

12a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'espais escènics

Resultats any 2018

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**12a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'espais escènics**

Resultats any 2018

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura
Gerència de Serveis de Cultura
Oficina de Difusió Artística
Recinte Escola Industrial
Comte d'Urgell, 187, 1r
08036 Barcelona
Tel. 934 022 683
oda@diba.cat
www.diba.cat/web/oda/cercles

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

SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	33
MARC TEÒRIC.....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	37
EL BENCHMARKING.....	38
LEGISLACIÓ.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPais ESCÈNICS	43
CALENDARI DEL CERCLE.....	45
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	52
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	54
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	67
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	75
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	83
V. INDICADORS ENTORN	96
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPais ESCÈNICS 2018: CONCLUSIONS.....	99
1. PRESENTACIÓ	101
2. ANÀLISI DELS INDICADORS GLOBALS.....	104
3. SEGMENTACIÓ EN GRUPS HOMOGENIS.....	141
4. RESUM EXECUTIU	143

PRÒLEG

Ens plau presentar-vos els resultats de la 12a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal dels Espais Escènics Municipals, un treball transversal realitzat pel Servei de Programació de l'Àrea de Recursos Humans, Hisenda i Serveis Interns i l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona que, en aquesta edició, recull els resultats dels indicadors de 58 sales corresponents a 48 espais escènics i musicals dels 29 municipis participants. A més, com és habitual, l'estudi es complementa amb un informe de conclusions on s'analitzen les dades de l'activitat escènica i musical, així com la seva evolució entre els anys 2015 i 2018.

De les dades globals de l'any 2018 podem destacar que el nombre d'assistents totals a les programacions municipals dels espais participants ha arribat a prop del 700.000 assistents, cobrint el 73,21% de les butaques ofertades. Podem confirmar que les dades tant d'oferta com d'assistència han tendit a l'alça comparant amb els resultats del 2017. L'oferta de gèneres diversificada amb el teatre amb un 48,2% de les funcions, predominant sobre la resta de gèneres, i també amb un pes important de les entrades de programació general tot i que s'ha mantingut l'assistència als espectacles familiars i als escolars. Un altre dels indicadors a destacar és la venda d'entrades amb servei no presencial. Si al 2009 representava un 20% de les entrades venudes, el 2018 està ja per sobre del 50%.

L'ús de les tecnologies en la compra d'entrades a espectacles ha possibilitat que, des de l'Àrea de Cultura durant els anys 2016 i 2017, es dissenyessin els Plans d'Audiències d'alguns equipaments escènico-musicals que han permès analitzar la comunitat dels equipaments a partir de les dades que proporciona la gestió automatitzada d'entrades (ticketing). El resultat del pla és la descripció de la comunitat d'usuaris dels equipaments, que permet entendre'n la diversitat i l'evolució al llarg de les temporades analitzades. L'objectiu final és, doncs, definir una segmentació basada en l'anàlisi de dades per articular l'estratègia de continguts del pla de públics per, d'una banda fidelitzar-los i en la mesura del possible ampliar aquesta comunitat.

L'experiència de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors dels serveis municipals es remunta a l'any 1983 amb el Servei d'Informació Econòmica Municipal, però, no és fins l'any 2000 que es posen en marxa els Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI). En el cas dels espais escènics, la seva incorporació es va produir el 2008, mantenint-se des de llavors i formant part dels ja 21 serveis municipals i els 966 tècnics municipals que aquest 2019 han participat als CCI.

Amb la posada en marxa dels CCI no només s'ha millorat en l'obtenció de la informació dels indicadors de gestió sinó i sobretot, amb la participació activa dels responsables dels serveis municipals implicats, la millora dels serveis. Els tallers de millora són l'espai on es posen en comú les experiències, projectes o bones pràctiques que des dels auditoris i espais escènics s'hi han dut a terme. Aquest any, al taller de millora dels CCI d'Espais Escènics, s'ha treballat amb el mètode Kaizen que permet, per una banda, amb l'anàlisi de mapa de relacions tenir una diagnosi del servei, i per altra banda, la identificació i proposta d'accions de millora amb la implicació i la posada en comú de tots els participants al taller. Aquest és un dels aspectes més ben valorats dels CERCLES, compartir experiències i eines de la gestió dels serveis municipals per aconseguir la seva millora.

Des de l'Àrea de Cultura continuarem donant suport als equipaments teatrals i musicals de la nostra demarcació i apostant per la connexió amb els seus públics.

Joan Carles Garcia Cañizares
President delegat de l'Àrea de Cultura

Els cercles de comparació intermunicipal



INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

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

L'any 2001 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçats als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'accions de millora i la transferència de coneixement a través de bones pràctiques o experiències exemplars.

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

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

DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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

FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

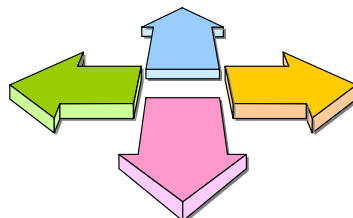
Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

IV. Dimensió Econòmica

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



II. Dimensió Usuari / Client

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

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

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

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

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

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

municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics i altres ingressos, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

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

2. FASE DE MESURA

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

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

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

Si els participants envien la informació en format Excel, se'n fa un abocament posterior de la mateixa a l'aplicació GTE.

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

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

- ♦ En **verd**: els valors un 25% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat un punt fort.
- ♦ En **taronja**: els valors un 25% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat una oportunitat de millora.
- ♦ En **groc**: els valors un 25% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que no es consideren ni punt fort ni oportunitat de millora.

Adicionalment, s'elabora un **quadre resum individual**, per a cada municipi de referència, comparant els valors del municipi amb la mitjana de referència del cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan com a mínim un 25% per sobre o per sota la mitjana).

A partir d'aquests valors, així com d'altres que puguin ser significatius, es realitza per part de la Diputació de Barcelona un primer esborrany d'identificació dels **punts forts i oportunitats de millora** de cada municipi, que és accessible a través del Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL).

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
<p>Anàlisi quantitativa respecte als valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i es consideren un punt fort.</p> <p><i>Selecció i concreció segons una anàlisi qualitativa.</i></p>	<p>Anàlisi quantitativa respecte als valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i es consideren una oportunitat de millora.</p> <p><i>Selecció i concreció segons una anàlisi qualitativa.</i></p>
<p>ENTORN Dades sociodemogràfiques que ajuden a contextualitzar el municipi.</p>	
<p>ALTRES COMENTARIS Indicadors amb valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i que no es consideren ni un punt fort ni una oportunitat de millora. <i>Es poden incorporar aspectes de coneixement del servei que no es veuen reflectits en les dades.</i></p>	

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

4. FASE DE MILLORA

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

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

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

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

- 4.B.1. Objectius a assolir.
- 4.B.2. Introducció dels continguts.
- 4.B.3. Anàlisi d'un cas.
- 4.B.4. Descripció d'una bona pràctica.
- 4.B.5. Presentació i valoració de bones pràctiques.

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

- 4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus punts forts i oportunitats de millora.
- 4.C.2. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.
- 4.C.3. Creuament de l'anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors.
- 4.C.4. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual.

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

Cadascun dels participants presenta una actuació d'estalvi econòmic. Aquesta metodologia té el següent pla de treball:

- 4.D.1. Introducció de continguts.
- 4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- 4.D.3. Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels tallers de millora:

- 4.E.1. Selecció de les fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.
- 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

- 4.E.4. Introducció de la metodologia.
- 4.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules).
- 4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortaleses.

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

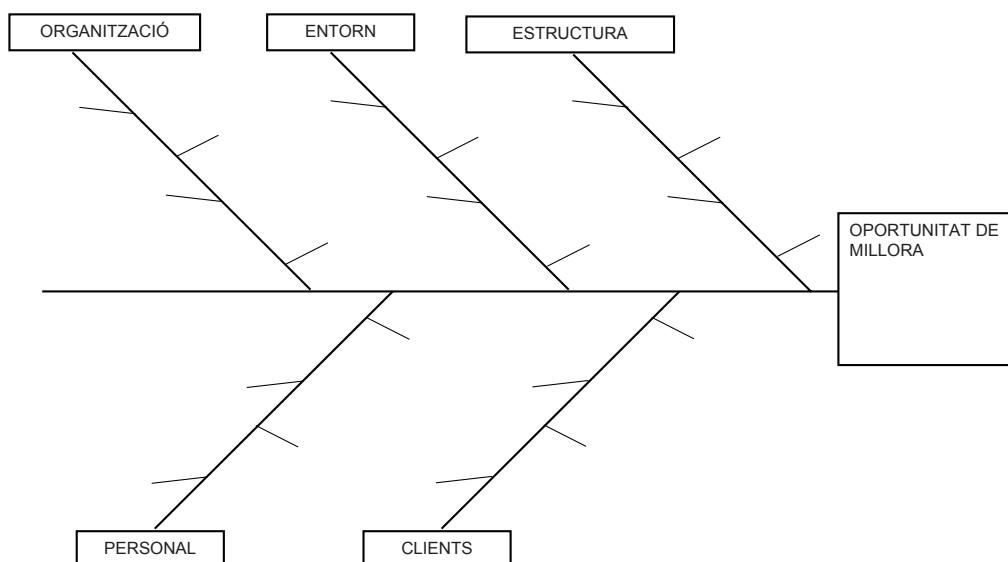
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

- 4.F.1. Mapa de relacions: anàlisi de les relacions existents entre punts forts, oportunitats de millora i altres indicadors clau del servei.
- 4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.A.1. Diagrama d'ishikawa. A partir d'aquests diagrames de causa efecte, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una determinada oportunitat de millora.

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



En primer lloc, s'escriu l'oportunitat de millora a la part dreta de l'espina de peix. A continuació, a través d'una pluja d'idees s'identifiquen les diferents causes

de l'oportunitat de millora que, a la vegada, es classifiquen a les espines principals, en varies categories.

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

4.A.2. Matriu de classificació de causes. És una metodologia que ens permet conèixer el pes de cada causa en la globalitat d’una oportunitat de millora, així com ordenar les causes de major a menor importància.

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

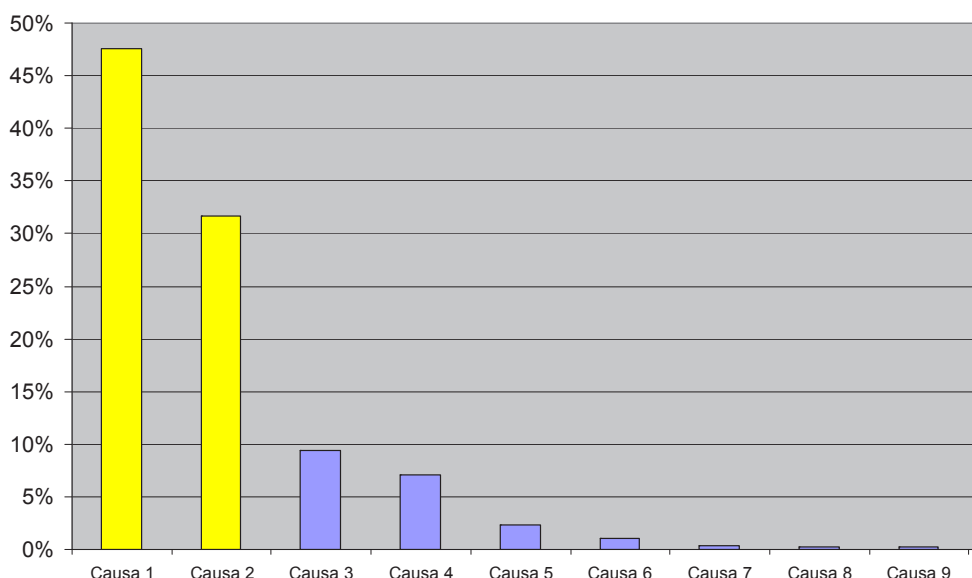
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix

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

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

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

A continuació, per a cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i es calcula la ponderació acumulada de cadascuna, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d’aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.



4.A.3. Matriu d'anàlisi de les accions de millora. Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

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

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

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

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

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

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

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.B.3. Anàlisi d'un cas

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

4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.B.5. Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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

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

Cadascun dels participants analitza la situació del seu servei segons l'evolució que han mostrat els indica-

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

4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora.

Com s'ha indicat a l'apartat "3. Fase d'Avaluació" d'aquest capítol, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora.

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

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

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






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

Aquesta predefinició permet assignar colors distintius en el Quadre resum d'indicadors, de manera que:

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa. 	Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN	OPORTUNITATS DE MILLORA ANALITZADES
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	✗ Es mostren les oportunitats de millora analitzades pels municipis els anys anteriors.
ALTRES COMENTARIS	
Poden provenir indistintament de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora. ▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades. 	

4.C.2. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.

Els participants han de verificar si els indicadors han empitjorat, s'han mantingut, o han millorat (respecte l'any base) mitjançant un Quadre resum d'indicadors adaptat que incorpora tant els valors de cada any com fletxes de colors per il·lustrar la seva evolució.

-  Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és negatiu - empitjora.
-  Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és negatiu - empitjora.
-  Quan l'indicador entre l'any base i l'any d'estudi no varia en més d'un 5%, es manté.
-  Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és positiu - millora.
-  Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és positiu - millora.

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

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

4.C.3. Creuament de l'Anàlisi de la Situació Actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors

Els participants han de creuar la informació de l'anàlisi de la situació actual (4.C.1) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.C.2).

Per a aquesta fase, s'utilitza el document anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors, que consisteix en una matriu de doble entrada:

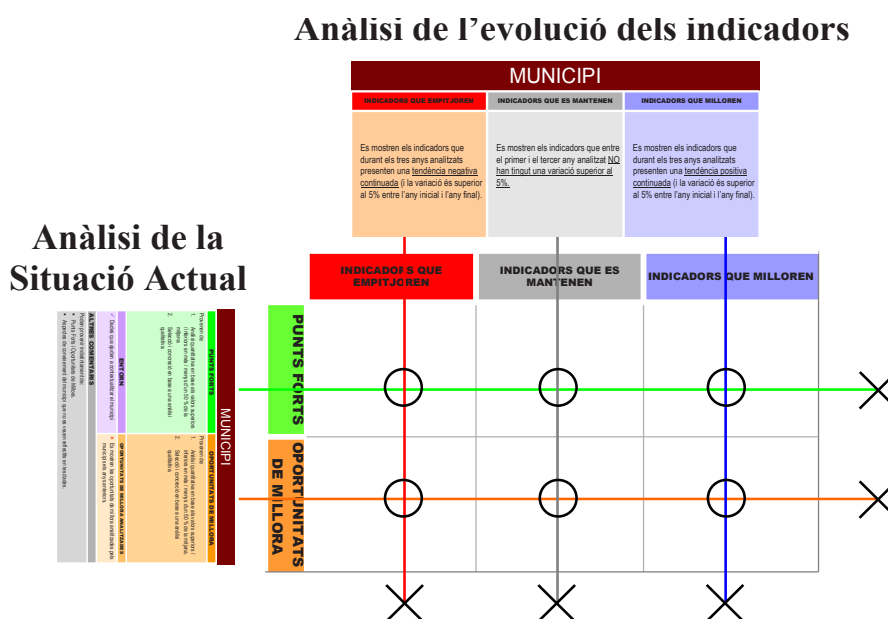
		Municipi		
		INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT FORT</u> i durant els anys analitzats han tingut una <u>tendència NEGATIVA</u>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT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

Els participants han d'escriure en cadascun dels quadrants del document anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors una de les 6 situacions següents (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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

Cal destacar que en el document anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors NO apareixen tots els punts de l'Anàlisi de la situació actual (4.C.1) ni de l'anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.C.2), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts. Aquests indicadors que no apareixen són els que no compleixen les condicions d'anàlisi (no són ni punt fort ni oportunitat de millora, o que tenen una evolució clara).

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



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

4.C.4. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

La fitxa d'una actuació d'estalvi econòmic s'estructura en dos blocs:

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

S'ha d'assenyalar sintèticament les necessitats (problemàtiques) detectades i establir els objectius que es plantegen.

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge d'1 / 2).

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.D.1. Introducció de continguts.
- ♦ 4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- ♦ 4.D.3. Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.D.1. Introducció de continguts

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

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

4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic

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

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

4.D.3. Presentació i valoració d'una actuació d'estalvi econòmic

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

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

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

- 4.E.1. Selecció de les fortaleses (indicadors) a analitzar.
- 4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.
- 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses.

Durant els tallers de millora:

- 4.E.4. Introducció de la metodologia.
- 4.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules).
- 4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortaleses.

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

4.E.1. Selecció de les fortaleses (indicadors) a analitzar

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

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

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

4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller

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

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

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses

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

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

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

4.E.4. Introducció de la metodologia

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

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

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

4.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules)

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

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

4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortaleses

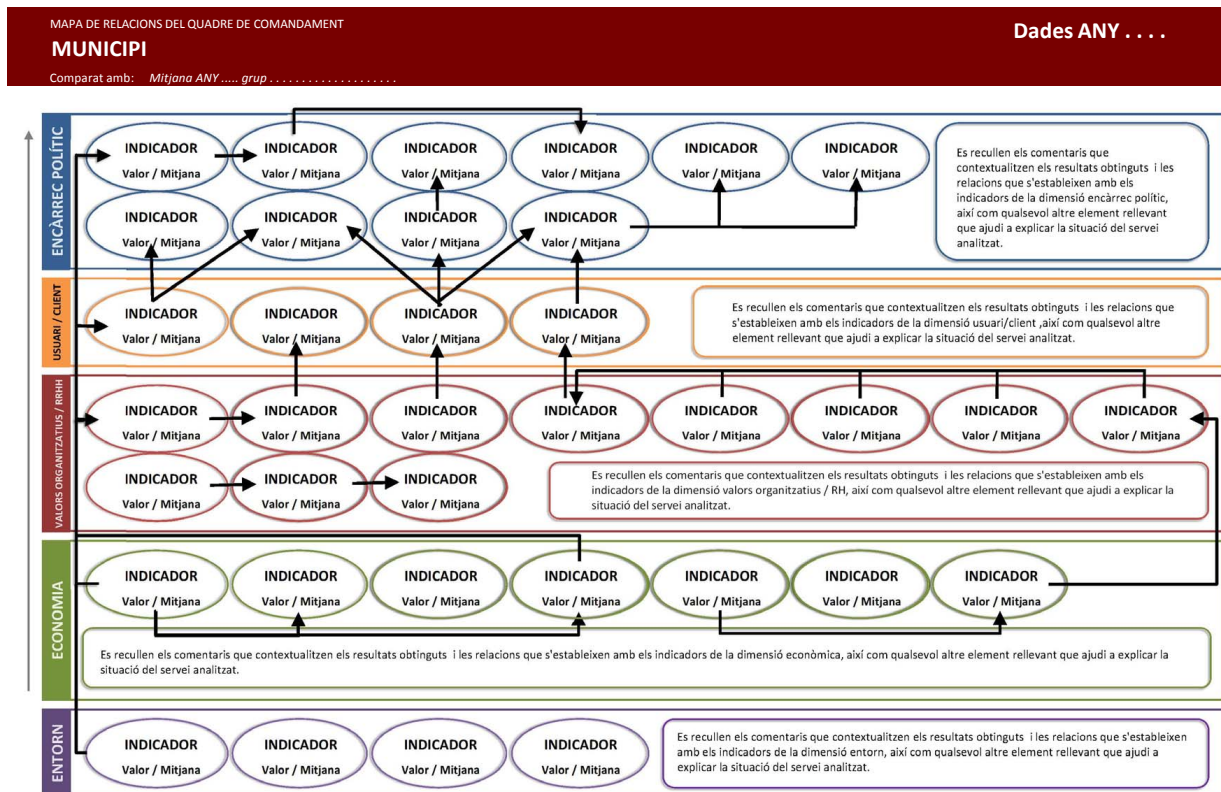
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

El municipi portaveu de cada taula exposa els factors d'èxit i obstacles d'una fortalesa que s'han consensuat i traslladat al cartell A0.

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

4.F.1. Anàlisi i contextualització de les relacions existents entre els indicadors de cada municipi.



Un cop distribuïts per grups formats per 4 o 5 municipis, els participants reben i validen el mapa de relacions característic del seu servei, el qual recull interrelacionats els indicadors considerats clau i aquells que són punt fort o oportunitat de millora en comparació amb la mitjana del grup de referència (format pels municipis d'un mateix tram poblacional).

Individualment, es reflexiona sobre els vincles existents entre els indicadors i es contextualitzen els resultats obtinguts per complimentar la diagnosi quantitativa amb comentaris explicatius de caràcter més qualitatiu. El document final és un mapa diferenciat per cada municipi que, de forma esquemàtica, interrelaciona els recursos disponibles amb els indicadors de resultat.

Així mateix, el diagnòstic que se'n deriva permet identificar les diferents problemàtiques característiques de cada participant l'any d'anàlisi per acabar triant-ne una que es treballarà durant la següent fase.

4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

MUNICIPI

Problemàtica	Factors determinants	Accions Kaizen
	<p>Informació de context: Es recull aquella informació que ajuda a dimensionar la problemàtica escollida d'acord amb les característiques del municipi i aquells indicadors relacionats.</p> <p>Descripció de la problemàtica: Es descriu la problemàtica fent especial èmfasi en les causes que la provoquen. Aquestes causes poden estar relacionades amb els recursos del servei, l'organització interna, l'estructura municipal, factors externs, etc.</p>	1 ...
		2 ...
		3 ...
		4 ...
		5 ...
		Es recullen les accions de millora concretes que han estat definides conjuntament seguint una metodologia de dinàmica de grup. S'han de caracteritzar, en la mesura del possible, per una fàcil implementació.

Inspirada en el diagrama d'Ishikawa de la metodologia oportunitats de millora, aquesta fase busca primer identificar les diferents causes que motiven la problemàtica que cada participant ha triat, les quals poden estar associades directament a les persones treballadores, al sistema d'organització del servei, a la seva població objectiu, a l'existència de deficiències estructurals i de recursos, o a factors externs.

Un cop establertes les causes, cada participant exposa al seu grup la problemàtica que ha triat junt amb els factors que la motiven. Es genera llavors un debat d'intercanvi d'idees que conclou amb la definició conjunta d'accions de millora concretes, factibles i acumulatives per resoldre un aspecte concret relacionat amb la problemàtica i elevar d'aquesta manera els estàndards de qualitat del servei.

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

ALGUNES XIFRES

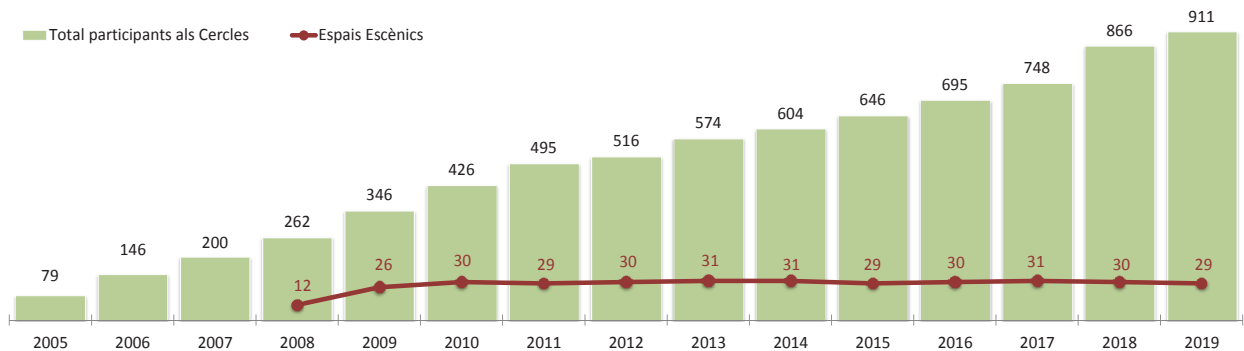
L'any 2019 s'han realitzat els CCI dels següents 21 serveis, en el quals han participat 911 tècnics municipals, englobats en 42 tallers.

Cercles	2018			2019			Edició (2019)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	70			68		1	14a
Neteja viària i residus	49		4	50		4	16a
Biblioteques	142			143			16a
Espais Escènics Municipals	30			29			12a
Escoles Bressol	48			53		4	14a
Escoles de Música	43			43			14a
Esports	52			51			16a
Serveis Socials	59		5	60		5	18a
Mercats Municipals	32			31			13a
Fires Locals	35		1	34		1	11a
Serveis Locals d'Ocupació	36			35			11a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	40			41			11a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	40	10	1	39	10	1	10a
Enllumenat Públic	32		2	34		2	10a
Servei de Mediació Ciutadana	43			43			9a
Verd Urbà	25		2	21		5	7a
Serveis culturals	18			22			5a
Museus Locals	35			37			4a
Cementiris Municipals	12			12			3a
Oficines tècniques laborals	-			17			1a
Abastament d'aigua	-			15			1a
Total Cercles		866			911		
			40			42	

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

Participants als Cercles i Quadres Resum d'Indicadors realitzats

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Edició (2019)
Policia Local					15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69		14a
Neteja viària i residus		12			11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	53	54	16a
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	143		16a
Espais Escènics					8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	46	57		12a
Escoles Bressol					7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	43		14a
Escoles de Música					14	29	37	42	49	54	51	50	53	54	53	55	52	51		16a
Esports	8				41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	65	18a
Serveis Socials		25	25	32						29	29	30	30	33	32	32	33	32	31	13a
Mercats Municipals							12	25	29	14	17	16	22	27	30	35	37	36	35	11a
Fires Locals									12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	35	11a
Serveis Locals d'Ocupació									11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	41	11a
OMIC										14	26	36	38	43	43	49	48	51	50	10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)										12	13	18	24	25	30	33	32	34	36	10a
Enllumenat Públic												14	17	24	30	35	36	43	43	9a
Servei de Mediació Ciutadana													14	21	23	24	27	26		7a
Verd urbà														14	17	18	18	22		5a
Serveis culturals															13	23	35	37		4a
Museus locals																	11	12	12	3a
Cementiris Municipals																			17	1a
Oficines tècniques laborals																			15	1a
Abastament d'aigua																				1a
Total Cercles	2	1	1	2	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	21	
Total participants als Cercles	20	25	25	45	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	748	866	911	



Marc teòric



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

- ♦ El concepte de mesura: cal mesurar els processos propis i els d'altres empreses per poder comparar-los.
- ♦ La comparació que es realitza amb les organitzacions líders, de manera que canvia la pràctica de comparar-se internament per passar a comparar-se d'acord amb els estàndards externs de les organitzacions reconegudes com a líders del seu sector.

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking:

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

c. Identificar els socis/participants del benchmarking:

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

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

e. Actuar:

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

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

a. Fase de planificació

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

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

b. Fase d'anàlisi

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

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

c. Fase d'integració

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

6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir-ne l'acceptació.
7. Establir fites funcionals.

d. Fase d'acció

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

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

e. Fase de maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Reial decret legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals, posa l'accent en diversos temes relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

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

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

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

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

La Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes, reconeix el principi de transversalitat de gènere en l'article 15, que vincula tots els poders públics de l'Estat i obliga les administracions públiques a incloure la perspectiva de gènere en totes les seves polítiques públiques. De la mateixa manera, la Llei catalana 17/2015, de 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes reconeix en l'article 3 que «els poders públics han d'aplicar la perspectiva de gènere a totes les etapes, reconeixent el valor que aporten dones i homes i aplicant de manera positiva els canvis necessaris per millorar la societat i respondre a les realitats, les oportunitats, les necessitats i les expectatives del dos sexes».

BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2017*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2018.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2017*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH NÚRIA; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». *Papeles de Economía Española*, núm. 115 (2008), p. 244-258.

El cercle de comparació d'espais escènics



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal d'espais escènics que ha tingut lloc durant l'any 2019.

DATES DEL CERCLE D'ESPAIS ESCÈNICS



Fase de disseny



INTRODUCCIÓ

FUNCIONS I MISSIONS DELS ESPAIS ESCÈNICS

Els espais escènics són **centres de difusió, exhibició i promoció de les arts en viu que ofereixen espectacles de forma estable als ciutadans del propi municipi i de la seva àrea d'influència, que compten amb els recursos suficients per acollir una programació professional i on, a més a més, poden realitzar-se actes destinats a altres usos socials.**

Aquesta és la missió establerta en les sessions del Cercle de Comparació Intermunicipals.

Més concretament, la definició de la tipologia d'equipaments que configuren l'objecte de treball del Cercle s'estableix en els termes següents,

Titularitat:

Equipaments en els què la titularitat de l'equipament correspon als ajuntaments.

Per tant, s'exclouen altres equipaments escènics la titularitat dels quals sigui d'altres nivells de govern, així com aquells que són titularitat d'agents privats (inclosos aquells que tenen un conveni de col·laboració amb l'administració municipal).

Especialització en arts escèniques:

Equipaments que disposen dels recursos tècnics suficients per a realitzar espectacles professionals d'arts en viu. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie).

Equipaments que els darrers tres anys hagin programat com a mínim, de forma estable, 8 funcions d'espectacles professionals d'arts en viu repartides al llarg de l'any.

Equipaments que disposen d'una persona específicament dedicada a la programació d'espectacles d'arts en viu de forma estable al llarg de l'any.

Equipaments dotats dels recursos econòmics suficients per a programar activitats professionals.

Per tant, s'exclouen les sales o espais polivalents que no compleixin aquests requisits, així com aquelles infraestructures que romanguin tancades i/o amb un baix nivell d'activitat professional.

A l'inici del treball es delimita de forma precisa la relació d'equipaments que serien objecte de l'estudi, de comú acord entre l'ODA (Oficina de Difusió Artística) i els ajuntament participants.

CORRELACIONS DELS INDICADORS

La majoria dels indicadors tenen una correlació positiva – l'increment de l'indicador significa una millora en la situació que reflecteix – .

Dos indicadors tenen correlació negativa o inversa – l'increment de l'indicador significa una empitjorament de la situació que reflecteix – i són els següents:

- ♦ % d'hores de baixa s/ total d'hores anuals totals del personal estable.
- ♦ % de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent total.

S'ha establert un llindar per sobre del qual passen a ser punts forts els següents indicadors:

- ♦ % de funcions professionals anuals produïdes amb participació de l'espai s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic (llindar superior al 15%).
- ♦ % d'autofinançament per patrocini s/ despesa corrent total (llindar superior al 3%).

S'ha establert un llindar per sota del qual passen a ser oportunitats de millora els següents indicadors:

- ♦ % funcions de teatre s/ total (llindar inferior al 30%).
- ♦ % funcions de música s/ total (llindar inferior al 15%).
- ♦ % funcions de dansa s/ total (llindar inferior al 5%).
- ♦ % d'assistents a funcions de teatre s/ total (llindar inferior al 30%).
- ♦ % d'assistents a funcions de música s/ total (llindar inferior al 15%).
- ♦ % d'assistents a funcions de dansa s/ total (llindar inferior al 5%).

Finalment, la resta d'indicadors no tenen una correlació prèviament determinada,

A continuació, es pot veure el Quadre Resum d'indicadors, en què conjuntament amb les mitjanes d'enguany, es mostren:

- ♦ **En verd:** els indicadors amb correlació positiva; és a dir, com més gran, millor.
- ♦ **En taronja:** els indicadors amb correlació positiva; és a dir, com més petit, millor.
- ♦ **En groc:** els indicadors no tenen una correlació prèviament determinada; és a dir, que la situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa. Els indicadors amb un llindar establert, només per sota o per sobre, tenen una casella en la que s'especifica el color i el valor del mateix. ■■■

QUADRE RESUM D'INDICADORS

ENCÀRREC POLÍTC		USUARI/CLIENT	
Proportcionar una bona oferta d'equipaments		Ofertir una programació municipal d'arts en viu per a tots els públics	
2018	2018	2018	2018
Butaques per cada 1.000 habitants	10,7	% funcions per al públic general s/ total	49,3
Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants	447,4	% funcions per al públic familiar s/ total	19,0
		% funcions per al públic escolar s/ total	31,8
Ofertir una intensa programació municipal d'arts en viu diversa		Ofertir una intensa oferta d'actes culturals i socials	
2018	2018	2018	2018
% funcions de teatre s/ total	48,2	Nº d'Actes realitzats mitjançant lloguer de sala	25,7
% funcions de música s/ total	33,8	Nº d'Actes realitzats mitjançant cessió gratuïta	24,6
% funcions de dansa s/ total	9,1	Nº d'Actes d'iniciativa municipal	19,1
% funcions d'altres gèneres s/ total	8,8		
Ofertir una intensa programació municipal d'arts en viu		Ofertir una intensa oferta d'actes culturals i socials	
2018	2018	2018	2018
Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants	11,8	Nombre de dies anuals amb funció professional d'iniciativa municipal a l'espai escènic per sala	35,3
Funcions professionals programació general i familiar d'iniciativa municipal per cada 10.000 habitants	8,1	Nombre de dies anuals amb ús per sala	162,9
Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per espectacle	1,4		
% de funcions professionals anuals produïdes amb participació de l'espai s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic	14,6		
Diffondre l'espai escènic a través del web i les xarxes socials		Fomentar l'assistència a tot tipus d'espectacle	
2018	2018	2018	2018
Visites al web per cada 1.000 habitants	784,7	% d'assistents a funcions de teatre s/ total	47,6
Nombre de perfils actius a les xarxes socials	3,4	% d'assistents a funcions de música s/ total	36,3
Mitjana de seguidors a les xarxes socials	1.985,0	% d'assistents a funcions de dansa s/ total	8,7
		% d'assistents a funcions d'altres gèneres s/ total	7,3
Ser un centre de referència de l'oferta d'arts en viu del municipi		Fomentar l'assistència als espais escènics municipals	
2018	2018	2018	2018
% de funcions anuals no professionals i d'iniciativa municipal fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	10,1	Assistents per cada 1.000 habitants	327,5
% de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	31,9	Assistents Programació General i Familiar per cada 1.000 habitants	235,6
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics allers s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	12,8	% d'assistents sobre aforament	73,2
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics a taquilla s/ total funcions espai escènic d'iniciativa municipal	10,5	% entrades venudes sobre assistents (teatre general i familiar)	86,1
Fomentar l'accés i la participació dels usuaris		Fomentar l'assistència de tot tipus de públic	
2018	2018	2018	2018
% entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades (s/ total)	58,3	% d'assistents a funcions per al públic general s/ total	54,1
% entrades venudes amb descompte (exclouent abonaments) (s/ total)	37,4	% d'assistents a funcions per al públic familiar s/ total	17,9
% d'entrades venudes per abonament (s/ total)	18,4	% d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total	28,1

VALORS ORGANITZATIUS		2018	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió			
Gestió directa (%) (Ajuntament, ODA, Emp. municipal) (Espais Escènics)	91,8		
Gestió directa per part de l'Ajuntament (%) (Espais Escènics)	40,8		
Gestió directa per part d'ODAA i Emp. Municipal (%) (Espais Escènics)	51,0		
Gestió indirecta (%) (concessió, altres...) (Espais Escènics)	8,2		
Disposar d'una dotació adequada de RRHH			
Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per dia d'ús	28,4		
Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per cada 100 places ofertades d'aprofament	28,3		
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors			
% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal estable	2,8		
Antiguitat mitjana dels treballadors/res estables	10,8		
Sou brut d'un tècnic de cultura	30.737,6		
Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic	33.950,4		
Millorar les habilitats dels treballadors			
Hores anuals de formació per treballador (personal estable)	13,4		
Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes			
% de dones respecte el total de treballadors estables	49,1		
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	44,8		

ECONOMIA		2018	
Disposar dels recursos adequats			
Despesa corrent total per habitant	11,0		
Despesa corrent municipal per habitant	10,2		
% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal	1,1		
Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats			
Despesa corrent total per assistent	33,5		
Finançar adequadament el servei			
% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent total	32,1		
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) s/ despesa corrent total	9,6		
% d'autofinançament per patrocini s/ despesa corrent total	2,7		
% d'autofinançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total	55,7		
Gestionar adequadament els recursos I			
% de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total	27,6		
% de la despesa en total caixets s/ despesa corrent total (teatre general i familiar)	36,0		
% despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total	8,3		
% despesa en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total	5,2		
% d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total	21,5		
% de transferències corrents s/ despesa corrent total	1,3		
Gestionar adequadament els recursos II			
Mitjana del taquillatge per funció (teatre general i familiar)	3.119,2		
Mitjana del caixet total per funció (teatre general i familiar)	4.893,3		
% de cobertura (taquillatge / caixet total) (teatre general i familiar)	63,7		
Preu mitjà per entrada venuda (teatre general i familiar)	12,4		
Preu màxim lloguer sala per butaca	4,9		

ENTORN		2018	
Disposar dels recursos adequats			
Despesa corrent total per assistent	33,5		
Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats			
Despesa corrent total per assistent	33,5		
Finançar adequadament el servei			
% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent total	32,1		
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) s/ despesa corrent total	9,6		
% d'autofinançament per patrocini s/ despesa corrent total	2,7		
% d'autofinançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total	55,7		
Gestionar adequadament els recursos I			
% de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total	27,6		
% de la despesa en total caixets s/ despesa corrent total (teatre general i familiar)	36,0		
% despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total	8,3		
% despesa en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total	5,2		
% d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total	21,5		
% de transferències corrents s/ despesa corrent total	1,3		
Gestionar adequadament els recursos II			
Mitjana del taquillatge per funció (teatre general i familiar)	3.119,2		
Mitjana del caixet total per funció (teatre general i familiar)	4.893,3		
% de cobertura (taquillatge / caixet total) (teatre general i familiar)	63,7		
Preu mitjà per entrada venuda (teatre general i familiar)	12,4		
Preu màxim lloguer sala per butaca	4,9		
Entorn			
Nombre d'espais escènics municipals	1,6		
Nombre de sales dels espais escènics municipals	2,0		
Població	72.978,9		
Densitat de població (hab. / km2)	3.422,4		
Renda per càpita	16.470,5		
Despesa corrent del pressupost municipal per habitant	-		

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Proporcionar una bona oferta d'equipaments

Butaques per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la relació entre l'aforament dels espais escènics, i la població del municipi. Reflecteix la relació existent entre la capacitat física màxima d'acollir públic d'aquests equipaments (la seva oferta potencial), amb el nombre d'habitants del municipi (la seva demanda potencial).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de butaques}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de butaques: Nombre màxim de butaques permanents de les sales (fixes i en grades mòbils) del total d'espais escènics. S'exclouen les cadires o localitats col·locades ocasionalment per complementar les butaques permanents existents a la sala. En els espais sense butaques permanents, on totes les localitats siguin cadires mòbils, es considerarà l'aforament màxim permès legalment a la sala. En el cas que hi hagi més d'una sala o espai escènic, se sumarà el nombre de butaques de tots ells. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 10,7	Municipis participants: 29

Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la relació entre el nombre acumulat de butaques ofertes pels espectacles d'arts en viu programats en els espais escènics, i la població del municipi. En aquest cas, es mostra la relació existent entre la capacitat física màxima d'acollir públic d'aquests equipaments assolida efectivament pels espectacles programats (la seva oferta potencial acumulada), amb el nombre d'habitants del municipi (la seva demanda potencial).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Butaques ofertades}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Butaques ofertades: Sumatori del nombre de butaques ofertades a les funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. En el cas que l'aforament de la sala sigui fix, aquesta dada resulta del producte del nombre de funcions pel nombre de butaques. En el cas que l'aforament de la sala sigui variable (o que hi hagi més d'una sala), aquesta dada és el sumatori del total de butaques ofertades per cada espectacle. En el cas de les funcions escolars es consideren les limitacions d'aforament. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 447,4	Municipis participants: 29

Oferir una intensa programació municipal d'arts en viu

Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic, per cada deu mil habitants. Aquest indicador reflecteix la relació existent entre l'oferta d'activitat (en nombre de funcions) i la dimensió del municipi en termes de població.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat – INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 11,8	Municipis participants: 29

Funcions professionals programació general i familiar d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal adreçades al públic general i familiar fetes a l'espai escènic, per cada deu mil habitants. Aquest indicador reflecteix la relació existent entre l'oferta d'activitat adreçada al públic general i familiar (en nombre de funcions) i la dimensió del municipi en termes de població.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic en general} + \text{Nombre de funcions per al públic familiar}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions per al públic en general: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic, i adreçades al públic en general (principalment joves i adults i en horari de tarda /nit). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions per al públic familiar: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament, o a través de tercers, en el propi espai escènic, i adreçades al públic familiar amb infants (principalment en horari de matí/tarda). INCLOU els espectacles organitzats directament pel propi Ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa de l'Ajuntament. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat – INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,1	Municipis participants: 29

Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per espectacle	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació existent entre el nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic, i el nombre d'espectacles d'arts en viu programats. Aquesta ràtio permet veure el grau de repetició en més d'una funció dels espectacles programats: com més elevat sigui el seu valor, més funcions s'hauran fet d'un mateix espectacle.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}}{\text{Nombre d'espectacles d'arts en viu}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'espectacles d'arts en viu: Nombre d'espectacles professionals d'arts en viu, oberts al públic en general, familiar o escolar, i programats per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou els espectacles de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou els espectacles organitzats directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou els espectacles per al públic en general, el públic familiar i les escoles. S'exclouen els espectacles no professionals, així com aquells que han estat programats per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,4	Municipis participants: 29

% de funcions professionals anuals produïdes amb participació de l'espai s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador relaciona el nombre de funcions d'arts en viu amb participació de l'espai escènic en la producció, amb el nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic. Amb aquest percentatge es pretén mesurar la importància relativa dels espectacles que s'han produït amb la participació de l'espai escènic, respecte el total de les funcions exhibides.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions d'arts en viu amb participació de l'espai escènic en la producció}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu amb participació de l'espai escènic en la producció: Nombre de funcions professionals d'arts en viu obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa de l'ajuntament en el propi espai escènic, en les quals l'espai escènic ha participat en la seva producció: coproduccions, residències tècniques o altres col·laboracions (com la cessió de l'espai i/o altres recursos tècnics per als assajos, l'aportació de recursos econòmics, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 14,6%	Municipis participants: 29

Oferir una programació municipal d'arts en viu diversa

% funcions de teatre s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de funcions de teatre professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions de teatre}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions de teatre: Nombre de funcions professionals d'espectacles de teatre, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou les funcions de Teatre de text, Teatre musical, Teatre visual (Mim-pantomima i altres), i Teatre d'objectes (titelles i altres). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 48,2%	Municipis participants: 29

% funcions de música s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de funcions de música professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions de música}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions de música: Nombre de funcions professionals d'espectacles de música, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou les funcions de Cançó d'autor, Cant coral, Concert familiar, Contemporània, Flamenc i rumba, Fusió Jazz i Blues, Fusió Música tradicional i popular, Música antiga, Música clàssica, Música i teatre, Òpera, sarsuela i altres de lírica, Pop-rock, World music, i altres gèneres musicals. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 33,8%	Municipis participants: 29

% funcions de dansa s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de funcions de dansa professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions de dansa}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions de dansa: Nombre de funcions professionals d'espectacles de dansa, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou les funcions de Dansa clàssica, Dansa contemporània, Dansa espanyola, Dansa folklòrica, Dansa-teatre, i altres gèneres de dansa. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 9,1%	Municipis participants: 29

% funcions d'altres gèneres s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de funcions d'altres gèneres escènics professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions d'altres gèneres escènics}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions d'altres gèneres escènics: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'altres gèneres escènics, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou les funcions, de Circ i pallassos, Espectacle poètic i lectures dramatitzades, Màgia, Performance, i altres gèneres escènics diferents dels contemplats en els apartats anteriors (i inclosos els multigènere). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,8%	Municipis participants: 29

Oferir una programació municipal d'arts en viu per a tots els públics

% funcions per al públic general s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de funcions professionals d'iniciativa municipal d'espectacles d'arts en viu adreçats al públic en general, respecte el total de funcions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic en general}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions per al públic en general: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic, i adreçades al públic en general (principalment joves i adults i en horari de tarda /nit). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 49,3%	Municipis participants: 29

% funcions per al públic familiar s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de funcions professionals d'iniciativa municipal d'espectacles d'arts en viu adreçats al públic familiar, respecte el total de funcions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic familiar}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions per al públic familiar: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic, i adreçades al públic familiar amb infants (principalment en horari de matí/tarda). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 19,0%	Municipis participants: 29

% funcions per al públic escolar s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de funcions professionals d'iniciativa municipal d'espectacles d'arts en viu adreçats al públic escolar, respecte el total de funcions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic escolar}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions per al públic escolar: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, destinades exclusivament als alumnes dels centres d'ensenyament i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 31,8%	Municipis participants: 29

Ser un centre de referència de l'oferta d'arts en viu del municipi

% de funcions anuals no professionals i d'iniciativa municipal fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	
Explicació de l'indicador: Aquest percentatge indica la proporció de funcions no professionals i d'iniciativa municipal fetes en els espais escènics de l'ajuntament, respecte el total de funcions fetes en aquests. Aquesta dada mostra la importància relativa de la programació municipal d'espectacles en viu no professionals en els espais escènics de l'ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions no professionals d'arts en viu d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}}{\text{Nombre total de funcions fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions no professionals d'arts en viu d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic: Nombre de funcions no professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle no professional aquell pel qual l'ajuntament no ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. S'exclouen les funcions d'espectacles programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre total de funcions fetes a l'espai escènic: Variable que s'obté de la suma del Nombre de funcions d'arts en viu + Nombre de funcions d'arts en viu programades per tercers + Nombre de funcions no professionals a l'espai escènic. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 10,1%	Municipis participants: 29

% de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	
Explicació de l'indicador: Aquest percentatge indica la proporció de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en els espais escènics de l'ajuntament, respecte el total de funcions fetes en aquests. Aquesta dada mostra la importància relativa de la programació d'espectacles en viu per part de tercers en els espais escènics de l'ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions d'arts en viu programades per tercers a l'espai escènic}}{\text{Nombre total de funcions fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions d'arts en viu programades per tercers a l'espai escènic: Nombre total de funcions (professionals o no) d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa de tercers en el propi espai escènic. Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i el públic escolar. Inclou les funcions d'entitats o altres ens que comptin amb un suport genèric de l'ajuntament per a la realització de les seves activitats. S'exclouen les funcions programades directament per part de l'ajuntament, les campanyes escolars Anem al teatre, Rialles i la Xarxa. S'exclouen les funcions a taquillaatge. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre total de funcions fetes a l'espai escènic: Variable que s'obté de la suma del Nombre de funcions d'arts en viu + Nombre de funcions d'arts en viu programades per tercers + Nombre de funcions no professionals a l'espai escènic. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 31,9%	Municipis participants: 29

% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes en altres espais propis o aliens s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest percentatge indica la proporció de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en altres espais propis o aliens, respecte el total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics (propis o aliens). Aquesta dada mostra la importància relativa de la programació d'espectacles en viu per part de l'ajuntament en altres espais.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en altres espais propis o aliens}}{\text{Nombre total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais propis o aliens}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en altres espais propis o aliens: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades en altres espais propis, no inclosos segons la definició, per iniciativa directa de l'Espai Escènic i inclosos dins la seva programació. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). INCLOU les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. INCLOU les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou les funcions per al públic en general, el públic familiar i les escoles). INCLOU les funcions a taquillaatge. El valor d'aquesta variable sumat al de la variable (12) dona com a resultat el total de funcions professionals programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic o en altres espais (19). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais propis o aliens: Variable que s'obté automàticament de la suma de les següents: Nombre de funcions d'arts en viu + Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en altres espais propis o aliens. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 12,8%	Municipis participants: 29

% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal a taquilla fetes en espais escènics s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	
Explicació de l'indicador:	
Aquest percentatge indica la proporció de funcions anuals d'iniciativa municipal a taquilla respecte el total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics (propis o aliens). Aquesta dada mostra el pes relatiu de les funcions programades a taquilla sobre el total de la programació d'iniciativa municipal als espais escènics.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal a taquilla fetes en espais escènics}}{\text{Nombre total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics propis o aliens}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal a taquilla fetes en espais escènics: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic a taquilla. INCLOU les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics. INCLOU les funcions organitzades directament pel propi ajuntament (o per l'entitat gestora en el cas de gestió indirecta), o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. INCLOU les funcions per al públic en general i el públic familiar. S'EXCLOUEN les funcions d'espectacles NO professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. S'EXCLOUEN les funcions de teatre escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics propis o aliens: Variable que s'obté automàticament de la suma de les següents: Nombre de funcions d'arts en viu + Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics aliens. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 10,5%	Municipis participants: 29

Difondre l'espai escènic a través del web i les xarxes socials

Visites al web per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mesura el nombre anual d'usuaris (visitants únics) al lloc o llocs web i blogs dels espais escènics del municipi en relació amb la població del mateix. És un indicador del coneixement i seguiment dels espais escènics a la xarxa per part de la ciutadania.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'usuaris al lloc o llocs web i blogs dels EE}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'usuaris al web: nombre d'usuaris al lloc o llocs web i blogs dels espais escènics del municipi durant l'any d'estudi, sense considerar el nombre de pàgines, arxius o elements visualitzats un cop s'hi hagi accedit. NO INCLOU les dades de la web de l'ajuntament o la web de l'àrea de cultura. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 784,7	Municipis participants: 22

Nombre de perfils actius a les xarxes socials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la presència dels espais escènics municipals a les xarxes socials.	
Variable emprada: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de perfils diferents a les Xarxes socials dels espais escènics: Nombre de perfils exclusius dels espais escènics a les xarxes socials (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, etc.) que hagin tingut activitat durant l'any d'estudi (s'entén per activitat un mínim de 6 interaccions durant el període). NO INCLOU dades de perfils més genèrics de l'activitat de cultura o de l'àmbit municipal. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 3,4	Municipis participants: 27

Mitjana de seguidors a les xarxes socials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador es proposa mesurar la mitjana de seguidors als perfils de les xarxes socials dels espais escènics	
<p style="text-align: center;"><i>Nombre de seguidors als perfils de les Xarxes socials dels Espais Escènics</i></p>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de seguidors als perfils de les Xarxes socials dels Espais Escènics}}{\text{Nombre de perfils diferents a les Xarxes socials}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de seguidors als perfils de les Xarxes socials dels EE: Nombre de seguidors ("Amics", "Seguidors", etc) als perfils i comptes de les Xarxes Socials obertes pels espais escènics del municipi i que hagin tingut activitat durant l'any (s'entén per activitat un mínim de 6 interaccions durant el període). NO INCLOU dades de perfils més genèrics de l'àmbit de cultura o de l'àmbit municipal. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de perfils diferents a les xarxes socials: Nombre de perfils exclusius dels espais escènics a les Xarxes socials (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, etc.) que hagin tingut activitat durant l'any d'estudi (s'entén per activitat un mínim de 6 interaccions durant el període). <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1.985	Municipis participants: 27

Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials

Nombre de dies amb funció professional d'iniciativa municipal per sala	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el nombre de dies anuals amb funció d'arts en viu en relació al nombre de dies anuals d'ús de l'espai escènic, i pretén mesurar la importància relativa la programació d'espectacles d'arts en viu feta per iniciativa municipal respecte del total de l'activitat realitzada a l'espai escènic.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies anuals amb funció d'arts en viu}}{\text{Nombre de sales}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dies anuals amb funció d'arts en viu: Total dels dies de l'any en els quals s'han realitzat funcions d'arts en viu professionals, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa de l'ajuntament en el propi espai escènic. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 35,3	Municipis participants: 29

Nombre de dies anuals amb ús per sala	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la mitjana de dies amb ús per sala (excloent els dies destinats al manteniment de l'espai). Pretén mesurar el nivell d'activitat global de l'equipament al llarg de l'any.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de dies anuals d'ús}}{\text{Nombre de sales}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de dies anuals d'ús: Dies d'ús de la sala, escenari o vestíbul de l'espai escènic per a la realització d'activitats obertes al públic (com funcions d'espectacles o altres actes) o per activitats d'usuaris específics de l'espai (assajos, muntatge i desmuntatge d'escenografies, etc.) i per activitats de formació. S'exclouen els dies destinats a la realització de treballs de manteniment de la sala, escenari o vestíbul. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 162,9	Municipis participants: 29

Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant lloguer per sala	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant lloguer a l'espai escènic. Pretén mesurar el resultat de l'acció comercial de cessió dels espais escènics a tercers a canvi d'un preu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics amb lloguer}}{\text{Nombre de sales}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant lloguer de sala: Nº d'actes oberts al públic, diferents de la programació escènica o musical (professionals o amateurs) a la sala, escenari o vestíbul de l'espai escènic en que l'espai ha estat llogat per part de l'ajuntament a canvi d'una remuneració econòmica establerta segons ordenança municipal (o altre tipus d'acord). Si són organismes autònoms o altres ens públics diferents de l'ajuntament, es consideraran les cessions a l'ajuntament que, segons conveni amb aquest, generin un dret d'ingrés / cobrament a favor de l'espai escènic. S'INCLOUEN altres actes culturals (com projeccions audiovisuals, conferències o presentacions de llibres), i actes d'altra naturalesa (formatius, cívics i socials, polítics o empresarials). S'han de sumar els actes de les diferents sales. En el cas d'actes que tinguin una durada igual o superior a mig dia (com cicles, jornades, congressos o cursos) es comptabilitzaran cadascuna de les sessions realitzades. S'EXCLOUEN els actes o sessions celebrats en espais diferents a la sala, escenari o vestíbul. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 25,7	Municipis participants: 29

Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant cessió gratuïta per sala	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant cessió gratuïta de l'espai escènic. Pretén mesurar la utilització dels espais escènics en el recolzament a l'oferta d'actes culturals i socials que, amb acord o conveni, no generi un ingrés a favor de l'equipament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics amb cessió gratuïta}}{\text{Nombre de sales}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant cessió gratuïta: Nº d'actes oberts al públic, diferents de la programació escènica o musical (professionals o amateurs) a la sala, escenari o vestíbul de l'espai escènic en que l'espai ha estat cedit gratuïtament per part de l'ajuntament segons ordenança municipal (o altre tipus d'acord). Si són organismes autònoms o altres ens públics diferents de l'ajuntament, es consideraran les cessions que, segons conveni o acord amb aquest, NO generin un dret d'ingrés / cobrament a favor de l'espai escènic. S'INCLOUEN les cessions gratuïtes al propi ajuntament o ens municipal. S'INCLOUEN altres actes culturals (com projeccions audiovisuals, conferències o presentacions de llibres), i actes d'altra naturalesa (formatius, cívics i socials, polítics o empresarials). S'han de sumar els actes de les diferents sales. En el cas d'actes que tinguin una durada igual o superior a mig dia (com cicles, jornades, congressos o cursos) es comptabilitzaran cadascuna de les sessions realitzades. S'EXCLOUEN els actes o sessions celebrats en espais diferents a la sala, escenari o vestíbul. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 24,6	Municipis participants: 29

Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics d'iniciativa municipal fets a l'EE per sala	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats per iniciativa municipal a l'espai escènic. Pretén mesurar la utilització dels espais escènics en actes oberts al públic diferents a la programació escènica o musical organitzats pel propi ajuntament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics d'iniciativa municipal}}{\text{Nombre de sales}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics d'iniciativa municipal: Nº d'actes oberts al públic, diferents de la programació escènica o musical (professionals o amateurs) a la sala, escenari o vestíbul de l'espai escènic d'iniciativa municipal fets a l'EE. S'INCLOUEN altres actes culturals (com projeccions audiovisuals, conferències o presentacions de llibres), i actes d'altra naturalesa (formatius, cívics i socials, polítics o empresarials). S'han de sumar els actes de les diferents sales. En el cas d'actes que tinguin una durada igual o superior a mig dia (com cicles, jornades, congressos o cursos) es comptabilitzaran cadascuna de les sessions realitzades. S'EXCLOUEN els actes o sessions celebrats en espais diferents a la sala, escenari o vestíbul. S'EXCLOUEN els actes organitzats per tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 19,1	Municipis participants: 29

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Fomenta l'assistència als espais escènics municipals

Mitjana d'assistents totals per cada 1.000 habitants	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'assistents a les funcions d'espectacles professionals d'arts en viu programades per iniciativa directa de l'ajuntament, i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ràtio és indicativa de l'impacte social assolit per la programació d'arts en viu de l'espai escènic sobre la població municipal.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 327,5	Municipis participants: 29

Mitjana d'assistents programació general i familiar per cada 1.000 habitants	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'assistents a les funcions d'espectacles professionals d'arts en viu programades per iniciativa directa de l'ajuntament adreçades al públic general i familiar, i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ràtio és indicativa de l'impacte social assolit per la programació d'arts en viu de l'espai escènic, sense tenir en compte la programació escolar, sobre la població municipal</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per a públic general} + \text{Nombre d'assistents a funcions per a públic familiar}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions per al públic en general: Nombre d'assistents a funcions professionals adreçades al públic en general, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. INCLOU el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents a funcions per al públic familiar: Nombre d'assistents a funcions professionals adreçades al públic familiar, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. INCLOU el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 235,6	Municipis participants: 29

% d'assistents sobre aforament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'assistents a les funcions d'espectacles professionals d'arts en viu programades per iniciativa directa de l'ajuntament, i el total acumulat de butaques ofertes mitjançant la programació d'arts en viu realitzada. Aquesta ràtio és indicativa del resultat assolit per la programació d'arts en viu de l'espai escènic en termes d'ocupació de l'aforament disponible.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents}}{\text{Butaques ofertes}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Butaques ofertes: Sumatori del nombre de butaques ofertes a les funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. En el cas que l'aforament de la sala sigui fix, aquesta dada resulta del producte del nombre de funcions pel nombre de butaques. En el cas que l'aforament de la sala sigui variable (o que hi hagi més d'una sala), aquesta dada és el sumatori del total de butaques ofertes per cada espectacle. En el cas de les funcions escolars es consideren les limitacions d'aforament. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 73,2%	Municipis participants: 29

% entrades venudes sobre assistents (públic general i familiar)	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mesura la relació entre les entrades venudes i el públic assistent a les funcions d'arts en viu programades per iniciativa de l'ajuntament i adreçades al públic en general i al públic familiar (sense incloure el públic escolar). Amb aquest percentatge es reflecteix la proporció d'assistents que han pagat una entrada per assistir als espectacles.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}}{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic en general} + \text{Nombre d'assistents a funcions per al públic familiar}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar): Nombre de tiquets venuts que donen dret a assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'inclouen tots les entrades venudes corresponents a la programació d'iniciativa municipal, incloses les de les funcions a taquillaatge. S'exclouen les persones que han assistit a la funció de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents a funcions per al públic en general: Nombre d'assistents a funcions professionals adreçades al públic en general, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents a funcions per al públic familiar: Nombre d'assistents a funcions professionals adreçades al públic familiar, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 86,1%	Municipis participants: 29

Fomentar l'accés i la participació dels usuaris

% entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades (s/ total)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades, respecte el total (a les funcions d'arts en viu programades per iniciativa de l'ajuntament i adreçades al públic en general i al públic familiar, sense incloure el públic escolar). Aquesta dada mostra la importància relativa dels sistemes de venda d'entrada no presencials.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades (públic general i familiar)}}{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades (públic general i familiar): Nombre d'entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades per assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. INCLOU les entrades venudes per internet, ja sigui directament pel propi ajuntament o promotor de l'espectacle, com a través de serveis externs, plataformes de venda, etc.) S'exclouen les entrades venudes a taquilla i les reserves per telèfon adquirides a taquilla. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar): Nombre de tiquets venuts que donen dret a assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'exclouen les persones que han assistit a la funció de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 58,3%	Municipis participants: 28

% d'entrades venudes amb descompte (s/ total)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix la proporció d'entrades venudes amb descompte (per raó d'edat, situació social o laboral, etc.) excloent els abonaments, respecte del total d'entrades venudes. El valor d'aquest percentatge tendirà a ser més elevat en la mesura que les estratègies de preus de les entrades i de descomptes siguin més adequades a la realitat social, econòmica i cultural de cada municipi i a la programació dels seus espais escènics, així com segons si aquestes són comunicades de forma eficaç al seu públic.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'entrades venudes amb descompte excloent abonaments}}{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'entrades venudes amb descompte excloent abonaments: Nombre d'entrades venudes - que donen dret a assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic - als que s'ha aplicat algun tipus de descompte. S'exclouen les persones que han assistit a la funció de forma gratuïta (amb invitació, etc.) i els abonaments. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar): Nombre de tiquets venuts que donen dret a assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'exclouen les persones que han assistit a la funció de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 37,4%	Municipis participants: 28

% d'entrades venudes per abonament (s/ total)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'entrades venudes per abonament, respecte el total d'entrades venudes. Amb aquesta dada es reflecteix el grau d'introducció de la fórmula de l'abonament com a mitjà que pot contribuir a fidelitzar el públic de l'espai escènic, així com la seva resposta per part del públic.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'entrades venudes per abonament}}{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'entrades venudes per abonament: Nombre total d'entrades venudes mitjançant abonaments, per assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Es defineix abonament com un tiquet que dóna dret a entrar a un mínim de tres funcions, i que ha estat adquirit i pagat anticipadament. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar): Nombre de tiquets venuts que donen dret a assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'exclouen les persones que han assistit a la funció de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 18,4%	Municipis participants: 28

Fomentar l'assistència a tot tipus d'espectacle

% d'assistents a funcions de teatre s/ total	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'assistents a funcions d'espectacles de teatre professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total d'assistents.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions de teatre}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions de teatre: Nombre d'assistents a funcions professionals de teatre, obertes al públic en general, familiar o escolar i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 47,6%	Municipis participants: 29

% d'assistents a funcions de música s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'assistents a funcions d'espectacles de música professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total d'assistents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions de música}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions de música: Nombre d'assistents a funcions professionals de música, obertes al públic en general, familiar o escolar i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 36,3%	Municipis participants: 29

% d'assistents a funcions de dansa s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'assistents a funcions d'espectacles de dansa professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total d'assistents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions de dansa}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions de dansa: Nombre d'assistents a funcions professionals de dansa, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,7%	Municipis participants: 29

% d'assistents a funcions d'altres gèneres s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'assistents a funcions d'espectacles d'altres gèneres escènics professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total d'assistents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions d'altres gèneres escènics}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions d'altres gèneres escènics: Nombre d'assistents a funcions professionals d'altres gèneres escènics, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 7,3%	Municipis participants: 29

Fomentar l'assistència de tot tipus de públic

% d'assistents a funcions per al públic general s/ total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'assistents a funcions professionals d'iniciativa municipal d'espectacles d'arts en viu adreçats al públic en general, respecte el total d'assistents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic en general}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions per al públic en general: Nombre d'assistents a funcions professionals adreçades al públic en general, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 54,1%	Municipis participants: 29

% d'assistents a funcions per al públic familiar s/ total	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mesura el percentatge d'assistents a funcions professionals d'iniciativa municipal d'espectacles d'arts en viu adreçats al públic familiar, respecte el total d'assistents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic familiar}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions per al públic familiar: Nombre d'assistents a funcions professionals adreçades al públic familiar, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 17,9%	Municipis participants: 29

% d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mesura el percentatge d'assistents a funcions professionals d'iniciativa municipal d'espectacles d'arts en viu adreçats al públic escolar, respecte el total d'assistents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic escolar}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'assistents a funcions per al públic escolar: Nombre d'assistents a funcions professionals adreçades al públic escolar, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 28,1%	Municipis participants: 29

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA, Emp. municipal)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels espais escènics es fa mitjançant gestió directa, mesurant el % de la despesa corrent en gestió directa respecte el total de la despesa corrent.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents en gestió directa: Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 91,8%	Municipis participants: 29

Gestió directa per part de l'Ajuntament (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels espais escènics es fa mitjançant gestió directa a través del propi ens municipal, mesurant el % de la despesa corrent realitzada a través d'aquest mode de gestió respecte el total de la despesa corrent.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa (ens municipal)}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents en gestió directa (ens municipal): Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (subsector ajuntament). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 40,8%	Municipis participants: 29

Gestió directa per part d'OAAA i Empresa municipal (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels espais escènics es fa mitjançant gestió directa a través d'organisme autònom o empresa municipal, mesurant el % de la despesa corrent realitzada a través d'aquests modes de gestió respecte el total de la despesa corrent.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa (OAAA i Emp. Municipal)}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents en gestió directa (OAAA i Emp. Municipal): Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (subsectors organismes autònoms i societats mercantils de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 51,0%	Municipis participants: 29

Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)	
Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels espais escènics es fa mitjançant gestió indirecta, mesurant el % de la despesa corrent en gestió indirecta respecte el total de la despesa corrent.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents en gestió indirecta: Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, gestió interessada o societat d'economia mixta). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,2%	Municipis participants: 29

Disposar d'una dotació adequada de recursos humans

Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per dia d'ús	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la dotació de personal estable dedicat a l'espai escènic en relació al total de dies d'ús del teatre. El valor d'aquest indicador pot ser interpretat segons dos criteris diferents, que caldrà determinar acuradament segons cada cas. D'una banda, un baix valor d'aquesta ràtio pot reflectir una baixa dotació de treballadors/es estables en l'equipament (compensada per una elevada presència de treballadors/es amb durada inferior a un any o a una temporada, o de treballadors/es que destinen menys del 50% del seu temps de treball a l'espai escènic). D'altra banda, un alt valor d'aquest indicador pot ser indicatiu d'un baix nivell de productivitat.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables}}{\text{Nombre de dies anuals d'ús}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables: Nombre total d'hores anuals realitzades pels treballadors/es estables que treballen en l'espai escènic. S'entén per treballadors estables aquells que compleixen els següents requisits: <ul style="list-style-type: none"> A. Treballadors contractats per l'Ajuntament (o per entitat gestora en el cas de gestió indirecta) que treballen a l'espai escènic i que tenen un contracte laboral o de serveis per una durada mínima d'un any o per una temporada completa de programació. B. Treballadors que dediquen a l'espai escènic almenys el 50% dels seu horari laboral (les hores treballades a l'espai escènic es comptabilitzen d'acord amb les hores establertes al contracte). Aquest criteri implica que es consideri: <ul style="list-style-type: none"> B.1. Els treballadors que es dediquen a l'espai escènic de forma eventual però continuada (ex. un treballador que se'l contracti per cada funció durant tota la temporada o més temporades, un treballador contractat durant la temporada 2 hores a la setmana;...). B.2. Els treballadors que tinguin un contracte inferior a les 40 hores setmanals però que treballin almenys un 50% a l'espai escènic (ex. un comptable que té un contracte de 14 hores amb l'Ajuntament i treballa almenys el 50% -7hores- en tasques relacionades amb l'espai escènic). S'exclouen els treballadors d'empreses subcontractades. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de dies anuals d'ús: Dies d'ús de la sala, escenari o vestíbul de l'espai escènic per a la realització d'activitats obertes al públic (com funcions d'espectacles o altres actes) o per activitats d'usuaris específics de l'espai (assajos, muntatge i desmuntatge d'escenografies, etc.). S'exclouen els dies destinats a la realització de treballs de manteniment de la sala, escenari o vestíbul. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 28,4	Municipis participants: 29

Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per cada 100 places ofertades d'aforament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la dotació de personal estable dedicat a l'espai escènic en relació a la seva dimensió (aforament) i al seu volum d'activitat (nombre de funcions). Igualment, el valor d'aquest indicador pot ser interpretat segons dos criteris diferents, que caldrà determinar acuradament segons cada cas. D'una banda, un baix valor d'aquesta ràtio pot reflectir una baixa dotació de treballadors/es estables en l'equipament (compensada per una elevada presència de treballadors/es amb durada inferior a un any o a una temporada, o de treballadors/es que destinen menys del 50% del seu temps de treball a l'espai escènic). D'altra banda, un alt valor d'aquest indicador pot ser indicatiu d'un baix nivell de productivitat.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables}}{\text{Butaques ofertades}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables: Nombre total d'hores anuals realitzades pels treballadors/es estables que treballen en l'espai escènic. S'entén per treballadors estables aquells que compleixen els següents requisits: <ul style="list-style-type: none"> A. Treballadors contractats per l'Ajuntament (o per entitat gestora en el cas de gestió indirecta) que treballen a l'espai escènic i que tenen un contracte laboral o de serveis per una durada mínima d'un any o per una temporada completa de programació. B. Treballadors que dediquen a l'espai escènic almenys el 50% dels seu horari laboral (les hores treballades a l'espai escènic es comptabilitzen d'acord amb les hores establertes al contracte). Aquest criteri implica que es consideri: <ul style="list-style-type: none"> B.1. Els treballadors que es dediquen a l'espai escènic de forma eventual però continuada (ex. un treballador que se'l contracti per cada funció durant tota la temporada o més temporades, un treballador contractat durant la temporada 2 hores a la setmana;...). B.2. Els treballadors que tinguin un contracte inferior a les 40 hores setmanals però que treballin almenys un 50% a l'espai escènic (ex. un comptable que té un contracte de 14 hores amb l'Ajuntament i treballa almenys el 50% -7hores- en tasques relacionades amb l'espai escènic). S'exclouen els treballadors d'empreses subcontractades. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Butaques ofertades: Sumatori del nombre de butaques ofertades a les funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. En el cas que l'aforament de la sala sigui fix, aquesta dada resulta del producte del nombre de funcions pel nombre de butaques. En el cas que l'aforament de la sala sigui variable (o que hi hagi més d'una sala), aquesta dada és el sumatori del total de butaques ofertades per cada espectacle. En el cas de les funcions escolars es consideren les limitacions d'aforament. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 28,3	Municipis participants: 29

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal estable	
<p>Explicació del indicador: Aquest indicador mesura el nombre d'hores anuals que els treballadors/es estables de l'espai escènic estan de baixa respecte el total d'hores anuals que han de treballar, i pretén ser una aproximació al clima laboral que hi ha als espais escènics i al grau de satisfacció dels seus empleats.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'hores de baixa dels treballadors/res estables a l'espai escènic}}{\text{Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'hores de baixa dels treballadors/res estables a l'espai escènic: S'inclou el total d'hores a l'any de baixa (incapacitat temporal) del conjunt de treballadors/es que treballen en l'espai escènic. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat/paternitat, ni els permisos i llicències. En cas de diversos espais escènics, la suma d'hores de tots ells. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables: Nombre total d'hores anuals realitzades pels treballadors/es estables que treballen en l'espai escènic. <i>Font: Ajuntaments.</i> <p>En ambdues variables s'entén per treballadors estables aquells que compleixen els següents requisits:</p> <p>A. Treballadors contractats per l'Ajuntament (o per entitat gestora en el cas de gestió indirecta) que treballen a l'espai escènic i que tenen un contracte laboral o de serveis per una durada mínima d'un any o per una temporada completa de programació.</p> <p>B. Treballadors que dediquen a l'espai escènic almenys el 50% dels seu horari laboral (les hores treballades a l'espai escènic es comptabilitzen d'acord amb les hores establertes al contracte).</p> <p>Aquest criteri implica que es consideri:</p> <p>B.1. Els treballadors que es dediquen a l'espai escènic de forma eventual però continuada (ex. un treballador que se'l contracti per cada funció durant tota la temporada o més temporades, un treballador contractat durant la temporada 2 hores a la setmana;...).</p> <p>B.2. Els treballadors que tinguin un contracte inferior a les 40 hores setmanals però que treballin almenys un 50% a l'espai escènic (ex. un comptable que té un contracte de 14 hores amb l'Ajuntament i treballa almenys el 50% -7hores- en tasques relacionades amb l'espai escènic). S'exclouen els treballadors d'empreses subcontractades.</p>	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 2,8%	Municipis participants: 29

Antiguitat mitjana dels treballadors/res estables	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la mitjana d'anys d'antiguitat dels treballadors/es estables de l'espai escènic. Un major valor de la ràtio mostra que hi ha un elevat nivell d'antiguitat dels empleats i, per tant, una baixa rotació d'aquests al llarg del temps. Per tant, aquest pot ser considerat com un factor que reflecteix el grau de satisfacció d'aquests en el seu lloc de treball.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys d'antiguitat dels treballadors/res estables a l'espai escènic}}{\text{Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Anys d'antiguitat dels treballadors/res estables a l'espai escènic: Sumatori dels anys d'antiguitat dels treballadors/res estables que treballen en l'espai escènic. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic: Nombre de treballadors. <i>Font: Ajuntaments.</i> <p>En ambdues variables s'entén per treballadors estables aquells que compleixen els següents requisits:</p> <p>A. Treballadors contractats per l'Ajuntament (o per entitat gestora en el cas de gestió indirecta) que treballen a l'espai escènic i que tenen un contracte laboral o de serveis per una durada mínima d'un any o per una temporada completa de programació.</p> <p>B. Treballadors que dediquen a l'espai escènic almenys el 50% dels seu horari laboral (les hores treballades a l'espai escènic es comptabilitzen d'acord amb les hores establertes al contracte). Aquest criteri implica que es consideri:</p> <p>B.1. Els treballadors que es dediquen a l'espai escènic de forma eventual però continuada (ex. un treballador que se'l contracti per cada funció durant tota la temporada o més temporades, un treballador contractat durant la temporada 2 hores a la setmana;...).</p> <p>B.2. Els treballadors que tinguin un contracte inferior a les 40 hores setmanals però que treballin almenys un 50% a l'espai escènic (ex. un comptable que té un contracte de 14 hores amb l'Ajuntament i treballa almenys el 50% -7hores- en tasques relacionades amb l'espai escènic). S'exclouen els treballadors d'empreses subcontractades.</p>	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 10,8	Municipis participants: 29

Sou brut d'un tècnic de cultura	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball d'un tècnic de cultura. És un factor que incideix en la satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un tècnic de cultura</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Salari brut d'un tècnic de cultura: Sou brut anual d'un tècnic de cultura a jornada completa (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: "Estudi de les Retribucions de Personal"</i> de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. Diputació de Barcelona (Recursos Humans). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 30.737,6€	Municipis participants: 4

Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball d'un cap tècnic de l'espai escènic. És un factor que incideix en la satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic: Sou brut anual d'un cap tècnic de l'Espai Escènic a jornada completa (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: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 33.950,4€	Municipis participants: 23

Millorar les habilitats dels treballadors

Hores anuals de formació per treballador (personal estable)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el total de formació que els treballadors/es estables dels espais escènics han rebut i han realitzat durant l'any, i pretén ser una aproximació a l'esforç que fan els treballadors/es i l'ajuntament per millorar les seves habilitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals realitzades pel personal estable a l'espai escènic}}{\text{Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores de formació anuals realitzades pel personal estable a l'espai escènic: Suma total d'hores anuals de formació realitzades pel personal estable en activitats relacionades amb el seu lloc de treball, que siguin autoritzades per l'Ajuntament, o bé que aquest pagui total o parcialment la matrícula del curs, sigui ofert tant pel sector públic com pel sector privat. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic: Nombre de treballadors. <i>Font: Ajuntaments.</i> <p>En ambdues variables s'entén per treballadors estables aquells que compleixen els següents requisits:</p> <p>A. Treballadors contractats per l'Ajuntament (o per entitat gestora en el cas de gestió indirecta) que treballen a l'espai escènic i que tenen un contracte laboral o de serveis per una durada mínima d'un any o per una temporada completa de programació.</p> <p>B. Treballadors que dediquen a l'espai escènic almenys el 50% dels seu horari laboral (les hores treballades a l'espai escènic es comptabilitzen d'acord amb les hores establertes al contracte). Aquest criteri implica que es consideri:</p> <p>B.1. Els treballadors que es dediquen a l'espai escènic de forma eventual però continuada (ex. un treballador que se'l contracti per cada funció durant tota la temporada o més temporades, un treballador contractat durant la temporada 2 hores a la setmana;...).</p> <p>B.2. Els treballadors que tinguin un contracte inferior a les 40 hores setmanals però que treballin almenys un 50% a l'espai escènic (ex. un comptable que té un contracte de 14 hores amb l'Ajuntament i treballa almenys el 50% -7hores- en tasques relacionades amb l'espai escènic). S'exclouen els treballadors d'empreses subcontractades.</p>	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 13,4	Municipis participants: 27

Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes

% de dones respecte el total de treballadors estables	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la proporció de dones que formen part de l'equip de treballadors estables de l'espai escènic i, per tant, el grau de presència de persones de gènere femení en el servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de dones que són treballadores estables que treballen a l'espai escènic}}{\text{Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de dones que són treballadores estables que treballen a l'espai escènic: Nombre de dones que formen part dels treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic. Aquestes han de estar comptabilitzades en el total de treballadors/es estables de l'espai escènic. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic: Nombre de treballadors que compleixen els següents requisits: <ul style="list-style-type: none"> A. Treballadors contractats per l'Ajuntament (o per entitat gestora en el cas de gestió indirecta) que treballen a l'espai escènic i que tenen un contracte laboral o de serveis per una durada mínima d'un any o per una temporada completa de programació. B. Treballadors que dediquen a l'espai escènic almenys el 50% dels seu horari laboral (les hores treballades a l'espai escènic es comptabilitzen d'acord amb les hores establertes al contracte). Aquest criteri implica que es consideri: <ul style="list-style-type: none"> B.1. Els treballadors que es dediquen a l'espai escènic de forma eventual però continuada (ex. un treballador que se'l contracti per cada funció durant tota la temporada o més temporades, un treballador contractat durant la temporada 2 hores a la setmana;...). B.2. Els treballadors que tinguin un contracte inferior a les 40 hores setmanals però que treballin almenys un 50% a l'espai escènic (ex. un comptable que té un contracte de 14 hores amb l'Ajuntament i treballa almenys el 50% -7hores- en tasques relacionades amb l'espai escènic). S'exclouen els treballadors d'empreses subcontractades. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 49,1%	Municipis participants: 29

% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la proporció de dones amb comandament sobre el total de personal amb comandament a l'espai escènic.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total de dones amb comandament a l'espai escènic}}{\text{Nombre total de personal de comandament a l'espai escènic}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de dones amb comandament a l'espai escènic: Nombre de treballadores que treballen als espais escènics municipals amb un càrrec de comandament reconegut a l'organigrama. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de treballadors/res estables que treballen als espais escènics municipals amb un càrrec de comandament reconegut a l'organigrama. Dades referides als recursos humans dels equipaments (treballadors/res dels espais escènics) que es compten a la Variable (35) "Nombre de treballadors/res que treballen a l'espai escènic". <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 44,8%	Municipis participants: 26

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent total per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana de l'espai escènic per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent total del servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. S'EXCLOUEN les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 11,0€	Municipis participants: 29

Despesa corrent municipal per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana de l'espai escènic per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent municipal del servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent municipal del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. NO INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya ni les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 10,2€	Municipis participants: 29

% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent dels espais escènics municipals sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per a la gestió dels espais escènics, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent municipal del servei}}{\text{Despesa corrent del Pressupost Municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent municipal del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. NO INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya ni les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent del Pressupost Municipal: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any 2009 (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,1%	Municipis participants: 29

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels espais escènics municipals que són finançades amb taxes i preus públics. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris (assistents a espectacles i llogaters de la sala) en el finançament del servei, i una mostra del seu grau d'autofinançament.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingressos per taxes i preus públics: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos) com, per exemple, taquillaatge, cessions d'ús/lloguers, merchandising, etc. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora, etc. (compte d'explotació). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 32,1%	Municipis participants: 29

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, Diputació de Barcelona, etc.)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents dels espais escènics municipals que són finançades amb aportació d'altres institucions públiques. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal, i una mostra del grau d'autofinançament dels espais escènics.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportacions d'altres institucions: Ingressos (drets reconeguts) del capítol IV (Transferències corrents) d'altres institucions: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, etc. S'inclouen les subvencions atorgades per la Generalitat de Catalunya i/o la Diputació de Barcelona per a finançar el cost dels caixets pagat directament a les unitats de producció o intèrprets corresponents. No s'hi inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom o societat municipal, ni a la Concessionària. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 9,6%	Municipis participants: 29

% d'autofinançament per patrocini	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents dels espais escènics municipals que són finançades amb aportacions obtingudes en concepte de patrocini (d'empreses, ens privats sense ànim de lucre, i particulars). És una valoració del pes dels ingressos aportats per aquest concepte per part d'agents privats, i una mostra del grau d'autofinançament dels espais escènics.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per patrocini}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingressos per patrocini: Ingressos (drets reconeguts) del capítol IV (Transferències corrents) obtinguts específicament per l'espai escènic en concepte de patrocini (d'empreses, ens privats sense ànim de lucre, i particulars). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 2,7%	Municipis participants: 29

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels espais escènics municipals que són finançades amb aportació municipal. L'indicador reflecteix al grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'Ajuntament}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportació de l'Ajuntament: S'obté automàticament com a resultat de l'operació següent: Despeses corrents del servei - Ingressos per taxes i preus públics - Aportacions d'altres institucions - Ingressos per patrocini. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 55,7%	Municipis participants: 30

Gestionar adequadament els recursos

% de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de despesa de personal que fan els espais escènics municipals en relació a la despesa corrent del servei. L'indicador pretén mesurar el pes de la despesa en personal sobre el total de despeses corrents del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en personal estable}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en personal estable: Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei, és a dir, del personal estable de l'espai escènic segons es defineix a continuació. Imputar per hores de treball que dedica cada treballador a l'espai escènic (calcular el % de despesa que implica cada treballador que aquest dedica a l'espai escènic). No s'inclouen les despeses dels empleats de serveis externalitzats. <i>Font: Ajuntaments.</i> S'entén per treballadors estables aquells que compleixen els següents requisits: <ul style="list-style-type: none"> A. Treballadors contractats per l'Ajuntament (o per entitat gestora en el cas de gestió indirecta) que treballen a l'espai escènic i que tenen un contracte laboral o de serveis per una durada mínima d'un any o per una temporada completa de programació. B. Treballadors que dediquen a l'espai escènic almenys el 50% dels seu horari laboral (les hores treballades a l'espai escènic es comptabilitzen d'acord amb les hores establertes al contracte). Aquest criteri implica que es consideri: <ul style="list-style-type: none"> B.1. Els treballadors que es dediquen a l'espai escènic de forma eventual però continuada (ex. un treballador que se'l contracti per cada funció durant tota la temporada o més temporades, un treballador contractat durant la temporada 2 hores a la setmana;...). B.2. Els treballadors que tinguin un contracte inferior a les 40 hores setmanals però que treballin almenys un 50% a l'espai escènic (ex. un comptable que té un contracte de 14 hores amb l'Ajuntament i treballa almenys el 50% -7hores- en tasques relacionades amb l'espai escènic). S'exclouen els treballadors d'empreses subcontractades. ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses –IVA inclòs– (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 27,6%	Municipis participants: 30

% de la despesa en caixets s/ despesa corrent total (públic general i familiar)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de despesa en caixets que fan els espais escènics municipals en relació a la despesa corrent total del servei. L'indicador pretén mesurar el pes de la despesa en caixets sobre el total de despeses corrents del servei, i pot ser indicatiu de les característiques dels espectacles programats.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en caixets (públic general i familiar)}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en caixets (públic general i familiar): Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 2 corresponents a la contractació de les unitats de producció (companyies, agrupacions d'intèrprets, etc.) que realitzen funcions a l'espai escènic per al públic en general i el públic familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). INCLOU les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics; INCLOU les funcions organitzades directament pel propi ajuntament, o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. INCLOU el total de les despeses que es liquiden (taquilla o fix + taquilla) a la unitat de producció de les funcions programades a taquillatge. Inclou la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 36,0%	Municipis participants: 29

% de despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de despesa per altres conceptes vinculats a la realització de les funcions programades que fan els espais escènics municipals en relació a la despesa corrent del servei. L'indicador pretén mesurar el pes de les despeses vinculades a la funció sobre el total de despeses corrents del servei, i pot ser indicatiu de les característiques dels espectacles programats.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses vinculades a la funció}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses vinculades a la funció: Despeses - IVA inclòs - vinculades a la funció: fitxa tècnica, SGAE, càtering, viatges, hotels i dietes. Comissions de venda d'entrades (pagades pel teatre). No INCLOU els contractes de servei per personal de sala, taquilla, càrrega i descàrrega, etc donat que es compten a la Variable (47). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,3%	Municipis participants: 29

% despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de despesa en comunicació i publicitat que fan els espais escènics municipals en relació a la despesa corrent del servei. L'indicador pretén mesurar el pes de la despesa en comunicació i publicitat sobre el total de despeses corrents del servei, i reflecteix l'esforç realitzat per a donar a conèixer la programació realitzada.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en comunicació i publicitat}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en comunicació i publicitat: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 2 del pressupost corresponents a la contractació de serveis de comunicació i publicitat relacionades amb l'activitat específica de l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen aquestes despeses realitzades per l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen totes les despeses de comunicació, difusió i màrqueting de l'espai escènic i de la seva programació. S'inclouen les despeses de creació, actualització o manteniment de la pàgina web, la comunicació a les xarxes socials, newsletters, community managers, serveis de tractament i/o anàlisi de dades dels usuaris dels espais estudiats. S'inclouen les despeses gestionades pel propi equipament o des d'altres àrees o departaments municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 5,2%	Municipis participants: 29

% d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de despesa en altres despeses corrents que fan els espais escènics municipals en relació a la despesa corrent del servei. L'indicador pretén mesurar el pes de les altres despeses corrents sobre el total de despeses corrents del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Altres despeses corrents (manteniment, neteja, consums, empreses de serveis, etc.)}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Altres despeses corrents (manteniment, neteja, consums, empreses de serveis, etc.): Despesa corrent feta per l'ajuntament o empreses subcontractades a l'espai escènic excepte la despesa en personal, la despesa en caixets, la despesa vinculada a la funció, despesa en comunicació i les transferències corrents. Inclou la despesa corresponent a activitats destinades a conservar la qualitat dels serveis i de les instal·lacions de l'espai escènic (despeses de manteniment i conservació d'infraestructures, edificis i locals, maquinària, material de transport i altre immobilitzat material,), a proveir subministraments (aigua, llum, telèfon, gas, etc.), i altres activitats que generin despeses corrents (empreses de serveis, etc.). S'INCLOUEN els contractes de serveis per personal de sala, taquilla i càrrega i descàrrega. No s'inclouen les despeses del capítol 6 del pressupost (en inversions reals). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 21,5%	Municipis participants: 29

% de transferències corrents s/ despesa corrent total	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les transferències corrents (Cap. IV) que fan els ajuntaments en relació a la despesa corrent del servei. L'indicador pretén mesurar el pes de les transferències corrents (Cap. IV) sobre el total de despeses corrents del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Transferències corrents (Cap IV) a entitats, coordinadores, xarxes...}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferències corrents (Cap IV) a entitats, coordinadores, xarxes...: Despeses del Cap IV (Transferències corrents), per part dels ajuntaments, destinades a entitats, coordinadores, xarxes (sense afany de lucre) per a la gestió de la programació o una part de la mateixa (campanyes escolars, teatre familiar, etc). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total del servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,3%	Municipis participants: 29

Gestionar adequadament els ingressos propis

Mitjana del taquillatge per funció (públic general i familiar)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la mitjana del taquillatge obtingut per funció (públic general i familiar). Aquesta ràtio és indicativa del resultat assolit per la programació d'arts en viu de l'espai escènic, el valor de la qual es determina en funció del nombre d'assistents que han pagat una entrada i el seu preu.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total taquillatge (públic general i familiar)}}{\text{Nombre de funcions per al públic en general} + \text{Nombre de funcions per al públic familiar}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Total taquillatge (públic general i familiar): Ingressos percebuts en concepte de venda d'entrades en les funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics; Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament, o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. S'INLOUEN els ingressos totals, inclosa la part liquidada a la companyia, de les funcions a taquillatge. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions per al públic en general: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic, i adreçades al públic en general (principalment joves i adults i en horari de tarda /nit). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de funcions per al públic familiar: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic, i adreçades al públic familiar amb infants (principalment en horari de matí/tarda). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 3.119,2€	Municipis participants: 29

Mitjana del caixet total per funció (públic general i familiar)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la mitjana de la despesa en caixet (públic general i familiar). Aquesta ràtio és indicativa de la despesa total realitzada per funció la programació d'arts en viu de l'espai escènic, el valor de la qual es determina en funció del nombre de funcions realitzades per al públic en general i familiar.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en caixet (públic general i familiar)}}{\text{Nombre de funcions per al públic en general} + \text{Nombre de funcions per al públic familiar}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en caixets (públic general i familiar) Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 2 corresponents a la contractació de les unitats de producció (companyies, agrupacions d'intèrprets, etc.) que realitzen funcions a l'espai escènic per al públic en general i el públic familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). INCLOU les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics; INCLOU les funcions organitzades directament pel propi ajuntament, o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. INCLOU el total de les despeses que es liquiden (taquilla o fix + taquilla) a la unitat de producció de les funcions programades a taquillatge. S'EXCLOUEN les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. ➤ Nombre de funcions per al públic familiar: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic, i adreçades al públic familiar amb infants (principalment en horari de matí/tarda). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 4.893,3€	Municipis participants: 29

% de cobertura (taquillaatge / caixet) (públic general i familiar)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest percentatge mostra la proporció de la despesa total en caixets que és finançada amb el taquillaatge (de les funcions de públic general i familiar). És una valoració del pes dels ingressos generats específicament per l'exhibició dels espectacles i el cost de la seva contractació i, per tant, una mostra del seu grau d'autofinançament.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total taquillaatge (públic general i familiar)}}{\text{Despesa en caixets (públic general i familiar)}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Total taquillaatge (públic general i familiar): Ingressos percebuts en concepte de venda d'entrades en les funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics; Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament, o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. S'INCLUEN els ingressos totals, inclosa la part ñiliquidada a la companyia, de les funcions a taquillaatge. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa en caixets (públic general i familiar): Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 2 corresponents a la contractació de les unitats de producció (companyies, agrupacions d'intèrprets, etc.) que realitzen funcions a l'espai escènic per al públic en general i el públic familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics; Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament, o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. Inclou la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 63,7%	Municipis participants: 29

Preu mig per entrada venuda (públic general i familiar)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la mitjana del taquillaatge ingressat per les entrades venudes (en funcions de públic general i familiar). És una aproximació a la mitjana del preu de les entrades de les funcions realitzades pels espais escènics.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total taquillaatge (públic general i familiar)}}{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Total taquillaatge (públic general i familiar): Ingressos percebuts en concepte de venda d'entrades en les funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general i familiar (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). Inclou les funcions de teatre, música, dansa i altres espectacles escènics; Inclou les funcions organitzades directament pel propi ajuntament, o a través de tercers (entitats o empreses) per iniciativa d'aquest. S'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar): Nombre de tiquets venuts que donen dret a assistir a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general (sense incloure el teatre escolar), i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. S'exclouen les persones que han assistit a la funció de forma gratuïta (amb invitació, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 12,4€	Municipis participants: 29

Preu màxim lloguer sala per butaca	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la relació entre el preu màxim de lloguer de la sala a tercers pel nombre màxim de butaques dels espais escènics. Aquest és un component essencial de l'estratègia de cessió dels espais escènics a tercers.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Preu màxim lloguer sala}}{\text{Nombre de butaques}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preu màxim lloguer sala: Preu màxim de lloguer de la sala (sense serveis complementaris) per un temps de 12 hores diàries (o preu dia) segons es disposa a l'Ordenança municipal (o altre tipus d'acord). En el cas que hi hagi varies sales, se suma el preu màxim de cadascuna d'elles. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de butaques: Nombre màxim de butaques permanents de les sales (fixes i en grades mòbils) del total d'espais escènics. S'exclouen les cadires o localitats col·locades ocasionalment per complementar les butaques permanents existents a la sala. En els espais sense butaques permanents, on totes les localitats siguin cadires mòbils, es considerarà l'aforament màxim permès legalment a la sala. En el cas que hi hagi més d'una sala o espai escènic, se sumarà el nombre de butaques de tots ells. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 4,9€	Municipis participants: 29

Despesa corrent total per assistent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent total per assistent a la programació estable dels espais escènics durant l'any d'estudi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent total del servei}}{\text{Nombre d'assistents}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents totals del Servei: Despeses - IVA inclòs - (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades a l'espai escènic. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'obté com a resultat de la suma de les següents variables: despesa en personal, despesa en caixets, despeses vinculades a la funció, despesa en comunicació i publicitat i altres despeses corrents. INCLOU la part del caixet subvencionada per la Diputació de Barcelona i/o la Generalitat de Catalunya. S'EXCLOUEN les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona. Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'assistents: Nombre de persones que assisteixen a funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades per iniciativa directa de l'ajuntament en el propi espai escènic. Inclou el total de persones que han assistit a la funció, tant els que han pagat una entrada, com els que ho han fet de forma gratuïta (amb invitació, etc.). El valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a les funcions de teatre, música, dansa i d'altres gèneres escènics. Així mateix, el valor d'aquesta variable ha de ser igual a la suma del nombre d'assistents a funcions per al públic en general, per al públic familiar i per al públic escolar). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 33,5€	Municipis participants: 29

V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació del indicador: Aquest indicador mesura indica la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'habitants</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 72.979 hab.	Municipis participants: 29

Densitat de població (hab. / km² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> ➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 3.422,4	Municipis participants: 29

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 16.470 €	Municipis participants: 29

Nombre d'espais escènics municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'espais escènics per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'espais escènics.</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'espais escènics: Nombre d'equipaments que els darrers tres anys hagin programat com a mínim, de forma estable, 8 funcions d'espectacles professionals d'arts en viu repartides al llarg de l'any, que disposen d'una persona específicament dedicada a la seva programació, i dels recursos pressupostaris i tècnics suficients per a realitzar espectacles professionals. S'entén per espectacle professional aquell pel qual l'ajuntament ha realitzat una despesa en concepte de caixet (en metàl·lic o en espècie). S'exclouen les sales o espais polivalents que no compleixin aquests requisits, així com aquelles infraestructures que romanguin tancades i/o amb un baix nivell d'activitat professional. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,6	Municipis participants: 29

Nombre de sales dels espais escènics municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de sales dels espais escènics per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de sales.</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 2	Municipis participants: 29

Informe global dels indicadors d'espais escènics 2018: conclusions



1. PRESENTACIÓ

Aquest document fa una **lectura comparada dels indicadors del Cercle de comparació intermunicipal d'espais escènics** entre els anys 2015 i 2018.

Entenem com a espais escènics centres de difusió, exhibició i promoció de les arts en viu.

Comparem els indicadors a nivell de municipi, tenint en compte els diferents els espais escènics que disposi sempre que siguin de titularitat pública (encara que alguns puguin tenir formes de gestió no directament pública).

Els espais han d'estar especialitzats en algun grau en l'activitat escènica, comptar amb una programació estable (8 funcions d'espectacles professionals d'arts en viu repartides al llarg de l'any i durant els tres darrers anys), **comptar amb una dotació de recursos suficients com** per disposar d'una persona específicament dedicada a la programació d'espectacles d'arts en viu i contractar activitats professionals (amb despesa de catxet, sigui econòmica o en espècie).

Aquests criteris deixen sense comptabilitzar al Cercle l'activitat a sales privades (on, per exemple, a algun municipi es desenvolupa part del programa de difusió cultural per al públic escolar¹), espais polivalents amb activitats escèniques no estables, així com l'acció cultural municipal en altres àmbits.

Per tant no estem analitzant aquí, ni molt menys, tota l'activitat cultural de la província, ni tan sols dels municipis participants. **Estem analitzant una part concreta de l'activitat cultural, la que s'hi desenvolupa en uns equipaments culturals públics específics.**

Però sí analitzem (i els Cercles en són una fotografia representativa) l'activitat escènica professional de la província (sempre sense incloure Barcelona capital).

Les dades que recullen els Cercles són significatives i una fotografia representativa de l'activitat escènica a la província

Els objectius d'aquest document són:

- ♦ **Analitzar les tendències globals** dels indicadors clau en cadascun dels àmbits en els que estan organitzats: Encàrrec polític, Usuari-client, Valors organitzatius – Recursos humans, Economia i Entorn.
- ♦ Identificar variables correlacionades que ens ajudin a **entendre les relacions entre els diferents eixos i aspectes que analitzen els Cercles.**
- ♦ **Identificar grups homogenis entre els que tingui més sentit, sigui més il·lustratiu, fer exercicis de comparació.** Els Cercles recullen una diversitat de realitats enorme. La comparació serà més útil entre iguals, o millor dit, entre els més iguals, assumint que hi ha casos amb especificitats tant particulars que no trobaran municipis amb els que comparar-se.

1.1. PARTICIPANTS

El 2018 hi participen 29 municipis (2 menys que a l'any anterior: Cerdanyola del Vallès i Gavà; i un més que l'any anterior: Torelló). Tot i ser només un 9,3 % dels municipis de la província (311 sense comptar la capital), sumen el 53,1% de la població de Barcelona (exclosa la capital en el càlcul de nou).

¹ En el cas d'aquests municipis els indicadors no fan una fotografia completa. Cal llegir les dades i comparar-les tenint-ho en compte.

Municipis participants

29 municipis

↓ **1** vs. 2017

2.116.387 habitants

53,1% de la població prov. Barcelona

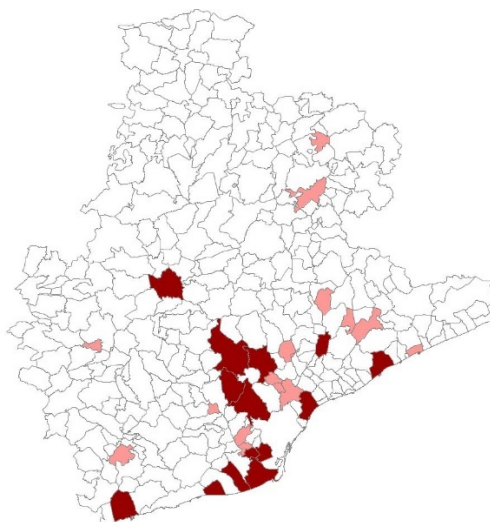
Una representació significativa en termes de població que s'explica per la participació majoritària a aquests Cercles de comparació dels municipis de major població (hi són presents 14 dels 16 municipis amb més de 60.000 habitants, només falten Santa Coloma de Gramenet i Sant Boi de Llobregat).

Aquesta "sobre representació" dels municipis més poblats és conseqüència de l'objecte d'anàlisi, l'activitat d'espais escènics amb un mínim de programació estable. **És més fàcil disposar dels espais i la dotació de recursos necessària per a mantenir una programació estable per als ajuntaments de municipis de major dimensió.** No només per la necessitat d'un mínim de massa crítica de població sota la influència de l'espai, que ompli el seu aforament², sinó també pel sobre esforç pressupostari que implica sostenir aquests programes de difusió cultural quan les administracions locals no tenen atribuïda aquesta competència.

Amb tot, en el conjunt de participants als Cercles trobem també municipis petits i una gran diversitat en termes de població. El rang va dels 9.838³ habitants de Llinars del Vallés als 261.068⁴ de L'Hospitalet de Llobregat.

Per tant, **tot i la importància del factor de població, aquest no explica per si sol si un municipi compta amb una programació estable de difusió escènica de gestió pública** (i complir els requeriments per participar a aquest Cercle de comparació). Aquesta realitat és, sense dubte, el resultat de múltiples factors entre els que cal comptar amb decisions polítiques estratègiques, atès que impliquen d'inversió en equipaments especialitzats i d'un esforç pressupostari sostingut en el temps.

Si ens fixem a la distribució geogràfica dels municipis participants, observem una presència destacada de municipis de la primera corona al voltant de la capital (un 41 % dels municipis participants són de l'Àrea Metropolitana de Barcelona).



Mapa de la província amb els municipis participants ressaltats (color vermell fluix municipis de menys de 60.000 habitants i color vermell fort municipis de més de 60.000 habitants). Elaboració: Servei de Programació de la Direcció de Serveis de Planificació Econòmica (Diputació de Barcelona)

² Per entendre la necessitat de massa crítica hem de tenir en compte que l'assistència a espectacles escènics o musicals no és una pràctica ni majoritària ni intensiva entre el conjunt de la població. Segons l'enquesta d'hàbits i pràctiques culturals a Espanya 2018 – 2019 que elabora el Ministerio de Cultura y Deporte, el 46,8% dels espanyols assisteix a algun espectacle en viu anualment, ja sigui al teatre o a escoltar un concert o a alguna altra activitat en viu (<https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehc/2018-2019/presentacion.html>).

³ Xifra oficial de població del Padró municipal a 1 de gener de 2018 (Instituto Nacional de Estadística).

⁴ Xifra oficial de població del Padró municipal a 1 de gener de 2018 (Instituto Nacional de Estadística).

Municipis participants

> 60.000 habitants			
AMB		Resta província	
Municipi	Habitants	Municipi	Habitants
Hospitalet de Llobregat, L'	261.068	Terrassa	218.535
Badalona	217.741	Sabadell	211.734
Sant Cugat del Vallès	90.664	Mataró	126.988
Cornellà de Llobregat	87.173	Rubí	76.423
Castelldefels	66.375	Manresa	76.250
Viladecans	66.168	Vilanova i la Geltrú	66.274
Prat de Llobregat, El	64.132	Granollers	60.981
<60.000 habitants			
AMB		Resta província	
Municipi	Habitants	Municipi	Habitants
Sant Feliu de Llobregat	44.474	Vic	45.040
Ripollet	38.347	Vilafranca del Penedès	40.055
Montcada i Reixac	35.599	Igualada	39.540
Sant Joan Despí	34.084	Cardedeu	18.165
Barberà del Vallès	32.839	Garriga, La	16.227
Sant Andreu de la Barca	27.332	Arenys de Mar	15.533
		Palau-solità i Plegamans	14.636
		Torelló	14.172
		Llinars del Vallès	9.838

Dades INE 2018

Aquesta major densitat d'activitat escènica de gestió pública al voltant de Barcelona pot ser explicada per la major densitat i població d'aquests municipis. I, de fet, **la proximitat a la capital més que un factor "a favor" de la intensitat d'activitat escènica, és un factor que la complica**. Els municipis al voltant de la Barcelona, tot i comptar amb la massa crítica, també es veuen fortament irradiats per la difusió cultural de la capital. Aquesta proximitat ha marcat les polítiques de difusió cultural de molts d'aquests ajuntaments i el context en el què els equipaments han estat gestionats.

Al revers de la moneda, **tots els municipis de Barcelona amb més de 60.000 habitants i que no formen part de l'Àrea Metropolitana, participen a aquest Cercle**. Per tant, fora de la corona metropolitana, una xifra d'habitants elevada esdevé un factor més determinant per a la presència de programació escènica assumida des del municipi.

Participen al Cercle de comparació d'espais escènics 2018 (exclosa Barcelona ciutat):

- El 37,1 % dels municipis de l'Àrea metropolitana
- El 87,5 % dels municipis de més de 60.000 habitants
- **El 100 % dels municipis de més de 60.000 habitants de fora de l'Àrea metropolitana**

2. ANÀLISI DELS INDICADORS GLOBALS

El Cercle compara 76 indicadors, calculats a partir de 72 variables.

Aquests indicadors s'ordenen en 4 àmbits:

• Encàrrec polític

- En quin grau s'assoleixen els objectius dels espais escènics en termes d'oferta i la seva diversitat

• Usuari-client

- En quin grau la ciutadania respon a l'oferta, quin impacte quantitatiu n'obtenen les programacions

• Valors organitzatius – Recursos humans

- Amb quina organització s'assoleixen els objectius

Economia i Entorn

- Quins recursos ha requerit el servei i a què s'han destinat

Així, els indicadors en el seu global ens donen una visió:

- ♦ Del que fan els equipaments, de **l'acció de difusió cultural dels municipis**.
- ♦ Dels **resultats i impacte** que tenen entre els seus conciutadans (i co-finançadors).
- ♦ Dels **recursos** humans i econòmics que han estat necessaris per a fer-ho possible.

El nombre d'indicadors és ampli. És una selecció que escruta la realitat des de diferents perspectives.

Analitzarem tant l'evolució de les mitjanes globals en el temps (disposem d'una sèrie temporal de 4 anys), com la diversitat darrera d'aquestes mitjanes (ho farem amb alguna de les variables clau, o especialment representativa, de la diversitat de realitats en les que els equipaments s'encaixen).

En el cas d'indicadors transversals, iguals en els diferents Cercles existents (especialment als àmbits de recursos) podrem fer alguna comparació amb altres serveis municipals.

Posarem el focus en una selecció d'indicadors que ens permeti arribar a conclusions al respecte del gran objectiu d'aquest capítol, **analitzar les tendències de l'activitat escènica, del seu impacte quantitatiu i dels recursos utilitzats per a assolir-ho**.

2.1. ENCÀRREC POLÍTIC

Els objectius amb els que s'ordenen i alineen els indicadors són:

Encàrrec polític

- Proporcionar una bona oferta d'equipaments
- Oferir una intensa programació municipal d'arts en viu
- Oferir una programació municipal d'arts en viu diversa
- Oferir una programació municipal d'arts en viu per a tots els públics
- Ser un centre de referència de l'oferta d'arts en viu del municipi
- Difondre l'espai escènic a través del web i les xarxes socials
- Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials

Ens centrarem a l'anàlisi dels indicadors que avaluen la dimensió de l'oferta a la ciutadania dels equipaments, així com la seva diversitat:

- ♦ en termes de **gènere artístic** (teatre, música, dansa i altres),
- ♦ de **tipus de públics** (diferenciant programació general de l'escolar i la familiar),
- ♦ de **tipus de funcions** i utilització dels espais (funcions professionals i altres usos de l'espai).

I en els indicadors que, des de 2016, avaluen l'abast de comunicació digital, el volum de seguidors que acumulen les diferents xarxes socials i visites al web dels equipaments.

Encàrrec polític

2015 2016 2017 2018

Proporcionar una bona oferta d'equipaments				
Butaques per cada 1.000 habitants	10,5	11,0	10,5	10,7
Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants	433	470	450	447
Oferir una intensa programació municipal d'arts en viu				
Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants	11,3	11,9	11,6	11,8
Funcions professionals programació general i familiar d'iniciativa municipal per cada 10.000 habitants	7,7	7,8	7,9	8,1
Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per espectacle	1,4	1,4	1,3	1,4
% de funcions professionals anuals produïdes amb participació de l'espai s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic	13,4	13,4	15,3	14,6
Oferir una programació municipal d'arts en viu diversa				
% funcions de teatre s/ total	48,9	52,0	47,9	48,2
% funcions de música s/ total	35,0	31,5	32,5	33,8
% funcions de dansa s/ total	7,9	7,4	9,1	9,1
% funcions d'altres gèneres s/ total	8,2	9,1	10,6	8,8
Oferir una programació municipal d'arts en viu per a tots els públics				
% funcions per al públic general s/ total	50,3	47,1	48,7	49,3
% funcions per al públic familiar s/ total	18,3	18,3	19,3	19,0
% funcions per al públic escolar s/ total	31,4	34,7	32,3	31,8

Encàrrec polític

2015 2016 2017 2018

Ser un centre de referència de l'oferta d'arts en viu del municipi

% de funcions anuals no professionals i d'iniciativa municipal fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	9,8	9,5	9,3	10,1
% de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	31,0	30,0	31,4	31,9
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics aliens s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	9,6	10,6	11,9	12,8
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics a taquilla s/ total funcions espai escènic d'iniciativa municipal	11,3	13,2	12,0	10,5

Difondre l'espai escènic a través del web i les xarxes socials

Visites al web per cada 1.000 habitants	-	906,7	971,2	784,7
Nombre de perfils actius a les xarxes socials	-	3,2	3,3	3,4
Mitjana de seguidors a les xarxes socials	-	1640,0	1916,7	1985,0

Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials

Nombre de dies anuals amb funció professional d'iniciativa municipal a l'espai escènic per sala	35,5	33,7	36,4	35,3
Nombre de dies anuals amb ús per sala	146,4	155,8	162,3	162,9
Nº d'Actes realitzats mitjançant lloguer de sala	21,1	22,0	24,9	25,7
Nº d'Actes realitzats mitjançant cessió gratuïta	22,2	22,2	26,0	24,6
Nº d'Actes d'iniciativa municipal	14,2	15,2	16,6	19,1

En termes d'oferta estem analitzant programacions estables municipals, amb anys de trajectòria i amb un equilibri estable entre recursos destinats i recepció per part de la ciutadania. Una realitat que podem imaginar consolidada i sense sobresalts als darrers anys de lenta recuperació després de la crisi financera global i de la més lenta encara recuperació de pressupostos públics a cultura.

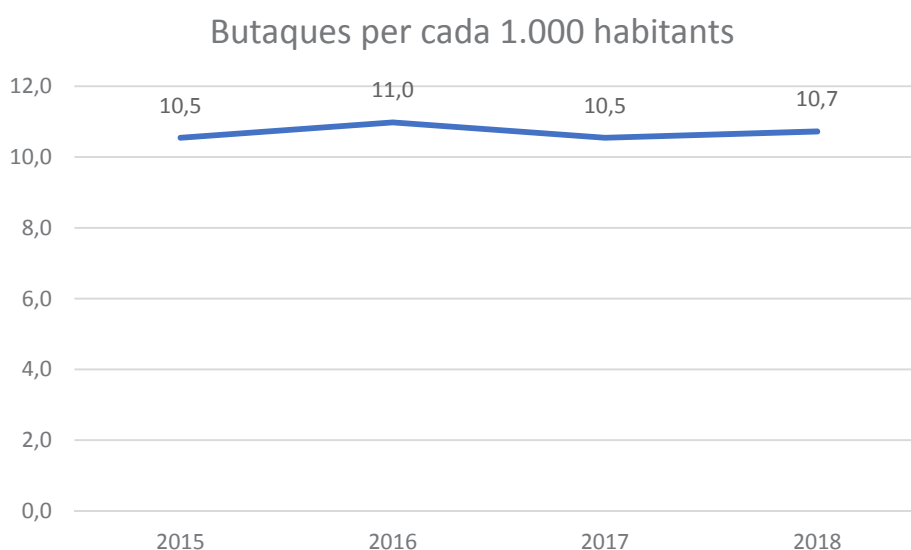
A més, els indicadors són agregats, mitjanes de diferents equipaments de 29 municipis i càlculs relatius ⁵ (mètriques per habitants, per dimensió temporal, percentatges de distribució...) per poder fer comparacions.

En aquest marc **no podem esperar grans canvis i petites variacions poden ser significatives** si acompanyen tendències sostingudes en el temps.

A la vegada, en alguns casos té sentit preguntar-se si aquestes variacions són produïdes per moviments globals, si la tendència és general dels 29 municipis, o si és resultat d'evolucions només d'una part, un increment de la mitjana produït només per pujades dels municipis amb les xifres més altes, per exemple. Amb aquesta finalitat proposem una anàlisi més acurada de les dades per entendre l'evolució dels indicadors municipals.

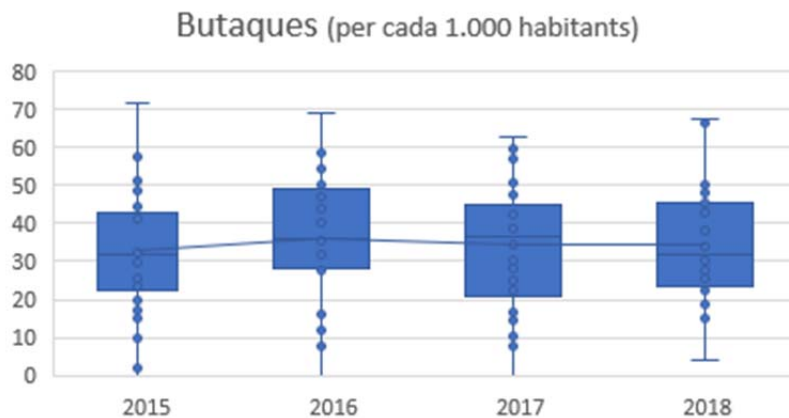
2.1.A. ANÀLISI QUANTITATIU DE L'OFERTA

Les butaques per habitant ens descriuen les dimensions dels espais. Encara no ens parlen de l'activitat (quantes vegades es posen aquestes butaques a disposició de la ciutadania per gaudir d'un espectacle). És, per tant, una dada de context que no pot modificar la gestió de l'equipament. El teatre o auditori compta amb les butaques que compta, el municipi compta amb els espais que compta i canvis en aquesta xifra només poden venir de la creació de nous espais o de variacions en els municipis participants (com succeeix en aquesta edició).



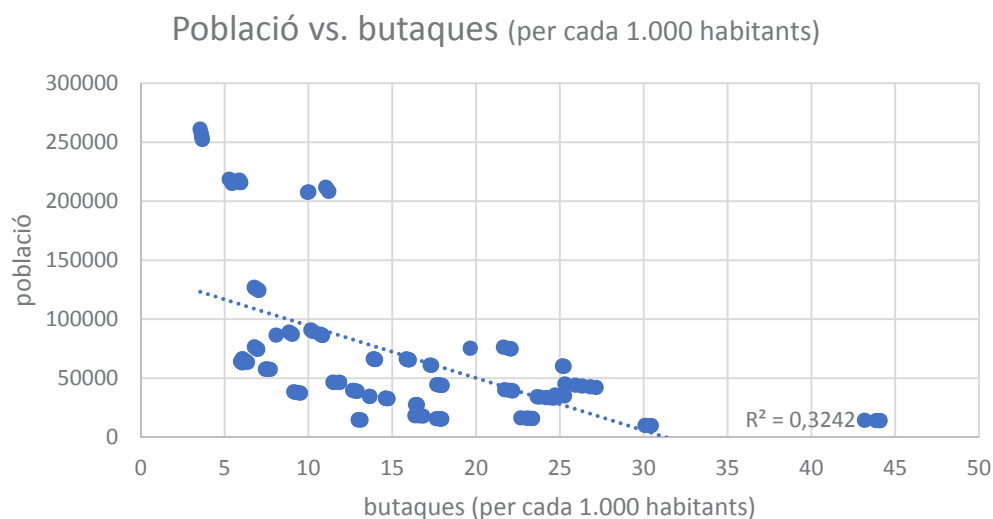
La mitjana de 10,7 és reflex d'una diversitat, entre els municipis participants als Cercles, que va de 3,55 al 43,18, que podem veure representada a aquest gràfic (els valors de l'indicador van de l'extrem inferior al punt superior de la figura en vertical).

⁵ Aquest càlcul dels indicadors en termes relatius fa, per exemple, que els cercles 2018 siguin comparables perfectament amb els de 2017, tot i comptar amb 2 municipis menys.



Utilitzarem gràfics de caixa per representar la dispersió de les dades i donar així informació al respecte de com de significativa és la mitjana respecte al conjunt de la mostra. A aquests gràfics veurem els valors dels 29 municipis representats per punts sobre un eix vertical sobre el que dibuixem una línia inferior corresponent a la dada mínima; una segona línia a la que comença la caixa i que senyala el primer quartil, l'indicador en el que trobem el 25 % dels punts; una tercera línia dins de la caixa on trobem la mediana, el punt en el que trobaríem el 50 % dels punts; la quarta línia que tanca la caixa corresponent amb el tercer quartil, on trobem el 75 % dels punts, la cinquena i darrera línia on trobarem el màxim sempre i quan no hi hagi a les dades algun punt atípic, per sobre de 1.5 vegades el rang interquartil (diferència entre el quartil 3 i el quartil 1) des de la mediana. Per sobre d'aquesta quarta línia trobarem els valors atípics si existeixen. Amb dades de més d'un any sumarem una línia d'evolució de la mediana.

Aquesta diversitat de butaques per habitant disponibles evidencia que **els aforaments disponibles pels municipis no es troben dimensionats a la població de forma similar**. De fet, si comparem aquests 2 indicadors, observem una correlació⁶ negativa (tot i que dèbil). Amb valors atípics per a algun municipi petit que supera les 40 butaques per cada 1.000 habitants, i valors també separats de la resta a les poblacions amb més de 200.000 habitants i butaques per habitant a cotes baixes (i que tenen un efecte important en desviar la mitjana global).



És a dir, a major població podem constatar una major dificultat per part del municipi per disposar d'espais de dimensions proporcionals. I, a l'altre extrem, trobem municipis petits que disposen d'espais de grans dimensions.

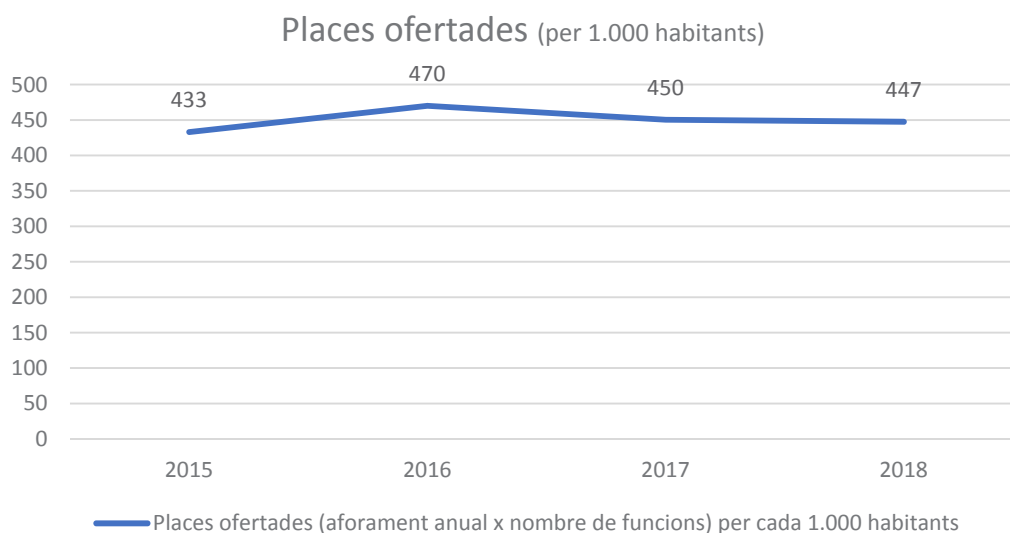
De les dades es pot apuntar que no hi ha hagut consens en el moment de determinar la ràtio butaques/habitant per municipi a l'hora de definir la seva inversió

⁶ A aquest i els altres gràfics de correlació utilitzem les dades de tots els anys i de tots els participants. Les correlacions amb els punt de totes les sèries temporals són més significatives donat que es confirma que no hi ha canvis globals que canviïn la correlació al llarg d'aquests anys entre els indicadors comparats.

És cert que hi ha múltiples factors amb influència sobre aquesta ràtio. No tots els equipaments presten servei exclusivament a la seva població, ni tots han estat definits i construïts a la mateixa època i amb les mateixes disponibilitat de recursos públics per a la inversió en infraestructures. Com és cert que els aforaments marquen i delimiten la programació possible, i aquesta no necessàriament ha d'estar vinculada a la població, sinó a l'encàrrec polític.

Per a avaluar l'activitat escènica necessitem, doncs, la dimensió de l'oferta, les places ofertades. Calculem aquesta dada multiplicant l'aforament per les funcions. El resultat pot no ser exacte en cas que diferents funcions tinguin lloc a diferents espais amb diferents aforaments, però serà una aproximació acurada i que ens permetrà la comparació temporal i entre municipis.

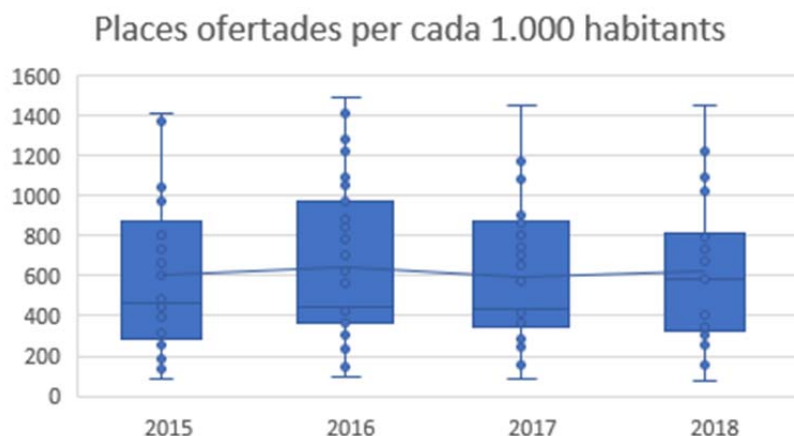
En mitjana podem veure com l'oferta cobreix prop de la meitat de la població. La suma de totes les butaques posades a disposició amb alguna programació suposen un 44,7 % del total de població (xifra quasi idèntica a la de 2017, lleugerament per sota de la de 2016):



El total de l'oferta permetria gaudir d'una experiència escènica als seus equipaments a poc menys de la meitat dels habitants dels municipis participants

De nou, darrera d'aquesta mitjana trobem una gran diversitat. Trobem ciutats de grans dimensions amb oferta limitada, i d'altres grans i petites amb un gran volum d'oferta per habitant. El rang va de les 76 a les prop de 1.500 places ofertades per cada 1.000 habitants. Municipis on tots els seus habitants podrien assistir a algun espectacle i la meitat d'ells podria repetir i municipis on menys del 10 % ho podrien fer.

Municipis que irradien difusió cultural més enllà de les seves fronteres locals i d'altres que reben radiació intensa del voltant, o que gestionen en un ecosistema amb altres agents implicats a la difusió cultural (operadors i espais privats).



Places ofertades

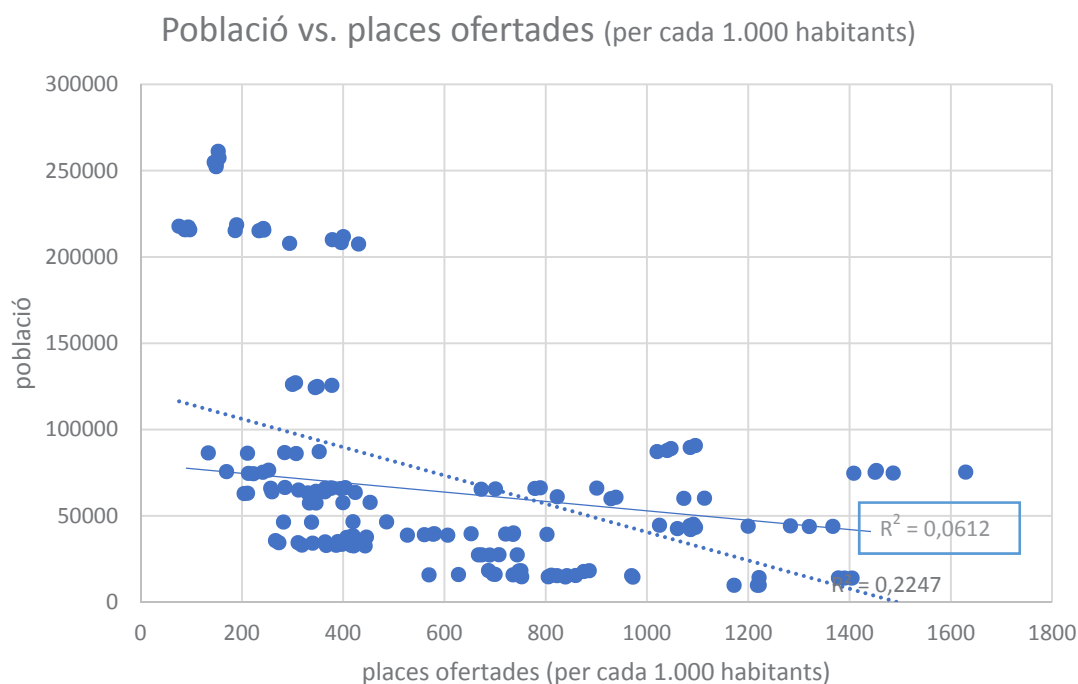
447 mitjana places ofertades per cada 1.000 hab.

↓ **0,6 %** vs. 2017

76,08 mínim

1.453,22 màxim

Alineat amb el que ja hem vist a l'anàlisi de l'aforament, el grup de ciutats per sobre dels 200.000 habitants es separa clarament de la resta. En aquests casos la ràtio de places ofertades per habitant baixa significativament i se situa en cotes mínimes en alguns casos.



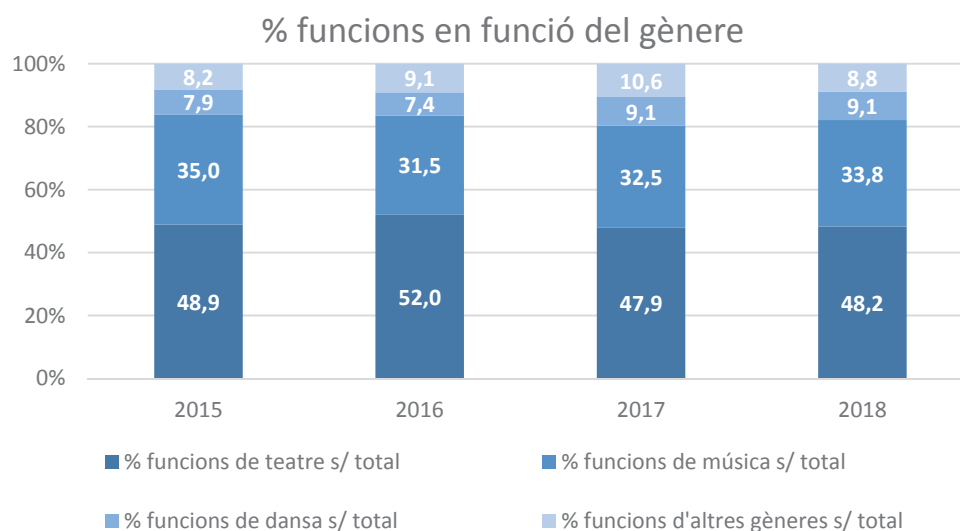
Si no tenim en compte els punts dels municipis de més de 100.000 habitants veurem com la correlació és mínima (línia de correlació contínua al gràfic anterior) i es fa difícil afirmar que a més població menys oferta per habitant.

Observem una gran diversitat en el volum d'oferta per habitant a tots els trams de població

2.1.B. ANÀLISI DE LA DIVERSITAT DE L'OFERTA

Una de les característiques habituals de tota programació de difusió cultural és la seva diversitat, tant estilística (en termes de gènere artístic), com eclèctica i de públics als que s'adreça. Els espais municipals "serveixen" a tota la ciutadania i cobreixen un ampli ventall de demanda/necessitats.

En termes de gènere, predominen el teatre i la música. Prop de la meitat de l'oferta és de teatre, un terç de música, i la resta repartit entre dansa i altres gèneres. Són també els gèneres artístics amb més producció per part del sector i amb més consum per part de la ciutadania⁷.

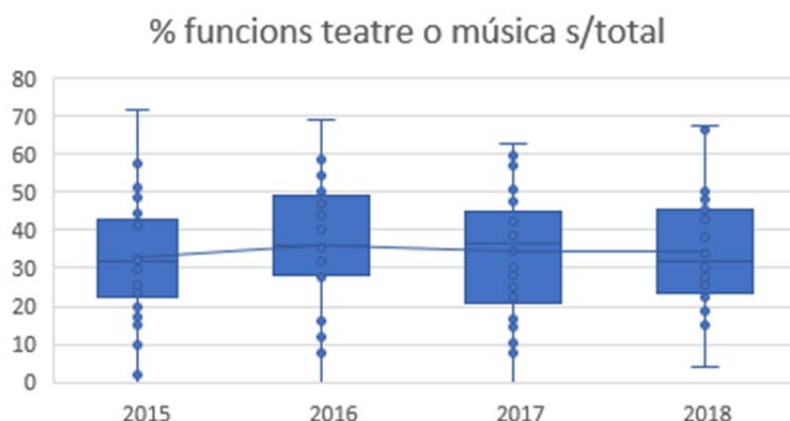


Diversitat de l'oferta per gènere



En el cas d'aquests indicadors la dispersió de les dades és menor, a excepció d'algun valor atípic. Tots els municipis se situen amb una oferta de teatre i música d'entre el 70 i el 95 %.

⁷ Segons la citada enquesta d'hàbits i pràctiques culturals a Espanya 2018 – 2019 que elabora el Ministerio de Cultura y Deporte, anualment, dels majors de 15 anys, un 30,1% assisteix a algun concert de música actual, un 24,5% van al teatre, un 9,4% a algun concert de música clàssica, un 8% a dansa, un 7,3% a alguns espectacle de circ, o un 3,3% van a l'òpera.

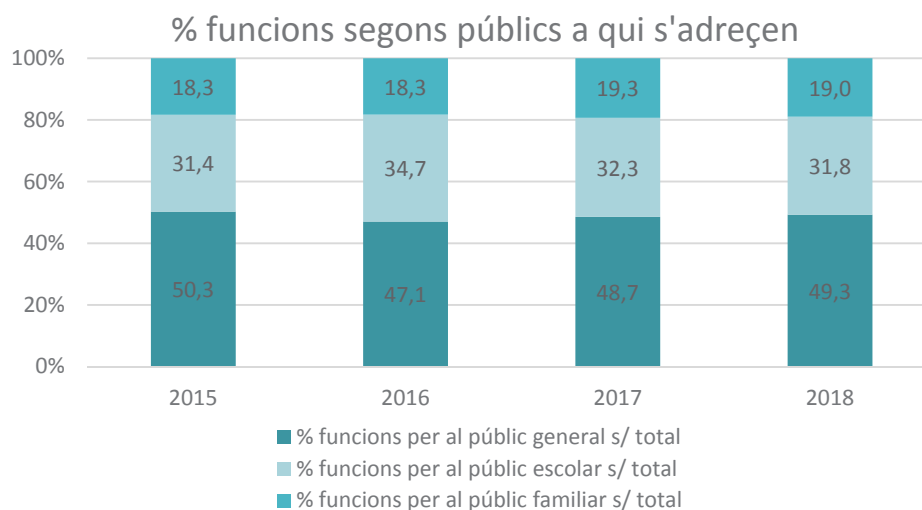


La diversitat de l'oferta en termes dels públics a qui s'adreça ens deixa una fotografia molt més diversa. **Diferenciem els públics, en primer lloc, entre si són escolars o no escolars. I en segon lloc, els no escolars els diferenciem entre programació general i programació familiar.** El factor més diferenciador és aquest percentatge de funcions dedicades a la programació escolar.

De mitjana, **un terç de les funcions es dediquen a les escoles.** Destaquem aquesta xifra perquè la programació escolar és menys visible per al públic general, i té menys presència en les accions comunicatives dels equipaments, però és un dels serveis destacats que presten tots aquests equipaments a la seva ciutadania.

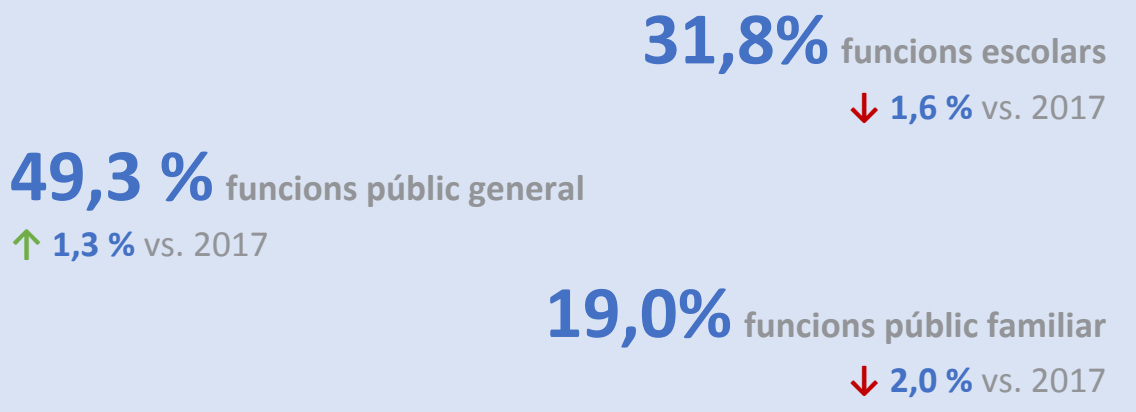
La programació escolar, tot i tenir menys visibilitat de cara a la ciutadania, té gran rellevància en els equipaments

31,8 % del total de funcions al 2018



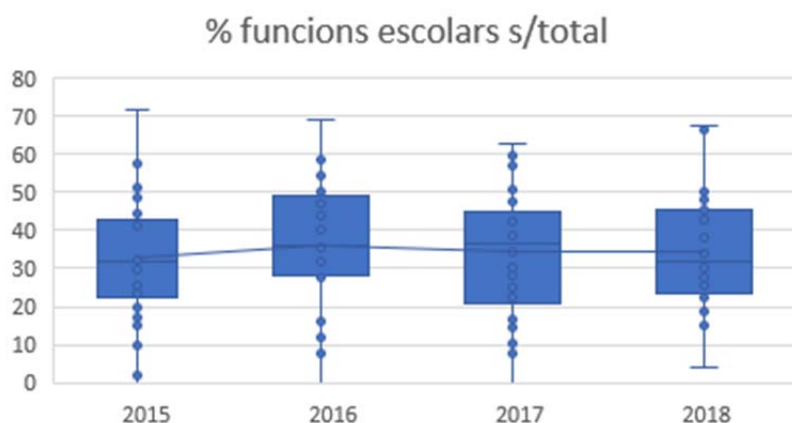
Cal tenir en compte que aquest eix és un on més participació i concertació trobem en algun municipi amb espais privats, i l'activitat no queda registrada en aquest Cercle, amb el que podem suposar que el volum de l'oferta dirigida a les escoles podria ser encara una mica superior.

Diversitat de l'oferta per tipus de públics a qui s'adreça



A més, aquesta mitjana és el resultat de realitats molt diverses. Trobem equipaments amb escassa programació escolar (registrada en els equipaments de titularitat pública i en aquest Cercle de comparació), i equipaments amb fins al 70 % de la seva programació destinada a les escoles. Cal tenir en compte que molts d'ells acullen la població escolar de municipis veïns sense equipament escènic.

Ens trobem amb equipaments amb missions molt diferenciades: els que estan dirigits al públic general fonamentalment; i els que es dirigeixen a aquest mateix públic de forma complementària, sent la seva programació escolar l'activitat principal

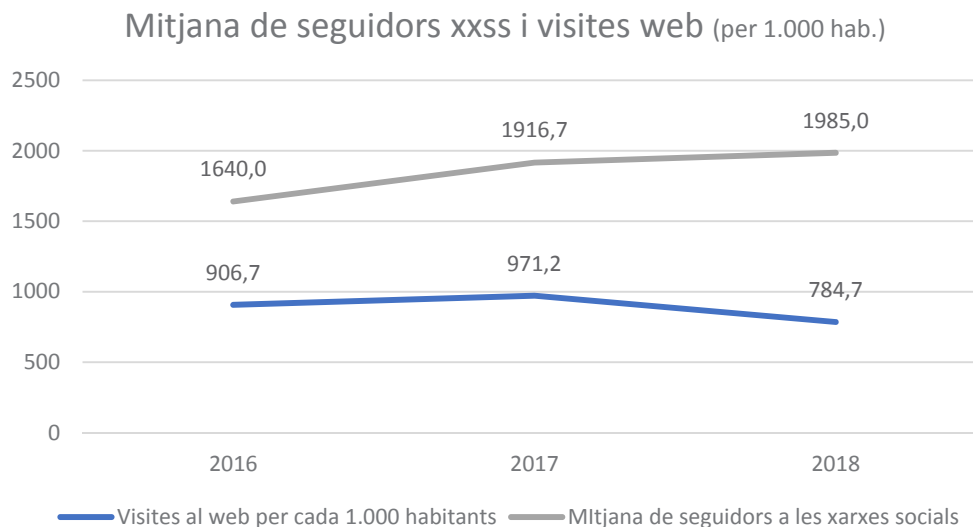


2.1.C. ANÀLISI DE LA COMUNICACIÓ DIGITAL

Aquesta serà la 3a edició en què es recullen dades sobre la comunicació digital. Ens centrem en els **indicadors relacionats amb l'abast de la comunicació digital**. És a dir, les persones que estan sent impactades amb continguts digitals dels equipaments; el nombre de seguidors; i el nombre de visites a les pàgines web per habitant de mitjana.

Observem com **s'ha vist frenada la tendència de creixement entre el primer i segon any** en què s'ha recollit aquest indicador, i la progressió està estable o en lleugera baixada de 2017 a 2018.

Cal destacar que no tots els municipis faciliten aquesta dada, ja que no tots els municipis disposen de web pròpia de l'equipament, o de xarxes socials específicament dedicades a la seva difusió, o no tenen implementat algun sistema de seguiment com Google Analytics. En l'edició 2018 es disposa de la dada de 22 municipis.



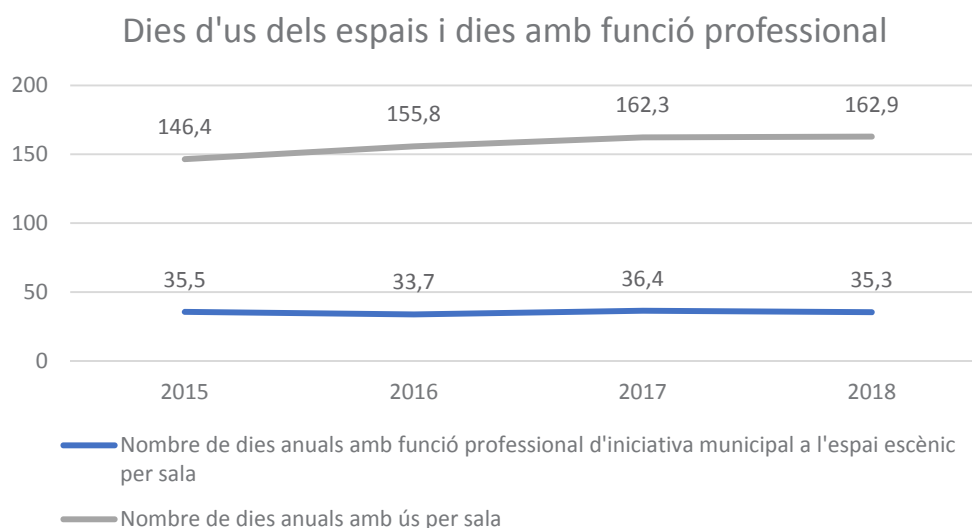
A 2018 disposem de la dada de visites al web per habitant del 76 % dels municipis participants

2.1.D. ANÀLISI DE L'ÚS DELS ESPAIS

Més enllà de les programacions gestionades directament pels municipis, **els equipaments dedicats a les arts escèniques són referents cívics on es desenvolupen pràcticament tot tipus d'activitats.** Són espais que articulen ciutadania.

Per constatar aquesta funció disposem d'indicadors com el **total de dies que s'utilitza la sala** per a alguna activitat, així com el **nombre d'actes** que es duen a terme. Es diferencien si aquests són de lloguer (per tant relacionats amb algun tipus d'activitat econòmica), una sessió gratuïta (i per tant està relacionada amb l'activitat social o de la societat civil organitzada) o un altre tipus d'acte d'iniciativa municipal.

Observem com els espais mantenen una tendència a l'alça. **Són cada vegada més utilitzats, i especialment per a activitat cívica** ja que no s'incrementa el nombre de dies dedicats a la programació de difusió professional del propi ajuntament.



Dies anuals amb ús de sala

162,9 ús per sala
↑ 0,4% vs. 2017

35,3 funció professional
↓ 3% vs. 2017

Actes anuals realitzats mitjançant:

25,7 lloguer de sala
↑ 3,1% vs. 2017

24,6 cessió gratuïta
↓ 5,3% vs. 2017

2.2. USUARI/CLIENT

Els objectius amb els que s'ordenen i alineen els indicadors d'Usuari/client són:

Usuari/client

- Fomentar l'assistència als espais escènics municipals
- Fomentar l'accés i la participació dels usuaris
- Fomentar l'assistència a tot tipus d'espectacle
- Fomentar l'assistència de tot tipus de públic

Si a l'apartat anterior analitzàvem l'oferta, **aquí analitzarem** el seu revers, **la demanda** (o millor dit, l'impacte en assistència que ha tingut l'oferta).

És aquest un apartat especialment rellevant, atès que ens donarà una imatge de l'**impacte més directe i evident que produeix aquest servei a la ciutadania**.

Avaluem l'impacte amb les dades de les **assistències**, i amb el **nombre d'entrades** (no comptem amb la dada dels espectadors, de les persones que hi ha darrere d'aquestes assistències, ja que per poder calcular aquesta xifra són necessaris sistemes de venda d'entrades que identifiquen a l'usuari i algun càlcul estadístic, una possibilitat encara a l'abast de pocs equipaments i des de fa poc temps).

El **nombre de persones que assisteixen** els equipaments serà **inferior al nombre d'assistències**, ja que alguns repeteixen assistència al llarg de l'any. A més, un segment minoritari repeteix amb certa assiduitat. Això és el que ens diuen les anàlisis de dades que alguns equipaments ja estan realitzant en aquests moments.

No obstant, **no hi ha dubte de la correlació entre entrades venudes (assistències), i espectadors darrere d'elles. A més espectadors, més entrades venudes**. I, per tant, podem prendre aquesta dada com a útil per a avaluar l'**impacte quantitatiu del servei**. Podem comparar aquest impacte entre municipis i al llarg del temps ja que fem servir el mateix criteri en tots els seus càlculs.

Usuari / Client

2015 2016 2017 2018

Fomentar l'assistència als espais escènics municipals

Assistents per cada 1.000 habitants	307,7	332,6	320,9	327,5
Assistents Programació General i Familiar per cada 1.000 habitants	220,8	234,0	226,7	235,6
% d'assistents sobre aforament	71,1	70,8	71,3	73,2
% entrades venudes sobre assistents (teatre general i familiar)	87,7	87,8	87,0	86,1

Fomentar l'accés i la participació dels usuaris

% entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades (s/ total)	42,0	46,1	51,4	58,3
% entrades venudes amb descompte (excloent abonaments) (s/ total)	33,7	34,2	36,8	37,4
% d'entrades venudes per abonament (s/ total)	15,4	15,3	17,0	18,4

Fomentar l'assistència a tot tipus d'espectacle

% d'assistents a funcions de teatre s/ total	49,1	48,3	46,5	47,6
% d'assistents a funcions de música s/ total	37,6	37,4	37,5	36,3
% d'assistents a funcions de dansa s/ total	6,6	7,1	8,0	8,7
% d'assistents a funcions d'altres gèneres s/ total	6,8	7,2	8,0	7,3

Fomentar l'assistència de tot tipus de públic

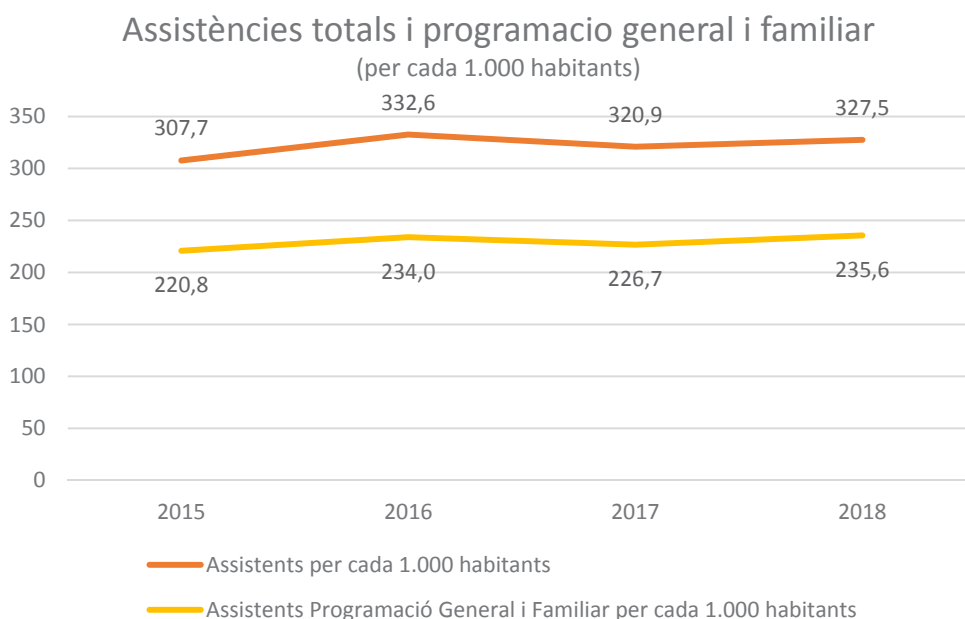
% d'assistents a funcions per al públic general s/ total	53,2	52,4	53,4	54,1
% d'assistents a funcions per al públic familiar s/ total	18,5	18,0	17,3	17,9
% d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total	28,2	29,7	29,3	28,1

2.2.A. ANÀLISI D'ASSISTÈNCIES I OCUPACIÓ

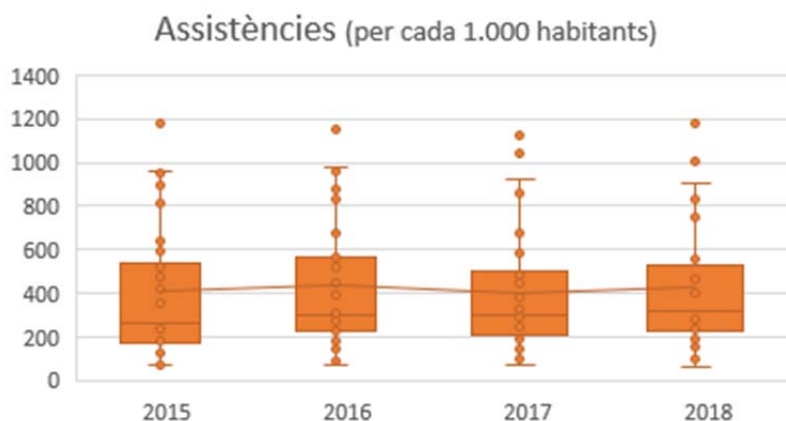
En el marc de programacions consolidades sense girs de continguts radicals, és esperable que l'estabilitat de l'oferta es traslladi a una estabilitat també en aquests indicadors, com es produeix i s'observa amb les dades analitzades.

La mitjana d'assistència per cada 1000 habitants se situa en 327,5 i es manté estable al llarg de la sèrie temporal. Les petites variacions que observem són resultat de l'evolució de la mètrica en els espais amb més assistència (i més oferta).

El 72 % de les assistències correspon a la programació general i familiar

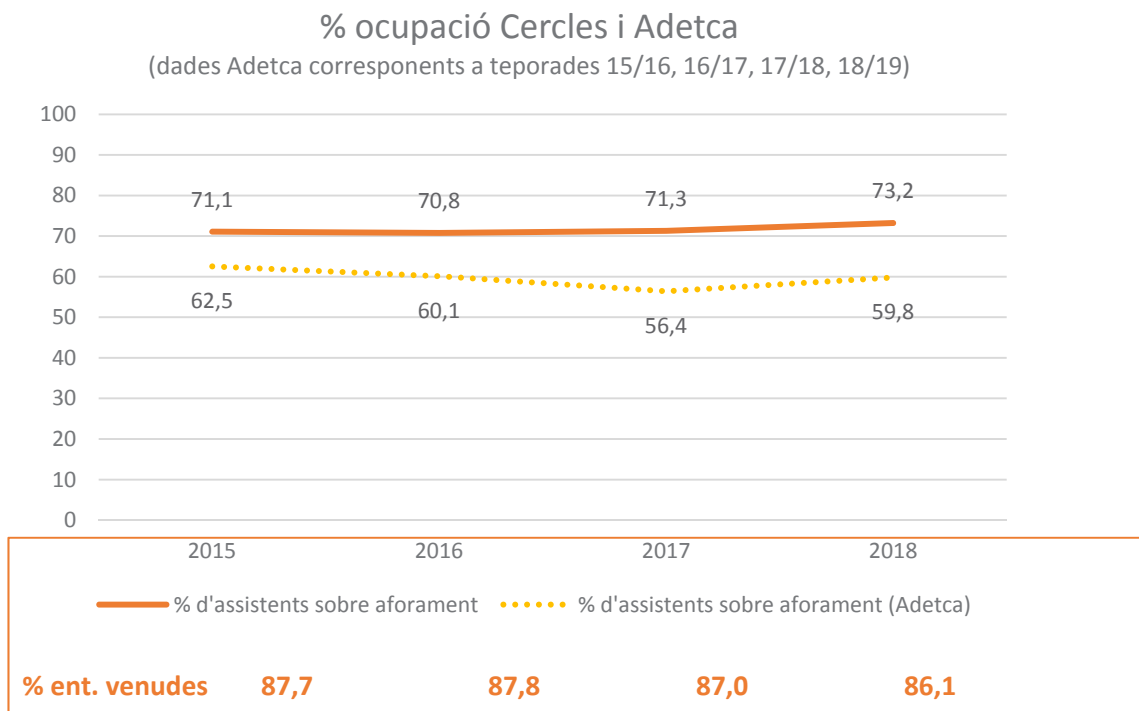


No obstant, cal assenyalar que la dispersió d'aquesta mètrica entre els 29 municipis participants és molt elevada (de poc més de 50 assistències per cada 1000 habitants, a gairebé 1200). És el resultat **d'una oferta** que (com ja hem vist) és **molt dispar entre municipis, influïda pel total de població; per on es troba geogràficament, per les condicions físiques dels equipaments i per la missió** que orienta l'espai.



En termes d'**ocupació** les xifres globals són molt altes, **superiors al 70 %**, i amb un **increment en l'últim any** respecte a l'anterior. Podem comparar aquestes xifres amb les que fa públiques cada temporada l'Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya (AETCA)⁸, i no només constatem que són superiors, si no que a més són més estables.

El **86 % d'aquesta ocupació** (per al cas de la programació general i familiar, no és un indicador que tingui sentit en la programació escolar), està produït per **entrades de pagament**, entrades venudes. Aquestes xifres es mantenen estables en la sèrie temporal.



Assistències

327,5 assistències per 1.000 habitants
 ↑ **2,7 %** vs. 2017

235,6 a la programació general i familiar
 ↑ **3,9 %** vs. 2017

Ocupació i entrades venudes

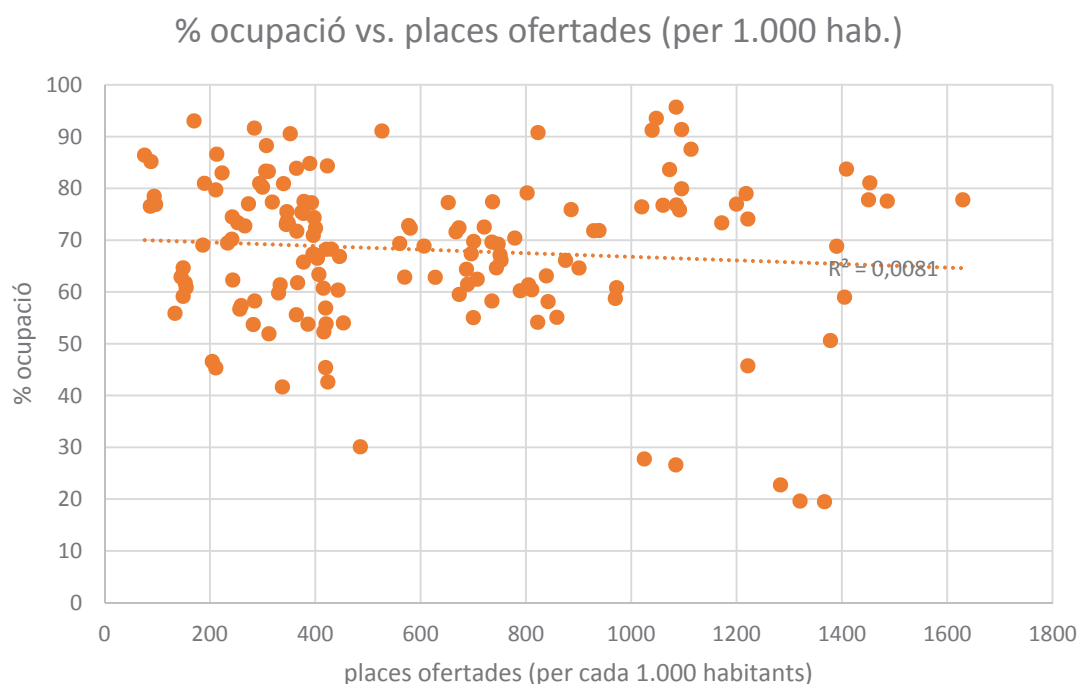
73,2 % ocupació mitjana
 ↑ **2,7 %** vs. 2017

86,1 % entrades venudes
 ↓ **1,0 %** vs. 2017

⁸ <http://www.adetca.cat/c/stats.aspx>

No s'observa una correlació significativa entre oferta i percentatge d'assistència. És a dir, incrementant el nombre de butaques ofertades no incrementem el percentatge d'ocupació, ni hi ha evidències de que baixin.

L'increment de l'oferta no implica per si mateix ni un augment ni una disminució de l'eficiència en termes d'ocupacions



2.2.B. ANÀLISI DE FORMES DE COMPRA

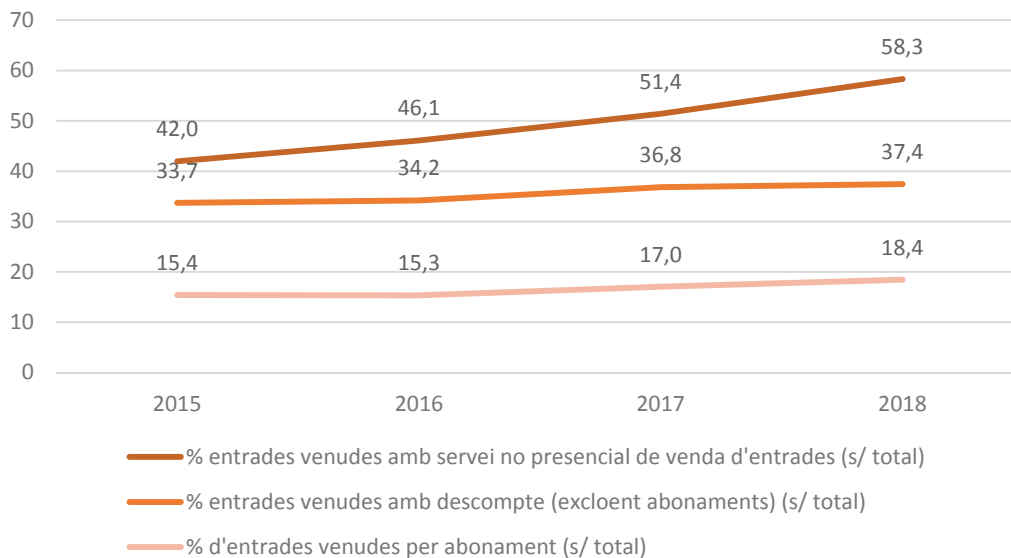
Pel que fa a les formes de compra, el més destacable és l'increment del percentatge d'entrades venudes *on line*, de forma no presencial. La xifra s'apropa a un 60 % del total i en una tendència a l'alça estable al llarg dels darrers 4 anys (al 2015 el percentatge d'entrades venudes aquesta forma era tant sols d'un 42 %).

L'increment de la venda *on line* suposa un canvi en el patró de compra per part dels usuaris que ha arribat per quedar-se

La venda on line no només és més eficient en termes econòmics, també millora la capacitat per recollir un dades dels usuaris i desenvolupar estratègies de desenvolupament d'audiències.

També s'incrementa el pes de les entrades venudes dins d'abonaments o amb algun tipus de promoció. Aquest fet **evidencia una evolució i sofisticació de les polítiques de preus i una orientació cada vegada més intensa dels equipaments cap a la fidelització dels seus usuaris.**

% venda no presencial, amb promoció o abonament

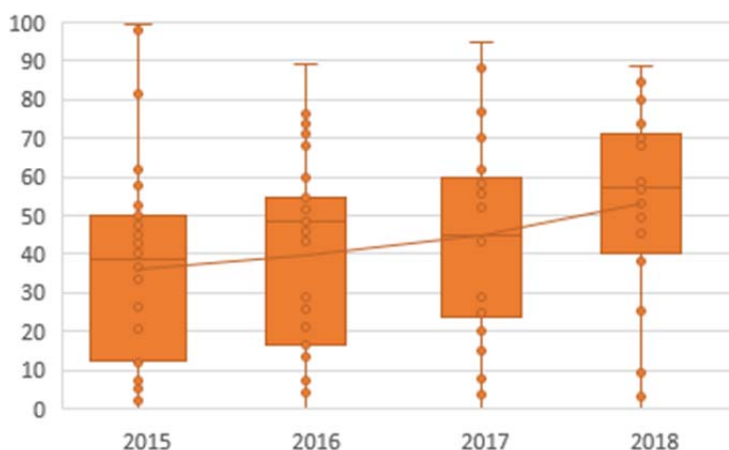


Formes de compra i polítiques de preus



A aquest gràfic podem veure com aquest increment de vendes no presencials no és homogeni. Si bé és majoritari, encara queden alguns equipaments amb una venda on line pràcticament nul·la, alguns d'ells encara no contenen amb pàgina web, ni amb serveis de plataformes de venda d'entrades.

% vendes no presencials



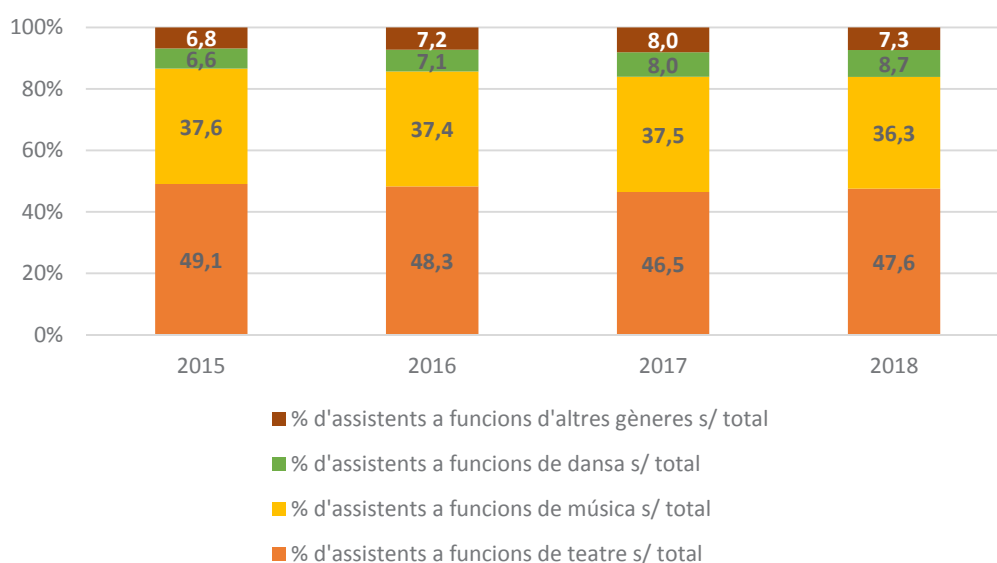
2.2.C. ANÀLISI D'OCUPACIONS PER GÈNERES I PÚBLICS DE LA PROGRAMACIÓ

Predominen els assistents a teatre (com ho feia l'oferta de teatre), seguits dels de música.

Música i teatre representen a prop del 85% de totes les assistències

És un resultat lògic, donat que aquests dos gèneres també concentren la major part de l'oferta. La **dansa ha convocat un 8,7% dels assistents, fet que suposa un augment de més del 9%** respecte al 2018. Aquest increment en el pes dels assistents de la dansa prové, majoritàriament, d'una pèrdua del pes en els assistents a altres gèneres.

% assistències per gènere



Assistències per gènere de la programació

83,9 % assistències a teatre i música
→ 0 % vs. 2017

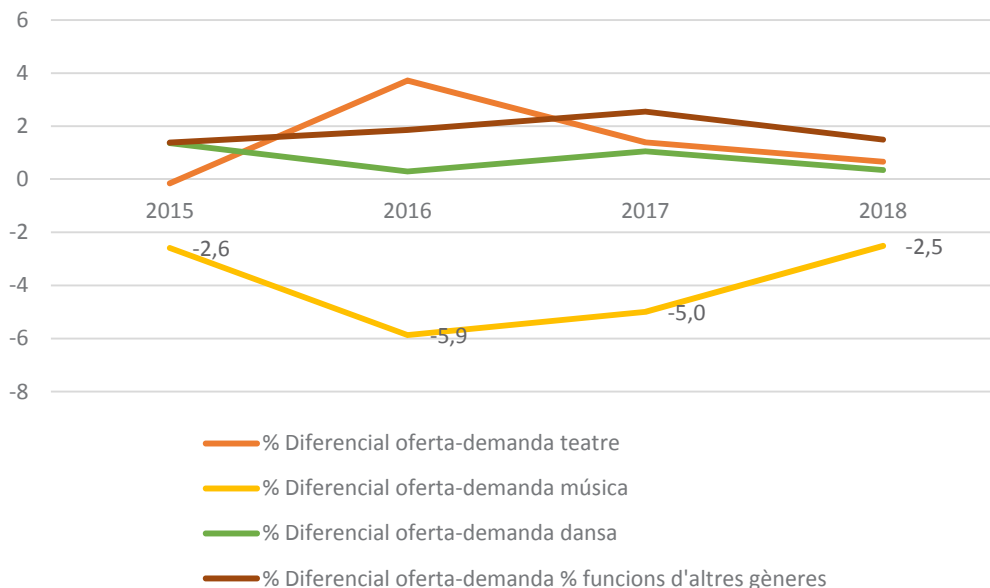
8,7 % assistències a dansa
↑ 9,1 % vs. 2017

7,3 % assistències a d'altres gèneres
↓ 8,7 % vs. 2017

Hi ha un equilibri bastant estable entre oferta i demanda en aquestes programacions consolidades. Si calculem la diferència, restant al percentatge de funcions i el percentatge d'assistents, veiem com les diferències són escasses. En tot cas, ressaltar com aquestes diferències són negatives i en rangs lleugerament superiors en el cas de la música. Això vindria a indicar indiciàriament que **la música té una tensió de demanda superior a la resta dels gèneres artístics**, atès que reuneix un percentatge d'assistències superior el percentatge de funcions ofertes, i ho fa de forma consistent al llarg dels 4 anys (si bé la diferència entre oferta i demanda s'està atenuant en els darrers 3 anys). Aquesta dada hauria de traslladar-se a una major ocupació de les programacions de música, en mitjana.

Hem de tenir en compte que avaluem l'oferta pel percentatge de funcions, i no butaques. Assumim, per tant, que el nombre de butaques per funció entre els diferents gèneres és similar.

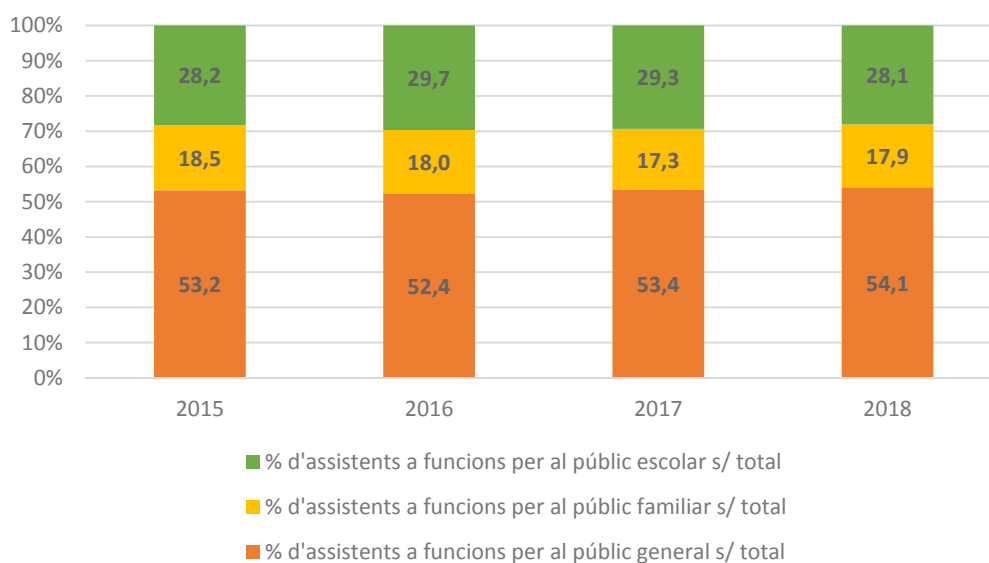
% diferència entre oferta (% funcions) i assistències (% assistents) per gènere



El mateix exercici amb la programació general, familiar o escolar ens indica que poc més de la meitat dels assistents corresponen a la programació general, i la resta és el que sumen els assistents a la programació familiar i escolar.

Prop de la meitat dels assistents són escolars, o famílies acompanyant infants i joves en temps d'oci, el que dona una idea de la rellevància dels objectius educatius en les missions dels equipaments

% assistències per tipus de públics

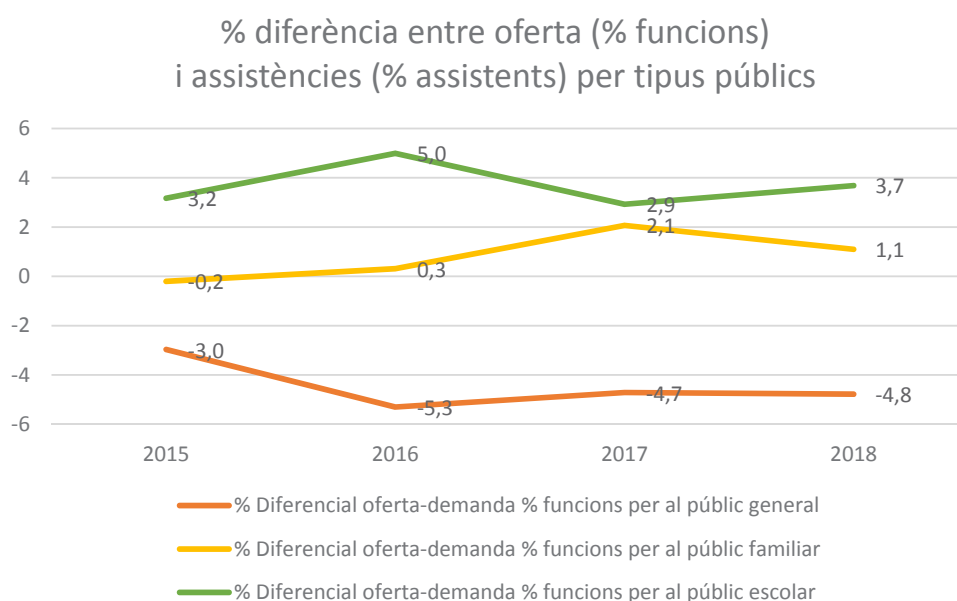


Assistències per tipus de públics a qui s'adreça la programació

45,9 % assistències de públic familiar i escolar
↓ 1,5 % vs. 2017

54,1 % assistències de públic de programació general
↑ 1,3 % vs. 2017

Si calculem la diferència entre oferta i demanda, seguint el mateix criteri que en l'apartat anterior, constatem com en aquest cas seria **la programació dirigida al públic general la que es situaria amb una demanda per sobre del nivell d'oferta**. De nou hem de recordar que estem avaluant oferta en base a les funcions, suposant que el nombre de butaques per funció és similar en tots els casos.



2.3. VALORS ORGANITZATIUS

Els objectius a analitzar amb els indicadors organitzatius són:

Valors organitzatius

- Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió
- Disposar d'una dotació adequada de RRHH
- Promoure un clima laboral positiu pels treballadors
- Millorar les habilitats dels treballadors
- Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes

Avaluarem, per tant, els **recursos humans destinats a la gestió dels equipaments, la seva adequació, i els esforços a la seva formació.**

Comptem, també, amb indicadors qualitius sobre les estructures dels equips de gestió. En destacarem els indicadors per a avaluar la igualtat entre homes i dones, als que s'hi suma per segon any la presència de dones a comandaments dels equips en termes percentuals.

Aquests indicadors són comparables amb altres serveis municipals més enllà de la gestió d'equipaments escènics, i fins i tot de Cultura. Comptarem, a tal fi, amb dades d'altres cercles de comparació.

Valors organitzatius 2015 2016 2017 2018

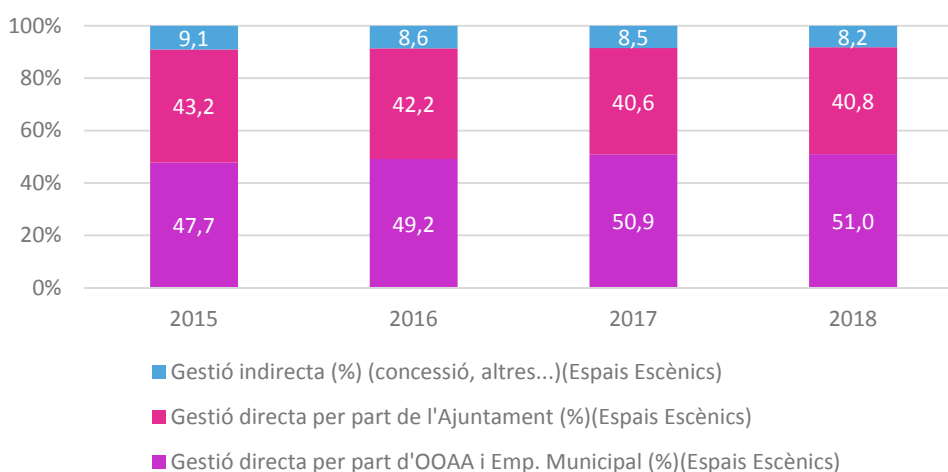
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió				
Gestió directa (%) (Ajuntament, OOAA, Emp. municipal)(Espais Escènics)	90,9	91,4	91,5	91,8
Gestió directa per part de l'Ajuntament %)(Espais Escènics)	43,2	42,2	40,6	40,8
Gestió directa per part d'OOAA i Emp. Municipal %)(Espais Escènics)	47,7	49,2	50,9	51,0
Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)(Espais Escènics)	9,1	8,6	8,5	8,2
Disposar d'una dotació adequada de RRHH				
Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per dia d'ús	31,4	28,6	29,6	28,4
Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per cada 100 places ofertades d'aforament	28,4	26,9	28,3	28,3
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors				
% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal estable	2,3	3,6	2,2	2,8
Antiguitat mitjana dels treballadors/res estables	9,1	10,2	10,2	10,8
Sou brut d'un tècnic de cultura	31.109,7	31.109,7	31.683,0	30.737,6
Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic	31.905,7	33.377,1	33.684,8	33.950,4

Millorar les habilitats dels treballadors				
Hores anuals de formació per treballador (personal estable)	10,7	10,0	12,0	13,4
Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes				
% de dones respecte el total de treballadors estables	42,8	48,3	48,7	49,1
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	-	-	43,3	44,8

2.3.A. ANÀLISI DE MODEL DE GESTIÓ

La gestió d'equipaments escènics per part dels ajuntaments és majoritàriament directa. Només un 8,2 % dels espais és gestionat de forma indirecta amb algun tipus d'externalització. Pel que fa a la gestió directa, **el percentatge dels espais que són gestionats mitjançant un organisme autònom creix**, en una tendència que es manté al llarg dels 4 anys i que ja supera el 50%.

Distribució per model de gestió



Model de gestió

91,8 % gestió directa

↑ 0,3 % vs. 2017

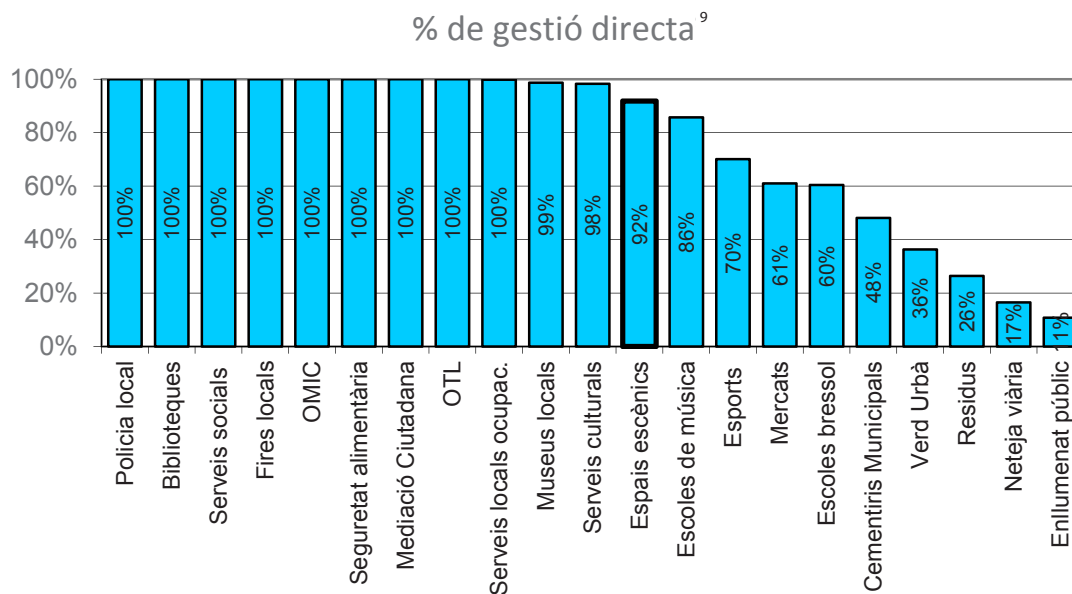
8,2 % gestió indirecta

↓ 3,6 % vs. 2017

51,0 % gestió directa amb ens autònom

↑ 0,2 % vs. 2017

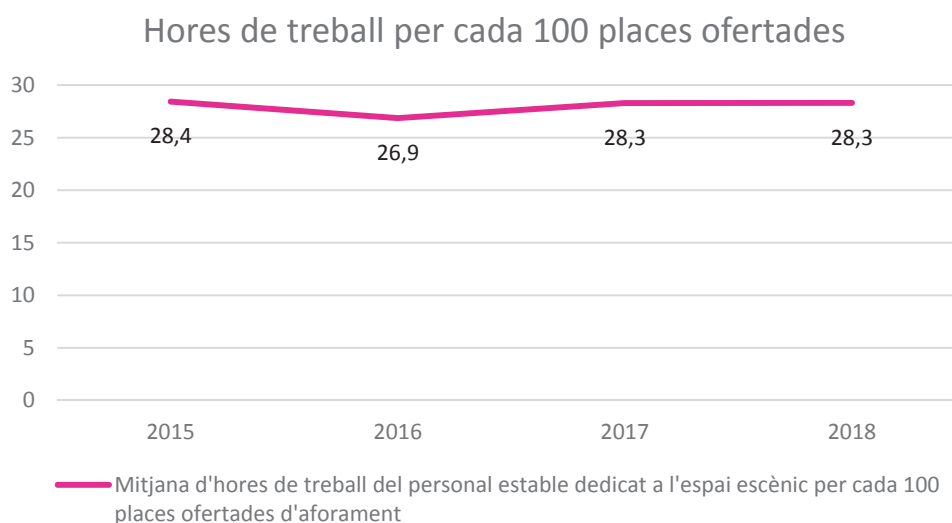
Si comparem els percentatges de gestió directa de 2018 amb altres serveis (amb informació dels altres Cercles de comparació) constatem que el conjunt dels serveis culturals, els museus locals i els equipaments escènics són serveis municipals, tots ells, amb un alt grau de gestió directa per part de l'ajuntament o els ens municipals.



Es trobarien, doncs, a la frontera. **Són serveis susceptibles de ser externalitzats, però que majoritàriament es gestionen de manera directa.** Les biblioteques, que òbviament també són un servei cultural, formen part dels serveis gestionats de manera directa en el 100 % dels casos. No obstant, les biblioteques són un cas particular i exemplar, on juga un paper determinant la Diputació de Barcelona amb la Xarxa de Biblioteques.

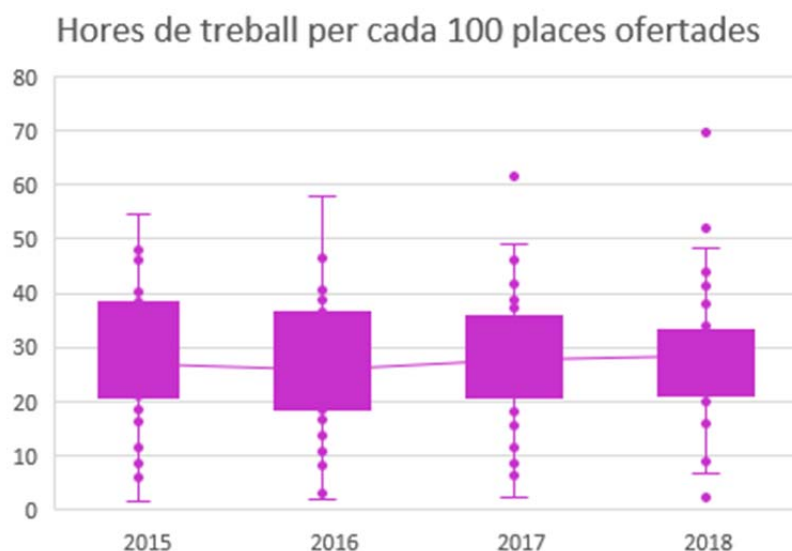
2.3.B. ANÀLISI DELS RECURSOS HUMANS

Per cada 100 places ofertades són necessàries, de mitjana, **prop de 30 hores de treball.** Un indicador que es manté molt estable al llarg de la sèrie temporal.

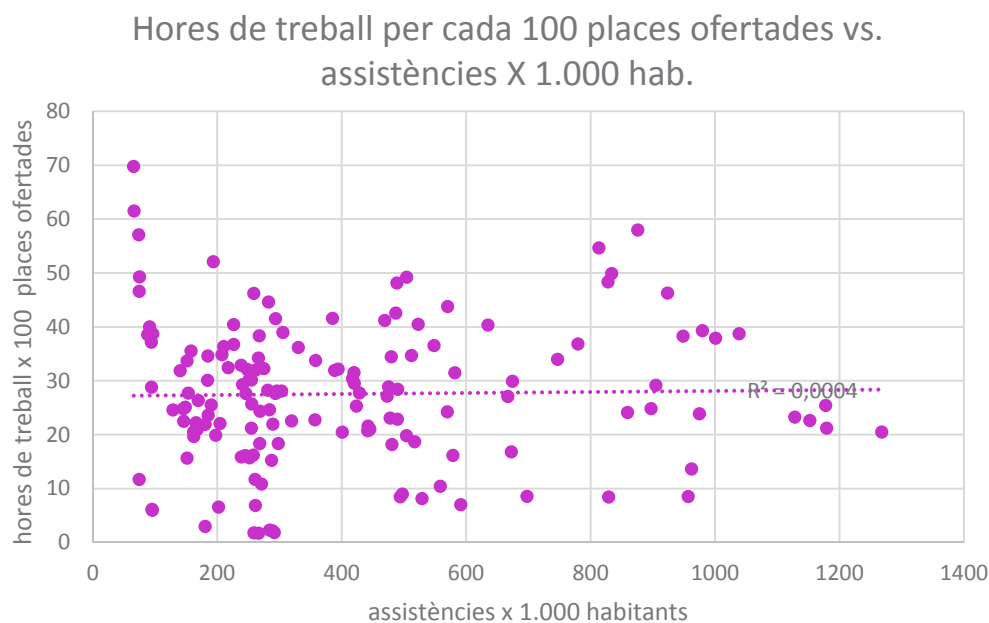


⁹ Les dades de serveis culturals inclouen a la seva vegada les dades de Biblioteques, Museus, Espais escènics, així com d'altres àmbit culturals del municipi.

És interessant analitzar la diversitat de l'indicador entre equipaments. Podem veure com la major part dels municipis es troben en xifres properes entre les 20 i les 40 hores de treball necessàries per oferir 100 butaques amb programació. Però observem també bastants casos que superen les 40 hores (arribant a les 70); i altres amb dedicacions altament eficients, per sota de les 20, i fins i tot de les 10 hores.



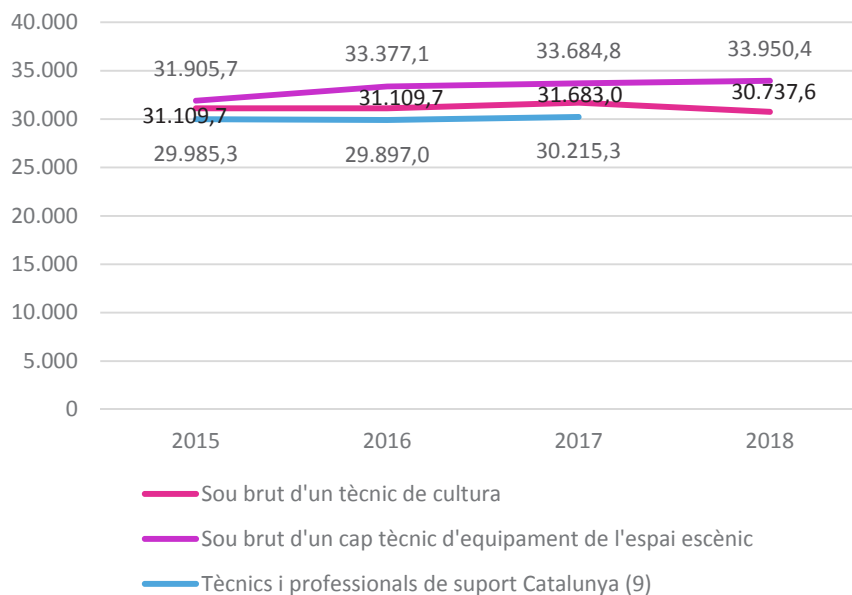
Tampoc observem una correlació entre hores de treball i assistències. És a dir, no podem constatar que espais que requereixen d'una major dedicació per a generar la mateixa oferta, obtinguin a canvi un major impacte. Pot haver-hi diferències de criteri a l'hora de calcular el temps dedicat a la programació estable, un exercici complex. I també pot ser indicatiu de desequilibris pressupostaris en els que la reducció de despesa recau amb major efecte sobre les partides de programació que sobre les estructurals, com és lògic esperar.



En termes de salari brut, els tècnics de cultura se situen sobre els 30.000 € anuals, una xifra propera a nivell mitjà de tècnics i professionals de suport a Catalunya.¹⁰

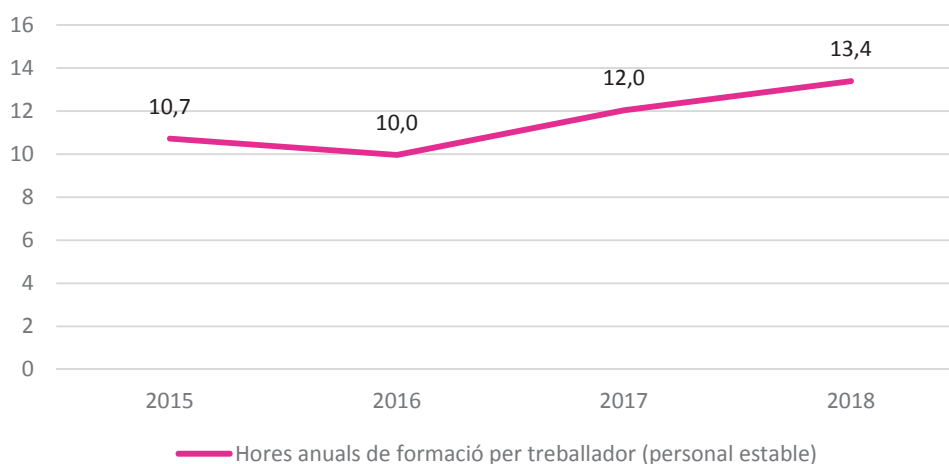
¹⁰ Font: IDESCAT <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=398>

Sous bruts anuals tècnics



Es manté una lleugera tendència a incrementar el temps invertit en formació, superant les 13 hores anuals.

Hores de formació per treballador

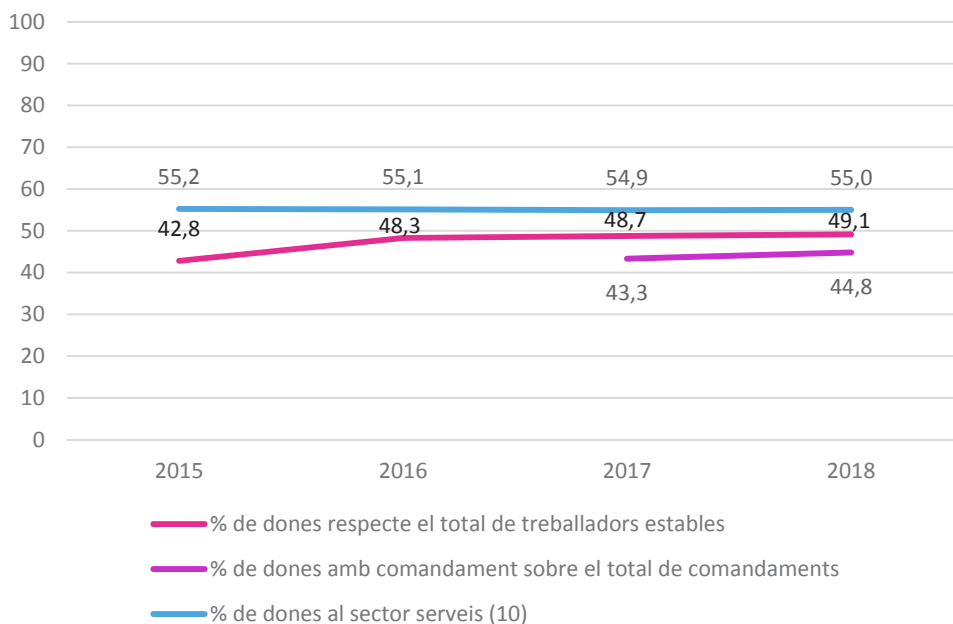


El percentatge de dones en els equips tècnics compleix la paritat ja que està a prop del 50 %¹¹, una mica per sota si el càlcul s'efectua tenint en compte només els quadres de comandament (dada que es disposa per segon any). Les xifres es mantenen estables. En el conjunt del sector serveis la presència de dones arriba al 55 %.¹²

¹¹ Es compleix paritat si els percentatges estan entre el 40% i el 60%.

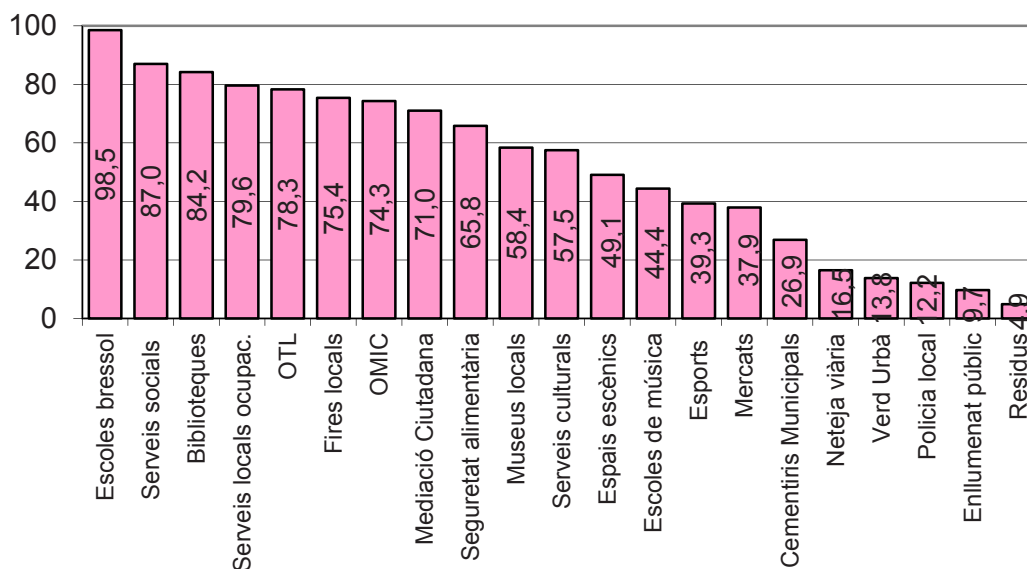
¹² Font: IDESCAT <http://www.idescat.cat/treball/epa?tc=4&id=ic132401&dt=2015>

% dones respecte el total



I comparat amb altres serveis analitzats amb els Cercles 2018, es trobaria a la franja mitjana:

% de dones sobre el total de treballadors



Equitat de gènere als equips tècnics

49,1 % dones
↑ **0,8 %** vs. 2017

44,8 % dones amb comandament
↑ **3,4 %** vs. 2017

2.4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Els indicadors econòmics avaluen la dotació i gestió dels recursos del programa:

Dimensió econòmica

- Disposar dels recursos adequats
- Finançar adequadament el servei
- Gestionar adequadament els recursos
- Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Més enllà de la seva importància intrínseca, i igual que els indicadors organitzatius, aquests tenen també efecte indirecte tant en els indicadors d'oferta com en els d'assistències.

Economia	2015	2016	2017	2018
Disposar dels recursos adequats				
Despesa corrent total per habitant	10,0	10,5	10,8	11,0
Despesa corrent municipal per habitant	9,3	9,7	10,1	10,2
% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal	1,1	1,2	1,2	1,1
Finançar adequadament el servei				
% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent total	33,1	32,8	31,7	32,1
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) s/ despesa corrent total	10,7	9,9	9,3	9,6
% d'autofinançament per patrocinis s/ despesa corrent total	3,0	2,5	2,7	2,7
% d'autofinançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total	53,2	54,8	56,4	55,7

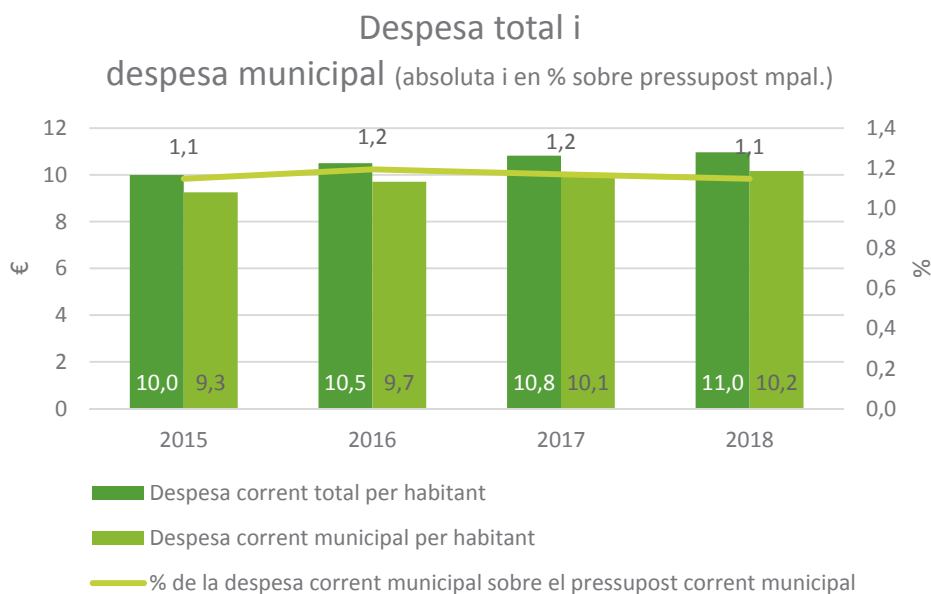
Economia

2015 2016 2017 2018

Gestionar adequadament els recursos				
% de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total	1,3	1,3	1,3	1,3
% de la despesa en total caixets s/ despesa corrent total (teatre general i familiar)	5,4	5,8	5,5	5,2
% despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total	7,7	8,0	8,1	8,3
% despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total	22,0	21,6	21,2	21,5
% d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total	28,3	27,2	27,9	27,6
% de transferències corrents s/ despesa corrent total	35,5	36,1	36,1	36,0
Mitjana del taquillatge per funció (teatre general i familiar)	3.163,1	3.273,1	3.147,4	3.119,2
Mitjana del caixet total per funció (teatre general i familiar)	4.590,4	4.881,4	4.952,7	4.893,3
% de cobertura (taquillatge / caixet total) (teatre general i familiar)	68,9	67,1	63,5	63,7
Preu mig per entrada venuda (teatre general i familiar)	12,6	12,4	12,6	12,4
Preu màxim lloguer sala per butaca	5,4	5,2	5,1	4,9
Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats				
Despesa corrent total per assistent	32,5	31,6	33,7	33,5

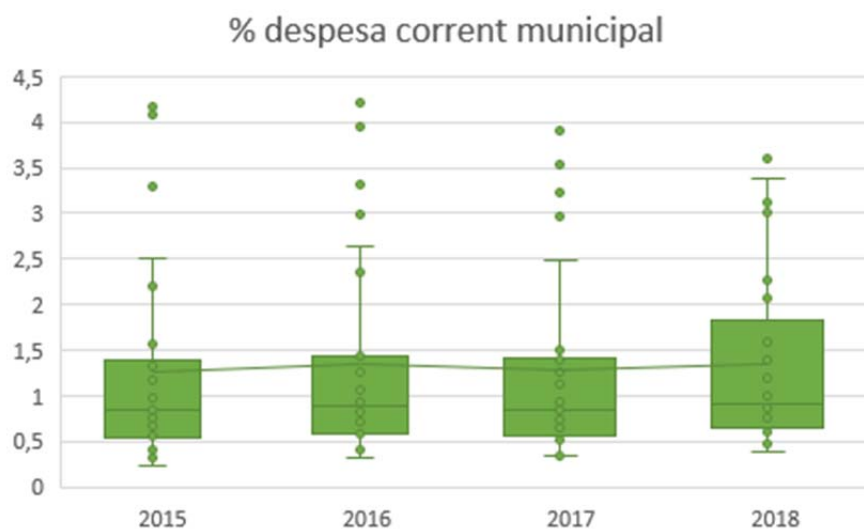
2.4.A. ANÀLISI DEL PRESSUPOST

La **mitjana del pressupost del servei es manté estable** tant en termes absoluts com relatius al global del pressupost. Es mantenen també estables **els ajuts que els municipis reben d'administracions supralocals** (els ajuts a la contractació de la Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya) i que **no arriben al 10 % del total de la despesa**.



10,7%	9,9%	9,3%	9,6%
% autofinançament per aportacions d'altres administracions			

Aquesta mètrica presenta una gran diversitat. Tenim municipis per sota del 0,5 % del pressupost dedicat als equipaments escènics, i municipis que s'acosten al 4 % (si bé observem també una certa convergència en les dades: una reducció del percentatge de despesa en els municipis de més inversió, i un increment en els de menor).



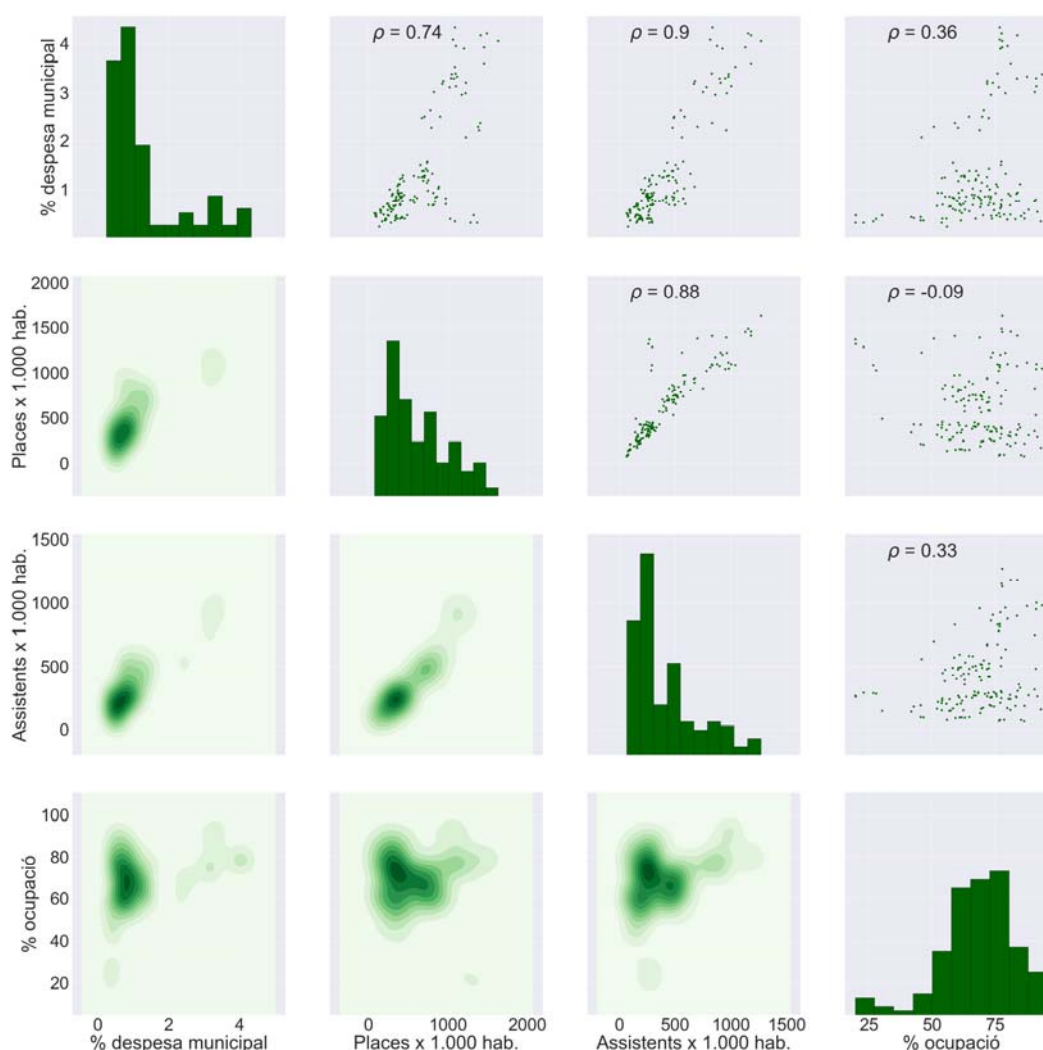
Tornem a recordar que els municipis no tenen competències en difusió cultural, és a dir, competencialment seria lògic esperar un 0 % en aquesta mètrica.

El 2018 la **suma del pressupost municipal dedicat a serveis culturals** ascendeix a **58,9 €¹³ per habitant**.

¹³ Font: Cercles de Comparació Intermunicipal 2018.

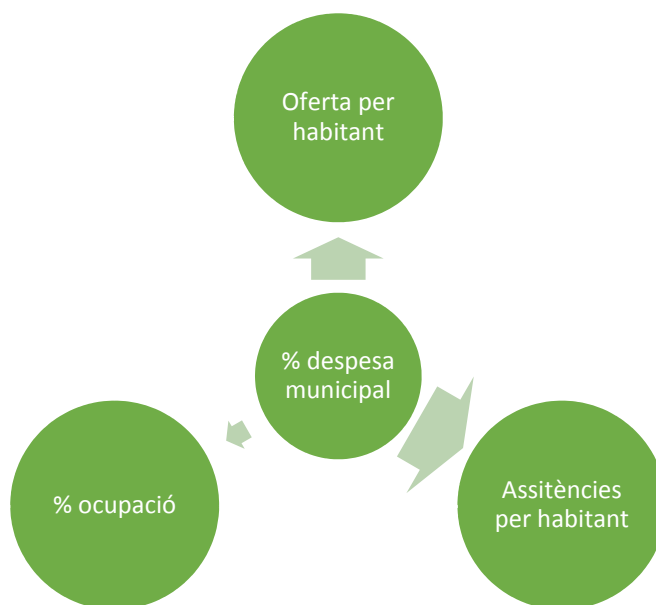
Els espais escènics representen el 18,7 % de la despesa cultural del municipi

El percentatge de despesa municipal és una variable clau i amb influència directa molt contundent sobre l’oferta i l’impacte social que aconseguen els equipaments escènics. Veiem en el gràfic següent com aquesta magnitud està fortament correlacionada amb les assistències per habitant, així com amb el volum d’oferta. **A major inversió percentual, major oferta i major impacte.** A la vegada, observem una correlació entre percentatge de despesa i percentatge d’ocupació, que, tot i existent, és més feble. Com ja hem comentat en l’anàlisi de l’oferta, els aforaments ja venen donats, i en un determinat context poden tornar una xifra d’ocupació baixa quan l’impacte en realitat és alt.



Per a visualitzar correlacions en paral·lel utilitzem aquests gràfics que ens presenten: a la diagonal el histograma de la dimensió creuada, en el quadrant superior els valors creuats de les dues variables, juntament amb ell el coeficient de correlació Pearson, al quadrant inferior els mateixos valors creuats però aquesta vegada en forma de mapa de calor.

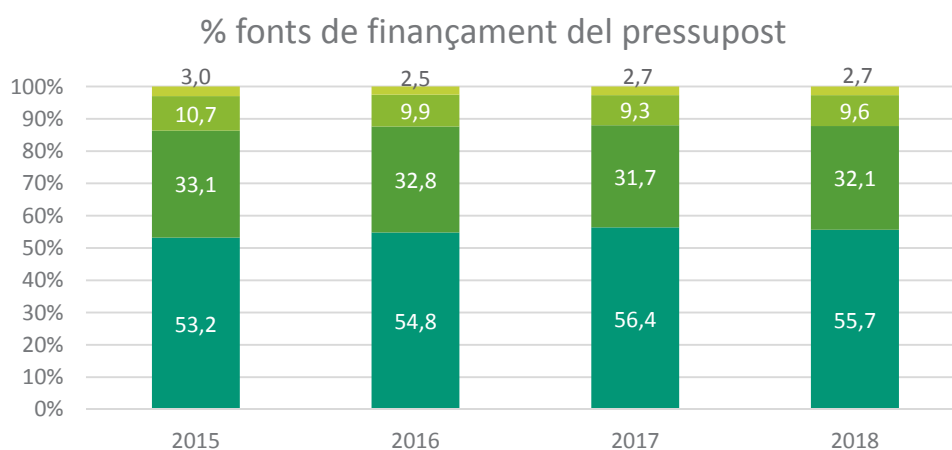
El percentatge de despesa està fortament correlacionat amb l’impacte, en menor mesura amb l’oferta i poc correlacionat amb el % ocupació



Aquest esquema resumeix les correlacions que ens mostren les dades. El percentatge de despesa municipal destinat a l'equipament escènic determina clarament el volum d'assistències i, en menor mesura, el volum d'oferta de la programació. Tanmateix el percentatge de despesa municipal destinat a l'equipament escènic mostra poc impacte vers els percentatges d'ocupació.

2.4.B. ANÀLISI DEL FINANÇAMENT

El **finançament d'aquest pressupost és majoritàriament municipal**, en xifres que superen el 55 %. Sobre un terç del finançament l'aporten directament els usuaris a través de taxes i preus públics. No arriba al 10 % aportació total de la resta d'administracions (subvencions a la contractació i altres). I no arriba al 3 % els ingressos obtinguts per patrocinis o mecenatges.



- % d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent total
- % d'autofinançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total
- % d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) s/ despesa corrent total
- % d'autofinançament per patrocinis s/ despesa corrent total

Finançament del pressupost

55,7 % finançament municipal

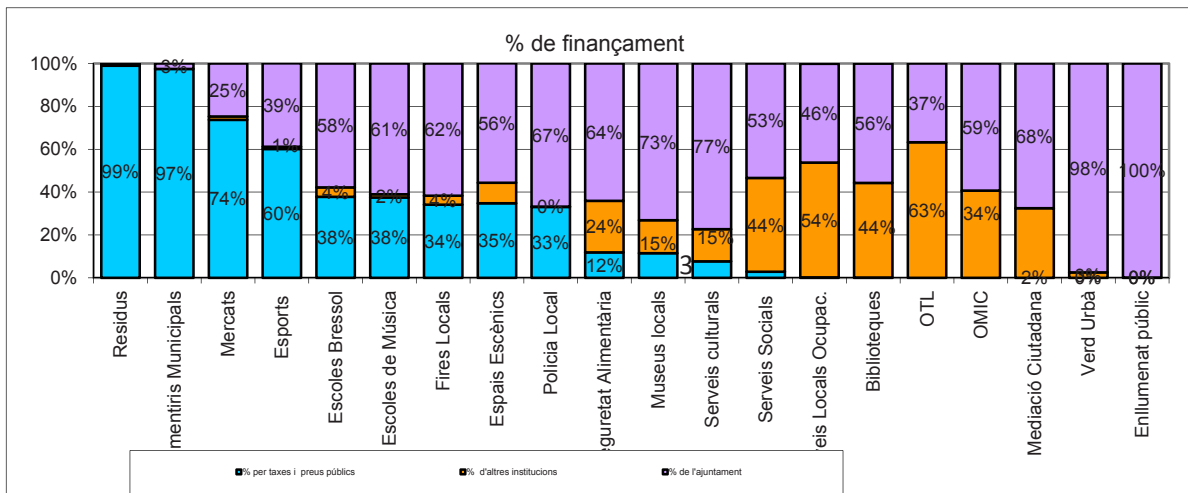
↓ 1,3 % vs. 2017

32,1 % preus públics

↑ 1,3 % vs. 2017

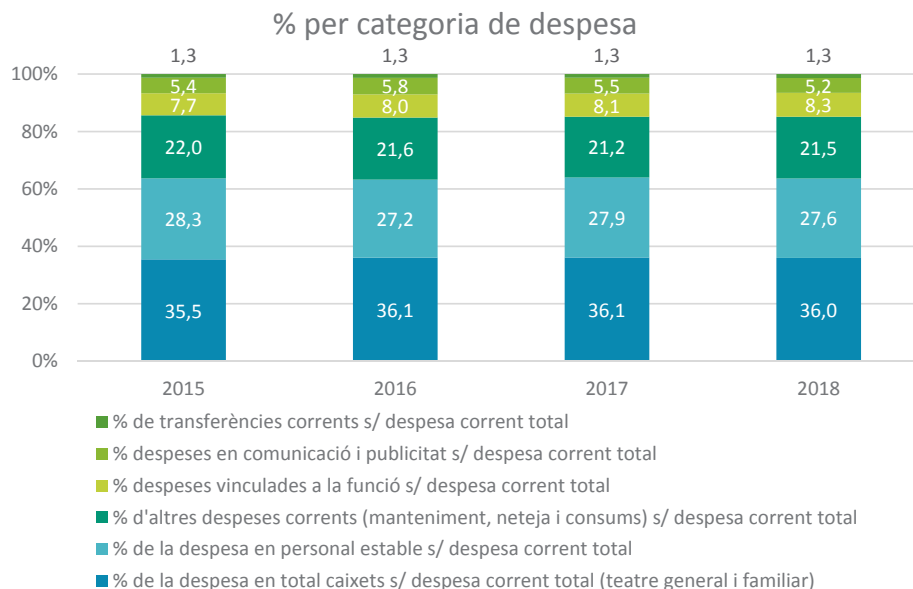
Si comparem les xifres de finançament del servei amb altres serveis municipals constatem com es troba en el grup de serveis que tot i comptar amb finançament directe per part dels usuaris encara compta amb finançament públic majoritari.

En grau d'autofinançament (sumant preus públics i patrocinis) el servei d'equipaments escènics es situa en una franja mitjana comparat amb altres serveis municipals



2.4.C. ANÀLISI DE LA DESPESA

Pel que fa a com es distribueix la despesa, la **contractació artística**, el cost de l'**estructura** i els **manteniments** són les **3 partides majoritàries**, i per ordre d'importància.



Podem dividir les despeses en dues categories: **costos directament relacionats amb l'activitat** (contractació artística, altres despeses associades a l'activitat i publicitat) i **costos estructurals relacionats amb l'activitat de forma indirecta** (costos de personal i costos com manteniment, neteja i consums).

Els costos directament relacionats amb l'activitat, i els costos estructurals relacionats amb l'activitat de forma indirecta, es divideixen les despeses pràcticament al 50 %, en una evolució molt estable en els darrers dos anys.

Distribució de la despesa

49,5 % despesa activitat

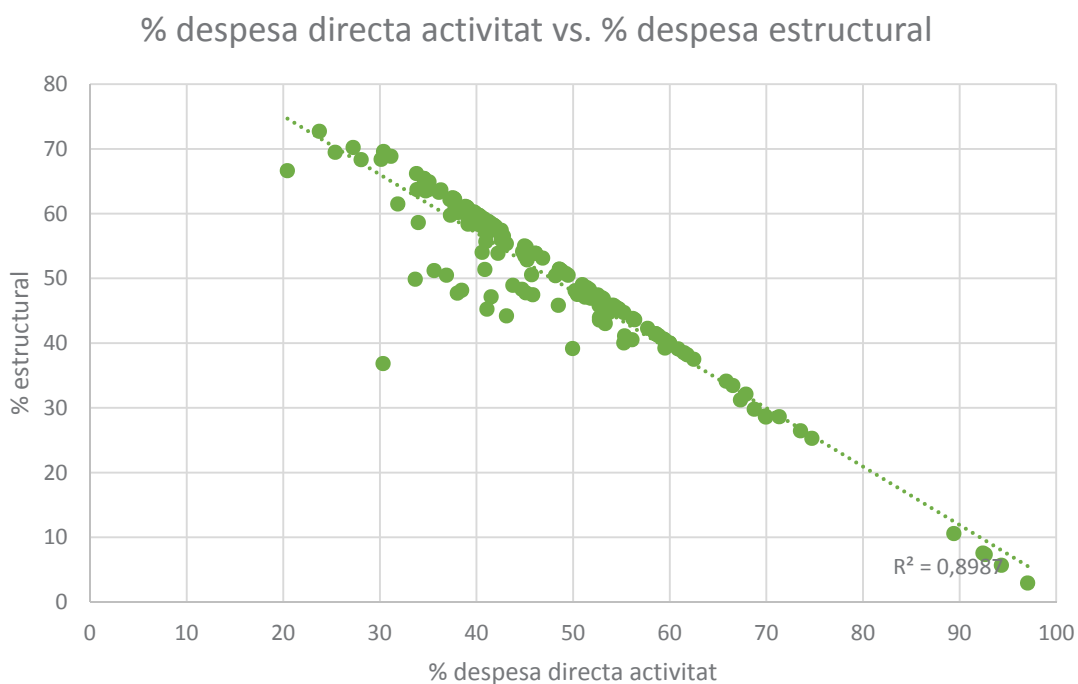
(caixets, despeses funció, comunicació)

↓ 0,4 % vs. 2017

49,2 % despesa estructural

(personal, manteniment, neteja, consums)

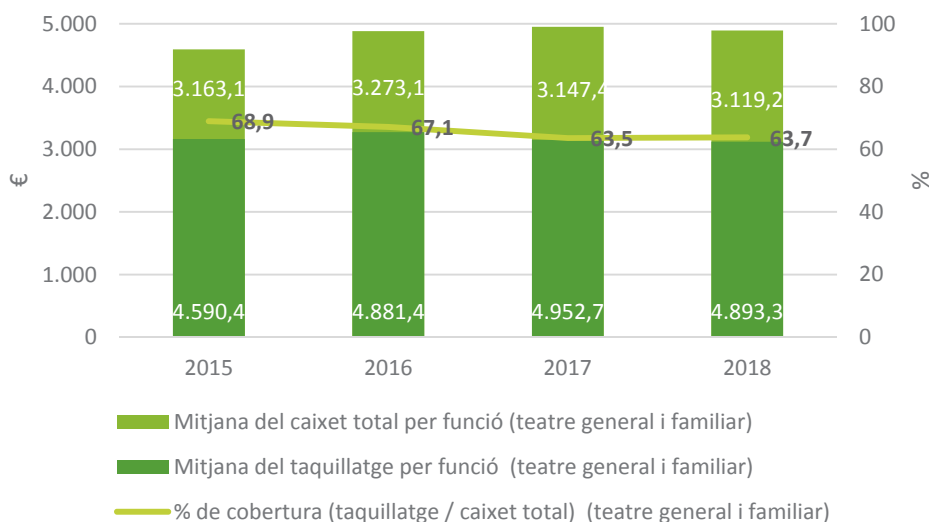
↑ 0,3 % vs. 2017



Aquests dos grans blocs de partides pressupostàries sumen pràcticament el 100 % de la despesa (només falten les transferències, que se situen en percentatges molt baixos). Per tant, és evident que estaran correlacionades, pujar una necessàriament implica baixar l'altra. **L'evidència implica que, en cas de reduccions pressupostàries, aquestes tindran un impacte major en la inversió en activitat, augmentant, lògicament, el percentatge dedicat a les partides estructurals que tenen menys marge d'adaptació.**

Els ingressos a taquilla cobreixen el 63,7 % del cost directe de contractació.

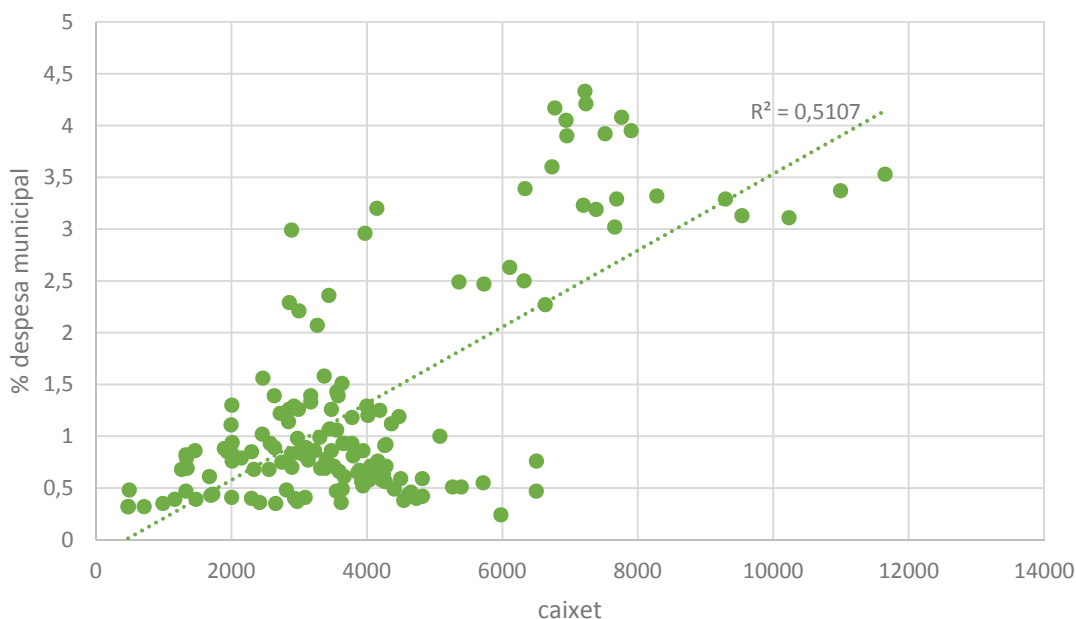
Caixets, ingressos per taquillatge i cobertura costos contractació



Tant els costos de contractació, com els ingressos per taquilla, són molt dispars entre els municipis (com podem veure en el següent gràfic de correlació, veiem punts en l'eix de caixets des de 500 fins a gairebé 12.000 €).

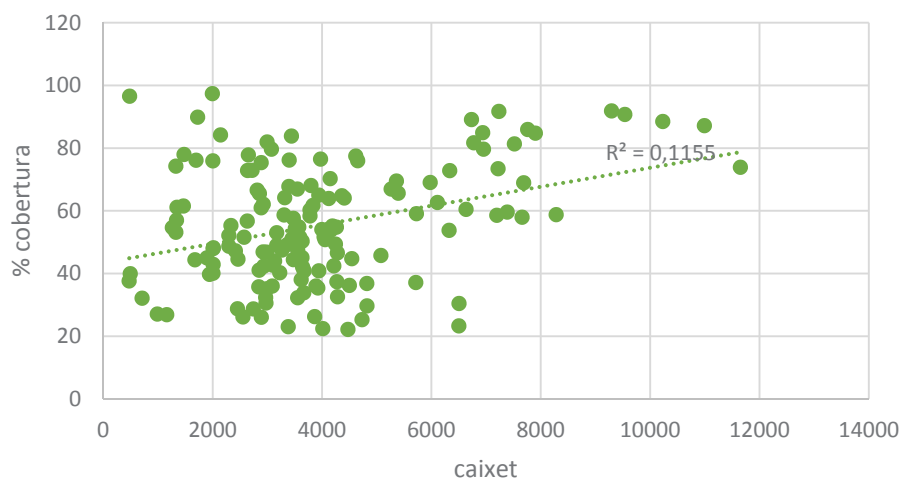
Entre percentatge de despesa municipal i despesa en contractació hi ha una correlació significativa: els municipis amb major despesa municipal dedicada als espais escènics, també són els municipis que contracten espectacles amb caixets més elevats.

% despesa municipal vs. caixet



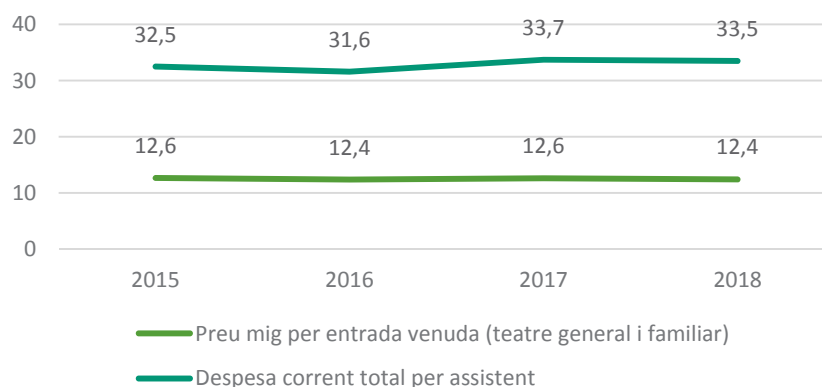
És interessant creuar la variable de despesa en caixet amb el grau de cobertura, per respondre la pregunta de si contractar propostes més costoses (és de suposar, més populars i amb més capacitat per atreure públics), és també més eficient. I la resposta no és conclouent. Podem veure com caixets més elevats, per sobre dels 7.000 € els graus de cobertura superen el 60 %, mentre que en els caixets per sota d'aquests 7.000 € la diversitat en el grau de cobertura és molt elevada, del 20 al 100 %. És a dir, **entre 500 i 7.000 €, una contractació més elevada no és garantia de recuperació del cost. Hi ha major garantia de recuperació en contractacions més costoses, si bé el risc també augmenta.** Per posar un exemple, quedar-se en un grau de cobertura del 60 % en una proposta amb cost de contractació de 12.000 € implica una major inversió que quedar-se a una cobertura del 40 % amb una proposta de 3.000 € de caixet.

% cobertura vs. caixet



Si traslladem els imports de despesa i ingressos, al cost unitari per entrada, el resultat reflecteix una estabilitat en la inversió de 33,5 € i una recuperació directa al preu de l'entrada de 12,4 €.

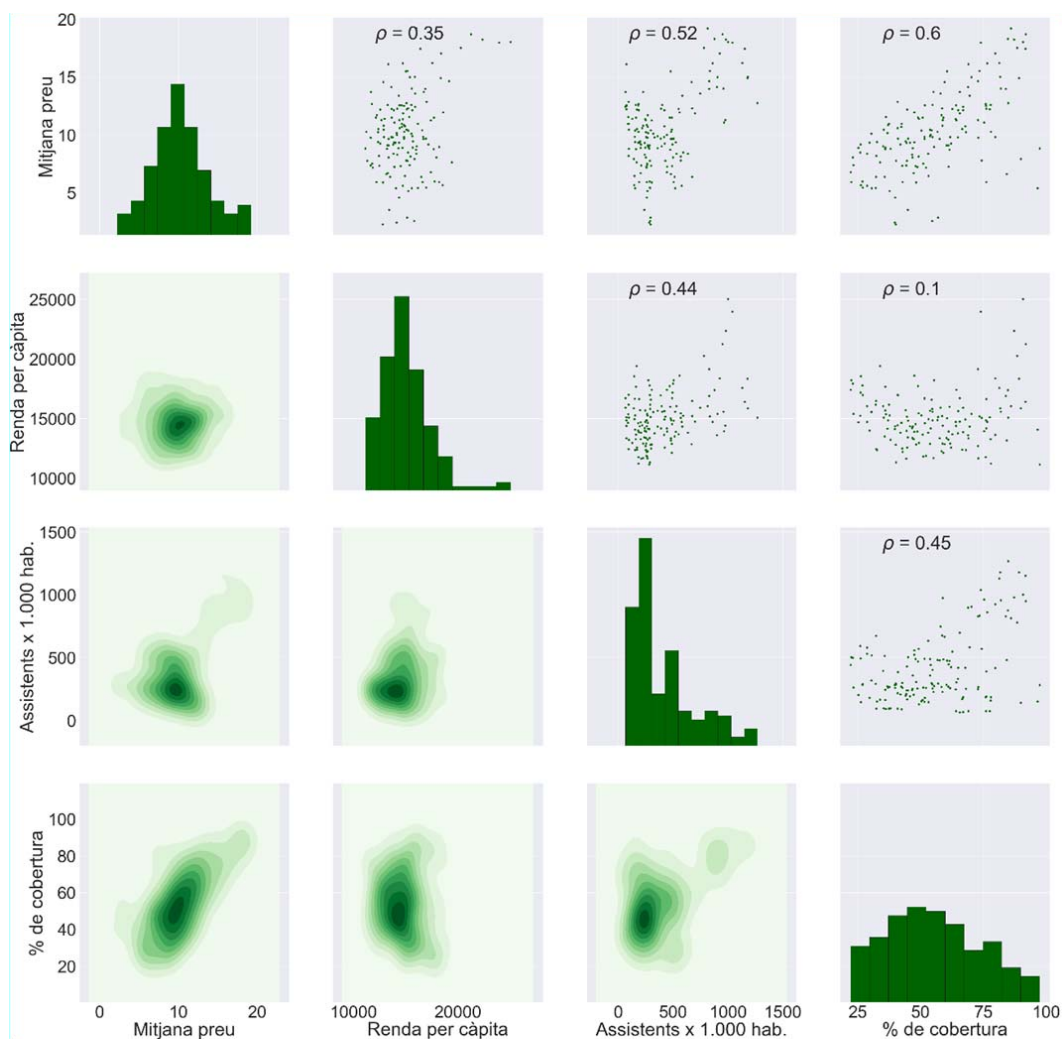
Ingrés i despesa per entrada



El preu per entrada seria força baix, si el comparem amb la mitjana a Barcelona segons les dades que facilita Adetca¹⁴, i que se situa a la temporada 18/19 en 25,2 €. No obstant, cal tenir en compte la gran diferència entre les programacions municipals i el conjunt de la programació a Barcelona, que seria comparable només amb els espais amb més programació i aforament.

És pertinent preguntar-se si el preu mitjà per entrada està relacionat d'alguna manera amb el nivell de renda, o amb el total d'assistents, o amb el grau de cobertura.

¹⁴ http://www.adetca.cat/media/docssites/314B5/01_059_00049141/Resum1819_NR.pdf



I les dades ens mostren com **a major preu és més fàcil obtenir un percentatge més alt de cobertura dels costos**, però també (tot i que en menor mesura) incrementar el nombre d'assistents, mentre que **la correlació amb el nivell de renda és menor** (i es presenta lleugerament desviada pels punts amb major nivell de renda, que surten del rang majoritari i també tenen preus d'entrades més elevats).



Creuant els dos diagrames de correlacions (recordem que correlació no implica causalitat), podem dibuixar un flux lògic entre les variables:

Els equipaments que contracten caixets més elevats i venen les entrades a major preu, generen més oferta i més impacte, també més ingressos tot i que els ingressos no sempre compensen la major despesa

Aquesta seria la tendència general, sense que la renda disponible tingui una correlació forta

3. SEGMENTACIÓ EN GRUPS HOMOGENIS

Com hem pogut veure al llarg de tot aquest informe, **en moltes de les mètriques clau que es recullen, la diversitat de les dades és enorme i les realitats en què els equipaments escènics desenvolupen els projectes són molt diferents** entre si. La població és una variable evidentment diferenciadora, però no és suficient. De fet, hem vist com municipis amb poblacions similars, però ubicacions geogràfiques diferents, es troben en contextos molt diferents. No és el mateix ser una ciutat de 60.000 habitants a l'àrea metropolitana de Barcelona que de més enllà d'aquesta corona. També ens trobem davant espais públics amb missions molt diferenciades, com fan evidents les dades de % de funcions per tipus de públics a qui s'adrecen.

Els indicadors dels cercles en global ens donen una visió d'evolució general, de moviments lents i tectònics. Però **la comparació d'un equipament o municipi serà més interessant amb altres espais homòlegs en condicions i objectius**, que amb la mitjana global.

Per aquest motiu és òptim definir algun criteri de comparació. S'ha optat per crear un criteri basat en una combinació de factors clau:

- ♦ les **condicions de context** (població, densitat, nivells de renda, geolocalització i proximitat a Barcelona capital),
- ♦ el **nivell d'inversió del municipi** en el projecte de l'equipament (tant en termes absolut, com relatiu al global del pressupost municipal, com per habitant),
- ♦ el **volum i impacte de l'oferta**,
- ♦ el **rol central en funció del tipus de programació predominant** (equipaments més centrats en la difusió cultural al públic general o amb més pes a les programacions escolars i altres activitats),
- ♦ el grau d'**inversió en caixet**.

Seleccionem indicadors que descriuen aquests factors:

- ♦ % de la despesa corrent municipal en equipaments escènics sobre el pressupost corrent municipal.
- ♦ Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants.
- ♦ Assistents per cada 1.000 habitants.
- ♦ % funcions per al públic general s/ total.

- ♦ Mitjana del caixet total per funció (teatre general i familiar).
- ♦ Preu mig per entrada venuda (teatre general i familiar).
- ♦ Renda per càpita.
- ♦ Població.
- ♦ Densitat de població (hab. / km²).

Aquesta selecció pretén recollir els factors de context i els més associats a la missió, entenent que els equipaments s’han de comparar amb equipaments de missions similars. Tenim en compte també les correlacions analitzades i agafant com a eix d’ordenació principal el % de la despesa corrent municipal en equipaments escènics sobre el pressupost corrent municipal, podem diferenciar 4 grups de municipis: 3 clarament propers entre ells (comparables entre sí, diferents de la resta), i un quart amb major diversitat (els seus integrants comparteixen el fet de que són poc comparables amb els altres 3 grups). Calculem les mitjanes d’aquests indicadors per a cada grup i s’evidencien clares diferències en aquests indicadors clau.

	Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants	% funcions per al públic general s/ total	Assistents per cada 1.000 habitants	% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal	Mitjana del caixet total per funció (teatre general i familiar)	Preu mig per entrada venuda (teatre general i familiar)	Població	Densitat de població (hab. / km2)	Renda per càpita
GRUP 1	184,25	53,51	142,14	0,53	4.709,00	11,39	154.178,67	5.303,10	16.015,66
GRUP 2	1.066,80	61,33	869,73	3,09	7.447,96	15,64	67.820,60	2.177,51	19.152,92
GRUP 3	682,19	44,83	447,33	1,32	3.353,88	10,21	25.949,50	1.505,41	15.482,31
GRUP 4	423,62	36,96	269,80	0,76	2.704,58	6,55	64.461,60	4.288,01	16.030,25

Mapa de calor per columnes, els valors més alts en verd, els més baixos en vermell

GRUP 1

Grans ciutats (6 municipis)

Grans ciutats en termes de població, totes elles amb una certa proximitat i sota la influència de Barcelona. La despesa sobre el conjunt de pressupost municipal, l’oferta i les assistències per habitant estan en el rang baix dels Cercles, en part perquè en el seu cas el denominador, la població, és molt elevat. L’oferta de difusió cultural al seu territori compta amb l’acció municipal, però a la vegada hi ha la irradiació de Barcelona i possiblement l’acció d’alguns agents privats rellevants. El focus del projecte està a la programació general i familiar, amb inversió en caixets mitjans i alts i amb preus de les entrades situats en la franja mitjana.

GRUP 2

Municipis mitjans de gran activitat (5 municipis)

El grup més homogeni. Ciutats de dimensions mitjanes, algunes d'elles amb "efecte de capitalitat" ja que exerceixen una clara influència al territori immediat. Compten amb una alta inversió en el programa dels equipaments tant en termes absoluts com relatius al pressupost global del municipi, i compten amb sales de grans dimensions i aforaments. Destinen la major part de la despesa a la programació general i familiar. La suma de caixets i el preu de les entrades se situa a les franges més altes. Existeix una diversitat en la renda per càpita, però de mitjana són el grup amb la xifra més alta.

GRUP 3

Municipis petits amb activitat intensa (8 municipis)

Poblacions de dimensió petita i a la franja mitja baixa, amb nivells d'inversió en el programa alts. Generen una àmplia oferta que abasteix a la seva ciutadania amb intensitat, obtenint una resposta en impacte a la franja alta. El pes de la despesa se situa entre la programació general/familiar i l'escolar. Inversió en caixets mitjana, i preus per entrada entre baixos i de nivell mitjà.

GRUP 4

Grup heterogeni (10 municipis)

El grup més heterogeni, i per tant, en el que la comparació pot ser més complicada. Diversitat en la dimensió de la ciutat, municipis pròxims a Barcelona i d'altres amb efecte de capitalitat. Tots se situen en la franja baixa de pressupost relatiu dedicat als equipaments escènics i en general d'una baixa oferta, amb un resultat d'assistència entre mitja i baixa, amb un pes de la programació escolar superior a la resta dels altres grups. Disparitat en pressupostos de contractació i preus de les entrades.

4. RESUM EXECUTIU

DOCUMENT I OBJECTIU

El present document es centra en l'**anàlisi de l'activitat escènica de la província de Barcelona** a partir de les dades recollides des del **2015** fins el **2018** mitjançant els Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona.

L'**objectiu** del document és triple:

- ♦ **Analitzar les tendències globals** dels indicadors clau en cadascun dels àmbits.
- ♦ **Identificar relacions** entre els diferents eixos analitzats.
- ♦ **Establir grups homogenis de comparació significativa** (donada la diversitat .la comparació serà més útil entre els municipis de característiques més similars).

PARTICIPANTS

El 2018 hi ha **29 municipis** participants que sumen el **53,1% (2.116.387 habitants) de la població de la província de Barcelona** – exclosa Barcelona ciutat. Aquesta circumstància és conseqüència de la participació de nombrosos municipis de la corona metropolitana. **Participen dels cercles de comparació 2018:**

- ♦ El **37,1 % dels municipis de l'àrea metropolitana.**
- ♦ El **87,5 % dels municipis de més de 60.000 habitants.**
- ♦ El **100 % dels municipis de més de 60.000 habitants de fora de l'àrea metropolitana.**

ÀMBITS D'ANÀLISI

Aquests indicadors s'ordenen en **4 àmbits:**

• Encàrrec polític

- En quin grau s'assoleixen els objectius dels espais escènics en termes d'oferta i la seva diversitat

• Usuari-client

- En quin grau la ciutadania respon a l'oferta, quin impacte quantitatiu n'obtenen les programacions

• Valors organitzatius – Recursos humans

- Amb quina organització s'assoleixen els objectius

Economia i Entorn

- Quins recursos ha requerit el servei i a que s'han destinat

Així, els **indicadors** en el seu global ens donen una **visió:**

- ♦ Del que fan els equipaments, de **l'acció de difusió cultural dels municipis.**
- ♦ Dels **resultats i impacte** que tenen entre els seus conciutadans (i co-finançadors).
- ♦ Dels **recursos** humans i econòmics que han estat necessaris per a fer-ho possible.

Es destacaran per a cada un dels àmbits els indicadors i les xifres clau que permetin entendre el context i la tendència.

Encàrrec polític

En quin grau s'assoleixen els **objectius dels espais escènics** en termes **d'oferta i la seva diversitat?**

Anàlisi des del punt de vista de l'oferta

Places ofertades

447 mitjana places ofertades per cada 1.000 hab.

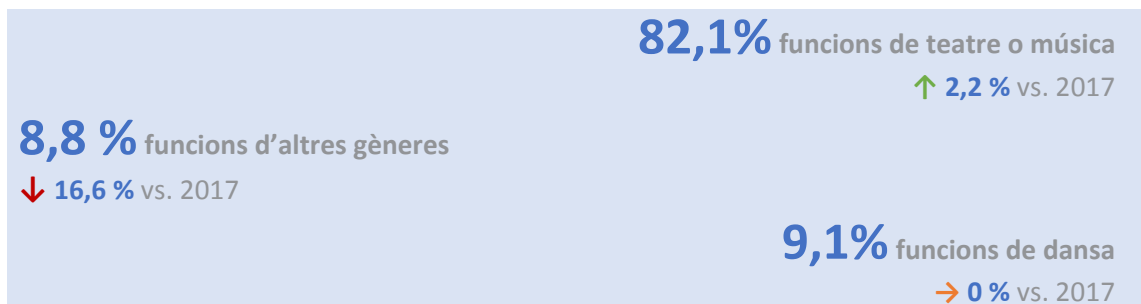
↓ **0,6 %** vs. 2018/2017

76,08 mínim

1.453,22 màxim

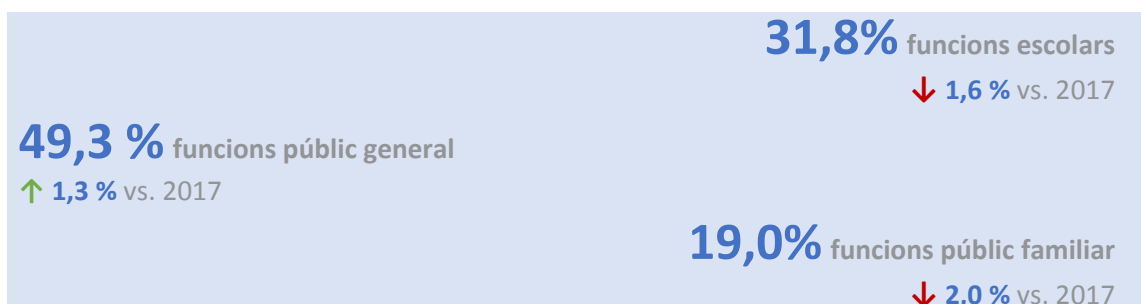
- › El total de l'oferta permetria gaudir d'una experiència escènica als seus equipaments a poc menys de la meitat dels habitants dels municipis participants

Diversitat de l'oferta per gènere



- › Predomini del teatre i la música amb un 82,1% de les funcions

Diversitat de l'oferta per tipus de públics a qui s'adreça



- › La programació escolar té gran rellevància en els equipaments 31,8 % del total de funcions al 2018.
- › Existència d'equipaments amb missions molt diferenciades: els que es dirigeixen al públic general; i els que la seva programació escolar és l'activitat principal.

Comunicació digital

- › El 2018 disposem de la dada de visites al web per habitant del 76 % dels municipis participants. No tots els equipaments disposen de web propi ni recullen les dades.

Ús dels espais

Dies anuals amb ús de sala

162,9 ús per sala

↑ 0,4% vs. 2017

25,7 lloguer de sala

↑ 3,1% vs. 2017

35,3 funció professional

↓ 3% vs. 2017

24,6 cessió gratuïta

↓ 5,3% vs. 2017

- › Els equipaments escènics són referents cívics on es desenvolupen pràcticament tot tipus d'activitats. Són espais que articulen ciutadania. Observem com els espais mantenen una tendència a l'alça, són cada vegada més utilitzats, i especialment, per a activitat cívica, diferent de l'escènica o musical.

Usuari/Client

En quin grau la ciutadania respon a l'oferta, quin impacte quantitatiu n'obtenen les programacions?

S'ofereix una imatge de l'impacte més directe i evident que produeix aquest servei a la ciutadania.

Assistències

327,5 assistències per 1.000 habitants

↑ 2,7 % vs. 2017

235,6 a la programació general i familiar

↑ 3,9 % vs. 2017

- › El 72 % de les assistències corresponen a la programació general i familiar.

Ocupació i entrades venudes

73,2 % ocupació mitjana

↑ 2,7 % vs. 2017

86,1 % entrades venudes

↓ 1,0 % vs. 2017

- › La mitjana d'ocupació del 73,2 % és elevada si es compara amb la mitjana d'ocupació facilitada per ADETCA a la ciutat de Barcelona que és del 59,8%.

Formes de compra i polítiques de preus



- › S'incrementa la venda d'abonaments fet que evidencia una sofisticació de les polítiques de preus, i una orientació cap a la fidelització dels seus espectadors.
- › L'increment de la venda *on line* suposa un canvi en el patró de compra per part dels usuaris que ha arribat per quedar-se.

Assistències per gènere de la programació i per tipologia de públic



- › Música i teatre rondan el 85% de totes les assistències.
- › Prop de la meitat dels assistents són escolars, o famílies acompanyant infants i joves en temps d'oci, el que dona una idea de la rellevància dels objectius educatius en les missions dels equipaments.

Valors organitzatius – Recursos humans

Amb quina organització s'assoleixen els objectius ?

Els recursos humans destinats a la gestió dels equipaments, la seva adequació, i els esforços a la seva formació.

Model de gestió



- › Els equipaments escènics són majoritàriament de gestió directa municipal amb cert augment d'ens instrumentals del tipus organisme autònom.
- › Comparats altres serveis els equipaments escènics són de gestió directa amb diferents graus d'externalització.

Anàlisi recursos humans

- › Per cada 100 places ofertades són necessàries, en mitjana, prop de 30 hores de treball.
- › Es manté una lleugera tendència a incrementar el temps invertit en formació.

Equitat de gènere als equips tècnics



- › El percentatge de dones en els equips tècnics està a prop del 50 %, una mica per sota si el càlcul s'efectua tenint en compte només els quadres de comandament.

Dimensió econòmica

Quins recursos ha requerit el servei i a què s'han destinat?

La mitjana del pressupost del servei es manté estable.

Anàlisi del pressupost

- › La mitjana del pressupost del servei es manté estable tant en termes absoluts com relatius.
- › Els equipaments escènics representen l'1,1% de la despesa municipal total, i concretament dins la despesa cultural el 18,7 % .
- › El percentatge de despesa esta fortament correlacionat amb l'assistència. A major inversió percentual, major oferta i major assistència per habitant.

Finançament del pressupost

55,7 % finançament propi
↓ 1,3 % vs. 2017

32,1 % preus públics
↑ 1,3 % vs. 2017

- › El finançament d'aquest pressupost és majoritàriament municipal, en xifres que superen el 55 %.
- › En grau d'autofinançament (sumant preus públics i patrocinis) el servei d'equipaments escènics se situa en una franja mitjana comparat amb altres serveis municipals.

Distribució de la despesa

49,5 % despesa activitat
(caixets, despeses funció, comunicació)
↓ 0,4 % vs. 2018

49,2 % despesa estructural
(personal, manteniment, neteja, consums)
↑ 0,3 % vs. 2018

- › Els costos directament relacionats amb l'activitat i els costos estructurals relacionats amb l'activitat de forma indirecta, es divideixen les despeses pràcticament al 50 %, en una evolució molt estable en els darrers dos anys.
- › Els equipaments que contracten caixets més elevats i venen les entrades a major preu, generen més oferta i més impacte, també més ingressos tot i que els ingressos no sempre compensen la major despesa.

Segmentació en grups homogenis

L'anàlisi efectuat mostra sovint un resultat **molt dispers entre municipis** ja que cal tenir en compte un conjunt de paràmetres de context com **el total de població, on es troba geogràficament, les condicions físiques dels equipaments i per la missió** que orienta l'espai.

La comparació d'un equipament o municipi serà més interessant amb altres espais homòlegs en condicions i objectius. Per aquest motiu s'opta per la combinació d'un conjunt d'indicadors clau que permeten, d'una banda, tenir en compte un conjunt de paràmetres de context, i de l'altra, definir uns segments homogenis per la seva comparació. Es defineixen els següents segments de municipis per a la seva comparació entre sí:

Grans ciutats

- Població molt elevada
- Proximitat a Barcelona
- Despesa sobre el conjunt de pressupost municipal, l'oferta i les assistències per habitant estan en el rang baix
- Focus del projecte a la programació general i familiar
- Inversió en caixets mitjans i alts
- Preus de les entrades situats en la franja mitjana

Municipis mitjans de gran activitat

- Ciutats de dimensions mitjanes, algunes d'elles amb "efecte de capitalitat"
- Alta inversió en els equipaments tant en termes absoluts com relatius al pressupost global del municipi
- Focalitzats en programació per públic general i familiar
- Caixets i preus d'entrada en el rang alt
- Existeix una diversitat en la renda per càpita, però de mitjana són el grup amb la xifra més alta

Municipis petits amb activitat intensa

- Poblacions de dimensió petita
- Generen una àmplia oferta que abasteix a la seva ciutadania amb intensitat
- Es focalitzen entre la programació general/familiar i l'escolar
- Inversió en caixets mitjana i preus per entrada entre baixos i de nivell mitjà

Grup heterogeni

- Municipis amb comparació complicada amb la resta
- Diversitat en la dimensió de la ciutat, municipis pròxims a Barcelona i d'altres amb efecte de capitalitat.
- Tots se situen en la franja baixa de pressupost relatiu dedicat als equipaments escènics i en general d'una baixa oferta, amb un resultat d'assistència entre mitja i baixa
- Pes de la programació escolar superior a la resta dels altres grups
- Disparitat en pressupostos de contractació i preus de les entrades



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura

Gerència de Serveis de Cultura
Oficina de Difusió Artística
Recinte Escola Industrial
Comte d'Urgell, 187, 1r
08036 Barcelona
Tel. 934 022 683
oda@diba.cat
www.diba.cat/web/oda/cercles



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Recursos Humans,
Hisenda i Serveis Interns

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