntària, fet que és coherent amb la vocació de millora i no de control o fiscalització que té el projecte. Qualsevol ens local (preferiblement de més de 10.000 habitants per garantir que es disposa dels recursos necessaris per fer front a les tasques de recollida d'informació i assistència a les trobades) pot sol·licitar participar en un o diversos cercles. Alhora, tot i que es fomenta una participació a llarg termini per obtenir els màxims beneficis de la comparació, l'acumulació de sèries històriques i l'intercanvi d'experiències, no s'estableix un període mínim de permanència en el projecte.
- 4 Té caràcter anual:** el projecte funciona amb un cicle de treball anual: cada any es recullen dades, es calculen els indicadors, s'analitzen i es reuneix els participants per reflexionar i intercanviar experiències entorn dels resultats.
- 5 No té cost directe per als municipis:** els ens locals no han d'abonar cap tipus de contraprestació per participar en els Cercles. El cost unitari és d'uns 939 € per participant, si es tenen en compte els recursos humans (tant de la DIBA com de consultores externes) vinculats directament amb el projecte¹.

¹ No es tenen en compte aspectes logístics com la impressió de documents o els càterings.

Destinataris

Els Cercles de comparació intermunicipal s'adrecen a:

Ens locals

- ▶ **preferiblement de més de 10.000 habitants:** s'estableix aquest lílindar per garantir que els participants tenen recursos suficients per fer front a les tasques de recollida d'informació i d'assistència a les trobades d'intercanvi. Amb tot, al llarg dels anys s'han anat incorporant al projecte nombrosos municipis de menys de 10.000 habitants que han mostrat interès a participar-hi.
- ▶ **de la província de Barcelona,** tot i que també hi participen ens locals d'altres províncies catalanes que ho sol·liciten.

Perfils

- ▶ **preferiblement, responsables tècnics** amb capacitat de decisió i amb coneixement del servei analitzat per tal de facilitar la implantació de millores en el servei que és de la seva responsabilitat.
- ▶ **també són destinataris de la informació** dels Cercles els responsables dels **nivells de decisió estratègica** dels ens locals, tant directius professionals (gerents, caps d'àrea, etc.) com càrrecs electes.
- ▶ **internament, les àrees de la DIBA** implicades en els Cercles són susceptibles d'utilitzar també la informació que genera el projecte per al seguiment l'estat i l'evolució dels serveis locals que corresponen al seu àmbit de treball.

Compromisos dels participants

Facilitar la informació necessària per calcular els indicadors i comparar els serveis locals analitzats.

1

Permetre que tots els participants del Cercle puguin veure les dades facilitades*.

2

Participar en els tallers de millora, adreçats a analitzar els resultats i intercanviar experiències.

3

*Les dades que es publiquen amb accés lliure són les mitjanes, no els valors individuals dels municipis.

Resultats obtinguts pels ens locals

Per mitjà de la participació en els diferents Cercles, cada ens local obté diversos productes:



Quadre resum d'indicadors (QRI) del servei per al propi municipi, comparat amb la mitjana dels ens locals similars.



Informe de punts forts i oportunitats de millora del servei en relació amb la mitjana dels ens locals similars.



Resultats detallats de tots els ens locals participants.



Portal d'informació econòmica i de serveis locals (PIESL): portal web des d'on els participants poden accedir a totes les dades dels Cercles.



Espai de trobada i intercanvi entre iguals.



Informe de resultats globals, amb una anàlisi dels indicadors en el conjunt dels ens locals i per tipologies de participants, així com de les tendències de canvi i continuïtat.

Impactes del projecte

Al llarg dels prop de 20 anys de trajectòria dels Cercles, el projecte ha generat canvis en els àmbits en què es proposa intervenir, com són el treball amb dades, l'accés a informació relativa als serveis públics locals, la creació d'espais de trobada i intercanvi entre el personal tècnic dels ens locals i, en darrer terme, la millora dels serveis analitzats.

A continuació, se sintetitzen els principals impactes dels Cercles i es quantifiquen en base als resultats de les enquestes que es realitzen periòdicament als participants:

1	Accés a informació per prendre millors decisions	72,8 % Creu que el portal web aporta valor afegit a la seva feina
2	Creació d'un espai d'intercanvi entre el personal tècnic local	8,9 de 10* Valoració dels tallers de millora
3	Generació d'accions i iniciatives per millorar els serveis	75,1 % Afirma que els Cercles l'han ajudat a millorar el servei
4	Disseminació de la informació dins i fora de les organitzacions	50,1 % la informació arriba als nivells estratègics 59,3 % Veuria bé publicar les dades en obert + experiències portals DO** i Transp.
5	Foment de la presa de decisions basada en evidències	8,8 de 10 Recomanaria els Cercles (NPS***: 58,3)

Fonts: Qüestionaris als assistents als tallers de millora de les darreres cinc edicions (2) i Enquesta als participants dels CCI (1, 3, 4 i 5): <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>

*Mitjana de les darreres cinc edicions. / **DO: dades obertes / ***NPS: Net Promoter Score

Reconeixements

L'impuls que des dels Cercles s'ha volgut donar a la cultura del treball amb dades i l'intercanvi d'experiències entorn dels serveis públics locals ha rebut diversos reconeixements, tant en l'àmbit català com estatal. Destaquen els següents:



2018. Escola d'Administració Pública de Catalunya

Premi Alfons Ortuno d'innovació i bones pràctiques a les administracions públiques.

1r premi de la categoria de Transparència, bon govern, avaluació i qualitat.



2016. Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas

Premi a la Qualitat i la Innovació en la Gestió.

1r premi de la categoria d'Innovació en la Gestió.



2016. Q-epea. Xarxa d'entitats basques compromeses amb la gestió avançada

Congrés de gestió pública avançada. Finalista.



2008. Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas

Premi a la Qualitat i la Innovació en la Gestió Pública.

1r premi de la categoria d'Excel·lència en la Gestió Pública.

Algunes xifres



ABAST

24 edicions

24 serveis avaluats*

32 tallers realitzats



PARTICIPACIÓ

182 ens locals participants
12 dels quals, de fora de la província

100% municipis +10.000 h.
província BCN

1.084 tècnics participants



VALORACIÓ

8,9 de 10 valoració tallers**

75,1% afirma que els CCI li han servit per millorar el servei

72,8% afirma que el PIESL aporta valor afegit a la seva feina

*Els 2 serveis de neteja viària i residus s'analitzen en el marc d'un mateix Cercle.

**Dada corresponent a la mitjana de les darreres cinc edicions.

A la figura següent es mostra l'evolució dels ens locals participants en cadascun dels serveis analitzats pels Cercles de comparació intermunicipal:

Evolució dels participants en els Cercles de comparació Intermunicipal

Servei	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023	2024	2025	Edició (2025)
Polícia Local	58	61	62	59	64	70	69	66	71	72	75	75	72	70	20a
Neteja viària i residus	40	40	43	46	56	53	54	47	50	50	54	58	50	57	22a
Biblioteques	44	44	44	60	60	142	143	148	144	155	156	155	157	159	22a
Espais Escènics	31	31	29	30	31	30	29	29	32	33	34	33	35	35	18a
Escoles Bressol	32	34	39	38	45	48	57	47	55	58	60	60	64	57	20a
Escoles de Música	37	38	42	39	42	43	43	42	41	42	43	42	41	41	20a
Esports	53	53	54	53	55	52	51	47	48	52	50	54	52	53	22a
Serveis Socials	55	55	57	57	59	64	65	68	72	73	66	74	71	78	24a
Mercats Municipals	33	32	32	32	33	32	31	31	31	32	36	32	37	37	19a
Fires Locals	27	30	35	39	37	36	35	38	36	38	39	38	40	37	17a
Serveis Locals d'Ocupació	33	34	34	36	36	36	35	37	38	39	39	39	39	40	17a
OMIC	31	34	32	36	38	40	41	42	42	41	41	43	41	42	17a
Seguretat alimentària	38	43	43	49	48	51	50	46	49	48	44	42	43	45	16a
Enllumenat Públic	24	25	30	33	32	34	36	41	39	40	39	42	40	42	16a
Servei de Mediació Ciutadana	24	30	35	35	36	43	43	44	43	45	45	45	46	46	15a
Verd urbana	14	20	21	23	24	27	26	28	28	32	32	34	31	33	13a
Serveis culturals			14	17	18	18	22	21	27	24	30	27	31	34	11a
Museus locals				13	23	35	37	50	50	50	50	51	50	50	10a
Cementiris Municipals					11	12	12	12	13	12	14	13	16	16	9a
Oficines tècniques laborals							17	18	18	18	18	18	18	19	7a
Abastament d'aigua							15	18	19	22	22	24	32	37	7a
Serveis d'igualtat										13	23	23	23	26	4a
Anxius												23	15	30	2a
Total Cercles	16	16	17	18	19	19	21	21	21	22	22	22	23	23	
Total participants en els Cercles	574	604	646	695	748	866	911	920	946	989	1010	1022	1044	1084	

Fases dels Cercles

El procés de desplegament dels CCI s'articula entorn de **cinc fases** que es retroalimenten de manera successiva, seguint **la lògica del cicle de la millora contínua**. Per aquest motiu, la idea és que **un cercle no té un acabament fixat**, sinó que cada any es duen a terme novament la majoria de fases (deixant de banda el Disseny, ja que es pretén que els indicadors tinguin permanència per afavorir l'acumulació de sèries temporals), des de la recollida de dades fins a la comunicació dels resultats i la implementació de les accions de millora.

El procés de millora contínua dels Cercles de comparació intermunicipal



Fase de disseny

- Definició de la missió i els objectius del servei
- Consens d'indicadors i variables

Fase de mesura

- Recollida de dades
- Validació de dades

Fase d'avaluació

- Informes amb resultats detallats
- Informes de punts forts i oportunitats de millora
- Informes de resultats globals
- Portal web (PIESL)
- Anàlisi qualitativa de resultats en els tallers

Fase de millora

- Tallers de millora mitjançant diverses metodologies de treball: Oportunitats de millora, Bones pràctiques, Mapa de relacions, Encerta quin és el teu, etc.

Fase de comunicació i implementació

- Jornada de cloenda
- Comunicació de resultats dins i fora de l'organització
- Implementació d'accions de millora (tasca desenvolupada pels ens locals)

Fase de disseny

En aquesta fase, que es **duu a terme l'any en què s'inicia un cercle**, es defineixen la **missió** i els **objectius estratègics** del servei objecte d'anàlisi, es consensuen els **indicadors** que s'utilitzaran per a la comparació i s'estableixen les **variables** (dades en brut) que serviran per al càlcul dels indicadors.

La metodologia per aconseguir-ho es basa en la realització de **dos tallers de treball** amb els ens locals que participaran en el Cercle.

En el primer taller participen un grup reduït de tècnics municipals (generalment, menys de 10), seleccionats per l'experiència que tenen en el treball amb indicadors i/o per la representativitat del seu ens local respecte del conjunt de participants. Amb la coordinació del Servei de Programació i d'altres àrees de la Diputació de Barcelona que treballen en l'àmbit del servei analitzat, aquest grup s'encarrega de:

- ▶ Definir la **missió** i els **objectius estratègics** del servei.
- ▶ Proposar, discutir i consensuar un conjunt d'**indicadors** comuns, necessaris per mesurar els aspectes essencials del servei pel que fa a l'entorn, els recursos humans i econòmics, l'organització, les persones usuàries i la perspectiva estratègica o d'encàrrec polític.
- ▶ Establir les **variables** que es necessitaran per calcular els indicadors.

En el segon taller, al qual assisteixen tots els integrants del Cercle, es posa en comú el treball realitzat a la primera trobada i el grup fa les consideracions que creu oportunes, amb la possibilitat de modificar o ampliar la feina feta a la reunió inicial. L'objectiu és que el conjunt dels participants

validin i assumeixin la missió, els objectius, els indicadors i les variables que permetran analitzar i comparar el servei amb un llenguatge comú.

En ambdues sessions, el treball es fonamenta en dinàmiques de grup que afavoreixen la participació ordenada dels ens locals, així com la posterior sistematització de les idees (pluja d'idees, *metaplan* i tècniques nominals de grup, entre d'altres).

Quadre resum d'indicadors (QRI)

Els indicadors dissenyats pels ens locals s'organitzen en un **Quadre resum d'indicadors (QRI)**, format per **quatre dimensions** i un cinquè bloc amb **dades d'entorn** que ajuden a contextualitzar els resultats de l'ens local:

Exemple de QRI d'un cercle

INDICADORS CLAU	2020		2021		2022		2023		2024	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Indicadors clau	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	3.0
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.0
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	5.0
Indicadors clau	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	7.0
	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	8.0
	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	9.0
	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	10.0
Indicadors clau	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	11.8	11.9	12.0
	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	13.0
	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	14.0
	14.1	14.2	14.3	14.4	14.5	14.6	14.7	14.8	14.9	15.0
Indicadors clau	16.1	16.2	16.3	16.4	16.5	16.6	16.7	16.8	16.9	17.0
	17.1	17.2	17.3	17.4	17.5	17.6	17.7	17.8	17.9	18.0
	18.1	18.2	18.3	18.4	18.5	18.6	18.7	18.8	18.9	19.0
	19.1	19.2	19.3	19.4	19.5	19.6	19.7	19.8	19.9	20.0
Indicadors clau	21.1	21.2	21.3	21.4	21.5	21.6	21.7	21.8	21.9	22.0
	22.1	22.2	22.3	22.4	22.5	22.6	22.7	22.8	22.9	23.0
	23.1	23.2	23.3	23.4	23.5	23.6	23.7	23.8	23.9	24.0
	24.1	24.2	24.3	24.4	24.5	24.6	24.7	24.8	24.9	25.0
Indicadors clau	26.1	26.2	26.3	26.4	26.5	26.6	26.7	26.8	26.9	27.0
	27.1	27.2	27.3	27.4	27.5	27.6	27.7	27.8	27.9	28.0
	28.1	28.2	28.3	28.4	28.5	28.6	28.7	28.8	28.9	29.0
	29.1	29.2	29.3	29.4	29.5	29.6	29.7	29.8	29.9	30.0
Indicadors clau	31.1	31.2	31.3	31.4	31.5	31.6	31.7	31.8	31.9	32.0
	32.1	32.2	32.3	32.4	32.5	32.6	32.7	32.8	32.9	33.0
	33.1	33.2	33.3	33.4	33.5	33.6	33.7	33.8	33.9	34.0
	34.1	34.2	34.3	34.4	34.5	34.6	34.7	34.8	34.9	35.0
Indicadors clau	36.1	36.2	36.3	36.4	36.5	36.6	36.7	36.8	36.9	37.0
	37.1	37.2	37.3	37.4	37.5	37.6	37.7	37.8	37.9	38.0
	38.1	38.2	38.3	38.4	38.5	38.6	38.7	38.8	38.9	39.0
	39.1	39.2	39.3	39.4	39.5	39.6	39.7	39.8	39.9	40.0
Indicadors clau	41.1	41.2	41.3	41.4	41.5	41.6	41.7	41.8	41.9	42.0
	42.1	42.2	42.3	42.4	42.5	42.6	42.7	42.8	42.9	43.0
	43.1	43.2	43.3	43.4	43.5	43.6	43.7	43.8	43.9	44.0
	44.1	44.2	44.3	44.4	44.5	44.6	44.7	44.8	44.9	45.0
Indicadors clau	46.1	46.2	46.3	46.4	46.5	46.6	46.7	46.8	46.9	47.0
	47.1	47.2	47.3	47.4	47.5	47.6	47.7	47.8	47.9	48.0
	48.1	48.2	48.3	48.4	48.5	48.6	48.7	48.8	48.9	49.0
	49.1	49.2	49.3	49.4	49.5	49.6	49.7	49.8	49.9	50.0
Indicadors clau	51.1	51.2	51.3	51.4	51.5	51.6	51.7	51.8	51.9	52.0
	52.1	52.2	52.3	52.4	52.5	52.6	52.7	52.8	52.9	53.0
	53.1	53.2	53.3	53.4	53.5	53.6	53.7	53.8	53.9	54.0
	54.1	54.2	54.3	54.4	54.5	54.6	54.7	54.8	54.9	55.0
Indicadors clau	56.1	56.2	56.3	56.4	56.5	56.6	56.7	56.8	56.9	57.0
	57.1	57.2	57.3	57.4	57.5	57.6	57.7	57.8	57.9	58.0
	58.1	58.2	58.3	58.4	58.5	58.6	58.7	58.8	58.9	59.0
	59.1	59.2	59.3	59.4	59.5	59.6	59.7	59.8	59.9	60.0
Indicadors clau	61.1	61.2	61.3	61.4	61.5	61.6	61.7	61.8	61.9	62.0
	62.1	62.2	62.3	62.4	62.5	62.6	62.7	62.8	62.9	63.0
	63.1	63.2	63.3	63.4	63.5	63.6	63.7	63.8	63.9	64.0
	64.1	64.2	64.3	64.4	64.5	64.6	64.7	64.8	64.9	65.0
Indicadors clau	66.1	66.2	66.3	66.4	66.5	66.6	66.7	66.8	66.9	67.0
	67.1	67.2	67.3	67.4	67.5	67.6	67.7	67.8	67.9	68.0
	68.1	68.2	68.3	68.4	68.5	68.6	68.7	68.8	68.9	69.0
	69.1	69.2	69.3	69.4	69.5	69.6	69.7	69.8	69.9	70.0
Indicadors clau	71.1	71.2	71.3	71.4	71.5	71.6	71.7	71.8	71.9	72.0
	72.1	72.2	72.3	72.4	72.5	72.6	72.7	72.8	72.9	73.0
	73.1	73.2	73.3	73.4	73.5	73.6	73.7	73.8	73.9	74.0
	74.1	74.2	74.3	74.4	74.5	74.6	74.7	74.8	74.9	75.0
Indicadors clau	76.1	76.2	76.3	76.4	76.5	76.6	76.7	76.8	76.9	77.0
	77.1	77.2	77.3	77.4	77.5	77.6	77.7	77.8	77.9	78.0
	78.1	78.2	78.3	78.4	78.5	78.6	78.7	78.8	78.9	79.0
	79.1	79.2	79.3	79.4	79.5	79.6	79.7	79.8	79.9	80.0
Indicadors clau	81.1	81.2	81.3	81.4	81.5	81.6	81.7	81.8	81.9	82.0
	82.1	82.2	82.3	82.4	82.5	82.6	82.7	82.8	82.9	83.0
	83.1	83.2	83.3	83.4	83.5	83.6	83.7	83.8	83.9	84.0
	84.1	84.2	84.3	84.4	84.5	84.6	84.7	84.8	84.9	85.0
Indicadors clau	86.1	86.2	86.3	86.4	86.5	86.6	86.7	86.8	86.9	87.0
	87.1	87.2	87.3	87.4	87.5	87.6	87.7	87.8	87.9	88.0
	88.1	88.2	88.3	88.4	88.5	88.6	88.7	88.8	88.9	89.0
	89.1	89.2	89.3	89.4	89.5	89.6	89.7	89.8	89.9	90.0
Indicadors clau	91.1	91.2	91.3	91.4	91.5	91.6	91.7	91.8	91.9	92.0
	92.1	92.2	92.3	92.4	92.5	92.6	92.7	92.8	92.9	93.0
	93.1	93.2	93.3	93.4	93.5	93.6	93.7	93.8	93.9	94.0
	94.1	94.2	94.3	94.4	94.5	94.6	94.7	94.8	94.9	95.0
Indicadors clau	96.1	96.2	96.3	96.4	96.5	96.6	96.7	96.8	96.9	97.0
	97.1	97.2	97.3	97.4	97.5	97.6	97.7	97.8	97.9	98.0
	98.1	98.2	98.3	98.4	98.5	98.6	98.7	98.8	98.9	99.0
	99.1	99.2	99.3	99.4	99.5	99.6	99.7	99.8	99.9	100.0

DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Indicadors rellevants des del punt de vista de la ciutadania, relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei

DIMENSÍO USUARI

Indicadors relacionats amb l'ús del servei, les accions, els resultats immediats i el perfil de les persones usuàries

DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS I RH

Indicadors relacionats amb el model organitzatiu i de gestió, així com els recursos humans (dotació, càrregues de treball i formació, entre d'altres)

DIMENSÍO ECONOMIA

Indicadors relacionats amb l'ús de recursos econòmics per prestar el servei, les fonts de finançament i els costos unitaris, principalment

INDICADORS D'ENTORN

Indicadors relacionats amb l'entorn demogràfic i socioeconòmic

Complementàriament, s'elabora una **Guia d'interpretació** on es recull la definició, la fórmula de càlcul i les variables implicades en cadascun dels indicadors del quadre, amb els criteris de còmput d'aquestes variables per assegurar que tots els participants recullen les dades de la mateixa manera. Aquest document és útil en la interpretació dels resultats ja que està sempre a l'abast dels participants perquè puguin consultar com s'obté cadascun dels valors que apareixen en el QRI.

Indicadors transversals

Per tal de 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: 7 de la dimensió **Valors organitzatius – RH** i 5 de la dimensió **Economia**.

DIMENSIO VALORS ORGANITZATIUS – RH	DIMENSIO ECONOMIA
% de gestió directa % de gestió indirecta % d'hores de baixa - Salari brut anual d'una categoria professional rellevant del servei - Hores de formació per treballador % de dones sobre el total de professionals % de dones amb comandament sobre el total de comandaments	- Despesa corrent per habitant % de despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal % d'autofinançament per taxes i preus públics % de finançament per part d'altres administracions % de finançament per part de l'ajuntament

Revisió d'indicadors

Els indicadors que es defineixen a l'inici de cada Cercle tenen vocació de permanència, per tal de facilitar el seguiment de l'evolució del servei. Però l'objectiu d'acumular sèries temporals s'ha de conjugar amb la necessitat de garantir la utilitat i la no obsolescència de les mesures. En cas contrari, es correria el risc d'esmerçar esforços a mesurar aspectes del servei que han deixat de ser rellevants. Per aquest motiu, periòdicament a cada Cercle es realitzen **sessions de revisió dels indicadors**, on es debat sobre la vigència del Quadre resum d'indicadors i es valora la necessitat de modificar, suprimir o incorporar algun indicador, i les variables corresponents.



Fase de mesura

Procediment de recollida de dades

Un cop definides les variables (dades en brut) que es necessitaran per calcular els indicadors, es trameten als ens locals un qüestionari en format Excel. S'opta per aquest suport per l'àmplia extensió d'aquest programari ofimàtic a les administracions locals de la província i per la flexibilitat que ofereix a l'hora de modificar el disseny, introduir fórmules, validacions automàtiques, etc.

Com es pot veure a l'exemple següent, cadascuna de les variables (dades) que s'han de recollir compta amb una definició, que descriu amb precisió els criteris de còmput, pel que fa a incusions/exclusions, períodes temporals, etc.

Pestanya de recollida de dades d'un Cercle


Qüestionari de variables del CCI de SERVEIS LOCALS D'Ocupació
Dades 2020

Seleccioneu el vostre municipi de la llista desplegable (→) Municipi


 Omplert: 68 de 73 variables
92% omplert

Les cel·les en verd contenen informació proporcionada per la DIBA. **Només cal omplir les cel·les en groc.** Qualsevol canvi o observació, a la columna "Comentaris".
ATENCIÓ: Si alguna dada no està disponible, deixar la casella en blanc. Tan sols en cas que la dada sigui 0, omplir amb un 0.

ATENCIÓ! a l'enquesta hi ha 13 variables pendents de validar i 6 variables pendents d'omplir. Vegeu la pestanya VALIDACIONS

Núm.	Variable	Valor 2020	Valor 2019	VAL	Increment	Definició de la variable	Comentaris
V1	Persones usuàries ateses a l'SLO		1.671	✓	0%	Persones inscrites al Servei Local d'Ocupació (SLO) que durant l'any 2020 han realitzat alguna de les accions següents: participació en accions grupals (acollida de demandants, actualització de la base de dades, orientació, recerca de feina, mixtes, formativa, monogràfics, sessió inicial d'acció formativa, sessió final d'acció formativa, altres), realització d'entrevistes individuals (entrevista ocupacional, orientació, TIR, tutoria de formació), assistència al club de feina, realització de seguiment (presencial, telefònic, telemàtic), ser candidat a ofertes de treball (i que, com a mínim, s'hagi contactat), realització de tutories de seguiments individual (accions de formació, postinserció, pràctiques a empreses, derivació a altres programes), o accions de treball amb suport o de coordinació. No es consideren persones usuàries ateses aquelles que durant el 2020 només han tingut en el seu expedient un trasllat o una inactivació. Tampoc aquelles que només tenen al seu riterari un Seguiment Sistemàtic generat per una actualització de borsa i que suposa inactivar-les.	
V2	Persones usuàries ateses de menys de 30 anys		254	✓	0%	Persones usuàries ateses durant l'any 2020 que tenen menys de 30 anys a data 31/12/19.	
V3	Persones usuàries ateses de 50 anys o més		576	✓	0%	Persones usuàries ateses durant l'any 2020 que tenen 50 anys o més a data 31/12/19.	
V4	Persones usuàries ateses amb estudis obligatoris o inferiors		930	✓	0%	Persones usuàries ateses durant l'any 2020 amb estudis obligatoris o inferiors (no sap llegir o escriure; estudis primaris sense certificat; certificat d'estudis primaris; graduat escolar / batxillerat elemental; ESO) a data 31/12/19.	

A mesura que es van introduint les dades, el qüestionari mostra validacions automàtiques per a cada variable, que informen de si el valor s'allunya substancialment del consignat l'any anterior, si està pendent d'emplenar o si no és plausible (per exemple, es verifica que els usuaris que han fet formació no superin els usuaris totals). Tota aquesta informació es bolca en una pestanya específica de **Validacions**, on es demana a la persona que emplena el qüestionari que revisi aquests valors abans de retornar-lo a la Diputació:

Pestanya Validacions d'un Cercle

NOM DE LA VARIABLE	Codi VAR	TIPUS DE VALIDACIÓ	Valor 2020	Valor 2019	Increment	CRITERI DE VALIDACIÓ
1 Persones ateses de menys de 30 anys	V2	✗ El valor incompleix algun criteri de validació	900,00	187,00	381%	Aquest valor NO ÉS POSSIBLE, el valor d'aquesta variable ha de ser inferior a les persones usuàries ateses (V1)
2 Persones ateses de 50 anys o més	V3	○ El valor introduït és ZERO	0,00	161,00	-100%	El valor d'aquesta variable és ZERO, mentre que l'any passat era 161,00. Revisar si és correcte el valor ZERO, si falta omplir la dada correcta o si es tracta d'un valor NUL (no es coneix o no es pot obtenir la dada)
3 Places de formació ofertes i cobertes de cursos organitzats pel SLO en el període	V31	● El valor es desvia més d'un 25% respecte l'any anterior	80,00	197,00	-59%	REVISAR el valor introduït i justificar en la casella de Comentaris si l'increment segueix per sobre del 25%
4 Persones ateses amb estudis superiors	V5	★ Dada pendent d'introduir o valor NUL		66,00		Valor PENDENT d'introduir a l'enquesta. L'any anterior el valor de la variable era de 66,00. Revisar si falta omplir la dada, si la variable és zero o si aquest valor és realment NUL (no es coneix o no es pot obtenir la dada) i, en aquest cas, posar-ho als comentaris

Adicionalment, en la majoria dels Cercles el qüestionari compta amb una pestanya en què **es calcula automàticament el Quadre resum d'indicadors** del municipi a partir de les dades que s'hagin introduït al qüestionari, per facilitar que els tècnics facin una primera anàlisi dels resultats i en valorin la plausibilitat abans de retornar el fitxer a la Diputació:

Pestanya Quadre resum d'indicadors d'un Cercle



Diputació
Barcelona

Quadre Resum d'Indicadors SLO 2019-2020

Municipi



Cercles de comparació
intermunicipals

Enfocament polític

Ser un referent municipal en les polítiques locals d'ocupació (I)	2019	2020	Ser un referent municipal en les polítiques locals d'ocupació (II)	2019	2020	Fomentar la cooperació amb el teixit empresarial	2019	2020	Fomentar l'ocupació de les persones usuàries demandants d'ocupació	2019	2020	Fomentar la cobertura de llocs de treball a les empreses	2019	2020
% persones ateses sobre la població d'entre 16 i 64 anys	4,1 %	4,1 %	% persones noves ateses	41,8 %	41,8 %	% empreses usuàries ateses sobre total empreses del municipi	7,0 %	7,0 %	% persones ateses que han trobat feina	23,6 %	23,6 %	Nombre de llocs de treball gestionats per cada 100 persones usuàries ateses	28,6	28,6
% persones aturades ateses sobre el total de la població municipal aturada	36,3 %	36,3 %	% persones ateses no residents al municipi	5,5 %	5,5 %	% empreses que han rebut una primera visita	1,9 %	1,9 %	% persones ateses que han trobat feina (oferta gestionada)	55,3 %	55,3 %	% llocs de treball coberts sobre total de llocs de treball gestionats	64,4 %	64,4 %
						% empreses usuàries ateses que són del municipi	89,1 %	89,1 %	% persones aturades del municipi que han trobat feina amb el suport de l'SLO	8,6 %	8,6 %			
									Nombre d'insercions per persona usuària atesa que ha trobat feina	1,3	1,3			

En aquest procés, els municipis reben suport individualitzat de la Diputació (en alguns casos directament i en d'altres, per mitjà d'una consultoria externa) per resoldre els dubtes que puguin sorgir pel que fa a l'obtenció de les dades.

Usualment, es dona un termini d'unes 4-6 setmanes als ens locals perquè retornin el qüestionari emplenat, tot i que la durada s'estableix amb els participants de cada cercle en funció del volum i la complexitat de les dades a obtenir.

Validació de dades

Un cop rebudes les dades, es bolquen al sistema d'informació de la Diputació i se'n fa una validació conceptual i estadística per 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.

Càlcul dels indicadors i les mitjanes

La majoria dels **indicadors** dels Cercles es calculen a partir d'**operacions aritmètiques entre dues o més variables**. El més habitual és que siguin percentatges o ràtios.

La mitjana del grup de municipis participants (o de qualsevol subgrup, per exemple en funció del tram poblacional) es calcula **sumant els valors dels municipis a les variables** emprades per calcular l'indicador (generalment, una variable al numerador i una altra al denominador). És a dir, **no es calcula la mitjana aritmètica dels valors municipals** sinó que es calcula l'indicador de nou partint de les dades en brut, per evitar que la diferent composició municipal distorsioni el resultat global.

Per exemple, si es calculés la mitjana aritmètica de la taxa d'inserció dels SLO dels diferents municipis sense efectuar cap ajust, s'estaria donant el mateix pes als resultats dels dispositius més grans, que compten amb un gran nombre d'usuaris, que als SLO més petits; de manera que a la pràctica els ens locals menys poblats acabarien tenint més impacte del que els correspon en el resultat global del Cercle.

En termes generals, la fórmula de càlcul emprada és la següent*:

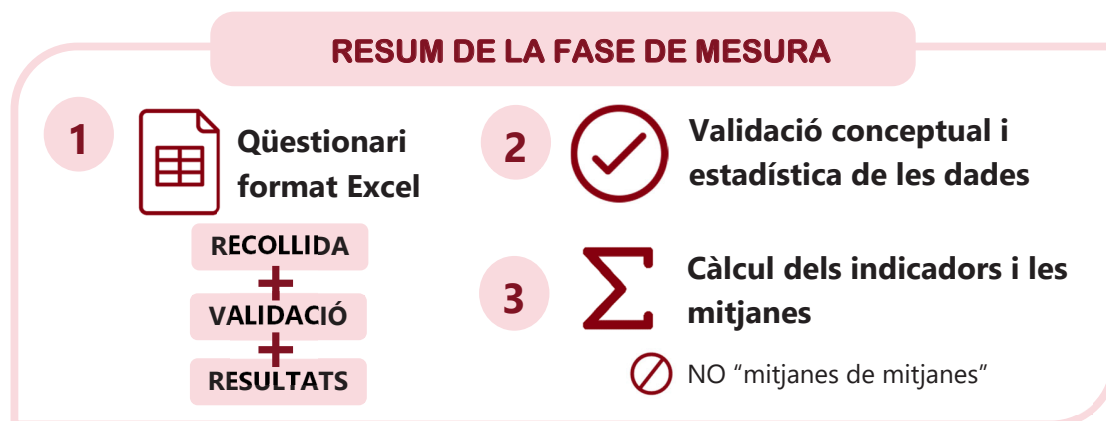
$$\text{Mitjana} = \frac{\sum_{p=1}^n X_{lp}}{\sum_{p=1}^n Y_{lp}}$$

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

* És necessari que un municipi tingui disponibles els valors de les variables del denominador i el numerador per tal que s'inclougui en el càlcul de la mitjana.



Fase d'avaluació

Què és i què no és l'avaluació en els Cercles

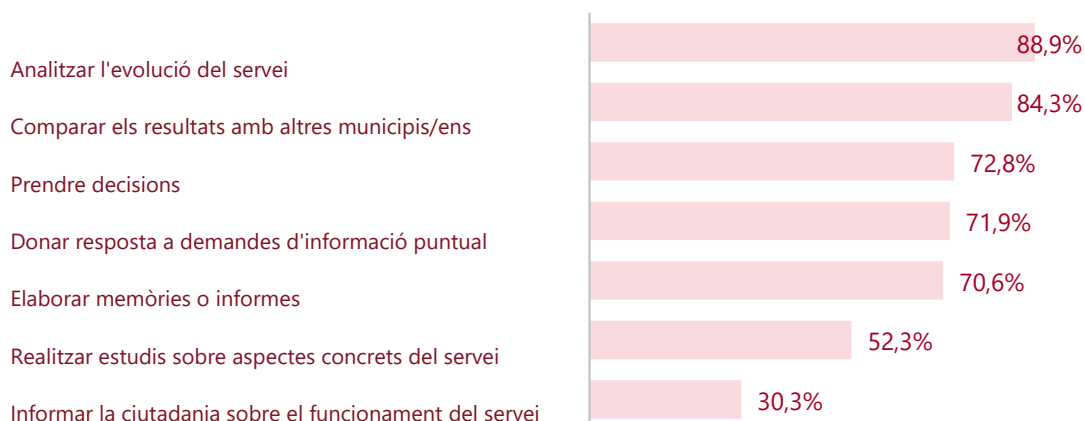
L'avaluació en els Cercles és una anàlisi orientada a la millora dels serveis, que vol ser útil per a la gestió diària dels responsables tècnics dels ens locals.

✓ L'avaluació en els Cercles és...	✗ L'avaluació en els Cercles NO és...
✓ Diagnosi de l'estat i l'evolució del servei ✓ Detecció de fortaleces i oportunitats de millora ✓ Comparació per millorar ✓ Identificació de causes i efectes ✓ Revisió de l'assoliment d'estàndards (legals o consensuats)	✗ Fiscalització de l'activitat del servei ✗ Control de l'acompliment de les persones ✗ Justificació de la pròpia gestió ✗ Màrqueting sense fonaments

En coherència amb aquesta voluntat constructiva, quan es pregunta als participants per a què utilitzen principalment la informació dels Cercles, els aspectes més destacats són "comparar els resultats amb altres municipis/ens" i "analitzar l'evolució del servei"; seguits "d'elaborar memòries" i "prendre decisions". En menor proporció, alguns ens locals empen també la informació dels Cercles per "donar resposta a demandes d'informació puntual" i per "realitzar estudis sobre aspectes concrets del servei".²

² Resultats de la darrera Enquesta als participants dels CCI. Podeu consultar una infografia resum dels resultats principals a <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>

Per a què s'utilitza principalment la informació dels Cercles?*



Font: Enquesta als participants dels CCI.

*Pregunta multiresposta. Percentatges calculats sobre el total de participants.

El projecte compta amb diverses eines i espais que pretenen afavorir la reflexió dels ens locals sobre l'estat i l'evolució dels serveis, que s'estructuren en tres eixos bàsics:

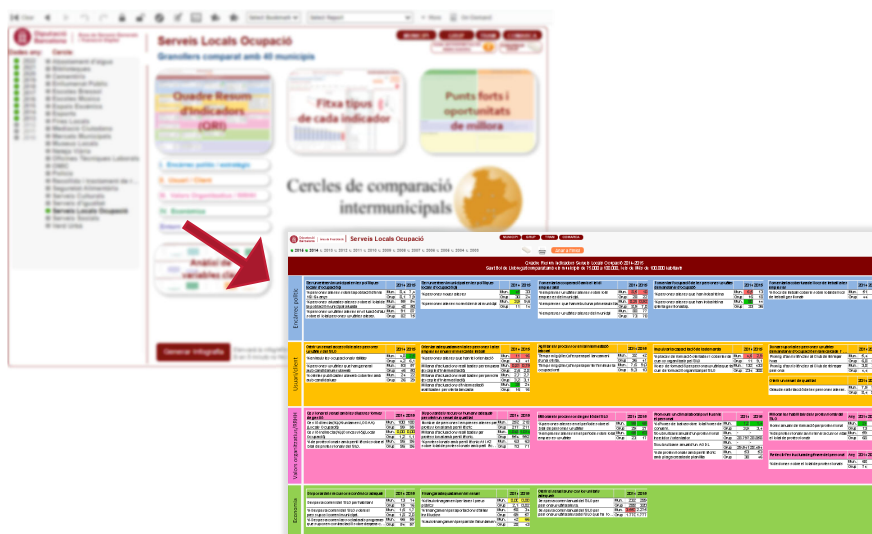
-  **Portal d'informació econòmica i de serveis locals (PIESL)**
-  **L'avaluació en el marc dels tallers de millora**
-  **Informes de resultats globals**

Portal d'informació econòmica i de serveis locals (PIESL)

El Portal d'informació econòmica i de serveis locals (en endavant, PIESL) és una aplicació desenvolupada amb tecnologia *Business Intelligence* que s'ofereix als ens locals de manera gratuïta per consultar, analitzar i comparar totes les dades dels Cercles.

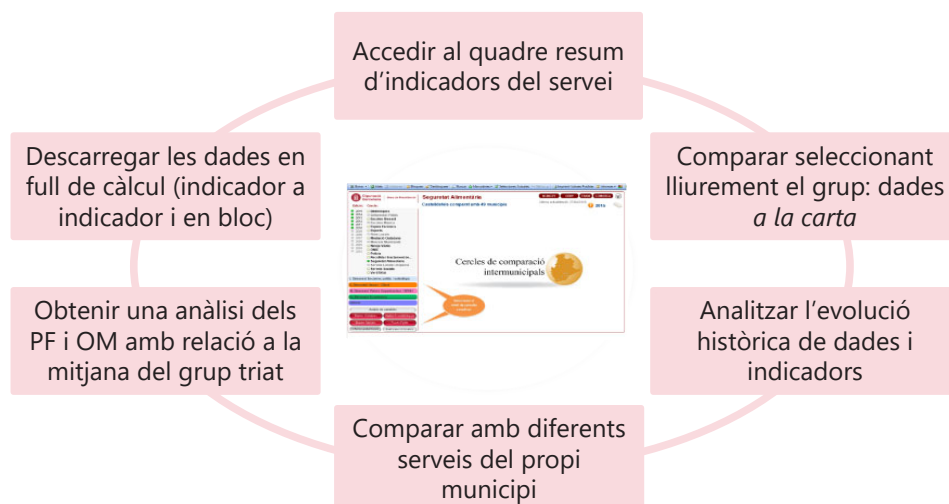
L'eina permet accedir a les variables i els indicadors de cadascun dels ens locals que participen en els Cercles, així com a les mitjanes grupals. El tret característic del Portal és que la informació s'ofereix de manera dinàmica: els usuaris poden seleccionar lliurement el grup de comparació o bé triar-lo a partir de criteris preestablerts (tram de població i comarca).

Pantalla inicial del PIESL i vista del Quadre resum d'indicators



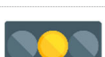
A més d'accedir al quadre resum d'indicators, una bàscica de treball dels Cercles, el Portal permet realitzar múltiples comparacions: amb un grup seleccionat lliurement, amb una sèrie històrica que en alguns casos supera els 15 anys o amb altres serveis del propi municipi; així com obtenir una primera aproximació als punts forts i les oportunitats de millora del servei i descarregar les dades en full de càlcul per poder treballar-les. Complementàriament, es mostra també una selecció de dades econòmiques de l'ens local (procedents del Sistema d'informació econòmica municipal, SIEM) i d'altres relatives a l'entorn sociodemogràfic.

Funcionalitats principals del PIESL

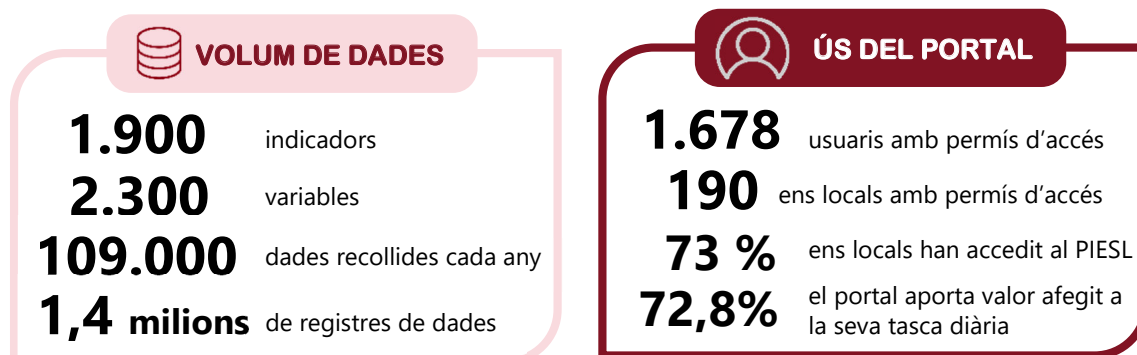


Sistema de semàfors

Sempre que en el Portal (i a la resta de documents elaborats en els Cercles) es comparen els valors individuals d'un indicador amb la mitjana d'un grup de municipis, es facilita l'anàlisi mitjançant **un sistema de semàfors**, que es consensua amb els municipis en el moment de dissenyar els indicators. En funció de l'orientació que s'hagi donat a l'indicador (si es considera que valors elevats són més favorables i al contrari, o si s'ha establert algun llindar fix ja sigui per consens o per donar compliment a una obligació legal, com per exemple una ràtio mínima de personal), els valors dels municipis es destaquen en colors d'acord amb aquestes regles:

	VERD: valors que es troben un 25 % o més per sobre o per sota de la mitjana i això es considera un punt fort.
	TARONJA: valors que es troben un 25 % o més per sobre o per sota de la mitjana i això es considera una oportunitat de millora.
	GROC: valors que es troben un 25 % o més per sobre o per sota de la mitjana i això no es considera un punt fort ni una oportunitat de millora.

Algunes xifres relatives al PIESL



La informació fa referència a l'any 2023. Per saber-ne més sobre l'Enquesta als participants dels CCI que analitza el valor afegit que aquest projecte aporta a la seva tasca diària, podeu consultar <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>

L'avaluació en el marc dels tallers de millora

Tot i que l'objectiu últim dels tallers és definir accions de millora que els participants puguin dur a terme per tal de millorar el servei analitzat en el seu municipi, aquest debat propositiu es duu a terme sobre la base d'un primer exercici d'anàlisi dels resultats. Així, la part inicial dels tallers sempre es dedica a valorar els resultats obtinguts en els indicadors individualment i de manera compartida, per mitjà de diferents metodologies de treball grupal que es van renovant cada edició. El valor afegit de l'avaluació que duen a terme els tècnics municipals és el coneixement sobre les característiques del servei i del territori, que permet establir un diagnòstic més ajustat a la realitat i extreure'n les oportunitats de millora més rellevants per fer avançar el servei.

Esquema de treball dels tallers de millora



Els informes de resultats globals

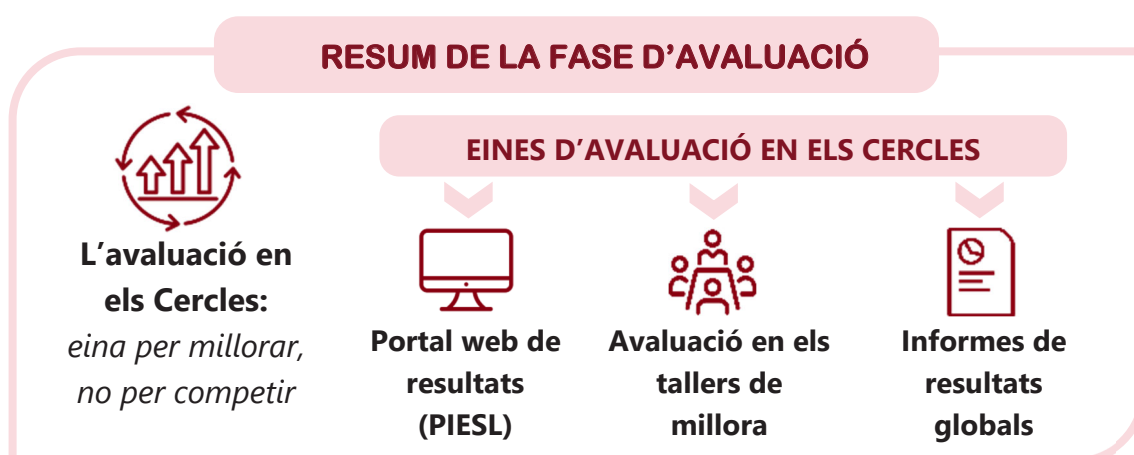
Un cop les dades ja estan disponibles per als municipis en el Portal i s'han realitzat els tallers de millora, des de la DIBA s'elabora un informe de resultats globals de cada cercle, en què s'analitzen les mitjanes dels indicadors per al conjunt dels participants i s'adopta una perspectiva més macro per descriure l'estat i les principals tendències d'evolució del servei analitzat.

En tots els informes es combinen diferents tipus d'anàlisi per donar una mirada completa del Quadre resum d'indicadors:

Principals elements d'anàlisi en els informes de resultats globals



Aquests informes es difonen, a través dels documents resum de cada cercle amb tots els materials generats al llarg de l'edició, entre els tècnics participants en els Cercles així com els nivells de decisió estratègica dels ajuntaments i en general totes les persones interessades en el seguiment i l'avaluació dels serveis locals, ja que es fan públics a la pàgina web del projecte Cercles de comparació intermunicipal³ així com a les pàgines web de cadascun dels Cercles.



³ <https://www.diba.cat/es/web/cci>

Fase de millora (Tallers)

La fase de millora es desenvolupa en els tallers esmentats anteriorment, en els quals es treballa per identificar possibles millores en la prestació del servei. Es tracta d'una sessió eminentment pràctica i participativa, que dona peu a replantejar-se com s'ofereix i es gestiona el servei, alhora que possibilita l'intercanvi d'experiències i la transferència de coneixement entre el personal tècnic dels ens locals.

Com s'ha esmentat en la **Fase d'avaluació**, la part inicial dels taller es dedica a analitzar i valorar conjuntament els resultats dels indicadors i a identificar les oportunitats de millora del servei en els diferents municipis participants. Posteriorment, aquesta diagnosi dona lloc a un intercanvi d'experiències i problemàtiques entorn dels aspectes identificats a la primera part. Per als participants, aquest és un moment especialment enriquidor, ja que aporta un espai per compartir amb professionals que desenvolupen la mateixa tasca en altres municipis, fet que en la majoria d'àmbits sectorials no és freqüent.

Aquests moments d'intercanvi deriven, de manera més o menys guiada, en un debat i prioritza-
ció d'accions de millora a desenvolupar en cada municipi.

Esquema de treball dels tallers de millora



Per incentivar el treball en equip i la generació d'idees, s'utilitzen diferents metodologies de treball en grup que van variant cada edició. A continuació s'enumeren les principals metodologies emprades fins al moment:

Principals metodologies utilitzades en els tallers de millora

- | | |
|---|---|
| 1 Oportunitats de millora | 6 Anàlisi comparativa |
| 2 Bones pràctiques | 7 Mapa de relacions i accions de millora |
| 3 Anàlisi de l'evolució del servei | 8 Mètode Kaizen |
| 4 Actuacions d'estalvi econòmic | 9 Encerta quin és el teu |
| 5 Anàlisi de fortaleces | 10 Seminaris sobre temàtiques d'interès |

Amb l'objectiu d'il·lustrar la dinàmica de treball en els tallers, a continuació es resumeix el funcionament d'una de les metodologies emprades des de la posada en marxa dels Cercles: la d'Oportunitats de millora.

Desenvolupament d'una metodologia en els tallers: Oportunitats de millora

Cadascun dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar, i l'analitza en tres subetapes, al llarg d'una sessió de matí:

1. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: diagrama Ishikawa (o d'espina de peix).
2. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifica el pes de cada causa, i s'ordenen les causes de major a menor importància. Eina emprada: matriu de classificació de causes.
3. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifiquen possibles accions de millora i es ponderen. Eina emprada: matriu d'anàlisi d'accions de millora.

8,9

nota mitjana
tallers

Mostra de l'acceptació que tenen aquestes trobades entre els municipis és l'elevada valoració que als atorguen els tècnics participants en els qüestionaris que es realitzen al final de les sessions. En les darreres cinc edicions els assistents han valorat els tallers amb una mitjana de 8,9 sobre 10.

A més de la valoració numèrica, es demana als assistents que resumeixin en poques paraules què ha estat per a ells el millor del taller. Com es pot veure al núvol de paraules que es mostra a continuació, la majoria dels comentaris destaquen la possibilitat d'intercanviar experiències amb els companys, cercar solucions col·lectives, treballar en grup, disposar d'un espai de reflexió i millora i analitzar els resultats.

Comentaris reals dels participants en els tallers



75,1 %

Afirma que participar
en els CCI ha servit per
millorar el servei

I en un sentit més ampli, el 85,7 % dels participants afirmen que participar en els Cercles els ha servit per millorar el servei en el seu municipi⁴, una xifra que il·lustra l'impacte del projecte en el que és el seu objectiu últim: ajudar els municipis a millorar la qualitat dels serveis que presten.

⁴ Font: Enquesta als participants dels CCI: <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>

RESUM DE LA FASE DE MILLORA


Tallers de millora
*Sessions pràctiques
adreçades als
tècnics participants*

Esquema de treball en els tallers



Diferents metodologies de treball

*Oportunitats de millora, mapes de relacions,
bones pràctiques, anàlisi de fortaleces...*

Fase de comunicació i implementació

Un cop realitzada la fase de millora, els participants comuniquen a l'organització els resultats i les accions de millora que han identificat. Aquesta comunicació la realitza cadascun dels responsables tècnics locals, 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 sessió, amb presència tant dels tècnics com de càrrecs electes dels ens locals, es resumeixen els resultats principals del CCI i generalment s'ofereix alguna ponència relacionada amb els àmbits temàtics més rellevants que s'han tractat durant l'edició.

Un cop feta la comunicació, correspon a cada municipi implementar les millores identificades. Per dur a terme aquesta tasca es recomana elaborar i aplicar un Pla de millora. Atès que aquests plans comprometen recursos públics i requereixen un temps prudencial de planificació i execució, la Diputació de Barcelona no hi participa directament. Malgrat tot, no es descarta impulsar alguna actuació en aquesta línia a mitjà termini.

RESUM DE LA FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ



**Els participants
comuniquen els
aprenentatges a
l'organització**



**Implementació
de millores**



**Jornada de cloenda
organitzada per la
DIBA per facilitar la
comunicació**

Informe de conclusions

1. Introducció

La pràctica constant de l'activitat física i l'esport constitueix un element vital per assegurar un òptim benestar de la població al llarg de tota la seva vida. Més enllà dels seus avantatges físics àmpliament reconeguts, amb la seva pràctica també contribuïm a la millora de la salut psíquica i social de la població. L'esport, a més, promou valors essencials com la constància, la feina col·lectiva i l'autosuperació, esdevenint un vehicle fonamental per al desenvolupament integral de les persones de totes les edats. En un marc on les pautes de vida tendeixen cada cop més al sedentarisme, l'activitat física es converteix en un pilar cabdal per mantenir una societat dinàmica i saludable.

Els ens locals juguen un paper molt important en la dinamització de l'activitat física i l'esport entre la ciutadania, així com per garantir-ne l'accés als col·lectius amb major risc de vulnerabilitat. Les àrees d'activitat física i esport municipal són les encarregades d'impulsar aquesta pràctica mitjançant la implementació de plans esportius estables, la planificació d'esdeveniments esportius concrets, la disposició d'equipaments adients i accessibles, i el foment d'iniciatives per a totes les franges d'edat. Igualment, aquestes àrees cooperen i estableixen sinergies amb els altres actors que configuren l'ecosistema esportiu local, com ara centres educatius i entitats esportives. La inversió pública en instal·lacions i programes esportius no només millora la salut comunitària, sinó que també incentiva la cohesió social i el progrés econòmic territorial a través de diverses vies, com la generació d'ocupació o el foment turístic.

Així doncs, els serveis d'activitat física i esport municipals abasten una extensa gamma de funcions i obligacions per assegurar un servei de qualitat i accessible a la ciutadania. L'àmplia diversitat d'opcions esportives i instal·lacions existents (essent l'entorn urbà i natural un lloc de pràctica), la vitalitat intrínseca del sector esportiu i la necessitat de coordinació amb altres departaments municipals i agents esportius, fan que sigui un servei que demani flexibilitat i un coneixement profund del sistema esportiu de l'àmbit local.

En el seu propòsit de donar suport als municipis de la província de Barcelona, la Gerència de Serveis d'Esports i el Servei de Programació de la Diputació de Barcelona promouen el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (CCI Esports) amb l'objectiu de facilitar recursos i instruments per a la millora contínua dels serveis esportius i d'activitat física. A través de la recollida i la interpretació de dades objectives i comparables, el Cercle permet localitzar els punts forts i les àrees susceptibles de millora als diversos municipis, afavorint així la presa de decisions fonamentada en l'evidència.

Més d'una cinquantena de municipis amb més de 10.000 habitants han pres part en la 22a edició del CCI Esports. Gràcies a la seva col·laboració i mitjançant l'aportació d'informació sobre el seu sistema esportiu, es fa possible la comparació conjunta, per estrats de població i de manera particularitzada, de les polítiques esportives municipals de la província de Barcelona.

Aquest treball conjunt abasta un període d'anàlisi de sis anys, des del 2019 fins al 2024. Aquesta amplitud temporal permet contrastar l'escenari immediatament anterior a la crisi sanitària amb el moment present, on s'ha constatat una plena recuperació del sector esportiu i de l'activitat física.

Aquesta tasca de col·laboració entre els municipis participants i la direcció de la Diputació de Barcelona permet disposar d'una informació d'altíssim valor, tant per a la comprensió de la realitat, l'anàlisi de la seva trajectòria històrica, com per a la identificació de patrons i projeccions futures en l'àmbit esportiu municipal. El CCI d'Esports consolida la seva funció com a eina de coneixement i de suport a la direcció estratègica per als municipis participants, gràcies a les dades

contrastades que faciliten l'adaptació dels programes de l'Àrea d'Esports i Activitat Física a les necessitats reals de cada ens local.

De la mateixa manera, la realització del CCI d'Esports ha creat un espai de confluència, els tallers d'intercanvi i debat entre els tècnics i les tècniques d'esports dels diferents ajuntaments participants, generant unes dinàmiques participatives i cooperadores molt enriquidores per a l'esport municipal, basades en la posada en comú d'experiències.

La finalitat d'aquest document és la de descriure, interpretar i difondre els resultats obtinguts en la present edició per tal de tenir una imatge nítida i actual del sistema esportiu local de la província de Barcelona, així com identificar les tendències emergents, tant des de la vessant dels resultats quantitatius com de la percepció qualitativa dels equips tècnics municipals d'Activitat Física i Esport. L'informe també inclou un resum de la sessió dels tallers de millora, dutes a terme el passat 8 d'octubre de 2025, en les quals es recullen les aportacions clau dels tècnics i de les tècniques d'esports, agrupades per temàtiques.

2. Aspectes metodològics del CCI d'Esports

2.1. El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports celebra, aquest 2025, la seva 22a edició amb la participació de 52 municipis. Es consolida una participació estable en els darrers anys. Aquesta estabilitat dona un plus de rigor, maduresa i validesa de les conclusions que es generen del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports.

La implementació de la seva metodologia dividida en diferents fases, permet al municipi conèixer la realitat del seu sistema esportiu, mitjançant el Quadre d'Indicadors. Tanmateix, avaluar la seva evolució històrica, any rere any així i poder comparar-se amb diferents municipis de la província, divergents o afins a les seves característiques, en quant a nombre d'habitants.

D'altra banda, el taller de millora, és un aspecte de gran valor per als i les tècniques d'Esports participants gràcies a la possibilitat de compartir experiències, problemàtiques del dia a dia i adquirir noves estratègies i metodologies a implementar en la seva gestió municipal.

El mètode que s'aplica en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports consta de cinc etapes, que es recorden tot seguit. Aquest enfocament és el mateix que s'utilitza en els Cercles de Comparació d'altres serveis municipals, metodologia que permet assolir objectius similars relacionats amb l'avaluació comparativa, la feina conjunta i l'intercanvi de coneixement.

1. **Etapa de Planificació (Disseny):** Es tracta de determinar l'objectiu principal (missió) i les metes clau (objectius estratègics) del servei que s'estudia. També s'hi estableixen i es defineixen els indicadors que s'utilitzaran, incloent-hi les dades necessàries per calcular-los.
2. **Etapa d'Obtenció de Dades (Mesura):** L'acció principal és la recollida de la informació necessària i la verificació (tant conceptual com estadística) que aquestes dades siguin vàlides.
3. **Etapa d'Anàlisi (Avaluació):** Consisteix a elaborar una avaluació estratègica per a cada municipi. En aquesta anàlisi, es destaquen els valors més rellevants dels indicadors, s'identifiquen els

punts forts i les possibilitats de progressar (oportunitats de millora) mitjançant la comparació entre els diferents municipis, així com l'observació de les tendències generals en el sector esportiu local.

4. **Etapa d'Optimització (Millora):** S'enfoca en l'examen detallat d'una oportunitat de millora concreta o d'una pràctica reeixida (bona pràctica) en alguna àrea de la gestió de l'esport municipal. Aquesta anàlisi es duu a terme en una trobada de treball presencial on tècnics municipals, a través de dinàmiques de grup, participen activament i intercanvien coneixements.

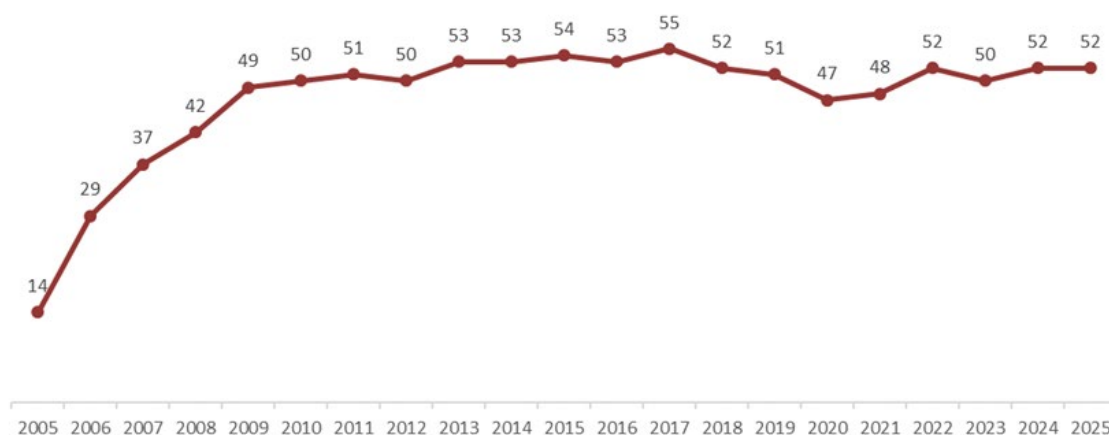
5. **Etapa de Difusió i Posada en Marxa (Comunicació i Implementació):** Comença amb la publicació d'un informe final que documenta tota la feina feta i la seva presentació pública en una jornada de cloenda. Després de la comunicació, cada municipi és responsable d'aplicar les millores acordades i desenvolupades durant el procés.



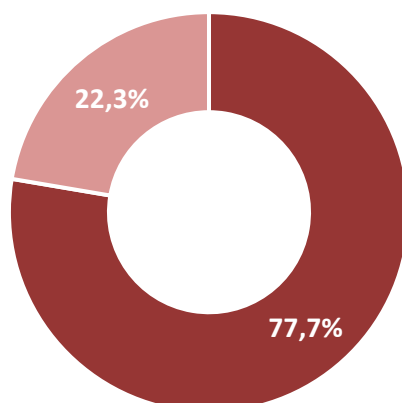
2.2. Dades de participació del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

El Servei d'Esports és un dels serveis amb una participació més sòlida i de major recorregut dins dels Cercles de Comparació Intermunicipal, els quals **compten amb la participació anual d'entorn una cinquantena de municipis d'ençà de l'any 2010.**

Evolució dels municipis participants al Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (CCI d'Esports).

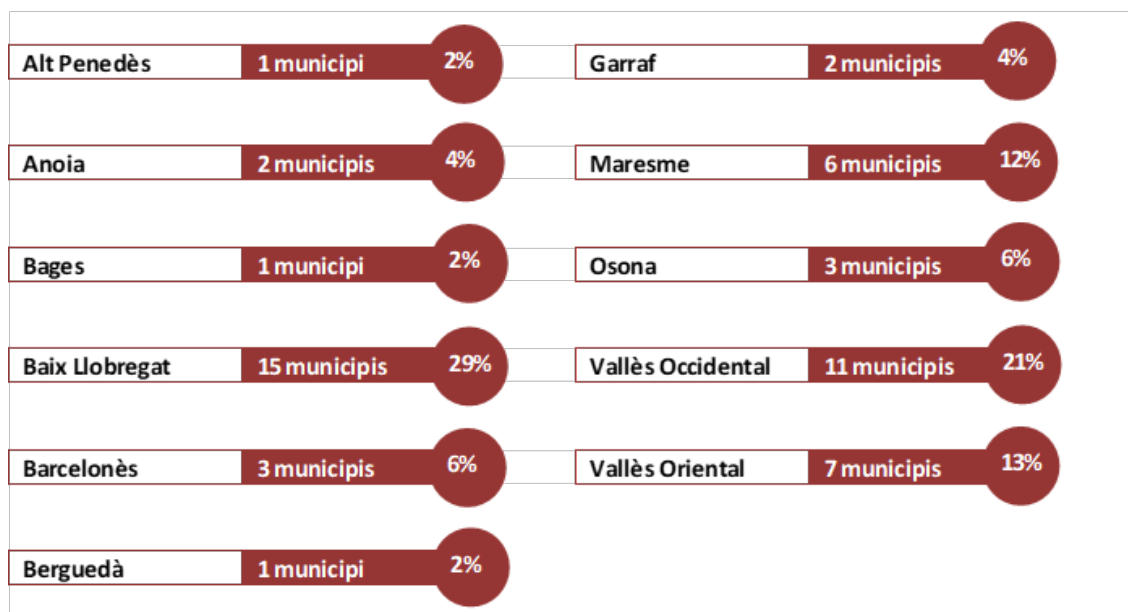


Percentatge de població dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona representada al Cercle 2024 (exclosa Barcelona ciutat)¹.



- Població dels municipis participants en el Cercle de més de 10.000 habitants
- Població dels municipis no participants de més de 10.000 habitants

Distribució comarcal dels municipis participants al CCI d'Esports.



¹ Excepte el municipi de Sant Esteve Sesrovires que té una població < a 10.000 habitants.

Classificació dels ens locals participants segons la seva població.

Participants 22 ^a edició	Abrera	12.981	Hospitalet de Llobregat (L')	282.299	Sant Boi de Llobregat	84.588
	Arenys de Mar	16.513	Igualada	41.755	Sant Cugat del Vallès	98.649
	Badalona	226.219	Llinars del Vallès	10.699	Sant Esteve Sesrovires	8.039
	Barberà del Vallès	33.644	Manlleu	21.291	Sant Joan Despí	35.012
	Berga	17.195	Manresa	79.737	Sant Just Desvern	20.815
	Calella	20.207	Martorell	28.483	Sant Quirze del Vallès	20.110
	Canovelles	17.264	Mataró	130.887	Sant Sadurní d'Anoia	12.915
	Cardedeu	19.091	Molins de Rei	26.930	Santa Perpètua de Mogoda	25.936
	Castellar del Vallès	25.301	Mollet del Vallès	52.045	Sitges	32.496
	Castellbisbal	12.965	Olesa de Montserrat	24.703	Terrassa	228.294
	Castelldefels	69.196	Palau-solità i Plegamans	15.444	Torelló	15.107
	Cerdanyola del Vallès	57.831	Parets del Vallès	18.879	Vic	49.333
	Comellà de Llobregat	91.196	Pineda de Mar	29.415	Viladecans	67.179
	Esparreguera	22.499	Prat de Llobregat (El)	65.910	Vilanova del Camí	12.853
	Esplugues de Llobregat	47.700	Premià de Mar	28.928	Vilanova i la Geltrú	70.293
	Franqueses del Vallès (Les)	20.667	Ripollet	39.430	Vilassar de Mar	21.169
	Gavà	47.961	Sabadell	221.564		
	Granollers	63.897	Sant Adrià de Besòs	38.672		

2.3. El Quadre resum d'indicadors 2024

El Quadre Resum d'Indicadors (QRI) del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (CCI d'Esports) s'ha estructurat al voltant de quatre dimensions fonamentals que guien l'anàlisi, a banda de la informació contextual o de l'entorn que l'emmarca. A continuació, es presenten les finalitats principals de cadascuna d'aquestes àrees, juntament amb el pes (o percentatge de representació) que tenen dins del QRI.



El Quadre resum d'indicadors (QRI) es manté força constant en la majoria dels seus elements. Tot i això, es poden produir lleugeres modificacions anuals per tal d'ajustar-lo a l'evolució i els requeriments de l'administració esportiva local. En aquesta edició, cal destacar que no s'ha realitzat cap canvi.

3. Interpretació de resultats

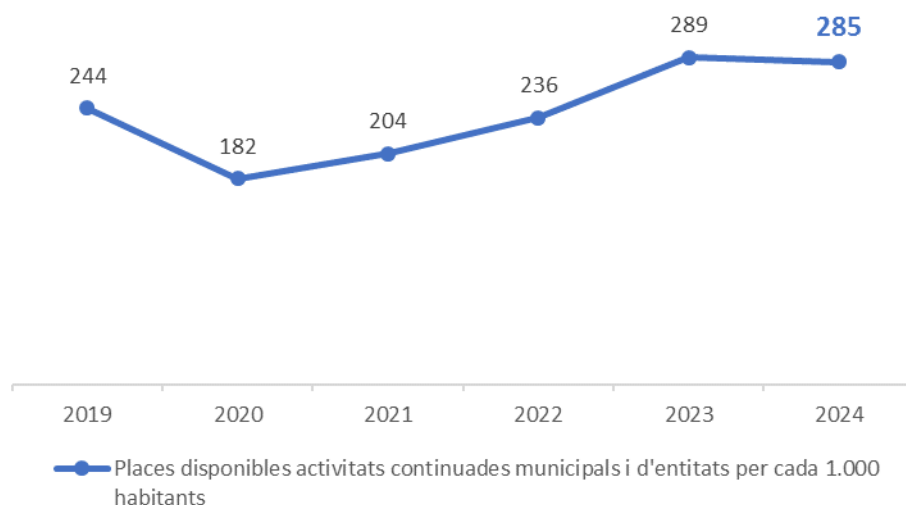
A continuació es presenten els resultats de la 22a edició del CCI d'Esports destacant aquelles dades més significatives des de diferents perspectives. S'analitzen les dades des de les mitjanes globals i la seva evolució històrica dels darrers 6 anys. S'hi identifiquen tendències, quina va ser l'afectació de la Covid-19 en els sistemes esportius locals de la província i com ha estat la seva recuperació. També s'ha emprat una perspectiva transversal en el que els indicadors comuns dels QRIs dels diferents Cercles de Comparació Intermunicipals són comparats entre sí. Finalment, la següent anàlisi es complementa amb les aportacions dels tècnics i tècniques d'Esports municipals realitzades en els tallers de millora per ampliar la interpretació de la realitat dels sistemes esportius locals de la província.

3.1. Encàrrec polític

Estabilització de les places d'activitat esportiva continuada

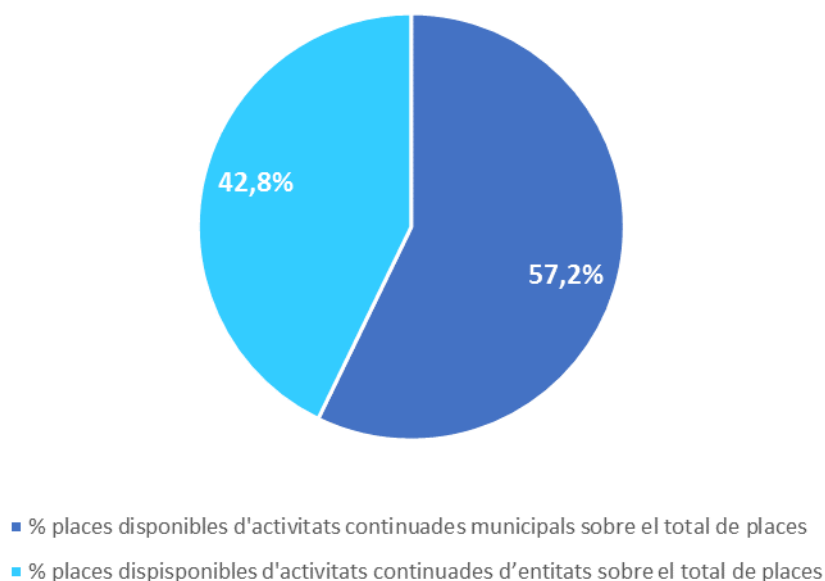
L'oferta esportiva, entesa com les places disponibles en activitats continuades municipals i d'entitats per cada 1.000 habitants, mostra un augment sostingut fins el 2023 i una estabilització l'any 2024. Aquesta tendència reflecteix l'eficàcia de les polítiques actives de foment de la pràctica esportiva i la recuperació post-COVID.

Evolució de les places disponibles en activitats continuades municipals i d'entitats per cada 1.000 habitants.



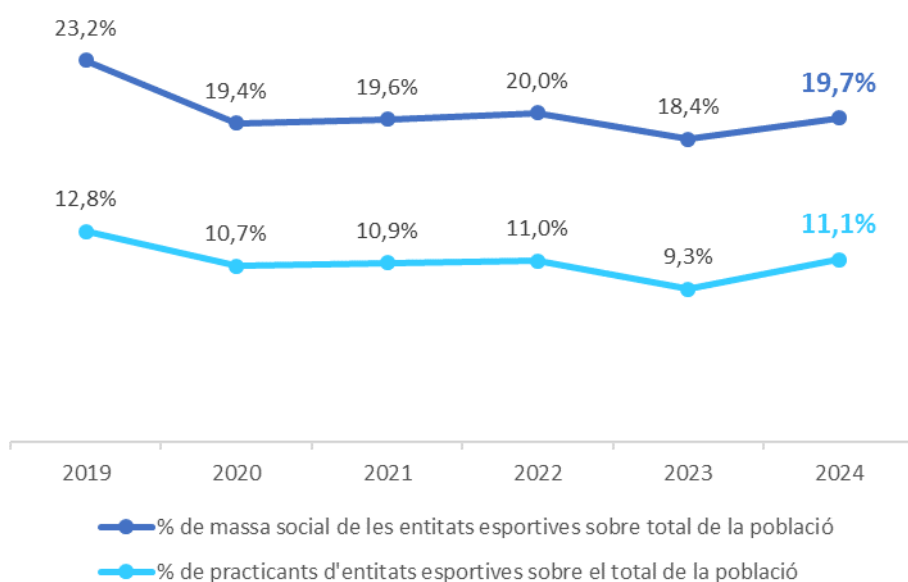
Analitzant la distribució de les places segons el tipus d'organització que les ofereix (ens local o teixit associatiu), es pot veure com el 57,2% de les places corresponen a programes esportius municipals mentre el 42,8% restant són les places que les entitats i clubs esportius dels municipis ofereixen a la ciutadania. Aquesta distribució evidencia un model mixt on l'Administració assumeix el paper principal però manté la col·laboració amb el teixit esportiu local. Factors com la capacitat pressupostària i la vitalitat del teixit associatiu determinen l'equilibri.

Tipus de places disponibles d'activitats continuades.



Pel que fa a la participació esportiva dins del teixit associatiu esportiu, tot i que el percentatge de massa social i de practicants d'entitats esportives ha anat augmentant progressivament en els darrers 6 anys, no s'assoleixen, al 2024, els valors del 2019, i tampoc creix al ritme de la població de Catalunya.

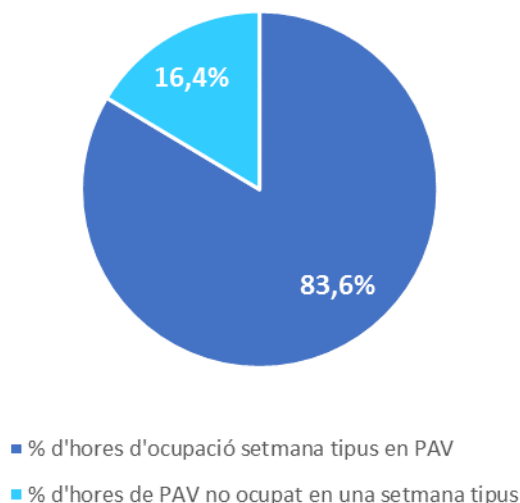
Evolució del % de massa social i del % de practicants d'entitats esportives sobre el total de població.



Ocupació dels espais esportius

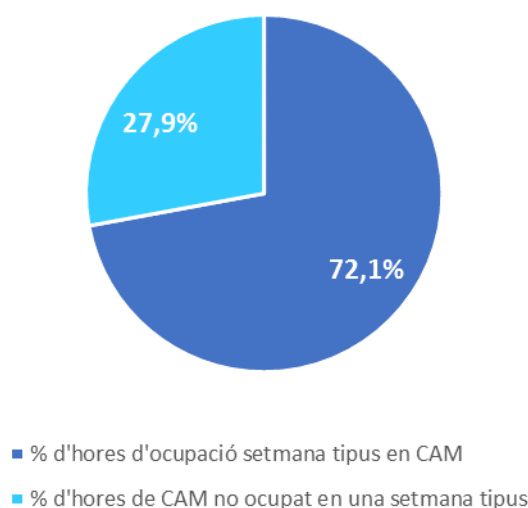
L'ocupació elevada d'espai de pavelló (83,6%) mostra la forta demanda d'espais coberts. Aquest fet reflecteix la necessitat d'ampliar i optimitzar horaris i instal·lacions.

Percentatge d'hores d'ocupació setmana tipus en Pavellons (PAV). Mitjana global 2024.



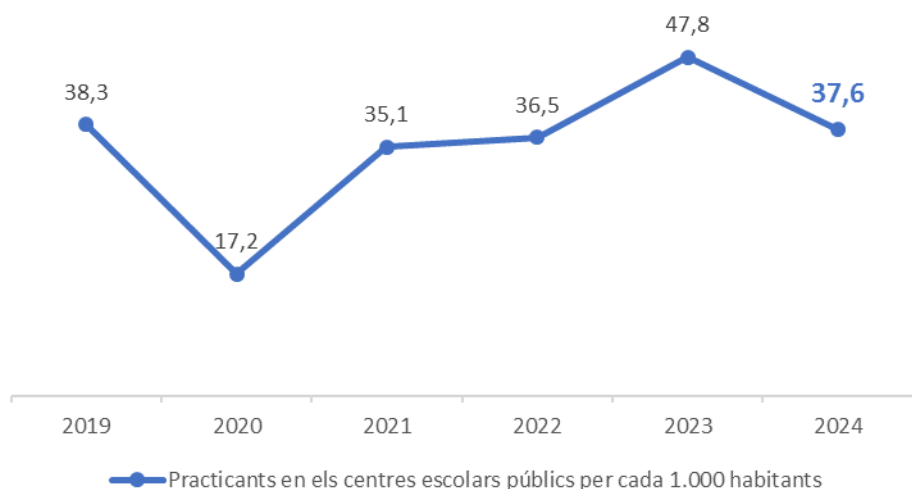
Pel que fa als camps esportius, també tenen una alta demanda, amb un 72,1% d'ocupació. Les polítiques de repartiment horari i els criteris de prioritat entre clubs són clau per mantenir l'equilibri d'ús.

Percentatge d'hores d'ocupació setmana tipus en Camps (CAM). Mitjana global 2024.



Els espais esportius dels centres escolars municipals també són un important espai de pràctica esportiva, especialment per a la població en edat escolar. Mitjançant l'oferta realitzada per les pròpies associacions de famílies, pels programes esportius municipals, i com a espai d'entrenament de les entitats esportives locals. L'any 2024 el volum de persones practicants en els centres escolars es recupera vers el 2020 però retrocedeix respecte el 2023.

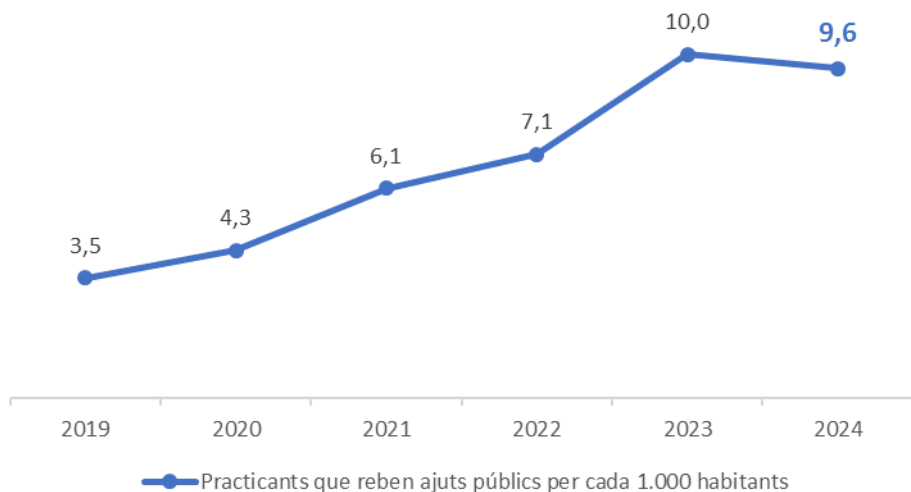
Evolució dels practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants.



Augment del suport a la pràctica esportiva

Els ajuts públics han augmentat progressivament al llarg dels últims 6 anys, sent un 60% superiors al 2024 respecte el 2019. Aquest fet demostra l'aposta municipal per l'equitat i l'accés universal.

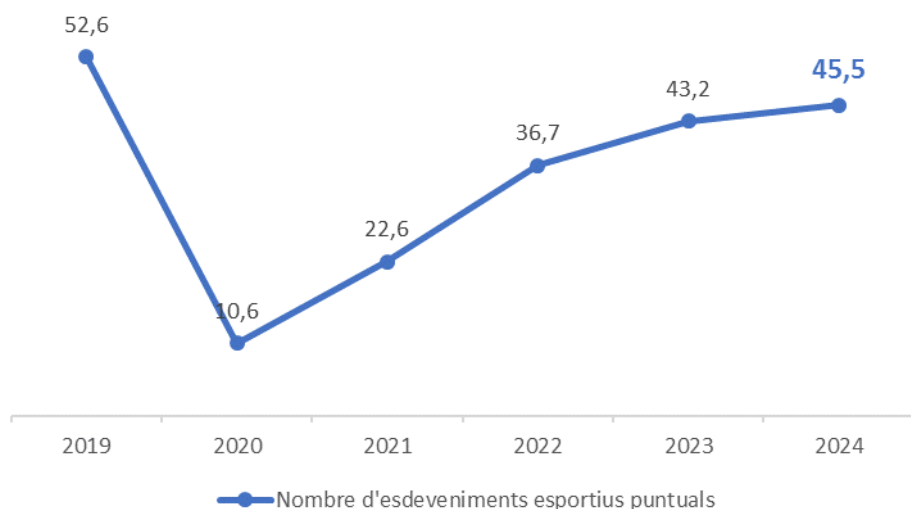
Evolució dels practicants que reben ajuts públics per a cada 1.000 habitants.



Recuperació de les activitats esportives puntuals

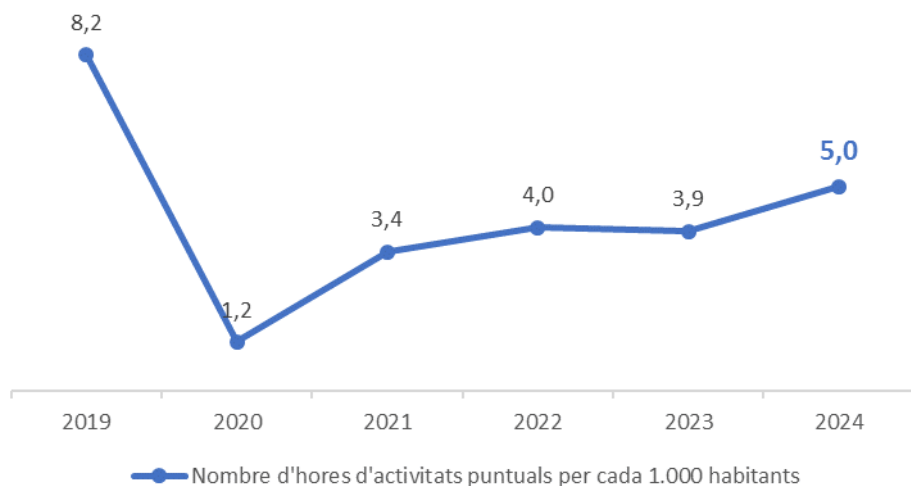
Al 2024 hi ha hagut un augment del nombre d'esdeveniments esportius anuals, passant de 43,2 esdeveniments en l'edició anterior als 45,5 actuals. Progressivament es recupera el volum d'esdeveniments puntuals existents abans de la crisi sanitària del 2020, situant-se els valors cada cop més propers als del 2019. Aquest fet té un efecte positiu en la dinamització econòmica i social del municipi.

Evolució del nombre d'esdeveniments esportius puntuals.



Tot i que amb 5 hores per cada 1.000 habitants, l'activitat esportiva puntual creix, encara s'està lluny de recuperar els nivells d'abans del Covid (2019). Cal tenir en compte que les hores de l'activitat esportiva puntual complementa l'oferta continuada tot reforçant la funció social i comunitària de l'esport.

Evolució del nombre d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants.

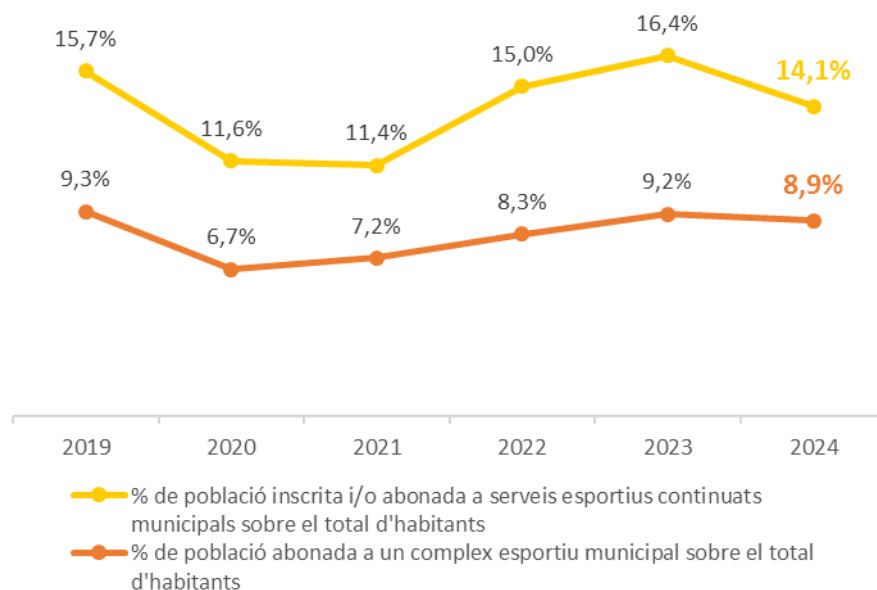


3.2. Dimensió usuari/client

Lleugera disminució de l'ocupació dels programes esportius municipals i CEMs

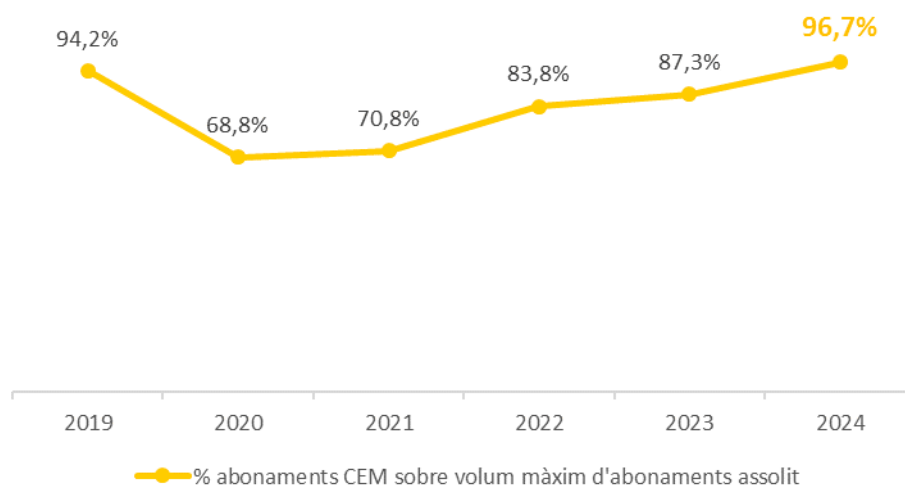
El percentatge de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants va patir una davallada durant la pandèmia provocada per la COVID-19, i tot i que la tendència és positiva en aquests darrers anys, no s'han assolit els valors del 2019.

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



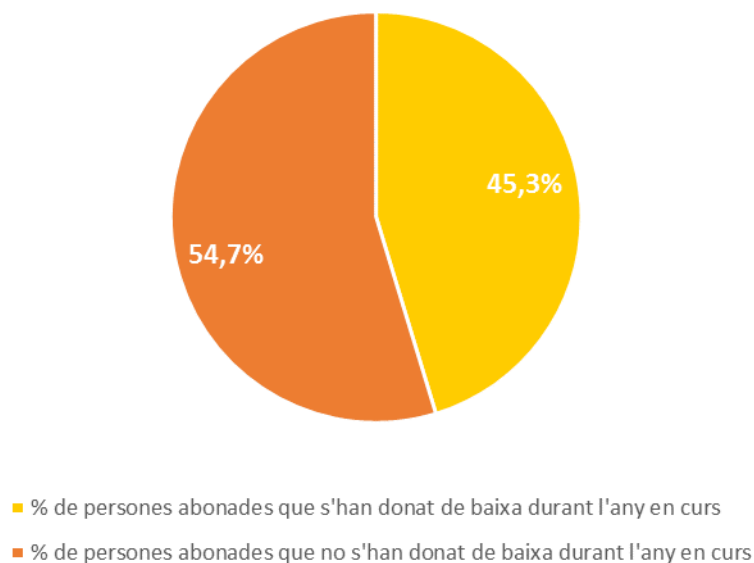
El percentatge d'abonaments als Complexos Esportius Municipals (CEM) sobre el volum màxim d'abonaments assolit l'any 2024 és amb un 96,7% el més elevat dels darrers sis anys, el màxim valor de la sèrie històrica. Aquesta xifra mostra una recuperació pràcticament plena dels abonaments als complexos esportius municipals i denota una estabilització a la demanda. Tenint en compte la complexa realitat viscuda en els darrers anys per part dels CEMs, aquesta xifra és un indicador molt favorable sobre el sector.

Evolució del percentatge abonaments CEM sobre volum màxim d'abonaments assolit.



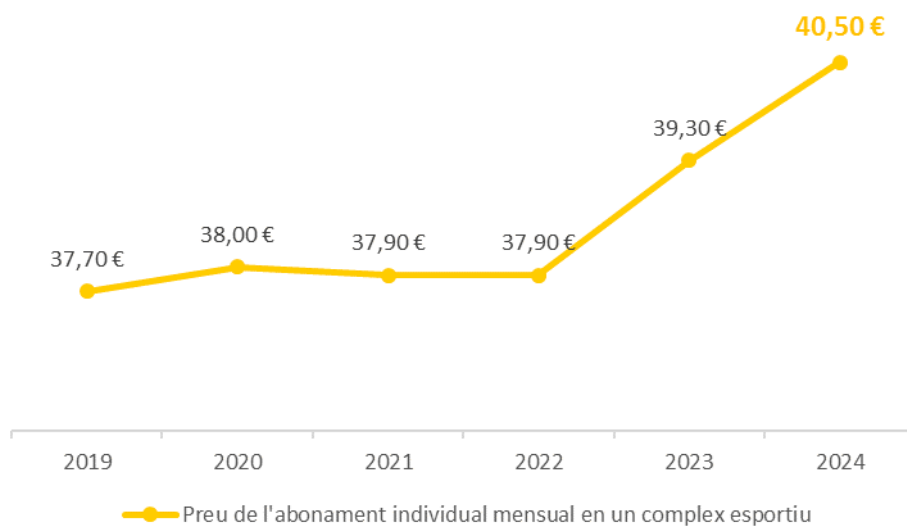
Tot i la recuperació dels abonaments, el 45% de rotació anual enregistrat el 2024 és alt. Un dels possibles motius d'aquest elevat volum de rotació es pot derivar de la competència de gimnasos privats low-cost. Tot plegat, requereix reforçar les estratègies de fidelització i un anàlisi exhaustiu de la competència.

Percentatge d'abonats que s'han donat de baixa durant l'any en curs. Mitjana global 2024.



Excepte en els dos darrers anys, l'increment del preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu s'ha mantingut estable. En tots els casos aquest augment queda molt per sota de l'IPC.

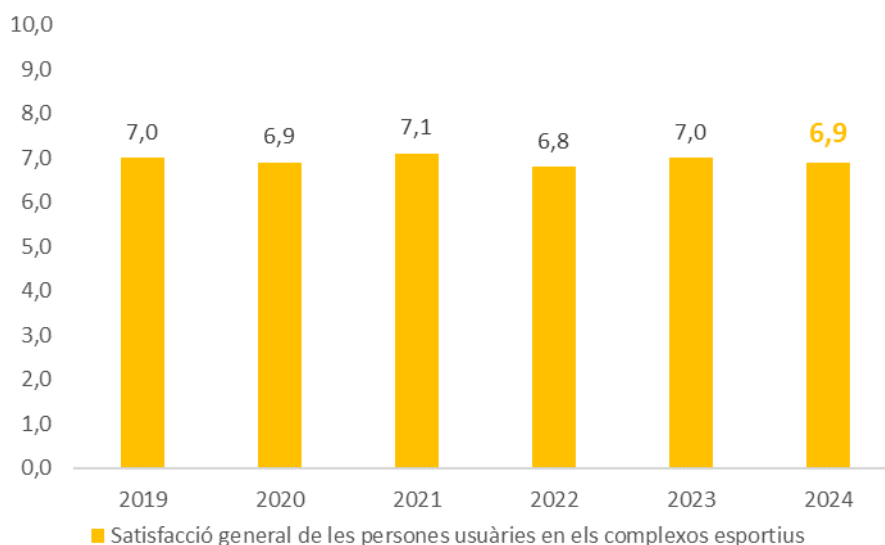
Evolució del preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu.



Estabilitat del grau de satisfacció de les persones usuàries en els complexos esportius

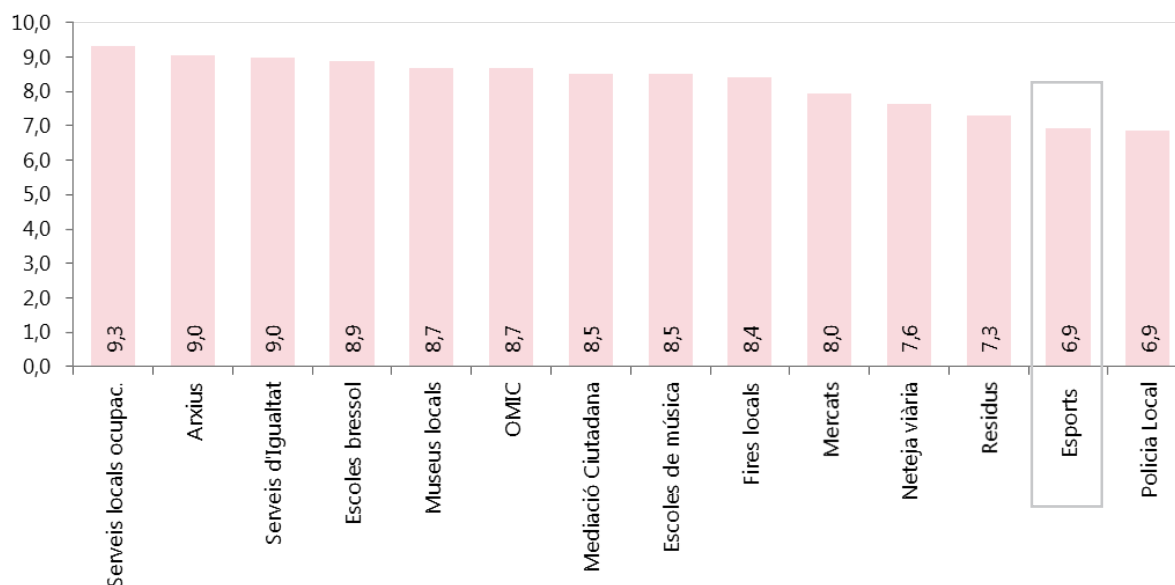
Amb un 6,9 sobre 10 es manté una valoració notable de la satisfacció general de les persones usuàries en els complexos esportius en els darrers 6 anys. Aquesta valoració denota satisfacció general però també marge de millora en altres aspectes com pugui ser la neteja.

Evolució de la satisfacció general de les persones usuàries en els Complexos Esportius.



En la comparativa del nivell de satisfacció de les persones usuàries dels complexos esportius municipals amb les persones usuàries d'altres serveis municipals, s'observa que tot i que la puntuació es manté amb un notable baix com en els darrers anys, descendeix 2 posicions respecte l'anterior edició. Aquest fet pot ser indicador de que cal buscar estratègies per a la millora de la satisfacció de l'usuari.

Comparativa amb altres serveis municipals de la satisfacció general de les persones usuàries del servei. Mitjana global 2024.

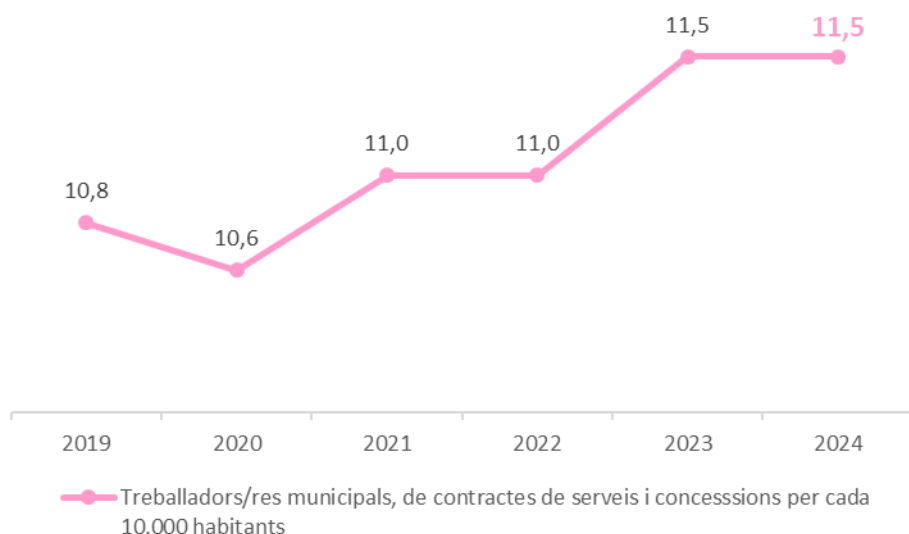


3.3. Valors Organitzatius

Estabilitat en la dotació dels Recursos Humans

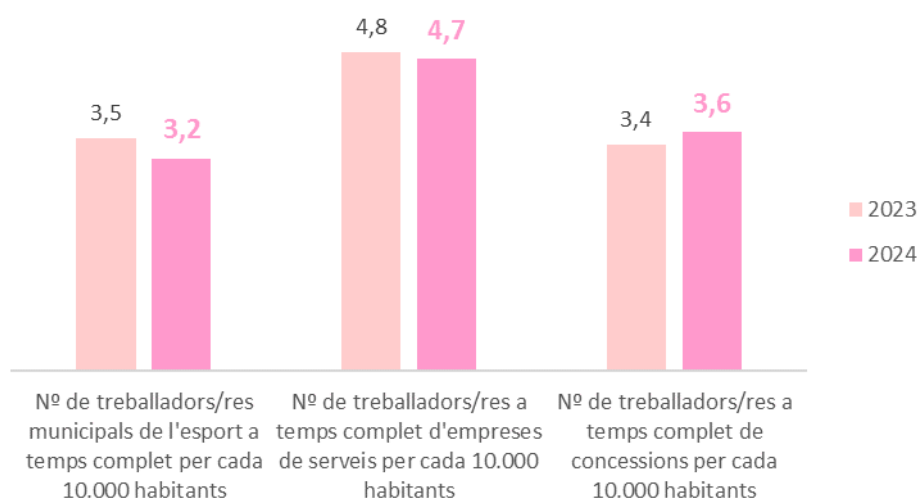
En relació al volum dels recursos humans disponibles, es consolida l'estabilitat en el nombre total de persones treballadores municipals, de contractes de serveis i concessions per cada 10.000 habitants amb un total de 11,5 treballadors/res a temps complert.

Evolució de treballadors i treballadores municipals, de contractes de serveis i concessions per cada 10.000 habitants.



Pel que fa a la distribució del nombre de treballadors/res a temps complert per cada 10.000 habitants, l'any 2024 respecte el 2023 disminueix el nombre de treballadors/res municipals i de treballadors/res en empreses de serveis, mentre que augmenta el nombre de treballadors/res en concessions.

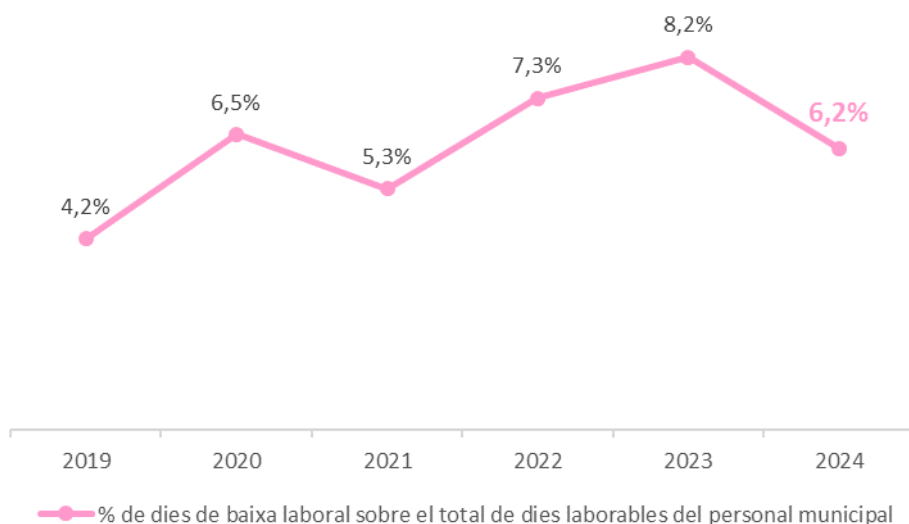
Nombre de treballadors i treballadores municipals, de contractes de serveis i concessions per cada 10.000 habitants. Mitjana global 2023 i 2024.



Descens de l'absentisme laboral del personal municipal

L'any 2024 es dona un descens fins el 6,2% dels dies de baixa laboral sobre el total de dies laborals dels treballadors/es municipals, fet que cal destacar com a positiu pel fet que és el primer any que això succeeix dels darrers 4 anys. Aquesta situació pot ser deguda a millores en les condicions laborals i prevenció de riscos, entre d'altres factors.

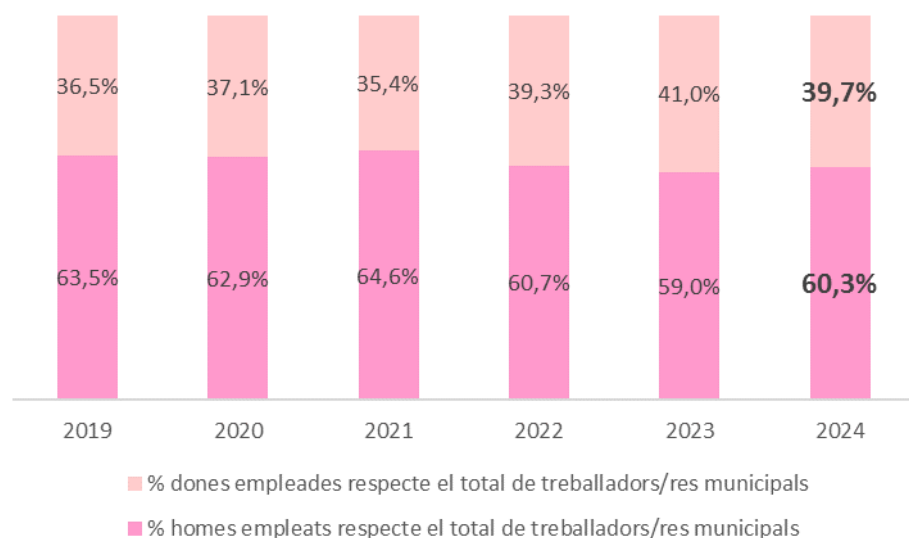
Evolució del % de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborals dels treballadors/res municipals.



Es manté l'estructura per gènere

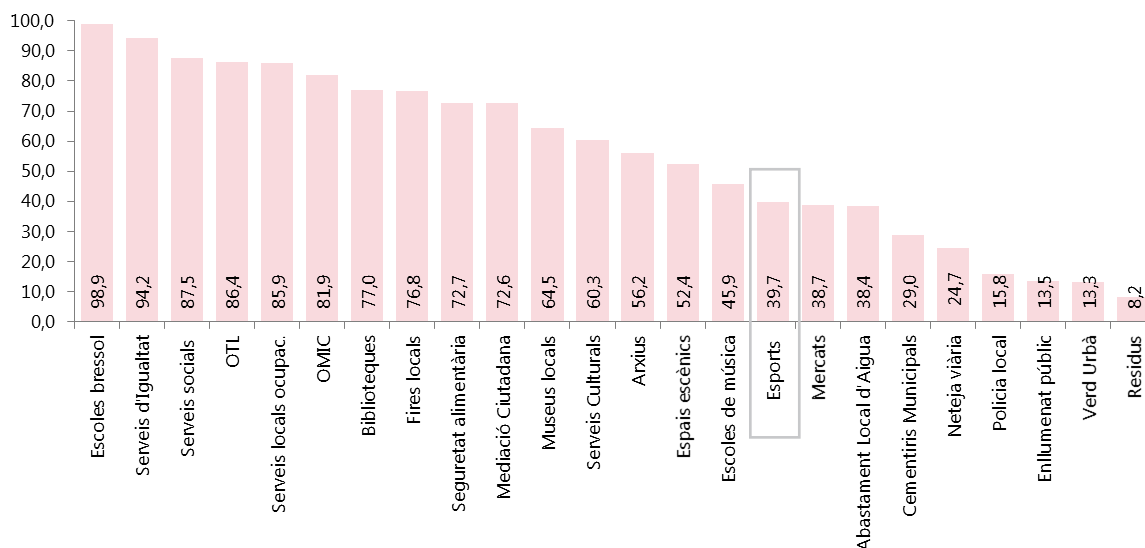
Amb un 39,7% de dones empleades respecte el total de treballador/es municipals al 2024, es manté la presència femenina però encara hi ha marge per la igualtat en tots els nivells.

Evolució del % de dones empleades respecte el total de treballadors/res municipals del servei d'esports.



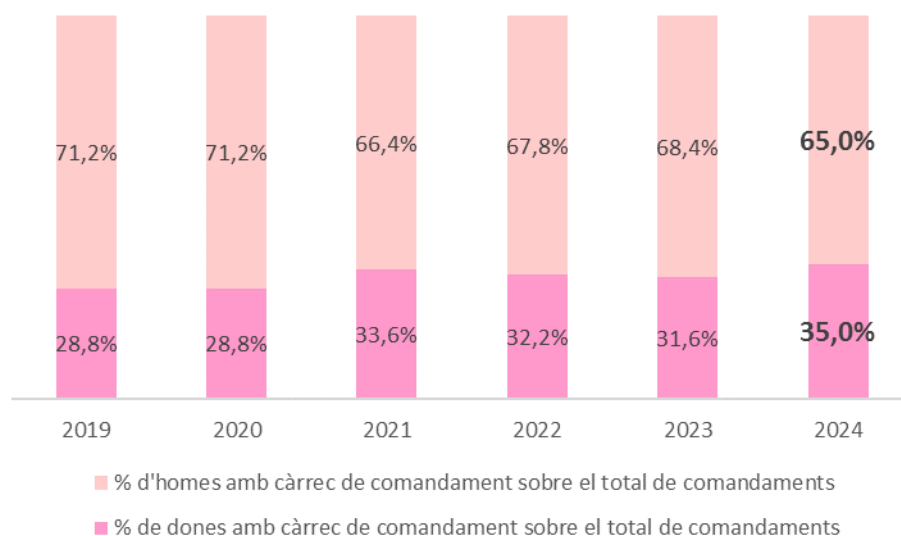
Comparant aquesta dada amb altres serveis municipals, el Servei d'Esports continua situat en la mateixa posició que l'any anterior, és a dir, situat en el barem inferior dels municipis que presenten major paritat entre homes i dones empleades.

Comparativa amb altres serveis municipals del % de dones empleades respecte el total de treballadors/res municipals. Mitjana global 2024.



Des del 2019 s'ha produït una tendència lleugera però continuada a l'alça en el nombre de dones amb càrrecs de comandament sobre el total de comandaments. Aquest augment fins al 35% l'any 2024 és un senyal d'avenç en equitat de gènere en la direcció esportiva municipal. Reflecteix l'impacte de polítiques d'igualtat i la professionalització del sector.

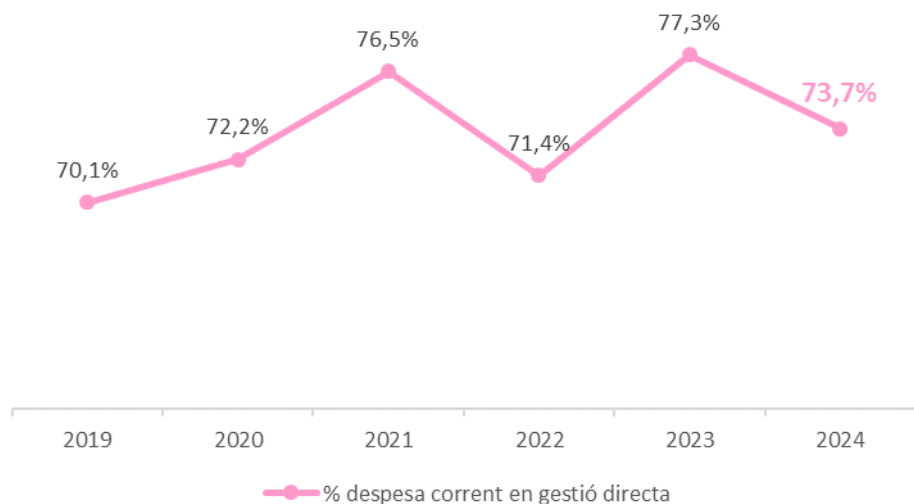
Evolució del % de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments.



Estabilitat de la despesa corrent en gestió directa

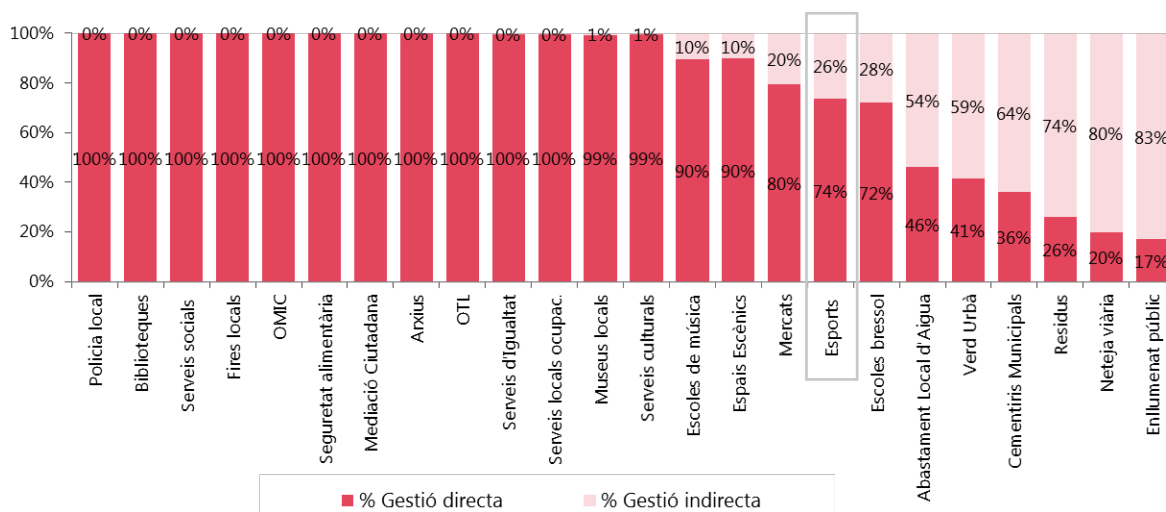
El % de despesa corrent en gestió directa, tot i tenir fluctuacions, es manté força estable, amb valors que oscil·len entre el 70% i el 77% en els darrers 6 anys.

Evolució del % de despesa corrent en gestió directa.



Comparant el percentatge de despesa corrent en gestió directa amb altres serveis municipals es pot observar com dels 24 serveis analitzats, 13 serveis tenen pràcticament el 100% de despesa corrent directa. Els altres serveis combinen la despesa corrent en gestió directa i la despesa indirecta mitjançant contractes de concessió de serveis en la gestió d'una part del servei municipal, sent esports un d'aquests serveis, el qual es manté en la mateixa posició que l'any anterior.

Comparativa amb altres serveis municipals del tipus de despesa corrent. Mitjana global 2024.

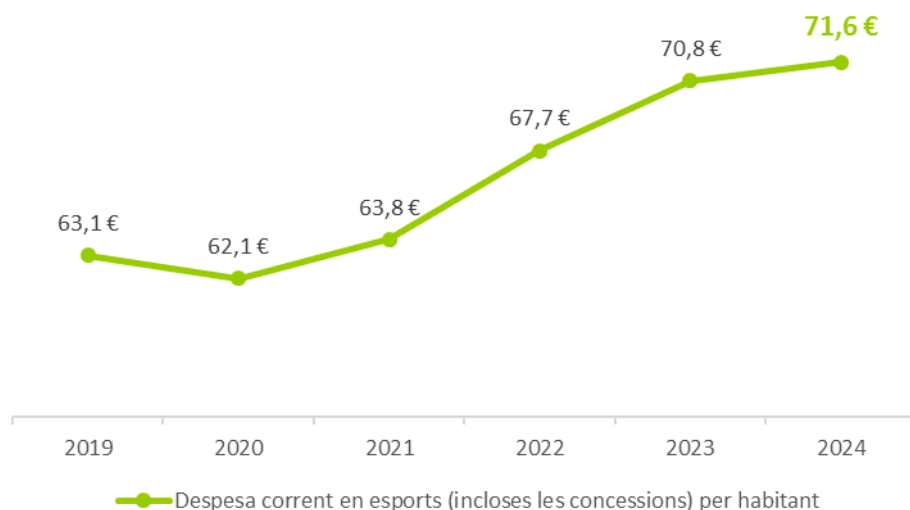


3.4. Dimensió econòmica

Tendència d'increment de la despesa per habitant per a la pràctica esportiva

La despesa corrent per habitant s'incrementa en el període 2019-2024 i enguany segueix aquesta tendència tot i que la variació és més lleugera que en anys anteriors, augmentant de 70,8€ el 2023 a 71,6€ per habitant el 2024.

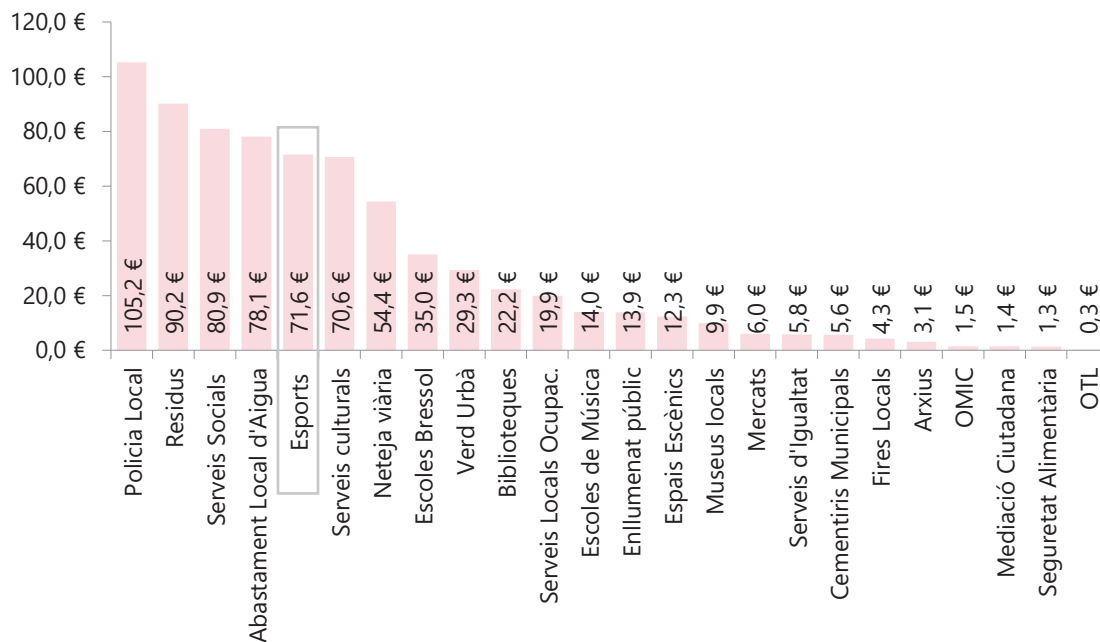
Evolució de la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant.



En l'any 2024 el Servei d'Esports continua sent un dels serveis amb major despesa per habitant en comparació amb altres serveis, situant-se en la cinquena posició com és mostra a continuació. Cal destacar que en el Servei d'Esports s'hi inclouen un gran volum d'infraestructures esportives municipals i una gran oferta esportiva per a totes les edats i col·lectius de població.

És important tenir en compte que els serveis esportius tenen un paper determinant en la millora de la salut de la població.

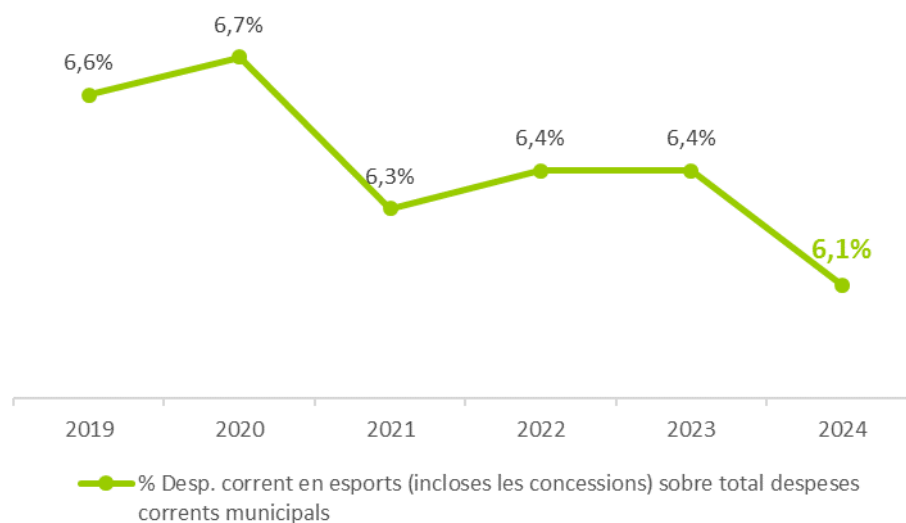
Comparativa de la despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant amb altres serveis municipals. Mitjana global 2024.



Estabilitat en el pes del servei d'Esports en el pressupost municipal

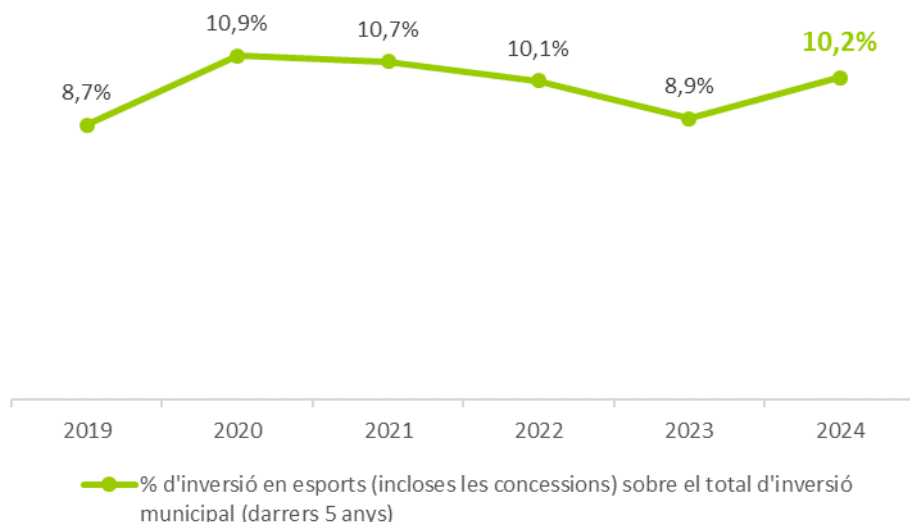
En aquests darrers 6 anys aquesta dada ha oscil·lat lleugerament entre un 6,7% i un 6,1% del pressupost municipal situant-se al 2024 en un 6,1%, fet que mostra com, tot i l'augment de la despesa corrent en esports evidenciada en el punt anterior, l'esforç municipal en termes relatius ha disminuït (el pes de la despesa corrent en esports dins el pressupost corrent municipal és inferior el 2024 que anys enrere).

Evolució del % despesa corrent en esports (incloses les concessions) sobre el total de despeses corrents municipals.



D'altra banda, després de l'augment de la inversió en esports sobre el total de la inversió municipal dels darrers 5 anys l'any 2020 aprofitant l'aturada de l'activitat física derivada de la crisi sanitària, el seu pes va anar disminuint de forma progressiva fins representar el 8,9% del total de la inversió municipal dels darrers 5 anys el 2023. El 2024, però, repunta 1,3 punts percentuals respecte l'any anterior, sent el percentatge d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal dels darrers 5 anys del 10,2%.

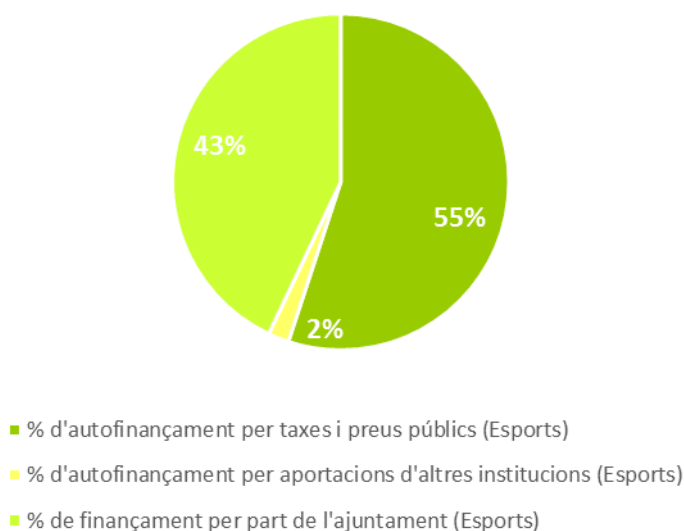
Evolució del percentatge d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys).



L'autofinançament del Servei d'Esports supera el 55%

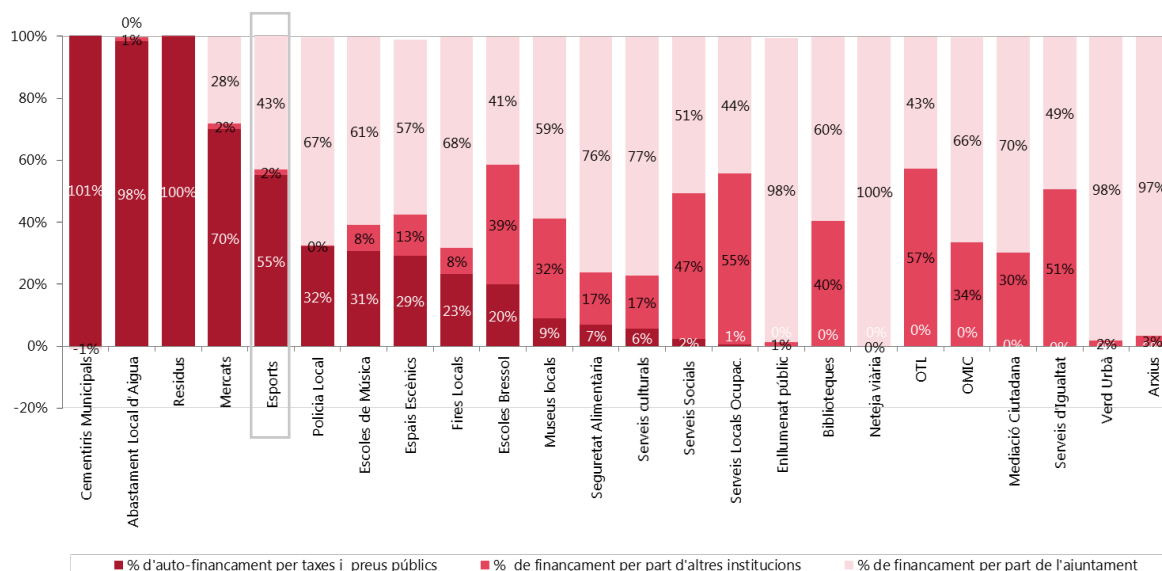
Pel que es refereix a l'estructura del finançament del Servei d'Esports, l'any 2024 més de la meitat dels ingressos provenen de les taxes i els preus públics, augmentant del 51% de l'any anterior al 55% d'enguany. L'aportació de finançament per part d'altres institucions també ha augmentat de l'1% al 2%, mentre que l'aportació municipal, per la seva banda, ha estat del 43%, disminuint lleugerament. L'elevada ocupació dels complexos esportius municipals i l'increment del preu de l'abonament mensual contribueix a un augment de l'autofinançament del propi servei.

Finançament del Servei d'Esports. Mitjana global 2024.



Comparant aquestes dades amb la resta de serveis municipals participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal, es pot veure que el Servei d'Esports segueix sent el servei que comparta amb un major equilibri entre l'autofinançament per taxes i preus públics i altres fonts de finançament. En la present edició (dades 2024) el Servei d'Esport continua ocupant la cinquena posició en quant al nivell d'autofinançament.

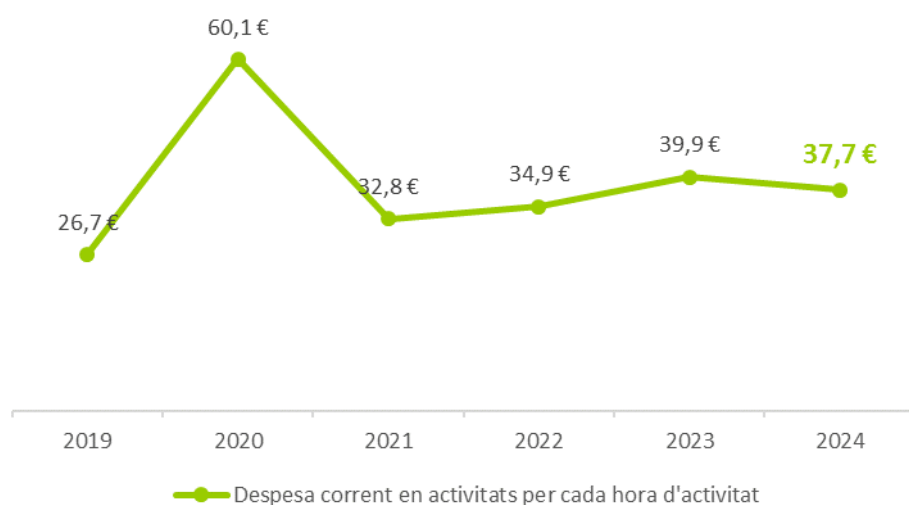
Comparativa del finançament del Servei d'Esports amb altres serveis municipals. Mitjana global 2024.



Lleugera disminució del cost hora per cada hora activitat

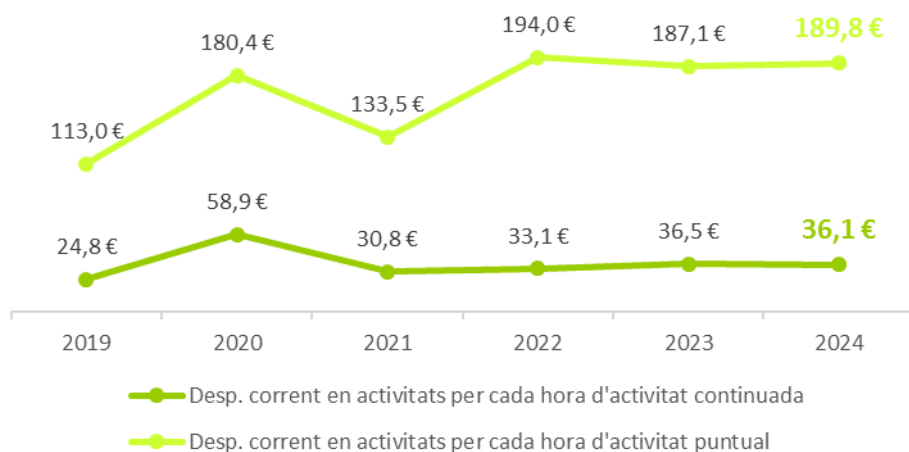
Després de tres anys d'increment, l'any 2024 hi ha hagut un lleuger desens respecte el 2023 en la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat, en concret de 2,2 €.

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



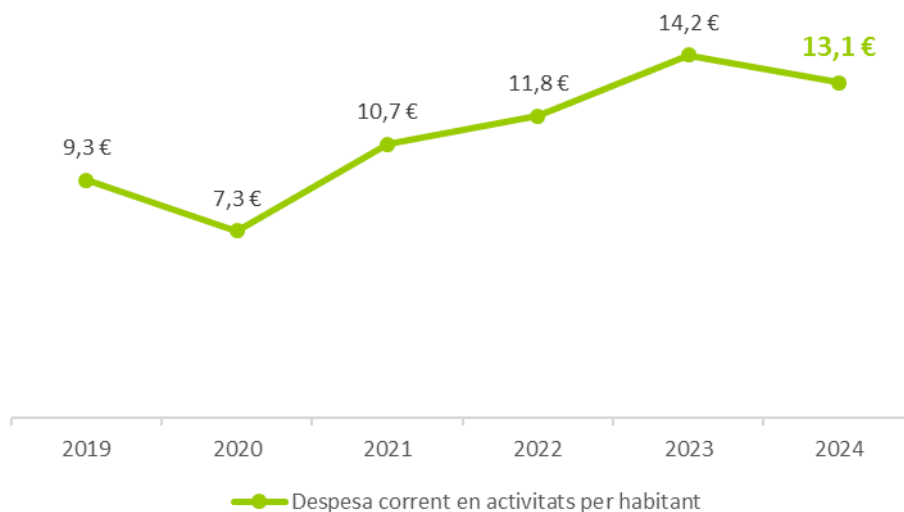
Pel que fa a la despesa corrent per cada hora d'activitat continuada, l'any 2024, es redueix lleugerament dels 36,5€ als 36,1€, mentre que la despesa corrent per cada hora d'activitat puntual augmenta de 187,0€ a 190,0€.

Evolució de la despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat continuada i puntual.



En relació a la despesa corrent en activitats per habitant s'observa un decrement de 1,1€ per habitant.

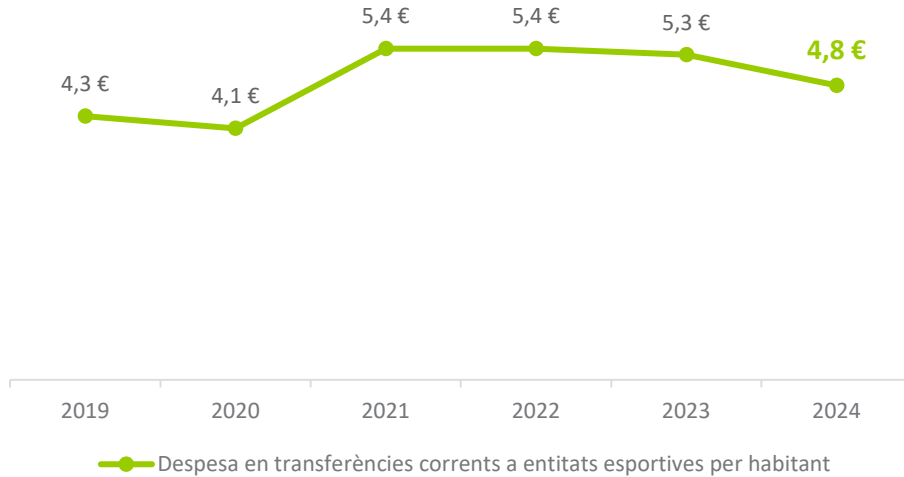
Evolució de la despesa corrent en activitats per habitant.



Disminució del suport econòmic a les entitats esportives

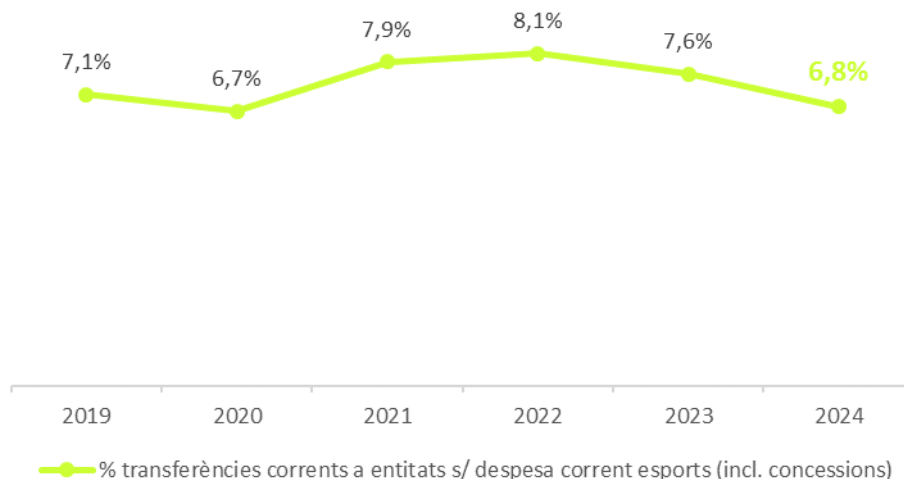
La despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant es redueix de 5,3 € el 2023 a 4,8 € el 2024.

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



En aquest mateix període el percentatge de transferències corrents a entitats esportives sobre la despesa corrent d'esports ha minvat del 7,6% al 6,8%.

Evolució del % transferències corrents a entitats sobre la despesa corrent esports (incloses concessions).

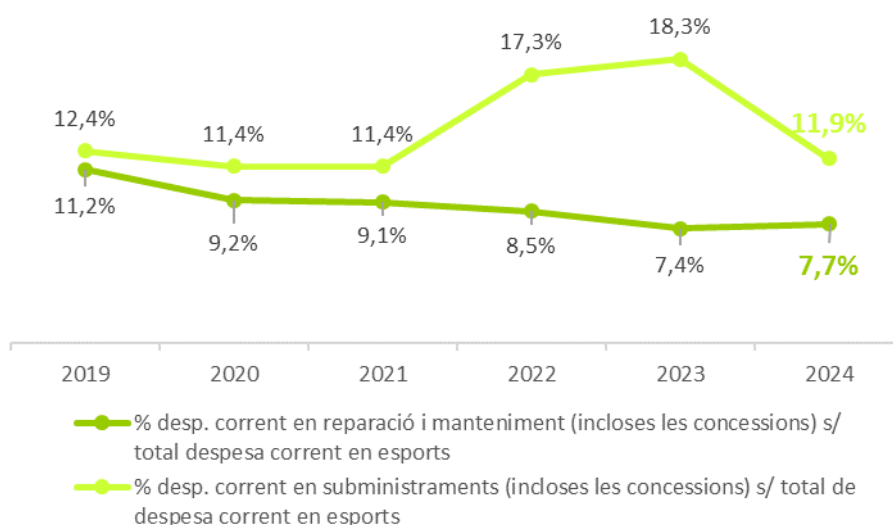


Disminució de la despesa en manteniment i en subministraments

La despesa en manteniment i reparacions sobre el total de despesa corrent en esports presenta una tendència sostinguda a disminuir, tot i el lleuger repunt de 2024.

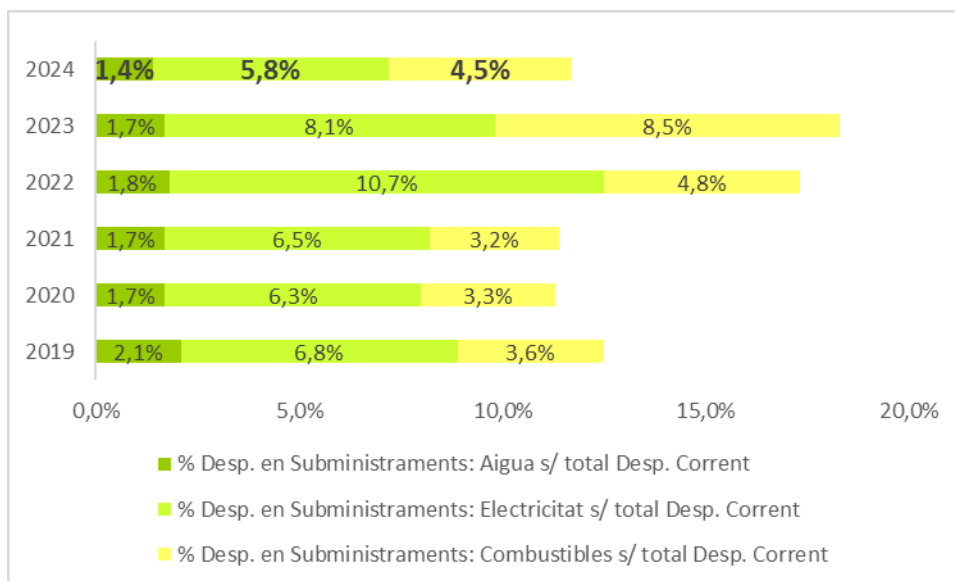
Pel que fa a la despesa corrent en subministraments (incloses les concessions) del total de despesa corrent en esports, l'any 2024 s'han recuperat els valors previs als anys 2022 i 2023 (afectats per la crisi energètica). Molt possiblement aquesta recuperació pot ser conseqüència de les inversions en energies renovables i sistemes de millora de l'eficiència energètica.

Evolució del percentatge de despesa en reparació i manteniment i en subministraments sobre el total de despesa corrent en esports.



Analitzant el percentatge de la despesa que es destina a cada subministrament, es pot observar com l'aigua, l'electricitat i els combustibles tenen una tendència a la baixa i representen cada vegada una menor despesa respecte el total de despesa corrent en esports. Probablement aquest fet vingui produït per les inversions en matèria d'energies renovables, eficiència energètica i també situacions de preus de mercat més favorables.

Evolució de la distribució de despesa per tipologia de subministraments sobre el total de despesa corrent en Esports 2019-2024.



4. Visió general dels indicadors del Cercle d'Esports

A continuació es presenta un resum dels resultats i de l'evolució dels indicadors que configuren el QRI Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports 2024, tot destacant aquells aspectes més rellevants per a cada dimensió.

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Impulsar la pràctica esportiva al municipi	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més	48,5	51,8	52,4	52,1	51,8	66,3
% de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals	-	72,8	72,8	72,8	72,8	72,8

- Aplicant la dada objectiva de l'EAFE a Catalunya hi ha un augment del % de practicants de 16 anys o més. El % de pràctica dels menors de 16 anys continua estable.

Impulsar el teixit associatiu esportiu	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	23,2%	19,4%	19,6%	20,0%	18,4%	19,7%
% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	12,8%	10,7%	10,9%	11,0%	9,3%	11,1%

- Augmenta el % de població practicant i de massa social de les entitats esportives del darrer any.

Promoure la cohesió social	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants	3,5	4,3	6,1	7,1	10,0	9,6

- Els ajuts que reben les persones practicants, s'ha incrementat un 60% en els darrers 6 anys.

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Places disponibles activitats continuades municipals i d'entitats per cada 1.000 habitants	244	182	204	236	289	285
% places disponibles d'activitats continuades municipals sobre el total de places	60,7%	52,1%	56,8%	60,7%	60,1%	57,2%
% places disponibles d'activitats continuades d'entitats sobre el total de places	39,3%	47,9%	43,2%	39,3%	39,9%	42,8%

- Consolidació de les places ofertes d'activitats continuades tant les de les entitats com les municipals. Tot i que les places ofertes per l'ajuntament són més de la meitat, les places disponibles de les entitats esportives s'incrementa en quasi un 3%.

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre d'esdeveniments esportius puntuals	52,6	10,6	22,6	36,7	43,2	45,5
Nombre d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants	358	154	339	338	340	342
Nombre d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants	8,2	1,2	3,4	4,0	3,9	5,0

- Augment de les hores d'activitats continuades i puntuals.
- Augment del nombre d'esdeveniments esportius puntuals apropant-se cada cop més als valors del 2019.

Impulsar l'ús dels espais esportius	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% persones usuàries en equipaments esportius sobre el total dels habitants de 16 anys i més	34,6%	34,8%	34,5%	34,4%	34,6%	33,1%
Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants	38,3	17,2	35,1	36,5	47,8	37,6
Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants	1.107	1.088	1.100	1.099	1.099	1.074
% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV	91,8%	89,9%	93,8%	93,5%	93,4%	83,6%
% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM	81,8%	82,8%	83,7%	85,6%	85,8%	72,1%

- Ocupació elevada dels Pavellons i els Camps.
- Recuperació del volum de practicants en els equipaments esportius escolars respecte el 2019 però retrocedeix respecte el 2023.

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Fomentar l'ús del serveis esportius municipals	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals sobre el total d'habitants	15,7	11,6	11,4	15	16,4	14,1
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	9,3	6,7	7,2	8,3	9,2	8,9
% abonaments CEM sobre volum màxim d'abonaments assolit	94,2	68,8	70,8	83,8	87,3	96,7
% de persones abonades que s'han donat de baixa durant l'any en curs	-	46,2	47	53,4	46,4	45,3

- Tendència positiva en aquests darrers anys de la població vinculada a programes esportius municipals i CEMs, tot i no assolir-se a l'any 2024 els valors del 2019.
- El % d'abonaments CEM sobre el volum màxim d'abonaments és el més elevat dels darrers 6 anys.
- Elevada rotació de persones abonades en CEMs.

Oferir un servei de qualitat als ciutadans	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	37,70 €	38,00 €	37,90 €	37,90 €	39,30 €	40,50 €
Satisfacció general de les persones usuàries en els complexos esportius	7,0	6,9	7,1	6,8	7,0	6,9

- Excepte en els dos darrers anys, l'increment del preu de l'abonament mensual en CEMs s'ha mantingut estable, quedant en tots els casos per sota de l'IPC.
- Estabilitat del grau de satisfacció dels usuaris dels CEMs.

DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Reflectir la dotació de recursos humans	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Treballadors/res municipals, de contractes de serveis i concessions per cada 10.000 habitants	10,8	10,6	11,0	11,0	11,5	11,5
Nº de treballadors/res municipals de l'esport a temps complet per cada 10.000 habitants	3,3	3,6	3,3	3,4	3,5	3,2
Nº de treballadors/res a temps complet d'empreses de serveis per cada 10.000 habitants	3,9	3,6	4,2	4,1	4,8	4,7
Nº de treballadors/res a temps complet de concessions per cada 10.000 habitants	3,7	4,0	3,5	3,4	3,4	3,6

- Es constata estabilitat en la dotació de recursos humans en els darrers 6 anys. Es produeix un lleuger augment en el nombre de persones treballadores a temps complet de concessions.

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Sou brut base monitor/a d'esports municipal	21.427	21.338	21.291	23.576	23.047	23.884
% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables del personal municipal	4,2%	6,5%	5,3%	7,3%	8,2%	6,2%

- Disminució de les hores de baixa del personal municipal.

Millorar les habilitats dels treballadors municipals	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals	52,8	57,5	50,6	49,0	52,6	52,8
Hores anuals de formació per treballador/a municipal	12,1	11,0	8,7	10,5	10,0	9,5

- Consolidació del personal assistent a cursos mantenint un volum d'hores anuals similars de formació per treballador/a.

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% despesa corrent en gestió directa	70,1%	72,2%	76,5%	71,4%	77,3%	73,7%
% treballadors/res municipals i de contractes de serveis s/ total treballadors/res	67,0%	61,4%	67,1%	68,9%	68,9%	68,9%

- Estabilitat de la despesa corrent en la gestió directe en el servei d'esports: Tot i tenir fluctuacions, es manté força estable, amb valors que oscil·len entre el 70% i el 77% en els darrers 6 anys.

Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% dones empleades respecte el total de treballadors/res municipals	36,5%	37,1%	35,4%	39,3%	41,0%	39,7%
% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments	28,8%	28,8%	33,6%	32,2%	31,6%	35,0%

- Es manté la presència femenina.
- Increment de dones amb càrrecs de comandament.

DIMENSIÓ ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	63,1 €	62,1 €	63,8 €	67,7 €	70,8 €	71,6 €
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	6,6%	6,7%	6,3%	6,4%	6,4%	6,1%

- Tendència d'increment de la despesa per habitant per a la pràctica esportiva.
- Lleugera disminució del pes de la despesa corrent en esports dins del pressupost corrent municipal.

Finançar adequadament el servei	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% d'autofinançament per taxes i preus públics (Esports)	56	33	40	47	51	55
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Esports)	1	1	2	1	1	2
% de finançament per part de l'ajuntament (Esports)	43	66	58	52	48	43

- Recuperació progressiva de l'autofinançament per taxes i preus públics: L'autofinançament del Servei d'Esports supera el 55%.

Disposar dels recursos adequats per a activitats	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Despesa corrent en activitats per habitant	9,3 €	7,3 €	10,7 €	11,8 €	14,2 €	13,1 €
Desp. corrent en activitats per cada hora d'activitat continuada	24,8 €	58,9 €	30,8 €	33,1 €	36,5 €	36,1 €
Desp. corrent en activitats per cada hora d'activitat puntual	113,0 €	180,0 €	134,0 €	194,0 €	187,0 €	190,0 €
Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	26,7 €	60,1 €	32,8 €	34,9 €	39,9 €	37,7 €

- Lleugera disminució del cost hora per cada hora d'activitat però augment de la despesa corrent per cada hora d'activitat puntual.

Donar suport a la promoció esportiva de les entitats	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	4,3 €	4,1 €	5,4 €	5,4 €	5,3 €	4,8 €
% transferències corrents a entitats s/ despesa corrent esports (incl. concessions)	7,1%	6,7%	7,9%	8,1%	7,6%	6,8%

- Lleugera disminució del suport econòmic a les entitats esportives.

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	8,7%	10,9%	10,7%	10,1%	8,9%	10,2%
% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports	11,2%	9,2%	9,1%	8,5%	7,4%	7,7%
% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports	12,4%	11,4%	11,4%	17,3%	18,3%	11,9%
% Desp. en Subministraments: Aigua s/ total Desp. Corrent	2,1%	1,7%	1,7%	1,8%	1,7%	1,4%
% Desp. en Subministraments: Electricitat s/ total Desp. Corrent	6,8%	6,3%	6,5%	10,7%	8,1%	5,8%
% Desp. en Subministraments: Combustibles s/ total Desp. Corrent	3,6%	3,3%	3,2%	4,8%	8,5%	4,5%

- La inversió en equipaments es manté amb valors similars als anys del 2020 al 2022.
- Tendència a disminuir la despesa en reparació i manteniment.
- Descens brusc de la despesa en subministraments i recuperació dels valors del 2022.

ENTORN

- Augmenta la renda per càpita sent el valor més elevat de la sèrie històrica.
- Es manté el nombre de persones ocupades en el sector esportiu.
- El parc d'instal·lacions esportives es manté i el nombre d'entitats esportives també.

Entorn	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Població	49.359,5	49.264,5	47.804,5	49.489,0	48.633,6	53.503,6
Densitat de població	2.327,8	2.363,3	2.378,6	2.583,5	2.496,5	2.736,8
Renda per càpita	16.858,30 €	14.245,35 €	16.066,39 €	17.624,52 €	18.624,40 €	19.547,30 €
Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 habitants	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8
Nombre d'Instal·lacions Esportives (sense Altres)	33,6	33,0	32,4	34,0	32,4	35,4
Nombre d'entitats esportives del municipi	52,7	52,5	52,1	52,6	53,9	54,0

5. Els talles de millora

El 8 d'octubre de 2024 va tenir lloc la sessió de treball per a la millora corresponent a la vint-i-dosena edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports.

Aquesta trobada es va celebrar presencialment als espais del Pati Manning de la Diputació de Barcelona amb la finalitat de generar un fòrum de debat on els diversos municipis poguessin intercanviar experiències, detectar dificultats (problemàtiques) i, alhora, desenvolupar estratègies i propostes de millora. Amb això es buscava potenciar la col·laboració (creació de sinèrgies) entre el personal dels ajuntaments dedicat a l'àmbit esportiu.

Durant aquesta jornada, a més de la presentació dels resultats de la fase d'avaluació, els participants van utilitzar diferents dinàmiques de grup per a l'intercanvi de coneixements. Aquestes activitats van contribuir a una millor comprensió dels indicadors utilitzats en el projecte i van afavorir l'intercanvi d'experiències entre els i les caps dels serveis esportius municipals.

PRIMERA PART: Realització de dinàmiques

La primera part del taller va consistir en la realització de diferents dinàmiques i tasques. Es van classificar els municipis en categories segons els resultats dels diferents indicadors i es van distribuir en taules per intentar que fossin el més heterogènies possibles.

Concretament es va treballar amb 3 dinàmiques diferents:

Dinàmica 1. Descobreix el teu municipi

Es van seleccionar 7 indicadors representatius amb les dades dels darrers 5 anys del municipi comparat amb la mitjana.

Els indicadors triats van ser:

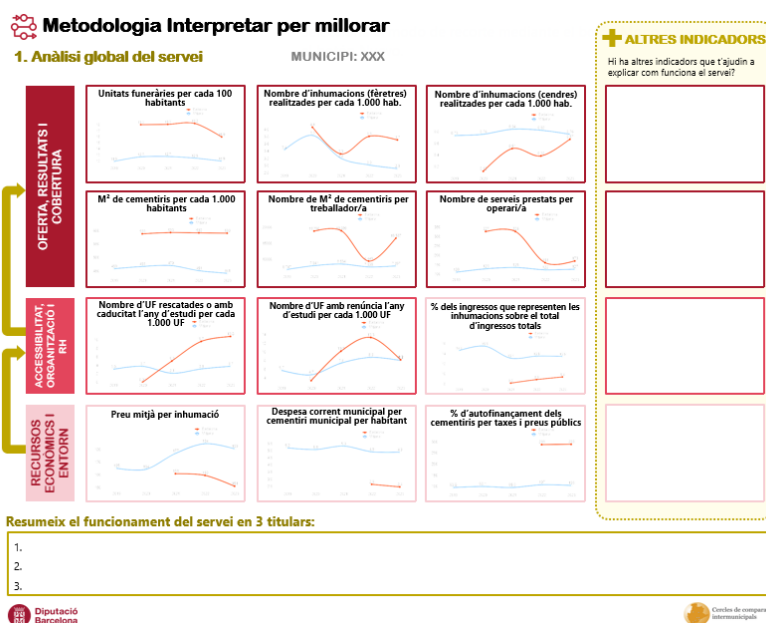
1. Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants.
2. Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants.
3. % de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats municipals.
4. Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu***
5. N° de treballadors/res municipals de l'esport a temps complet per cada 10.000 habitants.
6. Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant.
7. % d'autofinançament per taxes i preus públics (Esports).

La tasca consistia en que cada municipi reconegués quina era la seva fitxa i l'enganxés de forma que, un cop acabada la dinàmica, cada grup que formava part d'aquesta dinàmica tingués la següent imatge:



Dinàmica 2. Interpretar per millorar

En la segona dinàmica es van triar 4 municipis pels quals es van seleccionar 12 indicadors per configurar una diagnosi dels seus serveis. Els tècnics i les tècniques d'aquests ajuntaments van fer un treball d'anàlisi i de resum del funcionament del seu servei municipal detectant els seus punts forts i àrees de millora.



Dinàmica 3. Descobreix el teu municipi en comparació amb un municipi contrari

En aquest dinàmica, es van triar els mateixos indicadors que a la dinàmica 1 i hi van participar aquells municipis amb dades mancants per algun dels anys d'anàlisi i que, per tant, no podien participar de la dinàmica grupal. Se'ls va contraposar amb un altre municipi (no amb tot un grup) i la tasca de reconèixer quines eren les fitxes amb els seus indicadors va ser individual.

SEGONA PART: Un problema, una solució

L'objectiu de la segona meitat de la jornada era crear suggeriments per millorar àrees específiques dels serveis. El personal d'esports de cada municipi van preparar qüestions relacionades amb la seva feina diària, problemes pendents de solució, preguntes de gestió o qualsevol dubte relatiu al seu servei. A partir d'aquí es va obrir un debat estructurat on cada participant va plantejar les seves preguntes alhora que aportava respostes a les consultes dels altres.

A continuació, s'exposen les conclusions i les idees aportades, que s'han agrupat segons la temàtica general a la que es refereixen:

TEMA 1: ORGANITZACIÓ I GESTIÓ MUNICIPAL

Aquest gran apartat, que actua com a punt de trobada central perquè s'hi inclouen la majoria dels temes que es van plantejar, s'ha dissenyat per recollir i analitzar en profunditat diverses facetes operatives:

1.1. El Treball Específic del tècnic i tècnica d'Esports: Examinarem detalladament quins tipus de tasques, responsabilitats i funcions pràctiques realitzen dia a dia els professionals tècnics encarregats de l'esport municipal.

PREGUNTA: Els tècnics i les tècniques d'esport som "multitasquing" sovint amb temes on no tenim la formació adequada. A la resta de municipis també us passa?

Els tècnics i tècniques adscrites a l'àrea d'Esports duen a terme una gamma de tasques essencials i, sovint, transversals per al bon funcionament del servei municipal, les quals, en ocasions, superen l'àmbit estricte de la gestió esportiva.

Aquestes funcions es poden detallar en els punts següents:

- ▶ Els i les professionals d'Esports juguen un paper clau en el suport a altres departaments de l'Ajuntament. Això inclou, per exemple, col·laborar estretament amb l'àrea de Contractació en la preparació de l'expedient tècnic i la justificació de les necessitats de serveis o obres relacionades amb l'esport, així com donar assistència en aspectes pressupostaris, de subvencions, i altres tràmits administratius que requereixin el seu coneixement especialitzat.
- ▶ S'observa que, en determinats moments i contextos, aquests tècnics i tècniques assumeixen responsabilitats i tasques que pertanyen orgànicament a altres departaments o àrees de l'administració municipal. Aquesta realitat comporta una càrrega de treball addicional i implica desviar recursos humans i temps de les funcions directes de l'àrea d'Esports, amb l'objectiu d'assegurar la continuïtat dels serveis o projectes municipals.
- ▶ Una part de la seva feina consisteix en l'elaboració de Plec de Clàusules (administratives i tècniques) per a la licitació de contractes de serveis, subministraments o obres. L'aspecte crític aquí és que aquesta tasca es duu a terme sense disposar de la formació jurídica o el coneixement legal especialitzat necessari per garantir la màxima seguretat i correcció legal d'aquests documents. Aquesta pràctica pot generar incerteses o problemes en la fase de licitació i execució contractual.
- ▶ S'assenyala amb preocupació que, per a una gestió municipal eficient i la consecució d'objectius de manera òptima, sovint es troba a faltar un treball conjunt i coordinat entre els diferents departaments. Aquesta absència de col·laboració interdepartamental pot provocar duplicitats, retards o ineficiències en la gestió general de l'Ajuntament que afecten directament els projectes i el dia a dia de l'àrea d'Esports.

PREGUNTA: Cada cop hem de fer més plecs de condicions per a licitacions, i se'ns està exigint molt ja que no som experts en la matèria ni coneixem les lleis vigents. Podem utilitzar la IA per facilitar-nos la feina? Com utilitzar-la?

L'avaluació realitzada pel conjunt de tècnics i tècniques que han participat en l'anàlisi de la implementació de la Intel·ligència Artificial en els processos de generació de documents conclou amb una visió pragmàtica i cautelosa. Es reconeix el potencial de l'eina, però s'estableixen clarament els seus límits i la dependència ineludible de la supervisió de persones del departament de contractació.

La principal aportació tècnica subratlla de manera emfàtica que la Intel·ligència Artificial s'ha d'entendre i utilitzar exclusivament com a instrument de suport, mai com a substitut integral del criteri professional. La raó fonamental és que la dependència excessiva o l'ús sense la deguda vigilància i contrast pot conduir a la materialització d'errors en els documents generats.

Aquests errors poden derivar de diverses causes: la IA pot basar-se en informació desactualitzada, interpretar erròniament el context específic de l'administració o mancar de la capacitat per aplicar matisos legals i criteris tècnics singulars que només un professional amb experiència pot

reconèixer i incorporar. Per tant, la IA només és efectiva quan funciona com un complement que millora i agilitza la tasca de l'especialista humà.

Si bé l'eina demostra una notable capacitat per generar text coherent, l'anàlisi tècnica posa de manifest que la seva utilitat té limitacions intrínseques pel que fa a la precisió normativa i l'aplicabilitat legal. La IA no posseeix la capacitat de discerniment legal ni la responsabilitat associada a la signatura d'un document oficial.

Conseqüentment, s'estableix com a condició sine qua non que qualsevol contingut generat o assistit per aquesta tecnologia ha de ser validat i revisat en profunditat per un expert en la legislació vigent i la normativa aplicable. Aquesta validació per part d'un professional amb sòlid coneixement del marc jurídic és l'únic mecanisme efectiu per prevenir la introducció d'errades que podrien tenir serioses conseqüències administratives, legals o fins i tot econòmiques per a l'organisme.

En el moment actual, el consens apunta que el valor més tangible i immediat de la IA es troba en la fase prèvia a la finalització dels documents, específicament en l'estalvi de temps.

- ▶ Estalvi d'hores de redacció: La IA ofereix la possibilitat de generar ràpidament un esborrany inicial o una proposta de text, cosa que suposa un estalvi substancial d'hores de dedicació en les tasques manuals de redacció i estructuració del document.
- ▶ Adaptació de propostes: Aquesta primera proposta generada no es considera un document definitiu, sinó una base que el tècnic pot i ha de modificar, adaptar i acabar de conformar segons els seus criteris tècnics i directrius particulars. És el professional qui aporta el context i l'especificitat necessària al text genèric.
- ▶ Revisió final d'aplicabilitat: L'última etapa és crítica: després de l'adaptació, s'ha de dur a terme una revisió final exhaustiva per assegurar que el document no només és correcte sintàcticament i legalment (validació anterior), sinó que és plenament aplicable a l'expedient i la realitat operativa.

En definitiva, l'ús de la IA és acceptable i recomanable com a catalitzador de la productivitat en les etapes inicials de l'escriptura, però exigeix una doble validació humana: la revisió legal per la correcció normativa i la revisió tècnica per l'aplicabilitat contextual.

1.2. Organització i comunicació: Estudiem la manera en què es gestiona l'estructura interna de l'Ajuntament, analitzant com funciona l'organització, la coordinació i l'intercanvi d'informació entre les diferents àrees o departaments municipals.

PREGUNTA: Ens trobem amb un excessiu centralisme amb els serveis territorials i es dona poca importància als equipaments esportius

Els Serveis Territorials i/o Serveis Tècnics, són els Departaments o Regidories d'Obres-Instal·lacions dels Ajuntaments.

La qüestió central plantejada reflecteix una preocupació generalitzada entre els ens locals pel que fa a l'excessiu centralisme en la gestió dels Serveis Territorials, fet que condueix a una infravaloració de la importància estratègica dels equipaments esportius dins l'estructura municipal.

Aquest sentiment és compartit i confirmat per diversos Ajuntaments, els quals han expressat la seva total empatia amb aquesta situació i han detallat els punts crítics que la generen:

- Infravaloració i manca d'empatia amb la infraestructura esportiva:

Es constata una percepció general de baixa prioritat i escassa importància atorgada als equipaments esportius (pavellons, camps de futbol, piscines, etc.) per part dels Serveis Territorials. Això es tradueix en una manca d'empatia cap a les necessitats operatives i de manteniment d'aquests espais, que són vitals per a la ciutadania.

- Dèficit de col·laboració interdepartamental:

Els tècnics i tècniques d'Esports lamenten la manca d'un treball conjunt, coordinat i transversal entre l'àrea d'Esports i els serveis territorials o centrals (com ara Manteniment, Contractació o Obres). Aquesta carència impedeix una gestió fluida i eficaç, ja que les decisions es prenen de forma aïllada, sovint sense considerar les especificitats funcionals dels espais esportius.

- Pèrdua de control degut a la gestió externalitzada:

Es posa en relleu que, en aquells casos en què la gestió, el manteniment o els serveis associats a l'àrea d'Esports no són gestionats directament pel propi departament (és a dir, són externalitzats o dependents d'altres serveis centrals), es produeix una inevitable pèrdua de control directe. Aquesta situació dificulta la rapidesa de resposta, l'adaptació a les necessitats immediates i la presa de decisions tècniques per part dels Tècnics i Tècniques d'Esports.

- Centralització en la contractació:

La majoria dels Ajuntaments consultats confirmen que la gestió de la contractació està totalment centralitzada. Això implica que l'àrea d'Esports no disposa de contractes propis per a serveis essencials (com la neteja o el manteniment) havent de dependre dels contractes generals gestionats pels serveis territorials. Aquesta dependència pot generar desajustos entre les necessitats específiques dels equipaments i les prestacions generals contractades.

- Desconeixement de l'especificitat del sector esportiu:

Un dels punts més crítics és la manca de coneixement o consciència per part dels serveis territorials de les característiques i necessitats úniques del sector esportiu. Aquesta incomprensió de l'especificitat del sector pot comportar errors fonamentals en la planificació i execució de projectes.

Exemple Il·lustratiu: S'esmenta com a exemple concret que, en alguns casos, s'ha procedit a la licitació i construcció de vestidors nous sense que en el Plec de Prescripcions Tècniques s'hagin previst elements bàsics i funcionals com són els bancs, els penjadors o els sistemes d'emmagatzematge necessaris per a l'ús esportiu diari.

En resposta a aquesta situació, la Diputació recorda i fomenta l'ús dels serveis de suport gratuïts que estan a disposició dels municipis. Els Ajuntaments poden fer ús del Catàleg de Serveis de la Diputació, el qual inclou assistència tècnica en àrees com l'elaboració d'estudis de plans de viabilitat per a nous equipaments o la millora de la gestió existent, una eina que pot contribuir a pal·liar part de les deficiències detectades.

PREGUNTA: Quina relació hi ha als vostres ajuntaments entre el servei d'Esports i el personal de manteniment de l'Ajuntament? El personal d'esports participa en l'elaboració del pla de manteniment de les instal·lacions esportives? Com ho teniu organitzat?

La pregunta plantejada sobre la relació organitzativa entre l'àrea d'Esports i el personal de manteniment de l'Ajuntament, i la participació del personal esportiu en la planificació d'aquest manteniment, revela una varietat de models de gestió entre els ens locals.

L'organització del servei de manteniment de les instal·lacions esportives es distribueix majoritàriament en tres estructures principals:

- A) Manteniment totalment internalitzat: En aquest model, el personal de manteniment de les instal·lacions esportives (ja siguin operaris o tècnics) es troba integrat orgànicament dins del propi Servei d'Esports. Això permet una comunicació directa i immediata per a la gestió de les incidències i la planificació.
- B) Manteniment centralitzat a l'Ajuntament: En aquest cas, el servei de manteniment és una unitat centralitzada que depèn directament de l'estructura general de l'Ajuntament (p. ex., el Servei d'Obres o Brigada Municipal), i presta servei a totes les àrees, inclosa Esports.
- C) Externalització específica del manteniment: El Servei d'Esports, o l'Ajuntament a través d'un contracte específic, disposa d'una empresa externa que es fa càrrec de manera exclusiva o parcial del manteniment de les instal·lacions esportives, sota la supervisió del personal municipal.

Davant la complexitat i la diversitat de models, els tècnics municipals han aportat diversos punts de vista que il·lustren la realitat quotidiana, com els models híbrids o la flexibilitat operativa.

En efecte, alguns Ajuntaments han optat per un model híbrid considerat avantatjós. En aquesta estructura, el manteniment es reparteix:

- Una part bàsica és assumida per la brigada municipal (internalitzada) per a tasques menors o de resposta ràpida.
- Una altra part està externalitzada mitjançant contractes específics en funció de la complexitat, l'especialització o la tipologia de l'actuació (per exemple, manteniment d'equipament tècnic o grans reparacions). Aquest model híbrid es valora positivament, ja que ofereix diferents opcions per actuar segons la casuística i la urgència de cada incidència.

També s'observa que altres serveis essencials, com la Consergeria i la neteja, es subcontracten a empreses externes (s'esmenta com a exemple una empresa de serveis del grup Copisa, com CPI). Aquesta externalització facilita la gestió de personal no tècnic però augmenta la dependència d'un contracte extern.

La Problemàtica de la Immediatesa:

- S'evidencia un desafiament comú que afecta directament la qualitat del servei als usuaris dels centres esportius: la dissincronia entre la necessitat real i el temps d'execució. Sovint, la immediatesa requerida per resoldre les avaries i les necessitats urgents de manteniment no es correspon amb el temps real de reacció i actuació de les empreses de manteniment externes o, fins i tot, de la brigada municipal centralitzada. Aquesta bretxa pot provocar períodes de no-ús o inseguretat en els equipaments.

- Com a conclusió a aquesta problemàtica, es destaca la necessitat imperiosa de treballar activament en l'elaboració d'una planificació anual de les actuacions de manteniment. L'objectiu d'aquesta planificació és garantir que, com a mínim, tot el manteniment preventiu (revisions periòdiques, tasques cícliques, etc.) estigui el més programat i calendaritzat possible. Una planificació acurada permet reduir la freqüència d'avaries greus i minimitzar els temps de reacció exigits pel manteniment correctiu inesperat.

1.3. Gestió de problemes quotidians (equipaments i situacions diverses): Analitzem el procés i les estratègies que s'utilitzen per abordar, solucionar i donar resposta a la gran varietat de dificultats i incidents que sorgeixen constantment, ja sigui en l'ús i manteniment de les instal·lacions (equipaments) o en la resolució de situacions particulars que es presenten en el funcionament diari.

PREGUNTA: Tenim una sala polivalent amb usos molts dispars i ens trobem que des d'esports s'ha de gestionar aquest equipament tot i que, sovint, no és per un ús esportiu. Us passa el mateix?

La qüestió plantejada reflecteix una realitat estructural molt estesa entre els ens locals.

La majoria d'Ajuntaments consultats s'identifiquen plenament amb aquesta situació. La raó principal és que, per qüestions d'estructura orgànica o proximitat física/logística, la gestió administrativa i operativa d'aquests espais polifuncionals sovint recau en l'Àrea d'Esports, independentment de la naturalesa última de l'activitat que s'hi desenvolupi (cultural, social, institucional, etc.).

Davant d'aquesta responsabilitat transversal, s'observen diferents models de gestió de les reserves i la coordinació:

- Gestió Integral des d'Esports (Model 1):

Alguns Ajuntaments opten per concentrar tota la responsabilitat de la sala polivalent en el Servei d'Esports. En aquest escenari, és l'àrea d'Esports la que s'encarrega de la gestió completa de les reserves d'espais, sense importar si la petició prové d'una entitat esportiva, una associació cultural o un esdeveniment municipal de caràcter no esportiu. Això implica que Esports assumeix un paper d'agenda i coordinació que va més enllà de les seves competències tècniques principals.

- Gestió Centralitzada amb Consulta a Esports (Model 2):

Altres Ajuntaments mantenen una gestió més segregada. En aquest cas, les gestions de reserva es realitzen des d'una altra àrea (per exemple, Secretaria o Cultura) només quan la reserva té un caràcter clarament esportiu. Tanmateix, fins i tot en aquest model, la resta de departaments sempre han de consultar prèviament a Esports la disponibilitat de la sala abans de confirmar una reserva per a un ús no esportiu. Aquesta consulta es fa necessària per assegurar que l'ús no interfereixi amb l'agenda esportiva o amb els criteris tècnics de l'equipament.

Un punt crucial que sorgeix d'aquesta situació compartida és la necessitat fonamental de mantenir el Reglament d'Ús de l'Espai Polivalent actualitzat i ben definit.

La diversitat d'usos incrementa el risc d'incidències que poden comprometre la infraestructura de la sala. Per això, és essencial disposar d'un reglament clar que estableixi de forma explícita les normes d'utilització de l'espai, com ara:

- ▶ Restriccions sobre activitats no permeses: Prohibició de menjar, beure, introduir materials que puguin danyar la instal·lació, etc.
- ▶ Protecció de Superfícies: Es fa una especial referència al risc de malmetre el paviment de la sala, ja que els paviments esportius (fusta, sintètics, etc.) són sovint materials delicats i cars. Un ús inadequat (p. ex., muntar estructures pesades sense protecció o vessar líquids) pot generar danys estructurals o estètics.

Mantenir el Reglament al dia i fer-lo complir és, doncs, la millor eina de l'àrea d'Esports per mitigar els riscos derivats d'haver de gestionar usos que escapen a la seva naturalesa primària.

PREGUNTA: Ens trobem amb Equipaments Esportius que són de gestió directa i de vegades les entitats tenen partits o la necessiten d'utilitzar-los en horaris en els que no disposem de personal propi (consergeria). Com gestioneu aquests casos?

La qüestió plantejada és un repte operatiu i de recursos humans comú en l'administració local.

Cal subratllar que els municipis presenten diferents estratègies per abordar aquesta situació, la qual cosa indica la variabilitat en la dotació de personal i la política municipal d'accessibilitat:

- ▶ Model de restricció total: Alguns municipis opten per la seguretat, establint com a norma la no-obertura dels equipaments esportius si no es disposa de personal de consergeria o vigilància presencial propi. Aquesta opció garanteix el control total de l'espai, però limita la flexibilitat horària de les entitats.
- ▶ Model d'adaptació de personal: Altres Ajuntaments aborden la necessitat mitjançant la modificació i optimització dels horaris i els quadrants de descans del personal de consergeria propi. Això permet cobrir els horaris d'ús extensiu (com vespres i caps de setmana) garantint sempre la presència d'un professional municipal quan l'equipament està operatiu.

Els municipis que es troben en la situació crítica de manca de personal de consergeria propi per cobrir la totalitat de l'horari demandat han desenvolupat diverses estratègies per permetre l'ús de l'equipament per part de les entitats esportives:

- Delegació de la clau a l'entitat:

Una de les solucions més directes és la cessió de les claus o el control d'accés als representants designats de l'entitat usuària. Aquesta pràctica es basa en un acord de confiança i implica que l'entitat es responsabilitza de l'obertura, el tancament, i la vigilància bàsica de la instal·lació durant el període d'ús.

- Subcontractació de personal de suport:

Alguns Ajuntaments opten per utilitzar els contractes de serveis existents per subcontractar personal addicional mitjançant l'empresa de serveis de l'Ajuntament. Aquest personal es contracta exclusivament per cobrir les hores o franges horàries que el personal propi no pot atendre, assegurant una presència formal i un control extern.

- Implementació d'un conserge itinerant:

Es fa servir la figura d'un conserge itinerant que no està fixat a una sola instal·lació. Aquesta persona cobreix les necessitats especials i puntuals de diferents equipaments, incloent-hi, per exemple, centres educatius i instal·lacions esportives. Aquest model maximitza l'eficiència del recurs humà propi per a tasques d'obertura, tancament i supervisió inicials o finals.

- Assumpció del cost per part de l'entitat:

En aquells casos en què la corporació municipal no pot o no vol assumir el cost d'ampliar l'horari de consergeria, s'estableix que l'entitat que sol·licita l'ús fora de l'horari habitual ha de contractar la consergeria al seu càrrec. L'ús és permès, però la despesa de personal de vigilància i control recau en l'usuari, garantint que hi hagi algú present.

Aquest ventall de solucions reflecteix un equilibri constant entre l'obligació de l'Ajuntament de donar servei a les entitats i la limitació dels recursos propis de personal.

PREGUNTA: Com gestioneu els usuaris particular que volen llogar el camp o el pavelló per un ús particular?

La pregunta de com es gestiona la sol·licitud d'usuaris particulars (ciutadans individuals o grups no formalitzats en clubs) per llogar un camp o un pavelló esportiu és un punt crític que requereix un equilibri entre l'atenció a la demanda ciutadana i la prioritització de l'ús reglat (clubs i activitats municipals). La gestió de les reserves particulars no és senzilla i es veu afectada per dos problemes recurrents que sovint es presenten de manera simultània:

- Saturació d'espais en hores punta:

Un dels principals obstacles és la manca d'espais disponibles justament en els horaris de màxima demanda, coneguts com a "hores punta" (generalment a la tarda, en sortir de la feina o l'escola, i els caps de setmana). Aquestes franges horàries ja estan majoritàriament assignades a les activitats d'entitats esportives, les escoles municipals o competicions oficials. Això limita dràsticament les opcions per a l'ús esporàdic per part de la ciutadania.

- Manca d'antelació en la disponibilitat final:

La segona problemàtica greu és la dificultat de conèixer la disponibilitat real d'espais amb la suficient antelació. La planificació dels calendaris de competició de les entitats, els canvis d'última hora o l'ús de sales polivalents pot generar buits o canvis inesperats. Aquesta incertesa impedeix poder confirmar amb temps raonable als usuaris particulars si finalment podran fer ús de l'equipament, dificultant la gestió de les seves expectatives i la planificació.

Per tal de resoldre o, si més no, mitigar aquesta situació i millorar la predictibilitat en la gestió de les reserves, alguns municipis han optat per incorporar protocols administratius clars i l'ús d'eines informàtiques de gestió d'espais:

- Programa informàtic intern amb protocol d'antelació:

Alguns Ajuntaments han desenvolupat o implementat un programa intern propi de gestió d'espais. Aquesta eina es vincula a un protocol administratiu estricte: les entitats (els usuaris principals) estan obligades a informar al Servei d'Esports de les seves necessitats d'espai (dies i hores de partits, per exemple) amb una antelació mínima de 15 dies. Aquesta mesura permet

a l'Ajuntament consolidar l'agenda amb major certesa i alliberar amb rapidesa les hores que finalment no seran utilitzades per les entitats, posant-les a disposició dels usuaris particulars.

- Ús de programes específics de gestió d'instal·lacions (Tankcuam):

Altres municipis han optat per utilitzar programes de gestió d'espais i reserves comercialment disponibles i especialitzats en l'àmbit municipal. S'esmenta específicament Tankcuam com un d'aquests sistemes que està sent utilitzat per algun Ajuntament. Aquest tipus de programa permet centralitzar calendaris, automatitzar la consulta de disponibilitat i, sovint, oferir una interfície d'accés i reserva *online* als usuaris, millorant l'eficiència i la transparència.

L'ús d'aquestes eines tecnològiques és clau per passar d'una gestió manual i reactiva a una gestió proactiva que permeti encaixar millor la demanda esporàdica dels particulars dins dels buits de l'agenda dels clubs.

PREGUNTA: Teníem una pista que tenia un terra polivalent i que ara és de parquet, fet que en limita molt aquest ús polivalent. Com resollem les peticions d'ús que tenim?

La situació descrita planteja un desafiament operatiu significatiu, ja que aquest nou material limita dràsticament la diversitat d'usos que es poden permetre en l'espai. La qüestió se centra en com l'Ajuntament pot resoldre les peticions d'ús que ja no s'ajusten a les característiques tècniques del nou terra.

El canvi a un paviment especialitzat com el parquet fa imprescindible que l'administració adopti una posició molt més estricta i rigorosa pel que fa als tipus d'usos permesos. El parquet, tot i ser excel·lent per a determinats esports (com el bàsquet o l'handbol), és altament sensible als danys mecànics, les ratllades, la humitat o el vessament de líquids.

Això obliga a redefinir de manera taxativa:

- ▶ El tipus d'ús permès: S'ha de limitar l'accés a activitats que siguin compatibles amb la resistència i les característiques tècniques del nou paviment.
- ▶ La normativa de l'espai: Cal revisar i aplicar una normativa molt més detallada i restrictiva sobre el que es pot i no es pot permetre a l'interior de la sala (p. ex., prohibició de cert tipus de calçat, muntatge de determinades estructures, o l'entrada de menjar i beguda).

Per poder acomodar usos no estrictament esportius, es fa necessària la utilització del bateco (proteccions de paviment, sovint en forma de panells modulars). El muntatge i desmuntatge d'aquestes proteccions és una tasca que afegeix complexitat logística i implica un cost, tant de temps com de recursos humans.

La resolució de la pregunta de qui se'n carrega d'aquesta tasca de muntatge-desmuntatge genera diverses pràctiques entre els Ajuntaments:

- ▶ Responsabilitat del conserge municipal: En alguns casos, són els conserges o el personal de manteniment municipal els qui assumeixen directament la responsabilitat d'instal·lar i retirar la protecció del paviment abans i després de l'ús no esportiu.
- ▶ Responsabilitat de l'entitat usuària: En d'altres, aquesta tasca recau directament en l'entitat o el grup que lloga o demana l'espai per a un ús diferent a l'esportiu. Aquesta solució re-

quereix supervisió per garantir que la feina es realitzi correctament i sense danyar el parquet.

- ▶ Cobrament per l'ús de la protecció: També s'observa que en alguns Ajuntaments, les entitats han d'assumir el cost (a través d'una taxa o pagament directe) relacionat amb el bateco, ja sigui pel seu ús, pel servei de muntatge i desmuntatge, o per una combinació de tots dos factors.

Malgrat les diferents maneres de gestionar la logística del bateco, hi ha un consens absolut entre tots els participants: la importància crítica de disposar d'un reglament d'ús actualitzat i detallat.

Aquest document normatiu no només ha de descriure les restriccions generals, sinó que ha de recollir explícitament les condicions d'utilització de cada espai concret, incloent-hi:

- ▶ La necessitat i les condicions d'ús del bateco.
- ▶ Qui assumeix la responsabilitat de qualsevol dany causat.
- ▶ Les penalitzacions per incompliment de les normes establertes per a la protecció del nou paviment especialitzat.

En definitiva, el canvi de paviment exigeix una transició cap a una gestió de l'espai més tècnica i menys polivalent, on la norma i la logística de protecció esdevenen elements essencials.

PREGUNTA: Com teniu regulats els preus públics en el vostre municipi?

La qüestió de com es troben regulats els preus públics aplicables als serveis i l'ús de les instal·lacions esportives en els diferents municipis revela una variabilitat en les estructures de fixació de tarifes.

Els Ajuntaments, en la seva potestat per establir les ordenances fiscals i els preus públics, utilitzen principalment dos enfocaments per organitzar el seu quadre tarifari:

- Detall per conceptes específics:

Alguns municipis opten per una regulació que detalla els preus de manera molt granular, especificant cada concepte de manera individualitzada. Això implica assignar una tarifa única a cada tipus de servei, activitat o equipament. Per exemple: preu per hora de pista de tennis, preu per entrada puntual a la piscina, etc. Aquest model ofereix una gran precisió i transparència en el cost de cada servei.

- Unificació per grups o categories:

Altres Ajuntaments prefereixen un model més simplificat on els preus es troben unificats dins de categories o grups amplis. En aquest cas, una mateixa tarifa pot aplicar-se a un conjunt de serveis o equipaments similars. Per exemple: una única tarifa d'abonament esportiu que inclou diverses instal·lacions, o una categoria de lloguer "Pista Coberta" independentment de l'esport que s'hi practiqui. Aquest enfocament pot facilitar la gestió administrativa i la comunicació de les tarifes.

Davant la necessitat d'oferir un marc de referència en aquesta matèria, s'ha destacat el paper de la Diputació de Barcelona.

Es fa palès que la Diputació de Barcelona ha recopilat exemples concrets de regulació de preus públics de diferents municipis. Aquesta col·lecció serveix per il·lustrar les diverses metodologies de fixació de tarifes i les possibles estructures de classificació (tant detallades com unificades).

S'acorda que la Diputació de Barcelona facilitarà i farà arribar aquests tres exemples de regulació als Ajuntaments participants, amb la clara funció de servir com a guia orientativa. Aquest material té per objectiu ajudar els Ajuntaments a revisar, comparar i, si escau, modificar les seves pròpies ordenances de preus públics per garantir una major equitat, eficiència i adequació als costos del servei.

PREGUNTA: Teniu activitats extraescolars organitzades pel propi Ajuntament? Us funcionen?

La pregunta sobre si els Ajuntaments organitzen directament activitats extraescolars i quin és el seu grau de funcionament revela una tendència majoritària a la delegació d'aquesta responsabilitat a altres organismes o agents socials.

La pràctica més habitual i generalitzada entre els ens locals és no tenir activitats extraescolars organitzades directament pel propi Ajuntament. Els serveis municipals d'Esports, doncs, eviten assumir la càrrega logística i administrativa que implica la planificació, gestió i execució d'un calendari complet d'activitats extraescolars, optant per delegar la seva organització i execució en tercers.

Malgrat la tendència a la delegació, es manifesten diferents models de gestió de les activitats extraescolars, especialment pel que fa a l'àmbit esportiu:

- ▶ Jocs Esportius Escolars (JEEEEE) i la pèrdua d'inscrits: Alguns Ajuntaments mantenen l'organització d'iniciatives com els Jocs Esportius Escolars (JEEEEE), entesos com a part del programa d'activitats extraescolars. No obstant això, s'ha detectat una problemàtica en la seva funcionalitat, ja que aquests programes han anat perdent de manera progressiva el nombre d'inscrits en els darrers temps. Això pot ser degut a una major oferta per part dels clubs o a un canvi en els interessos de les famílies.
- ▶ Organització externa a través d'entitats esportives: La major part de les activitats extraescolars esportives es canalitzen i s'organitzen directament des de les entitats esportives de la localitat (clubs). Aquestes entitats assumeixen la gestió, la contractació de monitors i la definició de l'oferta sota la seva pròpia responsabilitat, alliberant l'Ajuntament d'aquesta tasca.
- ▶ Suport econòmic a les AFA's: Un altre model de suport indirecte és la concessió de subvencions econòmiques a les Associacions de Famílies d'Alumnes (AFA). L'objectiu d'aquests ajuts és que aquestes associacions utilitzin els recursos per tirar endavant i gestionar directament l'oferta d'activitats extraescolars dins dels centres educatius. D'aquesta manera, l'Ajuntament facilita el recurs econòmic, però l'organització i la gestió recau en la comunitat educativa.

En resum, la funció principal de l'Ajuntament en aquest àmbit és la de promotor o facilitador, ja sigui mantenint alguns programes històrics amb resultats variables o, més freqüentment, donant suport logístic i econòmic als actors principals (entitats i AFA's) perquè siguin ells els qui organitzin directament les activitats.

PREGUNTA: Com fer el seguiment i el control de forma àgil de les licitacions de contractes de servei (consergeria, monitoratge i demés)?

La qüestió de com optimitzar el seguiment i el control de les licitacions i contractes de serveis externs (com ara consergeria, monitoratge, neteja o manteniment) és crucial per a l'eficàcia dels serveis públics. Aquests contractes són licitacions que l'Ajuntament duu a terme per externalitzar la prestació de diversos serveis i la seva gestió eficient requereix una combinació de supervisió tècnica i control administratiu.

Les diferents opcions i metodologies plantejades per garantir un seguiment continu i àgil es resumeixen en els següents punts:

Reforç de la presència i direcció tècnica municipal

- ▶ Una opció proposada és assignar físicament a cada equipament esportiu clau un director o directora municipal. Aquest responsable tindria l'objectiu de tenir presència constant a la instal·lació, cosa que facilitaria la detecció immediata i la resolució de qualsevol problemàtica en la prestació del servei.
- ▶ Avaluacions i informes del director/a municipal: Aquesta figura de director/a municipal no només supervisaria, sinó que participaria activament en coordinacions periòdiques amb l'empresa prestadora del servei. Hauria de realitzar avaluacions contínues del servei i elaborar informes trimestrals detallats sobre l'evolució del contracte, assegurant-se que es compleixen totes les clàusules i els nivells de qualitat.

Mecanismes de control formal i estructural

- ▶ Activació de comissions de seguiment contractual: És vital fer ús dels òrgans previstos en els propis contractes, com són les comissions de seguiment. Aquestes comissions haurien d'activar-se per fer un seguiment més a fons i formal de l'evolució del servei, amb reunions que podrien celebrar-se 1 o 2 cops l'any per avaluar resultats, revisar indicadors i abordar qüestions estructurals.
- ▶ Separació del control tècnic i administratiu: Per millorar l'eficàcia, es planteja la necessitat de separar els rols en el seguiment del contracte. D'una banda, establir un "control tècnic esportiu" (centrat en la qualitat de l'activitat, la metodologia i l'atenció a l'usuari) i, de l'altra, un "control jurídic o administratiu" (enfocat al compliment de les clàusules legals, els preus i les garanties).

Eines específiques per a la validació del servei

- ▶ Elaboració de check lists de control: Es considera essencial desenvolupar una llista de comprovació o check list específica per a cada contracte. Aquesta llista ha de determinar amb precisió els punts clau a controlar en la prestació del servei i establir què toca revisar en cada moment. Els elements a monitoritzar inclouen:
 - Validació dels recursos humans (RRHH): Comprovar que el personal aplicat per l'empresa de serveis és el mateix que es va oferir en la proposta de licitació i va ser aprovat contractualment.
 - Control de la metodologia de treball: Verificar que els procediments i la qualitat dels serveis (neteja, monitoratge, etc.) s'ajusten a les especificacions del plec tècnic.
 - Control dels compromisos d'atenció al client/usuaris: Fer un seguiment de la satisfacció i el compliment dels estàndards d'atenció.

- Seguiment de les variacions econòmiques: Monitoritzar possibles modificacions, revisions de preus o reajustaments contractuals. Cal destacar que, a causa de la naturalesa i els compromisos específics de cada licitació, aquesta check list ha de ser personalitzada per a cada contracte de servei.

Protocol de seguiment en cas de manca de direcció local

- Reunions mensuals amb l'empresa prestadora: Quan no és possible destinar un director/a municipal amb presència fixa a l'equipament, es proposa com a alternativa fonamental la celebració de reunions mensuals regulars entre el personal del servei d'esports i els responsables de l'empresa prestadora del servei. Aquestes reunions servien per revisar l'evolució del contracte i aplicar la check list de seguiment.

Planificació dels recursos humans

- Tancament del catàleg de personal i planificació anual: Des d'una perspectiva de planificació, es considera oportú tancar formalment l'inventari o catàleg de personal utilitzat durant l'any vençut (ja sigui propi o externalitzat) per poder elaborar amb bases sòlides la proposta de planificació de recursos humans (inclosos els contractes de serveis) per a l'exercici següent.

Aquest conjunt d'eines i protocols permeten una gestió proactiva que transcendeix la simple comprovació de factures.

PREGUNTA: En un Ajuntament es plantegen el canvi de programa informàtic i busquen recomanació d'alguna empresa.

La decisió d'un Ajuntament de canviar el seu programa informàtic de gestió per modernitzar els serveis esportius és una tasca estratègica. Aquesta recerca requereix l'avaluació de diferents opcions de mercat per trobar la solució que s'adapti millor a les necessitats operatives del servei.

Una premissa fonamental en la recerca de nous sistemes és que les empreses de tecnologia, especialment les que ofereixen programes per al sector esportiu, han d'estar preparades per adaptar les seves solucions a les necessitats específiques dels centres esportius municipals. Aquests programes abasten funcionalitats clau com el control d'accés, la gestió d'inscripcions (a activitats, cursets, etc.), la generació d'estadístiques d'ús i la gestió de quotes i abonaments.

Durant l'intercanvi d'experiències, van sorgir algunes propostes concretes d'empreses de programari que ja estan funcionant en altres administracions:

- Nubapp: S'esmenta com una de les opcions disponibles al mercat. Es tracta d'una empresa de tecnologia, originària del País Basc, que ofereix solucions de gestió integral per a instal·lacions esportives.
- T-Innova: Un altre Ajuntament va destacar explícitament l'ús de T-Innova, afirmant que els dona un molt bon rendiment. Aquest sistema ofereix prestacions avançades i orientades a l'usuari, com la possibilitat d'efectuar inscripcions en línia de cursets i activitats i la integració de mètodes de pagament moderns, incloent-hi l'opció de pagar amb Bizum. Aquest Ajuntament en concret va valorar positivament que T-Innova proposa activament alternatives i solucions tècniques per cobrir les necessitats que el Servei d'Esports pogués tenir.

No obstant això, es va posar l'accent en una realitat del mercat de programari que cal tenir molt en compte: les empreses de programes informàtics ofereixen solucions que, en essència, són estàndards.

Això implica que si l'Ajuntament requereix una funcionalitat, una integració o un mòdul que el programa no inclou en la seva versió base o paquet estàndard, l'empresa demanarà un pressupost per fer l'adaptació. Aquestes adaptacions a mida o personalitzacions es realitzen sovint amb un cost elevat i, a més, requereixen una inversió significativa de temps per al desenvolupament, la prova i la implementació.

La reflexió final i la principal recomanació és que l'Ajuntament ha de dur a terme una anàlisi exhaustiva de diferents aplicatius abans de prendre una decisió. L'objectiu primordial és incorporar el programari que s'ajusti millor a la realitat operativa i als processos de l'Ajuntament. Atès que les adaptacions a mida són complexes, consumeixen temps i encareixen notablement el cost final del programa, és molt més eficient triar una solució que ja cobreixi la major part de les necessitats amb les seves funcionalitats estàndards.

PREGUNTA: Tenim un gran nombre d'equipaments poliesportius i camps de futbol i estem gestionant el seguiment del pla d'usos amb un Excel, cosa que ens dificulta molt que funcioni bé. Alguna recomanació que ens ajudi a millorar-ne la gestió?

La situació d'un Ajuntament que gestiona el seguiment del pla d'usos d'un gran nombre d'equipaments poliesportius i camps de futbol mitjançant una eina manual com Excel és un repte comú que inevitablement condueix a ineficiències, errors i dificultats operatives. La gestió manual dificulta la visió global i la reacció ràpida davant els canvis, motiu pel qual es fa imprescindible la transició a eines més especialitzades.

Per superar les limitacions d'Excel, es recomana fermament la implementació de programari de gestió d'espais dissenyat específicament per a instal·lacions esportives:

- ▶ **Reserva Play:** Es destaca Reserva Play com una eina especialitzada que pot facilitar notablement la gestió. Aquest tipus de programari facilita la distribució horària eficient dels espais i és clau per a la gestió àgil i efectiva dels canvis d'última hora en els horaris d'entrenaments, competicions o altres activitats. Per contra, es fa notar que solucions com T-Innova, tot i ser potents per a inscripcions, no sempre incorporen una gestió d'espais tan eficient per a la planificació d'usos complexos.
- ▶ **Benefici del coneixement d'ocupació:** L'ús d'un programa de gestió permet tenir una foto instantània i precisa de l'ocupació dels espais en un moment donat. Aquesta visió en temps real és vital per prendre decisions informades sobre la disponibilitat, optimitzar l'ús de la infraestructura i poder donar una resposta ràpida a la ciutadania o entitats.

Tot i que la tecnologia és una base necessària, es subratlla que el programa informàtic per si sol no pot substituir la gestió estratègica i la coordinació humana:

- ▶ L'eina de gestió d'espais ha de ser combinada i integrada amb els criteris de planificació basats en les necessitats reals de les entitats, les prioritats dels tècnics municipals i les directrius polítiques. La negociació, l'aplicació de criteris d'equitat i la presa de decisions d'assignació d'espais segueixen sent tasques que s'han de gestionar a part, fora de l'automatització del programa.

- ▶ Per assegurar l'èxit en l'adopció del nou programari, és imprescindible establir un pla de formació concreta per a les entitats i els tècnics, explicant detalladament com gestionar l'eina de planificació, com sol·licitar canvis i quins protocols s'han de seguir per mantenir la integritat de les dades.

Per complementar l'eina informàtica, s'aconsella reforçar els marcs normatius i la col·laboració:

- ▶ És fonamental establir un reglament i una normativa clara que defineixin els criteris per a la distribució d'hores i espais entre els equips i entitats. Un marc regulador ben definit (per exemple, basat en el nombre d'usuaris, la categoria esportiva o l'antiguitat) ajudarà significativament els tècnics a gestionar peticions i resoldre conflictes de manera objectiva.
- ▶ Es recomana fer partícips les entitats en la gestió del pla d'usos, no només com a simples receptores d'un horari. Es pot aconseguir assignant-los-hi un horari base i demanant-los que col·laborin activament en la gestió dels canvis menors o l'ús dels espais cedits. Això fomenta la corresponsabilitat i allibera temps del personal municipal.

PREGUNTA: Davant d'una licitació hi ha d'haver l'obligació de subrogar el personal existent? Si l'Ajuntament paga la diferència pot exigir a l'empresa que pagui als tècnics per sobre de conveni (per aconseguir més qualificació del personal, menys rotació, etc.)?

La qüestió sobre la subrogació de personal existent en un procés de licitació d'un contracte de serveis (com ara monitoratge o consergeria) té una resposta clara en el marc legal i contractual: l'obligatorietat de la subrogació del personal.

En efecte, existeix l'obligació legal i contractual de subrogar el personal existent adscrit a la prestació del servei. Aquesta obligació és crucial per garantir la continuïtat dels llocs de treball i es regeix pel dret laboral i, sovint, pel conveni col·lectiu del sector aplicable.

Per fer efectiva aquesta subrogació, l'empresa de serveis sortint té el deure de facilitar a l'Ajuntament i al nou licitador un llistat detallat del personal afectat. Aquest llistat ha d'incloure informació essencial, com:

- ▶ Salari actualitzats de cada treballador.
- ▶ Antiguitat reconeguda de cada empleat.
- ▶ Categoria professional i tipus de jornada.

L'Ajuntament, com a entitat licitadora, té l'obligació de garantir el compliment del dret laboral. Això es tradueix en dues responsabilitats principals:

- ▶ Pagament segons conveni: L'Ajuntament ha de fer que l'empresa de serveis adjudicatària pagui el personal d'acord amb el conveni laboral col·lectiu del sector que sigui aplicable. Aquest és el mínim legal que s'ha de complir.
- ▶ Adequació dels costos del nou contracte: El nou contracte s'ha de licitar i adjudicar amb uns costos econòmics que reflecteixin la realitat salarial del personal subrogat. No es pot treure a licitació un contracte per sota dels costos laborals actuals (taula salarial de subrogació) del contracte vigent. El preu de la licitació ha de ser suficient per cobrir els salaris, l'antiguitat i les despeses socials del personal que es subroga.

Respecte a la possibilitat que l'Ajuntament pugui exigir a l'empresa que pagui els tècnics per sobre del que estableix el conveni per aconseguir una millor qualificació o reduir la rotació de personal:

- ▶ L'Ajuntament no pot obligar legalment l'empresa a incomplir o superar el conveni col·lectiu vigent si l'objecte del contracte és simplement la prestació d'un servei amb els requisits del plec.
- ▶ No obstant això, si l'Ajuntament està disposat a pagar la diferència de cost i vol atraure o retenir personal més qualificat, pot incloure criteris de solvència i millora en el Plec de Clàusules que incentivin l'oferta de condicions laborals superiors al mínim.

Una fórmula indirecta i legal per aconseguir que el personal tècnic percebi una remuneració superior al conveni, especialment en el sector del monitoratge, és la de revaloritzar l'hora de servei. Això es pot fer incrementant el temps de treball reconegut per cada sessió efectiva:

- ▶ Càlcul de temps de preparació: Per cada hora de sessió de monitoratge impartida, es pot establir contractualment que es computi un temps addicional ("x" temps) destinat a la preparació de la sessió, l'avaluació, la coordinació o la programació de continguts.
- ▶ Efecte sobre el preu i la qualitat: Aquesta addició de temps no lectiu a l'hora efectiva augmenta automàticament el preu/hora de cada sessió de monitoratge sense trencar el conveni (ja que es paga més temps treballat). Això es tradueix en una millora salarial per al monitor, incentiva la dedicació a la qualitat de la programació i contribueix a la retenció del personal qualificat.

PREGUNTA: Controlem amb un Excel els ingressos directes que tenim d'activitats que organitzem nosaltres directament i tenim problemes. Com podem fer-ho per millorar?

La gestió dels ingressos directes procedents d'activitats organitzades pel propi Ajuntament (inscripcions, quotes de cursets, entrades, etc.) mitjançant una eina manual com Excel presenta limitacions significatives, ja que incrementa el risc d'errors humans, dificulta la traçabilitat i complica la conciliació amb la comptabilitat municipal. Per millorar aquesta situació, es recomana la implementació de solucions informàtiques especialitzades.

La solució més eficient per superar les deficiències d'Excel és la incorporació d'un programari de gestió integral dissenyat per a la gestió esportiva:

- ▶ Existeixen aplicacions de gestió com Deporwin (esmentat com a exemple) que ofereixen la funcionalitat de gestió econòmica de rebuts. El valor afegit d'aquestes eines rau en la seva capacitat d'estar lligades i integrar-se amb la gestió econòmica central de l'Ajuntament. Això assegura que els cobraments, les facturacions i els assentaments comptables es realitzin de forma automàtica i coordinada amb la Tresoreria municipal, reduint la duplicitat de dades i els errors de conciliació.
- ▶ Tot i utilitzar un *software* especialitzat, és imprescindible recordar la naturalesa legal dels ingressos. Els preus que es cobren per l'ús dels equipaments (abonaments, cursos, etc.) han de ser considerats i tractats legalment com a taxes o preus públics municipals. Per tant, la seva fixació, modificació i exempcions han de seguir rigorosament el procediment establert per a l'establiment d'ordenances fiscals.

Una gestió econòmica eficient també ha de preveure mecanismes per resoldre els impagaments i les devolucions. L'ús de programari permet automatitzar i formalitzar aquests processos, cosa que és difícil de fer amb Excel:

- ▶ En cas que es produeixi una devolució d'un rebut o una taxa impagada (per motius bancaris, per exemple), el sistema ha de permetre activar automàticament el procés de recobriment.
- ▶ L'Ajuntament pot emetre un requeriment formal a l'usuari per tal que liquidi el deute pendent. Aquesta comunicació formal, necessària per a la gestió de la morositat, hauria d'estar recolzada per la informació precisa generada pel software de gestió, el qual identifica clarament l'origen i l'import del deute.

En resum, la millora passa per substituir la gestió manual d'Excel per un sistema informàtic integrat que garanteixi la correcció legal en el tractament dels ingressos com a taxes i que faciliti tant la conciliació comptable com la gestió del cobrament.

PREGUNTA: Com s'organitzen altres ajuntaments per fer la recollida de dades dels Cercles?

Per garantir l'eficàcia, els Ajuntaments han d'enfocar els seus esforços on tenen un control directe:

- ▶ Focalització en indicadors propis: La primera acció consisteix a analitzar la bateria completa de dades sol·licitades i identificar quins indicadors depenen directament de l'àrea d'Esports o de les seves instal·lacions de gestió directa. Un cop identificats, cal organitzar un sistema propi i intern de recollida de dades. L'objectiu d'això és conèixer amb precisió les dades pròpies de l'Ajuntament i mantenir-les sistemàticament ordenades i actualitzades per a futures edicions.
- ▶ És fonamental fer-se una graella o matriu de dades interna on s'anotin no només els valors recollits, sinó també el criteri de càlcul i les definicions concretes que s'han utilitzat en cada cas. Aquesta matriu esdevé un document de referència vital per assegurar la coherència en la recollida de dades d'un any a l'altre, evitant canvis metodològics que farien incomparables les dades anuals.

La utilitat de les dades depèn íntegrament de la seva qualitat. Per això, la fiabilitat ha de ser el criteri primordial:

- ▶ S'estableix com a pràctica de rigor que si un Ajuntament no es refia de la fiabilitat d'una dada que ha aconseguit obtenir (per fonts poc clares, errors de càlcul o manca d'informació de base), és preferible deixar d'aportar aquesta dada abans que facilitar-ne una que no sigui correcta. És una màxima: més val l'absència d'una dada que la presència d'una dada errònia que pugui distorsionar les anàlisis i les conclusions.
- ▶ Per garantir l'homogeneïtat i la fiabilitat, és crucial concretar i definir amb gran claredat tots els termes i indicadors que es recullen. Una definició precisa d'allò que s'està comptant, facilita enormement la tasca de recollida i evita que diferents tècnics o departaments comptin coses diferents.

Finalment, s'assenyalen dos desafiaments clau que limiten la visió actual dels sistemes d'indicadors:

- ▶ La realitat actual es caracteritza per un creixement molt ràpid i significatiu de l'oferta privada d'equipaments esportius (gimnasos, centres de fitness, boxs, etc.). Aquest dinamisme provoca que el Cens d'Instal·lacions Esportives no estigui actualitzat amb la mateixa celeritat, cosa que genera una visió incompleta de la infraestructura real existent.
- ▶ El sistema d'indicadors dels Cercles, tot i ser valuós, es troba sovint a faltar una component qualitativa més gran. Els Ajuntaments necessiten informació no només sobre dades numèriques, sinó sobre les tendències de consum i ús de l'esport per part de la població, ja que això és essencial per ajudar els serveis tècnics a planificar l'oferta pública a curt i mitjà termini.

TEMA 2: LES ENTITATS

PREGUNTA: Sobre els convenis amb les entitats, els feu tenint en compte la concurrència competitiva o no?

La qüestió de si els Ajuntaments atorguen les subvencions o signen convenis amb les entitats esportives mitjançant el sistema de concurrència competitiva és un tema complex que va més enllà de la simple aplicació de criteris tècnics. Implica, sovint, un rerefons polític i social que entra en conflicte amb els indicadors purament objectius.

Tradicionalment, la decisió sobre la quantia de l'ajut s'ha basat en indicadors que poden ser molt objectivables, com l'antiguitat de l'entitat, el nombre de socis/usuaris o la massa social. Tanmateix, la implementació de la concurrència competitiva (on els fons es reparteixen en base a una puntuació obtinguda segons uns barems definits) ha generat una sèrie de conseqüències:

- ▶ L'aplicació d'aquest model ha sacsejat el sector de les entitats del municipi. Els canvis en els barems han provocat que algunes entitats passin a cobrar un import molt més elevat que abans, mentre que d'altres experimenten una reducció significativa en la subvenció rebuda.
- ▶ Molts Ajuntaments han hagut de modificar o ajustar els criteris de valoració per suavitzar o evitar conflictes amb les entitats històriques o més arrelades a la localitat. Això es deu al fet que, segons els barems estrictes de la concurrència, aquestes entitats podrien perdre una part substancial del seu protagonisme i del seu suport econòmic.

El sistema competitiu, tot i ser més transparent, pot generar situacions que aparentment no s'ajusten a la lògica de la quantitat d'activitat:

- ▶ Es pot donar el cas que una entitat que ha obtingut una puntuació global inferior acabi rebent un import percentualment més gran de l'ajuda sol·licitada que una altra entitat amb una puntuació superior. Això pot passar si, per exemple, la primera ha sol·licitat un import molt menor o si els paquets de subvenció han estat dissenyats de manera desigual.

Per intentar gestionar aquests desajustos, alguns Ajuntaments han adoptat metodologies per minimitzar l'impacte d'una concurrència massa estricta:

- ▶ Alguns Ajuntaments han optat per fer "paquets" de subvencions. Això permet garantir un finançament mínim per a totes les entitats alhora que es fomenta la competència en la part destinada a projectes innovadors.

Pel que fa als terminis de gestió, l'atorgament de subvencions per la via de la concurrència competitiva sol seguir un calendari bastant similar als procediments no competitius, tot i que poden ser lleugerament més lents a causa de la complexitat del procés d'avaluació, puntuació i resolució de recursos.

La principal recomanació per millorar l'equitat i la pau social és definir i afegir criteris de valoració al plec de la concurrència que vagin més enllà dels resultats estrictament competitius.

Cal valorar aspectes com:

- ▶ **Valors Socials:** Participació en campanyes de ciutat, inclusió social, gènere i diversitat.
- ▶ **Formació i Escola Esportiva:** Qualitat i nombre d'esportistes en edat de formació.
- ▶ **Ús d'Instal·lacions:** Foment de l'esport base i hores d'ús.

Aquesta diversificació permet reconèixer el paper de les entitats històriques o de base, més enllà dels èxits en la competició.

PREGUNTA: La publicitat que posen les entitats als equipaments, la teniu regulada? Pa-guen?

La qüestió de com es gestiona la publicitat que les entitats esportives insereixen en els equipaments municipals (generalment en forma de pancartes, tanques o cartells) i si aquesta publicitat està subjecta a una taxa o preu públic revela una disparitat de criteris i una problemàtica d'aplicació comuna entre els Ajuntaments.

S'evidencia que, tot i la voluntat reguladora, hi ha una notable distància entre la normativa establerta i la seva aplicació pràctica:

- ▶ Alguns municipis han fet l'esforç d'establir una ordenança específica o una regulació dins d'una ordenança fiscal existent per a la publicitat en la via pública o en equipaments. Aquesta normativa sol detallar aspectes crucials com la mida màxima permesa de les pancartes, la ubicació i els preus o taxes que s'han d'aplicar a aquest tipus d'explotació comercial de l'espai.
- ▶ Malgrat que la normativa prevegi una taxa, la realitat operativa demostra que molt pocs Ajuntaments acaben cobrant efectivament per aquesta publicitat. Aquesta situació pot deure's a diversos factors: la dificultat de control, la voluntat política de no penalitzar les entitats locals, o la complexitat administrativa de tramitar el cobrament d'aquestes taxes. En la pràctica, la publicitat de les entitats, tot i estar regulada, sovint opera de facto com a un ús gratuït.

Davant la necessitat d'harmonitzar criteris i facilitar als Ajuntaments la gestió efectiva d'aquest ingrés potencial, s'ha destacat una acció de suport:

- ▶ S'ha acordat que la Diputació de Barcelona enviarà una guia o documentació orientativa sobre com s'ha de gestionar correctament la publicitat que es col·loca als equipaments esportius. Aquesta guia té com a objectiu principal proporcionar un marc metodològic i legal que ajudi els Ajuntaments a establir protocols clars, a determinar si la publicitat s'ha de considerar com a cessió d'ús o explotació, i a facilitar la implementació efectiva de les taxes que, en dret, podrien correspondre.

PREGUNTA: Tenim entitats amb un històric de cessió d'espais en instal·lacions esportives, fet que dificulta la possibilitat que noves entitats hi puguin entrar. Us passa? Com ho gestioneu?

La qüestió plantejada sobre la dificultat d'incorporar noves entitats a les instal·lacions esportives municipals a causa d'un històric de cessions d'espais consolidat és un desafiament de gestió de recursos comú en molts Ajuntaments. Les entitats amb una llarga trajectòria sovint tenen drets adquirits o una prioritat *de facto* que consumeix la major part dels espais i horaris disponibles, la qual cosa crea una barrera d'entrada significativa per a noves iniciatives o clubs emergents.

Davant d'aquesta problemàtica, és imprescindible establir mecanismes que garanteixin l'equitat i l'objectivitat en l'assignació:

- ▶ Un Ajuntament va compartir la seva experiència positiva en haver patit exactament el mateix problema i va trobar una solució eficient. Aquesta solució va ser l'adopció d'una eina o metodologia desenvolupada per la Diputació de Barcelona. Aquesta eina incorpora un conjunt de criteris concrets i ponderats per fer la distribució d'espais i horaris de manera justificada i transparent. L'objectiu és passar d'una assignació basada en l'antiguitat o la inèrcia a una gestió basada en barems objectius i equitatius (com podrien ser el nombre d'usuaris, les categories de base, l'interès social del projecte, etc.).

Aquest problema d'assignació d'espais no només afecta la planificació setmanal, sinó que s'agreuja en moments clau:

- ▶ La principal problemàtica resideix en la distribució dels espais i les hores d'entrenament durant els dies feiners, especialment en les hores punta de la tarda. La competència pels camps de futbol, les pistes de bàsquet o els pavellons entre les diferents entitats és màxima.
- ▶ La situació s'intensifica els caps de setmana amb els partits de competició oficial. L'organització d'aquestes trobades requereix la cessió total de l'espai durant períodes més llargs i la coordinació de calendaris per evitar solapaments entre els diferents clubs que utilitzen la mateixa instal·lació (futbol, rugbi, patinatge, etc.).

La solució passa per l'ús d'una eina tècnica (com l'esmentada de la Diputació de Barcelona) o un reglament clar que permeti, en primera instància, revisar i reassignar les cessions històriques per alliberar espai i, posteriorment, aplicar els mateixos criteris d'objectivitat per a la inclusió de noves entitats.

TEMA 3: ELS EQUIPAMENTS ESPORTIUS: INFRAESTRUCTURA I MANTENIMENT

PREGUNTA: Com es recullen les incidències a nivell de manteniment correctiu? Com es comuniquen?

La gestió eficient del manteniment correctiu (aquell que es realitza per reparar una avaria o una incidència inesperada) depèn fonamentalment dels canals que s'utilitzen per recollir la notificació i de la fluïdesa en la comunicació de la seva resolució.

Els Ajuntaments utilitzen diversos sistemes, principalment basats en programes, que revelen diferents nivells d'eficàcia, sobretot pel que fa al *feedback* de l'actuació:

Alguns Ajuntaments opten per sistemes de gestió global que integren totes les àrees:

- ▶ Hi ha models on els serveis territorials o el departament d'obres disposen d'un programa informàtic únic que actua com a embornal de totes les sol·licituds d'incidències de la ciutat. Aquest sistema té l'avantatge de recollir-ho absolutament tot. L'aspecte positiu és que el mateix programa notifica automàticament que l'actuació s'ha realitzat, cosa que garanteix un cicle de vida de la incidència complet (notificació, assignació, resolució i *feedback*).
- ▶ En altres municipis, s'utilitza un programa de gestió (esmentat com a "gestiona") per notificar les incidències internament. El problema d'aquesta solució és que, un cop notificada l'avaria, no es rep *feedback* o confirmació formal de la seva resolució. Això deixa l'usuari o el tècnic/a d'esports en la incertesa sobre l'estat actual de la reparació.

Per permetre la comunicació d'avaries per part dels usuaris (ciutadania, entitats), s'utilitzen sistemes d'interacció pública:

- ▶ Programa "Línia Verda": Aquest tipus de programari permet una interacció directa entre el ciutadà i el servei d'esports (o el servei municipal corresponent). Tot i que és excel·lent per a la recollida d'incidències per part de l'usuari final, en alguns casos, actualment no permeten un retorn eficaç i automatitzat de les actuacions al ciutadà que ha notificat l'avaria. Per aquesta raó, els Ajuntaments que utilitzen aquesta eina estan revisant i modificant-ne la configuració per tal de millorar aquest procés de comunicació de la resolució.

El tipus de *software* més adequat per a la gestió de l'activitat de manteniment és el de gestió del manteniment assistida per ordinador:

- ▶ Alguns municipis han implementat sistemes de gestió del manteniment assistida per ordinador (GMAO) com Prisma. Aquest tipus de programari està especialitzat no només en la recollida, sinó en la traçabilitat completa de l'ordre de treball. El seu gran avantatge, i el motiu pel qual és valorat positivament, és que sí que permet fer el retorn i el *feedback* de l'actuació a totes les parts interessades, garantint un control total sobre el cicle de vida de la incidència, des que es detecta fins que es tanca l'ordre de reparació.

PREGUNTA: En relació amb els controls de legionel·la, quan érem Patronat ho controlàvem nosaltres, ara corre a càrrec d'obres i serveis i no està funcionant, no en tenim el control.

El problema fonamental és que aquest canvi en la responsabilitat orgànica no està funcionant correctament, ja que el Servei d'Esports ha perdut el control i la traçabilitat sobre la realització efectiva i la periodicitat d'aquests controls. Això suposa un risc no només operatiu, sinó de salut pública i responsabilitat legal.

El control de la legionel·la depèn directament del model de gestió que tingui l'Ajuntament sobre les seves instal·lacions. A grans trets, es poden identificar tres tipologies principals de gestió amb diferents nivells d'implicació municipal:

- Gestió Directa:

L'Ajuntament manté la titularitat i la gestió integral de l'equipament. En aquest cas, la responsabilitat legal i operativa del control de la legionel·la (anàlisis, manteniment preventiu i registres) recau directament sobre el Servei Municipal d'Esports o el nou departament centralitzat (Obres i Serveis).

- **Gestió a Càrrec dels Concessionaris:**

En aquest model, l'Ajuntament ha cedit l'explotació d'una instal·lació (p. ex., la piscina municipal) a una empresa o entitat a través d'una concessió administrativa. La responsabilitat de realitzar i costejar els controls de legionel·la sol recaure, segons el plec de clàusules, en el concessionari. Això no exigeix l'Ajuntament de la funció de supervisió i control del compliment.

- **Gestió Subcontractada a Empreses de Serveis:**

Independentment del model de gestió de l'equipament, l'Ajuntament o el concessionari opten per subcontractar la realització de les tasques específiques de prevenció i control de la legionel·la a empreses de serveis especialitzades (empreses de tractament d'aigua homologades). Aquesta solució traspasa l'execució tècnica, però la responsabilitat de la gestió i el seguiment continua sent del titular del servei.

Independentment de quin sigui el model de gestió escollit, es conclou que la superació del problema actual passa per la coordinació efectiva i formalitzada entre els diferents actors implicats:

- ▶ És molt important coordinar totes les persones implicades en el procés. Això inclou el tècnic d'Esports (que detecta la necessitat), el personal d'Obres i Serveis (que té el pressupost i l'encàrrec), el personal de manteniment (que executa l'ordre), i els tècnics de salut pública (que avaluen els resultats).
- ▶ Una manca de coordinació (que sovint es tradueix en una manca de comunicació i de *feed-back*) és el que genera la pèrdua de control que actualment pateix el Servei d'Esports. Cal un protocol formal de comunicació que assegurï que, un cop realitzat el control, el resultat i el certificat s'envii de manera immediata al Servei d'Esports.

PREGUNTA: Nou camp de futbol que ha tingut un cost de 2M d'euros de despesa. Inclou un bar. Tenim l'encàrrec de redactar el projecte de regulació dels usos del camp repartint la despesa ja que ara mateix no paguen per l'ús. Teniu algun consell?

Davant la necessitat d'establir un règim de cobrament, el primer pas, i el més important, és el d'assegurar el fonament legal de les noves tarifes i obligacions:

- ▶ És imprescindible revisar exhaustivament l'ordenança fiscal i de preus públics municipal que es trobi vigent. És altament probable que l'ordenança actual no contempli ni l'existència del nou equipament ni el concepte de preu o taxa pel seu ús.
- ▶ Caldrà modificar o crear una nova ordenança per incloure els nous punts a regular. Aquesta modificació ha d'establir legalment la figura dels preus públics o taxes aplicables per l'ús del camp de futbol, incloent-hi els paràmetres de càlcul i les possibles exempcions o bonificacions. Sense aquesta modificació normativa, qualsevol intent de cobrar per l'ús serà invàlid.

Un aspecte fonamental en el projecte de regulació dels usos i la fixació de preus és no oblidar els costos de funcionament recurrents de la instal·lació. La tarifa o la contribució que es demani als usuaris ha de tenir en compte la totalitat de la despesa operativa per garantir l'equilibri econòmic del servei.

No es poden descuidar aspectes clau tals com:

- ▶ **Costos de Neteja:** La despesa derivada de la neteja periòdica del camp, vestidors, grades i, potencialment, la zona del bar (si es gestiona des de l'Ajuntament).
- ▶ **Costos de Manteniment:** Això inclou el manteniment preventiu i correctiu de la gespa (si és artificial, la seva conservació, raspallat, etc.), l'estructura de les grades, el sistema de reg, l'enllumenat i l'edifici annex.
- ▶ **Costos de Subministraments:** La despesa per consum d'electricitat (il·luminació i vestidors), d'aigua (dutxes i reg) i de gas.

Tots aquests aspectes s'han d'incloure en els càlculs econòmics que fonamentaran les noves ordenances. La regulació ha de detallar com es distribueixen aquests costos entre els usuaris principals, per tal que el servei d'esports pugui justificar la taxa o el preu públic aplicat.

Cal recordar que la presència d'un bar dins de la instal·lació (que pot ser un focus d'ingressos addicionals o de gestió delegada) ha de tenir una regulació independent en l'ordenança. La cessió o l'explotació d'aquest espai a un tercer ha d'estar subjecta a un contracte o concessió que també cobreixi els seus propis costos de subministraments i manteniment, i que pot generar un cànon per a l'Ajuntament.

En resum, la redacció del projecte de regulació ha de ser un procés metòdic que es basi en la revisió legal i la integració de tots els costos operacionals per tal de formalitzar la contribució econòmica dels usuaris al funcionament del nou equipament.

PREGUNTA: Problemes de defecacions en les Piscines municipals. Com ho heu gestionat?

La presència de defecacions a les piscines municipals és un problema que, tal com s'ha observat, ha esdevingut una situació força comuna aquest estiu en nombroses instal·lacions. Aquesta incidència no és només un problema logístic, sinó que representa un risc potencial per a la salut pública, ja que la matèria fecal pot ser portadora de gèrmens i patògens.

La millor prevenció davant d'aquest tipus d'incidents recau en la pedagogia i la conscienciació de la ciutadania. És crucial fer entendre als usuaris la importància de mantenir la higiene estricta en espais d'ús col·lectiu pel bé de la salut de la comunitat.

Quan es produeix un episodi de contaminació fecal, l'Ajuntament ha de seguir un protocol d'actuació estricte per garantir la seguretat de tots els banyistes. Aquest procés comporta una sèrie de conseqüències operatives:

1. La primera acció pràctica és el tancament immediat de la piscina afectada. Aquesta mesura aïlla la zona contaminada i evita l'exposició dels usuaris als contaminants.
2. Els tècnics de manteniment han de retirar la matèria fecal de l'aigua seguint procediments higiènics i de seguretat.
3. Es procedeix a la hipercloració de l'aigua (augmentant la dosi de desinfectant) per tal de destruir ràpidament els microorganismes i patògens que s'hagin pogut dispersar.
4. Un cop hiperclorada, l'aigua ha de circular i mantenir-se en repòs durant el temps establert per la normativa sanitària per garantir l'efectivitat de la desinfecció.

5. És obligatori que l'aigua sigui sotmesa a analítiques per verificar que els nivells de clor s'han normalitzat i, fonamentalment, que els paràmetres microbiològics han sortit correctes. La piscina només es pot tornar a obrir al públic un cop s'ha rebut el vistiplau dels resultats analítics que confirmen la innocuïtat de l'aigua.

Aquest procés de desinfecció i validació analítica implica un període de tancament forçós que pot durar diverses hores o fins i tot més, depenent de la normativa de salut pública aplicable i el temps necessari per obtenir resultats fiables.

6. Resum executiu

A continuació presentem les conclusions de la 22a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (dades 2024). Com a gran tret diferencial d'aquesta edició cal destacar la recuperació i millora del sector des d'abans de la pandèmia, pel que fa al nombre de practicants.

Tot seguit es presenta un petit recull de conclusions de cada una de les dimensions del Quadre resum d'indicadors (QRI):

Encàrrec polític:

- **Creixement sostingut:** l'oferta total de places per habitant ha augmentat, reflectint l'eficàcia de les polítiques de foment i la recuperació post-COVID-19.
- **Rol municipal:** el model de gestió és mixt, però l'Administració assumeix el paper principal de l'oferta, amb el 57,2% de les places totals.
- **Estancament associatiu:** la massa social de les entitats no assoleix els valors del 2019 i no creix al ritme de la població de Catalunya.
- **Elevada demanda d'espais coberts:** l'ocupació dels pavellons és molt elevada (83,6%), indicant una forta demanda insatisfeta d'espais coberts. Això pot suggerir la necessitat de dotar de nous espais coberts a la xarxa d'equipaments públics, per donar cabuda a la possible demanda no satisfeta.
- **Alta demanda en camps:** els camps esportius també presenten una alta demanda amb un 72,1% d'ocupació.
- **L'ús dels espais esportius escolars:** la pràctica als centres escolars es recupera vers el 2019, però ha experimentat un retrocés respecte a l'any 2023 i no creix al ritme que ho fa la població.
- **Aposta per l'equitat:** els ajuts públics han augmentat significativament (60% superiors al 2019), demostrant una aposta municipal per l'accés universal a la pràctica esportiva.
- **Recuperació d'esdeveniments:** les activitats puntuals s'estan recuperant progressivament als nivells pre-pandèmia, amb un efecte positiu en la dinamització econòmica i social.

Dimensió usuari/client:

- **Recuperació d'abonaments CEMs:** l'ocupació dels Complexos Esportius Municipals (CEMs) ha assolit un 96,7% del volum màxim, indicant una recuperació gairebé plena de la demanda i una fita molt favorable per a les polítiques públiques municipals.
- **Estancament de la població inscrita:** tot i la tendència positiva post-pandèmia, el percentatge de la població total inscrita/abonada no ha assolit els valors del 2019, suggerint que la recuperació no és uniforme entre tots els programes.
- **Baix increment del preus:** l'increment del preu de l'abonament s'ha mantingut per sota de l'IPC excepte els dos darrers anys, mantenint l'accessibilitat econòmica tot i que això pot no assegurar la sostenibilitat econòmica del servei.
- **Rotació elevada:** la rotació anual (45%) és alta, fet que implica una pèrdua constant d'usuaris que cal compensar.
- **Amenaça competitiva:** la rotació s'atribueix a la competència dels gimnasos privats, fet que requereix estratègies de fidelització més robustes i un major coneixement de la competència a nivell privat.
- **Satisfacció estable amb àrees de dèficit:** el grau de satisfacció es manté notable amb un 6,9 sobre 10, demostrant una satisfacció general. No obstant, es detecta un marge de millora en aspectes concrets com la neteja de les instal·lacions.

Valors Organitzatius:

- **Dotació estable:** la dotació total de recursos humans es manté estable (11,5 treballadors per cada 10.000 habitants).
- **Ajustament en concessions:** les concessions són l'únic segment que augmenta lleugerament (+5,9%) la seva dotació de treballadors/res a temps complet per fer front al creixement poblacional, mentre que el personal municipal i d'empreses de serveis disminueixen lleugerament.
- **Descens històric de l'absentisme:** cau al 6,2% al 2024, trencant la tendència dels darrers quatre anys. Això és un indicador molt positiu que suggereix l'efecte de la millora de les condicions i la prevenció de riscos, entre d'altres.
- **Estabilitat de la presència femenina:** la presència femenina es manté estable (39,7% del total de treballadors municipals), amb marge per assolir la paritat.
- **Avenç en comandament:** tendència lleugera però continuada a l'alça de dones en càrrecs de comandament sobre el total de comandaments, arribant al 35,0%. Aquest increment és un senyal de l'eficàcia de les polítiques d'igualtat.
- **Estabilitat de la despesa corrent:** el percentatge de despesa corrent en gestió directa es manté estable (oscil·lant entre el 70,0% i el 77,0%) en els darrers sis anys.

Dimensió econòmica:

- **Increment de la despesa per habitants:** la despesa corrent en esports per habitant augmenta lleugerament (de 70,8€ a 71,6€), consolidant una tendència a l'alça.
- **Estabilitat pressupostària:** El pes dels esports en el pressupost municipal disminueix lleugerament (6,4% el 2023 i 6,1% el 2024).
- **Alt autofinançament:** el Servei d'Esports supera el 55,0% d'autofinançament (principalment per taxes i preus públics), recolzat per l'elevada ocupació dels CEMs. L'aportació municipal es manté al 43,0%.
- **Cost hora a l'alça en activitats puntuals:** el cost hora en activitat continuada es redueix lleugerament (de 36,5€ a 36,1€), però el cost hora de l'activitat puntual segueix la tendència a l'augment (de 187€ a 190€).
- **Disminució del suport a entitats:** la despesa corrent a entitats esportives per habitant es redueix (de 5,3€ a 4,8€) i la seva proporció en el pressupost total d'Esports minva (del 7,6% al 6,8%).
- **Alerta en el manteniment:** la despesa en manteniment i reparacions té tendència a disminuir, fet que pot comportar problemes estructurals a mitjà i llarg termini donada l'alta ocupació de les instal·lacions.
- **Estabilitat/descens de subministraments:** la despesa en subministraments té una tendència a la baixa, molt probablement derivat de les inversions en energies renovables i la seva gestió, la qual cosa és un indicador positiu d'eficiència, així com una disminució dels preus de mercat.

En resum, el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports, revela un sector en notable recuperació post-pandèmia i amb una sòlida aposta institucional. Els principals assoliments inclouen un creixement sostingut de l'oferta de places i la recuperació gairebé total dels abonaments dels Complexos Esportius Municipals (CEMs). A nivell intern, destaca la disminució de l'absentisme laboral i l'avenç en equitat de gènere en càrrecs de comandament.

Els indicadors ens assenyalen que, malgrat els avenços, el model de gestió esportiva s'enfronta a reptes estructurals que poden ser crítics i a una pressió financera creixent. Pel que fa a les instal·lacions, es detecta una Saturació d'Infraestructures (ocupació de pavellons), que obliga a una optimització o ampliació urgent, i un risc en el manteniment a causa d'una disminució significativa de la despesa en reparacions/manteniment, posant en perill la vida útil i la seguretat dels equipaments. A més, existeix una problemàtica amb les persones usuàries: es produeix una alta rotació, causada molt possiblement per la competència dels centres privats, i un estancament associatiu, ja que la massa social no creix i el suport econòmic institucional es redueix lleugerament.

Aquests problemes estructurals es veuen agreujats per un desequilibri econòmic important derivat de la gestió d'ingressos. La principal causa és que els preus públics no s'actualitzen al mateix ritme que l'augment del cost de la vida. Aquesta manca d'adequació tarifària pot generar un dèficit creixent entre els costos reals d'operació i el que s'ingressa per l'ús de les instal·lacions. En conseqüència, el risc de desequilibri en el model mixt de gestió s'incrementa significativament, amenaçant la sostenibilitat financera i la capacitat d'oferir serveis de qualitat a llarg termini.

Hem de tenir en compte el creixement de la població com estratègia de futur, segons l'IDESCAT, és fort i dinàmic, impulsat gairebé exclusivament pel saldo migratori net, ja que el creixement natural (naixements menys defuncions) és negatiu. Aquest dinamisme català, amb un creixement interanual recent estimat al voltant de l'1,3%, posiciona Catalunya com una regió amb una taxa superior a la mitjana de la Unió Europea (UE), on el creixement és generalment més moderat o fins i tot estancat. Comparativament, Espanya, en el seu conjunt, també registra un augment significatiu, impulsat igualment per la migració, amb taxes anuals que segons l'INE són similars a les catalanes, però tant Catalunya com Espanya depenen molt més de la immigració per a l'augment demogràfic que gran part de la UE.

Per finalitzar, cal incidir en els canvis que ha experimentat el sector esportiu en els últims anys, alguns d'aquests canvis han estat l'increment de les activitats *outdoor* o d'ús de les sales de fitness. Algunes d'aquestes dades ja les hem pogut constatar en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports i en breu esperem veure els resultats de 2024 en l'enquesta sobre activitat física i esportiva a Catalunya.

Annexos

Guia d'interpretació

Introducció

Els Cercles de comparació intermunicipals

Des de l'any 2001, la Diputació de Barcelona impulsa els Cercles de comparació intermunicipals per tal de fomentar, mitjançant una eina de gestió, l'avaluació i la millora contínua dels serveis municipals: des d'aleshores se n'ha ampliat l'abast, incorporant nous serveis any rere any, fins arribar als 24 analitzats el 2025 (dades 2024). Aquest augment també s'ha vist reforçat per l'increment de la representació del projecte, arribant enguany als 1.062 ens locals participants.

D'aquesta manera, el rigor metodològic i la participació, entre d'altres, de tots els municipis de més de 10.000 habitants de la demarcació de Barcelona, donen solidesa als resultats que se n'obtenen i consoliden els objectius fundacionals del projecte que són:

- ▶ Mesurar, comparar i avaluar resultats, mitjançant uns indicadors comuns consensuats.
- ▶ Formar un grup de treball per intercanviar experiències.
- ▶ Impulsar la millora dels serveis.

El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports

Quant al **Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports**, aquest va començar com a primera prova pilot el 2001 i es va acabar constituint fa vint-i-dos anys per tal de treballar en l'avaluació i la millora constant dels serveis esportius municipals en el marc de competències dels municipis com són la promoció de l'esport, la construcció i millora dels equipaments esportius i en la reserva de sòl per fer-ho possible i la regulació i la gestió dels equipaments esportius i de lleure i promoció d'activitats¹.

L'Àrea d'Esports i Activitat Física 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. En aquest sentit, planteja en el Pla d'Actuació Municipal del Servei d'Esports de la Diputació de Barcelona els següents objectius:

- ▶ Garantir el dret universal de l'esport per a tothom, amb equitat i afavorint la inclusió social.
- ▶ Facilitar una pràctica esportiva sostenible generadora de benestar i qualitat de vida.
- ▶ Promoure entorns actius en l'espai públic, tant en el medi natural com en l'urbà, adaptats a tothom.
- ▶ Consolidar la xarxa d'equipaments esportius i vetllar per la seva sostenibilitat i la qualitat de servei.
- ▶ Salvaguardar el sistema esportiu i col·laborar amb els agents esportius per innovar i crear valor públic.

Durant aquesta vint-i-dosena edició en la que s'han recollit les dades del 2024, s'ha comptat amb la participació de 52 municipis de la província de Barcelona i s'ha confirmat l'adequació del mètode de treball proposat a les necessitats estratègiques i operatives dels ajuntaments. Així, no

¹ Els municipis de més de 5.000 habitants, tenen l'obligació de la dotació d'instal·lacions esportives per a la seva ciutadania (sense especificar-ne quines).

només s'ha consolidat la disponibilitat de dades, sinó que la metodologia utilitzada durant el taller de millora ha estat avaluada un any més amb una puntuació molt elevada (8,9 sobre 10).

Amb tot, el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports permet compartir uns objectius, una metodologia, uns indicadors i els resultats de la gestió dels serveis esportius municipals.

Objectius de mesura

Aquest estudi s'estructura al voltant de 4 dimensions, comunes a tots els Cercles de Comparació Intermunicipals de la Diputació de Barcelona. Aquestes són: 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 facilitades per cada municipi relatives a la pràctica esportiva, el tipus d'activitats desenvolupades i els recursos econòmics i humans que fan possible els resultats.

Aquestes dades es complementen a partir d'estudis exògens, com l'enquesta d'hàbits esportius municipal, el cens d'equipaments esportius, o el registre d'entitats, entre d'altres.

Per a una millor interpretació dels resultats, s'hi ha afegit una cinquena dimensió anomenada "entorn", la qual contextualitza el conjunt dels indicadors calculats.

Criteris de valoració dels indicadors

El color de la casella dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors (QRI) que s'exposa seguidament, reflecteix el criteri de valoració de cada indicador segons el seu valor respecte la mitjana del grup de població al que pertany cada municipi participant, tal com es detalla a continuació:

- **En verd:** els indicadors amb correlació positiva; és a dir, com més gran, millor. En aquest cas, els valors superiors en un 25% a la mitjana grupal tenen una valoració positiva: es consideren un PUNT FORT. La situació contrària, és a dir, quan l'indicador és inferior en un 25% a la mitjana grupal, es considera una OPORTUNITAT DE MILLORA.
- **En taronja:** els indicadors amb correlació negativa; és a dir, com més gran, pitjor. En aquest cas, els valors de l'indicador inferiors en un 25% a la mitjana grupal tenen una valoració positiva: es consideren un PUNT FORT. La situació contrària, és a dir, quan l'indicador se situa per sobre en un 25% a la mitjana grupal, es considera una OPORTUNITAT DE MILLORA. Per exemple, el percentatge de persones abonades que s'han donat de baixa durant l'any en curs.
- **EN GROC** aquells indicadors inferiors en un 25% de la mitjana o un 25% per sobre que no es consideren ni PUNT FORT ni OPORTUNITAT DE MILLORA.

Quadre resum indicadors

ENCÀRREC POLÍTIC

Impulsar la pràctica esportiva al municipi	2024
% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més	66,3
% de practicants menors de 16 anys en espais esportius municipals	72,8

Impulsar el teixit associatiu esportiu	2024
% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població	19,7
% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població	11,1

Promoure la cohesió social	2024
Practicants que reben ajuts públics per cada 1000 habitants	9,6

Facilitar l'accés de la població a la pràctica esportiva	2024
Places dispon. activitats continuades municipals i d'entitats per cada 1000 hab.	285,5
% places disp. activitats continuades municipals / total places	57,2
% places disp. activitats continuades d'entitats / total places	42,8

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	2024
Nombre d'esdeveniments esportius puntuals	45,5
Nombre d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	342,1
Nombre d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants	5,0

Impulsar l'ús dels espais esportius	2024
% persones usuàries en equipaments esportius sobre el total dels habitants de 16 anys i més	33,1
Practicants en els centres escolars públics per cada 1000 habitants	37,6
Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1000 habitants	1.074,5
% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV	83,6
% d'hores d'ocupació setmana tipus en CAM	72,1

USUARI/CLIENT

Fomentar l'ús del serveis esportius municipals	2024
% de població inscrita i/o abonada a serveis esportius continuats mpals. sobre el total d'habitants	14,1
% de població abonada a un complex esportiu municipal sobre el total d'habitants	8,9
% abonaments CEM sobre volum màxim d'abonaments assolit	96,7
% de persones abonades que s'han donat de baixa durant l'any en curs	45,3

Oferir un servei de qualitat als ciutadans	2024
Preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu	40,5
Satisfacció general de les persones usuàries en els complexos esportius	6,9

OM per sota de 25€ o per sobre de 43€

VALORS ORGANITZATIUS	Reflectir la dotació de recursos humans 2024		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals 2024		Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió 2024	
	Treballadors/res municipals, de contractes de serveis i concessions per cada 10000 hab.	11,5	Sou brut base monitor/a d'esports municipal	23.883,6	% despesa corrent en gestió directa	73,7
	Nº de treballadors/res municipals de l'esport a temps complet per cada 10.000 habitants	3,2	% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables del personal municipal	6,2	% treballadors/res municipals i de contractes de serveis s/ total treballadors/res	68,9
	Nº de treballadors/res a temps complet d'empreses de serveis per cada 10.000 habitants	4,7	Només OM per sobre del 5%			
	Nº de treballadors/res a temps complet de concessions per cada 10.000 habitants	3,6				
			Millorar les habilitats dels treballadors municipals 2024		Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes 2024	
			% de personal assistent a cursos sobre el total de treballadors/es municipals	52,8	% dones empleades respecte el total de treballadors/res municipals	39,7
			Hores anuals de formació per treballador/a municipal	9,5	% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments	35,0
ECONOMIA	Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports 2024		Disposar dels recursos adequats per a activitats 2024		Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives 2024	
	Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	71,6	Despesa corrent en activitats per habitant	13,1	% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (darrers 5 anys)	10,2
	% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses corrents municipals	6,1	Desp. corrent en activitats per cada hora d'activitat continuada	36,1	% desp. corrent en reparació i manteniment (incloses les concessions) s/ total despesa corrent en esports	7,7
			Desp. corrent en activitats per cada hora d'activitat puntual	189,8	% desp. corrent en subministraments (incloses les concessions) s/ total de despesa corrent en esports	11,9
			Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	37,7	% Desp. en Subministraments: Aigua s/ total Desp. Corrent	1,4
					% Desp. en Subministraments: Electricitat s/ total Desp. Corrent	5,8
	Finançar adequadament el servei 2024		Donar suport a la promoció esportiva de les entitats 2024		% Desp. en Subministraments: Combustibles s/ total Desp. Corrent 4,5	
	% d'autofinançament per taxes i preus públics (Esports)	55,1	Despesa en transferències corrents a entitats esportives per habitant	4,8		
	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Esports)	2,0	% transferències corrents a entitats s/ despesa corrent esports (incl. concessions)	6,8		
	% de finançament per part de l'ajuntament (Esports)	43,0				
ENTORN	2024		2024		2024	
	Població	53.503,6	Nº de persones ocupades en el sector esportiu per cada 100 hab.	0,85	Nombre d'entitats esportives del municipi	54,0
	Densitat de població	2.736,8	Nombre d'Instal·lacions Esportives (sense Altres)	35,4		
	Renda per càpita	19.547,3				

I. Dimensió encàrrec polític/estratègic

Impulsar la pràctica esportiva al municipi

% de practicants menors de 16 anys		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el percentatge de persones menors de 16 anys que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius adreçada a la població escolar del municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants menors de 16 anys}}{\text{Població menor de 16 anys}} \times 100$		
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: "Els hàbits esportius dels escolars de Catalunya" 2016 de la Secretaria General de l'Esport ➤ <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.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	72,8%	Municipis participants: 52

% de persones que fan activitat física esportiva sobre el total d'habitants de 16 anys o més		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de persones que responen afirmativament a la pregunta "Vostè fa esport?" en el context de l'enquesta d'hàbits esportius adreçada a tota la població major de 16 anys del municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones que fan activitat física esportiva}}{\text{Població a partir de 16 anys}} \times 100$		
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 més recent de cada municipi. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de l'Enquesta sobre la pràctica d'activitats físico-esportives a Catalunya (EAFE 2019). 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.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	66,3%	Municipis participants: 50

Impulsar el teixit associatiu esportiu

% de massa social de les entitats esportives sobre total de la població		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix, en termes percentuals, el conjunt d'habitants de la població que forma part de les entitats esportives del municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Massa social de les entitats esportives}}{\text{Població}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ <u>Massa social de les entitats esportives:</u> és el total de persones que formen part de les entitats esportives actives del municipi. En el cas d'entitats de caràcter general amb seccions esportives, només s'inclouran en aquesta variable les persones de les seccions esportives. Observacions: aquesta variable inclou: socis/es, associats/des 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/es de l'entitat, sinó només els i les esportistes d'aquesta. Font: Registres de les entitats del municipi, convenis existents i justificació anual de subvencions a entitats esportives. ➤ <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: • 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/es: membres del club que tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Associats/des: membres del club que paguen quota però no tenen dret i vot a l'Assemblea general. • Esportistes: totes aquelles persones que formen part de les entitats esportives i practiquen esport siguin o no socis/es i/o abonats/des d'un club i/o entitat.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	19,7%	Municipis participants: 43

% de practicants d'entitats esportives sobre el total de la població		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador indica quin percentatge representen els practicants de les entitats esportives sobre el total d'habitants del municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants de les entitats esportives}}{\text{Població}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ <u>Practicants de les entitats esportives:</u> és el total de persones 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. <i>Font:</i> Fitxes de jocs escolars, les fitxes federades i aquells inscrits que fan activitat però no competeixen. ➤ <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. 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/es i/o abonats/des d'un club i/o entitat.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	11,1%	Municipis participants: 49

Promoure la cohesió social

Practicants que reben ajuts públics per cada 1.000 habitants		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre de practicants que per algun motiu reben algun ajut directe municipal de suport a la seva activitat físic-esportiva.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants amb ajuts públics}}{\text{Població}} \times 1.000$		
Variables emprades: ➤ <u>Practicants amb ajuts públics:</u> és el nombre de persones amb risc d'exclusió social que fan esport regularment amb un ajut públic directe. <i>Observacions:</i> 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. <i>Font:</i> Registres municipals. ➤ <u>Població:</u> nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. Definicions de suport: • Activitat físic-esportiva: 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). • Regularitat: freqüència de pràctica mínima de dues vegades a la setmana.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	9,6	Municipis participants: 47

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 té la ciutadania de realitzar esport a través de l'oferta pública municipal i de l'oferta associativa que es vehicula a través de les entitats actives al municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats}}{\text{Població}} \times 1.000$		
Variables emprades: ➤ Places disponibles d'activitats continuades: són les places d'activitats continuades que ofereix el servei municipal d'esports per a la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai de pràctica. <i>Observacions:</i> es considera serveis municipals aquells que són de titularitat pública independentment de qui gestioni l'activitat o servei. Inclou l'oferta esportiva següent: • Places ofertades pels clubs dins l'oferta municipal (ex. Escola Municipal de Futbol gestionada pel Club de Futbol). • Programa d'activitats i cursos organitzats directament per l'Ajuntament, (ex. Gimnàstica per a la Gent Gran directament organitzada pel propi Ajuntament). • 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). • Ús lliure de sala de fitness i piscina inclòs en l'abonament en un complex esportiu. • Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. • També es comptabilitzen les places ofertades a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure. <i>Font:</i> Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ Places disponibles d'activitats continuades d'entitats: són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. <i>Observacions:</i> Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota preu públic. També es comptabilitzen les places ofertades a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure. <i>Font:</i> Registre de les entitats (Ajuntament). ➤ Població: nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 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).		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	285,5	Municipis participants: 45

% 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: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats}} \times 100$		
Variables emprades: ➤ Places disponibles d'activitats continuades: 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. Observacions: es considera serveis municipals aquells que són de titularitat pública independentment de qui gestioni l'activitat o servei. Inclou l'oferta esportiva següent: • Places ofertades pels clubs dins l'oferta municipal (ex. Escola Municipal de Futbol gestionada pel Club de Futbol). • Programa d'activitats i cursos organitzats directament per l'Ajuntament, (ex. Gimnàstica per a la Gent Gran directament organitzada pel propi Ajuntament). • 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). • Ús lliure de sala de fitness i piscina inclòs en l'abonament en un complex esportiu. • Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. • També es comptabilitzen les places ofertades a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure. Font: Programes d'activitats i cursets de l'Ajuntament i de les empreses concessionades. ➤ Places disponibles d'activitats continuades d'entitats: són les places disponibles d'activitats continuades que ofereixen les entitats del municipi sigui quin sigui l'espai de pràctica. Observacions: Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota preu públic. També es comptabilitzen les places ofertades a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure. Font: Registre de les entitats. 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).		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	57,2	Municipis participants: 45

% 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 de l'oferta municipal i associativa en relació a les places d'activitats continuades.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places disponibles d'activitats continuades de clubs}}{\text{Places disponibles d'activitats continuades de clubs} + \text{Places disponibles d'activitats continuades d'entitats}} \times 100$		
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. Observacions: es considera serveis municipals aquells que són de titularitat pública independentment de qui gestioni l'activitat o servei. Inclou l'oferta esportiva següent: • Places ofertades pels clubs dins l'oferta municipal (ex. Escola Municipal de Futbol gestionada pel Club de Futbol). • Programa d'activitats i cursos organitzats directament per l'Ajuntament, (ex. Gimnàstica per a la Gent Gran directament organitzada pel propi Ajuntament). • 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). • Ús lliure de sala de fitness i piscina inclòs en l'abonament en un complex esportiu. • Places disponibles en piscines descobertes d'estiu. • També es comptabilitzen les places ofertades a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure. Font: Programes d'activitats i cursos 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. Observacions: Es refereix a totes les places que no estan incloses com a places disponibles municipals sota preu públic. També es comptabilitzen les places ofertades a espais esportius no convencionals i a l'aire lliure. Font: Registre de les entitats. 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).		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	42,8	Municipis participants : 45

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats I

Nombre d'esdeveniments esportius puntuals		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra en termes de nombre d'esdeveniments les oportunitats de realitzar pràctica físico-esportiva puntual que té la ciutadania dins de l'oferta pública.		
Fórmula de càlcul: Nombre d'esdeveniments puntuals		
Variables emprades: ➤ <u>Nombre d'esdeveniments puntuals</u>: fenòmens de caràcter obert i puntual, que se centren en el desenvolupament d'una activitat esportiva amb diferents objectius possibles, que busca entretenir o crear un repte en l'experiència d'un grup de persones. Poden ser de diverses tipologies (populars, solidaris, competició...). Es comptabilitzen tant aquells organitzats directament per l'Ajuntament, com els organitzats per les entitats amb supervisió de l'Ajuntament. No s'inclouen els esdeveniments de participació tancada com per exemple: campionats federatius, esdeveniments exclusius per socis/es d'una entitat... <i>Font</i>: Esdeveniments esportius de l'ajuntament, d'empreses privades o d'entitats esportives.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	45,5	Municipis participants: 50

Nombre d'hores d'activitats continuades per cada 1.000 habitants.		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'oferta pública esportiva a la que tenen accés els ciutadans per a realitzar activitats continuades.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'hores d'activitats continuades}}{\text{Població}} \times 1.000$		
Variables emprades: ➤ <u>Hores d'activitats continuades</u>: cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada que es posen a l'abast de la població, amb la presència d'algun tècnic/a que la coordini, dirigeixi i/o la supervisi. <i>Observacions</i>: es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Queden excloses les activitat tipus: campus d'estius, esquuada, campus de Nadal, etc. També s'inclouen activitats de formació. <i>Font</i>: Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ <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. 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.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	342,1	Municipis participants: 45

Nombre d'hores d'activitats puntuals per cada 1.000 habitants.	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'oferta pública esportiva a la que tenen accés els ciutadans per a realitzar activitats puntuals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'hores d'activitats puntuals}}{\text{Població}} \times 1.000$	
Variables emprades: ➤ <u>Hores d'activitats puntuals</u>: 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. Observacions: 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. <i>Font</i>: Programa d'activitats puntuals de l'ajuntament, empreses concessionades o d'entitats esportives. ➤ <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. 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	5,0
Municipis participants:	47

Impulsar l'ús dels espais esportius

% persones usuàries en equipaments esportius sobre el total dels habitants de 16 anys i més	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el percentatge de 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: $\frac{\text{Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi}}{\text{Població a partir de 16 anys}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Persones usuàries d'equipaments esportius del municipi</u>: és el nombre de persones majors de 16 anys que fa activitat físico-esportiva en els equipaments esportius. <i>Font</i>: Enquesta d'Hàbits Esportius de la Diputació de Barcelona. En cas de no disposar de dada pròpia del municipi, s'utilitzarà la mitjana ponderada de les enquestes realitzades per la Diputació de Barcelona. Definicions de suport: • Usuari/a: persones que utilitzen els equipaments esportius del municipi independentment de la tipologia i titularitat per al desenvolupament de la pràctica esportiva. • Equipament esportiu: instal·lació o espai dissenyat i/o adaptat per a la realització d'una pràctica físico-esportiva. ➤ <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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	33,1%
Municipis participants:	52

Practicants en els centres escolars públics per cada 1.000 habitants		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el nombre de practicants que desenvolupa la seva pràctica en espais esportius de centres escolars.		
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Practicants en els centres escolars}}{\text{Població}} \times 1.000$		
Variables emprades: ➤ Practicants en els centres escolars: és el nombre de persones que fa activitat físico-esportiva en centres escolars públics fora de l'horari lectiu. S'inclouen el total de practicants independentment de l'edat. Font: Quadrants horaris de les activitats en centres d'ensenyament públic, registre de persones assistents a les activitats en una setmana tipus. Definicions de suport: • Setmana tipus: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària. És de dilluns a diumenge. Per a les dades de l'any 2020, amb motiu de la pandèmia, i amb l'objectiu de copsar els diferents moments associats a canvis legislatius, seleccionar una setmana tipus del mes de febrer, del mes d'abril, del mes de juliol i del mes de novembre. ➤ Població: nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	37,6	Municipis participants: 47

Metres quadrats d'espai esportiu per cada 1.000 habitants		
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la dotació total dels equipaments esportius en termes de superfície en relació a la població del municipi.		
Fórmula de càlcul: $\frac{M^2 \text{ d'espai esportiu}}{\text{Població}} \times 1.000$		
Variables emprades: ➤ M² d'espai esportiu: és la suma de m² d'espais convencionals de cada tipologia d'espai esportiu. Tan sols s'inclou l'espai útil d'activitat excloent les zones verdes dins de cada espai esportiu, ni vestuaris, ni magatzems, etc. Font: Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona. ➤ Població: nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.		
Valor mitjà de l'indicador 2024:	1.074,5	Municipis participants: 52

% d'hores d'ocupació setmana tipus en PAV (entre 17 i 23h)	
Explicació de l'indicador: Percentatge d'hores d'ocupació dels pavellons poliesportius municipals sobre el total de les hores d'obertura per a ús esportiu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº d'espais PAV ocupats}}{\text{Nº Espais PAV disponibles per entrenaments}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº d'espais PAV ocupats</u>: total d'espais utilitzats d'un PAV poliesportiu per una pràctica esportiva en una setmana tipus, independentment del número d'usuaris. Es comptabilitzen els espais ocupats durant cada hora dins la franja horària establerta. <i>Font:</i> Registres dels quadrants horaris i número d'espais d'ocupació dels equipaments esportius de pavelló en la franja horària establerta. ➤ <u>Nº Espais PAV disponibles per entrenaments</u>: el total d'espais PAV disponibles que disposa l'equipament esportiu en una setmana tipus que té disponible per al seu ús dins de la franja horària de 17:00 a 23:00 hores, de dilluns a divendres. <i>Font:</i> Quadrants horaris i número d'espais d'ocupació del PAV en la franja horària establerta. En el cas que hi hagi un espai dedicat a lloguers puntuals els quals no es produeixen cada setmana, fer la mitjana setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. Definicions de suport: • Setmana tipus: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	83,6% Municipis participants: 51

% 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: $\frac{\text{Nº d'espais CAM ocupats}}{\text{Nº Espais CAM disponibles per entrenaments}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº d'espais CAM ocupats</u>: 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. ➤ <u>Nº Espais CAM disponibles per entrenaments</u>: 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 mitjana setmanal del total de lloguers d'aquest espai en un mes tipus. Definicions de suport: • Setmana tipus: la setmana que caracteritza l'activitat ordinària de dilluns a divendres del mes de març.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	72,1% Municipis participants: 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: $\frac{\text{Població inscrita} + \text{Població abonada}}{\text{Població}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població inscrita: és el nombre de persones no abonades registrades en activitats continuades municipals en un mes tipus com octubre o març. <i>Font:</i> Llista d'inscrits de les activitats continuades municipals. ➤ Població abonada: és el nombre de persones que paguen una quota mensual per tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. <i>Observacions:</i> s'entén per abonament la quota mensual individual per persona adulta que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 14,1%	Municipis participants: 48

% 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: $\frac{\text{Població abonada}}{\text{Població}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: és el nombre de persones que paguen una quota mensual per tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. <i>Observacions:</i> s'entén per abonament la quota mensual individual per persona adulta que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 8,9%	Municipis participants: 48

% 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: $\frac{\text{Població abonada}}{\text{Nombre d'abonaments màxim assolits}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Població abonada: és el nombre de persones que paguen una quota mensual per a tenir lliure accés a un complex esportiu municipal. <i>Observacions:</i> s'entén per abonament la quota mensual individual per persona adulta que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. 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	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 96,7%	Municipis participants: 47

% de persones abonades que s'han donat de baixa durant l'any en curs	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el volum de persones abonades que s'han donat de baixa del complex esportiu municipal durant l'any en curs.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones abonades donats de baixa}}{\text{Població abonada any anterior}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ Persones abonades donats de baixa: nombre de persones abonades (persones que paguen una quota mensual per tenir lliure accés a un complex esportiu municipal) que s'han donat de baixa durant l'any d'estudi. <i>Observacions:</i> s'entén per abonament la quota mensual individual per persona adulta que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. <i>Font:</i> Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament. ➤ Població abonada any anterior: és el nombre de persones que paguen una quota mensual per tenir lliure accés a un complex esportiu municipal de l'any previ al de l'any en estudi. <i>Observacions:</i> s'entén per abonament la quota mensual individual per persona adulta que permet l'accés al complex esportiu municipal amb piscina coberta i sales. No es consideren els abonaments a piscines d'estiu municipals. <i>Font:</i> Comptes d'explotació dels complexos esportius. Registres de l'Ajuntament	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 45,3%	Municipis participants: 39

Oferir un servei de qualitat als ciutadans

Preu 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</i>	
Variables emprades: ➤ <i>Preu mig de l'abonament individual mensual en un complex esportiu:</i> 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'una persona adulta 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>Observacions:</i> les activitats dirigides mínimes a les que s'ha de poder accedir han de ser: 15 sessions setmanals de qualsevol tipus o modalitat. <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€.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 40,5€	Municipis participants: 49

Satisfacció general de les persones usuàries en els complexos esportius	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la percepció de satisfacció de les persones usuàries amb els complexos esportius.	
Fórmula de càlcul: <i>Grau de satisfacció general de les persones usuàries de complexos esportius municipals</i>	
Variables emprades: ➤ <i>Grau de satisfacció general de les persones usuàries de complexos esportius municipals:</i> és la valoració de la satisfacció de les persones usuàries 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 6,9	Municipis participants: 36

III. Dimensió valors organitzatius/recursos humans

Reflectir la dotació de Recursos Humans

Treballadors/res municipals, de contractes de serveis i concessions per cada 10.000 hab.	
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: $\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert}}{\text{Població}} \times 10.000$	
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. Observacions: no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. 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. Observacions: no s'inclouen els empleats/des contractats/des en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. 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. Observacions: no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 11,5	Municipis participants: 47

Nombre de treballadors/res municipals de l'esport a temps complet 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: $\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert}}{\text{Població}} \times 10.000$	
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. <u>Observacions:</u> no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. <u>Font:</u> Ajuntament. ➤ <u>Població:</u> nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <u>Font:</u> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 3,2	Municipis participants: 50

Nombre de treballadors/res a temps complet d'empreses 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: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert}}{\text{Població}} \times 10.000$	
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. <u>Observacions:</u> no s'inclouen els empleats/des contractats/des en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. <u>Font:</u> Ajuntament, entitats gestores ➤ <u>Població:</u> és el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <u>Font:</u> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 4,7	Municipis participants: 49

Nombre de treballadors/res a temps complet 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: $\frac{\text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert}}{\text{Població}} \times 10.000$	
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>Observacions:</i> no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. <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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 3,6	Municipis participants: 48

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors municipals

Sou brut base d'un monitor o monitora 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</i>	
Variables emprades: <u>Sou brut base d'un monitor/a 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 23.883,6€	Municipis participants: 18

% de dies de baixa laboral sobre el total de dies laborables	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nivell d'absentisme laboral dels empleats i empleades municipals. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de baixa laboral per any de personal municipal}}{\text{Dies laborables totals per any de personal municipal}} \times 100$	
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/des 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. Observacions: no es comptabilitzen les baixes superiors a 3 mesos. 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%.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 6,2%	Municipis participants: 45

Millorar les habilitats dels treballadors municipals

% del personal municipal d'esports assistent a cursos sobre el total de treballadors i treballadores municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la proporció d'empleats i empleades implicats/des en la formació continuada. Aquest paràmetre sovint va relacionat amb el nivell de motivació i satisfacció dels empleats i empleades.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors/es municipals assistents a cursos per any}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports}} \times 100$	
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. Observacions: només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de l'explotació, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import. 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. Observacions: no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. Font: Ajuntament	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 52,8%	Municipis participants: 48

Hores anuals de formació per treballador o treballadora municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que realitzen els empleats i empleades.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de formació de tots els treballadors/es municipals per any}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert}}$	
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. <i>Observacions:</i> només es considerarà la formació pagada i/o subvencionada per l'Ajuntament o pel concessionari a càrrec de despeses de l'explotació, encara que no cobreixi la totalitat de l'import. Si la formació es fa en horari laboral es considera subvencionat encara que no es pagui directament cap import. <i>Font:</i> 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. <i>Observacions:</i> no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. <i>Font:</i> Ajuntament.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	9,5
Municipis participants:	48

Vetllar per la igualtat efectiva entre homes i dones

% de dones empleades respecte el total de treballadors i treballadores municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la igualtat de gènere entre el personal d'esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº de treballadores municipals d'esports a temps complert}}{\text{Nº de treballadors/es municipals d'esports a temps complert}} \times 100$	
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. <i>Observacions:</i> no s'inclouen les empleades contractades en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadores temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadores que suposarien durant un any. <i>Font:</i> 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. <i>Observacions:</i> no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. <i>Font:</i> Ajuntament.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	39,7%
Municipis participants:	50

% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de càrrecs de comandament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones amb càrrec de comandament que treballen al Servei d'Esports de l'Ajuntament respecte el total de personal amb càrrec de comandament que treballa al Servei d'Esports de l'Ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nº total de treballadores municipals d'esports amb càrrec de comandament}}{\text{Nº total de treballadors/es municipals d'esports amb càrrec de comandament}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Nº total de treballadores municipals d'esports amb càrrec de comandament:</u> és el nombre total de treballadores DONES contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms (capítol I), per a la prestació dels serveis esportius públics, que tinguin un càrrec de comandament. Es comptabilitzaran persones amb càrrecs de comandament independentment de la jornada laboral que tinguin. Exemples de càrrecs de comandament: cap d'esports, cap d'activitats, cap d'instal·lacions, etc. Observacions: només es consideraran càrrecs de comandament, aquells que estiguin oficialment reconeguts en la categoria laboral del contracte. Font: Ajuntament. ➤ <u>Nº total de treballadors/es municipals d'esports amb càrrec de comandament:</u> és el nombre total de persones contractades directament per l'Ajuntament i/o per organismes autònoms (capítol I), per a la prestació dels serveis esportius públics, que tinguin un càrrec de comandament. Es comptabilitzaran persones amb càrrecs de comandament independentment de la jornada laboral que tinguin. Exemples de càrrecs de comandament: cap d'esports, cap d'activitats, cap d'instal·lacions, etc. Observacions: només es consideraran càrrecs de comandament, aquells que estiguin oficialment reconeguts en la categoria laboral del contracte. Font: Ajuntament.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	35,0% Municipis participants: 48

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: $\frac{\text{Despeses corrents en esports municipals}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	73,7% Municipis participants: 44

% de treballadors i treballadores municipals i de contractes de serveis a temps complert sobre total treballadors i treballadores	
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 i treballadores municipals i de contractes de serveis a temps complert.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\frac{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert}}{\text{Nº de treballador/es municipals d'esports a temps complert} + \text{Nº de treballadors/es de concessions a temps complert} + \text{Nº de treballadors/es de contractes de serveis a temps complert}} \times 100$	
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. <i>Observacions:</i> no s'inclouen les empleades contractades en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadores temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadores que suposarien durant un any. <i>Font:</i> 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. <i>Observacions:</i> no s'inclouen els empleats/des contractats/des en concessions administratives. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. <i>Font:</i> 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. <i>Observacions:</i> no s'inclouen els empleats/des contractats/des en empreses de serveis externalitzats. En el cas de comptar anualment amb un grup de treballadors/es temporals en els mesos d'estiu, fer la mitjana de treballadors/es que suposarien durant un any. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	68,9%
Municipis participants:	47

IV. Dimensió econòmica

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports

Despesa corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'esforç econòmic que realitza l'ajuntament per cada habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}}{\text{Població}}$	
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. Observacions: les despeses corrents en esports municipals 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. I en el capítol IV s'inclouen les subvencions atorgades pel municipi a les entitats. En les despeses corrents en concessions administratives no s'inclouen les inversions en l'equipament. 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 71,6€	Municipis participants: 44

% 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: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal}} \times 100$	
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. Observacions: les despeses corrents en esports municipals 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. I en el capítol IV s'inclouen les subvencions atorgades pel municipi a les entitats. En les despeses corrents en concessions administratives no s'inclouen les inversions en l'equipament. 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 6,1%	Municipis participants: 44

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: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 55,1%	Municipis participants: 41

% 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: $\frac{\text{Ingressos per transferències corrents}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Ingressos per transferències corrents</u>: són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). Observacions: només s'inclouran les subvencions que siguin de caràcter supramunicipal, (no s'inclouen -per exemple- les subvencions de l'Ajuntament a un Organisme Autònom). Queden també exclosos els possibles cànon a cobrar internament (per part de l'Ajuntament) del concessionari en concepte de gestió. No s'inclouen les subvencions en espècie. També es comptabilitzaran els ingressos per patrocini. 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 2,0%	Municipis participants: 44

% de finançament 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: $\frac{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions) - Ingressos per taxes i preus públics - Ingressos per transferències corrents}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
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>Ingressos per transferències corrents</u>: són els ingressos (drets reconeguts) imputables al capítol IV (transferències corrents). <i>Observacions</i>: només s'inclouran les subvencions que siguin de caràcter supramunicipal, (no s'inclouen -per exemple- les subvencions de l'Ajuntament a un Organisme Autònom). Queden també exclosos els possibles cànons 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 patrocini. 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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 43,0%	Municipis participants: 41

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: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives}}{\text{Població}}$	
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>Població</u>: nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font</i>: Pressupost de l'ajuntament i les entitats gestores.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 13,1€	Municipis participants: 40

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: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives}}{\text{Nombre d'hores total d'activitats esportives}}$	
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. <i>Font:</i> Programa d'activitats continuades, puntuals i de formació de l'ajuntament.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 37,7€	Municipis participants: 37

Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat continuada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'eficiència en la gestió de les activitats continuades	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives continuades}}{\text{Hores d'activitats continuades}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats continuades</u>: són les despeses directes imputables a les activitats esportives continuades. <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>Hores d'activitats continuades</u>: cadascuna de les oportunitats de pràctica físico-esportiva continuada 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. Es consideren continuades aquelles activitats que tenen una durada superior a 1 setmana. Queden excloses les activitat tipus: campus d'estius, esqujada, campus de Nadal, etc. També s'inclouen activitats de formació. <i>Font:</i> Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, o empreses concessionades o d'entitats esportives.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 36,1€	Municipis participants: 37

Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat puntual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'eficiència en la gestió de les activitats puntuals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents de les activitats esportives puntuals}}{\text{Hores d'activitats puntuals}}$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents de les activitats puntuals</u>: són les despeses directes imputables a les activitats esportives puntuals. <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 puntual que es posa a l'abast de la població, organitzada pel servei d'esports. <i>Observacions:</i> Es consideren puntuals aquelles activitats que tenen una durada igual o inferior a 1 setmana. S'exclouen aquelles activitats puntuals restringides i/o vinculades a l'esport d'èlit. També s'inclouen activitats de formació. <i>Font:</i> Programa d'activitats continuades de l'ajuntament, o empreses concessionades o d'entitats esportives.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 189,8€	Municipis participants: 41

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: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats}}{\text{Població}}$	
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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 4,8€	Municipis participants: 49

% 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: $\frac{\text{Despeses per transferències corrents a entitats}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 6,8%	Municipis participants: 44

Disposar dels recursos adequats en instal·lacions esportives

% d'inversió en esports (incloses les concessions) sobre el total d'inversió municipal (en els darrers 5 anys)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de la inversió municipal dedicada a esports.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses en inversions d'esports}}{\text{Total inversió municipal}} \times 100$	
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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 10,2%	Municipis participants: 37

% 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: $\frac{\text{Despeses corrents en reparació i manteniment}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
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.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 7,7%	Municipis participants: 41

% de despesa 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: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
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%.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 11,9%	Municipis participants: 41

% de despesa corrent en subministraments: Aigua s/ total desp. corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa en aigua dels equipaments esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments: aigua}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en subministraments: aigua:</u> són les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte d'aigua, independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. NO es comptabilitzen les despeses dels espais escolars. Si algun Ajuntament no paga aigua 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. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 1,4%	Municipis participants: 43

% de despesa corrent en subministraments: Electricitat s/ total desp. corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa en aigua dels equipaments esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments: electricitat}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en subministraments: electricitat:</u> són les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte d'electricitat, independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. NO es comptabilitzen les despeses dels espais escolars. Si algun Ajuntament no paga electricitat 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. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 5,8%	Municipis participants: 42

% de despesa corrent en subministraments: Combustibles s/ total desp. corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa en aigua dels equipaments esportius municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en subministraments: combustibles}}{\text{Total de despesa corrent en esports (incloses concessions)}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>Despeses corrents en subministraments: combustibles</u>: són les despeses imputables al subministrament dels espais esportius municipals en concepte de combustibles, independentment de quin sigui l'agent gestor de l'activitat o servei. NO es comptabilitzen les despeses dels espais escolars. Si algun Ajuntament no paga combustibles 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. <i>Font:</i> Pressupost de l'ajuntament, entitats gestores i Xarxa d'Equipaments Esportius de l'Esport Local.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 4,5%	Municipis participants: 42

V. Entorn

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Població</i>	
Variables emprades: ➤ <u>Població</u>: nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Observacions: Incloent la població escolar. Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2024: 53.503,6	Municipis participants: 52

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: ➤ <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 2024: 2.736,8	Municipis participants: 52

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Població}}$	
Variables emprades: ➤ <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 2024: 19.547,3€	Municipis participants: 52

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.	
Nº de treballadors/es municipals d'esports + Nº de treballadors/es de les concessions administratives + Nº de treballadors/es de les prestacions de serveis + Personal contractat en entitats esportives + Personal no contractat en entitats esportives	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població}}{\text{Població}} \times 100$	
Variables emprades: ➤ <u>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. <i>Observacions:</i> 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. <i>Font:</i> Ajuntament. ➤ <u>Treballadors/es de les concessions administratives</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. <i>Observacions:</i> 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. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats gestores. ➤ <u>Nº treballadors/es de les prestacions de serveis</u>: és el número total de persones contractades directament per una empresa de prestació de serveis per a la prestació dels serveis esportius públics. <i>Observacions:</i> 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. ➤ <u>Personal contractat en entitats esportives</u>: és el número total de persones contractades directament per una entitat esportiva per a la realització de les activitats esportives de l'entitat esportiva. <i>Observacions:</i> 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. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats esportives del municipi. ➤ <u>Personal no contractat en entitats esportives</u>: 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. <i>Observacions:</i> 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. <i>Font:</i> Ajuntament, entitats esportives del municipi.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	0,85
Municipis participants:	41

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	
Variables emprades: ➤ Nombre d'instal·lacions esportives: és el nombre d'instal·lacions esportives que hi ha al municipi. Observacions: 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). Font: Xarxa d'Equipaments Esportius Locals de la Diputació de Barcelona.	
Valor mitjà de l'indicador 2024:	35,4
Municipis participants: 52	

Nombre d'entitats esportives del municipi	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el moviment associatiu esportiu del municipi.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'entitats esportives	
Variables emprades: ➤ Nombre d'entitats esportives: és el nombre d'entitats esportives que hi ha al municipi. Observacions: 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. Font: 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 2024:	54,0
Municipis participants: 52	



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Esports
i Activitat Física

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
diba.cat/esports/cercles



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Serveis Generals
i Transició Digital

**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
diba.cat/web/cci