

**8a edició del  
Cercle de comparació  
intermunicipal  
d'espais escènics**

Resultats any 2014

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**



**8a edició del  
Cercle de comparació  
intermunicipal  
d'espais escènics**

Resultats any 2014

Versió lliure difusió



Diputació  
Barcelona

Àrea de Cultura, Educació i Esports  
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](http://www.diba.cat/web/oda/cercles)

Àrea de Presidència  
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica  
Servei de Programació  
Edifici Can Serra  
Rambla de Catalunya, 126, 5è  
08008 Barcelona  
Tel. 934 022 237  
s.programacio@diba.cat  
[www.diba.cat/web/menugovernlocal/ci](http://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 .....	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES .....	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	35
EL BENCHMARKING.....	36
LEGISLACIÓ .....	38
BIBLIOGRAFIA .....	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPAIS ESCÈNICS.....	41
CALENDARI DEL CERCLE.....	43
PARTICIPANTS .....	44
FASE DE DISSENY .....	47
INTRODUCCIÓ .....	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	52
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC .....	54
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	66
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS .....	74
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA .....	82
V. INDICADORS ENTORN.....	93
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPAIS ESCÈNICS 2014: CONCLUSIONS.....	95
INTRODUCCIÓ .....	97
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS ESPAIS ESCÈNICS .....	101
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA .....	136
CONCLUSIONS FINALS .....	140





## PRÒLEG

Ens plau presentar-vos l'Informe que mostra els resultats de la vuitena edició del Cercle de Comparació Intermunicipal dels Espais Escènics Municipals impulsat pel Servei de Programació de l'Àrea de Presidència conjuntament amb l'Oficina de Difusió Artística de l'Àrea de Cultura, Educació i Esports de la Diputació de Barcelona.

Aquest document inclou, per una banda, el resultat dels indicadors dels 29 municipis corresponents a la gestió dels 47 espais escènics analitzats en aquesta edició del CERCLES i, d'altra banda, l'Informe de conclusions on es recullen els resultats de l'activitat escènica i la seva evolució des de l'any 2011 al 2014. Enguany, a més d'aquest llibre final que us presentem, s'ha facilitat als municipis participants un document complementari específic, i fet a mida, amb informació addicional de cada indicador, la seva evolució els darrers anys i el seu posicionament respecte a un grup similar de municipis amb els quals ha volgut comparar-ne les dades. És un salt qualitatiu rellevant ja que cada ens municipal pot treure un profit òptim de les dades treballades.

Des de l'any 2000, la Diputació de Barcelona impulsa la creació dels Cercles de Comparació Intermunicipal com un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix un valor molt important que és la participació dels tècnics municipals en la definició, validació i anàlisi dels resultats obtinguts. Al "Taller de Millora" es presenten els resultats dels indicadors i alhora esdevé l'espai de referència on els tècnics municipals comparteixen experiències i bones pràctiques. Aquest any s'han treballat les fortaleces de cada municipi i s'han compartit coneixements, idees i propostes per a l'impuls d'estratègies de millora. Aquesta informació es recull a l'apartat d'anàlisi dels tallers de millora de l'informe de conclusions.

Podem afirmar que les dades del 2014 confirmen una certa recuperació de l'activitat dels espais escènics estudiats. Concretament, es constata un creixement de certes xifres clau del servei com són les places ofertades, el nombre de funcions professionals i la despesa corrent per habitant. Alhora, també han millorat els indicadors d'assistents i d'aforament de les sales. Per últim, com en els darrers anys, es segueix observant una notable correlació entre l'oferta i la demanda d'activitat escènica, ja que ambdues tendeixen a créixer a mesura que hi ha un esforç de despesa major per part dels municipis i del públic.

**Juanjo Puigcorbé i Benaiges**  
**Diputat delegat de Cultura**

**Mireia Sabaté Grau**  
**Cap de l'Oficina de Difusió Artística**







# ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5





## INTRODUCCIÓ

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

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

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

L'estudi IGSM ofería als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió de serveis de forma comparada amb la mitjana del conjunt de municipis participants. Mitjançant les comparacions, s'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 desaprofitava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

D'altra banda, cal fer notar que aquest estudi IGSM s'acompanya de la publicació Guia d'Interpretació de l'estudi IGSM per facilitar la lectura i interpretació de cada un dels indicadors.

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

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



## DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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



## FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

## El Procés de Millora Contínua



## 1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

## Les 4 dimensions

### I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

### II. Dimensió Usuari / Client

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

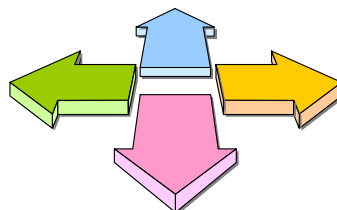
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

### III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

### IV. Dimensió Econòmica

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



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

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

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

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

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

**Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X**

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 un aplicatiu creat ad hoc (Gestió i Tramitació d'Enquestes – GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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





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

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

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

<b>MUNICIPI</b>	
<b>PUNTS FORTS</b>	<b>OPORTUNITATS DE MILLORA</b>
Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana.</li> <li>2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>	Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana.</li> <li>2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>
<b>ENTORN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dades que ajuden a contextualitzar el municipi</li> </ul>	<b>A ANALITZAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Només es seleccionarà una oportunitat de millora.</li> <li>- Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable.</li> </ul>
<b>ALTRES COMENTARIS</b> <p>Pot provenir indistintament:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dels indicadors amb un valor significatiu establert amb color groc</li> <li>▪ d'aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades</li> </ul>	

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



## 4. FASE DE MILLORA

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

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

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

### A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

### B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

### C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

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

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

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

### D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

### E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels Tallers de Millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

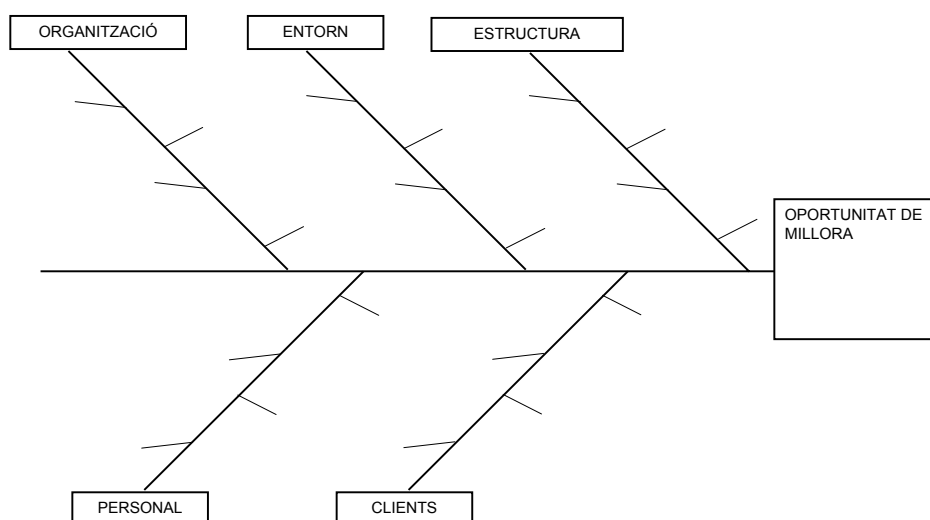
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



## A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

### 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, en les espines principals, en varies categories.

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

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





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

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

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

**Municipi:**
**MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA**

OPORTUNITAT DE MILLORA:

DESCRIPCIÓ		PONDERACIÓ (*)				
CAUSA (a partir del diagrama causa-efecte)	ACCIÓ DE MILLORA PROPOSADA	EFECTIVITAT	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.

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

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

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

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

## B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

#### EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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



## ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

### *Dades identificatives*

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

### *Descripció sintètica*

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

### *Descripció detallada*

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

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

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



## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

### 4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

### 4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

### 4.3.B Anàlisi d'un cas

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

### 4.4.B Descripció d'una bona pràctica

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

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

### 4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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





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

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

trat els indicadors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

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

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

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

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

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

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






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

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



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

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

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

MUNICIPI		
INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
<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>

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

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

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

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

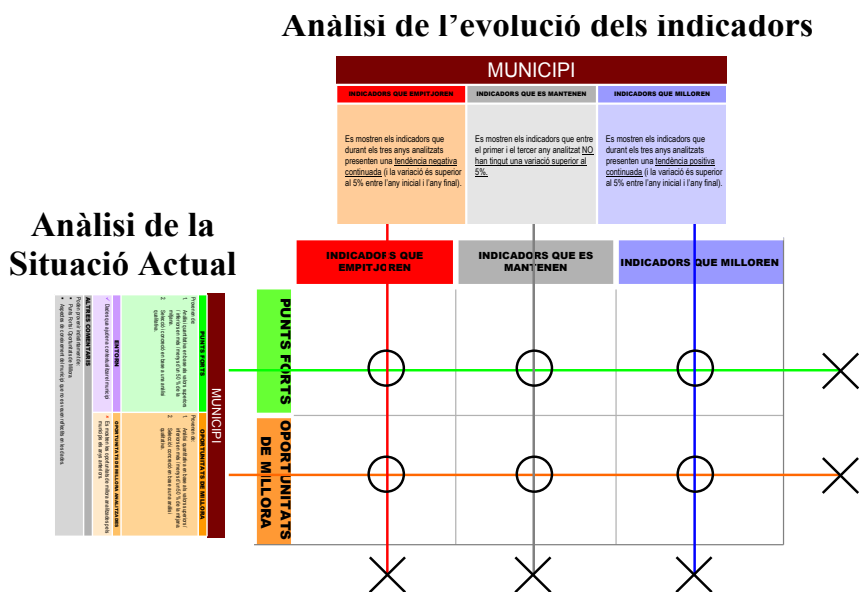
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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



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

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



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

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

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

## D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

#### FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

- Actuacions que s'inicien davant una reducció dels ingressos municipals i la necessitat de les entitats municipals de mantenir la prestació del 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 processos de prestació del servei.

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

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

### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

#### BLOC I. Descripció de l'actuació

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

##### Actuació

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

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

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

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

##### Objectiu de l'actuació

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



*Descripció de l'actuació:*

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

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

*Valoració econòmica de l'actuació:*

Els participants han d'indicar:

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

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

**BLOC II. IMPACTES**

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

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

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

BLOC II. IMPACTE DE L'ACTUACIÓ	
EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI (PROCESSOS DE PRESTACIÓ)	
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:

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

### 4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

### I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

#### OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

#### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

### II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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





#### 4.iii.E Agrupació dels municipis per fortalezes

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

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

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

#### 4.1.E Introducció de la metodologia

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

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

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

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

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

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

#### 4.3.E Presentació i discussió en plenari de fortalezes

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

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

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



## 5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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



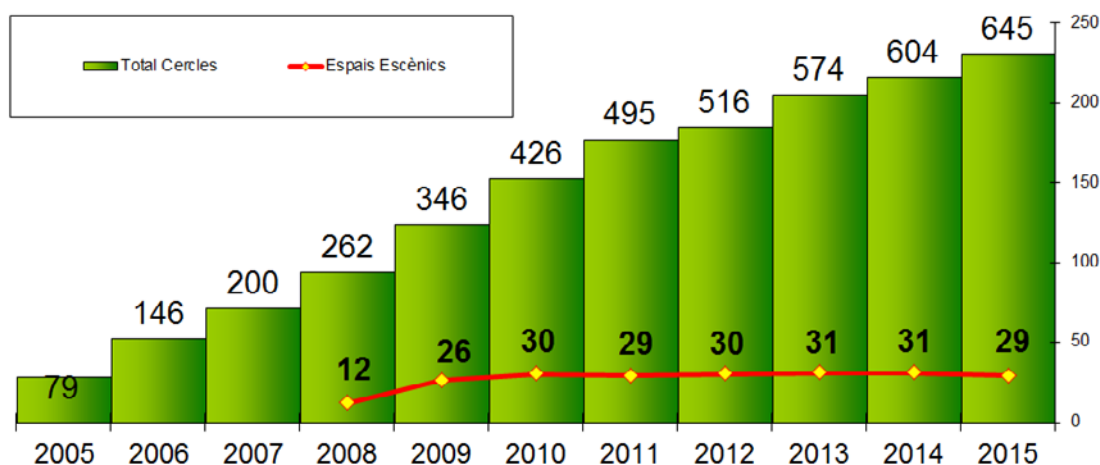
## ALGUNES XIFRES

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

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

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

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





# 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 socio - econòmiques similars.

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

- ♦ **Pertinença:** El concepte que expressa l'indicador és clar i es manté en el temps. L'indicador és adequat per allò que es vol mesurar.
- ♦ **Disponibilitat:** Les dades bàsiques per a la construcció de l'indicador han de ser de fàcil obtenció.
- ♦ **Simplicitat:** L'indicador ha de ser de fàcil elaboració.
- ♦ **Objectivitat:** El càlcul a partir de les magnituds observades no és ambigu.
- ♦ **Fiabilitat:** L'indicador no permet interpretacions 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 ens proporciona ha de ser útil.

## UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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



## EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

### BENCHMARKING INTERN

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

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

### BENCHMARKING COMPETITIU

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

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

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

### BENCHMARKING GENÈRIC

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

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





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

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

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

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

**b. Formar un equip de benchmarking.**

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

**c. Identificar els socis / participants del benchmarking.**

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

**d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.**

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

**e. Actuar.**

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

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

**a. Fase de Planificació**

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

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

**b. Fase d'Anàlisi**

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

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

**c. Fase d'Integració**

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

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

**d. Fase d'Acció**

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

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

**e. Fase de Maduresa**

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



## LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## BIBLIOGRAFIA

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

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





# EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESPais ESCÈNICS

41

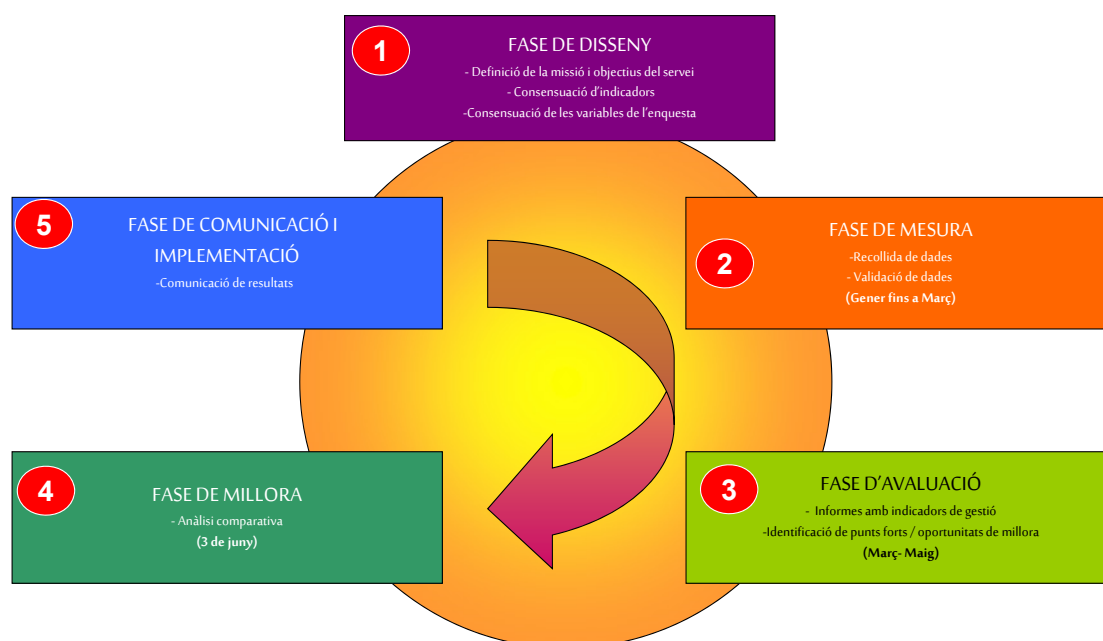




## CALENDARI DEL CERCLE

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

### DATES DEL CERCLE D'ESPAIS ESCÈNICS







## FASE DE DISSENY





## INTRODUCCIÓ

### MISSIÓ I FUNCIONS 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 un 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 polític		Usuari / Client	
<b>Proporcionar una bona oferta d'equipaments</b>	2014	<b>Ofertar una intensa programació municipal d'arts en viu</b>	2014
Butaques per cada 1.000 habitants	10,5	Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants	11,0
Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants	445	Funcions professional programació general i familiar d'iniciativa municipal a l'espai esc. per cada 10.000 hab.	7,7
		Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per espectacle	1,36
		% de funcions professionals anuals produïdes amb participació de l'espai s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic	12,4 %
<b>Ser un centre de referència de l'oferta d'arts en viu del municipi</b>	2014	<b>Ofertar una intensa oferta d'arts culturals i socials (I)</b>	2014
% de funcions anuals no professionals i d'iniciativa municipal fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	9,7 %	Nombre de dies amb funció professional d'iniciativa municipal per sala	36
% de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	29,4 %	Nombre de dies anuals amb ús per sala	146
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics aliats s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	7,0 %	<b>Ofertar una intensa oferta d'actes culturals i socials (II)</b>	2014
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes a la iniciativa s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	15,3 %	Nº d'Actes realitzats mitjançant lloguer per sala	21
		Nº d'Actes realitzats mitjançant cessió gratuïta per sala	21
		Nº d'Actes d'iniciativa municipal per sala	18
		<b>Ofertar una intensa oferta d'actes culturals i socials (III)</b>	2014
		% funcions per al públic general s/ total	51,8 %
		% funcions per al públic familiar s/ total	18,4 %
		% funcions per al públic escolar s/ total	29,9 %
		<b>Fomentar l'assistència a tot tipus d'espectacle</b>	2014
		% d'assistents a funcions de teatre s/ total	47,0 %
		% d'assistents a funcions de música s/ total	38,3 %
		% d'assistents a funcions de dansa s/ total	7,8 %
		% d'assistents a funcions d'altres gèneres s/ total	6,9 %
		<b>Fomentar l'accés i la participació dels usuaris</b>	2014
		% entrades venudes amb servei no presencial (s/ total)	39 %
		% entrades venudes amb descompte (excloent abonaments) (s/ total)	38 %
		% d'entrades venudes per abonament (s/total)	15 %
		<b>Fomentar l'assistència als espais escènics municipals</b>	2014
		Assistents totals per cada 1.000 habitants	300
		Assistents programació general i familiar per cada 1.000 habitants	221
		% d'assistents sobre aforament	67 %
		% entrades venudes sobre assistents (públic general i familiar)	90 %
		<b>Fomentar l'assistència de tot tipus de públic</b>	2014
		% d'assistents a funcions per al públic general s/ total	55,1 %
		% d'assistents a funcions per al públic familiar s/ total	18,5 %
		% d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total	26,4 %

Valors Organitzatius / RRHH		Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Disposar d'una dotació adequada de recursos humans		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors	
		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA, Emp. municipal)		90,8 %	34	Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per dia d'ús	% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal estable	2,3 %	Hores anuals de formació per treballador (personal estable)	9,0	
Gestió directa per part de l'Ajuntament (%)		43,2 %	29	Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'esp. escèn. per cada 100 places ofertes d'atorament	Antiguitat mitjana dels treballadors/res estables	9,3			
Gestió directa per part d'OAAA i Emp. Municipal (%)		47,6 %	43 %	% de dones respecte el total de treballadors estables	Sou brut d'un tècnic de cultura	31.397			
Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)		9,2 %			Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic	31.581			

Economia		Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei		Gestionar adequadament els recursos I		Gestionar adequadament els recursos II	
		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
Despesa corrent total per habitant		10,1	29,9 %	% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent total	% de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total	28,0 %	Mitjana del taquíllatge per funció (públic general i familiar)	2.887	
Despesa corrent municipal per habitant		9,4	11,1 %	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, Diputació, etc.) s/ despesa corrent total	% de la despesa en total caixets s/ despesa corrent total (públic general i familiar)	33,5 %	Mitjana del caixet total per funció (públic general i familiar)	4.375	
% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal		1,2 %	3,0 %	% d'autofinançament per patrocinis / despesa corrent total	% despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total	10,1 %	% de cobertura (taquíllatge / caixet total) (públic general i familiar)	66 %	
			56,0 %	% de finançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total	% despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total	5,7 %	Preu mig per entrada venuda (públic general i familiar)	11,2	
					% d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total	20,4 %	Preu màxim lloguer sala per butaca	5,2	
					% de transferències corrents s/ despesa corrent total	2,3 %			

Entorn		Densitat de població (hab. / km <sup>2</sup> municipi)		Renda per càpita		Nombre d'espais escènics municipals		Nombre de sales dels espais escènics municipals	
		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
Població		72.243	3.324		13.587	1,6		1,9	



## I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

### Proporcionar una bona oferta d'equipaments

<b>Butaques per cada 1.000 habitants</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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).</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Nombre de butaques}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 sumará el nombre de butaques de tots ells. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 10,5</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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).</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Butaques ofertades}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 445</b>	<b>Municipis participants: 29</b>





### Oferir una intensa programació municipal d'arts en viu

<b>Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat – INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 11</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Funcions professionals programació general i familiar d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic en general} + \text{Nombre de funcions per al públic familiar}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat – INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 7,7</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per espectacle</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><i>Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic</i></p> <p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\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}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 1,4</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>% de funcions professionals anuals produïdes amb participació de l'espai s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b>	
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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions d'arts en viu amb participació de l'espai escènic en la producció}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 12,4%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



### Oferir una programació municipal d'arts en viu diversa

% funcions de teatre s/ total	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de funcions de teatre professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions de teatre}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 46,8%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

% funcions de música s/ total	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de funcions de música professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions de música}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 35,3%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>% funcions de dansa s/ total</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de funcions de dansa professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions de dansa}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 9,1%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>% funcions d'altres gèneres s/ total</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de funcions d'altres gèneres escènics professionals d'iniciativa municipal programades, respecte el total de funcions.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions d'altres gèneres escènics}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 pallasos, 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 8,9%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



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

% funcions per al públic general s/ total	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic en general}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 51,8%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

% funcions per al públic familiar s/ total	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic familiar}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 18,4%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>% funcions per al públic escolar s/ total</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions per al públic escolar}}{\text{Nombre de funcions d'arts en viu professionals d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 29,9%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

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

<b>% de funcions anuals no professionals i d'iniciativa municipal fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions no professionals d'arts en viu d'iniciativa municipal fetes a l'espai escènic}}{\text{Nombre total de funcions fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 9,7%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>% de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<i>Nombre de funcions d'arts en viu programades per tercers a l'espai escènic</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions d'arts en viu programades per tercers a l'espai escènic}}{\text{Nombre total de funcions fetes a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 29,4%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics aliens s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest percentatge indica la proporció de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics 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 els espais escènics de tercers.	
<i>Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics aliens</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics aliens}}{\text{Nombre total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics propis o aliens}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics aliens: Nombre de funcions professionals d'espectacles d'arts en viu, obertes al públic en general, familiar o escolar, i programades en altres espais escènics propis, no inclosos segons la definició o en espais aliens per iniciativa directa de l'ajuntament. 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. S'exclouen les funcions d'espectacles professionals programats per l'ajuntament que no s'hagin realitzat en un espai escènic (al carrer, en esglésies, o en altres espais que no tenen els recursos tècnics suficients per a realitzar espectacles professionals). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 7%</b>	<b>Municipis participants: 28</b>



<b>% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal a taquilla fetes en espais escènics s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de funcions professionals d'iniciativa municipal a taquilla fetes en espais escènics}}{\text{Nombre total de funcions professionals d'iniciativa municipal fetes en espais escènics propis o aliens}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 15,3%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

### Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials

<b>Nombre de dies amb funció professional d'iniciativa municipal per sala</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Dies anuals amb funció d'arts en viu}}{\text{Nombre de sales}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 36</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Nombre de dies anuals amb ús per sala</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de dies anuals d'ús}}{\text{Nombre de sales}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 146</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant lloguer per sala</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics amb lloguer}}{\text{Nombre de sales}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 21</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant cessió gratuïta per sala</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics amb cessió gratuïta}}{\text{Nombre de sales}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ N° d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics realitzats mitjançant cessió gratuïta: N° 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></li> <li>➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 21</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Nº d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics d'iniciativa municipal fets a l'EE per sala</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics d'iniciativa municipal}}{\text{Nombre de sales}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ N° d'actes culturals, socials, formatius, empresarials i polítics d'iniciativa municipal: N° 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></li> <li>➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 18</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



## II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

### Fomentar l'assistència als espais escènics municipals

#### Mitjana d'assistents totals per cada 1.000 habitants

##### 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.

Fórmula de càlcul: 
$$\frac{\text{Nombre d'assistents}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$$

##### Variables emprades:

- 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. *Font: Ajuntaments.*
- Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. *Font: Idescat - INE.*

Valor mitjà de l'indicador 2014: 300

Municipis participants: 29

#### Mitjana d'assistents programació general i familiar per cada 1.000 habitants

##### 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

Fórmula de càlcul: 
$$\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per a públic general} + \text{Nombre d'assistents a funcions per a públic familiar}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$$

##### Variables emprades:

- 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.). *Font: Ajuntaments.*
- 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.). *Font: Ajuntaments.*
- Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. *Font: Idescat - INE.*

Valor mitjà de l'indicador 2014: 221

Municipis participants: 29



<b>% d'assistents sobre aforament</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><i>Fórmula de càlcul:</i>                    <math display="block">\frac{\text{Nombre d'assistents}}{\text{Butaques ofertes}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 67%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>% entrades venudes sobre assistents (públic general i familiar)</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b></p> $\frac{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}}{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic en general} + \text{Nombre d'assistents a funcions per al públic familiar}} \times 100$	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 90 %</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



### Fomentar l'accés i la participació dels usuaris

% entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades (s/ total)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\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</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 telèfon o internet, ja sigui directament pel propi ajuntament o promotor de l'espectacle, com a través de serveis externs (Telentrada, Servicaixa o El Corte Inglés, web). S'exclouen les entrades venudes a taquilla. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 39%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

% d'entrades venudes amb descompte (s/ total)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix la proporció d'entrades venudes amb descompte (per raó d'edat, situació social o laboral, etc.) exclouent 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Nombre d'entrades venudes amb descompte exclouent abonaments}}{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'entrades venudes amb descompte exclouent 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 38%</b>	<b>Municipis participants: 28</b>



<b>% d'entrades venudes per abonament (s/ total)</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Nombre total d'entrades venudes per abonament}}{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 15%</b>	<b>Municipis participants: 28</b>

### Formentar l'assistència a tot tipus d'espectacle

<b>% d'assistents a funcions de teatre s/ total</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions de teatre}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 47%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>





<b>% d'assistents a funcions de música s/ total</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions de música}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 38,3%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>% d'assistents a funcions de dansa s/ total</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions de dansa}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 7,8%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>% d'assistents a funcions d'altres gèneres s/ total</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions d'altres gèneres escènics}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 6,9%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

### Formentar l'assistència de tot tipus de públic

<b>% d'assistents a funcions per al públic general s/ total</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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: $\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic en general}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 55,1%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



% d'assistents a funcions per al públic familiar s/ total	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <math display="block">\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic familiar}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 18,5%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

% d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <math display="block">\frac{\text{Nombre d'assistents a funcions per al públic escolar}}{\text{Nombre d'assistents}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 26,4%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



### III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

#### Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

<b>Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA, Emp. municipal)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 90,8%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Gestió directa per part de l'Ajuntament (%)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa (ens municipal)}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despeses corrents en gestió directa (ens municipal): Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (subsector ajuntament). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 43,2%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Gestió directa per part d'OAAA i Empresa municipal (%)</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa (OAAA i Emp. Municipal)}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 47,6%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)</b>	
<p>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.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 9,2%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



### Disposar d'una dotació adequada de recursos humans

<b>Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per dia d'ús</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables}}{\text{Nombre de dies anuals d'ús}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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"> <li>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 complerta de programació.</li> <li>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"> <li>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;...).</li> <li>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></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 34</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per cada 100 places ofertades d'aforament</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b>            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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Hores anuals dedicades a l'espai escènic pels treballadors/res estables}}{\text{Butaques ofertades}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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"> <li>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.</li> <li>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"> <li>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;...).</li> <li>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></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 29</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>% de dones respecte el total de treballadors estables</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de dones que són treballadores estables que treballen a l'espai escènic}}{\text{Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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"> <li>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.</li> <li>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"> <li>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;...).</li> <li>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></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 43%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>





## Promoure un clima positiu per als treballadors

<b>% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal estable</b>	
<p><b>Explicació del indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\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</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul> <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>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 2,3%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Antiguitat mitjana dels treballadors/res estables</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Anys d'antiguitat dels treballadors/res estables a l'espai escènic}}{\text{Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic: Nombre de treballadors. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul> <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>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 9,3</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Sou brut d'un tècnic de cultura</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Salari brut d'un tècnic de cultura</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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).</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 31.397€</b>	<b>Municipis participants: 16</b>



<b>Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 31.581€</b>	<b>Municipis participants: 25</b>

### **Millorar les habilitats dels treballadors**

<b>Hores anuals de formació per treballador (personal estable)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores de formació anuals realitzades pel personal estable a l'espai escènic}}{\text{Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre de treballadors/res estables que treballen a l'espai escènic: Nombre de treballadors. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul> En ambdues variables s'entén per treballadors estables aquells que compleixen els següents requisits: <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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"> <li>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;...).</li> <li>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.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 9</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



## IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

### Disposar dels recursos adequats

<b>Despesa corrent total per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana de l'espai escènic per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent total del servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 10,1€</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Despesa corrent municipal per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana de l'espai escènic per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent municipal del servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 9,4€</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa corrent municipal del servei}}{\text{Despesa corrent del Pressupost Municipal}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 1,2%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

### Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingressos per taxes i preus públics: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos) com, per exemple, taquillatge, 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 29,9%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, Diputació de Barcelona, etc.)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 11,1%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

% d'autofinançament per patrocini	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Ingressos per patrocini}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 3%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



% de finançament per part de l'ajuntament	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportació de l'Ajuntament}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 56%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



### Gestionar adequadament els recursos

% de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa en personal estable}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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"> <li>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.</li> <li>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"> <li>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;...).</li> <li>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.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 28%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>





% de la despesa en caixets s/ despesa corrent total (públic general i familiar)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa en caixets (públic general i familiar)}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 33,5%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

% de despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despeses vinculades a la funció}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 10,1%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



% despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> 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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa en comunicació i publicitat}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 5,7%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



% d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Altres despeses corrents (manteniment, neteja, consums, empreses de serveis, etc.)}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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.). No s'inclouen les despeses del capítol 6 del pressupost (en inversions reals). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 20,4%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

% de transferències corrents s/ despesa corrent total	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Transferències corrents (Cap IV) a entitats, coordinadores, xarxes...}}{\text{Despesa corrent total del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 2,3%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



### Gestionar adequadament els ingressos propis

<b>Mitjana del taquillatge per funció (públic general i familiar)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Total taquillatge (públic general i familiar)}}{\text{Nombre de funcions per al públic en general} + \text{Nombre de funcions per al públic familiar}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 2.887€</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Mitjana del caixet total per funció (públic general i familiar)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en caixet (públic general i familiar)}}{\text{Nombre de funcions per al públic en general} + \text{Nombre de funcions per al públic familiar}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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.</li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 4.375€</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



% de cobertura (taquillatge / caixet) (públic general i familiar)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b>                      Aquest percentatge mostra la proporció de la despesa total en caixets que és finançada amb el taquillatge (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><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Total taquillatge (públic general i familiar)}}{\text{Despesa en caixets (públic general i familiar)}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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'exclouen les funcions d'espectacles no professionals, així com aquelles que han estat programades per iniciativa de tercers. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 66%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Preu mig per entrada venuda (públic general i familiar)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Total taquillaatge (públic general i familiar)}}{\text{Nombre d'entrades venudes (públic general i familiar)}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 11,2€</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Preu màxim lloguer sala per butaca</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Preu màxim lloguer sala}}{\text{Nombre de butaques}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preu màxim lloguer sala: Preu màxim de lloguer de la sala (sense serveis complementaris) per un temps de 12 hores diàries 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 5,2€</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



## V. INDICADORS ENTORN

<b>Població</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura indica la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'habitants</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 72.243 hab.</b>	<b>Municipis participants: 30</b>

<b>Densitat de població (hab. / km<sup>2</sup> municipi)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> <li>➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 3.324</b>	<b>Municipis participants: 30</b>

<b>Renda per càpita</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 13.587€</b>	<b>Municipis participants: 30</b>



<b>Nombre d'espais escènics municipals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre d'espais escènics per municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'espais escènics.</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 1,6</b>	<b>Municipis participants: 29</b>

<b>Nombre de sales dels espais escènics municipals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre de sales dels espais escènics per municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre de sales.</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de sales: Nombre total de sales d'exhibició escènica o musical dels espais escènics. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2014: 1,9</b>	<b>Municipis participants: 29</b>





# INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESPAIS ESCÈNICS 2014: CONCLUSIONS

95

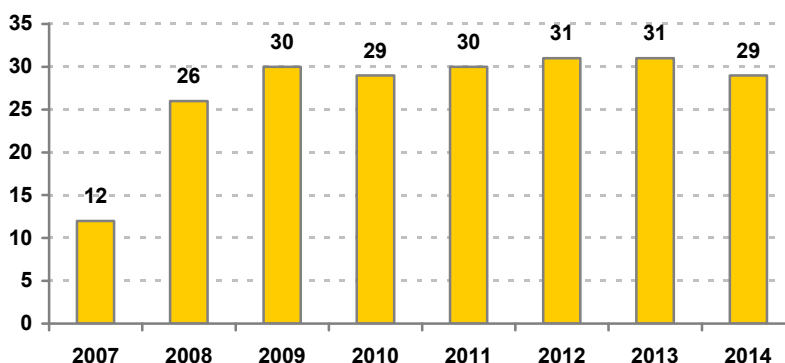




## 1. INTRODUCCIÓ

Les principals conclusions de la vuitena edició de Cercle d'Espais Escènics es recullen en el present document, que es centra en l'anàlisi de l'activitat d'aquest servei municipal de l'any 2011 al 2014.

El projecte Cercle d'Espais Escènics s'inicià el 2007 amb una mostra integrada per un total de 12 municipis. El 2014, la xifra de participants s'ha situat en 29 municipis (veure Gràfic 1).



Gràfic 1: Nombre de participants en els CCI d'Espais Escènics segons l'edició. Anys 2007 a 2014.

Participen en el Cercle els municipis que disposen d'un o més espais escènics que compleixen els següents requeriments mínims:<sup>1</sup>

- ♦ La gestió de l'espai escènic correspon a l'ajuntament o ens local.
- ♦ Disposen dels recursos tècnics suficients per fer espectacles professionals d'arts en viu.
- ♦ Programen com a mínim 8 funcions d'espectacles professionals al llarg de l'any, de mitjana els darrers tres anys.
- ♦ Tenen una persona dedicada a la programació d'espectacles de forma estable.
- ♦ Estan dotats dels recursos econòmics suficients per a programar activitats professionals.

Tots els municipis del Cercle tenen una població superior als 10.000 habitants (per cadascun dels anys considerats). Per a una correcta interpretació de les dades, s'ha de destacar que els municipis que formen part del Cercle varen ser els mateixos durant els anys 2012 i 2013. El 2014, hi van participar els mateixos municipis que els dos anys immediatament anteriors, excepte Sant Boi de Llobregat i Palau-Solità i Plegamans que no n'han format part (veure Quadre 1).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> En concret, es defineixen els espais escènics com a 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.

<sup>2</sup> L'any 2011 no hi participaren La Garriga ni Vic (que s'incorporaren al Cercle el 2012), i per contra Berga deixà de formar-ne part el 2012.



Ajuntaments de municipis de població igual o inferior a 60.000 habitants		Ajuntaments de municipis de població superior a 60.000 habitants	
Arenys de Mar	15.307	Badalona	217.210
Barberà del Vallès	32.550	Castelldefels	63.255
Cardedeu	17.698	Cornellà de Llobregat	86.234
Cerdanyola del Vallès	57.402	Granollers *	59.930
Garriga, La	15.762	Hospitalet de Llobregat, L'	253.518
Gavà	46.326	Manresa	75.297
Igualada	38.751	Mataró	124.280
Montcada i Reixac	34.394	Prat de Llobregat, El	62.866
Ripollet	37.233	Rubí	74.353
Sant Andreu de la Barca	27.268	Sabadell	207.444
Sant Feliu de Llobregat	43.715	Sant Cugat del Vallès	87.118
Sant Joan Despí	32.981	Terrassa	215.517
Torelló	13.949	Viladecans	65.358
Vic	41.956	Vilanova i la Geltrú	65.941
Vilafranca del Penedès	39.221		

Quadre 1: Ajuntaments participants en els Cercle de Comparació Intermunicipal d'Espais Escènics. Any 2014.

Notes: \* Per a mantenir les sèries històriques de les dades del Cercle, en aquesta edició del treball s'ha seguit considerant la divisió dels grups de municipis segons la població utilitzada en anys anteriors. És a dir, segons si la població és superior/igual o bé inferior a 60.000 habitants, incloent el cas de Granollers en el grup de major població.

Els 29 municipis que han participat al Cercle de 2014 representen el 36,3% dels municipis de la província de més de 10.000 habitants i el 65,2% del total de la seva població (sense incloure la ciutat de Barcelona). Aquests percentatges són lleugerament inferiors als de l'any passat, atesa l'absència ja assenyalada dels municipis de Sant Boi de Llobregat i Palau-Solità i Plegamans.

Més concretament, i respecte el total de municipis de la província (veure Quadre 2 i Gràfics 2 i 3):

- ♦ D'una banda, formen part del grup municipis del Cercle de població superior als 60.000 habitants de la província (exclosa la ciutat de Barcelona) 14 dels 16 municipis existents, que representen el 87,5% del total d'aquests municipis i el 89,1% de la seva població<sup>3</sup>.
- ♦ D'altra banda, la xifra de municipis de població igual o inferior a 60.000 hab. (i de més de 10.000 hab.) del Cercle ha estat de 15, els quals representen el 23,4% dels municipis d'aquestes dimensions i concentren el 34,3% de la població d'aquest segment.

Davant dels 29 municipis que han format el Cercle el 2014, es comptabilitzen un total de 66 municipis que han participat del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona el mateix any. Aquesta diferència s'explica, fonamentalment per (veure Quadre 2):

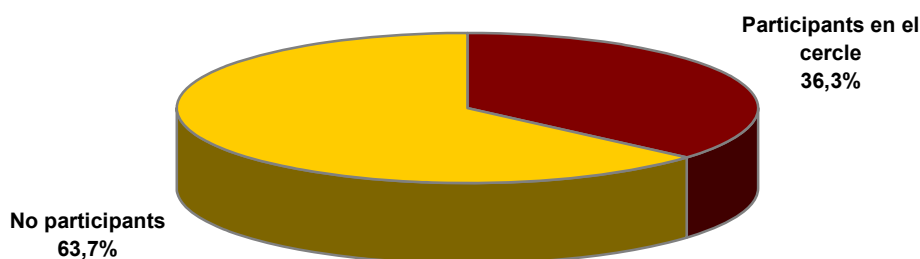
- ♦ En relació als municipis de major dimensió (població superior als 60.000 habitants): la totalitat dels 16 municipis d'aquesta dimensió de la província han participat l'any 2014 en el Circuit de la

<sup>3</sup> A més del cas de Sant Boi de Llobregat, l'altre municipi de la província que forma part d'aquest grup de municipis de població superior als 60.000 habitants i que no ha participat en el Cercle és Santa Coloma de Gramenet (amb 118.738 habitants el 2014). També cal recordar que Granollers s'ha inclòs en aquest grup de població per tal de mantenir les sèries històriques de les dades del Cercle (tot i tenir 59.930 habitants el 2014).



Xarxa d'Espais Escènics Municipals. En conseqüència, la mostra del Cercle ha representat el 87,5% del total d'aquests municipis, i el 89,1% de la seva població total (xifres inferiors a les del 2013, per la reducció d'un municipi d'aquest grup del Cercle).

- ♦ En el grup de municipis de població inferior als 60.000 habitants (i superior als 10.000 hab.) que han participat en el Circuit s'ha passat d'un total de 25 municipis el 2013 a 27 el 2014. Per tant, els 15 municipis de la mostra del Cercle representen el 55,6% del total d'aquests municipis del Circuit, els quals concentraren el 75,3% de la seva població.

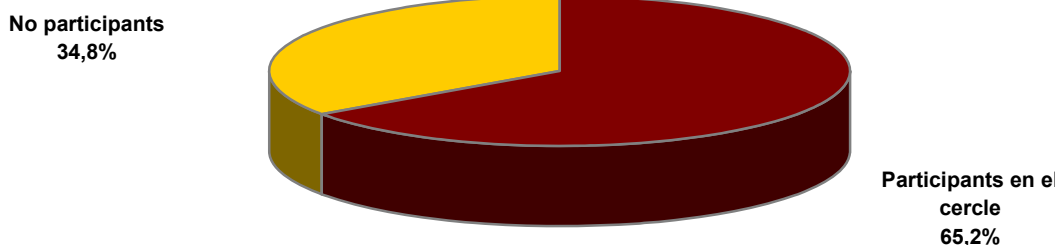


Gràfic 2: % de nombre de municipis participants de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona. Any 2014. <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>

Notes:

(1) Població municipal, INE 2014.

(2) Sense incloure Barcelona capital.



Gràfic 3: % de població dels municipis participants de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona. Any 2014. <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>

Notes:

(1) Població municipal, INE 2014.

(2) Sense incloure Barcelona capital.



	CERCLE			Circuit ODA		Total província
	Nombre	% s/ total Circuit ODA	% s/ total província	Nombre	% s/ total província	Nombre
<b>Nombre de municipis</b>						
Menys de 10.000 hab.	0	0,0	0,0	23	10,0	230
De 10.000 a 60.000 hab.	15	55,6	23,4	27	42,2	64
Més de 60.000 hab.	14	87,5	87,5	16	100,0	16
<b>Total més de 10.000 hab.</b>	<b>29</b>	<b>67,4</b>	<b>36,3</b>	<b>43</b>	<b>53,8</b>	<b>80</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>43,9</b>	<b>9,4</b>	<b>66</b>	<b>21,3</b>	<b>310</b>
<b>Població (en habitants)</b>						
Menys de 10.000 hab.	0	0,0	0,0	183.898	29,7	618.559
De 10.000 a 60.000 hab.	494.513	75,3	34,3	657.088	45,5	1.442.673
Més de 60.000 hab.	1.658.321	89,1	89,1	1.860.166	100,0	1.860.166
<b>Total més de 10.000 hab.</b>	<b>2.152.834</b>	<b>85,5</b>	<b>65,2</b>	<b>2.517.254</b>	<b>76,2</b>	<b>3.302.839</b>
<b>Total</b>	<b>2.152.834</b>	<b>79,7</b>	<b>54,9</b>	<b>2.701.152</b>	<b>68,9</b>	<b>3.921.398</b>

Quadre 2: Municipis participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Espais Escènics i en el Circuit de l'Oficina de Difusió Artística per intervals de població municipal. Any 2014. <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup>

Notes:

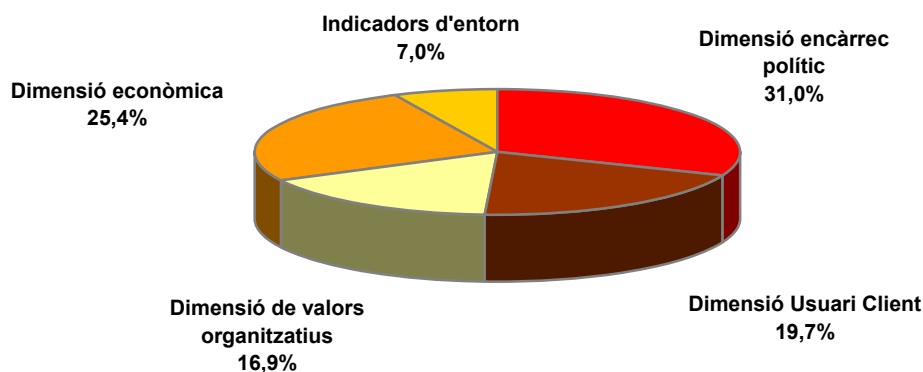
(1) Població municipal, INE 2014.

(2) Sense incloure Barcelona capital.

(3) Granollers s'ha inclòs en el grup de població superior als 60.000 hab. per tal de mantenir les sèries històriques de les dades del Cercle (tot i tenir 59.930 habitants el 2014).

Com en l'any anterior, l'edició de l'any 2014 del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Espais Escènics s'ha estructurat en una graella de 71 indicadors repartits entre les quatre dimensions principals considerades (d'encàrrec polític, d'usuari client, de valors organitzatius i d'economia), incloent també els indicadors d'entorn (veure Gràfic 4).

Respecte l'any anterior, tan sols s'ha fet una petita modificació relativa a la definició de la variable despeses en comunicació (en l'apartat Dimensió Economia) per tal d'incorporar explícitament la despesa en comunicació dels Espais Escènics a través d'Internet (i, específicament, de les xarxes socials).



Gràfic 4: Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions d'estudi. Any 2014.

Com ja s'ha posat de manifest en anys anteriors, una correcta interpretació de les dades obtingudes en el Cercle ha de tenir present que l'activitat dels espais escènics municipals analitzats està condicionada, d'una banda, per la definició establerta d'aquest tipus d'equipaments (exposada anteriorment) i, d'altra, per l'orientació de les polítiques locals relatives a les arts escèniques. En aquest sentit, les principals observacions a fer en la comparació de les dades entre municipis són les següents:

- ♦ Per un costat, hi ha casos en els que les funcions d'iniciativa municipal per a escolars no es fan en els espais escènics objecte del treball, sinó en altres que no s'ajusten a la definició establerta.
- ♦ Per un altre costat, hi ha desiguals graus de concentració de l'activitat escènica municipal en els espais analitzats: segons la proporció d'activitats promogudes pel propi ajuntament o per tercers en els espais analitzats (o en d'altres), o bé en funció de les activitats de caràcter professional o amateur realitzades en aquests.

## 2. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS ESPAIS ESCÈNICS

L'anàlisi global dels indicadors que seguidament es presenta es fa des de les següents perspectives:

- ♦ L'evolució temporal de les dades, que comprenen els anys 2011, 2012, 2013 i 2014.
- ♦ La dimensió de població municipal, amb el que es posen de manifest les diferències més significatives existents entre els municipis segons aquesta variable.
- ♦ Una perspectiva transversal amb altres serveis municipals, tot comparant aquells indicadors comuns a tots els serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipals (en la Dimensió de Valors Organitzatius – Recursos Humans i en la Dimensió Econòmica).
- ♦ Una anàlisi de correlació entre indicadors del mateix Cercle d'Espais Escènics, que permet constatar fins a quin punt dos indicadors tenen relació entre ells.

Com en l'anterior edició d'aquestes conclusions del Cercle, es fa un estudi comparatiu de certes variables o indicadors amb altres dades estadístiques disponibles de les següents fonts d'informació:

- ♦ Del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona que comprèn, a més dels municipis del Cercle, altres municipis amb activitat d'arts escèniques i musicals de la província (veure Quadre 2 anterior). En aquest cas, les dades disponibles són del mateix any 2014.

Les dades del Circuit no inclouen, però, l'oferta d'activitat específicament adreçada al públic escolar, qüestió que s'ha tenir en compte a l'hora d'interpretar les dades.

- ♦ De l'exhibició escènica de Barcelona ciutat segons les dades d'AETCA – Associació d'Empreses de Teatre a Catalunya, que inclouen l'activitat d'agents públics i privats a la capital de Catalunya. En aquest cas, però, s'ha de remarcar que les dades disponibles són per temporades de programació, i no per anys naturals.

Des de la perspectiva dels gèneres programats, cal indicar que les dades d'AETCA es centren en l'activitat dels espais especialitzats en teatre, dansa i altres gèneres escènics (com l'òpera), i no en música, pel que cal considerar aquestes dades tan sols com a referència de l'entorn.

A més a més, cal remarcar que les activitats escèniques i musicals de la ciutat de Barcelona tenen una capacitat de programació d'oferta i un públic potencial molt superiors als de la resta de municipis de la província. Per tant, aquestes dades es presenten tan sols per donar una referència



de l'entorn sectorial, fet que s'ha de tenir en compte per a una correcta comparació de les dades. Aquest apartat d'anàlisi dels indicadors s'estructura, d'entrada, en la presentació dels resultats obtinguts per les quatre Dimensions del Cercle (Encàrrec polític, Usuari – Client, Valors organitzatius i Econòmica) i, per últim, en l'anàlisi de certes relacions entre indicadors de diferents Dimensions.

## DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Els indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític fan referència al grau d'assoliment dels objectius finals del servei i de la seva qualitat. Contenen informació sobre la dotació d'equipaments, la intensitat de l'activitat realitzada, i la tipologia d'espectacles/actes oferts.

Aquests indicadors s'han classificat en sis blocs (veure Taula 1):

- ◆ 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.
- ◆ Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials.

<b>Dimensió Encàrrec polític</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Proporcionar una bona oferta d'equipaments</b>				
Butaques per cada 1.000 habitants	10,7	10,8	10,3	10,5
Places ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants	437	423	416	445
<b>Oferir una intensa programació municipal d'arts en viu</b>				
Funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants	10,9	10,4	10,2	11,0
Funcions professionals de programació general i familiar d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 hab.	6,9	6,8	7,0	7,7
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	8,6 %	12,2 %	13,6 %	12,4 %
<b>Oferir una programació municipal d'arts en viu diversa</b>				
% funcions de teatre s/ total	50,1 %	49,2 %	48,1 %	46,8 %
% funcions de música s/ total	34,9 %	33,9 %	35,1 %	35,3 %
% funcions de dansa s/ total	9,1 %	9,8 %	9,2 %	9,1 %
% funcions d'altres gèneres s/ total	5,9 %	7,1 %	7,6 %	8,9 %
<b>Oferir una programació municipal d'arts en viu per a tots els públics</b>				
% funcions per al públic general s/ total	47,5 %	48,6 %	51,6 %	51,8 %
% funcions per al públic familiar s/ total	15,6 %	16,5 %	17,6 %	18,4 %





<b>Ser un centre de referència de l'oferta d'arts en viu del municipi</b>				
% de funcions anuals <u>no professionals</u> i d'iniciativa municipal fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	10,0 %	10,4 %	9,2 %	9,7 %
% de funcions anuals <u>iniciativa de tercers</u> fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic	28,0 %	29,4 %	28,0 %	29,4 %
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes <u>en espais escènics aliens</u> s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	8,6 %	8,3 %	7,9 %	7,0 %
% de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes <u>a taquilla</u> s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal	12,0 %	11,0 %	11,5 %	15,3 %
<b>Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials (I)</b>				
Nombre de dies amb funció professional d'iniciativa municipal per sala	30	29	34	36
Nombre de dies anuals amb ús per sala	118	129	138	146
<b>Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials (II)</b>				
Nombre d'Actes realitzats mitjançant lloguer per sala	--	--	19	21
Nombre d'Actes realitzats mitjançant cessió gratuïta per sala	--	--	21	21
Nombre d'Actes d'iniciativa municipal per sala	--	--	15	18

Taula 1: Indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Espais Escènics. Anys 2011 – 2014.

El primer bloc d'indicadors denominat "Proporcionar una bona oferta d'equipaments" mostra certs canvis respecte l'any anterior, sobretot en relació al nombre de places ofertades per cada 1.000 habitants (aforament anual per nombre de funcions per cada 1.000 habitants), que ha augmentat de 416 el 2013 a 445 el 2014

Cal assenyalar que en els municipis participants en l'edició d'enguany del Cercle, el nombre d'espais escènics (47) i de sales (56) ha estat el mateix els anys 2013 i 2014

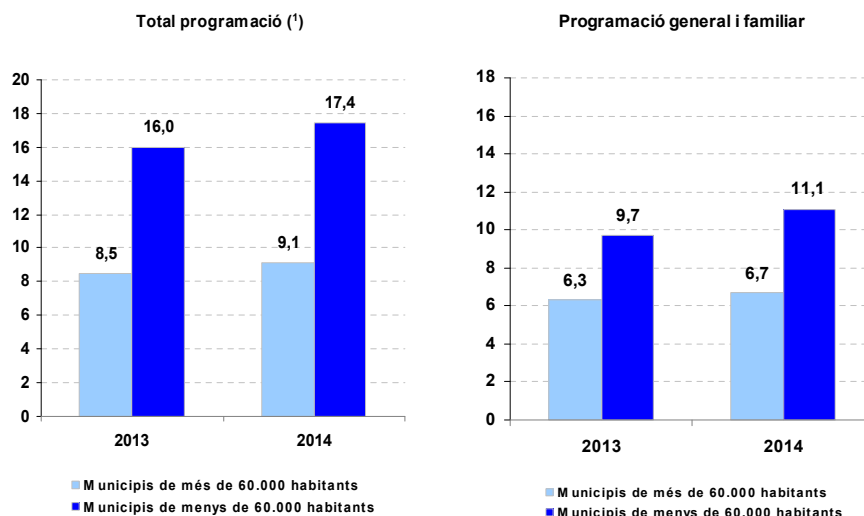
En els indicadors que fan referència a l'"Oferta d'una intensa programació d'arts en viu", hi ha primerament la xifra total de funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants, que s'ha recuperat de 10,2 funcions per 10.000 habitants el 2013 a 11,0 el 2014. Aquest valor és el més elevat dels quatre anys considerats.

També el nombre de funcions professionals de programació general i familiar d'iniciativa municipal a l'espai escènic (és a dir, sense incloure l'activitat adreçada específicament al públic escolar) assoleix el valor més elevat dels darrers quatre anys amb 7,7 funcions per 10.000 habitants l'any 2014.

Aquests increments es donen en els dos grups de municipis segons la seva població (veure Gràfic 5):

- En el grup de municipis de menys de 60.000 habitants del Cercle, creix la xifra total de funcions professionals a l'espai escènic per cada 10.000 habitants de 16,0 a 17,4 funcions per 10.000 habitants de 2013 a 2014. Igualment, s'observa una evolució positiva si només considerem les funcions de la programació general i familiar (és a dir, sense incloure les adreçades al públic escolar) que passen de 9,7 a 11,1 funcions per 10.000 habitants de 2013 a 2014.
- En l'altre grup de municipis de població superior (és a dir, de més de 60.000 habitants), també creix el valor d'ambdós indicadors del 2013 al 2014: de 8,5 a 9,1 funcions per 10.000 habitants respecte del total de la programació, i de 6,3 a 6,7 funcions per 10.000 habitants respecte la programació general i familiar.



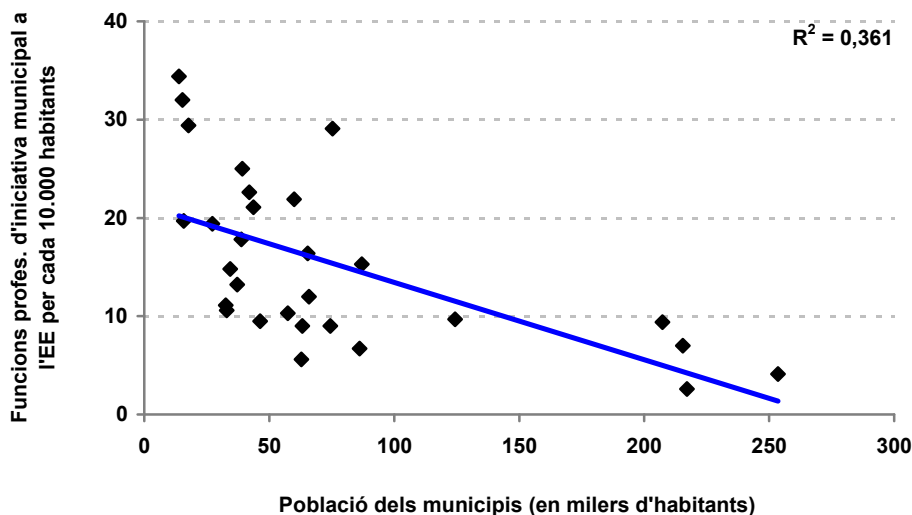


Gràfic 5: Funcions professionals d'iniciativa municipal als espais escènics per 10.000 habitants, per trams de població. Anys 2013 i 2014.

Nota:

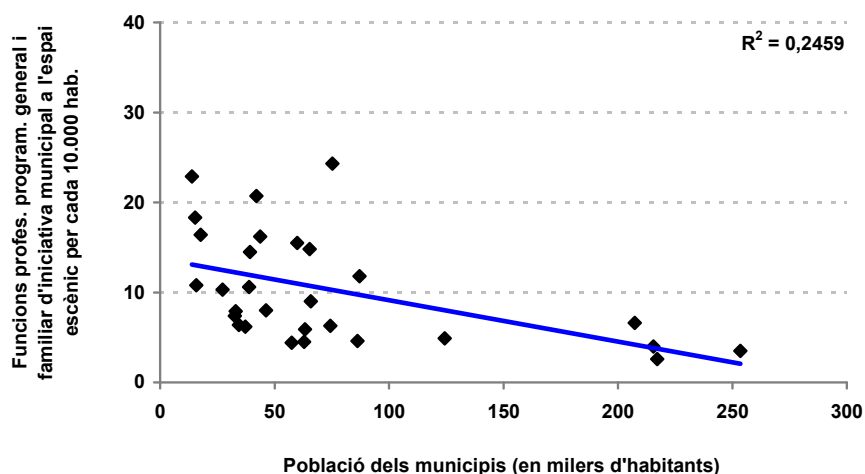
(1) Inclou les funcions programades per a públic escolar (a més de la programació general i familiar).

Com en anys anteriors, el 2014 es constata com la correlació entre l'indicador nombre de funcions professionals totals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants i la població del municipi és més intensa quan es considera el total de la programació -incloses les funcions per a públic escolar- (veure Gràfic 6), que quan només es contempen les funcions corresponents a la programació general i familiar (veure Gràfic 7). Per tant, a mesura que creix la dimensió dels municipis tendeix a disminuir el nombre total de funcions per habitant. Aquesta tendència també es dona –però de manera menys accentuada- en relació a les funcions de programació general i familiar.



Gràfic 6: Funcions professionals d'iniciativa municipal als espais escènics per cada 10.000 habitants. Any 2014.





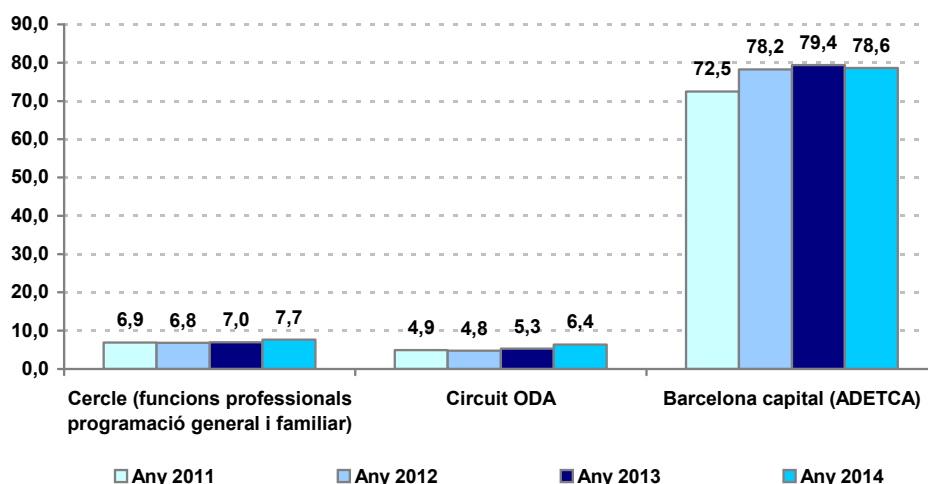
Gràfic 7: Funcions professionals de programació general i familiar d'iniciativa municipal als espais escènics per cada 10.000 hab. Any 2014.

L'anàlisi comparativa de les funcions realitzades pels espais escènics del Cercle amb les del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística i amb l'activitat escènica a la ciutat de Barcelona (a partir de les dades publicades per ADETCA), posa de manifest (veure Gràfic 8):

- a) Com també s'ha esdevingut en els espais escènics del Cercle, el nombre de funcions per habitant en el Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals ha augmentat del 2013 al 2014 (de 5,3 a 6,4 funcions per 10.000 habitants).

Com s'ha indicat anteriorment, hi ha hagut un lleuger increment del nombre municipis participants en el Circuit (veure apartat 1. Introducció d'aquest informe).

- b) Per contra, a la ciutat de Barcelona el nombre de funcions realitzades per habitant ha decrescut d'un any a l'altre: de 79,4 funcions per 10.000 habitants la temporada 2012-13 a 78,6 funcions per 10.000 habitants la temporada següent



Gràfic 8: Funcions per 10.000 habitants dels espais escènics del Cercle, del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'ODA, i de Barcelona capital segons ADETCA. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014. \*

Nota: \* Les dades d'ADETCA són per temporades de programació, de manera que les de l'any 2011 es corresponen amb la temporada 2010-11 (i successivament).



Quant a la resta d'indicadors del bloc "Oferta d'una intensa programació d'arts en viu", es poden fer les observacions següents:

- a) La mitjana de funcions per espectacle se situa en 1,4 funcions per espectacle (com els anys 2011 i 2102).
- b) El percentatge de funcions professionals d'arts escèniques d'iniciativa municipal fetes als espais analitzats i que s'han produït amb la participació dels espais escènics, ha tendit a estabilitzar-se del 2011 al 2014 amb pocs canvis: 12,2% el 2012, 13,6% el 2013 i 12,4% el 2014.

El repartiment de les funcions programades segons la tipologia d'espectacle l'any 2014 ofereix igualment dades força similars a les dels anys anteriors:

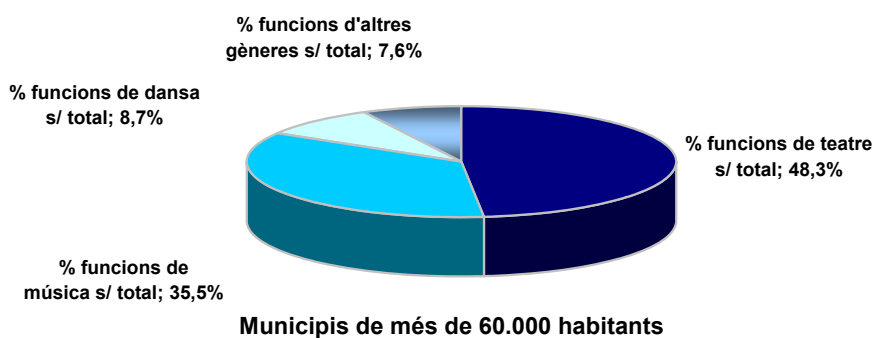
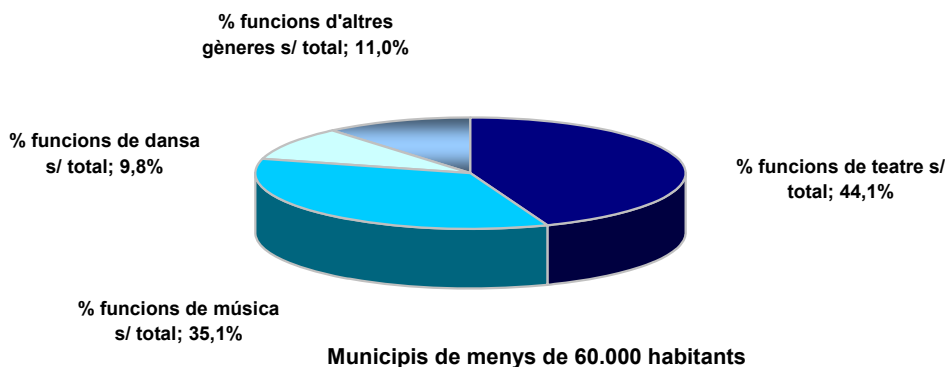
- ◆ 46,8% de l'oferta en teatre, que és el percentatge més baix del període considerat (50,1% el 2011, i 49,2% el 2012 i 48,1% el 2013).
- ◆ 35,3% en música, que és el valor més elevat dels del 2011 (34,9% el 2011, 33,9% el 2012 i 35,1% el 2013).
- ◆ 9,1% en dansa (9,1% el 2011, 9,8% el 2012 i 9,2% el 2013).
- ◆ 8,9% altres gèneres, que també és el valor més elevat del període i segueix la tendència de creixement (5,9% el 2011, 7,1% el 2012 i 7,6% el 2013).

L'anàlisi comparativa entre l'activitat del Cercle i la del conjunt del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística, permet posar de manifest les següents qüestions (molt similars a les de l'any anterior):

- ◆ En els espais del Circuit hi ha una programació relativament més elevada de teatre (53% del total de funcions) que al Cercle (46,8%).
- ◆ El 2014, la proporció de funcions en música és la mateixa en el Cercle i el Circuit (35%).
- ◆ Per últim, en el Circuit hi ha una menor presència relativa de dansa (7% al Circuit i 9,1% al Cercle) i d'espectacles de circ/multidisciplinats (el 5% i 8,9% respectivament).

Per grups de municipis, hi ha certes diferències a destacar respecte la programació dels espais escènics segons la tipologia d'espectacle l'any 2014 (veure Gràfic 9):

- a) El teatre és el tipus d'espectacle amb un percentatge més elevat de funcions en ambdós grups. Tot i això, cal remarcar que el 2014 ha estat el primer any en el que els espais escènics del grup de municipis de població igual o superior a 60.000 habitants aquest percentatge és superior que en els municipis de menor dimensió (respectivament, 48,3% i 44,1%).  
Aquest fet s'explica per la notable davallada del percentatge corresponent a aquest tipus de funcions en els espais escènics del grup de municipis de menys de 60.000 habitants, que ha passat del 54,0% el 2011, al 49,7% el 2012, el 50,1% el 2013 i, finalment, el 44,1% el 2014.
- b) D'altra banda, en el grup de municipis de menor població s'obté un percentatge força elevat en el % de funcions d'altres gèneres (11,0%), que és el més elevat dels darrers quatre anys, i amb un valor superior al 7,6% dels municipis de més de 60.000 habitants.
- c) En música i dansa, no s'observen diferències rellevants a posar de manifest.

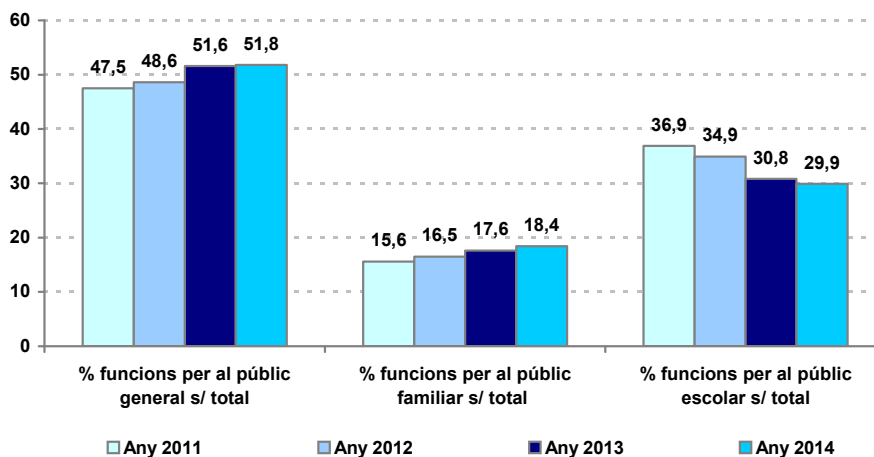


Gràfic 9: % del total de funcions dels espais escènics per tipologia d'espectacle. Any 2014.

L'evolució de la distribució del total de funcions realitzades segons el tipus de públic de l'any 2011 al 2014 evidencia un dels principals canvis esdevinguts en l'activitat dels espais escènics del Cercle durant el període (veure Gràfic 10):

- ♦ Els percentatges de funcions d'espectacles adreçats al públic en general i al públic familiar sobre el total han experimentat un notable creixement aquests anys. D'una banda, el percentatge de funcions per al públic en general l'any 2014 ha estat del 51,8% del total de funcions dels espais escènics, que és el valor més elevat dels darrers anys. D'altra banda, també els adreçats al públic familiar se situen en la xifra més alta dels últims exercicis amb el 18,4%.
- ♦ Per contra, el percentatge de funcions adreçades al públic escolar han disminuït notablement, passant del 36,9% el 2011 fins al 29,9% el 2014.



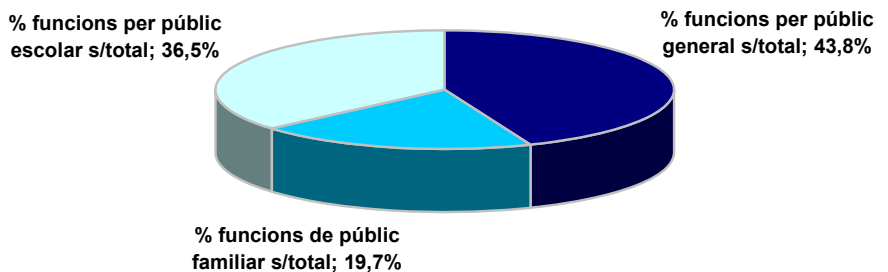


Gràfic 10: % del total de funcions dels espais escènics per tipologia de públic. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014.

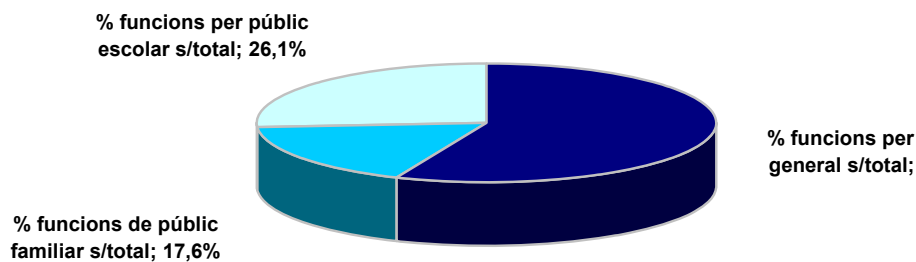
Tot i que aquesta tendència general s'ha donat en relació als dos grups de municipis establerts segons la població, com en anys anteriors s'observa una notable diferència en la distribució dels espectacles segons el col·lectiu a qui s'adreça la programació de l'espai escènic i aquests dos grups (veure Gràfic 11):

En concret, en els espais escènics de municipis de població inferior als 60.000 habitants hi ha un percentatge de funcions adreçades al públic escolar (36,5% del total el 2014, i 39,8% el 2013) força superior al dels municipis de població igual o superior als 60.000 habitants (26,1% el 2014 i 25,9% el 2013).

Com ja s'ha assenyalat a la Introducció, l'oferta d'espectacles adreçats al públic escolar es realitza en certs municipis en els mateixos espais escènics objecte del Cercle, mentre que en d'altres es fa en recintes diferents.



Municipis de menys de 60.000 habitants



Municipis de més de 60.000 habitants

Gràfic 11: % del total de funcions dels espais escènics per tipologia de públic. Any 2014.

En l'apartat relatiu als espais escènics com a centres de referència de l'oferta d'arts en viu realitzada en el municipi, les dades corresponents a l'any 2014 són força similars respecte dels anys anteriors en els següents casos:

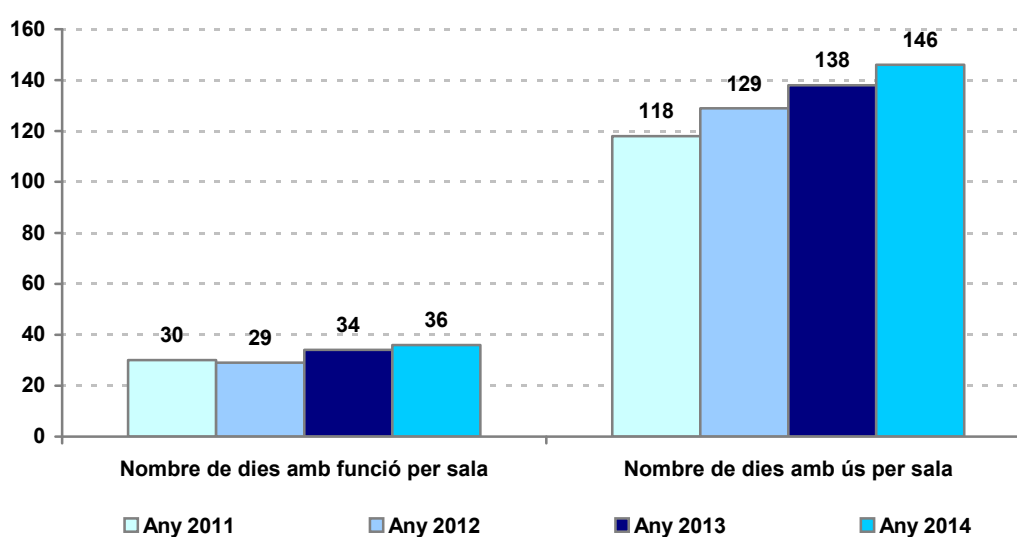
- El total de funcions anuals dels espais escènics que són de caràcter no professional i d'iniciativa municipal han representat el 9,7% del total.
- El percentatge de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en els espais escènics ha estat del 29,4%.
- El 7,0% de les funcions professionals anuals que són d'iniciativa municipal es fan en espais escènics aliens, dada que evidencia la funció de centralitat dels espais analitzats en l'activitat escènica i musical dels municipis del Cercle.

A diferència d'aquests casos, s'observa un cert increment del percentatge de funcions anuals d'iniciativa municipal fetes a taquilla sobre el total de funcions professionals d'iniciativa municipal. En concret, aquest ha passat de l'11,5% el 2013 al 15,3% el 2014. En futures edicions del Cercle s'haurà de fer un seguiment específic d'aquesta qüestió per valorar si suposa un canvi de tendència o, tan sols, ha estat una estratègia per a mantenir l'activitat dels espais escènics en temps de crisi econòmica.

Quant als indicadors relatius a la intensitat de l'oferta d'actes culturals i socials per part dels espais escènics del Cercle, es constata la següent evolució els darrers anys (veure Gràfic 12):

- El 2014 s'obté una mitjana de 36 dies amb funció professional d'iniciativa municipal per sala, amb el que se supera el valor d'aquest indicador de l'any 2010 (34 dies), tot i que encara se situa per sota del 2009 (41 dies).
- El nombre de dies amb ús de la sala segueix una apreciable tendència de creixement els tres darrers exercicis: 118 el 2011, 129 el 2012, 138 el 2013 i 146 el 2014.

Aquestes dades semblen indicar una certa recuperació de l'activitat dels espais escènics del Cercle. No obstant això, per a interpretar-les correctament, cal recordar que el nombre de sales dels espais escènics del Cercle passaren de 63 el 2012 a 56 el 2013, fet que explica parcialment l'increment en el valor d'aquests dos indicadors.



Gràfic 12: Nombre de dies amb funció professional d'iniciativa municipal per sala i Nombre de dies anuals amb ús per sala. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014.\*

*Nota: \* El nombre de sales dels municipis del Cercle es reduïren de 63 el 2012 a 56 el 2013*

En la resta d'indicadors relatius a la intensitat de l'oferta d'actes culturals i socials, les dades del 2014 no són massa diferents a les del 2013:

- Una mitjana de 21 actes realitzats mitjançant lloguer per sala.
- Una mitjana de 21 actes realitzats mitjançant cessió gratuïta per sala.
- Una mitjana de de 18 actes d'iniciativa municipal per sala.

## DIMENSÍO USUARI - CLIENT

El bloc d'indicadors Usuari –Client informa sobre l'ús que els usuaris / clients fan del servei, i la seva satisfacció amb el servei, classificats en els quatre apartats següents (veure Taula 2):

- ♦ 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.

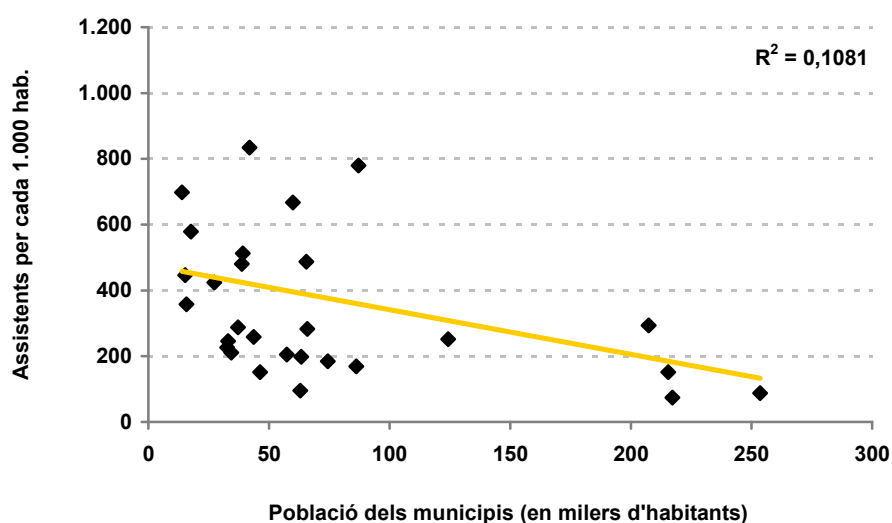
<b>Dimensió Usuari / Client</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Fomentar l'assistència als espais escènics municipals</b>				
Assistents per cada 1.000 habitants	289	269	278	300
Assistents programació general i familiar per cada 1.000 habitants	200	190	203	221
% d'assistents sobre aforament	66 %	64 %	67 %	67 %
% entrades venudes sobre assistents (públic general i familiar)	85 %	88 %	87 %	90 %
<b>Fomentar l'accés i la participació dels usuaris</b>				
% entrades venudes amb servei no presencial (s/ total)	26 %	28 %	37 %	39 %
% entrades venudes amb descompte (excloent abonaments) (s/ total)	37 %	47 %	40 %	38 %
% d'entrades venudes per abonament (s/total)	16 %	15 %	14 %	15 %
<b>Fomentar l'assistència a tot tipus d'espectacle</b>				
% d'assistents a funcions de teatre s/ total	51,1 %	46,1 %	47,4 %	47,0 %
% d'assistents a funcions de música s/ total	34,8 %	38,5 %	35,4 %	38,3 %
% d'assistents a funcions de dansa s/ total	8,6 %	8,3 %	8,7 %	7,8 %
% d'assistents a funcions d'altres gèneres s/ total	5,5 %	7,0 %	8,5 %	6,9 %
<b>Fomentar l'assistència de tot tipus de públic</b>				
% d'assistents a funcions per al públic general s/ total	52,2 %	55,0 %	55,3 %	55,1 %
% d'assistents a funcions per al públic familiar s/ total	17,1 %	15,7 %	17,9 %	18,5 %
% d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total	30,8 %	29,3 %	26,9 %	26,4 %

Taula 2: Indicadors de la Dimensió Usuari-Client del Cercle de Comparació Intermunicipal d'espais escènics. Anys 2011-2014.



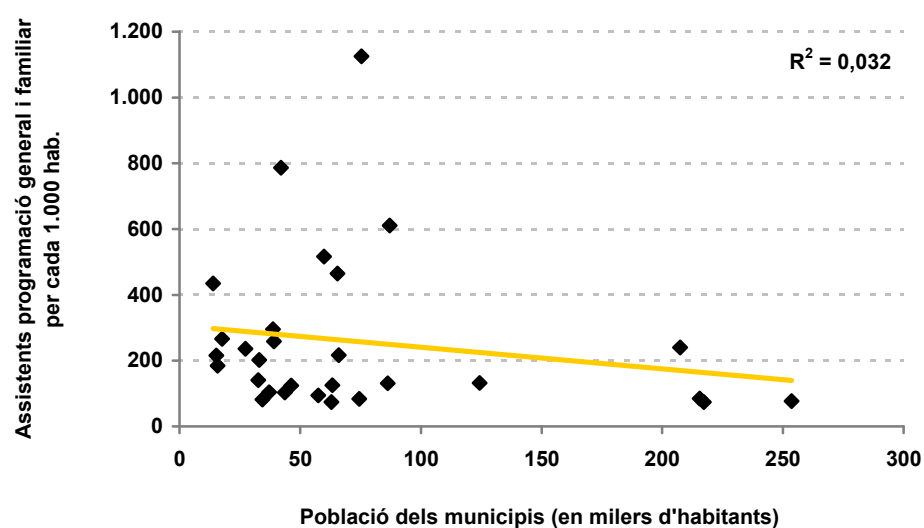
Del bloc "Fomentar l'assistència als espais escènics municipals", el primer indicador és la mitjana d'assistents per habitant, que el 2014 ha estat de 300 assistents per 1.000 habitants. Aquest valor és el més elevat del període considerat: 289 assistents per 1.000 habitants el 2011, 269 el 2012 i 278 el 2013. Novament, aquest és un indicati de recuperació de l'activitat dels espais escènics l'any 2014.

Com ja s'ha observat en anys anteriors, hi ha una notable dispersió dels valors relatius a la mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants dels espais escènics segons la dimensió del municipi. Tot i això, hi ha una lleugera tendència a reduir-se a mesura que augmenta el total de població (veure Gràfic 13).



Gràfic 13: Mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants dels espais escènics. Any 2014.

L'anàlisi específica dels assistents a les funcions de programació general i familiar, és a dir, sense incloure els espectacles adreçats al públic escolar, posa de manifest com la tendència a reduir la xifra d'assistents per habitant en augmentar el total de població és força més feble (veure Gràfic 14).

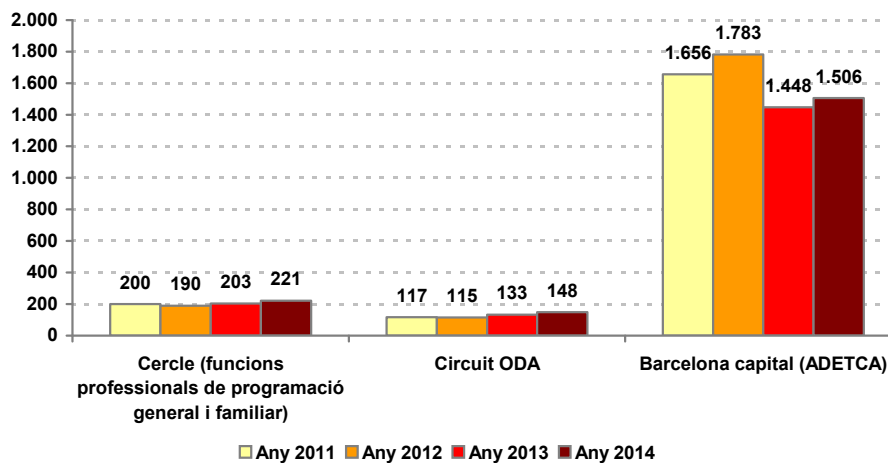


Gràfic 14: Mitjana d'assistents a programació general i familiar per cada 1.000 habitants dels espais escènics. Any 2014.



Comparativament amb altres informacions de referència del sector de les arts escèniques de la província, l'assistència als espais escènics del Cercle es caracteritza per (veure Gràfic 15):

- ♦ En el conjunt del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística, el 2014 s'han comptabilitzat un total de 148 assistents per 1.000 habitants, xifra que revela una tendència positiva de creixement respecte els anys anteriors (com s'ha observat respecte del Cercle). Aquesta dada, al igual que en anys anteriors, segueix amb un valor inferior al dels espais escènics del Cercle.
- ♦ A la ciutat de Barcelona (a partir de les dades publicades per ADETCA), s'assolí la xifra de 1.506 espectadors per 1.000 habitants la temporada 2013-14, xifra molt inferior a la dels exercicis anteriors, i que posa clarament de manifest l'impacte de la crisi econòmica en l'activitat dels espais escènics de la capital de Catalunya. Aquesta dada és superior a la de la temporada anterior, que es pot considerar indicatiu d'una millora en l'activitat dels espais escènics de la ciutat de Barcelona



Gràfic 15: Mitjana d'assistents per 1.000 habitants dels espais escènics del Cercle, del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'ODA, i de Barcelona capital segons ADETCA. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014. \*

Notes: \* Les dades d'ADETCA són per temporades de programació, de manera que les de l'any 2011 es corresponen amb la temporada 2010-11 (i successivament).

En els municipis del Cercle, el grau d'ocupació sobre l'aforament total l'any 2014 ha estat del 67%, mantenint-se la mateixa xifra que l'any passat (la qual és el valor més elevat d'aquest percentatge dels darrers anys: 66% el 2011 i 64% el 2012).

Cal tenir en compte, però, que els espais escènics tenen una diferent evolució segons la dimensió municipal. Així, en els espais de municipis de població igual o superior als 60.000 habitants aquest percentatge ha estat del 70% el 2013 i del 72% el 2014. Per contra, en els més petits s'ha passat del 60% el 2013 al 59% el 2014.

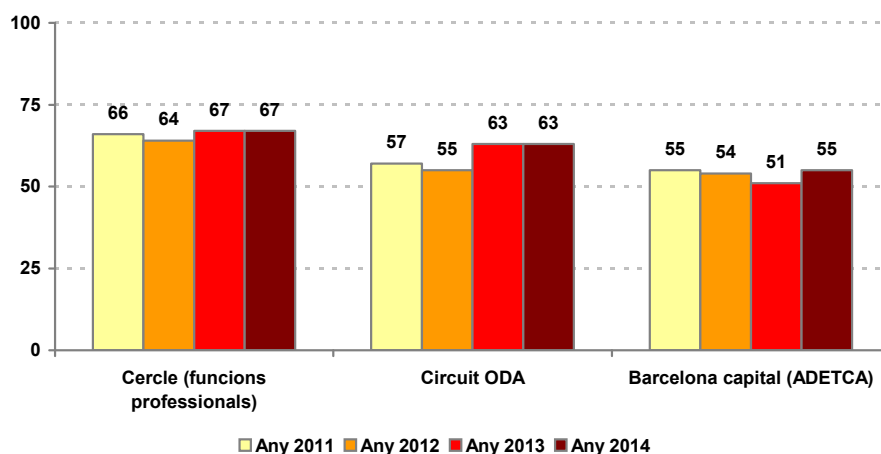
Les informacions de referència del sector disponibles permeten fer la següent anàlisi comparativa dels espais escènics del Cercle amb (veure Gràfic 16):

- ♦ Els espais del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística: l'any 2014 s'ha mantingut el percentatge d'ocupació de les sales de l'any 2013, que se situà en el 63%.

Com s'ha indicat en anys anteriors, en el cas dels espais escènics del Cercle s'inclou la programació per al públic escolar (a diferència del que s'esdevé en el Circuit), i que en aquestes activitats tendeixen a donar-se elevats percentatges d'ocupació. Aquesta sembla ser la principal explicació

de la diferència existent entre els valors assolits en el grau d'ocupació del Cercle i del Circuit (respectivament).

- ♦ El grau d'ocupació de les sales barcelonines (a partir de les dades publicades per ADETCA), fou del 55% la temporada 2013-14: el 55,6% a les sales de més de 200 localitats (51,5% la temporada anterior), el 49,7% per a les sales de menys de 200 localitats (45,5% l'anterior), i el 61,1% per a les sales "especials" (67,8% l'anterior) <sup>4</sup>.



Gràfic 16: Grau d'ocupació dels espais escènics del Cercle, del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'ODA, i de Barcelona capital segons ADETCA. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014. \*

Notes: \* D'una banda, cal tenir en compte que les dades del Cercle inclouen la programació adreçada a les escoles, que no es considera en el cas del Circuit. D'altra banda, que les dades d'ADETCA són per temporades de programació, de manera que les de l'any 2011 es corresponen amb la temporada 2010-11 (i successivament).

El percentatge d'entrades venudes sobre el total d'assistents s'ha situat el 2014 en el 90%, el valor més elevat del període.

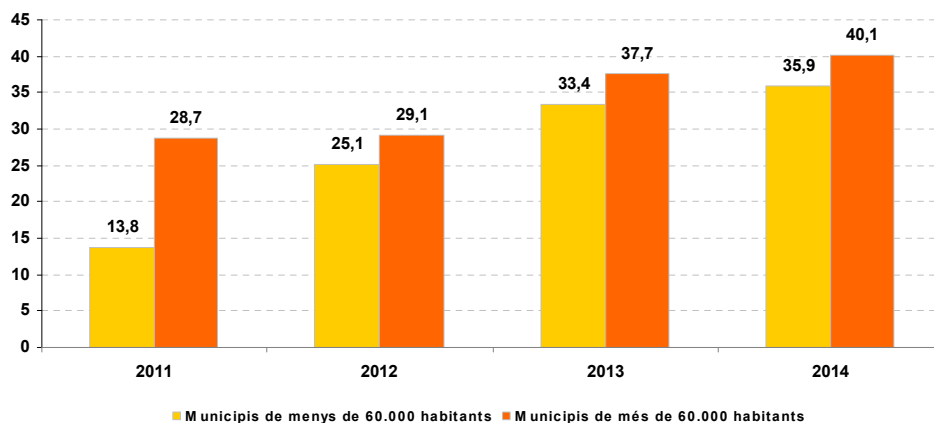
En l'apartat relatiu a les estratègies de foment de l'accés i la participació dels usuaris mitjançant els sistemes de preus i de venda d'entrades, cal destacar el següent:

- ♦ El percentatge d'entrades venudes amb servei no presencial de venda ha augmentat lleugerament del 37% el 2013 al 39% el 2014, creixement que ha estat menys accentuat que el que s'esdevingué l'any anterior.

No obstant això, la introducció d'aquest nou mètode de venda d'entrades ha estat un dels canvis més notoris esdevinguts en els espais escènics del Cercle del 2011 al 2014, tant per als que estan en municipis de població igual o superior als 60.000 habitants, com en els que s'ubiquen en municipis més petits (veure Gràfic 17).

<sup>4</sup> La Temporada 2013-14, es consideren en el grup de teatre especial els espais següents: Capella Macba, Castell de Montjuïc, Convent de Sant Agustí, el Graner del Mercat de les Flors, Museu d'Arqueologia i Teatre Grec.





Gràfic 17: Mitjana d'entrades venudes amb servei no presencial de venda d'entrades dels espais escènics, per trams de població. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014.

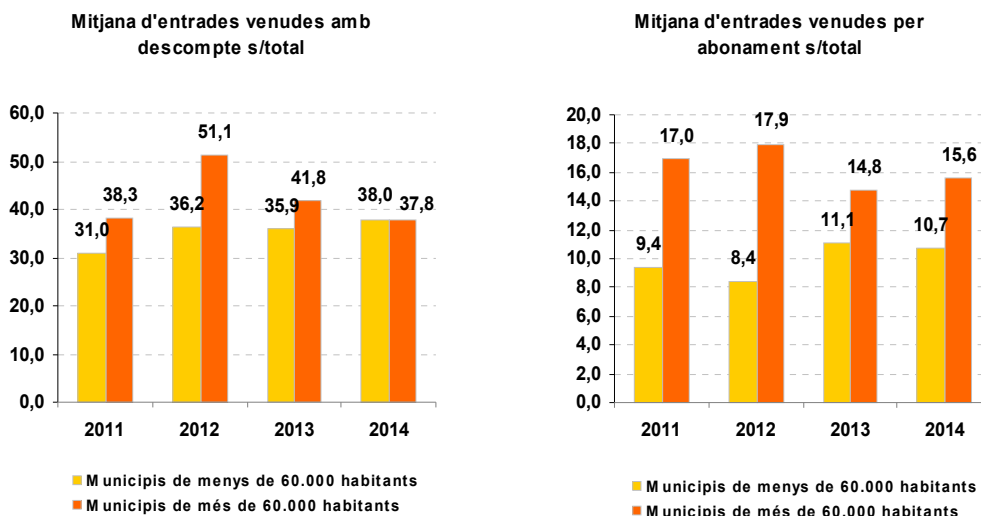
- ♦ El percentatge de les entrades que han estat venudes amb descompte el 2014 (sense incloure els abonaments) ha seguit davallant fins al 38%. Cal tenir en compte que aquest percentatge era del 47% l'any 2012, i del 40% el 2013.

Així mateix, cal posar de manifest que, pràcticament, han desaparegut les diferències en aquest indicador entre els municipis de població igual o superior als 60.000 habitants (37,8% el 2014 essent del 51,1% el 2012), respecte als de dimensió inferior (38,0% el 2014) (veure Gràfic 18).

- ♦ L'any 2014 s'han venut mitjançant abonament el 15% de les entrades, que és una proporció molt similar a la dels anys anteriors.

En aquest cas, però, es mantenen les diferències en el valor d'aquest percentatge pels grups municipals considerats: en els municipis més grans és major (15,6%) comparativament amb els de menys de 60.000 habitants (10,7%) (veure Gràfic 18).

L'estancament del percentatge d'entrades venudes mitjançant abonament pot explicar-se, en part, per la situació de crisi econòmica que afecta les decisions dels consumidors d'espectacles. A més a més, cal tenir en compte els possibles efectes de l'increment del 8% al 21% en el tipus impositiu de l'IVA dels espectacles, que entrà en vigor el setembre de 2012.



Gràfic 18: Mitjana d'entrades venudes amb descompte i per abonament dels espais escènics, per trams de població. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014.

L'any 2014, la distribució dels assistents segons la tipologia d'espectacle mostra la següent evolució respecte l'any anterior:

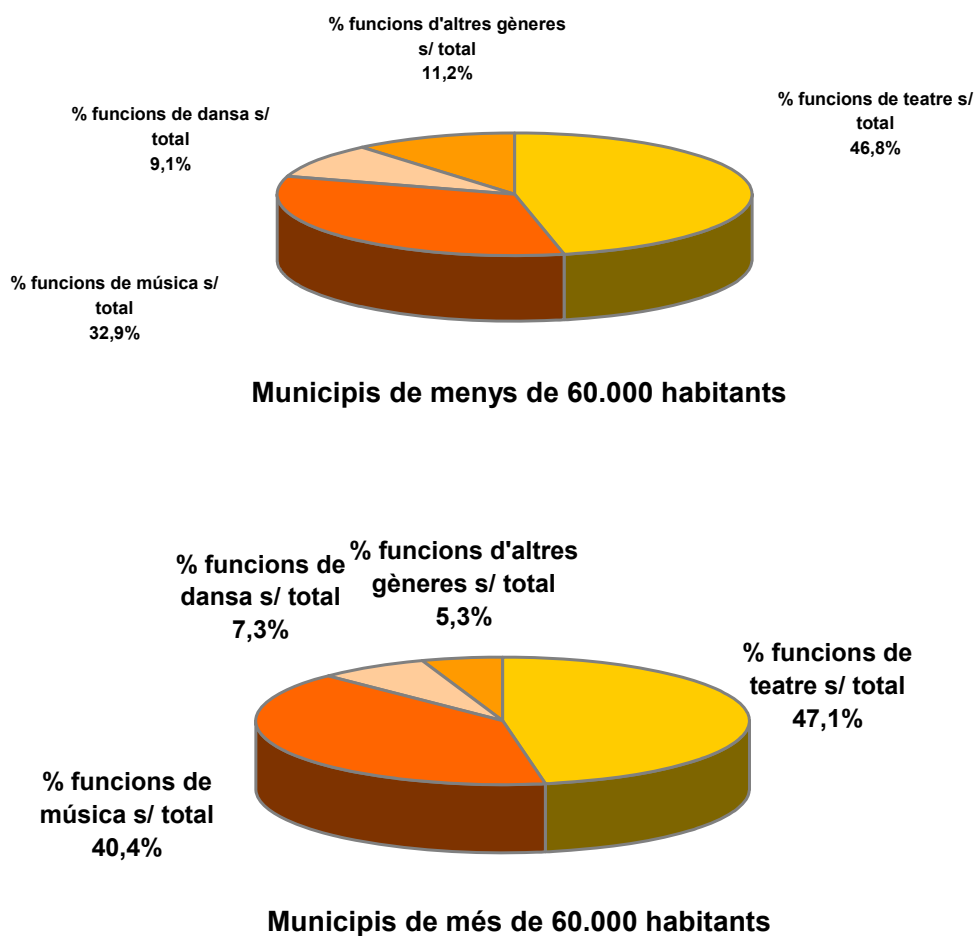
- ♦ Una lleugera disminució del percentatge d'assistents al teatre, que ha passat del 47,4% al 47,0% d'un any a l'altre. Cal recordar que durant aquest mateix període també hi ha hagut una certa reducció del percentatge de funcions d'aquesta tipologia d'espectacle (del 48,1% al 46,8% respectivament).
- ♦ Un notable increment del percentatge d'assistents a funcions de música, que han passat del 35,4% el 2013 al 38,3% el 2014 (percentatge força similar al del 2012. En aquest cas, cal remarcar que el percentatge de funcions realitzades en música pràcticament no ha variat (35,1% i 35,3 ambdós anys), fet que indica que l'augment relatiu d'assistents a aquest tipus d'espectacles s'ha produït sense haver-ne incrementat la programació (en termes, també, relatius).
- ♦ En dansa hi ha hagut un lleuger decreixement del percentatge d'assistents (del 8,7% al 7,8%), havent-se mantingut la proporció de funcions en aquesta tipologia d'espectacle (9,2% el 2013 i 9,1% el 2014).
- ♦ Tot i l'increment del percentatge de funcions en altres gèneres (7,6% el 2013 i 8,9% el 2014), el percentatge d'assistents ha davallat d'un any a l'altre en aquest cas (del 8,5% al 6,9%).

En el Gràfic 19 es detallen aquests percentatges pels dos grups de municipis considerats segons la població, essent en els espectacles musicals on s'observa una diferència més gran entre ells el 2014: el percentatge d'assistents a aquest tipus d'espectacle ha estat del 32,9% en els municipis de menys de 60.000 habitants (quan era del 27,4% l'any 2013), i del 40,4% en els de major dimensió (38,7% l'any anterior).

En comparació amb les dades del conjunt del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística, el 2013 s'han comptabilitzat un total de 345.679 espectadors (341.024 el 2012), distribuïts per gèneres de la següent manera:

- Teatre: 205.558 assistents (180.676 l'any 2013), que representen el 51,4% del total.
- Música: 161.366 assistents (144.609 l'any anterior), que suposa el 40,3%.
- Dansa: 22.718 assistents (14.944 el 2012) (5,7% del total).
- Circ i multidisciplinar: 10.425 assistents (5.450 el 2012) (2,6% del total).



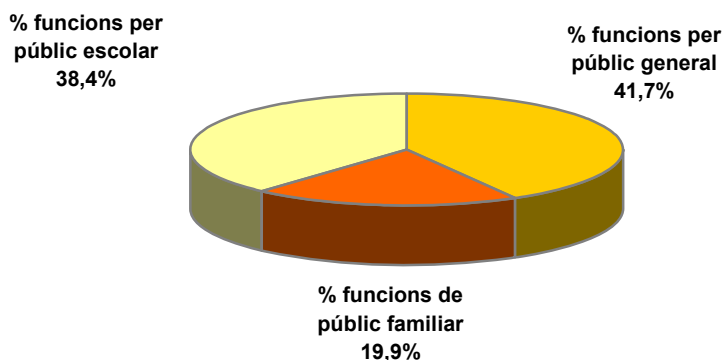


Gràfic 19: % del total d'assistents dels espais escènics per tipologia d'espectacle. Any 2014.

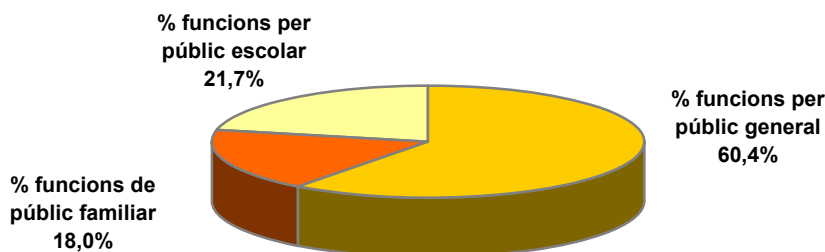
El darrer apartat d'indicadors de la Dimensió Usuari –Client fa referència als assistents als espectacles segons el tipus de públic al qual aquests van destinats. En relació a aquesta qüestió, es redueixen lleugerament els percentatges d'assistents a funcions adreçades al públic general (del 55,3% el 2013 al 55,1% el 2014), i també a les funcions per al públic escolar (del 26,9% el 2013 al 26,4% el 2014). Per contra, s'incrementa el percentatge d'assistents a funcions per al públic familiar (17,9% i 18,5% respectivament).

Segons la dimensió en termes de població dels municipis on s'ubiquen els espais escènics, cal fer les observacions següents sobre l'activitat el 2014 (veure Gràfic 20):

- ♦ Els assistents a funcions adreçades al públic general suposen un elevat percentatge en el grup de municipis de població igual o superior als 60.000 habitants (60,4% el 2014, essent 61,1% el 2013), proporció clarament superior a la que s'obté per a la resta de municipis analitzats (41,7%).
- ♦ El percentatge d'assistents als espectacles adreçats al públic escolar representa el 38,4% del total d'assistents als espais escènics de municipis de menys de 60.000 habitants (40,3% el 2013), mentre que en els municipis de major dimensió aquest percentatge és de tan sols el 21,7% (el 21,4% el 2014).
- ♦ Per últim, en relació als assistents a funcions per al públic familiar se segueixen observant unes dades menys discrepants entre ambdós grups: el 19,9% del total d'assistents en els municipis de menor població, i el 18% en els de població superior.



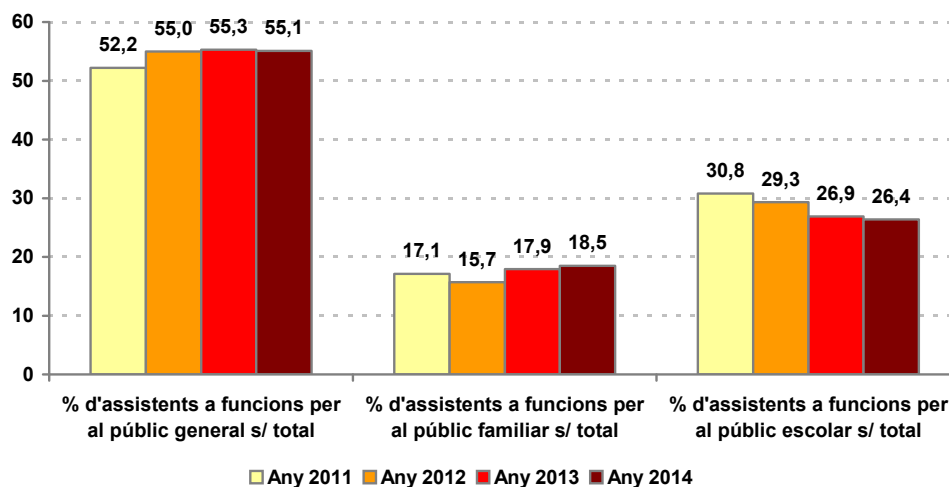
Municipis de menys de 60.000 habitants



Municipis de més de 60.000 habitants

Gràfic 20: % del total d'assistents dels espais escènics per tipologia de públic. Any 2014.

Tal i com s'ha assenyalat respecte l'evolució de la distribució del total de funcions realitzades segons el tipus de públic, un dels principals canvis esdevinguts de l'any 2011 al 2014 fa referència a la caiguda d'activitat en l'àmbit dels espectacles adreçats al públic escolar. Així, els assistents en aquest tipus d'espectacles han passat de representar el 30,8% del total l'any 2011 al 26,4% el 2014 (veure Gràfic 21).



Gràfic 21: % del total d'assistents dels espais escènics per tipologia de públic. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014.



## DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS - RECURSOS HUMANS

Els indicadors de la dimensió Valors Organitzatius – Recursos Humans estan relacionats amb el model organitzatiu i de gestió dels espais escènics, així com dels recursos humans (com ara retribucions, formació, antiguitat dels treballadors). Aquests indicadors estan agrupats en els quatre blocs que s'indiquen tot seguit (veure Taula 3):

- ◆ Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió.
- ◆ Disposar d'una dotació adequada de recursos humans.
- ◆ Promoure un clima laboral positiu per als treballadors.
- ◆ Millorar les habilitats dels treballadors.

<b>Dimensió Valors Organitzatius / RRHH</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió</b>				
Gestió directa (%) (Ajuntament, OOAA, Empresa municipal)	98,1 %	90,7 %	91,3 %	90,8 %
Gestió directa per part de l'Ajuntament (%)	41,6 %	39,7 %	42,4 %	43,2 %
Gestió directa per part d'OOAA i Empresa municipal (%)	56,4 %	51,1 %	48,9 %	47,6 %
Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)	1,9 %	9,3 %	8,7 %	9,2 %
<b>Disposar d'una dotació adequada de recursos humans</b>				
Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per dia d'ús	33	31	34	34
Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per cada 100 places ofertades d'aforament	26	27	29	29
% de dones respecte el total de treballadors estables	40 %	42 %	43 %	43 %
<b>Promoure un clima laboral positiu pels treballadors</b>				
% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal estable	1,4 %	2,6 %	1,9 %	2,3 %
Antiguitat mitjana dels treballadors/res estables	9,2	8,9	8,9	9,3
Sou brut d'un tècnic de cultura	33.082	31.053	31.053	31.397
Sou brut d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic	31.405	30.388	31.898	31.581
<b>Millorar les habilitats dels treballadors</b>				
Hores anuals de formació per treballador (personal estable)	11,7	8,7	8,6	9,0

Taula 3. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Espais Escènics. Anys 2011-2014.

L'anàlisi de la distribució de la despesa dels espais escènics analitzats segons les diverses formes de gestió de l'any 2012 al 2014 permet destacar les següents qüestions d'interès:

- ◆ El voltant del 91% de la despesa dels espais escènics ha estat gestionada directament (per part de l'ajuntament, OOAA o empresa municipal) durant el període, i el 9% de manera indirecta (concessions o altres).



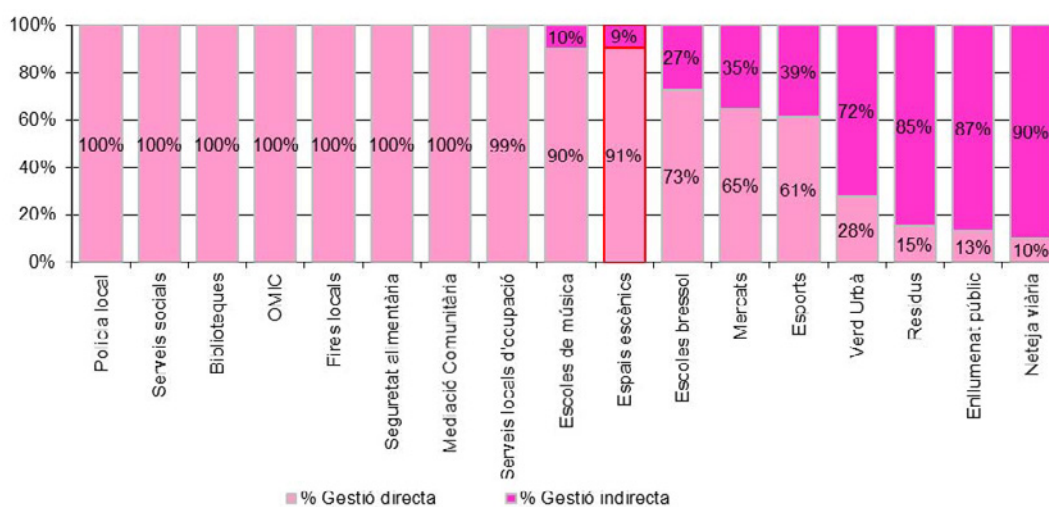


- ♦ Entre les formes de gestió directa, s'observa una lleugera tendència a incrementar-se el percentatge de despesa gestionada directament per part de l'Ajuntament, que passa del 39,7% el 2012 al 43,2% el 2014. Per contra, es redueix la despesa gestionada directament per part d'organismes autònoms i empreses municipals (51,1% i 47,6% respectivament).

El model de gestió dels espais escènics en els 29 municipis analitzats l'any 2014 ha estat en els termes següents:

- ♦ A 16 municipis els espais escènics són gestionats completament de forma directa pel propi ens municipal (el 55,2% del total).
- ♦ Hi ha 3 casos en els que la major part de la despesa (més del 50% del total) és administrada de forma directa pel propi ens municipal, i la resta a través d'organismes autònoms/societats municipals (1 cas) o en concessió (2 casos).
- ♦ A 5 municipis els espais escènics es gestionen íntegrament mitjançant organismes autònoms/societats municipals (eren 4 el 2013).
- ♦ En 2 ajuntaments, la gestió dels espais escènics es realitza majoritàriament (més del 50% de la despesa) a través d'organismes autònoms/societats municipals, juntament amb l'ens municipal (1 cas) o en concessió (1 cas).
- ♦ També existeixen 2 casos que l'espai es gestiona íntegrament a través de la fórmula de la concessió (com el 2013).
- ♦ Per últim, hi ha 1 cas en el que la despesa es canalitza a través de les tres modalitats de gestió (en el que predomina la despesa a través d'organismes autònoms/societats municipals).

En comparació amb altres serveis municipals que formen part dels Cercles de Comparació Intermunicipal, segueix observant-se com la gestió directa és la fórmula utilitzada de forma dominant en la majoria de casos: policia local, serveis socials, biblioteques, OMICs, fires locals, seguretat alimentària, mediació ciutadana i serveis locals d'ocupació (100% gestió directa), escoles de música (90%), escoles bressol (73%), mercats (65%) i esports (61%). Els casos en els que la gestió directa se situa per sota del 50% són els mateixos que en anys anteriors: verd urbà (28%), residus (15%), enllumenat públic (13%) i neteja viària (10%) (veure Gràfic 22).



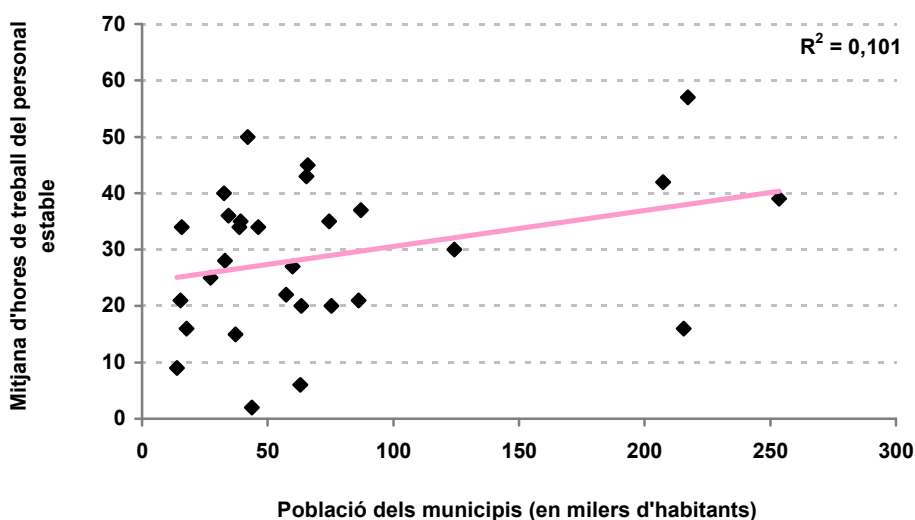
Gràfic 22: % de gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2014.



Notes: Les dades són provisionals (2014) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials.

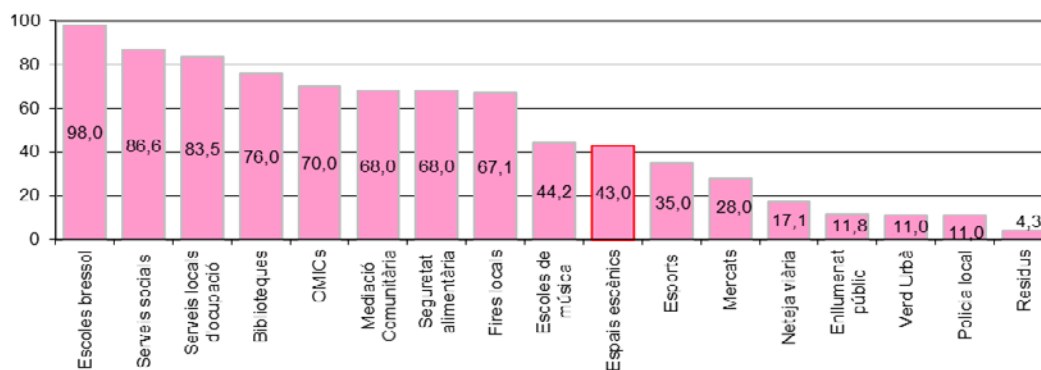
Quant a la dotació de recursos humans dels espais escènics l'any 2014, no s'observen canvis de rellevància respecte el 2013:

- ♦ Una mitjana de 34 hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per dia d'ús (com l'any anterior).
- ♦ Una mitjana de 29 hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per cada 100 places ofertades d'aforament (que també es manté igual que el 2013). En aquest cas se segueix observant una notable dispersió (amb una lleugera correlació positiva) entre aquesta variable i la dimensió del municipi en el que s'ubica l'espai escènic (veure Gràfic 23).



Gràfic 23: Mitjana d'hores de treball del personal estable dedicat a l'espai escènic per cada 100 places ofertades d'aforament. Any 2014.

- ♦ Un percentatge del 43% de dones que treballen als espais escènics respecte del total de treballadors, el mateix valor que el 2013. En comparació amb altres serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal, els espais escènics se situen en una franja intermèdia, com s'esdevé amb les escoles de música i els serveis d'esports (veure Gràfic 24).



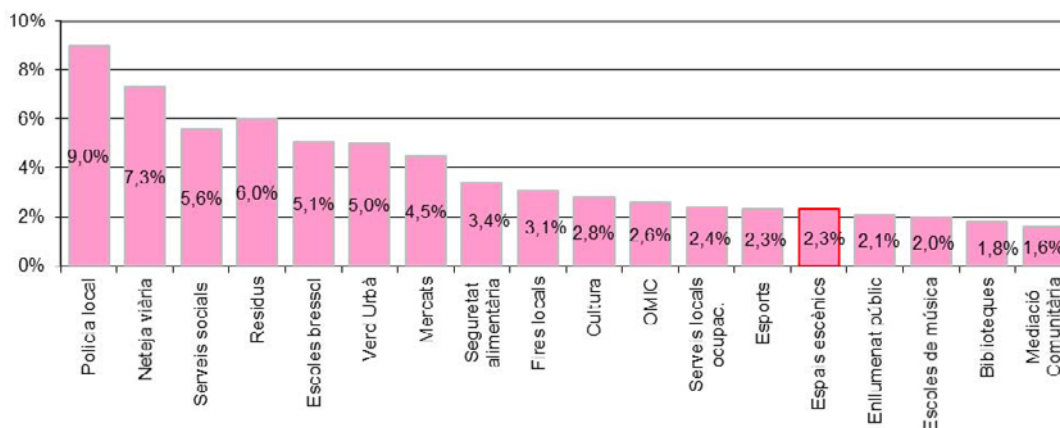
Gràfic 24: % de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2014.

Notes: Les dades són provisionals (2014) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials.



El percentatge d'hores de baixa respecte les hores totals de treball dels espais escènics ha estat del 2,3%, lleugerament superior al del 2013 (1,9%). Tot i això, segueix essent dels més baixos comparativament amb la resta de serveis municipals analitzats pels Cercles el 2014 com ja es produïa en anys anteriors (veure Gràfic 25).

Cal assenyalar, com en anteriors edicions d'aquest informe, que l'elevada flexibilitat horària característica d'aquests serveis, conseqüència de la pròpia naturalesa del treball que es realitza en els espais escènics, pot dificultar en part un correcte recompte de les hores de baixa efectivament realitzades.



Gràfic 25: % d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2014.

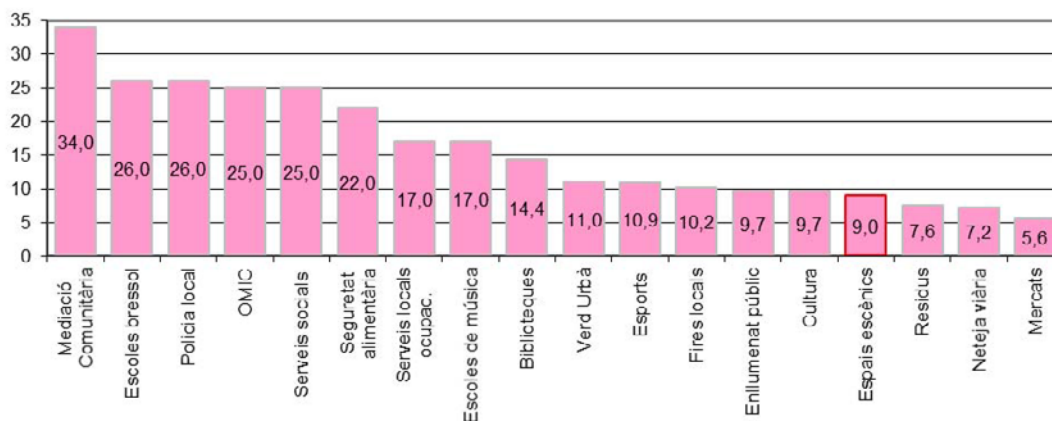
*Notes: Les dades són provisionals (2014) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis centrals de cultura, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.*

L'antiguitat mitjana dels treballadors/res estables dels espais escènics l'any 2014 ha estat de 9,3 anys (8,9 el 2013).

De mitjana, el sou brut del tècnic de cultura ha estat de 31.397€ el 2014, i el d'un cap tècnic d'equipament de l'espai escènic és de 31.581€.

Per últim, es comptabilitza una mitjana de 9 hores de formació anual per treballador en els espais escènics el 2014, xifra molt similar a la de 2013 (8,6). Com en anys anteriors, aquesta dada es manté a la franja inferior respecte les que s'obtenen en els altres serveis municipals analitzats en els Cercles, i similar a la dels casos fires locals (10,2 hores), enllumenat públic i cultura (9,7 hores) i residus (7,6 hores) (veure Gràfic 26).





Gràfic 26: Hores de formació per treballador dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2014.

Notes: Les dades són provisionals (2014) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis centrals de cultura, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

## DIMENSIÓ ECONÒMICA

El bloc dels indicadors relatius a la Dimensió Econòmica fa referència a l'ús dels recursos que es requereixen per prestar el servei, als seus costos associats, i a les fonts de finançament del servei. En concret, aquests indicadors es classifiquen en els quatre grans blocs següents (veure Taula 4):

- ◆ Disposar dels recursos adequats.
- ◆ Finançar adequadament el servei.
- ◆ Gestionar adequadament els recursos.
- ◆ Gestionar adequadament els ingressos propis.

<b>Dimensió Economia</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Disposar dels recursos adequats</b>				
Despesa corrent total per habitant	10,3	9,8	9,5	10,1
Despesa corrent municipal per habitant	9,6	9,0	8,8	9,4
% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,2 %
<b>Finançar adequadament el servei</b>				
% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent total	28,8 %	29,6 %	29,5 %	29,9 %
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, Diputació, etc.) s/ despesa corrent total	11,2 %	11,7 %	10,2 %	11,1 %
% d'autofinançament per patrocini s/ despesa corrent total	2,8 %	2,9 %	3,4 %	3,0 %
% de finançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total	57,2 %	55,8 %	56,9 %	56,0 %
<b>Gestionar adequadament els recursos I</b>				
% de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total	26,3 %	26,6 %	27,9 %	28,0 %
% de la despesa en total caixets s/ despesa corrent total (públic general i familiar)	35,4 %	33,5 %	33,2 %	33,5 %
% despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total	15,6 %	14,3 %	10,8 %	10,1 %
% despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total	4,5 %	5,0 %	4,9 %	5,7 %
% d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total	18,2 %	19,1 %	20,9 %	20,4 %
% de transferències corrents s/ despesa corrent total	0,0 %	1,5 %	2,6 %	2,3 %
<b>Gestionar adequadament els recursos II</b>				
Mitjana del taquillatge per funció (públic general i familiar)	3.079	2.857	2.790	2.887
Mitjana del caixet total per funció (públic general i familiar)	5.284	4.815	4.496	4.375
% de cobertura (taquillatge / caixet total) (públic general i familiar)	58 %	59 %	62 %	66 %
Preu mig per entrada venuda (públic general i familiar)	12,4	11,6	11,1	11,2
Preu màxim lloguer sala per butaca	3,8	5,0	4,9	5,2

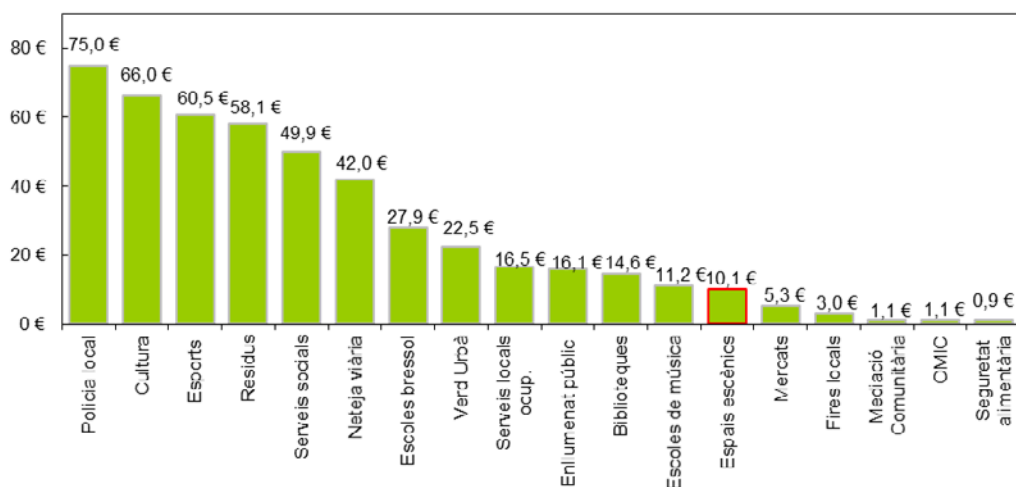
Taula 4: Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Espais Escènics. Any 2011 - 2014.

La despesa corrent total per habitant assignada a la gestió dels espais escènics del Cercle ha estat de 10,1 €/habitant el 2014, xifra lleugerament superior a la del 2013 (9,5 €/habitant).

Aquest volum de despesa per habitant se situa lleugerament per sota al d'altres serveis municipals analitzats en els Cercles, com les biblioteques (14,6 €/habitant) i les escoles de música (11,2 €/habitant) (veure Gràfic 27).

Per primera vegada es disposa de la despesa total en cultural dels municipis, que se situa en 66,0 €/habitant el 2014, pel que la despesa corrent dels espais escènics representa el 15,3% del total de la despesa corrent en cultura.





Gràfic 27: Despesa corrent per habitant dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2014.

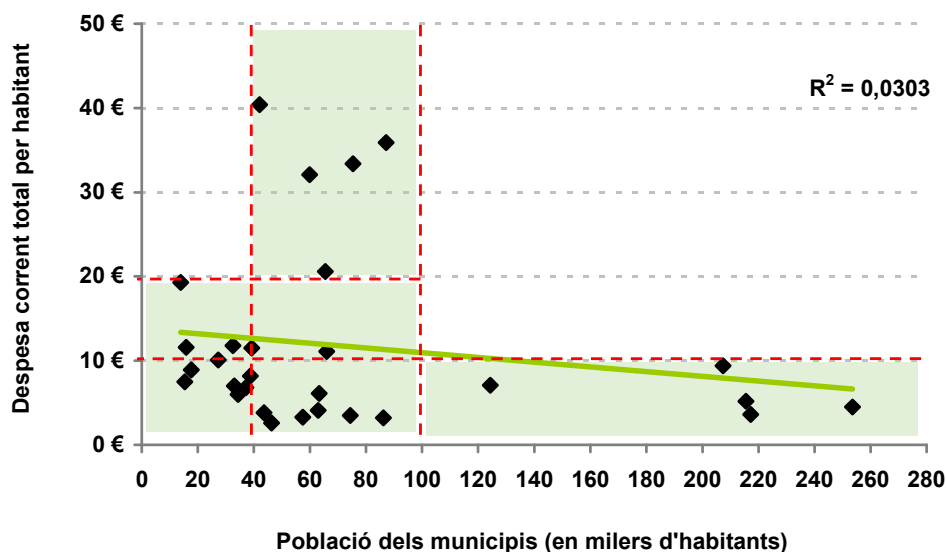
Notes: Les dades són provisionals (2014) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis centrals de cultura, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

Continua observant-se, com en anys anteriors, un elevat grau de dispersió en els valors de la despesa corrent total per habitant en els municipis del Cercle i la dimensió dels municipis on aquests s'ubiquen (veure Gràfic 28).

Així, el 2014, la despesa dels municipis per aquest concepte s'ha situat entre 40,4 €/habitant i 2,6 €/habitant el més baix. En concret:

- ♦ 8 municipis (el 27,6% del total) han realitzat una despesa anual per aquest concepte inferior als 5 €/habitant.
- ♦ 10 municipis (el 34,5%) han tingut una despesa entre 5 €/habitant i 10 €/habitant.
- ♦ 6 municipis (el 20,7%) entre 10 €/habitant i 20 €/habitant.
- ♦ 5 municipis (el 17,7%) superior a 20 €/habitant (tots ells amb una població entre els 40.000 i els 100.000 habitants).

Com l'any anterior, tots els municipis de més de 100.000 habitants del Cercle se situen amb una despesa inferior als 10€/habitant.



Gràfic 28: Despesa corrent total per habitant i població dels municipis. Any 2014.

Cal destacar que s'ha recuperat la despesa corrent municipal dels espais escènics analitzats (sense tenir en compte les aportacions realitzades pels governs supramunicipals), que havia evolucionat negativament del 2011 al 2014. Així, el 2014 aquesta ha estat de 9,4 €/habitant (xifra superior als 8,8 €/habitant del 2013, i molt propera als 9,6 €/habitant del 2011).

Aquesta despesa municipal representa l'1,2% del total del pressupost corrent municipal, el mateix que el 2011, i superior al del 2012 i 2013 que fou de l'1,1%.

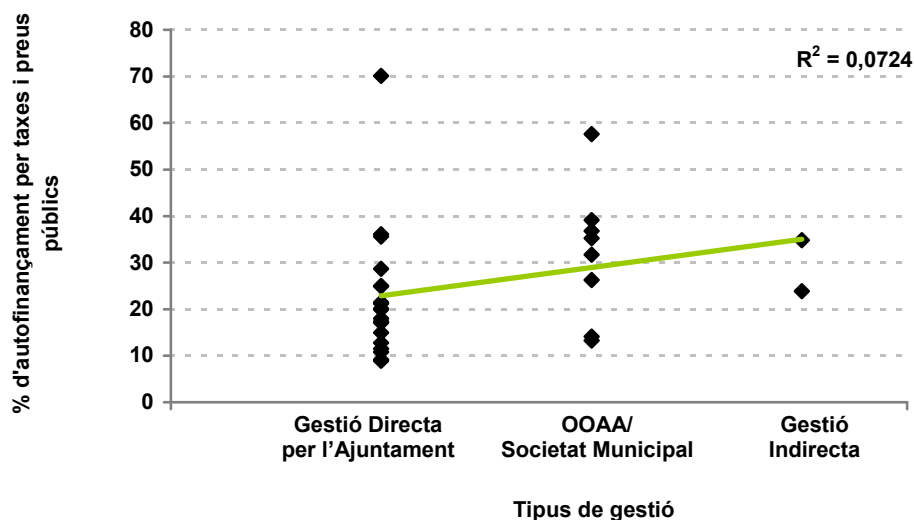
L'evolució de la distribució dels ingressos totals dels espais escènics per conceptes el 2014, comparativa-ment amb els anys anteriors, no presenta diferències remarcables:

- ♦ El percentatge d'ingressos obtinguts en concepte de taxes i preus públics (com el taquillatge o el lloguer dels espais) fou del 29,9% (front al 29,6% del 2012 i al 29,5% del 2013). Cal recordar que aquest percentatge va ser de 24,1% l'any 2010.

Com en anys anteriors, els municipis de població igual o superior als 60.000 habitants són els que obtenen un percentatge d'ingressos per aquest concepte més elevat (el 31,0%), comparativament amb els de població inferior (el 26,2%).

Igualment, segueix observant-se una certa correlació entre aquest indicador i el mode de gestió dels espais escènics, ja que hi ha una certa tendència a incrementar el pes dels ingressos propis sobre el total del pressupost quan aquesta gestió es fa a través d'organisme autònom o de societat municipal, o bé en gestió indirecta (veure Gràfic 29).





Gràfic 29: % d'autofinançament per taxes i preus públics dels espais escènics segons forma de gestió. Any 2014.

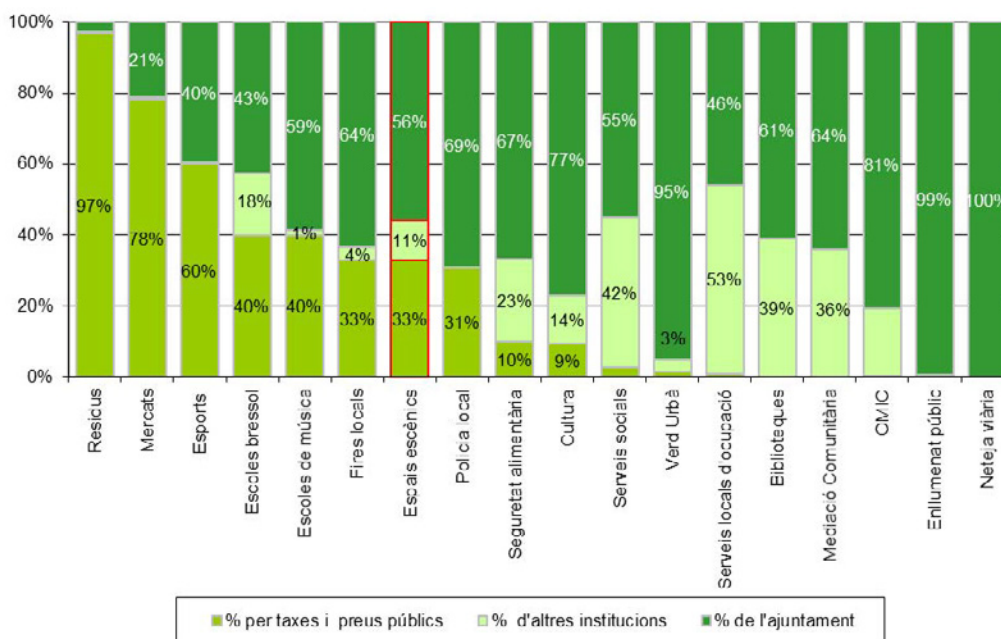
- ♦ Les aportacions realitzades per altres institucions han representat el 2014 l'11,1% del pressupost total (essent del 10,2% el 2013).
- ♦ Les aportacions privades percebudes mitjançant patrocini han suposat un percentatge del 3,0% del total d'ingressos el 2014, una proporció lleugerament inferior a la del 2013 (que fou del 3,4%).
- ♦ La principal font de finançament d'aquests serveis ha continuat essent l'any 2014 l'aportació de recursos municipals als espais escènics, que ha estat del 56,0% del pressupost total (el 56,9% l'any anterior).

La diferència respecte aquest indicador pels dos grups de municipis segons la població segueix en unes proporcions similars a les del 2013: el 54,8% en els municipis de població igual o superior als 60.000 habitants (55,8% el 2013), i el 59,8% en la resta de municipis de menor dimensió (60,4% el 2013).

El Gràfic 30 mostra la distribució dels ingressos dels espais escènics el 2014 en comparació amb la d'altres serveis municipals objecte dels Cercles de Comparació Intermunicipal.

Aquestes dades permeten afirmar que el % de finançament dels espais escènics mitjançant taxes i preus públics és clarament superior al del conjunt dels serveis culturals ja que, per tots ells, aquest percentatge ha estat del 9% el 2014.





Gràfic 30: Font de finançament dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2014.

Notes: Les dades són provisionals (2014) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis centrals de cultura, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

Tampoc respecte la distribució de la despesa dels espais escènics per conceptes l'any 2014 hi ha diferències rellevants en comparació a la situació del 2013 (veure Gràfic 31):

- ♦ El percentatge de la despesa en personal estable s/ despesa corrent ha seguit incrementant-se lleugerament respecte anys anteriors: del 27,9% el 2013 al 28,0% el 2014.

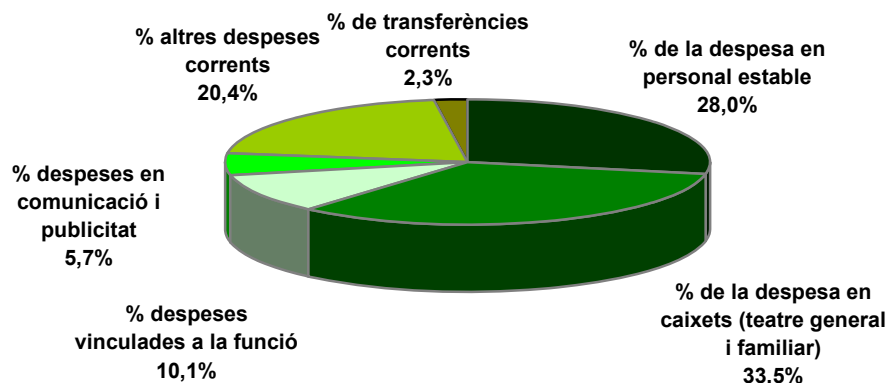
Les diferències existents en relació a aquest percentatge entre els grups de municipis segons la seva població, es redueixen lleugerament del 2013 al 2014: en els municipis de població igual o superior al 60.000 habitants ha estat del 27,3% el 2014 (front al 26,9% del 2013), i del 30,4% en els de població inferior (quan era del 31,1% el 2013). Com ja s'ha indicat en anteriors informes, aquesta diferència pot indicar l'existència d'unes certes economies d'escala en relació a aquesta partida del pressupost, a mesura que s'incrementa la dimensió dels municipis i, conseqüentment, la seva activitat.

- ♦ El percentatge de la despesa en caixets s/ despesa corrent (públic general i familiar) segueix essent el més elevat: 33,5% el 2014 i 33,2% el 2013. En aquest cas, segueix sense observar-se grans diferències entre els grups de municipis considerats.
- ♦ Les altres despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent han representat el 10,1% del total el 2014 (percentatge que era del 10,8% el 2013). Segueixen havent-hi diferències segons la dimensió dels municipis, ja que el percentatge és del 7,3% en els casos de població inferior als 60.000 habitants, i del 11,0% en la resta.
- ♦ El percentatge de les despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent representen un 5,7% del total del pressupost el 2014, xifra lleugerament superior a la del 2013 (que era del 4,9%). En relació a aquest punt, cal recordar que s'ha millorat la definició de la variable despeses en



comunicació per tal d'incorporar explícitament la despesa en comunicació dels Espais Escènics a través d'Internet (i, específicament, de les xarxes socials) .

- ◆ Les altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent suposen el 20,4% restant sobre el total l'any 2014 (essent del 20,9% el 2013).
- ◆ Per últim, les transferències corrents s/ despesa corrent van suposar el 2014 un percentatge del 2,3% del pressupost l'any 2014 (el 2,6% el 2013).



Gràfic 31: Distribució per conceptes del pressupost de despesa corrent dels espais escènics sobre el total de la despesa corrent. Any 2014.

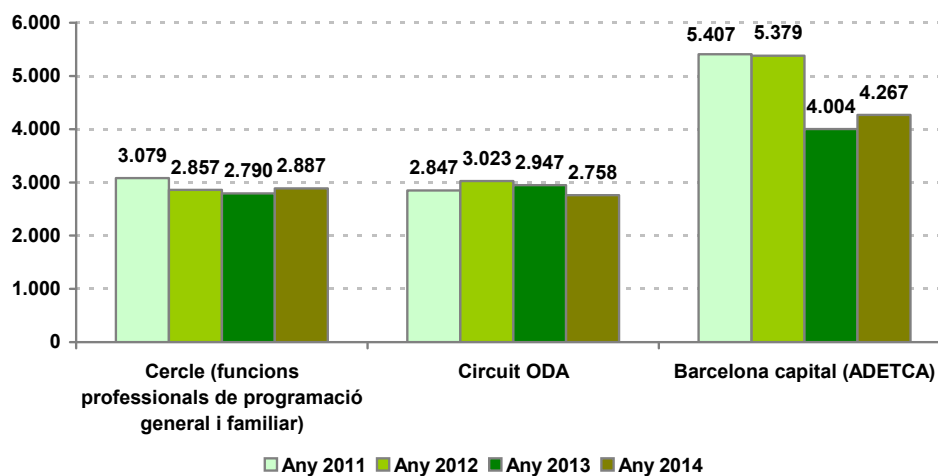
Respecte el darrer apartat d'indicadors del bloc Dimensió Econòmica del Cercle, s'observen les següents qüestions de més interès:

- ◆ La mitjana del taquillatge per funció (públic general i familiar) s'ha recuperat lleugerament respecte els anys anteriors. El 2014, aquest ha estat de 2.887 €, valor superior al dels anys 2012 i 2013, però que encara se situa per sota del 2011 (veure Gràfic 32).

Aquesta evolució positiva s'explica clarament per l'increment d'aquesta dada en els municipis de més de 60.000 habitants, que passen de 3.123 € a 3.405€ del 2013 al 2014. Per contra, en els municipis de menys de 60.000 habitants, la tendència en l'evolució té un sentit contrari, en disminuir aquesta mitjana de 2.048 € a 1.830 € d'un any a l'altre.

Les dades del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística, indiquen que l'evolució de la mitjana del taquillatge per funció ha seguit –en el seu conjunt– la tendència a la baixa observada els darrers anys: 3.023 € el 2012, 2.947 € el 2013 i 2.758 € el 2014.

Per contra, segons les estadístiques d'ADETCA, en els espais escènics de Barcelona es constata una lleugera recuperació d'aquest indicador que, després d'una forta davallada del 2012 al 2013, s'ha situat en 4.267 € l'any 2014.



Gràfic 32: Mitjana del taquillatge per funció dels espais escènics del Cercle, del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'ODA, i de Barcelona capital segons ADETCa. Anys 2011, 2012, 2013 i 2014.

Notes: \* Les dades d'ADETCa són per temporades de programació, de manera que les de l'any 2011 es corresponen amb la temporada 2010-11 (i successivament).

- ♦ Segons les dades del Cercle, es manté una evolució negativa del valor de la mitjana del caixet total per funció del públic general i familiar: s'ha passat de 5.284€ el 2011 a 4.815€ el 2012, 4.496€ el 2013 i 4.375 el 2014.

En els municipis de població igual o superior als 60.000 habitants la mitjana del caixet total per funció del públic general i familiar ha estat de 5.047 € el 2014 (5.051 € el 2013), i en els municipis de menor població de 3.003 € (3.261€ el 2013).

- ♦ El percentatge de cobertura (taquillatge / caixet) corresponent al públic general i familiar ha seguit creixent en la línia dels darrers quatre anys: 58% el 2011, 59% el 2012, 62% el 2013 i 66% el 2014.

Aquesta tendència també s'observa en les dades del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística, segons les quals el percentatge de taquillatge/caixet s'ha incrementat del 48,8% el 2011, al 53,6% el 2012, al 64,6% el 2013 i fins al 66,2% el 2014.

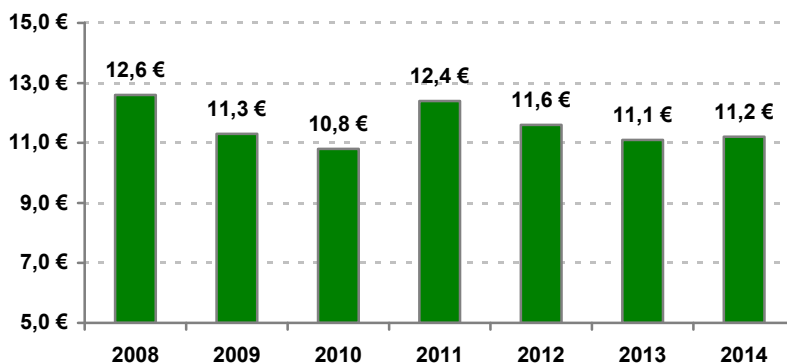
- ♦ El preu màxim del lloguer de la sala per butaca el 2014 ha estat de 5,2 € (4,9 € el 2013).
- ♦ El preu mig per entrada venuda (públic general i familiar) ha experimentat un petit increment de l'any 2013 (11,1€) al 2014 (11,2 €) en els espais del Cercle (veure Gràfic 33).

A diferència del 2013, i al igual que en anys anteriors, aquesta mitjana del preu ha estat superior en els municipis de població igual o superior als 60.000 habitants (11,4 € el 2014) comparativament als més petits del Cercle (10,4 € el mateix any).

En el cas del Circuit de la Xarxa d'Espais Escènics Municipals de l'Oficina de Difusió Artística el preu mig (entrades venudes/taquillatge) s'ha incrementat fins a 14,7 € (havia estat de 14,6 € el 2012 i de 13,8 € el 2013).

Cal recordar que per a la valoració de l'evolució del preu mig per entrada venuda s'ha de tenir en compte que el setembre de 2012 s'incrementà el tipus impositiu de l'IVA dels espectacles del 8% al 21%.

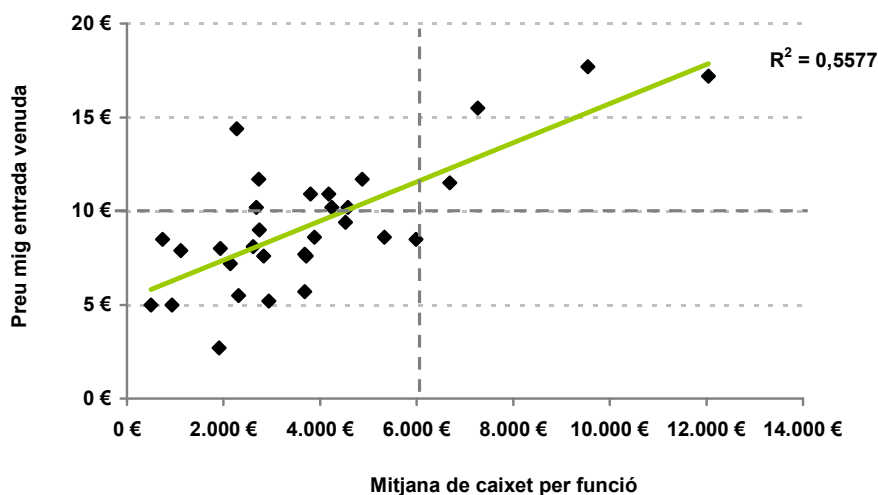




Gràfic 33: Preu mig per entrada venuda (públic general i familiar) dels espais escènics. Anys 2008 a 2014.

Tot i aquests canvis, i com ja s'ha assenyalat en anys anteriors, segueix observant-se una notable correlació entre el preu mig de les entrades venudes i la mitjana de caixet per funció corresponents a les funcions adreçades al públic general i familiar (veure Gràfic 34):

- ♦ La major part dels municipis se situen en un grup amb un preu mig de les entrades i uns costos en caixets relativament baixos (a la banda inferior esquerra del Gràfic 34).
- ♦ A un altre extrem, hi ha 4 municipis amb un preu mig de les entrades i uns costos de caixets relativament elevats (banda superior dreta del Gràfic 34).
- ♦ Per últim, hi ha els municipis que tenen uns costos en caixets relativament baixos de mitjana i un preu mig de les entrades relativament elevat (banda superior esquerra del Gràfic 34).



Gràfic 34: Preu mig entrada venuda i mitjana de caixet per funció (públic general i familiar) dels espais escènics. Any 2014

## ANÀLISI DE RELACIONS ENTRE INDICADORS DE DIFERENTS DIMENSIONS

El treball fet en anteriors edicions del Cercle ha permès identificar certes correlacions d'interès entre indicadors de les diferents Dimensions que s'acaben d'anitzar. En concret, aquestes fan referència a:

- A. Anàlisi de la relació entre l'oferta i la demanda.
- B. Anàlisi de la relació entre la distribució del pressupost de despesa dels espais escènics per conceptes i el grau d'assistència a funcions per al públic general i familiar.

### A. Anàlisi de la relació entre l'oferta i la demanda

L'anàlisi que seguidament es presenta sobre la relació entre l'oferta i la demanda de l'activitat dels espais escènics es centra en l'estudi de les correlacions existents entre els següents indicadors:

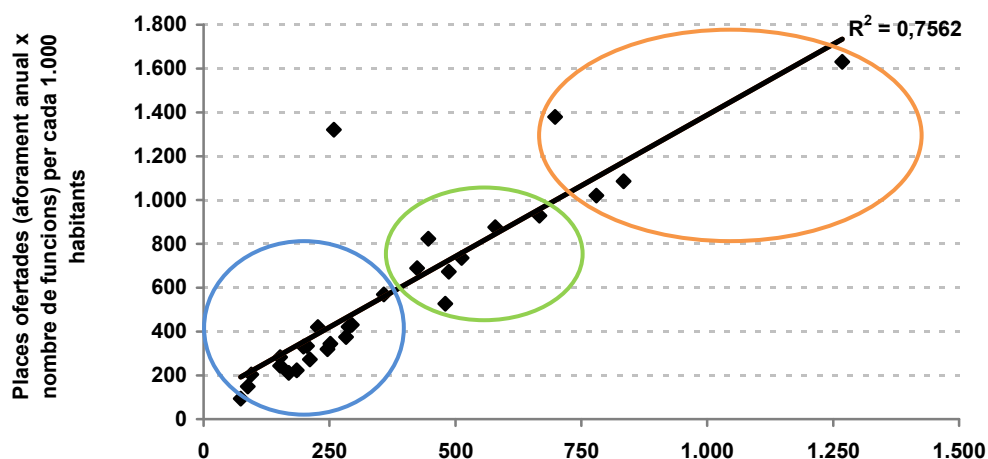
- ♦ Places ofertades per 1.000 habitants i nombre d'assistents per habitant i mitjana d'assistents per 1.000 habitants (total) (veure Gràfic 35).
- ♦ Despesa corrent total per habitant i mitjana d'assistents per habitant (total) (veure Gràfic 36).
- ♦ Despesa corrent total per habitant (total) i preu mig per entrada venuda (programació general i familiar) (veure Gràfic 37).

D'una banda, les correlacions positives que s'observen en els Gràfics 35 i 36 mostren com tendeix a obtenir-se una major resposta del públic en la mesura que s'incrementa la quantitat de l'oferta de l'espai escènic (en termes relatius respecte la població del municipi), i la contribució que l'ajuntament realitza per a assegurar un finançament adequat del servei.

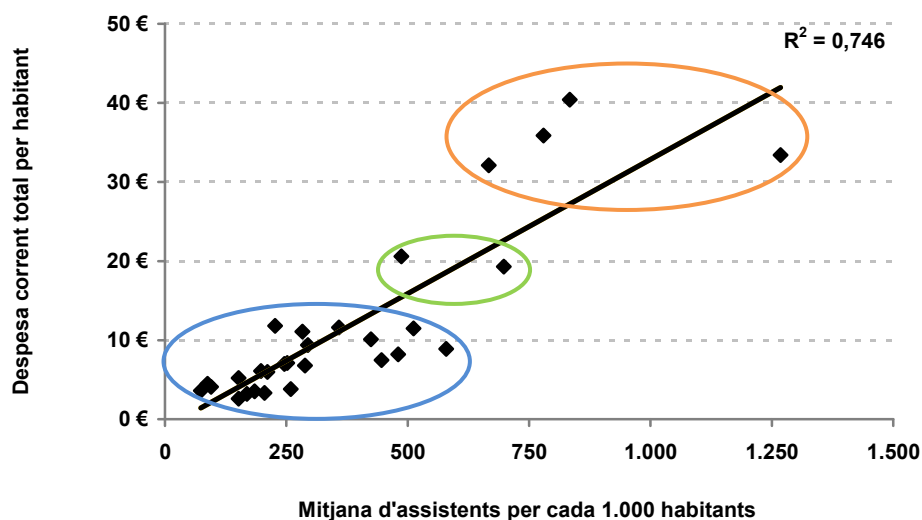
D'altra banda, el Gràfic 37 mostra l'existència d'una correlació positiva (tot i que més feble que en els casos anteriors) entre la xifra de despesa corrent per habitant dels ajuntaments i el preu mig per entrada venuda. En aquest cas, s'observa clarament que els quatre casos amb una major despesa municipal per habitant se situen entre els municipis on el preu mig de les entrades és més elevat.

Aquestes observacions poden ser indicatives de que l'oferta i la demanda d'activitat escènica interactuen de manera recíproca, és a dir, retroalimentant-se mútuament, tot configurant així una mena de "cercle virtuos". Així, a una major oferta d'activitat escènica i musical tendeix a correspondre-li una millor resposta del públic (i viceversa), observació que ha estat plantejada per persones expertes en gestió cultural anteriorment respecte el conjunt de les activitats culturals.

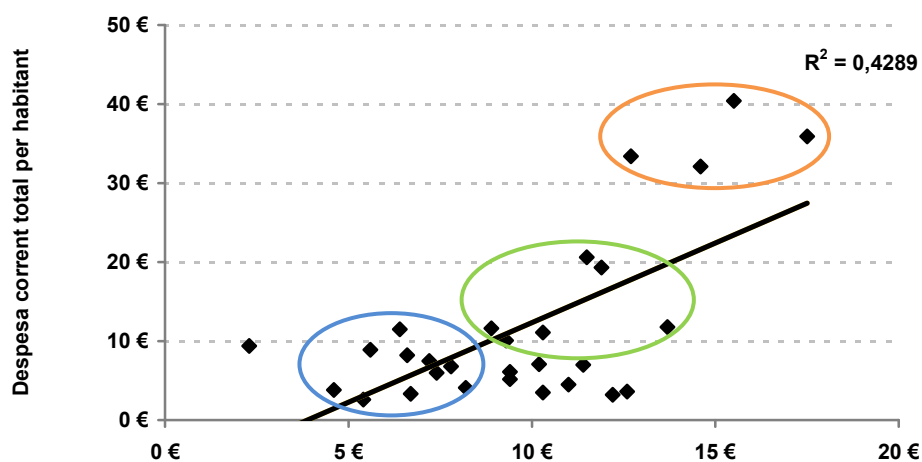




Gràfic 35: Placess ofertes (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants i mitjana d'assistents per 1.000 habitants dels espais escènics (total programació). Any 2014.



Gràfic 36: Despesa corrent total per habitant i mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants dels espais escènics (total programació). Any 2014.



Gràfic 37: Despesa corrent total per habitant (total programació) i preu mig per entrada venuda (programació general i familiar) dels espais escènics. Any 2014.



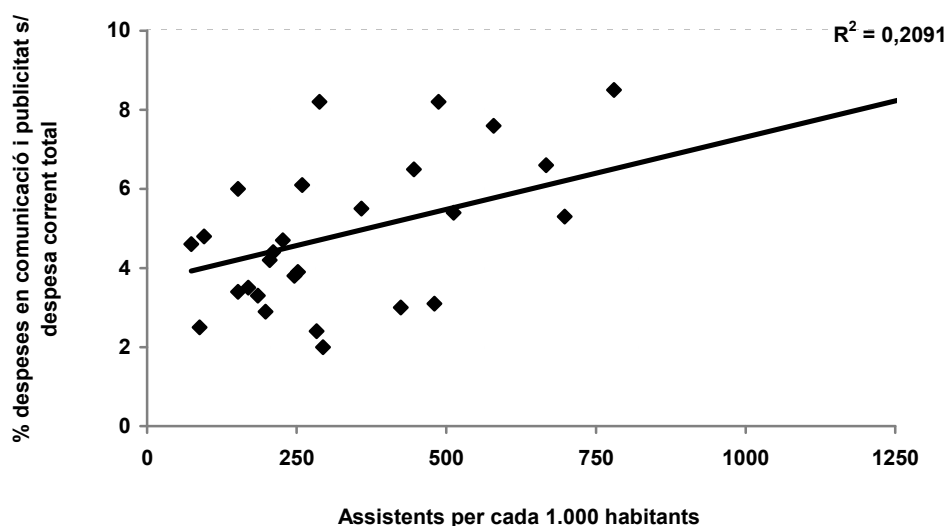
## B. Anàlisi de la relació entre la distribució del pressupost de despesa dels espais escènics per conceptes i el grau d'assistència a funcions per al públic general i familiar.

Com l'any anterior, i des d'una perspectiva general, no s'observen correlacions massa intenses entre els indicadors analitzats.

No obstant això, segons les dades de l'any 2014, s'observa una correlació positiva en els següents casos:

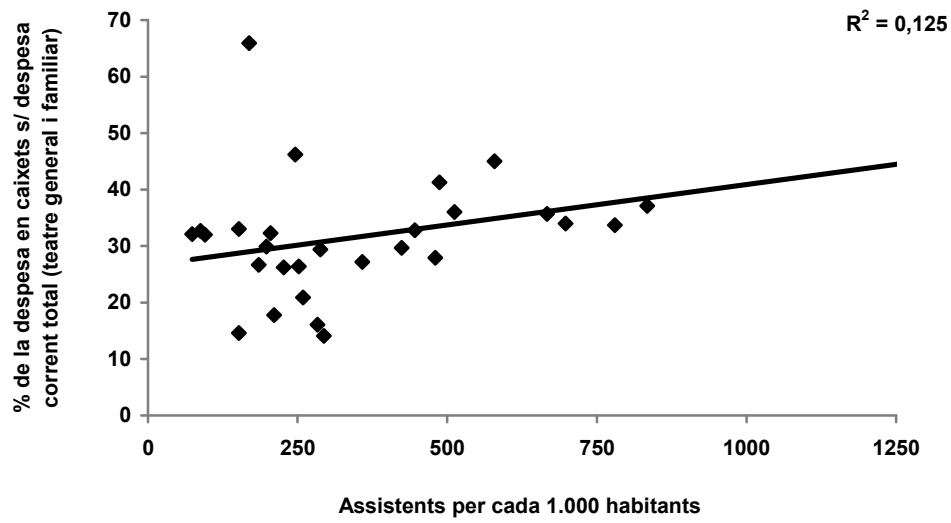
- ♦ El % de despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total és el que mostra una correlació positiva més clara amb la mitjana d'assistents per 1.000 habitants (veure Gràfic 38). És a dir, hi ha una certa tendència a incrementar el nombre d'assistents per habitant a mesura que augmenta el percentatge de despesa en comunicació i publicitat.
- ♦ El % de despeses en caixets s/ despesa corrent total amb la mitjana d'assistents per 1.000 habitants mostra una correlació positiva el 2014, tot i que de manera menys intensa que en el cas de les despeses de comunicació i publicitat (veure Gràfic 39).

En la resta de conceptes del pressupost de despesa (personal, caixets, despeses vinculades a funció i altres despeses corrents) aquesta correlació es pràcticament inapreciable (veure Gràfics 40, 41 i 42)

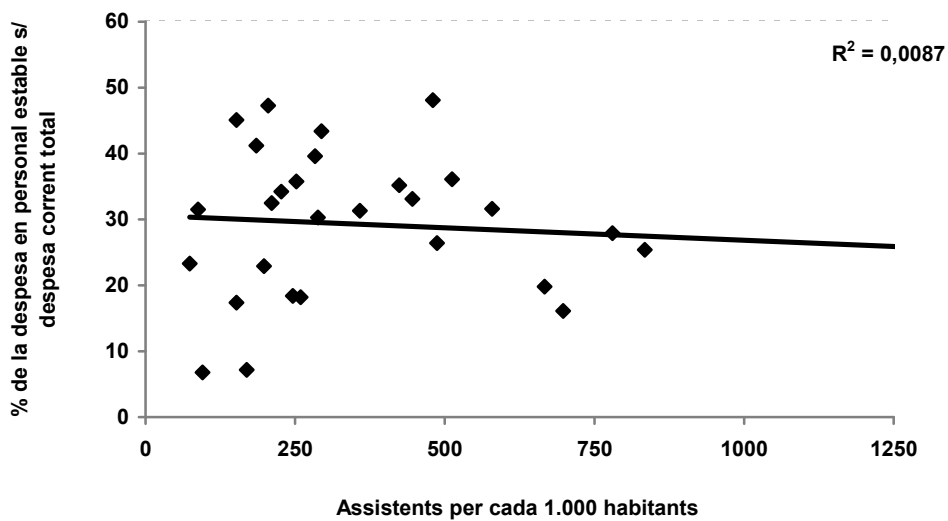


Gràfic 38: % despeses en comunicació i publicitat s/ despesa corrent total i Mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants (total) dels espais escènics. Any 2014.



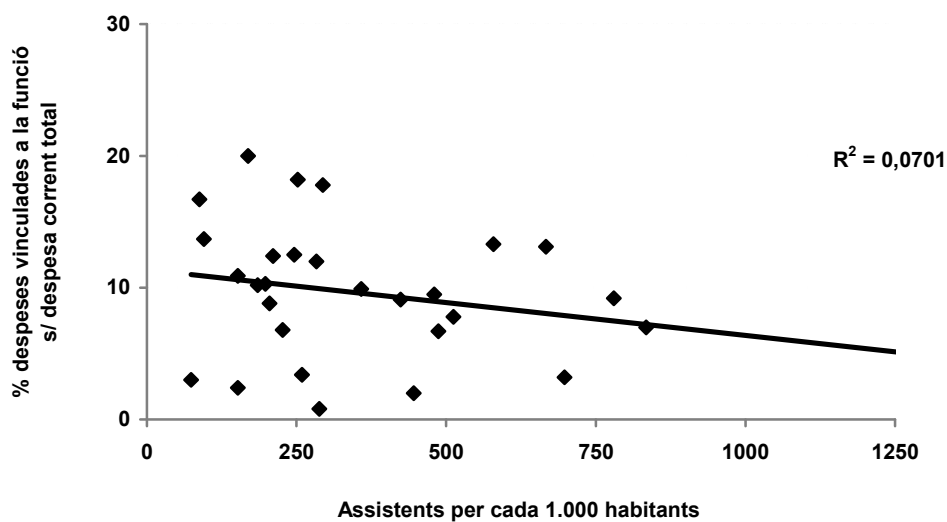


Gràfic 39: % de la despesa en caixets s/ despesa corrent total (públic general i familiar) i Mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants (públic general i familiar) dels espais escènics. Any 2014.

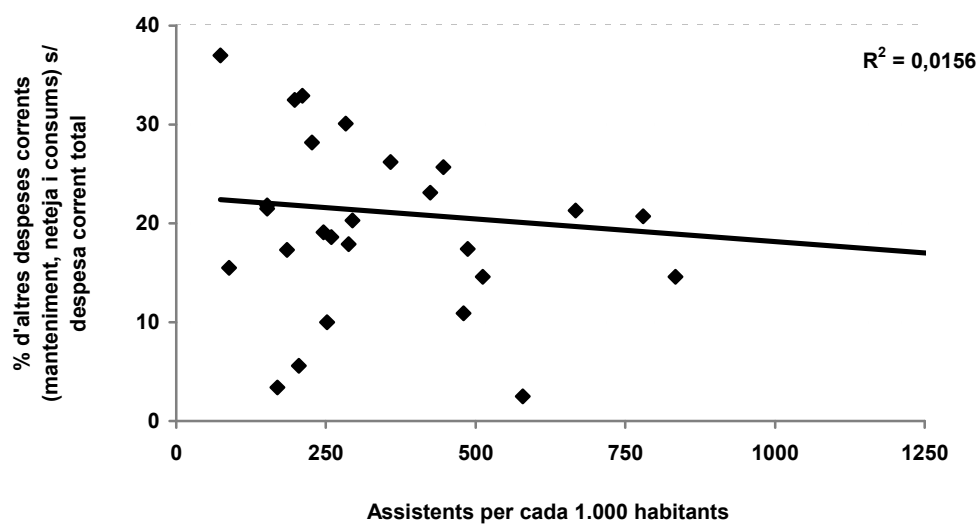


Gràfic 40: % de la despesa en personal estable s/ despesa corrent total i Mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants (públic general i familiar) dels espais escènics. Any 2014.





Gràfic 41: % despeses vinculades a la funció s/ despesa corrent total i Mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants (públic general i familiar) dels espais escènics. Any 2014.



Gràfic 42: % d'altres despeses corrents (manteniment, neteja i consums) s/ despesa corrent total i Mitjana d'assistents per cada 1.000 habitants (públic general i familiar) dels espais escènics. Any 2014.



### 3. ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

La metodologia seguida en els tallers d'anàlisi de les oportunitats de millora del Cercle ha estat en la línia de l'any anterior. Així, el treball s'ha centrat en l'anàlisi de les fortalezes, és a dir, en aquells àmbits dels espais escènics que han estat gestionats de forma especialment satisfactòria.

Per a fer-ho, el treball s'ha estructurat en dues fases:

- ◆ Identificar els factors d'èxit i els obstacles que han impulsat als espais escènics a assolir les fortalezes analitzades.
- ◆ Compartir experiències i coneixements entre els responsables dels espais escènics. Aquest treball s'ha realitzat en dos grups de municipis seguint el criteri dels municipis participants que han triat amb qui comparar els resultats.

A continuació s'exposen de forma sintètica les principals experiències presentades en els tallers per les tres dimensions dels Cercle seleccionades (Encàrrec polític, Usuari/Client i Economia).

#### A) DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

##### **Oferir una intensa programació municipal d'arts en viu**

El % de funcions professionals anuals produïdes amb participació de l'espai s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic tendeix a ser elevat en el cas dels municipis en els que:

- ◆ Per un costat, existeix una oferta d'espais de creació o de residència amb aquesta funció específica en el municipi.
- ◆ Hi ha equipaments escènics que, sense ésser centres específics de creació, han cercat una certa especialització en acollir residències en residència o facilitant residències tècniques tant de companyies locals com de fora del municipi.
- ◆ Per un altre costat, hi ha agrupacions artístiques que han assolit èxit o reconeixement més enllà del municipi, fet que reforça la demanda d'utilització d'aquests espais.

A més, aquesta funció es reforça en aquells municipis que tenen una posició clara de centralitat territorial en el seu entorn.

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

S'observa un elevat % de funcions anuals no professionals i d'iniciativa municipal fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic en els casos que l'Ajuntament impulsa polítiques actives en aquest sentit, és a dir, quan l'ens municipal fa una aposta decidida per donar suport a la creació i a la producció cultural en col·laboració amb entitats i creadors del municipi (ja sigui mitjançant convenis, o a través d'un suport continuat a iniciatives concretes). El suport es basa tant en l'ajut a la producció dels espectacles com en el manteniment d'una certa programació estable de companyies no professionals.

Respecte el % de funcions anuals iniciativa de tercers fetes en l'espai escènic s/ total funcions espai escènic, aquest tendeix a ser més alt quan convergeixen dos factors clau:

- ◆ D'una banda, l'existència d'entitats de caire divers amb una intensa activitat en equipaments cívics o socials del municipi o bé de centres d'ensenyament, que donen prioritat a la realització d'activitats escèniques.



- ♦ D'altra banda, pel reconeixement efectiu de l'espai escènic com un recurs municipal que està obert a les propostes d'aquestes entitats o centres d'ensenyament. Molts cops, aquesta activitat escènica està relacionada amb el desenvolupament d'activitats del calendari festiu tradicional i popular organitzades des del món cultural associatiu.

L'existència d'un elevat % de funcions professionals anuals d'iniciativa municipal fetes a taquillatge s/ total funcions professionals d'iniciativa municipal està, en molts casos, relacionat amb l'estratègia de coproduccions i residències de l'espai escènic (ja que, en general, aquesta fórmula és adoptada per a gestionar aquest tipus de relacions).

També s'observa que aquesta fórmula tendeix a ser més utilitzada:

- ♦ D'una banda, en espectacles musicals (comparativament amb altres espectacles escènics).
- ♦ D'altra banda, per mantenir una oferta d'activitats en espais que no tenen recursos pressupostaris suficients.

Per últim, es posa de manifest que -en molts casos- hi ha un cert dèficit de coneixements respecte l'aplicació d'aquesta fórmula de contractació. En aquest sentit, cal tenir en compte que la seva utilització està condicionada pel mode de gestió de l'espai escènic (gestió directa per part de l'ajuntament, a través d'OOAA o empresa, o gestió indirecta). Per això, es considera necessari promoure iniciatives formatives sobre aquesta qüestió a adreçades als gestors dels serveis del Cercle.

#### **Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials (I)**

El nombre de dies amb funció professional d'iniciativa municipal per sala tendeix a ser elevat en Espais escènics amb elevada programació de funcions i, sobretot, en els casos excepcionals en els que s'arriba fer més d'una funció per espectacle. Quan a l'espai escènic hi ha més d'una sala, aquest indicador assoleix valors menors.

Cal tenir en compte que en alguns dels espais analitzats no hi ha programació d'espectacles escolars i que, per tant, aquests equipament tendeixen a tenir menys dies amb funció professional. Per contra, hi ha equipaments amb una elevada programació adreçada a les escoles, pel que augmenten els dies amb funció professional dels espais escènics (com també, el valor d'altres indicadors del Cercle).

El nombre de dies anuals amb ús per sala té uns valors més alts -sobretot- en els casos que el conjunt de l'Ajuntament considera l'espai escènic com un recurs disponible per a la realització d'iniciatives pròpies, de tercers i de suport a les activitats promogudes pel teixit associatiu.

Cal tenir en compte, però, que en casos molt singulars s'aconsegueix un elevat nombre de dies anuals amb ús per sala com a conseqüència d'una activitat intensiva en assaig d'espectacles (sense públic) promoguts per institucions d'ensenyaments artístics (conservatoris o, concretament, l'Institut del Teatre).

#### **Oferir una intensa oferta d'actes culturals i socials (II)**

El règim econòmic d'ús de la sala per part de tercers establert per l'Ajuntament (pagament de lloguer o gratuïtat) també incideix sobre el nombre d'actes realitzats mitjançant lloguer per sala, com també dels actes realitzats mitjançant cessió gratuïta per sala. En aquest sentit, i més enllà de si el cost de lloguer és més o menys alt, el sistema de preus fixat també té efectes sobre aquesta qüestió. Així, per exemple, es pot oferir l'ús gratuït de la sala però amb un màxim de dies l'any a partir del qual cal pagar lloguer, o bé determinar requeriments diferents segons la finalitat de l'acte (és a dir, segons si és d'interès general del municipi, o particular del promotor de l'acte, o si està organitzat per una entitat del municipi). En alguns casos, la cessió és gratuïta però els beneficiaris d'aquesta s'han de fer càrrec de determinades despeses (equipament tècnic, neteja, etc.).



El nombre d'actes d'iniciativa municipal per sala tendeix a ser elevat quan l'espai escènic és considerat com l'equipament del municipi més adequat per que els diferents departaments o àrees de l'ajuntament puguin fer-hi certs tipus d'activitats adreçades al públic, com conferències, cursos, o debats.

## B) DIMENSIO USUARI / CLIENT

### Fomentar l'assistència als espais escènics municipals

Hi ha múltiples qüestions que incideixen sobre la xifra d'assistents per cada 1.000 habitants en l'espai escènic. Entre aquests factors es poden destacar els següents amb uns efectes –en general– positius:

- ◆ Disposar d'una sala de gran aforament.
- ◆ Oferir una programació orientada al gran públic i de qualitat.
- ◆ Tenir la capacitat d'atreure públic dels municipis de l'entorn (capitalitat comarcal / centralitat territorial).
- ◆ Establir estratègies de fidelització del públic, per exemple, mitjançant abonaments que permetin la selecció dels espectacles segons les preferències del públic.
- ◆ Oferir una programació escènica adreçada al públic escolar.

### Fomentar l'accés i la participació dels usuaris

La consecució d'un elevat % entrades venudes amb servei no presencial s/total respon, majoritàriament, a la introducció de sistemes propis per a la venda d'entrades per Internet. Aquests nous instruments, acompanyats d'accions de promoció adequades, han permès canalitzar una part creixent de les vendes a través d'aquest canal.

En alguns casos, fins i tot s'ofereixen descomptes si la compra es fa per internet (a diferència del que s'acostuma a fer, és a dir, a incrementar el preu per pagar una comissió de les empreses intermediàries). Hi ha, però, espais escènics que no opten per aquestes estratègies de descompte, per no discriminar als segments de població que no utilitzen internet.

No obstant això, es reconeix que la venda no presencial de les entrades pot contribuir a la reducció dels costos de la venda d'entrades dels espais escènics.

Per últim, també hi ha casos que han introduït màquines d'auto-venda d'entrades als vestíbuls dels teatres, amb efectes positius.

En els espais escènics que assoleixen un alt % d'entrades venudes amb descompte (excloent abonaments) s/total, s'han realitzat ofertes extraordinàries i agressives associades a efemèrides o esdeveniments que, quan es donen, estan a disposició del públic durant un temps limitat.

El % d'entrades venudes per abonament s/total tendeix a assolir valors elevats quan la seva oferta s'adreça a segments de públic majoritàriament fidelitzats i, a més a més, aquesta es dona:

- ◆ De manera associada amb serveis específics, com informació anticipada sobre la temporada, o l'assistència a espectacles d'altres espais escènics (del propi municipi o d'altres).
- ◆ Per tipus d'espectacles (música de cambra, infantil, etc.).



- ♦ Per una durada de temps limitada (semestres, generalment).
- ♦ Per l'existència d'associacions d'espectadors, d'amics del teatre o altres plataformes que fidelitzen un determinat segment del públic.

### **Fomentar l'assistència de tot tipus de públic**

L'existència d'un alt % d'assistents a funcions per al públic familiar s/ total respon, sobretot, a una aposta de l'espai escènic per a la programació d'aquest tipus d'espectacles mantinguda al llarg del temps (una trajectòria).

El % d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total també tendeix a créixer quan hi ha una política activa de l'ajuntament per a promoure aquest tipus de programació que, ineludiblement, passa per una estreta relació amb les escoles del municipi.

Aquestes iniciatives poden anar acompanyades d'activitats que incentivin la participació dels infants, com per exemple, a través de la difusió de dibuixos dels nens i nenes en un bloc a internet.

En algun cas, s'ha valorat molt positivament la programació estable de produccions de caire local, ja que es considera que aquestes aconseguen incrementar el nombre d'assistents a l'espai escènic.

## **c) DIMENSÍO ECONOMIA**

### **Finançar adequadament el servei**

Un elevat % d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent total pot obtenir-se per l'existència d'una estratègia activa per obtenir ingressos per aquest concepte. També, i més específicament, l'existència de serveis vinculats a l'espai escènic que siguin generadors d'aquest tipus d'ingressos, com els serveis de bar o restaurant, afavoreix un valor més alt en aquest indicador.

Igualment, el % d'autofinançament per patrocini s/ despesa corrent total tendeix a créixer si es disposa d'una estratègia de màrqueting eficaç en aquest sentit, a la que es reconeix un lloc destacat en la direcció de l'espai escènic i compta amb els recursos suficients per a la seva administració.

També es constata que el mode de gestió dels espais escènics condiciona en bona part l'obtenció d'ingressos per patrocini. En aquest sentit, la gestió a través de fundacions o d'organismes autònoms semblen les més adequades. En aquests casos, però, cal assegurar una bona coordinació amb l'ajuntament.

Així mateix, la fidelització dels patrocinadors esdevé clau amb el pas del temps, tant per garantir la seva continuïtat com també per a incrementar progressivament les seves aportacions. Per això, cal cercar vies de col·laboració, impulsar sinergies i gestionar el patrocini de manera flexible.



## 4. CONCLUSIONS FINALS

L'activitat dels espais escènics del Cercle l'any 2014 mostra certs símptomes de recuperació de la difícil situació econòmica del país dels anys anteriors, tal i com es posa de manifest en les dades del Cercle corresponents a aquest exercici. Les circumstàncies de l'entorn, tant de recuperació de l'economia com del cicle electoral dels governs locals, semblen haver influït en aquesta evolució positiva. No obstant això, el seguiment de l'activitat dels espais escènics del Cercle permetrà conèixer si aquesta tendència favorable es consolida els propers anys.

Cal remarcar, d'altra banda, que a l'edició d'enguany del Cercle hi han participat dos municipis menys que el 2014: Sant Boi de Llobregat i Palau-Solità i Plegamans.

Concretament, i segons la informació disponible, cal remarcar les següents qüestions:

a) Per un costat, hi ha un creixement de certes xifres clau del servei, que els anys immediatament anteriors havien seguit una tendència negativa:

→ Placés ofertades (aforament anual x nombre de funcions) per cada 1.000 habitants, que s'han situat en 445, la xifra més elevada dels darrers 4 anys (437 el 2011, 423 el 2012 i 416 el 2013).

→ També en les funcions professionals d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 habitants s'ha assolit el valor més alt del període: 11,0 funcions, front a les 10,9 del 2011, les 10,4 del 2012 i les 10,2 del 2013. Aquesta situació també es dona respecte les Funcions professionals de programació general i familiar d'iniciativa municipal a l'espai escènic per cada 10.000 hab. (7,7 el 2014).

→ La despesa corrent total per habitant ha passat de 9,5 €/habitant el 2013 a 10,1€/habitant el 2014 (xifra molt propera als 10,3 €/habitant del 2011). Igualment, la despesa corrent municipal per habitant s'ha recuperat situant-se en 9,4 €/habitant (front als 8,8 €/habitant de 2013).

Com a conseqüència d'això, el % de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal s'ha tornat a situar el 2014 en l'1,2%, com l'any 2011 (i a diferència del 2012 i 2013 que va ser de l'1,1%).

b) Per un altre costat, el 2014 s'observa que han seguit creixent els valors d'altres indicadors clau del servei com ja ho havien fet del 2012 al 2013:

→ Assistents per cada 1.000 habitants, que han augmentat de 269 el 2012, a 278 el 2013 i a 300 el 2014. Igualment ha augmentat la xifra d'assistents a programació general i familiar per cada 1.000 habitants (190, 203 i 221 assistents per 1.000 habitants respectivament).

→ % d'assistents sobre aforament, que s'ha mantingut en el 67% com el 2013 (xifra superior al 66% del 2011 i al 64% del 2012).

c) La valoració de l'evolució dels indicadors que incorporen les variables taquillatge i caixet mostren una evolució en els termes següents:

→ La mitjana del taquillatge per funció (públic general i familiar), després d'una evolució decreixent del 2011 al 2013, s'ha recuperat lleugerament situant-se el 2014 en



2.887€. Tot i això, aquesta xifra encara és força inferior als 3.079€ de 2011).

- La mitjana del caixet total per funció ha seguit disminuint: de 5.284€ el 2011, a 4.815€ el 2012, a 4.496 el 2013 i a 4.375 el 2014.
- Amb aquests canvis, el % de cobertura (taquillatge / caixet total) s'ha incrementat del 2012 (59%), al 2013 (62%) i al 2014 (66%).
- El preu mig per entrada venuda (públic general i familiar) el 2014 ha estat de 11,2€, valor molt similar al de 2013 (11,1€).

d) Amb una perspectiva global del període 2011-2014, hi ha dos indicadors que han experimentat un canvi molt rellevant, i que cal destacar:

- D'una banda, la caiguda de l'oferta de funcions i d'assistents en les activitats adreçades a les escoles: el % funcions per al públic escolar s/ total ha passat del 36,9% el 2011 al 29,9% el 2014 (quan era del 39,7% el 2009); i el % d'assistents a funcions per al públic escolar s/ total s'ha reduït del 30,8% el 2011 al 26,4% el 2014.
- D'altra banda, el % entrades venudes amb servei no presencial (s/ total) ha crescut de manera molt remarcable del 2011 (26%) al 2014 (39%).

e) Per últim, es segueix observant una notable correlació entre l'oferta i la demanda d'activitat dels espais escènics, ja que ambdues tendeixen a créixer a mesura que hi ha un esforç de despesa major tant per part del propi agent programador (en termes de despesa corrent per habitant de l'espai escènic), com del públic (segons es reflecteix en el preu mig de les entrades).

En el treball realitzat en els tallers de millora, responsables dels espais escènics participants en el Cercle han pogut analitzar les seves forteses, i compartir experiències i coneixements per a l'impuls d'estratègies de millora.











**Diputació  
Barcelona** | Àrea de Cultura,  
Educatió i Esports

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](http://www.diba.cat/web/oda/cercles)



**Diputació  
Barcelona** | Àrea de Presidència

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica  
**Servei de Programació**  
Edifici Can Serra  
Rambla de Catalunya, 126, 5è  
08008 Barcelona  
Tel. 934 022 237  
s.programacio@diba.cat  
[www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci](http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci)