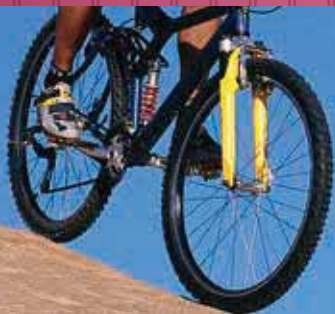


El Ajuntaments i l'esport a les comarques gironines



Diputació de Girona
221 municipis



INEFC
Observatori
Català
de l'Esport

El Ajuntaments i l'esport a les comarques gironines



Diputació de Girona
221 municipis



1a. edició: març 2011
Tiratge: 500 exemplars

Investigació promoguda per:



Diputació de Girona
221 municipis



Estudi realitzat per:



www.itik.cat

Direcció: Jordi Viñas i Marta Pérez

Redacció: Jordi Viñas, Marta Pérez i Núria Puig

Direcció Tècnica Diputació de Girona: Carles Ramonet

Direcció Tècnica Observatori Català de l'Esport: Núria Puig

Treball de camp: Consells Esportius de les comarques gironines (Xavier Batchellí, Óscar Cabana, Carme Domínguez, Albert Fernández, Xavier Gamero, Bernat Juliol, Irina Pérez, Josep Manel Róo i Marta Vilumbrals).

Maquetació: +Grafica

Impressió: Prisma Arts Gràfiques

Dipòsit legal: B-16399-2011

ISBN: 978-84-694-2940-2

1. Introducció	7
2. Antecedents en la creació del Servei d'Esports	13
3. Les relacions del servei amb altres organitzacions	19
4. La gestió del Servei d'Esports	25
5. Els recursos econòmics	31
6. Els equips de treball	37
7. Els equipaments esportius	45
8. L'oferta d'activitats	49
9. La gestió de la comunicació	55
10. Esport i sostenibilitat	63
11. La cultura organitzativa del Servei d'Esports	67
12. Diagnosi	75
13. Propostes d'actuació	81
14. Mètode de la recerca	85
15. Fonts documentals	91
16. Annex	97

Antecedents

L'Observatori Català de l'Esport ha estat concebut com a una plataforma generadora de coneixement per a totes aquelles persones i institucions que intervenen en el món de l'esport. La seva estructura es basa en sis dimensions que pretenen recollir la totalitat del fenomen esportiu del país. Cada dimensió compta amb les seves subdimensions i indicadors corresponents. L'Observatori proporciona dos tipus d'informació: la que ha estat elaborada per fonts ja existents i la referida a temes dels quals no existia informació. En aquest sentit, l'Observatori té la voluntat de realitzar diferents recerques per tal de generar la informació necessària per complimentar tota la informació sobre el sistema esportiu a Catalunya.

Dins la dimensió "organitzacions i espais" es troba la subdimensió "organitzacions públiques", amb els seus indicadors corresponents, dels quals actualment no existeix informació. Per tal de generar aquest coneixement, l'Observatori s'ha proposat realitzar una investigació sobre els ajuntaments i l'esport a Catalunya.

Itik, consultoria de l'esport i el lleure SL, és la societat que ha resultat adjudicatària de l'encàrrec per a la realització de l'estudi "Els ajuntaments i l'esport a Catalunya" per part de l'Observatori Català de l'Esport.

1 Introducció



La investigació “Els ajuntaments i l'esport a Catalunya” es basa en un estudi quantitatiu amb l'objectiu d'obtenir dades estadístiques que reflecteixin la realitat en la gestió de l'esport local. Les dades recollides durant el treball de camp ofereixen informació de la situació actual, ja que no ha estat objecte de la investigació fer un estudi sobre l'evolució de l'esport a escala municipal. La informació que es desprèn de l'estudi analitza diferents àmbits; des del sistema de relació amb els stakeholders fins al pressupost municipal destinat a esports. Es tracta d'un estudi realitzat a les províncies de Barcelona i Girona. El present informe correspon a les dades de la província de Girona, i garanteix la representativitat dels resultats per a aquesta província.

La informació obtinguda serà de gran validesa per a la planificació de polítiques públiques esportives des de les administracions, ja que a partir de l'estudi s'obté informació sobre els avantatges i les fallades actuals del sistema esportiu municipal.

Complementàriament, amb aquest projecte l'Observatori Català de l'Esport disposa de la informació requerida per completar els indicadors del seu lloc web, i així pot continuar fomentant la generació de coneixement dins del sector esportiu.

Fonaments teòrics

El treball que es presenta en aquest estudi es basa en uns fonaments teòrics, previs a la realització de la recerca, que van ser elaborats per l'Observatori Català de l'Esport. Aquests fonaments es basen en dues preguntes principals d'acord amb un marc teòric existent que ha servit de fil conductor per a la present recerca.

1. Com s'organitzen els ajuntaments i quines relacions estableixen amb altres organitzacions per desenvolupar la seva oferta esportiva?
2. Quines característiques estructurals tenen i quins són els seus avantatges i les seves fallades?

1. Com s'organitzen els ajuntaments i quines relacions estableixen amb altres organitzacions per desenvolupar la seva oferta esportiva?

Existeixen estudis previs tant pel que fa a l'oferta pública (Burriel 1991; García Ferrando 2000 i 2001) com a l'associativa (Secretaria General de l'Esport, 2010; Gambau, 2002; Heinemann et al., 1997). En ambdós casos es donen orientacions molt precises sobre les variables rellevants per estudiar les estructures de les organitzacions i la seva oferta.

En el present estudi, s'ha introduït l'anàlisi de les relacions dels serveis esportius municipals amb el seu entorn. Per entendre les seves maneres de fer i, fins i tot, les decisions que prenen, és imprescindible conèixer el tipus de relacions que mantenen amb altres organitzacions. Avui en dia, la gestió ja no es pot analitzar només pel que passa dins de l'organització sinó que cal veure com aquesta es posiciona respecte a les altres, les quals, tot i no tenir “drets de propietat” sobre ella, poden influir notòriament en les seves maneres de fer. Per reflectir aquest canvi de perspectiva, ja no es parla de “govern” de l'organització sinó de “governança” (Camy & Robinson, 2008; Heinemann, 2003). Per estudiar aquestes relacions s'ha emprat la teoria dels stakeholders (Mitchell et al. 1997), aplicada al cas esportiu, entre d'altres, per Chappelet i Bayle (2005), Heinemann (2003) i Slack (2000). Existeixen dubtes sobre la traducció al català de la paraula anglesa stakeholder, però sembla que l'equivalent més proper és el terme “interessat/da”. Els interessats/des són tota persona física o jurídica que té influència (o interès) sobre una organització, ja sigui de manera directa o indirecta, conscient o subconscient, etc. El concepte de stakeholder suposa l'existència d'una multiplicitat de grups d'interès, organitzacions i/o persones de dins i fora de l'organització que, d'una banda, li atorguen valor afegit, però de l'altra li poden exigir drets

i presentar-li reclamacions (Heinemann 2003). Com dèiem en el paràgraf anterior, l'anàlisi dels stakeholders és particularment important perquè les organitzacions no decideixen aïlladament sinó en relació amb els seus stakeholders i el tipus d'interaccions que s'estableixen amb cadascun d'ells.

En la present recerca, les relacions dels serveis esportius municipals amb els seus stakeholders s'han estudiat en termes de “conèixer”, “demanar i “rebre”. En primer lloc, ha interessat veure si aquests serveis coneixien tot allò que altres organitzacions –en especial les supralocals– els podien oferir. I, a continuació, si ho coneixien, si ho havien demanat o rebut. Mitjançant aquests tres indicadors es poden valorar els buits d'informació, la capacitat de generar recursos externs i l'èxit en les gestions realitzades.

2. Quines característiques estructurals tenen i quins són els seus avantatges i les seves fallades?

A partir de les dades que descriuen la situació objecte d'estudi, per procedir al seu diagnòstic es parteix de la Institutional Choice Theory, l'aplicació de la qual en l'àmbit esportiu ha estat feta per Heinemann (1998:67-90). Segons aquesta teoria, els tres tipus principals d'organitzacions (públiques, comercials i associatives) tenen unes característiques estructurals intrínseques de les quals es poden desprendre, segons els casos, avantatges i fallades (failures). La identificació d'aquests dos aspectes permet fer un diagnòstic del funcionament de l'organització.

Les organitzacions públiques tenen les característiques estructurals següents:

- 1) Orientades a satisfer els interessos de la comunitat. La seva finalitat principal és atendre tota la població. En el cas de l'esport això vol dir que s'ha de garantir l'accés de tothom que ho desitgi als programes esportius i a les instal·lacions i espais de pràctica esportiva.
- 2) Estructura racional per assolir els objectius establerts. Cal que els procediments d'accés als béns –esportius, en el cas que s'estudia – estiguin clarament definits i tinguin l'agilitat necessària perquè la població pugui accedir-hi.
- 3) Elevat grau de formalització en la presa de decisions, que han de ser “emocionalment neutres” per garantir el principi d'igualtat.
- 4) Competència professional dels equips de treball. Tant si es tracta de persones funcionàries com de contractades laborals, és necessari que tinguin la competència apropiada per fer ofertes de qualitat.

Aquestes característiques són producte d'un seguit de processos jurídics, polítics, socials, etc. que s'han donat en les societats modernes occidentals des de després de la II Guerra Mundial amb la finalitat de lliurar un seguit de prestacions socials a la població en el marc dels estats del benestar. Si bé es consideren les més apropiades per assolir les fites establertes, generen alhora avantatges i fallades. Aquestes últimes, si no es corregeixen, malmeten els principis d'igualtat i universalitat de les prestacions. Per tant, les organitzacions públiques deixen de respondre a la seva característica principal, que és satisfer els interessos de tota la comunitat.

Avantatges i fallades de les organitzacions públiques

Avantatges	Fallades
• Correcció d'una assignació inadequada de béns (públics i meritoris) • Control d'efectes externs (degradació del medi, especulació...) • Limitació de monopolis naturals • Regulació del repartiment (oferta per a tothom) • Garantia del compliment dels objectius socials	• Problemes d'informació (dificultat per conèixer els interessos de la ciutadania) • Problemes de racionalitat (el personal actua en favor propi) • Ineficiència

(Heinemann, 1998)

Mitjançant l'anàlisi de les dades obtingudes es pretén realitzar una diagnosi de les actuacions en el sector esportiu dels ajuntaments de Catalunya amb l'objectiu de definir accions de millora.

2 Antecedents en la creació del Servei d'Esports



En el present capítol es tracten aspectes lligats a la creació dels Serveis d'Esports (SE) als municipis. Aspectes com l'any de creació o l'estructura organitzativa adoptada en la gestió poden influir en el servei que s'ofereix a la població.

La constitució dels SE municipals es va iniciar amb l'arribada de la democràcia. El marc legal en el qual s'originen està format per la Constitució Espanyola, l'Estatut d'Autonomia de Catalunya i la Llei reguladora de les bases del règim local, que s'encarreguen de regular les seves competències. Els SE s'han originat davant la necessitat d'una intervenció pública en l'organització de les activitats físiques i esportives als municipis, fruit de les obligacions legals de les corporacions locals i de l'evolució que el fenomen esportiu ha tingut dins de la societat catalana (Burriel, 1994).

Un indicador del moment de creació és l'any de nomenament del primer regidor o regidora d'Esports. En aquest sentit, la mitjana de nomenament és l'any 1985. Aprofundint en aquesta dada per mida de municipi, es pot observar com la creació dels SE va produir-se abans als municipis grans (1979) que als petits (1987).

Taula 1. Mitjana any de nomenament primer regidor/a d'esports					
	Mitjana	Mínima	Màxima	Desviació estàndard	n
> 30.000 hab	1979	1977	1980	1,3	4
30.000-10.001 hab	1983	1979	2003	7,1	11
10.000-5.001 hab	1983	1977	1996	7,4	11
5.000-1.001 hab	1986	1977	2005	8,7	24
< 1.000 hab	1987	1977	2007	9,0	25

En la majoria de municipis la regidoria d'Esports comparteix regidoria amb d'altres. Aquesta situació es dona al 73,4 % dels ajuntaments. A mesura que el municipi és més petit, pel que fa a nombre d'habitants, el fet de compartir regidories és més generalitzat. Als municipis amb menys de 1.000 habitants, Esports comparteix regidoria en el 86,1 % dels casos.

Taula 2. Pertinença de la regidoria d'Esports a altres regidories segons mida del municipi

	%
> 30.000 hab	100,0%
30.000-10.001 hab	53,8%
10.000-5.001 hab	50,0%
5.000-1.000 hab	72,4%
< 1.000 hab	86,1%

(102)

Generalment, la regidoria d'Esports s'agrupa amb altres regidories amb les quals pot generar sinergies. Amb major freqüència, Esports comparteix regidoria amb: Joventut i/o Infància (16,9 %), Festes (14,7 %), Cultura (11,9 %), Educació (11,3 %) i Medi Ambient i Sostenibilitat (5,1 %).

Pel que fa a l'estructura de gestió del SE, en el 58,5 % dels municipis no existeix una denominació específica i el servei s'anomena exclusivament regidoria d'Esports. Aquesta situació es dona amb major freqüència als municipis amb menys de 5.000 habitants, municipis que en la majoria de casos no solen comptar amb la figura del tècnic o tècnica esportiu.

Els municipis que estructuren la gestió dels seus serveis esportius dins la mateixa entitat local (àrea, servei, etc.) representen el 22,3 %. En canvi, el percentatge de municipis que gestionen l'esport local mitjançant un organisme autònom (patronat, institut, etc.) és inferior (7,4 %). A mesura que s'incrementa la població dels municipis tendeixen també a incrementar-se els models de gestió mitjançant un organisme autònom, tendència que es trenca quan s'arriba a la franja de municipis amb més de 30.000 habitants.

L'aparició d'organismes autònoms va lligada a diferents variables, com l'increment en el nombre d'instal·lacions esportives municipals amb gestió directa –sobretot en el cas de les piscines cobertes– i un major pressupost. L'any 1991 Burriel ja destacava aquest fet.

Taula 3. Figura jurídica del Servei d'Esports segons mida del municipi

	Sense denominació	Figura jurídica ajuntament	Figura jurídica autònoma
> 30.000 hab	0,0%	75,0%	25,0%
30.000-10.001 hab	23,1%	38,5%	38,5%
10.000-5.001 hab	25,0%	58,3%	16,7%
5.000-1.001 hab	64,3%	28,6%	7,1%
< 1.000 hab	93,9%	6,1%	0,0%
Mitjana	61,1%	27,8%	11,1%

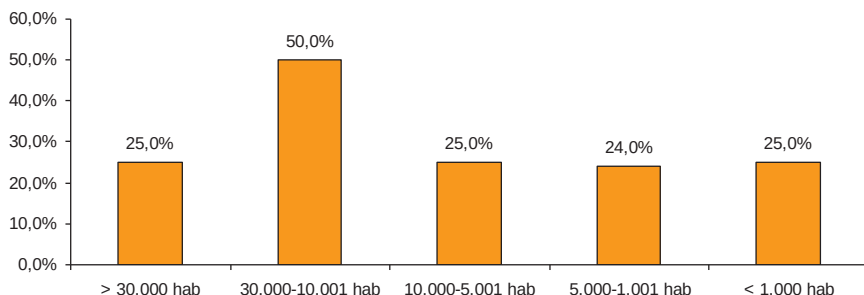
(102)

Segons Gallardo (2002:166), l'establiment d'una estructura adient és molt important per a una òptima gestió del SE. A més, cada municipi té unes característiques contextuais, "les quals fan del model escollit el més adient per a la realització de les seves activitats i la gestió de les seves instal·lacions esportives". Amb l'objectiu de continuar oferint un servei de qualitat a la ciutadania i adaptar la seva estructura actual a la realitat del municipi, alguns SE han canviat la seva denominació en els darrers anys. En aquest sentit, el 20,7 % afirma haver canviat la denominació del SE almenys una vegada. Aquest percentatge s'incrementa en el cas dels municipis més grans: el 75 % dels municipis de més de 30.000 habitants, el 53,8 % dels de 30.000 a 10.001 i el 33,3 % dels de 10.000 a 5.001 habitants.

	Mitjana	Mínima	Màxima	Desviació estàndard	n
Àrea	7,7	5,0	10,0	1,3	21
Servei	5,5	3,0	8,0	2,1	4
Patronat	7,9	7,0	10,0	1,1	7
Sense denominació específica (regidoria)	6,3	2,0	10,0	1,6	46

Cada vegada més les organitzacions cerquen el treball transversal amb d'altres departaments amb l'objectiu de millorar la comunicació entre ells i optimitzar els recursos disponibles. No obstant això, el treball transversal es dona amb més freqüència als municipis entre 10.000 i 30.000 habitants (50 %) que a la resta (entre el 24 % i el 25 %).

Figura 1. Serveis d'Esports englobats dins d'un àrea transversal segons mida del municipi



Tot i estar el SE englobat dins d'una àrea transversal, és important seguir les directrius que marquen aquests tipus de sistemes de treball, com són les reunions de coordinació periòdiques. Dels municipis que han afirmat treballar de manera transversal, el 73,9 % fan reunions de coordinació de caràcter periòdic. La freqüència amb la qual es reuneixen és mensual (55,6 %), trimestral (27,8 %), quinzenal (11,1 %) i setmanal (5,6 %).

Conclusions

L'any de nomenament del primer regidor/a d'Esports en un municipi serveix com a indicador de l'any de constitució del SE. En aquest sentit la mitjana se situa a l'any 1985. En el cas dels municipis grans els serveis es van constituir abans que als petits.

En el 74,3 % dels municipis la regidoria d'Esports comparteix funcions amb d'altres entre les quals destaquen: Joventut i/o Infància (16,9 %), Festes (14,7 %), Cultura (11,9 %) i Educació (11,3 %). En la seva majoria són regidories amb les quals Esports pot generar sinergies.

La figura jurídica més adoptada pel SE és la d'àrea d'Esports (22,3 %) o patronat (7,4 %). Aquesta última és la més ben valorada. Un 58,5 % dels ajuntaments no disposen de cap figura jurídica, i únicament compten amb la regidoria: és el cas sobretot dels municipis amb menys de 5.000 habitants.

En un 20,7 % els ajuntaments han canviat la denominació en un moment o altre de la seva història. Aquest percentatge s'incrementa fins al 75 % en els municipis més grans, que a la vegada tenen major facilitat per desenvolupar un treball transversal.

Al Capítol 3 s'analitzen les relacions que té el SE amb d'altres organitzacions.

3 Les relacions del servei amb altres organitzacions



Per entendre la realitat dels Serveis d'Esports (SE) és important fer una anàlisi de la seva relació amb les organitzacions que interactuen: són el que s'anomenen els "agents interessats", denominació que prové de la paraula anglesa stakeholders. Poden ser agents interessats totes aquelles persones físiques o organitzacions que afecten el SE o en què aquest té una afectació sobre elles, ja sigui de manera directa o indirecta. En aquest capítol s'analitzen les relacions amb les principals organitzacions amb les quals interactuen els serveis esportius dels ajuntaments.

A les taules que segueixen a continuació (Taula 5 i 11) es mostra la relació que té el SE amb les administracions públiques i altres organitzacions. Les relacions es classifiquen en tres tipus: donar, col·laborar i rebre. En el cas de “donar”, es fa referència al fet que el SE presta algun tipus d’ajuda, ja sigui econòmica o d’un altre tipus.

Un exemple d’aquesta mena de relació seria quan el SE dóna una subvenció econòmica a una entitat esportiva o bé cedeix equipament esportiu a una escola. La relació de “col·laborar” significa que entre el SE i l’altra organització es realitzen actuacions o projectes en comú, en els quals ambdues parts donen i reben. Finalment, en el cas de rebre, és quan el SE rep algun tipus d’ajuda, com per exemple una subvenció d’un administració supralocal per a la construcció d’un equipament esportiu o bé per a la implantació d’una programa de promoció de l’esport en edat escolar.

Els SE formen part dels ajuntaments, que són administracions d’àmbit local. La relació dels SE amb les administracions supramunicipals són en la seva majoria de col·laboració i rebre. Convé destacar que els SE tenen molta relació amb la Diputació de Girona, el Consell Català de l’Esport i el Consell Comarcal, sobretot en el cas de rebre (93,5 %, 62 % i 60,2 % respectivament).

Taula 5. Relació dels Serveis d’Esports amb les administracions

	Donar		Tipus de relació		Rebre	
	Existència %	Valoració x	Existència %	Valoració x	Existència %	Valoració x
Unió Europea	0,0	0,0	2,2	8,5	2,2	8,0
Consejo Superior de Deportes	0,0	0,0	3,2	8,0	5,4	8,4
Fons FEIL	0,0	0,0	5,4	7,8	31,2	8,0
Altres en l'àmbit estatal	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	6,5
Consell Català de l'Esport	2,2	8,0	37,0	7,0	62,0	6,5
Diputació provincial	6,5	7,3	37,6	8,0	93,5	7,6
Consell Comarcal	10,8	7,7	37,0	7,8	60,2	7,6
Mancomunitat	1,1	8,0	3,2	6,7	2,2	8,5
Consorci	0,0	0,0	1,1	9,0	0,0	0,0
Altres municipis	10,8	8,5	35,5	8,2	9,7	8,7

(102)

També és interessant analitzar la relació dels SE amb els serveis d’altres municipis, on la col·laboració és del 35,5 %. Freqüentment els municipis tenen relació amb els municipis veïns, per al lloguer d’equipaments esportius

de manera provisional, intercanvi d'informació... La relació es dóna més freqüentment als municipis grans que als petits.

Taula 6. Municipis en els quals es dóna una relació de col·laborar amb d'altres municipis segons mida del municipi	
	%
> 30.000 hab	75,0%
30.000-10.001 hab	66,7%
10.000-5.001 hab	41,7%
5.000-1.001 hab	37,9%
< 1.000 hab	16,7%
(102)	

Aprofundint en la relació de rebre per part dels ajuntaments amb la Diputació de Girona, de les ajudes que la Diputació dóna als SE destaca un elevat coneixement d'aquestes, amb una mitjana global del 68,8 %. Entre les ajudes més sol·licitades es troben: reformes d'equipaments esportius (72,7 %), material esportiu (69 %), activitats puntuals i continuades (64,6 %). Pel que fa a l'obtenció de les ajudes sol·licitades, en gairebé la totalitat dels casos s'atorguen. La satisfacció en les ajudes oscil·la entre el 7,3 i 8,2 sobre 10 punts.

Taula 7. Ajudes de la Diputació als ajuntaments				
	Sap que existeix %	Ho ha demanat %	Ho ha obtingut %	Satisfacció ajuda z
Activitats puntuals (caminada popular, festa de l'esport, etc.)	87,0	64,6	92,2	7,3
Activitats continuades o programes esportius	80,4	64,9	93,6	7,5
Mobiliari esportiu (ex: estació d'AF per a la gent gran o senyalització de senders)	82,6	60,5	82,2	7,7
Material esportiu	77,2	69,0	95,9	7,3
Material esportiu de préstec	48,9	26,7	91,7	7,9
Material de regals i/o obsequis (trofeus, regals, etc.)	58,7	57,4	100,0	8,2
Equipaments esportius de nova construcció	81,5	62,7	93,5	7,5
Equipaments esportius reformes	83,7	72,7	96,4	7,6
Estudi relacionat amb equipaments esportius (PEE, estudis previs...)	47,8	27,3	100,0	8,0
Estudis en general (per exemple enquesta d'hàbits esportius)	35,9	18,2	83,3	8,2
Formació	56,0	41,2	90,5	7,8
Assessorament	60,4	40,0	95,5	7,8
Altres	3,3	100,0	100,0	8,0

(102)

Aprofundint en les ajudes que demanen els municipis a la Diputació de Girona, a la següent taula s'observa com existeixen diferències entre els percentatges d'ajudes sol·licitades en funció de la mida del municipi. Els municipis mitjans són els que més ajudes demanen, mentre que els municipis grans sol·liciten ajuda en aspectes com equipaments esportius –de nova construcció o per a reforma–, formació i material esportiu; els més petits ho fan també en assessorament o material de regals i/o obsequis.

	> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab	n
Activitats puntuals (caminada popular, festa de l'esport, etc.)	50,0%	100,0%	87,5%	76,9%	35,5%	79
Activitats continuades o programes esportius	33,3%	72,7%	88,9%	91,3%	35,7%	74
Mobiliari esportiu (ex: estació d'AF per a la gent gran o senyalització de senders)	50,0%	63,6%	55,6%	75,0%	50,0%	76
Material esportiu	100,0%	75,0%	87,5%	79,2%	53,3%	71
Material esportiu de préstec	0,0%	50,0%	50,0%	42,9%	5,0%	45
Material de regals i/o obsequis (trofeus, regals, etc.)	0,0%	71,4%	66,7%	80,0%	36,4%	54
Equipaments esportius de nova construcció	100,0%	88,9%	87,5%	60,9%	46,9%	75
Equipaments esportius reformes	100,0%	91,7%	80,0%	78,3%	56,7%	77
Estudi relacionat amb equipaments esportius (PEE, estudis previs...)	0,0%	50,0%	60,0%	36,4%	9,1%	44
Estudis en general (per exemple enquesta d'hàbits esportius)	0,0%	16,7%	50,0%	37,5%	0,0%	33
Formació	100,0%	37,5%	100,0%	47,4%	0,0%	51
Assessorament	0,0%	50,0%	50,0%	62,5%	14,3%	55

S'han analitzat també en detall les ajudes del Consell Català de l'Esport a les quals els ajuntaments tenen accés. La mitjana de coneixement d'aquestes ajudes és del 66,7 %. Entre les ajudes més sol·licitades, destaquen les relacionades amb equipaments esportius de nova construcció (63,2 %), el Pla Català de l'Esport a l'Escola¹ (52,9 %) i les reformes per a equipaments esportius (43,5 %). La valoració de les ajudes oscil·la entre 6,3 i 8 sobre 10 punts.

¹ El Pla Català de l'Esport a l'Escola és un projecte que han de demanar les mateixes escoles, ja que són les que han de fer el manifest de voluntat de participar en el Pla. Tot i així, l'ajuntament, conjuntament amb el Consell Català de l'Esport i els Consell Esportius, és un agent important dins d'aquest projecte.

Les relacions del servei amb altres organitzacions

Taula 9. Ajudes del Consell Català de l'Esport als ajuntaments

	Sap que existeix %	Ho ha demanat %	Ho ha obtingut %	Satisfacció ajuda z
Activitats puntuals (caminada popular, competició, etc.)	68,8	40,6	84,6	6,4
Activitats continuades o programes esportius	61,3	42,1	87,5	6,4
Pla Català de l'Esport a l'Escola	75,3	52,9	91,9	7,3
Equipaments esportius de nova construcció	73,1	63,2	69,8	7,0
Equipaments esportius reformes	66,7	43,5	80,8	7,3
Estudi relacionat amb equipaments esportius (MIEM, estudis previs...)	67,7	39,7	80,8	7,4
Promoció de talents esportius	35,5	6,1	100,0	8,0
Formació	38,7	19,4	85,7	7,2
Assessorament	49,5	26,1	100,0	6,3
Altres	3,3	0,0	0,0	0,0

(102)

Com succeeix amb les ajudes per part de la Diputació, es produeixen diferències entre les ajudes demandades pels municipis grans i pels petits.

Taula 10. Petició d'ajudes al Consell Català de l'Esport segons mida del municipi

	> 30.000 hab	30.000- 10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab	n
Activitats puntuals (caminada popular, competició, etc.)	66,7%	45,5%	57,1%	63,2%	12,5%	64
Activitats continuades o programes esportius	66,7%	70,0%	80,0%	47,4%	10,0%	57
Pla Català de l'Esport a l'Escola	50,0%	75,0%	88,9%	60,9%	18,2%	70
Equipaments esportius de nova construcció	100,0%	75,0%	100,0%	66,7%	31,8%	68
Equipaments esportius reformes	75,0%	66,7%	75,0%	47,1%	16,7%	62
Estudi relacionat amb equipaments esportius (MIEM, estudis previs...)	100,0%	72,7%	62,5%	35,0%	5,0%	63
Promoció de talents esportius	100,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33
Formació	0,0%	28,6%	66,7%	25,0%	0,0%	36
Assessorament	0,0%	57,1%	60,0%	62,5%	0,0%	46

Les organitzacions amb què els SE tenen més relació són les entitats esportives locals. Cal destacar que aquest tipus de relació no només és valorada com a “donar” (80,4 %), sinó també com a “col·laborar” (78,3 %) i “rebre” (21,7 %). Altres relacions de col·laboració que cal destacar són amb el Consell Esportiu Escolar (66,3 %), les AMPA (66,3 %) i les entitats locals no esportives (53,3 %). Les valoracions de les relacions amb les organitzacions són positives, amb puntuacions entre el 7,1 i el 9,3 sobre 10 punts.

Taula 11. Relació dels Serveis Esportius amb les organitzacions

	Donar		Tipus de relació Col·laborar		Rebre	
	Existència %	Valoració x	Existència %	Valoració x	Existència %	Valoració x
Federacions esportives	13,0	7,9	37,0	7,4	9,8	8,0
Associació Catalana de Municipis	1,1	9,0	21,7	7,1	2,2	6,5
Federació Catalana de Municipis	2,2	8,5	17,4	7,1	3,3	8,0
Consell Esportiu Escolar	27,2	7,6	66,3	7,7	30,4	7,9
Entitats Esportives	80,4	8,0	78,3	8,1	21,7	7,8
Entitats no Esportives	45,7	7,7	53,3	7,8	13,0	7,4
Associacions de Pares i Mares (AMPA)	60,9	7,9	66,3	7,8	16,3	7,9
Associacions de Veïns (AAVV)	20,7	8,4	33,7	8,2	6,5	8,3
Empresa/es concessió administrativa	6,5	7,2	16,3	7,3	7,6	7,0
Empreses comercials	5,4	7,8	30,4	7,9	17,4	8,1
Altres	2,4	8,0	3,6	9,3	2,4	7,5

(102)

Conclusions

Els SE mantenen relació amb les administracions supralocals en actuacions de rebre i col·laborar. Destaca la relació que tenen amb la Diputació, el Consell Català de l'Esport i el Consell Comarcal.

Des de la Diputació i el Consell Català de l'Esport s'ofereixen línies d'ajuda als municipis. Es dona un elevat percentatge de coneixement d'aquestes ajudes (68,8 % i 66,7 %), tot i que no en la seva totalitat. Els municipis mitjans són els que sol·liciten més les ajudes ofertes per aquestes dues administracions. Sorpren que els ajuntaments, tot i conèixer les ajudes que donen les administracions, en ocasions no les demanen.

S'ha detectat que els municipis mantenen relacions de col·laboració entre ells. De les diferents organitzacions d'àmbit local, és amb les entitats esportives amb qui tenen relació, i en un 88,4 % dels casos hi col·laboren aportant recursos.

Pel que fa a relació amb les organitzacions, destaquen les que els municipis mantenen amb les entitats esportives locals (80,4 % en la relació "donar").

4 La gestió del Servei d'Esports

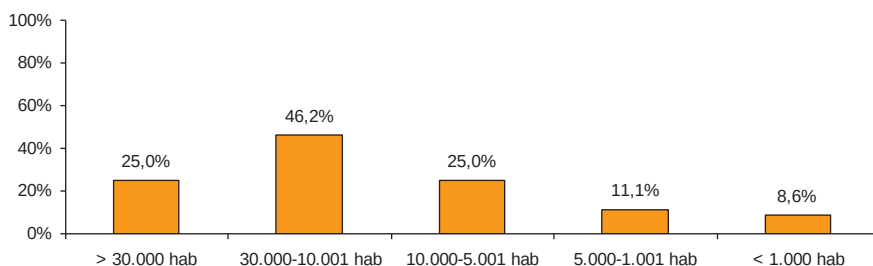


La gestió del Servei d'Esports (SE) als municipis és competència dels ajuntaments. En aquest sentit, la Llei reguladora de bases de règim local² estableix que correspon als municipis l'exercici de la competència relativa a les activitats i a les instal·lacions esportives. Existeixen dos tipus de gestió que els ajuntaments poden aplicar als seus equipaments i serveis: la gestió directa i la indirecta. La gestió directa és la realitzada per la mateixa Administració a partir dels seus òrgans interns o mitjançant organismes autònoms locals. Entraria també en aquest model la gestió realitzada per societats mercantils amb el capital íntegrament públic. La gestió indirecta es dona quan l'Administració opta per oferir un servei a la ciutadania en col·laboració amb una entitat pública o privada. En aquest capítol es presenten les dades en relació amb el tipus de gestió que es porta a terme als municipis catalans.

² Article 25.2.m, de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local.

Una de les fórmules de gestió indirecta és la concessió administrativa³, que es defineix com un contracte entre l'Administració i l'organització concessionària per a la construcció i explotació en alguns casos, o bé només explotació en d'altres, de l'equipament esportiu. Generalment, els equipaments que són concessionats són aquells en els quals la seva gestió és capaç de generar beneficis i, per tant, poden resultar atractius per a una col·laboració públic-privat. Del total d'ajuntaments enquestats, el 17,6 % afirma tenir un o més equipaments esportius concessionats. Aprofundint en aquesta dada, s'observa com en el cas del municipis grans la gestió indirecta mitjançant una concessió administrativa es dóna amb major freqüència. En canvi en els més petits és gairebé inexistent.

Figura 2. Ajuntaments que tenen equipaments esportius amb concessió administrativa segons mida del municipi



Aquesta dada guarda relació amb el tipus d'equipament. Els més concessionats són les piscines cobertes (amb o sense sales) (25 %). La piscina coberta és un tipus d'equipament que, pel cost d'inversió i manteniment de l'explotació, només té presència als municipis amb un cert volum de població (vegeu Capítol 7. Els equipaments esportius).

³ Article 7, de la Llei 30/2007, de 30 d'octubre, de contractes del sector públic.

Taula 12. Equipaments esportius concessionats segons tipologia

	%
Piscina coberta (amb o sense sales)	25,0%
Camp de gespa artificial	16,7%
Pavelló poliesportius	16,7%
Piscina descoberta	12,5%
Pista poliesportiva	8,3%
Pistes de petanca	4,2%
Altres	16,7%
	(24)

Emmarcada en un model de gestió directa, hi ha una fórmula que consisteix a contractar una empresa externa per a la realització de determinades tasques. És el que s'anomena externalització o subcontractació. Generalment se subcontracten les tasques que requereixen personal qualificat o que són temporals. Els serveis vinculats al SE més externalitzats són els campus esportius (58,9 %), el socorrisme (55,6 %), el monitoratge d'activitats esportives (49,3 %) i la neteja (47,4 %).

Taula 13. Mitjana d'externalització que té el Servei d'Esports

	Mitjana	Mínima	Màxima	Desviació estàndard	n
Gestió d'equipaments	15,5	0,0	100,0	32,6	71
Serveis esportius (monitoratge)	49,3	0,0	100,0	47,6	62
Campus esportiu	58,9	0,0	100,0	48,0	53
Activitats puntuals	38,9	0,0	100,0	37,3	65
Socorrisme	55,6	0,0	100,0	49,3	49
Consergeria	11,8	0,0	100,0	30,1	57
Manteniment	23,0	0,0	100,0	35,0	70
Neteja	47,4	0,0	100,0	45,7	70

Els municipis més grans tendeixen a l'externalització d'un tipus de servei diferent dels municipis més petits. En el cas del servei de socorrisme, aquest passa del 87,5 % d'externalització als municipis amb més de 30.000 habitants, al 40 % dels de menys de 1.000 habitants. En canvi, el servei de manteniment es dona amb més freqüència als municipis petits (36 %) que als grans (15 %).

Taula 14. Mitjana d'externalització que té el Servei d'Esports segons mida del municipi en %					
	>30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab
Gestió d'equipaments	0,0	6,4	11,1	14,3	23,1
Serveis esportius (monitoratge)	50,0	40,0	33,9	59,1	50,0
Campus esportiu	50,0	53,6	53,3	66,7	57,7
Activitats puntuals	25,0	35,9	31,9	43,5	39,5
Socorrisme	87,5	80,0	37,5	55,3	40,0
Consergeria	30,0	0,9	0,0	13,6	21,4
Manteniment	15,0	19,1	12,2	15,7	36,0
Neteja	50,0	70,0	44,4	46,5	39,2
	(2)	(11)	(9)	(23)	(26)

Conclusions

La fórmula de gestió indirecta mitjançant una concessió administrativa d'equipaments esportius es dona a un 17,6 % dels municipis, amb una major freqüència en el cas dels grans. Dels diferents equipaments concessionats destaquen les piscines cobertes amb o sense sales (25 %).

Alguns serveis tenen una major tendència a l'externalització per part dels ajuntaments: els campus esportius (58,9 %), el socorrisme (55,6 %), el monitoratge d'activitats esportives (49,3 %) i la neteja (47,4 %). L'externalització d'un servei té uns avantatges i uns inconvenients. Com a avantatges hi ha la reducció de costos, ja que les empreses de serveis (monitoratge, neteja, manteniment legal, etc.) generen economies d'escala, gaudeixen d'una major flexibilitat respecte al personal i tenen un major grau d'especialització, com per exemple les empreses de manteniment preventiu legal.

Pel que fa als inconvenients, pot haver-hi el risc de pèrdua de contacte entre l'ajuntament i l'empresa, fet que pot desencadenar un incompliment de l'acord recollit al contracte. Per aquest motiu és molt important que des dels ajuntaments es defineixini i especifiquin amb claredat els drets i obligacions de l'empresa, i que es faci un seguiment periòdic i avaluació de la feina feta per garantir que es compleix el contracte.

Un cop vista la gestió que duen a terme els SE, en el següent capítol s'analitzen els recursos econòmics que els ajuntaments destinen a l'activitat física i l'esport.

5 Els recursos econòmics



Tot i que no són l'única condició per a un bon servei (cal també personal preparat, per exemple) els recursos econòmics dels quals disposi un ajuntament permetran dur a terme un servei o un altre: construcció d'equipaments esportius, subvenció d'activitats, etc. Cada municipi destina els seus diners a diferents aspectes en funció de la seva política esportiva municipal. N'hi ha que destinen gran part de recursos a les entitats esportives perquè aquestes puguin fer l'oferta esportiva, i d'altres que els dediquen a oferir directament una oferta esportiva municipal.

Un indicador del grau d'importància que s'atribueix als esports des dels ajuntaments és el percentatge de pressupost destinat sobre el pressupost general. La taula que segueix a continuació mostra la mitjana del pressupost del Servei d'Esports (en endavant SE) i el percentatge que aquest representa sobre el total del pressupost municipal en funció de la mida del municipi.

Cal puntualitzar que, en el cas dels municipis més petits, en molts casos no disposen de pressupost propi d'esports, ja aquest està englobat dins el pressupost municipal. Aquest fet ha dificultat l'obtenció de les dades i per aquest motiu únicament es mostren les obtingudes als municipis amb més de 5.000 habitants.

	Mitjan Pressupost Servei Esports	% pressupost esports sobre total	n
>30.000 hab	4.849.974 €	7,4%	2
30.000-10.001 hab	706.093 €	3,5%	5
10.000-5.001 hab	683.087 €	4,4%	8

Segons dades de l'estudi realitzat l'any 1989 a 41 municipis de la província de Barcelona (Burriel, 1991), la relació entre el pressupost destinat a esports i el pressupost general de tot l'ajuntament va passar del 3,2 % l'any 1984 al 4,3 % de l'any 1988. Per tant s'evidenciava un creixement de la importància de l'esport als municipis. Si comparem aquestes dades amb les actuals, es pot observar com la tendència ha estat d'anar creixent, tot i que lleugerament. En relació amb el pressupost destinat a esports i desglossat per capítols, com és predictable, a mesura que el municipi és més gran aquest pressupost presenta un major nivell d'ingressos i de despeses. La següent taula mostra la mitjana dels ingressos per operacions corrents, on es pot observar que el capítol amb més ingressos és el III, que fa referència a les taxes i preus públics pels serveis esportius oferts.

Són els drets d'accés que paguen les persones usuàries dels serveis esportius municipals (abonament a una instal·lació esportiva, quota per una determinada activitat, inscripció a una cursa popular, etc.).

Taula 16. Mitjana ingressos per operacions corrents d'esports any 2008 segons mida del municipi						
		>30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab
Operacions corrents	Capítol 1. Impostos directes	0 €	0 €	0 €	172.797 €	6.028 €
	Capítol 2. Impostos indirectes	0 €	0 €	0 €	19.114 €	0 €
	Capítol 3. Taxes i altres ingressos	1.059.697 €	178.877 €	89.818 €	166.793 €	1.539 €
	Capítol 4. Transferències corrents	32.210 €	92.487 €	92.823 €	63.874 €	567 €
	Capítol 5. Ingressos patrimonials	2.103 €	410 €	3.135 €	189 €	0 €
Total		1.094.010 €	271.773 €	185.776 €	422.768 €	8.133 €
		(2)	(7)	(5)	(14)	(8)

A continuació s'adjunten els resultats obtinguts en relació amb els Capítols VI a IX vinculats a ingressos per operacions de capital (venda de béns de l'administració, d'actius financers, obtenció de préstecs, etc.). Cal tenir en compte que els resultats obtinguts són difícilment interpretables en vista de la variabilitat que es pot produir en una organització d'un any a l'altre.

Taula 17. Mitjana ingressos per operacions de capital d'esports any 2008 segons mida del municipi						
		>30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab
Operacions de capital	Capítol 6. Alineació d'inversions reals	0 €	0 €	17.800 €	429 €	0 €
	Capítol 7. Transferència de capital	0 €	261.382 €	85.200 €	64.428 €	1.971 €
	Capítol 8. Actius financers	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Capítol 9. Passius financers	0 €	64.000 €	138.551 €	71.016 €	0 €
Total		0 €	325.382 €	241.551 €	135.872 €	1.971 €
		(2)	(7)	(5)	(14)	(8)

Les dades d'anàlisi de les despeses mostren com el Capítol II, destinat a les despeses de béns corrents i serveis, és el que té major pes. El segueix el Capítol I, de despeses de personal. Com es pot observar a la taula, a mesura que el municipi és més gran el Capítol II s'incrementa considerablement. En canvi, en els municipis més petits la diferència entre els Capítols I i II no és gaire gran. Aquesta dada es pot interpretar com una major externalització de determinats serveis com el socorrisme, el monitoratge, la neteja, etc. Les despeses per transferències corrents estan relacionades amb les ajudes econòmiques a les entitats esportives del municipi o altres organitzacions.

Taula 18. Mitjana despeses d'esports per operacions corrents any 2008 segons mida del municipi

		> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab
Operacions corrents	Capítol 1. Despeses de personal	695.700 €	121.490 €	147.662 €	124.009 €	0 €
	Capítol 2. Despeses de béns corrents i serveis	1.289.351 €	268.691 €	160.852 €	153.846 €	5.918 €
	Capítol 3. Despeses financeres	0 €	120 €	42 €	16.073 €	0 €
	Capítol 4. Transferències corrents	581.834 €	127.202 €	50.142 €	51.323 €	1.083 €
Total		2.566.884 €	517.503 €	358.697 €	345.251 €	7.001 €
		(2)	(5)	(7)	(14)	(9)

De la mateixa manera que succeeix amb els ingressos d'operacions de capital, es fa difícil interpretar els resultats en vista de la variabilitat que poden experimentar d'un any per l'altre.

Taula 19. Mitjana despeses per operacions de capital d'esports any 2008 segons mida del municipi

		> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab
Operacions de capital	Capítol 6. Inversió reals	2.283.090 €	158.589 €	455.589 €	232.384 €	4.925 €
	Capítol 7. Transferència de capital	0 €	30.000 €	10.950 €	8.498 €	3.125 €
	Capítol 8. Actius financers	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Capítol 9. Passius financers	0 €	0 €	0 €	6.489 €	0 €
Total		2.283.090 €	188.589 €	466.538 €	247.371 €	8.050 €
		(2)	(5)	(7)	(14)	(9)

Des dels ajuntaments, amb l'objectiu de donar suport i promocionar un teixit associatiu municipal, s'atorguen subvencions als clubs a partir d'una sèrie de criteris. Entre els criteris més valorats destaca el nombre d'esportistes que hi participen (21,1 %), el nombre d'activitats puntuals i el nombre de persones en edat escolar, ambdós criteris amb un 11,2 % de presència entre els ajuntaments. Aquests tres criteris estan vinculats a l'impacte social que pot tenir l'esport sobre la ciutadania, especialment en edats joves i en etapa de formació.

Taula 20. Pes dels criteris a l'hora de puntuar

	> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab	Mitjana
Nombre de practicants	21,4%	21,7%	21,7%	22,6%	17,8%	21,1%
Despeses en arbitratge	0,0%	2,2%	13,0%	5,7%	0,0%	4,6%
Nombre de persones associades	0,0%	6,5%	6,5%	10,4%	8,2%	8,1%
Activitats puntuals	0,0%	15,2%	8,7%	11,3%	12,3%	11,2%
Nombre de persones en edat escolar	14,3%	10,9%	13,0%	6,6%	16,4%	11,2%
Activitats esport femení	7,1%	4,3%	8,7%	3,8%	2,7%	4,6%
Nombre de dones	7,1%	2,2%	2,2%	1,9%	9,6%	4,2%
Titulació personal tècnic	0,0%	4,3%	6,5%	2,8%	1,4%	3,2%
Categoria competició	21,4%	13,0%	6,5%	11,3%	6,8%	10,2%
Situació laboral personal tècnic	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Instal·lació utilitzada	7,1%	6,5%	2,2%	8,5%	8,2%	7,0%
Estructura esportiva (personal)	0,0%	2,2%	4,3%	3,8%	6,8%	4,2%
Pressupost de l'entitat	21,4%	10,9%	6,5%	11,3%	9,6%	10,5%
	(3)	(11)	(12)	(26)	(22)	(74)

La mitjana de diners destinada a la subvenció d'entitats esportives pot incloure o no la cessió dels equipaments esportius. Hi ha municipis que cedeixen els equipaments esportius a les entitats esportives de manera gratuïta, i n'hi ha d'altres que cobren unes taxes per ús dels equipaments però són diners que després es retornen via subvenció. Les subvencions, per a algunes entitats esportives, són un dels principals mecanismes de finançament juntament amb els drets d'ingrés: el 80 % de les entitats esportives demanen subvencions al seu ajuntament i, en un 59 % dels casos, reben ajuda mitjançant la cessió d'equipaments esportius (Secretaria General de l'Esport, 2010).

A continuació es mostra una taula amb la mitjana de la partida destinada a la subvenció de les entitats esportives en funció de la mida del municipi.

Taula 21. Mitjana de diners dedicats a la subvenció d'entitats esportives

	Mitjana	Mínima	Màxima	Desviació estàndard	n
> 30.000 hab	82.394 €	35.000 €	150.624 €	60.562 €	3
30.000-10.001 hab	72.724 €	18.000 €	118.200 €	34.681 €	7
10.000-5.001 hab	62.319 €	10.000 €	188.080 €	61.409 €	8
5.000-1.001 hab	13.467 €	1.700 €	96.400 €	21.441 €	18
< 1.000 hab	2.531 €	500 €	7.000 €	1.855 €	13

La distribució de la partida per a la subvenció d'entitats del SE s'ha analitzat en funció del tipus d'entitat. En aquest sentit, les entitats d'esport federat són les que s'emporten gairebé la meitat de la partida (46,5 %). Cal tenir en compte que, en l'àmbit de promoció esportiva, són el tipus d'entitat més nombrós.

Taula 22. Distribució de la subvenció segons tipus d'entitat	
	%
Entitats esportives d'esport federat	46,5%
Entitats esportives esport de lleure	12,0%
Entitats esportives esport escolar	6,6%
Entitats esportives Associacions de Veïns	1,0%
Entitats esportives persones amb discapacitat	1,4%
Entitats esportives de col·lectius risc exclusió social	11,9%
Casals	4,2%
Altres	16,4%

(63)

Conclusions

El pressupost d'esports representa un 6,8 % sobre el total del pressupost municipal. Ha augmentat en una mica més d'un 2 % respecte al 1989. Els ingressos del SE, en la seva majoria, es produeixen a partir del Capítol III (38,6 %), el VII (19 %) i el I (18,1 %). Quant a les despeses, destaquen les del Capítol VI (39,3 %), el II (29,9 %) i el I (14,1 %).

Dels criteris més valorats per a l'atorgament de subvencions a les entitats esportives destaquen el nombre de practicants (21,1 %), les activitats puntuals i el nombre de persones en edat escolar (11,2 %), és a dir, elements vinculats a l'impacte social que té l'esport en la ciutadania.

6 Els equips de treball



En l'estructura d'un Servei d'Esports (SE), com en qualsevol organització, hi ha càrrecs executius responsables de la presa de decisions i de la gestió de l'organisme, i d'altres amb tasques operatives i/o tècniques. Analitzar l'estructura dels equips de treball aporta dades sobre el perfil de les persones que treballen en el SE i ajuda a entendre el tipus de servei que dóna l'organització.

La direcció, cap o gerència del SE és el càrrec tècnic de màxima responsabilitat. La presència de la direcció del SE va desapareixent progressivament a mesura que els municipis són més petits. En el cas dels municipis de menys de 1.000 habitants aquesta és gairebé inexistent (5,6 %).

Pel que fa a la figura de suport a la gerència del SE, la coordinació, es dona una situació similar a la de la gerència. Dels municipis amb més de 5.000 habitants, més de la meitat en tenen. El mateix succeeix amb la coordinació tècnica, tot i que amb una menor presència als municipis.

	> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab
Direcció, cap o gerència	100,0%	90,0%	60,0%	31,8%	5,6%
Coordinació 1	75,0%	45,5%	63,6%	15,0%	0,0%
Coordinació 2	50,0%	20,0%	10,0%	5,3%	0,0%
Coordinació 3	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Coordinació tècnica 1	50,0%	20,0%	20,0%	5,3%	0,0%
Coordinació tècnica 2	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Coordinació tècnica 3	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altres càrrecs	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%
	(4)	(11)	(11)	(22)	(18)

El perfil del màxim responsable tècnic d'esports és d'un home (77,80 %) o dona (22,0 %), d'entre 36 i 55 anys (77,8 %) que treballa a jornada completa (70,4 %) i té un contracte indefinit (84,6 %). La formació és d'una persona amb estudis universitaris (53,8 %) o secundaris (11,1 %). Un 50 % té la llicenciatura en ciències de l'activitat física i l'esport.

Sexe	home			dona		
	77,8			22,2		
Edat	18-25 anys	26-35 anys	36-45 anys	46-55 anys	56-65 anys	
	7,4	14,8	37,0	40,7	0,0	
Dedicació	jornada completa		mitja jornada		a hores	
	70,4		14,8		14,8	
Tipus de contracte	indefinit		temporal		per obra i servei	
	84,6		11,5		3,8	
Formació acadèmica	llicenciatura o superior	diplomatura	formació professional	estudis secundaris	estudis primaris	sense estudis
	66,7	7,4	3,7	11,1	7,4	3,7
Formació esportiva	llicenciatura en CAFÉ	diplomatura en MEF	tècnic superior esportiu/a	cicle grau superior	cicle grau mitjà	tècnic bàsic/a, monitor/a
	50,0	3,8	7,7	7,7	0,0	7,7
	sense titulació esportiva					
	23,1					

(27)

El perfil de la coordinació del SE és molt similar al de la gerència; un home (78,3 %) o dona (21,7 %) amb edat compresa entre els 36 i 55 anys (68 %) que hi treballa a jornada completa (68 %) amb un contracte indefinit (80 %). En relació amb els estudis, destaquen els universitaris (48 %), els secundaris (28 %) i la formació professional (24 %). Únicament un 24 % té la llicenciatura en ciències de l'activitat física i l'esport, el mateix percentatge que les persones que no tenen cap titulació esportiva.

Taula 25. El perfil de la coordinació del Servei d'Esports (en %)

Sexe	home				dona		
	78,3				21,7		
Edat	18-25 anys	26-35 anys	36-45 anys		46-55 anys	56-65 anys	
	0,0	28,0	24,0		44,0	4,0	
Dedicació	jornada completa		mitja jornada		a hores		
	68,0		16,0		16,0		
Tipus de contracte	indefinit		temporal		per obra i servei		
	80,0		4,0		16,0		
Formació acadèmica	llicenciatura o superior	diplomatura	formació professional		estudis secundaris	estudis primaris	sense estudis
	32,0	16,0	24,0		28,0	0,0	0,0
Formació esportiva	llicenciatura en CAFÉ	diplomatura en MEF	tècnic superior esportiu/va	cicle grau superior	cicle grau mitjà	tècnic bàsic/a. monitor/a	sense titulació esportiva
	24,0	8,0	12,0	16,0	0,0	16,0	24,0

(25)

Finalment, el perfil de la coordinació tècnica és el d'un home (66,7 %) o dona (33,3 %) amb una edat compresa entre els 18 i els 35 anys (55,5 %). La dedicació és a jornada completa (88,9 %) i el contracte indefinit (87,5 %). El nivell d'estudis és molt dispers, però destaca la llicenciatura (33,3 %), xifra que coincideix amb les persones llicenciades en ciències de l'activitat física i l'esport. Un 33,3 % de les persones en aquest càrrec tenen la titulació en tècnic/a esportiu/va.

Taula 26. El perfil de la coordinació tècnica del Servei d'Esports (en %)

Sexe	home				dona		
	66,7				33,3		
Edat	18-25 anys	26-35 anys	36-45 anys		46-55 anys	56-65 anys	
	22,2	33,3	11,1		33,3	0,0	
Dedicació	jornada completa		mitja jornada		a hores		
	88,9		0,0		11,1		
Tipus de contracte	indefinit		temporal		per obra i servei		
	87,5		12,5		0,0		
Formació acadèmica	llicenciatura o superior	diplomatura	formació professional		estudis secundaris	estudis primaris	sense estudis
	33,3	0,0	11,1		22,2	22,2	11,1
Formació esportiva	llicenciatura en CAFÉ	diplomatura en MEF	tècnic superior esportiu/va	cicle grau superior	cicle grau mitjà	tècnic bàsic/a. monitor/a	sense titulació esportiva
	33,3	0,0	33,3	11,1	0,0	11,1	11,1

(9)

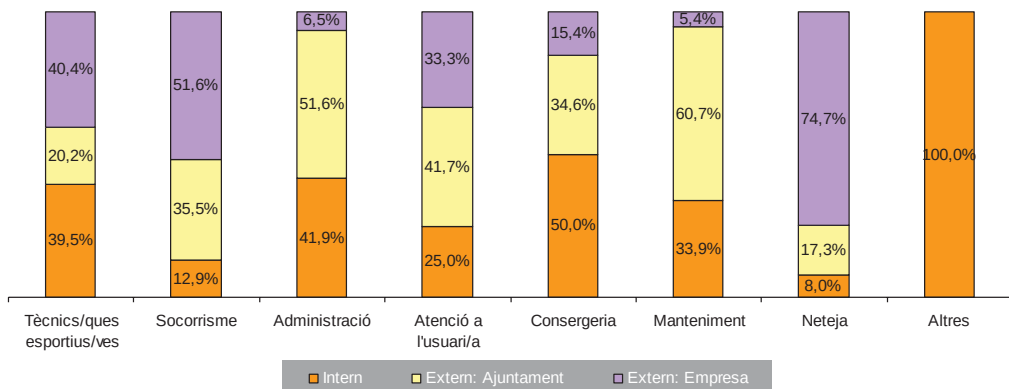
La mitjana del sou brut anual que percep la persona màxima responsable tècnica del SE és de 27.659 €. Va seguida per la coordinació d'activitats, amb un sou de 24.278 €, i pel tècnic/a esportiu/va, amb 15.015 €.

	Mitjana	Mínima	Màxima	Desviació estàndard	n
Màxim/a responsable del servei (direcció, cap o gerència)	27.659,04 €	1.800 €	60.000 €	14.494,81 €	25
Coordinador/a d'activitats	24.278,23 €	2.400 €	43.000 €	12.313,66 €	13
Tècnic/a esportiu/va	15.015,17 €	3.000 €	31.118 €	11.462,92 €	6

Una vegada analitzats els càrrecs de presa de decisions, a continuació es mostren les característiques dels càrrecs operatius del SE, estiguin o no vinculats directament amb la pràctica esportiva.

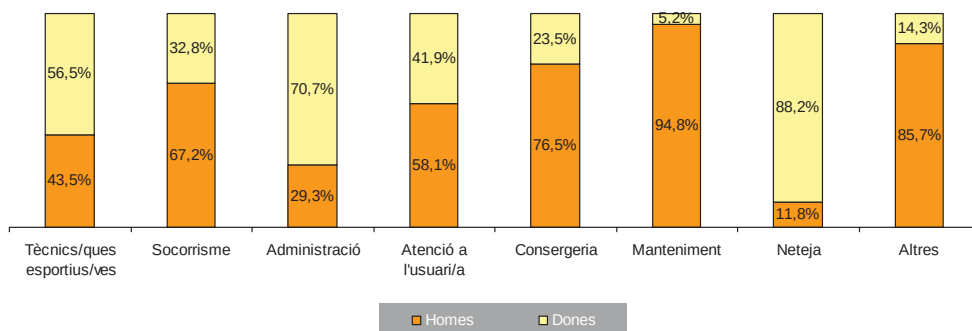
Les persones que treballen al SE poden pertànyer al mateix servei o a un altre de l'ajuntament, o bé estar subcontractades en una empresa. En aquest sentit, el càrrec que en la seva majoria és intern al SE és la consergeria (50 %). En molts casos hi ha personal que pertany a d'altres serveis de l'ajuntament: és el cas de l'administració (51,6 %), l'atenció a l'usuari/a (41,7 %) o el manteniment (60,7 %). Destaca un elevat percentage de persones subcontractades a determinats llocs de treball: neteja (74,7 %), socorrisme (51,6 %) i tècnics/ques esportius/ves (40,4 %).

Figura 3. Tipus de recurs humà del Servei d'Esports segons pertinença



Als càrrecs en la presa de decisions, ja s'ha pogut veure com es dona un desequilibri entre la presència d'homes i dones. Aquest desequilibri es reproduïx als càrrecs operatius. A més, s'observa una persistència de l'estereotip de gènere a determinats càrrecs: mentre la consergeria, el manteniment i el socorrisme estan en mans dels homes, la neteja i l'administració ho estan en les de les dones. S'observa un equilibri en dos càrrecs concrets: el tècnic/a esportiu/a i l'atenció a l'usuari/a.

Figura 4. El sexe de les persones operatives al Servei d'Esports



Després de l'anàlisi del personal, a continuació s'analitza el càrrec polític d'esports: el regidor/a. El perfil del regidor/a d'Esports és el d'un home (79,3 %) o dona (20,7 %) que porta entre 1 i 4 anys al càrrec (80,5 %). El nombre de regidories al seu càrrec és molt variat, en funció de la mida del municipi: 1 regidoria (14,9 %), 2 regidories (26,4 %), 3 regidories (34,5 %), 4 regidories (14,9 %) i més de 4 (9,2 %). El 63,1 % d'aquestes persones tenen entre 36 i 55 anys i dediquen a la regidoria d'Esports entre 5 i 10 hores setmanals (73,8 %).

Pel que fa al perfil acadèmic, cal destacar que un 42,4 % té estudis universitaris i el 76,2 % no té cap titulació específica d'esports. En un 54,3 % dels casos el regidor/a no té sou i en un 25,7 % en té un entre els 6.000 € i els 18.000 € anuals.

Taula 28. El perfil del regidor/a d'esports (en %)							
Sexe	home				dona		
	79,3				20,7		
Antiguitat al càrrec	1-2 anys		3-4 anys		5-8 anys		>8 anys
	23,0		57,5		14,9		4,6
Número de regidories al seu càrrec	1 regidoria		2 regidories		3 regidories		>4 regidories
	14,9		26,4		34,5		9,2
Edat	18-25 anys		26-35 anys		36-45 anys		46-55 anys
	0,0		27,4		25,0		9,5
Dedicació setmanal	<5 hores		5-10 hores		11-30 hores		>30 hores
	37,5		36,3		23,8		2,5
Formació acadèmica	llicenciatura o superior		diplomatura		formació professional		estudis secundaris
	20,5		21,7		19,3		24,1
Formació esportiva	llicenciatura en CAFÉ		diplomatura en MEF		tècnic superior esportiu/va		cicle grau superior
	0,0		0,0		1,2		2,4
Partit polític	PSC		CIU		ERC		ICV
	18,4		41,4		17,2		1,1
Sou brut anual	no té sou		< 6.000 €		6.000€-18.000 €		18.001€-30.000€
	54,3		17,1		25,7		0,0
	>30.000€						
	2,9						

(87)

El perfil del regidor d'Esports actuals difereix lleugerament del descrit per Burriel al seu estudi (1991:45). Segons aquest, el perfil és majoritàriament el d'un home de 39 anys amb estudis inferiors al nivell universitari. En l'estudi actual, la predominança d'homes en aquest càrrec es continua mantenint. No obstant això, les dades mostren com el 42,2 % tenen estudis universitaris i el 47,6 % més de 46 anys.

L'anàlisi del perfil del regidor/a, segons mida del municipi, revela que el desequilibri entre la presència de regidors i regidores s'agreuja a mesura que s'incrementen les dimensions del municipi: es passa d'una presència del 25,8 % de dones que són regidores als municipis amb menys de 1.000 habitants a la no presència als municipis de més de 30.000 habitants. D'altres aspectes que cal destacar són la major dedicació a la regidoria d'Esports, que repercuteix en un major sou anual als municipis grans.

Taula 29. El perfil del regidor/a d'Esports segons mida del municipi

	> 30.000 hab %	30.000-10.001 hab %	10.000-5.001 hab %	5.000-1.001 hab %	< 1.000 hab %
Sexe: Home	100,0%	83,3%	83,3%	78,6%	74,2%
Sexe: Dona	0,0%	16,7%	16,7%	21,4%	25,8%
	×	×	×	×	×
Antiguitat al càrrec	4,8	3,3	2,3	4,0	4,1
Número de regidories al seu càrrec	2,3	2,2	2,8	3,0	3,0
Edat	44,5	46,3	45,8	42,7	43,3
Hores setmanals de dedicació a la regidoria d'Esports	19,8	13,4	13,8	9,3	3,8
Sou brut anual	37.000 €	13.310 €	8.409 €	3.871 €	671 €
	(4)	(12)	(12)	(28)	(31)

Conclusions

Els municipis més grans disposen d'un major nombre de persones treballant per al Servei, tot i que en molts casos no sempre són internes a aquest. En ocasions poden provenir d'un altre servei del municipi (manteniment 60,7 % i administració 51,6 %) o bé estar subcontractades (neteja 74,7 % i socorrisme 51,6 %).

La direcció, cap o gerència del SE és el càrrec tècnic de màxima responsabilitat. Mentre que aquesta figura existeix a tots els municipis grans, als petits és gairebé inexistent.

Es dona un desequilibri pel que fa a la presència de dones a càrrecs en la presa de decisió, ja que únicament un 22,2 % de les direccions de SE són portades per dones. Als càrrecs operatius es continuen reproduint els estereotips associats al gènere (neteja 88,2 % de dones i manteniment 94,8 % d'homes); tanmateix, en els càrrecs relacionats amb la pràctica esportiva es dona un major equilibri (56,5 % de tècniques esportives).

Únicament un 20,7 % de dones accedeixen a la regidoria d'Esports, percentatge que disminueix a mesura que s'incrementa el volum de població del municipi. Pel que fa a la dedicació al càrrec, en el 73,8 % dels casos es troba entre les 5 i 10 hores setmanals.

Una vegada vistos els equips de treball que desenvolupen l'oferta del SE, al següent capítol s'analitzen els equipaments esportius amb els quals els municipis desenvolupen la seva oferta esportiva.

7 Els equipaments esportius



La construcció i definició del model de gestió dels equipaments esportius públics és competència dels ajuntaments. Els Serveis d'Esports (SE) poden escollir el model de gestió que volen implementar en els seus equipaments: directa o indirecta i les seves diferents fórmules. En aquest sentit, la major part dels equipaments esportius són gestionats de manera directa per l'ajuntament o un organisme autònom. En determinats equipaments com les pistes poliesportives, els camps de futbol o les pistes de petanca és habitual la cessió d'ús a les entitats esportives. En aquest sentit, la major part dels equipaments esportius utilitzats per les entitats esportives són de titularitat pública, principalment municipal.

Del total d'equipaments municipals, els més utilitzats per les entitats són els equipaments que requereixen de grans superfícies de terreny i una elevada inversió. Generalment el seu compte d'explotació econòmica és deficitari perquè pel tipus d'activitat no solen generar ingressos. És el cas dels pavellons poliesportius, els camps de futbol i les pistes d'atletisme, entre d'altres (Secretaria General de l'Esport, 2010).

Pel que fa a la gestió indirecta, la concessió administrativa és la fórmula més utilitzada per als complexos esportius que compten habitualment amb els següents espais esportius: piscina coberta i/o descoberta, sales esportives i espais de raqueta.

Taula 30. Tipus de gestió dels equipaments esportius municipals

	Gestió Ajuntament o organisme autònom	Conveni cessió ús formal	Conveni cessió ús informal (de paraula)	Societat mercantil de capital municipal	Concessió administrati va	Concert	Arrenda ment	Societat mercantil de capital mixt
Pavelló	97,0%	1,5%	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Pista poliesportiva	97,0%	0,0%	2,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Camp gran gespa artificial o natural	83,2%	5,6%	5,5%	1,4%	2,8%	1,4%	0,0%	0,0%
Camp sauló	83,0%	6,8%	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Camp futbol 7	76,9%	13,8%	4,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	0,0%
Pista atletisme	80,3%	0,0%	0,0%	0,0%	19,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Piscina coberta	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Piscina descoberta	85,2%	2,5%	2,5%	0,0%	4,9%	2,4%	2,5%	0,0%
Sales esportives	89,2%	0,0%	2,2%	0,0%	8,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Espais de raqueta	77,7%	5,6%	5,6%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Pistes de petanca	92,9%	1,6%	4,8%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Skate parc, bici parc i similars	92,6%	0,0%	3,7%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Rocòdrom	88,3%	5,8%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

(71)

La taula que ve a continuació mostra la mitjana d'equipaments en funció de la tipologia segons mida de municipi. Una de les conclusions que se'n desprenen és que els equipaments esportius més tradicionals –pavellons, pistes poliesportives, camps de futbol, piscines cobertes, etc.– s'incrementen proporcionalment a la mida del municipi. En canvi, equipaments més singulars, com rocòdroms o parcs de skate, tenen gairebé la mateixa presència en els municipis grans que en els petits.

Taula 31. Mitjana d'equipaments esportius municipals segons mida del municipi

	> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab
Pavelló	3,3	1,6	1,5	0,9	0,2
Pista poliesportiva	7,0	1,7	1,0	1,7	0,9
Camp gran gespa artificial o natural	4,3	1,7	1,0	0,8	0,1
Camp sauló	1,5	0,2	1,0	0,2	0,3
Camp futbol 7	1,5	0,2	0,1	0,3	0,2
Pista atletisme	0,5	0,1	0,1	0,0	0,0
Piscina coberta	0,5	0,6	0,1	0,0	0,0
Piscina descoberta	0,5	0,2	0,9	0,9	0,3
Sales esportives	0,3	1,2	1,2	0,8	0,1
Espais de raqueta	1,3	0,7	0,6	0,7	0,1
Pistes de petanca	3,0	1,6	2,6	2,6	0,4
Skate parc, bici parc i similars	0,8	0,8	0,3	0,5	0,1
Rocòdrom	1,0	0,3	0,5	0,2	0,0
Altres	0,3	1,3	0,6	0,2	0,3
	(4)	(9)	(10)	(19)	(17)

En un 62,6 % dels casos, les entitats esportives tenen un espai municipal reservat per dur a terme les seves tasques administratives: inscripcions, reunions, magatzem de documentació, entre d'altres.

Taula 32. Existència d'un espai reservat per a les entitats esportives segons mida del municipi

	%
> 30.000 hab	50,0%
30.000-10.001 hab	83,3%
10.000-5.001 hab	83,3%
5.000-1.001 hab	89,3%
< 1.000 hab	28,6%
Mitjana	62,6%
	(104)

Conclusions

La major part dels equipaments esportius municipals són gestionats de forma directa. En funció de la seva tipologia i perfil de persona usuària, que es tradueix en la capacitat de generar ingressos, aquests podran optar per una concessió administrativa o d'altres models menys habituals com la gestió interessada. És el cas dels complexos esportius municipals amb piscines cobertes i altres espais com sales i espais de raqueta.

Els camps de futbol i les pistes de petanca són equipaments en els quals en ocasions es realitza una cessió d'ús al club esportiu. Generalment la cessió d'ús es realitza a equipaments en els quals hi ha una única entitat esportiva: no és el cas dels pavellons, on per les seves característiques poliesportives entren clubs de diferents esports. Finalment, en un 62,6 % dels municipis, les entitats disposen d'un espai municipal reservat, tipus despatx i/o sala de reunions, on poden dur a terme les seves tasques administratives.

L'oferta esportiva que pot generar un municipi guarda una estreta relació amb el tipus d'equipaments dels quals disposa. Un exemple clar són les piscines cobertes: gràcies a la construcció d'una piscina coberta a molts municipis s'ha pogut oferir per a l'àmbit municipal un programa de natació per a la població. Precisament en el proper capítol s'analitza l'oferta esportiva dels ajuntaments.

8 L'oferta d'activitats



Una de les característiques estructurals de les organitzacions públiques és que s'han d'orientar a satisfer els interessos de la comunitat atenent els diferents col·lectius de població. Per tant, les activitats esportives que ofereixen els ajuntaments han d'anar en concordança amb la demanda de la població tenint en compte els col·lectius que la formen: escolars, adults, gent gran o persones amb discapacitat en són alguns exemples.

En aquest capítol serà important veure si realment des dels Serveis d'Esports (SE) s'està realitzant una oferta esportiva adreçada als tots els col·lectius, i si s'adapta a les necessitats de la població. Perquè es doni aquesta situació, els SE han de veure els habitants del municipi com a clients i realitzar estudis de mercat i/o aplicar altres tècniques per determinar la seva demanda, no només en el present sinó també en el futur (Gallardo, 2002).

Existeixen diverses realitats en relació amb l'oferta d'activitats esportives municipals, des del SE que gairebé monopolitza l'oferta d'activitats per a determinats col·lectius, fins a d'altres que no ofereixen cap activitat a escala municipal, atès que ja ho fan els sectors associatiu i comercial. La variable principal que determina el tipus d'oferta i com s'estructura és la mida del municipi. En el cas dels municipis amb menor nombre d'habitants, en molts casos l'oferta es realitza a partir de les entitats esportives del municipi a les quals es dóna suport des del SE mitjançant subvencions i/o la possibilitat d'utilitzar els equipaments municipals. En canvi, en el cas dels municipis mitjans, en ocasions és el SE qui absorbeix la demanda de determinats col·lectius. Un exemple són les activitats d'iniciació esportiva, oferta que, mitjançant un pacte amb les entitats, en moltes ocasions és exclusivament municipal. En el cas dels municipis més grans, generalment l'oferta d'activitats municipals es complementa amb l'oferta generada pel sector associatiu i comercial, ja que hi ha més volum de població, fet que comporta una major diversificació de l'oferta.

La promoció de les activitats esportives, tot i ser activitats municipals, es pot fer de moltes maneres, des d'una gestió directa del mateix SE a una externalització mitjançant una entitat esportiva o una empresa. La taula que es presenta a continuació mostra el percentatge d'oferta segons el tipus d'activitats i el tipus de gestió amb les seves diferents fórmules. En el cas de les activitats continuades municipals, en la majoria de casos, més de la meitat de les activitats es realitzen a partir del SE o la concessió corresponent. La segona fórmula més utilitzada és l'externalització de les activitats a associacions esportives, sobretot en el cas de la iniciació esportiva i les escoles esportives en un 58,1 % dels casos.

Taula 33. Promotor de les activitats continuades municipals

	Serveis d'Esports o concessió	Ajuntament Servei d'Esports amb altres àrees	Altres àrees de l'Ajuntament	Externalitzat amb suport Ajuntament		
				Associacions esportives	Associacions no esportives	Entitats comercials
Iniciació i/o escoles esportives	39,5	0,0	0,0	58,1	0,0	2,3
Esport escolar de lleure	44,4	0,0	0,0	40,7	11,1	3,7
Act. adults	41,5	5,7	1,9	34,0	3,8	13,2
Act. gent gran	52,4	2,4	0,0	16,7	11,9	16,7
Act. pers. amb discapacitat	54,5	0,0	0,0	36,4	9,1	0,0
Act. col·lectius risc exclusió social	66,7	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0
Activitats per altres col·lectius	60,0	0,0	0,0	40,0	0,0	0,0
Altres	80,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0

(53)

Amb les activitats puntuals es dóna gairebé la mateixa situació de predominança de les activitats ofertes directament pel SE que amb les continuades. No obstant això, cal remarcar una major externalització a associacions esportives i no esportives. En el cas de les activitats per a col·lectius que requereixen una atenció especial –discapacitats i en risc d'exclusió social– les associacions no esportives intervenen més en l'oferta.

Taula 34. Promotor de les activitats puntuals municipals

	Serveis d'Esports o concessió	Ajuntament Servei d'Esports amb altres àrees	Altres àrees de l'Ajuntament	Externalitzat amb suport Ajuntament		
				Associacions esportives	Associacions no esportives	Entitats comercials
Iniciació i/o escoles esportives	44,4	3,7	0,0	44,4	3,7	3,7
Esport escolar de lleure	38,5	0,0	0,0	50,0	7,7	3,8
Act. adults	66,7	6,7	0,0	26,7	2,2	6,7
Act. gent gran	55,6	5,6	0,0	16,7	11,1	11,1
Act. pers. amb discapacitat	42,9	14,3	0,0	28,6	14,3	0,0
Act. col·lectius risc exclusió social	25,0	0,0	0,0	25,0	50,0	0,0
Activitats per altres col·lectius	40,0	0,0	0,0	20,0	40,0	0,0
Altres	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0

(39)

Pel que fa a l'oferta de formació, aquesta es promou principalment a partir del SE o les associacions esportives mitjançant una externalització.

Taula 35. Promotor de les activitats de formació municipals

	Serveis d'Esports o concessió	Ajuntament Servei d'Esports amb altres àrees	Altres àrees de l'Ajuntament	Externalitzat amb suport Ajuntament		
				Associacions esportives	Associacions no esportives	Entitats comercials
Formació de tècnics/ques esport	36,4	0,0	0,0	63,6	0,0	0,0
Formació en valors en l'esport	40,0	0,0	0,0	60,0	0,0	0,0
Formació hàbits saludables	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0	0,0
Formació gestió esportiva	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0
Formació en gènere i esport	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Formació esport i gent gran	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Altres	40,0	0,0	0,0	20,0	40,0	0,0

(9)

Un cop vista l'estructura de gestió de les activitats esportives als diferents col·lectius de població, a continuació s'analitza la major o menor presència dels diferents programes municipals d'activitats esportives. L'oferta d'activitats esportives municipals, ja siguin gestionades de manera directa o indirecta, es focalitza principalment en el col·lectiu de població adulta (71,6 %), de gent gran (58,5 %) i població escolar (56,9 %). Són pocs els municipis que ofereixen activitats per a col·lectius minoritaris com les persones amb discapacitat (14,5 %), o persones en risc d'exclusió social (7,5 %).

Taula 36. Oferta en activitats continuades	
	%
Iniciació i/o escoles esportives	56,9
Esport escolar de lleure	41,3
Act. adults	71,6
Act. gent gran	58,5
Act. pers. amb discapacitat	14,5
Act. col·lectius risc exclusió social	7,5
Activitats per altres col·lectius	7,4
Altres	7,5

(67)

En el cas de les activitats esportives puntuals, les majoritàries són per a persones adultes (65,1 %), activitats d'iniciació esportiva (42,3 %), esport escolar de lleure (35,5 %) i activitats per a la gent gran (28,3 %).

Taula 37. Oferta en activitats puntuals	
	%
Iniciació i/o escoles esportives	42,4
Esport escolar de lleure	35,5
Act. adults	65,1
Act. gent gran	28,3
Act. pers. amb discapacitat	9,4
Act. col·lectius risc exclusió social	3,7
Activitats per altres col·lectius	5,7
Altres	11,1

(63)

Finalment, les activitats de formació són les que tenen una menor presència als municipis. De les activitats de formació, la més important en els ajuntaments és la formació per a tècnics/ques esportius/ives (14 %). Altres activitats formatives es concreten en hàbits saludables (5,5 %), en valors en l'esport (3,8 %) i en gestió esportiva (1,9 %).

Taula 38. Oferta en activitats de formació	
	%
Formació de tècnics/ques esportius/ives	14,0
Formació en valors en l'esport	3,8
Formació hàbits saludables	5,5
Formació gestió esportiva	1,9
Formació en gènere i esport	0,0
Formació esport i gent gran	0,0
Altres	9,3

(63)

Conclusions

Existeixen diverses fórmules per gestionar l'oferta d'activitats esportives municipals. La principal és la gestió exclusiva d'aquestes per part del SE. També es dona en moltes ocasions una externalització de les activitats a les entitats esportives del municipi amb suport municipal. Per tant, la relació que mantenen els SE amb les entitats esportives del municipi en moltes ocasions és de col·laborar, ja que en alguns casos, sobretot als municipis més petits, les entitats es converteixen en un dels principals aliats dels ajuntaments en l'oferta esportiva. Un exemple són les escoles esportives municipals ofertes mitjançant els clubs esportius.

L'oferta d'activitats als municipis se centra principalment en la diferenciació dels col·lectius en funció de l'edat, sense segmentar en col·lectius específics en funció de les seves diferents necessitats, com per exemple discapacitats o risc d'exclusió social. El fet de no aprofundir i detectar les necessitats de determinats col·lectius més específics no permet oferir una oferta esportiva adreçada a les necessitats dels diferents col·lectius. Des dels ajuntaments caldria aprofundir en les demandes explícites i no explícites de la seva població i plantejar-se com arribar a tota la població del municipi.

De les activitats ofertes pels SE, les que tenen una menor implantació són les activitats de formació, ja sigui per a l'equip de treball com per a la població (nutrició i hàbits esportius, beneficis de l'activitat física, la iniciació esportiva, etc.).

Tan important com plantejar una oferta esportiva adreçada a tots els col·lectius és garantir que la comunicació de l'oferta arribi a tothom. A continuació s'analitzen les eines de comunicació que fan servir els municipis per fer difusió de les seves ofertes esportives.

9 La gestió de la comunicació



En aquest capítol s'estudien els diferents instruments que fan servir els Serveis d'Esports (SE) per comunicar la seva oferta esportiva a la població. És important analitzar la comunicació que es fa de l'oferta en l'àmbit municipal per veure si aquesta s'adequa als canals de comunicació que fan servir els diferents col·lectius per rebre informació. Mentre que les vies de comunicació en línia són més utilitzades pels joves, les vies més tradicionals com el tríptics a les botigues o equipaments municipals tenen més incidència en el col·lectiu de gent gran.

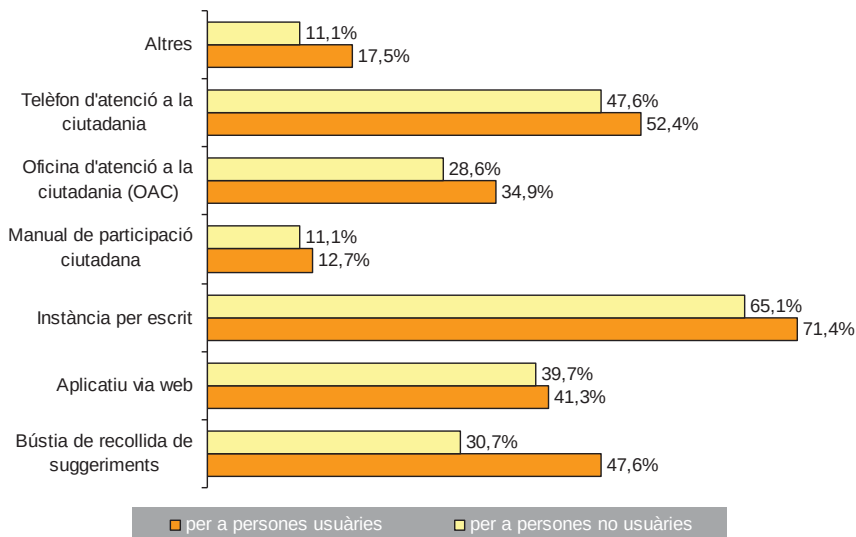
El lloc web permet que les persones puguin consultar informació de manera virtual a través d'Internet. Per tant, es tracta d'una eina econòmica i sostenible que facilita la difusió de la informació del SE. En aquest sentit, el 55,3 % dels municipis disposen d'un apartat d'esports dins el lloc web corporatiu de l'ajuntament. Aquest percentatge es redueix al 7,4 % quan es tracta d'una pàgina exclusiva d'esports.

Taula 39. Lloc web d'esports segons mida del municipi		
	Apartat d'esports dins el lloc web de l'ajuntament %	Lloc web propi d'esports %
> 30.000 hab	100,0%	25,0%
30.000-10.001 hab	84,6%	15,4%
10.000-5.001 hab	83,3%	8,3%
5.000-1.001 hab	69,0%	6,9%
< 1.000 hab	19,4%	2,8%
Mitjana	55,3%	7,4%

(102)

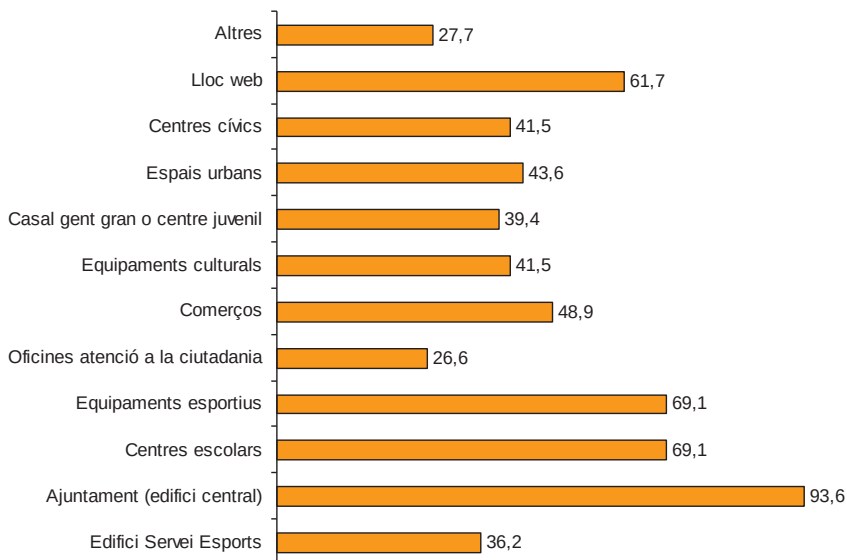
A més de disposar d'un lloc web on les persones poden consultar informació, també és important que la informació sigui bidireccional; és a dir, que les persones puguin expressar les seves opinions i suggeriments. En el 66 % dels municipis es disposa d'una metodologia de recollida de suggeriments per a persones usuàries, i en el 56,4 % per a persones no usuàries. Del tipus de metodologies més utilitzades, destaca la instància per escrit (71,4 %), el telèfon d'atenció a la ciutadania (52,4 %), la bústia de recollida de suggeriments (47,6 %) i l'aplicatiu via web (41,3 %). No hi ha una diferència significativa entre els tipus de metodologia utilitzada entre les persones usuàries dels serveis esportius i les no usuàries.

Figura 5. Tipus de metodologia de recollida de suggeriments



Pel que fa als punts de distribució de la informació relacionada amb el SE, els més destacats són: l'edifici central de l'ajuntament (93,6 %), els equipaments esportius i els centres escolars (69,1 %) i el lloc web (61,7 %).

Figura 6. Punts de distribució de la informació relacionada amb Esports



Una manera de comunicar l'oferta esportiva i les actuacions que es realitzen des del SE és mitjançant publicacions específiques d'esports. Del total de municipis, únicament el 20 % en fa: butlletins, revista d'entitats, etc.

El tipus de publicació més estesa entre els municipis és el programa d'activitats tipus tríptic, amb un 94,7 %, seguida per la pràctica de disposar d'una secció específica d'esports dins el lloc web de l'ajuntament o d'un de propi (42,1 %). El tipus de publicació realitzada varia segons la mida del municipi. Mentre la presència de web d'esports es dona a la totalitat dels municipis amb més de 30.000 habitants, aquesta és inexistent a la de menys de 1.000 habitants. Els municipis mitjans-grans són els únics que realitzen publicacions tipus butlletí d'esports o revista d'entitats esportives.

	> 30.000 hab %	30.000-10.001 hab %	10.000-5.001 hab %	5.000-1.001 hab %	< 1.000 hab %	Mitjana %
Butlletí Esports	0,0%	33,3%	33,3%	11,1%	0,0%	20,0%
Programa d'activitats municipals (tríptic, panflet, etc.)	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	100,0%	94,7%
Revista d'entitats esportives	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	15,8%
Secció específica a la web o web pròpia	100,0%	50,0%	66,7%	25,0%	0,0%	42,1%
Altres	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%

Una de les preguntes del qüestionari guarda relació amb l'opinió que té la persona encarregada de gestionar esports al municipi sobre la dificultat que té per fer arribar la informació esportiva municipal als diferents col·lectius de població. La valoració de la dificultat s'ha fet mitjançant una escala Likert, on 0 és la màxima dificultat i 10 la mínima. Segons les respostes obtingudes, els col·lectius amb més dificultat per fer-los arribar la informació són les persones nouvingudes (6,5) i les persones en risc d'exclusió social (6,5).

		> 30.000 hab	30.000- 10.001 hab	10.000- 5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab	Mitjana
Població en general	Homes	7,3	7,3	7,6	7,4	7,8	7,5
	Dones	7,3	7,3	7,6	7,5	7,8	7,5
Escolars	Homes	8,8	7,9	8,7	8,4	8,4	8,4
	Dones	8,8	7,9	8,7	8,3	8,4	8,4
Gent jove	Homes	7,5	7,3	8,1	7,0	7,2	7,4
	Dones	7,5	7,3	8,1	6,9	7,2	7,4
Adults	Homes	7,5	7,7	8,1	7,7	7,5	7,7
	Dones	7,5	7,8	8,1	7,6	7,5	7,7
Gent gran	Homes	8,3	8,0	7,8	7,9	7,8	8,0
	Dones	8,3	8,1	7,8	7,9	7,8	8,0
Persones amb discapacitat	Homes	8,3	7,0	7,3	7,0	7,1	7,3
	Dones	8,3	7,0	7,3	7,0	7,1	7,3
Persones nouvingudes	Homes	5,8	6,3	6,9	6,4	7,3	6,5
	Dones	5,8	6,3	6,9	6,3	7,3	6,5
Persones amb risc d'exclusió social	Homes	6,0	6,1	7,1	6,5	6,8	6,5
	Dones	6,0	6,1	7,1	6,5	6,8	6,5

(puntuació de 0 a 10, sent 0 molt difícil i 10 molt fàcil)

(77)

En general, la mitjana de dificultat per fer arribar la informació es mou entre una puntuació de 6,5 i 8,4, i s'apropa al 10, fet que significa que des del SE no es considera un element problemàtic o que convingui millorar. Aquesta dada sorprèn, ja que les enquestes d'hàbits esportius detecten col·lectius en els quals els índexs de pràctica resulten inferiors als de la resta de població: és el cas, per exemple, de les persones nouvingudes. Aquests col·lectius de població requereixen una oferta específica adreçada a les seves necessitats que s'acompanyi d'una difusió per captar la seva atenció. A més, les enquestes d'hàbits mostren un índex de pràctica menor en el cas de les dones que dels homes a totes les franges d'edat. En canvi, segons les dades obtingudes, no es percep una major dificultat per fer arribar la informació a les dones.

Conclusions

El 55,3 % dels municipis disposa d'un apartat d'esports dins el lloc web de l'ajuntament i/o d'un lloc web propi d'esports. A partir del lloc web, en el 61,7 % dels municipis, es realitza la promoció i difusió de la informació del servei. Altres punts d'informació utilitzat són l'edifici central de l'ajuntament (93,6 %) i els equipaments esportius i escolars (69,1 %). L'existència d'una metodologia de recollida de suggeriments per a les persones usuàries del SE és del 66 %, i de les no usuàries del 56,4 %.

Davant la pregunta de valoració del grau de dificultat per fer arribar la informació d'esports als diferents col·lectius, en general no es percep aquest element com un problema. Tenint en compte que al Capítol 8, dedicat a l'oferta d'activitats, s'ha pogut veure com en general no existeix una oferta diferenciada més enllà de tres grans grups d'edat –població escolar, població adulta i gent gran– es conclou que, en general, des dels ajuntaments es fa una oferta generalista per als principals col·lectius de població en funció dels grans grups d'edat. A l'hora de dissenyar l'oferta no es tenen en compte altres especificitats dins dels grans grups d'edat, com el sexe, la cultura, si són persones nouvingudes o si tenen algun tipus de discapacitat, entre d'altres singularitats que poden suposar una barrera d'accés si l'oferta i la manera com es comunica no s'adapta a les necessitats i expectatives.

Seguidament s'analitza la incidència que té la sostenibilitat en les polítiques generals dels ajuntaments i s'aprofundeix en les del SE.

10 Esport i sostenibilitat



Les persones, cada vegada més, estan conscienciades sobre la necessitat de tenir cura de l'entorn i el medi ambient. La pràctica esportiva, com qualsevol altra activitat, també té un impacte sobre el medi ambient: consums i subministraments en els equipaments esportius, generació de residus durant un esdeveniment, impacte sobre el medi natural en els esports de natura, entre molts altres. Per aquest motiu, es fa necessari que des dels ajuntaments es tinguin en compte aquests impactes i es facin actuacions per minimitzar-los. En aquest capítol s'estudien les actuacions de sostenibilitat aplicades a l'esport que es realitzen des del SE.

Del total d'ajuntaments, un 70,7 % disposa d'un document en matèria de sostenibilitat. Hi ha una diferència entre els municipis més grans (100 %) i els més petits (70,7 %).

Taula 42. Document en matèria de sostenibilitat segons mida del municipi

	%
> 30.000 hab	100,0%
30.000-10.001 hab	53,8%
10.000-5.001 hab	50,0%
5.000-1.001 hab	72,4%
< 1.000 hab	77,8%
Mitjana	70,7%

(102)

Tot i comptar amb un document de compromís amb la sostenibilitat a escala municipal, només té incidència en el SE d'un de cada tres ajuntaments que en disposen.

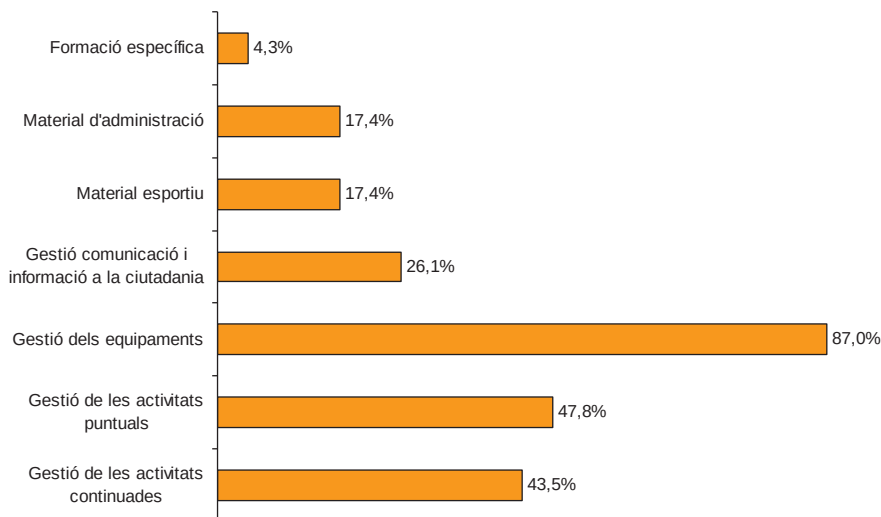
Taula 43. Incidència del document de sostenibilitat en el Servei d'Esports

	%
> 30.000 hab	50,0%
30.000-10.001 hab	27,3%
10.000-5.001 hab	33,3%
5.000-1.001 hab	56,0%
< 1.000 hab	2,9%
Mitjana	27,7%

(83)

De les àrees del SE on té més influència la gestió de la sostenibilitat destaquen la gestió dels equipaments esportius (87 %) i la gestió de les activitats puntuals (47,8 %) i les continuades (43,5 %).

Figura 7. Àrees en les que té influència el document de sostenibilitat



El treball transversal entre els diferents serveis de l'ajuntament per acordar iniciatives i actuacions de sostenibilitat és important. En aquest sentit, únicament es fan reunions periòdiques als municipis més grans (50 %) amb més de 30.000 habitants. En canvi, de manera puntual es fan gairebé a la meitat dels municipis amb una població compresa entre els 30.000 i 10.001 habitants.

Taula 44. Realització de reunions amb altres serveis per valorar aspectes de sostenibilitat

	Periòdicament	Puntualment
> 30.000 hab	50,0%	50,0%
30.000-10.001 hab	8,3%	50,0%
10.000-5.001 hab	25,0%	33,3%
5.000-1.001 hab	32,1%	35,7%
< 1.000 hab	8,3%	22,2%
Mitjana	19,6%	32,6%

(92)

Conclusions

Un 70,7 % dels ajuntaments disposen d'un document en matèria de sostenibilitat, i és aplicable al SE únicament en un 27,7 % dels casos. Les àrees on més s'apliquen les mesures són la gestió dels equipaments esportius (87 %) i la gestió de les activitats puntuals (47,8 %) i les continuades (43,5 %). La implantació de polítiques de sostenibilitat en un municipi forma part de la seva cultura. Al capítol que es presenta a continuació s'analitza la cultura organitzativa del SE.

11 La cultura organitzativa del Servei d'Esports



Cada municipi té una cultura organitzativa diferent que s'ha anat creant en el decurs de la seva existència i que es compon de valors, idees, símbols i coneixements, entre d'altres aspectes. En el cas concret del Servei d'Esports (SE), la cultura la formen els dos grans col·lectius que hi pertanyen: l'equip polític i el personal tècnic que gestiona el SE. A aquest fet se li suma un tret característic de l'àmbit esportiu, com és la importància i influència dels equips esportius que representen el municipi en la competició. La projecció que els equips i esports tenen més enllà del municipi afegeix uns valors que influeixen en la cultura pròpia del SE.

En la present recerca, la cultura del SE s'ha avaluat a partir d'una escala Likert on les persones enquestades havien de valorar el grau d'acord –0 molt en desacord i 10 molt d'acord– respecte a unes afirmacions presentades. Segons les respostes obtingudes, es pot concloure que des del SE es vetlla per oferir una oferta d'esport per a tothom –valoració amb un 7,4 sobre 10– i que l'esport té una gran importància al municipi, percepció valorada amb un 7,0 sobre 10. El primer resultat contrasta amb l'obtingut en analitzar l'oferta, on es veia que tenia escassa varietat; per tant, es produeix una contradicció entre el que es creu que es fa i el que realment es fa.

	Mitjana	Mínima	Màxima	Desviació estàndard	n
Al municipi l'esport té una gran importància	7,0	0	10	2,28	102
Les entitats són les encarregades de promoció l'esport al municipi	6,8	0	10	3,09	102
Al municipi es vetlla per oferir una oferta d'esport per a tothom	7,4	0	10	2,21	102
La manca d'equipaments esportius impossibilita realitzar més oferta esportiva	6,9	0	10	2,99	102
Existeix un pla de manteniment de les instal·lacions esportives	6,3	0	10	3,19	102
El Servei d'Esports té capacitat per adaptar-se a les demandes del mercat	5,4	0	10	2,80	102
Existeix un programa esportiu escolar en el que participen diferents escoles del municipi	3,9	0	10	3,70	102
El Servei d'Esports treballa conjuntament amb altres àrees de l'Ajuntament sobre aspectes esportius	6,8	0	10	2,57	102

Aprofundint en aquesta anàlisi segons les dimensions del municipi, s'observa com els municipis més grans tenen majors puntuacions en les afirmacions presentades que els municipis petits. Per tant, a mesura que creix el municipi l'esport guanya importància i s'hi destina, proporcionalment, un major nombre de recursos.

	> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab	Promig
Al municipi l'esport té una gran importància	9,3	8	8	8,10	5	7,0
Les entitats són les encarregades de promocionar l'esport al municipi	8,5	7	7	7,97	5	6,8
Al municipi es vetlla per oferir una oferta d'esport per a tothom	8,8	8	9	8,10	6	7,4
La manca d'equipaments esportius impossibilita realitzar més oferta esportiva	8,5	7	7	6,86	7	6,9
Existeix un pla de manteniment de les instal·lacions esportives	9,3	6	8	7,00	5	6,3
El Servei d'Esports té capacitat per adaptar-se a les demandes del mercat	6,0	7	6	6,45	4	5,4
Existeix un programa esportiu escolar en el que participen diferents escoles del municipi	7,3	6	6	4,00	2	3,9
El Servei d'Esports treballa conjuntament amb altres àrees de l'Ajuntament sobre aspectes esportius	8,3	7	8	7,17	6	6,8

A partir de diferents descripcions del tipus de realitat en la gestió del SE, es va demanar a les persones enquestades que assenyalessin la descripció amb la qual creien que el seu SE es trobava més identificat. Les respostes donades per municipis grans i petits van ser diferents. Mentre que els municipis grans se senten més identificats amb una gestió basada en un equilibri entre l'oferta pública i la del sector associatiu i privat, els municipis més petits s'identifiquen amb una oferta gestionada directament des de l'ajuntament, o bé amb una basada en l'atorgament d'ajudes als clubs esportius perquè aquests generin l'oferta. És a dir, no cerquen l'equilibri sinó que es decanten per una opció o per l'altra.

	> 30.000 hab %	30.000-10.001 hab %	10.000-5.001 hab %	5.000-1.001 hab %	< 1.000 hab %
Es basa en l'atorgament d'ajudes a les entitats esportives perquè aquestes puguin desenvolupar l'oferta esportiva municipal	0,0%	30,8%	58,3%	58,6%	38,2%
Es basa en una oferta esportiva gestionada directament des de l'ajuntament	0,0%	0,0%	25,0%	6,9%	20,6%
Es basa en la construcció d'equipaments esportius que són gestionats de manera indirecta	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%
Es basa en un equilibri entre l'oferta generada pel sector públic i l'oferta gestionada pel sector associatiu i privat	100,0%	61,5%	16,7%	27,6%	11,8%
Cap de les anteriors	0,0%	7,7%	0,0%	3,4%	29,4%

(102)

Un 45,7 % dels municipis enquestats afirmen haver realitzat algun tipus d'anàlisi del seu sistema esportiu. Aquest percentatge s'incrementa als municipis amb un major nombre d'habitants, i arriba a la totalitat en el cas dels municipis amb més de 30.000 habitants.

Taula 48. Realització anàlisi del seu sistema esportiu segons mida del municipi

	%
> 30.000 hab	100,0%
30.000-10.001 hab	76,9%
10.000-5.001 hab	66,7%
5.000-1.001 hab	62,1%
< 1.000 hab	8,3%
Mitjana	45,7%
(102)	

Aprofundint en el tipus d'anàlisi realitzada s'observa com destaquen els mapes d'instal·lacions i equipaments esportius (69,8 %), els estudis de viabilitat d'un equipament i els projectes de gestió (60,5 %). Els municipis grans implementen diferents tipus d'estudis, mentre que els petits es basen en estudis tipus enquesta de satisfacció o projectes de gestió.

Taula 49. Tipus d'anàlisi realitzada del seu sistema esportiu segons mida del municipi

	> 30.000 hab %	30.000-10.001 hab %	10.000- 5.001 hab %	5.000-1.001 hab %	< 1.000 hab %	Mitjana %
Mapa d'Instal·lacions i Equipaments Esportius (MIEM)	75,0%	80,0%	75,0%	72,2%	0,0%	69,8%
Pla d'Equipaments Esportius (PEE)	50,0%	40,0%	50,0%	38,9%	33,3%	41,9%
Pla Estratègic Local	50,0%	30,0%	37,5%	16,7%	0,0%	25,6%
Estudi de viabilitat d'un equipament	100,0%	70,0%	62,5%	50,0%	33,3%	60,5%
Projecte de gestió	75,0%	90,0%	62,5%	44,4%	33,3%	60,5%
Estudi estructura interna	25,0%	30,0%	50,0%	0,0%	0,0%	18,6%
Enquesta hàbits esportius	50,0%	30,0%	50,0%	22,2%	0,0%	30,2%
Enquesta satisfacció	50,0%	30,0%	37,5%	33,3%	33,3%	34,9%
Altres	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%

(43)

La memòria de gestió és un instrument útil per a un seguiment anual de les activitats realitzades. És, a més, un recull d'informació valuosa per a les noves persones que s'incorporen al SE. La cultura de fer una memòria de gestió anual de les activitats esportives es dona més freqüentment als municipis grans (75,0 %) que als petits (8,3 %), tal com es pot observar a la següent taula.

Taula 50. Realització de memòries de gestió anuals segons mida del municipi

	%
> 30.000 hab	75,0%
30.000-10.001 hab	69,2%
10.000-5.001 hab	58,3%
5.000-1.001 hab	44,8%
< 1.000 hab	8,3%
Mitjana	37,2%

(102)

La formació permanent és important, tant per al desenvolupament professional de les persones que hi treballen com per a la millora permanent de l'organització. Tot i que el treballador/a ha de tenir la predisposició per formar-se contínuament, pot ajudar-hi el fet que des de l'organització es promogui i faciliti aquesta formació. Existeixen subvencions, crèdits de formació o cursos gratuïts per a persones en actiu. Del total de municipis, un 40 % afirma que des del SE es facilita la formació del seu personal. La cultura de promocionar formació continuada està més implantada als municipis grans que als petits.

Taula 39. Facilitació de la formació als treballadors/es del Servei d'Esports segons mida del municipi

	%
> 30.000 hab	100,0%
30.000-10.001 hab	91,7%
10.000-5.001 hab	91,7%
5.000-1.001 hab	50,0%
< 1.000 hab	0,0%
Mitjana	44,8%

(87)

El tipus de formació contínua facilitada en la majoria de casos és l'assistència a cursos gratuïts (92,1 %). També es dona la fórmula de pagament parcial (65,8 %) o total del curs (50 %). La formació interna representa el 48,7 % dels casos.

Taula 52. Tipus de formació facilitada als treballadors/es del Servei d'Esports	
	%
Formació interna	48,7
Assistència a cursos gratuïts	92,1
Cursos pagament parcial	65,8
Cursos pagament total	50,0
Altres	5,4

(56)

Els problemes que més afecten els SE són diversos i compartits entre la majoria de municipis, independentment de la seva mida: baix pressupost destinat a esports (21,1 %), manca d'equipaments esportius (17,4 %), manca d'agilitat en l'aspecte econòmic (11,7 %) i gestió del personal (10,9 %). Aquests dos últims problemes que afirmen tenir els SE són característics de les organitzacions públiques, ja que la seva mateixa estructura burocràtica pot arribar a desencadenar-los (Mintzberg, 1999).

Un problema característic dels municipis mitjans i petits és el mal estat dels seus equipaments esportius. En canvi, als municipis grans la pressió social de les entitats esportives es fa més patent ja que es troben en millors condicions.

	> 30.000 hab	30.000-10.001 hab	10.000-5.001 hab	5.000-1.001 hab	< 1.000 hab	Mitjana
Manca d'equipaments esportius	18,8%	14,3%	12,8%	17,2%	22,4%	17,4%
Baix pressupost destinat a Esports	25,0%	14,3%	23,4%	17,2%	28,4%	21,1%
Temporalitat del càrrec polític	0,0%	9,5%	8,5%	8,6%	7,5%	7,9%
Pressió política local	6,3%	0,0%	2,1%	2,2%	4,5%	2,6%
Falta de control sobre les concessions administratives	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,4%
Manca de col·laboració i coordinació entre les diferents àrees de l'Ajuntament	6,3%	11,9%	2,1%	2,2%	1,5%	2,6%
Manca d'agilitat a nivell econòmic	12,5%	11,9%	19,1%	11,8%	6,0%	11,7%
Gestió del personal	18,8%	11,9%	10,6%	12,9%	6,0%	10,9%
Pressió social de certes entitats esportives	12,5%	14,3%	6,4%	6,5%	3,0%	7,2%
Equipaments esportius en mal estat	0,0%	0,0%	2,1%	9,7%	9,0%	6,0%
Manca de reflexió estratègica i de generació de canvi	0,0%	11,9%	8,5%	7,5%	7,5%	7,9%
Des de l'Ajuntament no se li dóna a Esports la importància que mereix	0,0%	7,1%	4,3%	3,2%	4,5%	4,2%

(102)

Conclusions

Una de les variables que afecten considerablement la cultura del SE dels ajuntaments és la mida del municipi. En aquest sentit, els municipis grans creuen que la seva realitat respecte al SE es basa en un equilibri entre l'oferta generada pel sector públic i el privat, mentre que els petits s'apropen més a una realitat basada en una oferta gestionada directament des de l'ajuntament, o bé amb una de basada en l'atorgament d'ajudes als clubs esportius perquè aquests generin l'oferta.

Crida l'atenció la contradicció existent entre el que es creu que es fa (ofertes esportives per a tothom) i el que realment es fa (ofertes genèriques que no atenen per igual tots els col·lectius).

Gairebé la meitat dels municipis ha realitzat algun tipus d'anàlisi del seu sistema esportiu, entre els quals destaquen els MIEM (69,8 %), els estudis de viabilitat i els projectes de gestió d'un equipament esportiu (60,5 %). Als municipis grans, s'elabora una memòria de gestió amb major freqüència que als municipis petits. En el 40 % dels casos es facilita la formació del personal.

La cultura de formar-se contínuament sembla estar més implantada als municipis grans que als petits.

Finalment, municipis grans i petits comparteixen els principals problemes amb els quals es troben: baix pressupost destinat a esports (21,1 %), manca d'equipaments esportius (17,4 %), manca d'agilitat en l'aspecte econòmic (11,7 %) i gestió del personal (10,9 %). Aquests dos últims problemes són fallades característiques de les administracions públiques.

Una vegada presentats els resultats obtinguts de la recerca, el present document fa una diagnosi de la situació actual i estableix unes línies d'actuació a mode de proposta orientades a la millora dels SE en els municipis.

12^{Diagnosi}



La present recerca sobre els ajuntaments i l'esport s'estructura a partir de dues grans preguntes a l'entorn, sistemes d'organització i de funcionament dels SE dels municipis. A continuació es presenta una diagnosi dels SE ordenada en base a aquestes preguntes.

1. Organització dels ajuntaments i relacions que estableixen amb altres organitzacions per desenvolupar la seva oferta esportiva

Els SE s'estructuren preferentment a partir de dues fórmules: com a organisme –servei, àrea o departament– dins l'estructura de l'ajuntament (88,9 %), o bé com a organisme autònom (11,1 %). Aquesta segona figura és present als municipis a partir de 5.000 habitants. Dels organismes que depenen de la corporació local, el 71,4 % no tenen una denominació específica per al SE, i es denominen únicament com a regidoria d'Esports. Aquest fet, tot i no comportar obligatòriament diferències en l'oferta d'activitats o en la gestió dels equipaments, sí que denota la importància que l'esport té en relació amb d'altres àmbits d'actuació municipal.

A l'estudi s'ha diferenciat entre tres tipus existents de relació que mantenen els SE amb la resta d'organitzacions amb qui interactuen (stakeholders). El primer tipus de relació és de rebre. L'ajuntament rep algun tipus d'ajuda, econòmica o d'altre tipus, per generar la seva oferta esportiva. Les principals organitzacions de les quals reben algun tipus d'ajuda són la Diputació, el Consell Català de l'Esport i l'Estat Espanyol, ja sigui per mitjà del Consejo Superior de Deportes o bé d'altres ministeris. Per tant, en aquesta primera relació de rebre es manté principalment amb les administracions supramunicipals.

El segon tipus de relació és la de col·laboració. Aquesta té lloc preferentment entre municipis i, amb menor importància, amb la Diputació i les entitats esportives. La col·laboració entre municipis es produeix, a mode d'exemple, en la cessió d'equipaments esportius de manera puntual quan un municipi ho requereix, o bé en compartir informació relacionada amb la gestió com és la documentació tècnica, convenis o contractes amb d'altres agents del sistema esportiu. Pel que fa a les relacions amb les entitats esportives, existeixen elements de col·laboració vinculats a l'oferta d'activitats esportives. Així, s'ha vist com en els municipis petits –menys de 5.000 habitants– el SE opta per una oferta esportiva predominantment gestionada de forma directa o bé per

traspasar-la a les entitats esportives. No és habitual un terme mitjà sinó que s'observa un model o l'altre. En canvi, en municipis amb un volum superior als 5.000 habitants existeix la voluntat per part del SE d'equilibrar l'oferta entre el sector públic i l'associatiu.

El tercer i últim tipus de relació és de donar. Aquesta modalitat és present en la relació que els ajuntaments mantenen amb les entitats esportives del municipi. Les entitats esportives són les encarregades de gestionar l'oferta d'esport de competició i/o de lleure. Les entitats reben dels ajuntaments subvencions econòmiques d'acord amb uns criteris establerts que cada municipi defineix en base a la seva política esportiva. La majoria d'entitats esportives no disposen d'equipaments esportius en propietat, i fan ús dels municipals, en la majoria de casos sense pagament. Per tant, la relació entre els ajuntaments i les entitats esportives continua sent cooperativa o subsidiària segons els casos (Puig & Heinemann, 1995).

D'aquestes relacions interessa destacar que no sempre es coneix el que es pot obtenir de les organitzacions supralocals i que tampoc no es demana tot allò que aquestes ofereixen. En canvi, quan es demana alguna cosa, quasi sempre s'aconsegueix. És important, doncs, que els SE sàpiguin treure tot el profit de les ajudes que els són destinades.

Pel que fa a les relacions amb els clubs, interessa destacar l'elevada interacció que es dona en tots els municipis de manera que el sector públic i l'associatiu, en lloc d'enfrontar-se, actuïn conjuntament per enfortir el sistema esportiu local.

2. Característiques estructurals. Avantatges i fallades

La segona pregunta pretenia esbrinar si els SE compleixen els principis del model teòric de les administracions públiques (Heinemann, 1998). Segons aquest model, els SE estan orientats a satisfer els interessos de la comunitat amb la finalitat principal d'atendre el conjunt de la població. En l'anàlisi del

disseny i programació de l'oferta esportiva, així com en la comunicació d'aquesta, s'observa com no hi ha una preocupació en una segmentació de segon nivell de la població. Els SE organitzen l'oferta esportiva a partir d'un primer nivell de segmentació basada en l'edat dels practicants: edat escolar, adulta i gent gran. Un segon nivell de segmentació inclouria un disseny de programes esportius orientats a col·lectius específics com les persones nouvingudes, persones amb religions que dificulten una pràctica esportiva tal com s'entén al nostre país, gent en risc d'exclusió social o persones amb diferents tipus de discapacitats; també es pot parlar d'una diferenciació entre programes adreçats a homes o dones en funció de les característiques de la seva socialització. D'altra banda, aquesta segmentació de segon nivell tampoc no és present en el moment de plantejar accions de comunicació que garanteixin que l'oferta esportiva arribi a aquest tipus de col·lectius. En el cas de les dones, tot i que presenten un índex de pràctica esportiva inferior a la dels homes a les enquestes d'hàbits esportius, des del SE no es presenta una oferta d'activitats esportives específiques més enllà de les activitats més tradicionals, com la gimnàstica de manteniment o per a gent gran.

El model exposat també planteja el SE com una estructura racional per assolir els objectius establerts. La Llei de l'esport, al seu article 39, declara que correspon als municipis la promoció general de l'activitat física i l'esport al seu territori, ampliar i millorar les instal·lacions esportives municipals, cooperar amb altres ens públics o privats per al compliment de les finalitats assenyalades per la llei, i vetllar pel compliment de les previsions urbanístiques sobre reserva d'espais i qualificacions de zones per a la pràctica de l'esport i l'emplaçament d'equipaments esportius, entre d'altres aspectes. A partir de les dades de l'estudi s'ha pogut comprovar com els municipis compten amb un variat parc d'equipaments esportius, sobretot els més grans. En les darreres dècades, des de les administracions s'ha impulsat per mitjà d'ajudes econòmiques la construcció d'equipaments esportius arreu del territori català d'acord amb les directrius del Pla director d'instal·lacions i equipaments de Catalunya (PIEC). A més, els municipis, a partir d'estudis com els mapes

d'instal·lacions i equipaments esportius o els plans d'equipaments esportius, han pogut realitzar una planificació estratègica a llarg termini dels seus equipaments esportius d'acord amb la demanda de la població i el creixement demogràfic previst. Per tant, es pot confirmar que els SE són estructures racionals que funcionen d'acord amb uns objectius preestablerts per la normativa catalana.

L'Administració pública també té com a tret característic un elevat grau de formalització que garanteix el principi d'igualtat en la presa de decisions. En el cas de l'atorgament de subvencions a les entitats esportives, s'ha pogut veure com els SE, en general, tenen un sistema objectiu corresponent a uns criteris de puntuació lligats a uns requeriments alineats amb la política esportiva de l'ajuntament.

El darrer aspecte amb el qual s'identifica l'Administració pública és amb la competència professional dels equips de treball, és a dir, les persones que treballen al SE tenen les competències apropiades per desenvolupar satisfactòriament la seva feina. En el cas dels municipis grans i mitjans, tots compten amb la figura del responsable màxim tècnic del SE. En canvi, als municipis petits no existeix la figura del cap del SE, i generalment les tasques són assumides pel regidor/a d'Esports i/o per la resta de personal de l'ajuntament, que en la majoria de casos no té formació en l'àmbit de l'esport. En conclusió, els municipis grans i mitjans tenen la possibilitat d'una gestió més professionalitzada.

Aprofundint en el perfil del cap del SE, es pot descriure com una persona que treballa a jornada completa (70 %), amb un contracte indefinit (85 %), amb estudis universitaris (74 %) i amb una titulació esportiva (77 %), generalment la llicenciatura en ciències de l'activitat física i l'esport (50 %). Pel que fa al càrrec polític, el regidor/a d'Esports té més d'una regidoria al seu càrrec (85 %), i dedica a la regidoria d'Esports menys de 10 hores setmanals (74 %). Pel que fa als estudis acadèmics es dona una dispersió entre els diferents graus de titulació (el 42 % té estudis universitaris i el 39 % no passa dels estudis de secundària) i la titulació esportiva és gairebé inexistent (76 %).

Els aspectes esmentats en aquest apartat generen uns avantatges i unes fallades dins els SE municipals. Els avantatges es poden resumir en la construcció d'equipaments esportius socialment i esportivament viables però deficitaris des del punt de vista d'explotació econòmica. Aquests equipaments, per tant, no poden ser assumits pel sector privat. En el cas de la regulació del repartiment, des dels SE s'intenta fer una oferta d'esport per a tothom. Tanmateix, cal aprofundir-hi més i fer una anàlisi de la demanda dels habitants, segmentant l'oferta en funció de les seves necessitats. Les actuacions portades a terme pel SE van encaminades a complir uns objectius socials i esportius lligats a les competències en promoció de l'activitat física i l'esport que tenen els ens locals. En el cas de les fallades, es constata que existeixen problemes d'informació, ja que des de l'entorn dels responsables esportius es té la percepció que la informació arriba a tots els habitants del municipi, però els índexs de pràctica esportiva continuen mostrant una menor pràctica en determinats col·lectius. El fet de no fer esport no es pot atribuir exclusivament a la indiferència vers la pràctica: altres aspectes, com l'oferta i la seva comunicació, hi tenen influència.

13 Propostes d'actuació



En el present capítol es defineixen unes propostes de millora per als Serveis d'Esports (SE) a partir de la diagnosi realitzada. Són propostes de caire generalista i, per tant, caldria que cada municipi les adaptés i fes seves d'acord amb la realitat del seu sistema esportiu. Les propostes s'estructuren en quatre blocs.

1. Gestió dels equipaments i les activitats

Contractació d'un/a tècnic/a d'esports compartit/da entre ajuntaments. Les dades de l'estudi mostren com als municipis amb menys de 5.000 habitants la presència de la figura del tècnic/a d'esports municipal és gairebé inexistent, i que les tasques de gestió queden en mans del càrrec polític, generalment de qui té al seu càrrec la regidoria d'Esports. Amb l'objectiu que els municipis petits gaudeixin d'una gestió professionalitzada de les activitats esportives, es proposa la figura del tècnic/a d'esports compartit entre diversos municipis. En aquest context, organitzacions supralocals com la Diputació o bé el Consell Comarcal jugarien el rol d'impulsors d'aquests projectes.

Realització d'una memòria de gestió. La memòria de gestió és un document anual que recull i resum les accions portades a terme pel SE. Del total de municipis, únicament un 37 % redacta aquest document. Es recomana que, independentment de la mida del municipi, es redactin memòries de gestió amb l'objectiu d'avaluar les actuacions realitzades i tenir així un històric on poder consultar la informació.

Impulsió del treball transversal. Amb l'objectiu d'optimitzar costos i que les actuacions portades a terme pel SE estiguin alineades amb la política de l'Ajuntament, es recomana que des dels SE s'impulsi i/o es consolidi el treball transversal amb la resta d'àrees, sobretot amb les que pot crear més sinergies, com Educació, Joventut i Benestar Social. Seria interessant que aquells municipis que ja tinguin experiències de treball transversal engegades ampliessin l'àmbit a organitzacions del sistema esportiu (clubs, AMPA...).

2. Sistema de comunicació

Estudis de demanda esportiva. Una de les fallades detectades als municipis és la manca d'una oferta diferenciada entre els diversos col·lectius de població. Des dels ajuntaments s'hauria de saber cercar la informació per identificar les necessitats dels col·lectius de població, especialment en aquells en els quals els índexs de pràctica esportiva són més baixos.

Comunicació personalitzada a cada col·lectiu. La manera de comunicar pot influir molt en la decisió de les persones a participar en una determinada activitat esportiva. Cal tenir ben clar quin és el col·lectiu al qual va dirigida l'activitat i enfocar la comunicació cap a ell. Aspectes com el canal de comunicació i la manera com es presenta l'activitat han de ser tinguts en compte.

Utilització de les web 2.0. En els darrers dos anys, les web 2.0 estan sent un fenomen en el món de la comunicació. Aquestes webs són utilitzades tant individualment com per la comunicació de les organitzacions. Es proposa que des dels SE s'aprofitin aquests canals de comunicació per arribar a la població, sobretot als col·lectius més joves.

3. Anàlisi del sistema esportiu

Planificació d'equipaments esportius. Tot i que molts municipis ja compten amb el seu Mapa d'instal·lacions i equipaments esportius o Pla d'equipaments esportius, cal preveure revisions i/o actualitzacions del document per garantir-ne la vigència i utilitat. És important fer una planificació estratègica tenint en compte diversos aspectes com el creixement de població, els usos actuals i futurs dels equipaments, la tradició esportiva del municipi, etc.

Aprendre a conèixer els hàbits esportius de la població. Amb l'objectiu de tenir informació objectiva i representativa per al conjunt de la població, es recomana assessorar-se sobre la manera de fer-ho. Amb regularitat, es fan enquestes sobre els hàbits esportius de la població a Catalunya, en les quals es dóna informació segmentada segons la dimensió dels municipis. Una anàlisi acurada d'aquestes enquestes permet aproximar-se a les realitats municipals; cal que les persones al front dels SE la sàpiguen fer-la o trobin el suport necessari per fer-ho.

4. Sostenibilitat

Creació o adaptació dels manuals de sostenibilitat als SE. La majoria dels ajuntaments disposen d'algun document en matèria de sostenibilitat, però són pocs els que ho fan extensible al SE. Es recomana que el SE disposi d'un document de sostenibilitat aplicable als equipaments esportius i a les activitats.

14 Mètode de la recerca



L'instrument de recollida de dades: el qüestionari.

Existeixen diverses tècniques per a la recopilació de dades en una recerca, i cap d'elles és millor que l'altra. En funció dels objectius que es vulguin aconseguir amb la recerca, s'escollirà un tipus d'instrument de recollida de dades o un altre.

El principal objectiu de l'estudi "Els ajuntaments i l'esport a Catalunya" ha estat disposar de resultats estadístics representatius i vàlids per al conjunt d'ajuntaments que formen part de l'univers d'estudi. Per tant, ha estat necessària una tècnica que reunís les següents característiques: representativitat, estandardització i control de la situació de mesura. La tècnica que reuneix aquestes característiques és l'entrevista mitjançant qüestionari.

El mètode d'administració del qüestionari s'ha realitzat mitjançant una entrevista demoscòpica (cara a cara). Aquesta tècnica consisteix en la formulació directa de les preguntes redactades al qüestionari i l'anotació per part de l'enquestador/a de les respostes donades per la persona entrevistada. No obstant això, les preguntes amb un major grau de complexitat per ser respostes en el mateix moment de l'entrevista (dades relatives a pressupost, nombre de places ofertes, any de constitució, etc.) han estat enviades prèviament a la persona a entrevistar. D'aquesta manera s'ha garantit un major índex de resposta per a aquestes preguntes que requereixen de consulta prèvia de documentació al SE, o fins i tot d'altres serveis de l'ajuntament.

Les dimensions d'estudi

D'acord amb els objectius de la recerca plantejats per l'Observatori Català de l'Esport (i exposats en el primer capítol d'aquest estudi) es va dissenyar el qüestionari de la investigació.

La següent taula mostra els objectius de la recerca i les preguntes del qüestionari que hi donen resposta.

Objectius de la investigació	Preguntes
Estudiar les estructures organitzadores dels ajuntaments	1, 2, 3, 4, 5, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 30
Estudiar el sistema de <i>stakeholders</i>	7, 8, 9, 10, 11, 12, 14
Analitzar les ofertes que es fan	24, 25, 26, 27
Diagnosticar les fallades principals detectades en el seu funcionament	40, 41
Analitzar les causes de la situació observada	diverses preguntes
Elaborar els indicadors de l'Observatori Català de l'Esport de la subdimensió d'organitzacions públiques:	
⟨ Data de creació	3
⟨ Modalitat de gestió	13
⟨ Composició dels òrgans de govern	22
⟨ Nombre de persones professionals	19, 20 i 21
⟨ Les activitats	25, 26 i 27
⟨ Tipus d'instal·lacions esportives en propietat	23
⟨ Serveis i/o equipaments externalitzats	14
⟨ Ajuts lliurats a organitzacions	17 i 18
⟨ Ajuts rebuts d'organitzacions	11
⟨ Distribució dels ingressos i les despeses	15 i 16
⟨ Pertinença a d'altres organitzacions	7, 8, 9 i 10

A partir dels objectius de l'estudi es van definir les deu dimensions del projecte:

I. Antecedents en relació amb la creació del servei	VI. Els equipaments esportius
II. Relacions del servei amb altres organitzacions	VII. Oferta d'activitats municipals
III. La gestió del servei	VIII. La gestió de la informació i la comunicació
IV. Els recursos econòmics	IX. Esport i sostenibilitat
V. Els recursos humans	X. La cultura organitzativa del Servei d'Esports

El qüestionari es troba a l'annex del present llibre.

Criteris en la construcció del qüestionari

En la construcció del qüestionari s'han tingut en compte els següents criteris:

- Formulació entenedora de les preguntes. S'ha procurat que el llenguatge utilitzat en la redacció de les preguntes sigui entenedor per a totes les persones entrevistades. Per garantir que s'entenen totes les preguntes, en aquelles que s'ha detectat que poden portar a confusió s'hi han afegit aclariments i/o exemples.
- Durada del qüestionari. Una entrevista mitjançant qüestionari no pot excedir una hora, ja que l'esgotament de la persona entrevistada pot influir sobre les respostes donades. La durada del qüestionari ha estat provada durant la fase del test preliminar, fet que garanteix que aquest no superi l'hora d'administració.
- L'ordre de formulació de les preguntes. L'ordre de les preguntes segueix una seqüència lògica que garanteix la facilitat de resposta per part de la persona entrevistada.
- Llenguatge no sexista. Ni el llenguatge emprat al qüestionari ni l'utilitzat per l'equip de treball no tenen connotacions sexistes.

L'univers

L'univers d'estudi són totes aquelles persones o objectes per als quals els resultats de la investigació han de ser vàlids. Per al present estudi l'univers són els 311 municipis de la província de Barcelona i els 221 de la província de Girona. Amb l'objectiu que les dades despreses de l'estudi tinguessin validesa, tant pel que fa a Barcelona com Girona, ambdues províncies tenen una mostra representativa per al seu territori. Les dades del present informe fan referència a la província de Girona.

Univers	Barcelona	311	532
	Girona	221	

La mostra

En tractar-se d'un univers inferior als 100.000 casos es va aplicar la fórmula estadística corresponent, que garanteix un nivell de confiança del 95 % i un marge d'error inferior al 7 %. La mostra per a Girona província són 102 municipis.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

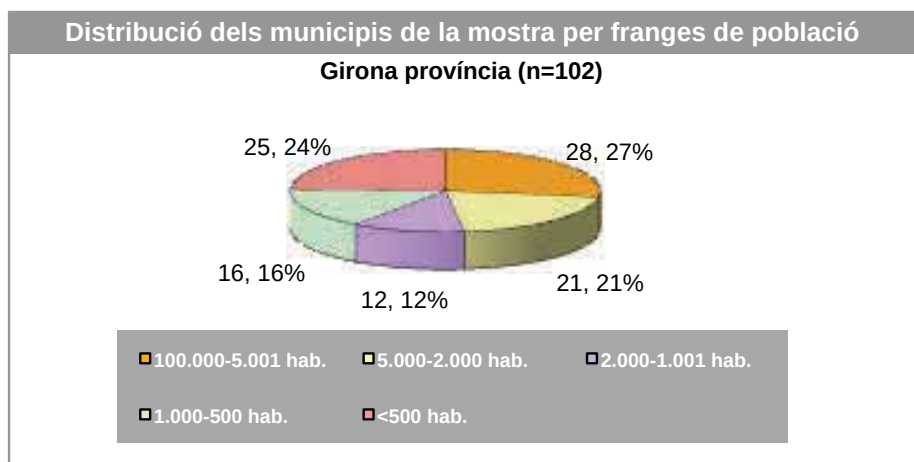
Mostra Girona

102

Definida la mostra per a cada província i el nombre de municipis que calia entrevistar, es va procedir a fer la distribució en funció del volum de població. Per tant, es va utilitzar un procediment de mostreig aleatori polietàpic estratificat on els estrats són les franges corresponents al nombre d'habitants de cada municipi.

Girona	Univers		Mostra	
	n	%	n	%
100.000-5.001 hab.	30	14%	28	93%
5.000-2.001 hab.	29	13%	21	72%
2.000-1.001 hab.	31	14%	12	39%
1.000-500 hab.	42	19%	16	38%
< 500 hab.	89	40%	25	28%
Total	221	100%	102	-

El següent gràfic circular mostra la distribució inicial dels municipis de la mostra per franges de població sobre el total de municipis de la mostra.



En el cas dels municipis més grans de 5.000 habitants a Girona província es va optar per fer una recopilació total dels casos amb l'objectiu de garantir la representativitat d'aquests estrats de franja de població. Això significava reduir el marge d'error de l'estudi, perquè en el cas d'aquests és zero. Cal dir que en el cas de Girona, per diversos motius, no es va aconseguir administrar l'enquesta a la totalitat de municipis amb més de 5.000 habitants, i finalment es van entrevistar 28 dels 30 municipis.

El recull de municipis que formen part de la mostra es troba a l'annex del present informe.

15 Fonts documentals



La present bibliografia és el recull de les fonts documentals utilitzades a l'estudi, amb una ampliació d'altres documents que poden resultar útils per conèixer millor el tema analitzat.

ALMEDA, E.; SARASSA, S. (1996). Spain: Growth to Diversity. In GEORGE, V.; TAYLOR-GOOBY, P. Londres: European Welfare Policy, Macmillan.

BURRIEL, J. (1990). "Las leyes del deporte: exponentes de realidades y políticas sociodeportivas diferentes". Apunts. Educació Física i Esports, 27, 48-56.

BURRIEL, J. (1991). Polítiques esportives municipals a la província de Barcelona. Diputació de Barcelona.

BURRIEL, J. C.; PUIG, N. (1999): "Responsabilidades y relaciones entre el sector público y el privado en el sistema deportivo". In SUBIRATS, J. (ed.) (1999): ¿Existe sociedad civil en España?. Responsabilidades colectivas y valores públicos. Madrid: Fundación Encuentro, 178-200.

BURRIEL, J. C.; PUIG, N., 2001: El papel del asociacionismo deportivo en el desarrollo del deporte municipal. In VII Jornadas de técnicos y dirigentes deportivos, Huelva, Diputación de Huelva, Área de Deportes, 28-40.

CAMY, J.; ROBINSON, L. (2008). Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas, LLAA, Human Kinetics.

CHAPPELET, J. L.; BAYLE, E. (2005). Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations, Champaign Il., Human Kinetics.

GALLARDO, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. Motricidad: European Journal of Human Movement, núm. 9, p.165 – 191.

GAMBAU, V. (2002). Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico. Universidade da Coruña, Instituto Nacional de Educación Física de Galicia. Tesis doctoral no publicada.

GARCÍA FERRANDO, M. (2000). La gestión deportiva municipal: adaptabilidad y cambio. In La gestión de las instalaciones deportivas: el reto del siglo XXI. Barcelona, SEAE, 91-106.

GARCÍA FERRANDO, M. (2001). La gestión del deporte en el ámbito municipal: de la promoción a la fidelización del cliente. In LATIESA, M.; MARTOS, P., PANIZA, J. L., ed. Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, S.L. (Asociación Española de Investigación Social aplicada al deporte, "Investigación social y deporte, 5), vol. I, 294-317.

HEINEMANN, K.; PUIG, N. LÓPEZ, C.; MORENO, A., (1997) Clubs deportivos en España y Alemania: una comparación teórica y empírica. In Apunts. Educación Física y Deportes, (49), 40-62.

HEINEMANN, K. (1998). Arreglos institucionales: club deportivo – oferta deportiva comercial – Estado. In HEINEMANN, K. Introducción a la economía del deporte. Barcelona, Paidotribo, 67-90.

HEINEMANN, K. (2003). La organización deportiva y su entorno. In Curso Las organizaciones deportivas: Un reto para la gestión, UB Virtual, Universitat de Barcelona, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, módulo 5.

HEINEMANN, K. (2005). Sport and the Welfare State in Europe. European Journal of Sport Science, núm. 5(4), 181-188.

MINTZBERG, H.(1999). La estructura de las organizaciones, Barcelona, Ariel.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R.,; WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

PORRO, N. (1997): El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. *Movimientos, sistema y cambio*. Apunts. Educación Física y Deportes, núm. 49, p. 20-30.

PUIG, N. (1996): Sports Policy in Spain. In CHALIP, L.; JOHNSON, A.; STACHURA, L.: *National Sports Policies. An International Handbook*, Westport, Connecticut-London, 346-369.

PUIG, N. (1998): Derived from Dictatorship, Different in Democracy. In MOLLER, J.; ANDERSEN, J.S., ed.: *Society's Watchdog - Or Showbiz'Pet?*. Inspiration for a better Sports Journalism, Vejle, Danish Gymnastics and Sports Associations, 143-154.

PUIG, N.; HEINEMANN, K. (1995): Institucions públiques i desenvolupament de l'esport a Catalunya (1975-1994). Proposta d'un marc teòric interpretatiu. In *Acàcia*, núm. 4, 123-143.

PUIG, N.; SARASA, S.; JUNYENT, R.; ORÓ, C., 2003 Sport and Welfare State in the process of Spanish democratisation In HEINEMANN, Klaus (ed.) *Sport and Welfare Policies*, Schorndorf, Hofmann & Schattauer, 295-350.

SARASA, S.; OBRADOR, G. (1999): "El papel de la sociedad civil en los servicios sociales". In SUBIRATS, J. (ed.) ¿Existe sociedad civil en España?. Responsabilidades colectivas y valores públicos. Madrid: Estudios de la Fundación Encuentro, 117-147.

SECRETARIA GENERAL DE L'ESPORT (2010). Els clubs esportius a Catalunya. Esplugues de Llobregat: Consell Català de l'Esport. Escrit per Marta Pérez i Jordi Viñas.

SLACK, T. (2000). Les organitzacions esportives i el nou mil·lenni: canvis i reptes. Lliçó inaugural curs acadèmic 2000-2001. Barcelona: Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya.

SUBIRATS, J. (1999): ¿Existe sociedad civil en España?. Responsabilidades colectivas y valores públicos. Madrid: Fundación Encuentro.

16^{Annex}



ELS AJUNTAMENTS I L'ESPORT



Estudi promogut per:



Consultora



Dades a emplenar per l'enquestador/a:

- Codi _____
- Habitants municipi _____
- Província _____
- Municipi _____
- Comarca _____
- Partit polític governant _____

I. ANTECEDENTS EN RELACIÓ A LA CREACIÓ DEL SERVEI**1. La regidoria d'Esports...**

- | | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>☐ 1 Forma una sola regidoria</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>☐ 1 Joventut i/o infància</p> <p>☐ 4 Festes</p> <p>☐ 7 Cultura</p> <p>☐ 10 Urbanisme o habitatge</p> <p>☐ 13 Entitats</p> <p>☐ 16 Turisme</p> <p>☐ 19 Seguretat ciutadana</p> <p>☐ 22 Altres 1. Quina? _____</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>☐ 2 Medi ambient o sostenibilitat</p> <p>☐ 5 Educació o ensenyament</p> <p>☐ 8 Obres i serveis municipals</p> <p>☐ 11 Cooperació i/o solidaritat</p> <p>☐ 14 Parc i jardins o espais públics</p> <p>☐ 17 Desenvolupament o ocupació</p> <p>☐ 20 Agricultura, ramaderia i pesca</p> <p>☐ 23 Altres 2. Quina? _____</p> </td> </tr> </table> | <p>☐ 1 Joventut i/o infància</p> <p>☐ 4 Festes</p> <p>☐ 7 Cultura</p> <p>☐ 10 Urbanisme o habitatge</p> <p>☐ 13 Entitats</p> <p>☐ 16 Turisme</p> <p>☐ 19 Seguretat ciutadana</p> <p>☐ 22 Altres 1. Quina? _____</p> | <p>☐ 2 Medi ambient o sostenibilitat</p> <p>☐ 5 Educació o ensenyament</p> <p>☐ 8 Obres i serveis municipals</p> <p>☐ 11 Cooperació i/o solidaritat</p> <p>☐ 14 Parc i jardins o espais públics</p> <p>☐ 17 Desenvolupament o ocupació</p> <p>☐ 20 Agricultura, ramaderia i pesca</p> <p>☐ 23 Altres 2. Quina? _____</p> | <p>☐ 3 Està agrupada amb altres regidories. Quines? _____</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>☐ 3 Mobilitat</p> <p>☐ 6 Comerç o mercats</p> <p>☐ 9 Salut</p> <p>☐ 12 Indústria</p> <p>☐ 15 Noves tecnologies</p> <p>☐ 18 Tresoreria</p> <p>☐ 21 Obra pública</p> </td> </tr> </table> | <p>☐ 3 Mobilitat</p> <p>☐ 6 Comerç o mercats</p> <p>☐ 9 Salut</p> <p>☐ 12 Indústria</p> <p>☐ 15 Noves tecnologies</p> <p>☐ 18 Tresoreria</p> <p>☐ 21 Obra pública</p> |
| <p>☐ 1 Joventut i/o infància</p> <p>☐ 4 Festes</p> <p>☐ 7 Cultura</p> <p>☐ 10 Urbanisme o habitatge</p> <p>☐ 13 Entitats</p> <p>☐ 16 Turisme</p> <p>☐ 19 Seguretat ciutadana</p> <p>☐ 22 Altres 1. Quina? _____</p> | <p>☐ 2 Medi ambient o sostenibilitat</p> <p>☐ 5 Educació o ensenyament</p> <p>☐ 8 Obres i serveis municipals</p> <p>☐ 11 Cooperació i/o solidaritat</p> <p>☐ 14 Parc i jardins o espais públics</p> <p>☐ 17 Desenvolupament o ocupació</p> <p>☐ 20 Agricultura, ramaderia i pesca</p> <p>☐ 23 Altres 2. Quina? _____</p> | | | |
| <p>☐ 3 Mobilitat</p> <p>☐ 6 Comerç o mercats</p> <p>☐ 9 Salut</p> <p>☐ 12 Indústria</p> <p>☐ 15 Noves tecnologies</p> <p>☐ 18 Tresoreria</p> <p>☐ 21 Obra pública</p> | | | | |

2. El Servei d'Esports al seu municipi té:

- | | | |
|--|--|--|
| <p>☐ 1 Àrea</p> <p>☐ 4 Institut</p> <p>☐ 7 Empresa municipal</p> <p>☐ 10 Altres. Quin? _____</p> | <p>☐ 2 Servei</p> <p>☐ 5 Departament</p> <p>☐ 8 Empresa capital mixta</p> | <p>☐ 3 Patronat</p> <p>☐ 6 Fundació</p> <p>☐ 9 Sense denominació específica (regidoria)</p> |
|--|--|--|

3. Any de nomenament del 1r Regidor/a d'Esports?

4. Alguna vegada ha canviat la denominació del Servei d'Esports?

*

- ☐ 1 Sí ☐ 3 No

- 4.1. Any primer canvi
- 4.2. Any segon canvi
- 4.3. Any tercer canvi
- 4.4. Any quart canvi

4.5. Indiqui per ordre cronològic (amb un número) la denominació del canvi: *

☐ Àrea	☐ Servei	☐ Patronat
☐ Institut	☐ Departament	☐ Fundació
☐ Empresa municipal	☐ Empresa capital mixta	☐ Sense denominació
☐ Altres. Quin? _____		específica (regidoria)

5. El Servei d'Esports està englobat dins d'una àrea transversal?

Per exemple de Serveis a la Persona

☐ 1 Sí ☐ 3 No

5.1 En cas afirmatiu, fan reunions de coordinació periòdica?

☐ 1 Sí ☐ 3 No

5.2. Amb quina periodicitat?

☐ 1 Setmanal ☐ 2 Quinzenal ☐ 3 Mensual ☐ 4 Trimestral ☐ 5 Anual

6. Valori el grau d'eficiència de l'actual estructura organitzativa del Servei d'Esports (sent 0 la menor puntuació i 10 la màxima)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.1. Del 0 al 4 per què no és el més adient? (indiqui els 3 principals motius)

1. _____

2. _____

3. _____

6.2. Quin seria el més adient?

☐ 1 Àrea	☐ 2 Servei	☐ 3 Patronat
☐ 4 Institut	☐ 5 Departament	☐ 6 Fundació
☐ 7 Empresa municipal	☐ 8 Empresa capital mixta	☐ 9 Sense denominació
☐ 10 Altres. Quin? _____		específica (regidoria)

II. LES RELACIONS DEL SERVEI AMB ALTRES ORGANITZACIONS

7. El seu ajuntament manté relació amb les següents administracions amb finalitat esportiva? Indiqui el tipus de relació (donar, rebre i/o col·laboració) i la valoració d'aquesta.
(En els últims 3 anys)

		Tenen relació?		Qualitat de la relació															
				Molt dolenta								Molt bona							
		Si	No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
A. Unió Europea	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
B. Consejo Superior de Deportes	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
C. Fons FEIL (Fons Estatal d'Inversió Local)	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
D. Altres a nivell Estatal	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
E. Consell Català de l'Esport	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
F. Diputació provincial	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
G. Consell Comarcal	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
H. Àrea Metropolitana de Barcelona	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
I. Mancomunitat	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
J. Consorci	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
K. Altres municipis	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

8. En relació a les ajudes per part de la Diputació... (En els últims 3 anys)

	Sap si existeixen?	Ho ha demanat?	Ho ha obtingut?	Satisfacció ajuda
A. Activitats puntuals (caminada popular, festa de l'esport, etc.)				
B. Activitats continuades o programes esportius				
C. Mobiliari esportiu (ex: estació d'AF per a la gent gran o senyalització de senders)				
D. Material esportiu				
E. Material esportiu de préstec				
F. Material de regals i/o obsequis (trofeus, regals, etc.)				
G. Equipaments esportius de nova construcció				
H. Equipaments esportius reformes				
I. Estudi relacionat amb equipaments esportius (PEE, estudis previs...)				
J. Estudis en general (per exemple enquesta d'hàbits esportius)				
K. Formació				
L. Assessorament				
M. Altres. Quina?				

En els camps: Conexia / Demanat / Obtingut, indicar Sí (1) o No (3)

En el cas d'obtenir, en el camp: Satisfacció, indicar el grau de l'0 al 10, sent 0 molt poc satisfet i 10 molt satisfet

En cas necessari indicar 'no sap' / NS o 'no contesta' / NC

9. En relació a les ajudes per part del Consell Català de l'Esport... (En els últims 3 anys)

	Sap si existeixen?	Ho ha demanat?	Ho ha obtingut?	Satisfacció ajuda
A. Activitats puntuals (caminada popular, competició, etc.)				
B. Activitats continuades o programes esportius				
C. Pla Català de l'Esport a l'Escola				
D. Equipaments esportius de nova construcció				
E. Equipaments esportius reformes				
F. Estudi relacionat amb equipaments esportius (MIEM, estudis previs...)				
G. Promoció de talents esportius				
H. Formació				
I. Assessorament				
J. Altres. Quina				

En els camps: Coneixia / Demanat / Obtingut, indicar Sí (1) o No (3)

En el cas d'obtenir, en el camp: Satisfacció, indicar el grau de l'0 al 10, sent 0 molt poc satisfet i 10 molt satisfet

En cas necessari indicar 'no sap' NS o 'no contesta' NC

10. El seu Ajuntament manté relació amb les següents organitzacions amb finalitat esportiva? Indiqui el tipus de relació (donar, rebre i/o col·laboració) i la valoració que en feu. En el cas on la relació pot ser amb varies organitzacions (per exemple federacions, AMPA...) descriure la visió general. (En els últims 3 anys)

		Tenen relació?		Qualitat de la relació															
		Sí	No	Molt dolenta								Molt bona							
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4
A. Federacions esportives	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
B. Associació Catalana de Municipis	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
C. Federació de Municipis de Catalunya	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
D. Consell Esportiu Escolar	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
E. Entitats Esportives	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
F. Entitats no Esportives	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
G. Associacions de Pares i Mares (AMPA)	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
H. Associacions de Veïns (AAVV)	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
I. Empresa/es concessió administrativa	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
J. Empreses comercials	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
K. Altres. Quina? (indicar la més important)	Donar	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Col·laboració	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	Rebre	1	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

11. En cas de rebre ajuda d'alguna altra organització, indiqui la procedència, el tipus d'ajuda i la valoració que fa d'aquesta. (En els últims 3 anys)

			satisfacció
11.1. Altres 1	Organització		
	Ajuda 1		
	Ajuda 2		
	Ajuda 3		
11.2. Altres 2	Organització		
	Ajuda 1		
	Ajuda 2		
	Ajuda 3		
11.3. Altres 3	Organització		
	Ajuda 1		
	Ajuda 2		
	Ajuda 3		

Al camp 'satisfacció' indicar el grau de l'0 al 10, sent 0 molt poc satisfet i 10 molt satisfet

12. En el cas de que el Servei d'Esports tingui conveni amb les següents entitats indicar el número, ja siguin per escrit (E) o de paraula (P). (Any 2009)

*

E = formalment Escrit / P = de Paraula

		A. Material	B. Instal·lacions	C. Act. esportives continuades	D. Act. esportives puntuals	E. Formació
A. Federacions	E					
	P					
B. Consell Esportiu Escolar	E					
	P					
C. Entitats esportives	E					
	P					
D. Entitats no esportives	E					
	P					
E. Associacions de Pares i Mares	E					
	P					
F. Associacions de Veïns	E					
	P					
G. Centres escolars	E					
	P					
H. Empreses comercials (no proveïdores)	E					
	P					
I. Altres. Quina? (la més important)	E					
	P					

III. LA GESTIÓ DEL SERVEI

13. Algun/s dels equipaments esportius del seu municipi té/tenen alguna concessió administrativa? *

☐ 1 Sí ☐ 3 No

Tipus d'equipament	Inversió ajuntament	Inversió privat	Any construcció
A	€	€	
B	€	€	
C	€	€	
D	€	€	
E	€	€	
F	€	€	

En cas de no saber la quantitat dinerària es pot posar el % d'aportació municipal i privada.
Indicar el tipus d'equipament: piscina coberta o complex esportiu, camp de futbol, pavelló, etc.

14. Indiqui el grau d'externalització (expressat en percentatge) que té el Servei d'Esports en relació als següents serveis. En cas de no haver externalització aquesta serà del 0%.

(Any 2009)

	%
A. Gestió equipaments	
B. Serveis esportius (monitoratge)	
C. Campus esportiu	
D. Activitats puntuals	
E. Socorrisme	
F. Consergeria	

	%
G. Manteniment	
H. Neteja	
I. Altre 1.Quin?	
J. Altre 2.Quin?	
K. Altre 3.Quin?	
L. Altre 4.Quin?	

En le cas de "Gestió equipaments" indicar el grau d'externalització en funció del número de persones usuàries dels equipaments.

IV. ELS RECURSOS ECONÒMICS

15. Pressupost municipal consolidat any 2008 *

€

16. Pressupost destinat al Servei d'Esports any 2008 (inclosos cànon concessions administratives) *

INGRESSOS		
Operacions corrents	Capítol 1. Impostos directes	€
	Capítol 2. Impostos indirectes	€
	Capítol 3. Taxes i altres ingressos	€
	Capítol 4. Transferències corrents	€
	Capítol 5. Ingressos patrimonials	€
Operacions de capital	Capítol 6. Alineació d'inversions reals	€
	Capítol 7. Transferència de capital	€
	Capítol 8. Actius financers	€
	Capítol 9. Passius financers	€
Total		€

DESPESES		
Operacions corrents	Capítol 1. Despeses de personal	€
	Capítol 2. Despeses de béns corrents i serveis	€
	Capítol 3. Despeses financeres	€
	Capítol 4. Transferències corrents	€
Operacions de capital	Capítol 6. Inversiona reals	€
	Capítol 7. Transferència de capital	€
	Capítol 8. Actius financers	€
	Capítol 9. Passius financers	€
Total		€

17. Indiqui la quantia de subvenció donada específicament per activitats físiques i esports a les següents entitats l'any 2008.

	Total entitats a repartir	Dotació total	Inclou cessió equipaments?	
			Si	No
A. Entitats esportives d'esport federat		€	1	3
B. Entitats esportives esport de lleure		€	1	3
C. Entitats esportives esport escolar		€	1	3
D. Entitats esportives Associacions de Veïns		€	1	3
E. Entitats esportives persones amb discapacitat		€	1	3
F. Entitats esportives de col·lectius risc exclusió social		€	1	3
G. Casals		€	1	3
H. Altres. Quines?		€	1	3
I. Total		€		

18. Del següent llistat de criteris per a l'atorgació de subvenció, indiqui les 5 que tenen un major pes a l'hora de puntuar.

- | | |
|--|--|
| ☐ 1 Nombre practicants | ☐ 2 Despeses en arbitratge |
| ☐ 3 Nombre persones associades | ☐ 4 Activitats puntuals |
| ☐ 5 Nombre persones en edat escolar | ☐ 6 Activitats esport femení |
| ☐ 7 Nombre dones | ☐ 8 Titulació personal tècnic |
| ☐ 9 Categoria competició | ☐ 10 Situació laboral personal tècnic |
| ☐ 11 Instal·lació utilitzada | ☐ 12 Estructura esportiva (personal) |
| ☐ 13 Pressupost de l'entitat | |

A més de les que li hem plantejat, si considera que hi ha alguna/es altre/s escrigui-les.

Altres 1. _____
 Altres 2. _____
 Altres 3. _____

V. ELS RECURSOS HUMANS

19. Càrrecs de gestió i presa de decisions al Servei d'Esports.

Càrrec	Tenen càrrec	Sexe	Edat	Dedicació	Tipus de contracte	Formació acadèmica	Formació esportiva
A. Direcció, cap o gerència							
B. Coordinació 1							
C. Coordinació 2							
D. Coordinació 3							
E. Coordinació tècnica 1							
F. Coordinació tècnica 2							
G. Coordinació tècnica 3							
H. Altres. Quin?							

Tenen càrrec: (1) sí, (3) no

Sexe: (1) home, (3) dona

Dedicació: (1) jornada completa, (2) mitja jornada i (3) a hores

Tipus de contracte: (1) indefinit, (2) temporal i (3) per obra i servei

Formació acadèmica: (1) Llicenciatura o superior, (2) Diplomatura, (3) Formació professional, (4) Estudis secundaris, (5) Estudis primaris i (6) Sense estudis

Formació esportiva: (1) Llicenciatura en Ciències de l'Activitat Física i l'Esports o Educació Física, (2) Magisteri en Educació Física, (3) Tècnic/a superior esportiu/a, Entrenador/a, (4) Cicle formatiu de grau superior d'animació d'activitats físiques i esportives, (5) Cicle formatiu de grau mitjà d'activitats físicoesportives en el medi natural, (6) Tècnic/a bàsic/a. Monitor/a i (7) No té titulació esportiva

20. Persones operatives en el Servei d'Esports (en el cas de fer dos o més tasques la de major dedicació)

Càrrec	Homes	Dones	Total	Intern	Extern	
					Ajuntament	Empresa
A. Tècnics/ques esportius/ves						
B. Socorrisme						
C. Administració						
D. Atenció a l'usuari/a						
E. Consergeria						
F. Manteniment						
G. Neteja						
H. Altres. Quins?						

21. Indiqui el sou brut anual mitjà dels següents càrrecs (any 2009)

Sou anual: És la mitjana de sou brut anual del càrrec (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitats, antiguitat i els complements personals transitoris.

	Sou anual
A. Màxim/a responsable del servei (direcció, cap o gerència)	€
B. Coordinador/a d'activitats	€
C. Tècnic/a esportiu/a nivell I (t. esportiu de base, aeròbic...)	€
D. Tècnic/a esportiu/a nivell II (t. especialista, pilates, ioga)	€

22. El/la Regidor/a d'Esports

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Antiguitat al càrrec (anys)	Nombre regidories al seu càrrec	Sexe	Edat	Hores/set dedicació com a regidor/a esports	Formació esportiva	Formació acadèm.	Partit polític	Sou brut anual
								€

Sexe: (1) home, (3) dona

Formació acadèmica: (1) Llicenciatura o superior, (2) Diplomatura, (3) Formació professional, (4) Estudis secundaris, (5) Estudis primaris i (6) Sense estudis

Formació esportiva: (1) Llicenciatura en Ciències de l'Activitat Física i l'Esports o Educació Física, (2) Magisteri en Educació Física, (3) Tècnic/a superior esportiu/a, Entrenador/a, (4) Cicle formatiu de grau superior d'animació d'activitats físiques i esportives, (5) Cicle formatiu de grau mitjà d'activitats físicoesportives en el medi natural, (6) Tècnic/a bàsic/a. Monitor/a i (7) No té titulació esportiva

VI. ELS EQUIPAMENTS ESPORTIUS

23. Els equipaments esportius municipals (indicar el nombre d'equipaments segons tipus de gestió)

*

	Gestió Directa				Gestió Indirecta			
	1	2	3	4	5	6	7	8
A. Pavelló								
B. Pista poliesportiva								
C. Camp gran gespa artificial o natural								
D. Camp sauló								
E. Camp futbol 7								
F. Pista atletisme								
G. Piscina coberta								
H. Piscina descoberta								
I. Sales esportives								
J. Espais de raqueta								
K. Pistes de petanca								
L. Skate parc, bici parc i similars								
M. Rocòdrom								
N. Altres 1. Quin?								
N. Altres 2. Quin?								
O. Altres 3. Quin?								
P. Altres 4. Quin?								
Q. Altres 5. Quin?								

DIRECTA

- (1) Gestió Ajuntament o organisme autònom
 (2) Conveni de cessió d'ús (formalment escrit)
 (3) Conveni de cessió d'ús (de paraula)
 (4) Societat mercantil de capital municipal

INDIRECTA

- (5) Concessió administrativa
 (6) Concert
 (7) Arrendament
 (8) Societat mercantil de capital mixte

24. Hi ha un espai municipal reservat per a les entitats esportives (per exemple despatxos)?

☐ 1 Sí ☐ 3 No

VII. OFERTA D'ACTIVITATS MUNICIPALS

25. Activitats continuades municipals (any 2009)

*

	Places ofertes						Ajuntament			Externalitzat amb suport ajuntament		
	Places ofertes			Pers. Inscrites								
	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total	1	2	3	4	5	6
A. Iniciació i/o escoles esportives							1	2	3	4	5	6
B. Esport escolar de lleure							1	2	3	4	5	6
C. Act. adults							1	2	3	4	5	6
D. Act. gent gran							1	2	3	4	5	6
E. Act. pers. amb discapacitat							1	2	3	4	5	6
F. Act. col·lectius risc exclusió social							1	2	3	4	5	6
G. Activitats per altres col·lectius							1	2	3	4	5	6
H. Altres. Quina?							1	2	3	4	5	6

AJUNTAMENT

- (1) Servei esports i concessió
 (2) Servei esports amb altres (educació, sanitat, etc.)
 (3) Altres (educació, sanitat, etc.)

EXTERNALITZAT AMB SUPORT AJUNTAMENT

- (4) Associacions esportives
 (5) Associacions no esportives
 (6) Entitats privades comercials

26. Activitats puntuals municipals (any 2009)

	Persones inscrites			Ajuntament			Externalitzat amb suport ajuntament		
	Homes	Dones	Total	1	2	3	4	5	6
A. Iniciació i/o escoles esportives				1	2	3	4	5	6
B. Esport escolar de lleure				1	2	3	4	5	6
C. Act. adults				1	2	3	4	5	6
D. Act. gent gran				1	2	3	4	5	6
E. Act. pers. amb discapacitat				1	2	3	4	5	6
F. Act. col·lectius risc exclusió social				1	2	3	4	5	6
G. Activitats per altres col·lectius				1	2	3	4	5	6
H. Altres. Quina?				1	2	3	4	5	6

AJUNTAMENT

(1) Servei esports i concessió

(2) Servei esports amb altres (educació, sanitat, etc.)

(3) Altres (educació, sanitat, etc.)

EXTERNALITZAT AMB SUPORT AJUNTAMENT

(4) Associacions esportives

(5) Associacions no esportives

(6) Entitats privades comercials

27. Activitats de formació municipals (any 2009)

	Places ofertes						Ajuntament			Externalitzat amb suport ajuntament		
	Places ofertes			Pers. Inscrites								
	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	T total	1	2	3	4	5	6
A. Formació de tècnics/ques esport							1	2	3	4	5	6
B. Formació en valors en l'esport							1	2	3	4	5	6
C. Formació hàbits saludables							1	2	3	4	5	6
D. Formació gestió esportiva							1	2	3	4	5	6
E. Formació en gènere i esport							1	2	3	4	5	6
F. Formació esport i gent gran							1	2	3	4	5	6
G. Altres. Quina?							1	2	3	4	5	6

VIII. LA GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ

28. Tenen un apartat d'esports dins el lloc web de l'Ajuntament?

☐ 1 Sí ☐ 3 No

29. Tenen lloc web propi d'esports?

☐ 1 Sí ☐ 3 No

30. Tenen alguna metodologia de recollida de suggeriments per persones...

A. Usuaris ☐ 1 Sí ☐ 3 No B. No usuaris ☐ 1 Sí ☐ 3 No

En cas afirmatiu indicar quina/es? (multiresposta)

	Usuaris/ies	NO usuaris/es
A. Bústia de recollida de suggeriments	1	1
B. Aplicatiu via web	1	1
C. Instància per escrit	1	1
D. Manual de participació ciutadana	1	1
E. Oficina d'atenció a la ciutadania (OAC)	1	1
F. Telèfon d'atenció a la ciutadania	1	1
G. Altres 1. quina?	1	1
H. Altres 2. Quina?	1	1
I. Altres 3. Quina?	1	1

31. Punts de distribució de la informació relacionada amb esports

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ 1 A. Edifici Servei Esports | ☐ 1 B. Ajuntament (edifici central) | ☐ 1 C. Centres escolars |
| ☐ 1 D. Equipaments Esportius | ☐ 1 E. Oficines Atenció a la Ciutadania | ☐ 1 F. Comerços |
| ☐ 1 G. Equipaments Culturals | ☐ 1 H. Casal gent gran o centre juvenil | ☐ 1 I. Espais urbans |
| ☐ 1 J. Centres Cívics | ☐ 1 K. Pàgina web | ☐ 1 L. Altres. Quin? |

32. Al seu municipi realitzen publicacions específiques d'esports?

- ☐ 1 Si ☐ 3 No

En cas afirmatiu indicar quina/es? (multiresposta)

- | | |
|---|---|
| ☐ 1 A. Butlletí Esports | ☐ 1 B. Programa d'activitats municipals (tríptic, panflet, etc.) |
| ☐ 1 C. Revista d'entitats esportives | ☐ 1 D. Secció específica a la web o web pròpia |
| ☐ 1 E. Altres 1. Quina? _____ | ☐ 1 F. Altres 1. Quina? _____ |

33. Valori el grau de dificultat del 0 al 10 per fer arribar la informació relacionada amb el Servei d'Esports als següents col·lectius

		Difícil										Fàcil					NS	NC
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
A. Població en general	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
B. Escolars	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
C. Gent jove	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
D. Adults	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
E. Gent gran	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
F. Persones amb discapacitat	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
G. Persones nouvingudes	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
H. Persones amb risc d'exclusió social	Homes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
	Dones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						

IX. ESPORT I SOSTENIBILITAT

34.

El vostre ajuntament disposa d'algun document formalment escrit en matèria de sostenibilitat?

- ☐ 1 Sí ☐ 3 No

En cas afirmatiu quin nom té?

35. Té incidència aquesta normativa en la gestió operativa del Servei d'Esports?

☐ 1 Sí ☐ 3 No

En cas afirmatiu en quines àrees? (multiresposta)

- ☐ 1 A. Gestió de les activitats continuades ☐ 1 B. Gestió de les activitats puntuals
☐ 1 C. Gestió dels equipaments ☐ 1 D. Gestió comunicació i informació a la ciutadania
☐ 1 E. Material esportiu ☐ 1 F. Material d'administració
☐ 1 G. Formació específica ☐ 1 H. Altres

1. _____
 2. _____
 3. _____

36. Realitzeu reunions amb d'altres àrees on es valoren aspectes vinculats a la sostenibilitat?

☐ 1 Sí, periòdicament ☐ 2 Sí, puntualment ☐ 3 No

X. LA CULTURA ORGANITZATIVA DEL SERVEI D'ESPORTS

37. Ha realitzat algun tipus d'anàlisi del seu sistema esportiu

☐ 1 Sí ☐ 3 No

En cas afirmatiu indicar quin/s? (multiresposta)

	Sí	No
A. Mapa d'Instal·lacions i Equipaments Esportius (MIEM)	1	3
B. Pla d'Equipaments Esportius (PEE)	1	3
C. Pla Estratègic Local	1	3
D. Estudi de viabilitat d'un equipament	1	3
E. Projecte de gestió	1	3
F. Estudi estructura interna	1	3
G. Enquesta hàbits esportius	1	3
H. Enquesta satisfacció	1	3
I. Altres. Quin?	1	3

38. Es realitzen memòries de gestió al final de cada temporada esportiva?

☐ 1 Sí ☐ 3 No

39. Es facilita la formació de les persones que treballen al Servei d'Esports?

☐ 1 Sí ☐ 3 No

En cas afirmatiu indicar quina/es? (multiresposta)

☐ 1 A. Formació interna ☐ 1 B. Assistència a cursos gratuïts ☐ 1 C. Cursos pagament parcial
☐ 1 D. Cursos pagament total ☐ 1 E. Altres 1. Quina? _____ ☐ 1 F. Altres 2. Quina? _____

40. Indiqui el grau d'acord amb les següents afirmacions del 0 al 10.

	En desacord						D'acord				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. Al municipi l'esport té una gran importància	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B. Les entitats són les encarregades de promocionar l'esport al municipi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C. Al municipi es vetlla per oferir una oferta d'esport per a tothom	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D. La manca d'equipaments esportius impossibilita realitzar més oferta esportiva	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E. Existeix un pla de manteniment de les instal·lacions esportives	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F. El Servei d'Esports té capacitat per adaptar-se a les demandes del mercat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G. Existeix un programa esportiu escolar en el que participen diferents escoles del municipi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
H. El Servei d'Esports treballa conjuntament amb altres àrees de l'ajuntament sobre aspectes esportius	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

41. Ordenar de més a menys important els problemes que afecten el Servei d'Esports

1. Barrejar bé les targetes abans de lliurar-les a la persona enquestada.

2. Lliurar a la persona enquestadora les targetes on figuren els aspectes perquè els ordeni segons el seu criteri

3. Anota al qüestionari els números que hi ha darrera de les 4 targetes escollides.

1 2 3 4

42. Quina d'aquestes situacions s'acosta més a la realitat del seu municipi?

La realitat vers el Servei d'Esports al meu municipi...

- ☐ 1 ...es basa en l'atorgament d'ajudes a les entitats esportives perquè aquestes puguin desenvolupar l'oferta esportiva municipal.
- ☐ 2 ...es basa en una oferta esportiva gestionada directament des de l'Ajuntament.
- ☐ 3 ...es basa en la construcció d'equipaments esportius que són gestionats de manera indirecta per entitats privades.
- ☐ 4 ...es basa en un equilibri entre l'oferta generada pel sector públic i l'oferta gestionada pel sector associatiu i privat.
- ☐ 5 Cap de les anteriors.

43. Preguntes en relació a la persona que ha respost al qüestionari:

Càrrec persona que ha respost al qüestionari: _____

Antiguitat al càrrec (anys)

Any de naixement

Gènere

☐ 1

Home

☐ 3

Dona

Per a l'equip enquestador: en aquesta fulla us preguem que anoteu totes les observacions que us semblin més rellevants en relació a les incidències que hagin pogut produir-se durant l'administració del qüestionari.

TARGETES PREGUNTA 41

Manca d'equipaments esportius	Baix pressupost destinat a esports	Manca d'agilitat en l'aspecte econòmic	Gestió del personal
Temporalitat del càrrec polític	Pressió política local	Pressió social de certes entitats esportives	Equipaments esportius en mal estat
Falta de control sobre les concessions administratives	Manca de col·laboració i coordinació entre les diferents àrees de l'ajuntament	Manca de reflexió estratègica i de generació de canvi	Des de l'ajuntament no es dona a Esports la importància que mereix
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12

