

# **17a edició del Cercle de comparació intermunicipal de biblioteques**

Resultats any 2019

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**



**17a edició del  
Cercle de comparació  
intermunicipal  
de biblioteques**

Resultats any 2019



**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Cultura  
Gerència de Serveis de Biblioteques  
Recinte Escola Industrial. Edifici annex al Vagó, 1a  
Comte d'Urgell, 187  
08036 Barcelona  
Tel. 934 022 241  
gs.biblioteques@diba.cat  
[www.diba.cat/web/biblioteques/cercle-de-comparacio-intermunicipal-de-biblioteques](http://www.diba.cat/web/biblioteques/cercle-de-comparacio-intermunicipal-de-biblioteques)

Àrea de Recursos Humans, Hisenda i Serveis Interns  
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica  
Servei de Programació  
Rambla de Catalunya, 126, 5è  
08008 Barcelona  
Tel. 934 022 237  
s.programacio@diba.cat  
[www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci](http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci)

## SUMARI

PRÒLEG .....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL .....	5
INTRODUCCIÓ .....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES .....	33
MARC TEÒRIC.....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES .....	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	37
EL BENCHMARKING.....	38
LEGISLACIÓ.....	40
BIBLIOGRAFIA .....	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ DE BIBLIOTEQUES .....	43
CALENDARI DEL CERCLE.....	45
FASE DE DISSENY .....	47
INTRODUCCIÓ .....	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	53
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	61
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS.....	67
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	71
V. INDICADORS D'ENTORN .....	79
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE BIBLIOTEQUES 2019: CONCLUSIONS .....	83
INTRODUCCIÓ .....	85
QUADRE D'INDICADORS.....	86
RECOLLIDA DE DADES.....	87
RESULTATS 2019.....	88
CONCLUSIONS .....	104



## PRÒLEG

Em plau presentar-vos el document de la 17a edició del *Cercle de Comparació Intermunicipal de Biblioteques* (en endavant el *Cercle*), que recull els principals indicadors de biblioteca pública corresponents a l'any 2019 dels 148 municipis participants al projecte.

Aquest projecte, que s'impulsa conjuntament des de l'Àrea de Cultura, Educació i Esports i des de l'Àrea de Presidència, té per objectiu augmentar la qualitat del servei de les biblioteques públiques a partir de l'adopció de processos de millora contínua en cadascun dels serveis bibliotecaris municipals que participen en el *Cercle*.

Ens satisfà constatar que edició rere edició algunes millores del servei bibliotecari en molts municipis siguin derivades i conseqüència directa de l'anàlisi i propostes de millora treballades en els tallers corresponents a edicions anteriors del *Cercle*. També constatem, més enllà del treball i de les propostes formalitzades i recollides en aquest document, que el *Cercle* produeix també uns beneficis intangibles en esdevenir un espai de coneixement, de reflexió i d'intercanvi d'experiències entre municipis que tècnics i directors de biblioteques valoren molt bé.

Els elements bàsics i centrals del *Cercle* són el Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals (PIESL) que conté les dades dels diferents municipis i les explota i mostra mitjançant diverses interfícies de resultats que presenten els indicadors definits, i els tallers de millora. En aquests tallers les direccions de biblioteques comparteixen coneixements i experiències en diferents aspectes del servei bibliotecari. Aquest intercanvi s'afavoreix a partir de la reflexió i l'anàlisi de les dades que aporta el quadre de comandament. Per primera vegada des que es va iniciar el projecte, i degut a la crisi sanitària causada pel Covid-19, no s'han pogut organitzar aquestes trobades. Això no obstant, s'ha volgut publicar igualment els resultats de l'anàlisi de les dades dels municipis que participen al projecte.

La novetat d'aquest any és que, a més de participar tots els municipis amb servei de biblioteca pública de la nostra demarcació, s'ha ampliat la participació a municipis de fora de la demarcació, ja que en altres *Cercles*

de Comparació s'havia iniciat aquesta experiència amb molta satisfacció. La iniciativa ha estat acceptada per Amposta, Olot, Reus i Tàrrrega. Malgrat que no han pogut participar als tallers, les seves dades formen part d'aquest informe i també del portal PIESL.

El projecte del *Cercle* complementa altres iniciatives de la Gerència de Serveis de Biblioteques per dotar als gestors dels serveis de biblioteca municipal d'eines de suport a la gestió i a l'avaluació de serveis com són els informes anuals amb dades per a l'avaluació del servei bibliotecari (informe *BibData XBM*, disponible en línia) i altres informes i estudis sobre la satisfacció i expectatives dels usuaris sobre el servei bibliotecari.

En aquest sentit, cal agrair a tot el personal de les biblioteques la valuosa feina que duen a terme, que contribueix a tenir una societat més cohesionada i uns ciutadans més informats, més formats, més crítics i, per tant, més lliures.

Sra. Marta Cano i Vers  
Gerent de la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona





# El·ls cercles de comparació intermunicipal



## INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

## DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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

## FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

# El Procés de Millora Contínua



## 1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

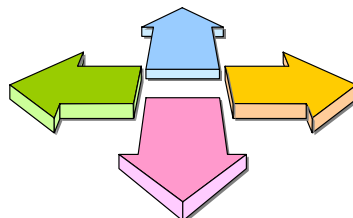
## Les 4 dimensions

### I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

### IV. Dimensió Econòmica

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



### II. Dimensió Usuari / Client

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

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

### III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

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

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

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

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

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

**Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X**

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

## 2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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



### 3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

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

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

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

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

## 4. FASE DE MILLORA

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

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

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

### A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

### B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

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

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

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

### D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

### E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

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

### F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

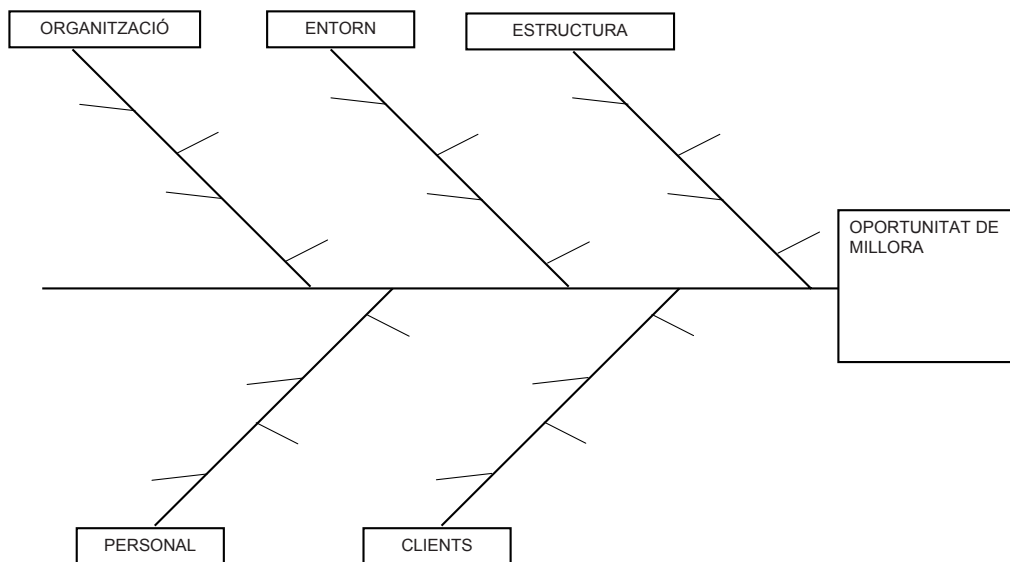
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

**4.1 Diagrama Ishikawa** (o d'espina de peix)



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

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

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



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

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

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

**Municipi:**

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

OPORTUNITAT  
DE MILLORA:

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

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

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

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

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

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

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

## B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

#### EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

## ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

### *Dades identificatives*

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

### *Descripció sintètica*

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

### *Descripció detallada*

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

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

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

## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

### 4.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

### 4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

### 4.B.3. Anàlisi d'un cas

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

### 4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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






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

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

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

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

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

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

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

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

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

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

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

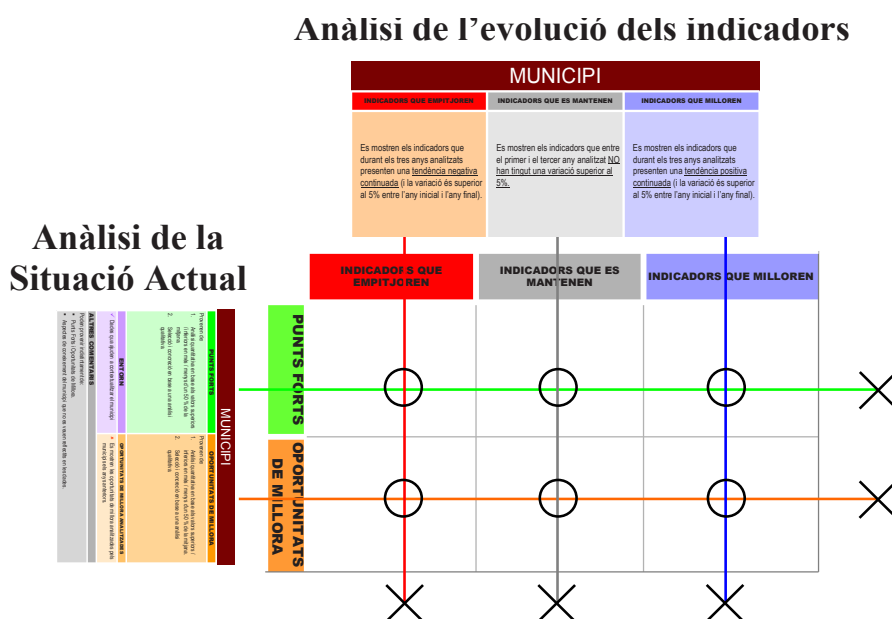
		Municipi		
		INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT FORT</u> i durant els anys analitzats han tingut una <u>tendència NEGATIVA</u>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT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

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

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

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

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



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

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

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

## D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### BLOC I. Descripció de l'actuació

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

##### Actuació

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

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

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

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

##### Objectiu de l'actuació

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

*Descripció de l'actuació:*

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

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

*Valoració econòmica de l'actuació:*

Els participants han d'indicar:

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

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

**BLOC II. IMPACTES**

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

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

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

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

## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

### 4.D.1. Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

#### OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

#### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

### II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



#### 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses

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

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

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

#### 4.E.4. Introducció de la metodologia

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

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

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

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

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

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

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

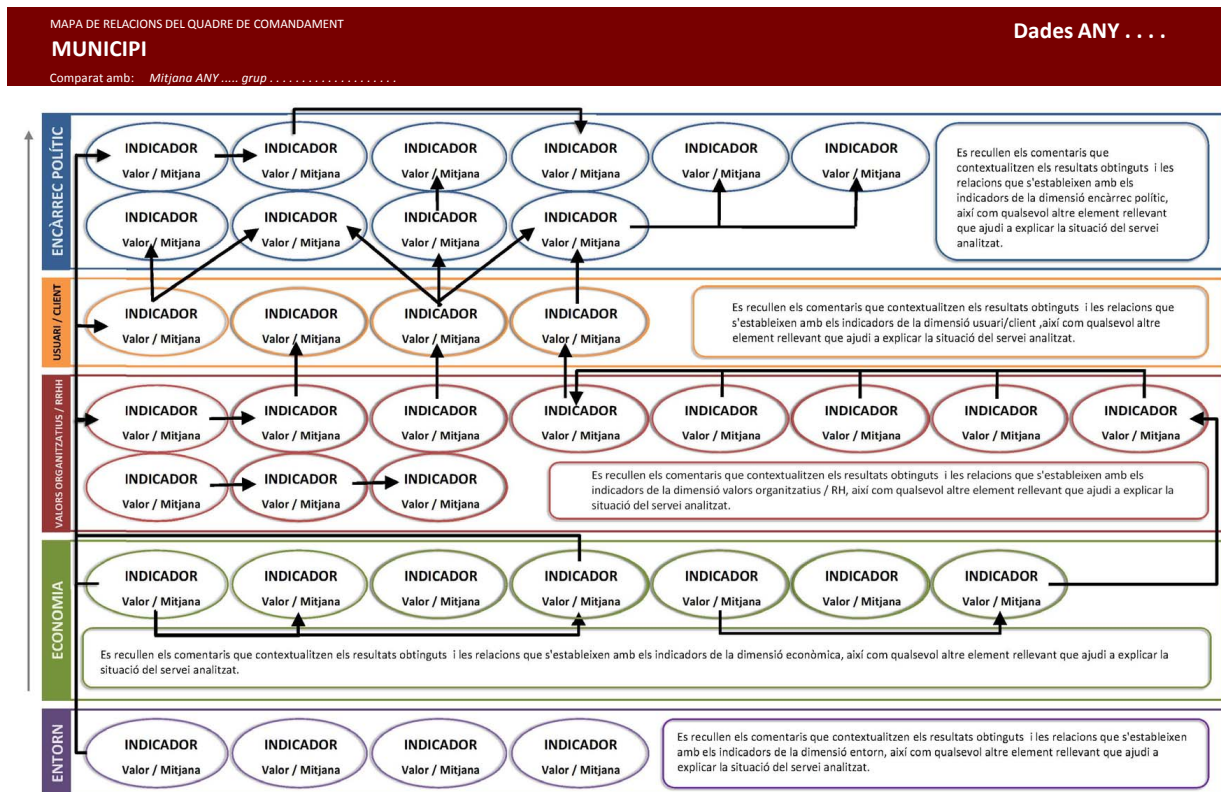
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

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

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

**MUNICIPI**

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

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

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

## 5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

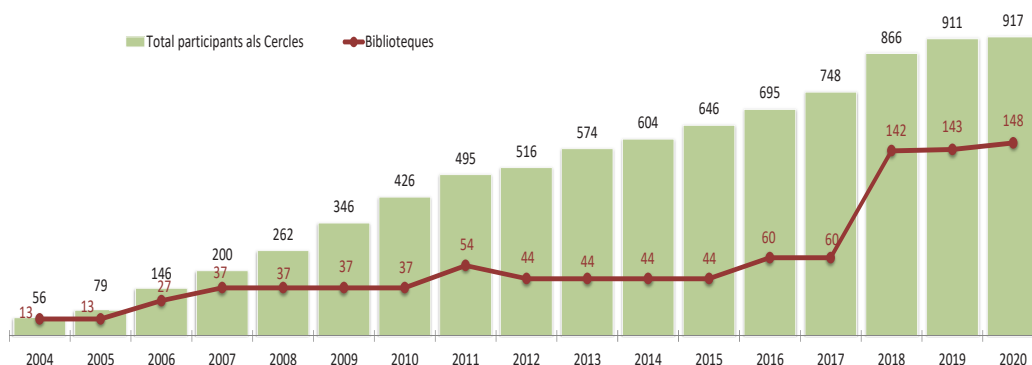
## ALGUNES XIFRES

L'any 2020 s'han realitzat els CCI dels següents 21 serveis, en el quals han participat 917 tècnics municipals.

Cercles	2019			2020			Edició (2020)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	68		1	65		1	15a
Neteja viària i residus	50		4	42		4	17a
Biblioteques	143			144		4	17a
Espais Escènics Municipals	29			29			13a
Escoles Bressol	53		4	43		4	15a
Escoles de Música	43			42			15a
Esports	51			47			17a
Serveis Socials	60		5	63		5	19a
Mercats Municipals	31			31			14a
Fires Locals	34		1	37		1	12a
Serveis Locals d'Ocupació	35			37			12a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	41			42			12a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	39	10	1	35	10	1	11a
Enllumenat Públic	34		2	39		2	11a
Servei de Mediació Ciutadana	43			44			10a
Verd Urbà	21		5	24		4	8a
Serveis culturals	22			21			6a
Museus Locals	37			50			5a
Cementiris Municipals	12			10			4a
Oficines tècniques laborals	17			18			2a
Abastament d'aigua	15			18			2a
<b>Total Cercles</b>	<b>911</b>			<b>917</b>			

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

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Edició (2020)
Policia Local						15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69	66	15a
Neteja viària i residus	12			11	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	53	54	46	17a
Biblioteques			13	13	27	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	143	143	148	17a	
Espais Escènics								12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	30	29	29	13a
Escoles Bressol					8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	57	47	15a	
Escoles de Música				7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	43	43	42	15a	
Esports	8				14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52	51	47	17a
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	56	55	57	57	59	64	65	68	19a	
Mercats Municipals							12	25	29	30	30	33	32	32	32	33	32	31	31	14a	
Fires Locals							14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	35	38	12a		
Serveis Locals d'Ocupació									12	26	30	32	33	34	34	36	36	35	37	12a	
OMIC									11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	41	42	12a
Seguretat Alimentària (Salut P.)										14	26	36	38	43	43	49	48	51	50	46	11a
Enllumenat Públic									12	13	18	24	25	30	33	32	34	36	41	11a	
Servei de Mediació Ciutadana										14	17	24	30	35	35	36	43	43	44	10a	
Verd urbà													14	20	21	23	24	27	26	28	8a
Serveis culturals															14	17	18	18	22	21	6a
Museus locals																13	23	35	37	50	5a
Cementiris Municipals																	11	12	12	10	4a
Oficines tècniques laborals																			17	18	2a
Abastament d'aigua																			15	18	2a
<b>Total Cercles</b>	2	1	1	3	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	21	21	
<b>Total participants als Cercles</b>	20	25	25	56	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	748	866	911	917	





## Marc teòric





## DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

## UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

## EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

### Benchmarking intern

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

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

### Benchmarking competitiu

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

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

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

### Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**e. Actuar:**

- ♦ Realitzar un informe de benchmarking
- ♦ Presentar els resultats als participants del benchmarking.

- ♦ Identificar possibles millores de productes i processos.
- ♦ Visionar el projecte en la seva totalitat

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

**a. Fase de planificació**

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

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

**b. Fase d'anàlisi**

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

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

**c. Fase d'integració**

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

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

**d. Fase d'acció**

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

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

**e. Fase de maduresa**

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

## LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2018*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2020.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2018*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2020.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH Núria; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». Papeles de Economía Española, núm. 115 (2008), p. 244-258.



# El cercle de comparació de biblioteques





## CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal de biblioteques que ha tingut lloc durant l'any 2020.

### DATES DEL CERCLE DE BIBLIOTEQUES





## Fase de disseny



## INTRODUCCIÓ

### OBJECTIUS

Els objectius genèrics de les biblioteques són:

- ♦ Ser agents que participen activament en la dinamització de la vida cultural dels municipis.
- ♦ Oferir uns serveis de qualitat que siguin emprats per un gran nombre de ciutadans de totes les edats.
- ♦ Impulsar l'ús qualificat de les tecnologies de la informació i la comunicació.

### ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS DE BIBLIOTEQUES

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

- ♦ **Valor de l'indicador superior al 25% del de la mitjana grupal i tenen una valoració positiva:** es consideren **punt fort**. La situació contrària tindrà una valoració negativa, és a dir, quan l'indicador es situa per sota el 25% de la mitjana grupal es considera una **oportunitat de millora**. Molt majoritàriament els indicadors són d'aquest tipus. Alguns exemples d'aquest grup d'indicadors són els següents:

- ↑ Grau de satisfacció dels usuaris
- ↑ Fons documental per habitant
- ↑ M<sup>2</sup> per cada 1.000 habitants

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

- ♦ **Valor de l'indicador inferior al 25% del de la mitjana grupal i tenen una valoració positiva:** indicadors que es consideren **punt fort** quan el valor es situa per sota el 25% de la mitjana grupal. Quan el valor de l'indicador es superior al 25% de la mitjana grupal té una valoració negativa i es considera una **oportunitat de millora**. A continuació es detallen els indicadors d'aquest tipus:

- ↑ Visites per treballador i hora de servei

- ↑ Hores de baixa sobre hores de conveni
- ↑ Despesa corrent per visita
- ↑ Despesa en activitats de dinamització cultural per assistent
- ↑ Despesa en fons documental per préstec
- ↑ Habitants per biblioteca

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

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

- % d'autofinançament per taxes i preus públics
- % d'autofinançament per part de la Diputació
- % d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.)
- % d'autofinançament per part de l'ajuntament
- % de la despesa destinada a personal
- % de la despesa destinada a manteniment
- % de la despesa de personal finançada per l'ajuntament
- Població
- Densitat de població
- % de dones respecte el total de treballadors/hores
- % de fons documental en lliure accés de préstec

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

## QUADRE RESUM D'INDICADORS

ENCÀRREC POLÍTIIC	Facilitar l'accés de la ciutadania a les biblioteques públiques		Valorar l'interès / ús / adequació del fons documental		Fomentar l'ús de les TIC		Fomentar la lectura		
		2019		2019		2019		2019	
		M² per cada 1.000 habitants	56,3	% de llibres del fons general que han sortit en préstec	22,8	Ordinadors d'ús públic dedicats a l'accés a Internet per cada 1000 hab.	0,6	% de la població d'entre 0 i 4 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	6,1
		Hores de servei de la biblioteca central (setmana estàndard)	36,1	% de novel·les que han sortit en préstec	36,4	% de visites que fan ús del servei d'Internet + ofimàtica	7,3	% de la població d'entre 5 i 14 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	28,7
		Mitjana de les hores de servei de les biblioteques de proximitat (setmana estàndard)	34,3	% de llibres de fons infantil que han sortit en préstec	45,1	% de visites que fan ús del servei de Wi-Fi	10,4	% de la població d'entre 15 i 24 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	23,5
		% de renovacions en línia sobre el total de renovacions	41,3	% de CD que han sortit en préstec	16,1	Assistents a cursos TIC per cada 1.000 hab.	4,1	% de la població d'entre 25 i 39 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	12,1
				% de DVD, Blu-Ray que han sortit en préstec	42,6			% de la població d'entre 40 i 64 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	12,0
				% de fons documental que ha sortit en préstec	31,3			% de la població de 65 anys i més que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	6,0
				% de fons documental ingressat l'any X-1 prestat durant l'any X	57,6			% de la població estrangera que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	16,0
								% de la població que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	13,8
USUARI/CLIENT	Fomentar l'ús de les biblioteques		Ofereix un servei de qualitat als ciutadans		Implicar als usuaris de la biblioteca a través de les xarxes socials		Realitzar activitats de dinamització cultural		
		2019		2019		2019		2019	
		Visites presencials per habitant	3,2	Queixes i suggeriments per cada 10.000 visites	1,1	Interaccions per publicació	-	% de visites que assisteixen a activitats de dinamització cultural	4,4
		Visites al web per habitant	0,6			Seguidors per cada 1.000 habitants	84,4	Assistents per activitat de dinamització cultural	16,5
		Préstecs per habitant	1,8			Interaccions per cada 100 usuaris actius	-	Sessions d'activitats de dinamització cultural per cada 10.000 habitants	84,2
		% de població inscrita l'any X-1 amb alguna activitat registrada l'any X	34,9					Inscrits en clubs de lectura per 1.000 habitants	2,3
	% d'escolars de primària que han realitzat una visita a la biblioteca	43,0							
	% d'escolars d'ESO que han realitzat una visita a la biblioteca	12,9							

VALORS ORGANITZATIUS	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors	
		2019		2019		2019		2019
	Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA, Emp. municipal) (Biblioteques)	100,0	Visites per treballador i hora de servei	3,9	% d'hores de baixa sobre hores de conveni	5,4	Hores anuals de formació per treballador	21,8
	Gestió indirecta (%) (concessió, altres...) (Biblioteques)	0,0	Treballadors a temps complet per 10.000 habitants	2,7	Sou brut dels tècnics auxiliars de biblioteca	21.171,1		
		% d'hores acumulades per treballadors no de plantilla s/total d'hores	5,6			Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes	2019	
						% de dones respecte el total de treballador/res	80,5	
						% de dones comandament sobre total de comandaments	88,4	

ECONOMIA	Disposar dels recursos adequats		Finançar el servei adequadament		Gestionar els recursos adequadament		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
		2019		2019		2019		2019
	Despesa corrent per habitant (Biblioteques)	18,6	% d'autofinançament per taxes i preus públics (Biblioteques)	0,1	% de la despesa destinada a personal	66,5	Despesa corrent per visita	5,9
	Despesa corrent municipal per habitant (Biblioteques)	10,3	% d'autofinançament per part de la Diputació	42,7	% de la despesa destinat a fons documental	9,3	Despesa en activitats de dinamització cultural per assistent	3,5
	% de la despesa corrent municipal corresponent a la biblioteca sobre el pressupost corrent municipal	1,1	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.)	2,7	% de la despesa per a activitats de dinamització cultural	3,6	Despesa en fons documental per préstec de fons ingressat (any anterior)	25,3
	Despesa en fons documental per habitant	1,7	% d'autofinançament per part de l'ajuntament (Biblioteques)	54,4	% de la despesa destinada a manteniment	21,7		
	Despesa en fons documental per m²	30,7	Valor de les aportacions per patrocini per 1.000€ de despesa corrent	0,0	% de la despesa de personal finançada per l'ajuntament	53,9		
	% de la despesa en fons documental finançada per l'ajuntament	14,5						

ENTORN	2019		2019		2019		2019	
	Població	26.693,3	Renda per càpita	16.911,6	Nombre de biblioteques	1,3	% de fons documental en lliure accés de préstec	93,8
	Densitat de població	1.192,6	Taxa d'atur	10,5	Habitants per biblioteca	20.576,0		

<span style="background-color: #00FF00; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span>	Com més gran, millor
<span style="background-color: #FFA500; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span>	Com més petit, millor.
<span style="background-color: #FFFF00; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span>	La situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa





**I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC**
**Facilitar l'accés de la ciutadania a les biblioteques públiques**

<b><i>m<sup>2</sup> per cada 1.000 habitants</i></b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la disponibilitat d'espai de biblioteques que tenen per a cada 1.000 habitants del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Superfície (en m}^2\text{)}}{\text{Habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Superfície (en m<sup>2</sup>):</i> És l'espai útil de la biblioteca, expressat en metres quadrats. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 56,3	<b>Municipis participants:</b> 148

<b><i>Hores de servei de la biblioteca central (setmana estàndard)</i></b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és el nombre d'hores de servei al públic de la biblioteca central.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Hores de servei (biblioteca central)</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores de servei a la biblioteca central (setmana estàndard):</i> És el nombre d'hores setmanals de servei al públic de la biblioteca central segons horari estàndard. Si al municipi només hi ha una biblioteca, aquesta es considera central. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 36,1	<b>Municipis participants:</b> 148

<b><i>Mitjana de les hores de servei de les biblioteques de proximitat (setmana estàndard)</i></b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és la mitjana de les hores de servei de les biblioteques de proximitat. No s'hi considera la biblioteca central.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\sum (\text{Hores de servei}) \text{ biblioteques de proximitat}}{\text{Nombre de biblioteques de proximitat}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores de servei de les biblioteques de proximitat (no inclou la biblioteca central):</i> És la mitjana d'hores setmanals de servei al públic de totes les biblioteques de proximitat, segons horari estàndard. Són biblioteques de proximitat totes les biblioteques d'un municipi, exceptuant la biblioteca central. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Biblioteques de proximitat:</i> Totes les biblioteques d'un municipi, exceptuant la biblioteca central. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 34,3	<b>Municipis participants:</b> 20

<b>% de renovacions en línia sobre el total de renovacions</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre el nombre total de renovacions i el nombre total de renovacions en línia.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Renovacions en línia de documents}}{\text{Renovació de documents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Renovació de documents:</i> És el nombre de renovacions de documents que fan els usuaris, presencialment, a les biblioteques del municipi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Renovació en línia de documents:</i> És el nombre de renovacions en línia de documents que fan els usuaris virtualment. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 41,3	<b>Municipis participants:</b> 148

### Oferir un bon fons documental

<b>Fons documental per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el volum de fons documental per habitant. Nota d'interpretació: es considera que com més alt millor, tot i que és recomanable que s'adeqüi o s'acosti als paràmetres internacionals establerts. En municipis amb col·leccions consolidades, aquest indicador hauria d'evolucionar en paral·lel al <i>Percentatge de renovació de fons</i> .	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Fons documental (any X)}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fons documental (any X):</i> És el nombre total de documents (llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics) que componen la col·lecció de la biblioteca a finals de l'any de referència. No s'hi inclouen ni títols ni exemplars de revistes. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 2,0	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>Llibres infantils per habitant de 0 a 14 anys</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura d'adequació dels recursos destinats al públic infantil a les necessitats de la població d'aquesta franja d'edat.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Llibres infantils}}{\text{Població de 0 a 14 anys}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Llibres infantils:</i> És el nombre de llibres localitzats a les seccions infantils de les biblioteques dels municipis. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Població de 0 a 14 anys:</i> És el nombre de persones de 0 a 14 anys empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 2,2	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>Percentatge de renovació del fons</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre els documents ingressats durant l'any i el fons al final del període en estudi, és a dir, la proporció de la col·lecció que ha estat ingressada durant l'any.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Fons documental ingressat l'any } X}{\text{Fons documental any } X} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fons documental ingressat l'any X</i>: És el nombre de documents que s'ha adquirit durant el període de referència. S'hi inclouen els documents provinents dels lots de GSB, les adquisicions directes de les biblioteques i els documents rebuts com a donatiu. No es consideren ni els títols ni els exemplars de revistes. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Fons documental any X</i>: És el nombre total de documents (llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics) que componen la col·lecció de les biblioteques del municipal final del període de referència. No s'hi inclouen ni títols ni exemplars de revistes. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 5,9%	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>Percentatge de creixement de la col·lecció</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa l'augment net de la col·lecció durant l'any, tenint en compte no només els documents ingressats sinó també els que s'han donat de baixa.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Fons documental a finals de l'any } X - \text{Fons documental a finals de l'any } X-1}{\text{Fons documental a finals de l'any } X-1} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fons documental a finals de l'any X</i>: És el nombre total de documents (llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics) que componen la col·lecció de les biblioteques del municipal final del període de referència. No s'hi inclouen ni títols ni exemplars de revistes. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Fons documental a finals de l'any X-1</i>: És el nombre total de documents (llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics) que componen la col·lecció de les biblioteques del municipal final de l'any anterior al període de referència. No s'hi inclouen ni títols ni exemplars de revistes. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> -0,6%	<b>Municipis participants:</b> 147

### Valorar l'interès/ús / adequació del fons documental

% de novel·les que han sortit en préstec	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau d'adequació de la col·lecció de novel·les a les necessitats, preferències i expectatives dels usuaris de les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Novel·les prestades}}{\text{Novel·les de fons general}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Novel·les prestades:</i> És el nombre de novel·les que han sortit en préstec 1 vegada o més durant el període de referència. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Novel·les:</i> És el nombre de novel·les incloses als catàlegs de les biblioteques del municipi i localitzades a fons general. Inclou els topogràfics: N, GN i JN. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 36,4%	<b>Municipis participants:</b> 148

% de llibres del fons general que han sortit en préstec	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau d'adequació de la col·lecció de llibres de fons general a les necessitats, preferències i expectatives dels usuaris de les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Llibres de fons general prestats}}{\text{Llibres de fons general}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Llibres de fons general prestats:</i> És el nombre de llibres localitzats a la secció de fons general d'adults que han sortit en préstec 1 vegada o més durant el període de referència. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Llibres de fons general:</i> És el nombre de llibres localitzats a les seccions generals d'adults de les biblioteques del municipi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 22,8%	<b>Municipis participants:</b> 148

% de llibres del fons infantil que han sortit en préstec	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau d'adequació de la col·lecció de llibres de fons infantil a les necessitats, preferències i expectatives dels usuaris de les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Llibres infantils prestats}}{\text{Llibres infantils}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Llibres infantils prestats:</i> És el nombre de llibres localitzats a les seccions infantils de les biblioteques del municipi que han sortit en préstec 1 vegada o més durant el període de referència. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Llibres infantils:</i> És el nombre de llibres de localitzats a les seccions infantils de les biblioteques del municipi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 45,1%	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>% de CD que han sortit en préstec</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau d'adequació de la col·lecció CD a les necessitats, preferències i expectatives dels usuaris de les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{CD \text{ prestats}}{CD} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>CD prestats</i>: És el nombre de CD que han sortit en préstec 1 vegada o més durant el període de referència. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>CD</i>: És el nombre de CD àudio inclosos al catàleg de les biblioteques del municipi. Inclou tots els ítems amb tipus de material "j". <i>Font</i>: Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 16,1%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>% de DVD i Blu-Ray que han sortit en préstec</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau d'adequació de la col·lecció de DVD i Blu-Ray a les necessitats, preferències i expectatives dels usuaris de les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{DVD \text{ i Blu-Ray prestats}}{DVD \text{ i Blu-Ray}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>DVD i Blu-Ray prestats</i>: És el nombre de DVD i Blu-Ray que han sortit en préstec 1 vegada o més durant el període de referència. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>DVD i Blu-Ray</i>: És el nombre de documents en format DVD o Blu-Ray de les col·leccions de les biblioteques del municipi. Inclou tots els ítems amb tipus de material "g", "q" i "v". <i>Font</i>: Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 42,6%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>% de fons documental que ha sortit en préstec</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau d'adequació de la col·lecció de llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics a les necessitats, preferències i expectatives dels usuaris de les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{Fons \text{ documental prestat}}{Fons \text{ documental}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fons documental prestat</i>: És el nombre de llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics que han sortit en préstec 1 vegada o més durant el període de referència. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Fons documental</i>: És el nombre total de documents (llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics) que componen la col·lecció de les biblioteques del municipi. No s'hi inclouen ni títols ni exemplars de revistes. <i>Font</i>: Biblioteques</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 31,3%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>% de fons documental ingressat l'any X-1 prestat durant l'any X</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau d'adequació de la col·lecció a les necessitats, preferències i expectatives dels usuaris de les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Fons documental ingressat l'any X-1 prestat l'any X}}{\text{Fons documental ingressat l'any X-1}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fons documental ingressat l'any X-1:</i> És el nombre de documents ingressats al llarg de l'any anterior al període de referència a les biblioteques del municipi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Fons documental ingressat l'any X-1 prestat l'any X:</i> És el nombre de documents prestats al llarg de l'any a les biblioteques del municipi que van ser adquirits durant l'any anterior. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 57,6%	<b>Municipis participants:</b> 147

### Fomentar l'ús de les TIC

<b>Ordinadors d'ús públic dedicats a l'accés a Internet per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre d'ordinadors per al públic amb servei d'accés a Internet per cada 1.000 habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Ordinadors amb servei d'accés a Internet}}{\text{Habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Ordinadors amb servei d'accés a Internet:</i> És el nombre d'estacions informàtiques d'ús públic amb accés a Internet. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 0,6	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>% de visites que fan ús del servei d'Internet i ofimàtica</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre l'ús dels serveis d'Internet i d'ofimàtica i el nombre de visites a la biblioteca.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Ús d'ofimàtica} + \text{Ús d'Internet}}{\text{Visites presencials}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Ús del servei d'ofimàtica + Ús del servei públic d'accés a Internet:</i> És el nombre d'usuaris diaris acumulats durant l'any en ambdós serveis (servei d'ofimàtica i servei d'accés a Internet). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Visites presencials:</i> És el nombre acumulat de persones que entren a les biblioteques del municipi per fer ús d'algun dels seus serveis. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 7,3%	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>% de visites que fan ús del servei de Wi-Fi</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre l'ús del servei de Wi-Fi i el nombre de visites a la biblioteca (ús sense especificar).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Ús del servei de Wi-Fi}}{\text{Visites presencials}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Ús del servei de Wi-Fi:</i> És el nombre d'usuaris diaris acumulats durant l'any en el servei de Wi-Fi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Visites presencials:</i> És el nombre acumulat de persones que entren a les biblioteques del municipi per fer ús d'algun dels seus serveis. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 10,4%	<b>Municipis participants:</b> 145

<b>Assistents a cursos TIC per cada 1.000 hab.</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre d'assistents que han assistit a cursos TIC per cada 1000 habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Assistents a cursos TIC}}{\text{Habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Assistents a cursos TIC:</i> És el nombre d'assistents a cursos TIC programats per les biblioteques del municipi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 4,1	<b>Municipis participants:</b> 147

## Fomentar la lectura

% de població que ha fet ús dels serveis de la biblioteca (segons la població del mateix tram)		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
Aquest indicador expressa la relació percentual entre la població resident al municipi, d'un tram d'edat, que han fet ús dels serveis de la biblioteca i la població empadronada al municipi d'aquest mateix tram d'edat.		
<i>Població inscrita que ha fet ús dels serveis de la biblioteca</i>		
<i>(del tram d'edat X)</i>		
<b>Fórmula de càlcul:</b> _____ x 100		
<i>Població (del tram d'edat X)</i>		
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Població inscrita que ha fet ús de la biblioteca (del tram d'edat X):</i> És el nombre de persones (del tram d'edat X) amb residència declarada al municipi de referència, que han fet ús dels serveis de la biblioteca (expedició del carnet, "Internet i +", Wi-Fi, préstec o eBiblio). <i>Font:</i> Diputació de Barcelona.</li> <li>➤ <i>Població (del tram d'edat X):</i> És el nombre de persones (del tram d'edat X) empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018:</b>		<b>Municipis participants: 144</b>
Entre 0 i 4 anys	6,1 %	144 mun.
Entre 5 i 14 anys	28,7 %	144 mun.
Entre 15 i 24 anys	23,5 %	144 mun.
Entre 25 i 39 anys	12,1 %	144 mun.
Entre 40 i 64 anys	12,0 %	144 mun.
Més de 65 anys	6,0 %	144 mun.
Població estrangera	16,0 %	144 mun.
<b>Total de la població</b>	<b>13,8 %</b>	<b>144 mun.</b>



## II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

### Fomentar l'ús de les biblioteques

<b>Visites presencials per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura de l'ús general que fan els ciutadans dels serveis bibliotecaris del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Visites presencials}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Visites presencials</i>: És el nombre acumulat de persones que entren a les biblioteques del municipi per fer ús d'algun dels seus serveis. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants</i>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 3,2</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Visites al web per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura de l'ús que fan els ciutadans dels serveis bibliotecaris virtuals del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Visites al web}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Visites al web</i>: És el nombre de visites al lloc o llocs web (i/o blog) de les biblioteques d'un municipi o d'una xarxa de biblioteques durant el període de referència, sense considerar el nombre de pàgines, arxius o elements visualitzats un cop s'hi hagi accedit. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants</i>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 0,6</b>	<b>Municipis participants: 96</b>

<b>Préstecs per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el volum de préstecs per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Préstecs}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Préstecs</i>: És el nombre de transaccions de préstec, renovacions i renovacions en línia per a les quals la biblioteca presta un document a un usuari. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants</i>: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font</i>: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 1,8</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>% de població inscrita l'any X-1 amb alguna activitat registrada l'any X</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura del grau de fidelització dels usuaris de la biblioteca.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Població inscrita l'any X-1 amb alguna activitat registrada l'any X}}{\text{Població inscrita l'any X-1}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Població inscrita l'any X-1 amb alguna activitat registrada l'any X:</i> És el nombre d'altres d'usuaris residents al municipi realitzades durant l'any anterior al de referència amb alguna activitat registrada durant l'any de referència. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Població inscrita l'any X-1:</i> És el nombre d'altres d'usuaris residents al municipi realitzades durant l'any anterior al de referència. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 34,9%	<b>Municipis participants:</b> 144

<b>% d'escolars de primària que han realitzat una visita a la biblioteca</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre el nombre de visites organitzades d'escolars de primària i la població escolar de primària del municipi de referència.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Assistents a visites escolars de primària}}{\text{Població escolar de primària}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnat de primària amb 1 visita a la biblioteca:</i> És el nombre d'alumnes de primària que han fet una visita organitzada a alguna de les biblioteques del municipi de referència. <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤ <i>Població escolar de primària:</i> És el nombre de persones d'entre 6 i 11 anys empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 43,0%	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>% d'escolars d'ESO que han realitzat una visita a la biblioteca</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre el nombre de visites organitzades d'escolars de primària i la població escolar de primària del municipi de referència.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Assistents a visites escolars d'ESO}}{\text{Població escolar d'ESO}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnat d'ESO amb 1 visita a la biblioteca:</i> És el nombre d'escolars d'ESO que han fet una visita organitzada a alguna de les biblioteques del municipi de referència. <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤ <i>Població escolar d'ESO:</i> És el nombre de persones d'entre 12 i 15 anys empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 12,9%	<b>Municipis participants:</b> 144

## Oferir un servei de qualitat als ciutadans

<b>Queixes i suggeriments per cada 10.000 visites</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el volum de queixes i suggeriments per cada 10.000 visites. Nota d'interpretació: El concepte inclou queixes, suggeriments, dubtes, propostes, etc. (excepte les desiderates) amb la intenció de valorar la participació dels usuaris, la receptivitat de la biblioteca a rebre-la i el grau de formalització d'aquest procés.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Queixes i suggeriments}}{\text{Visites presencials}} \times 10.000</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Queixes i suggeriments:</i> És el nombre de queixes i suggeriments. Cal tenir present que el sistema de recollida de queixes i suggeriments no és homogeni entre els diversos municipis (sense recollida, amb recollida no sistematitzada, amb recollida sistematitzada, etc.). Se n'exclouen les desiderates de títols concrets. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Visites presencials:</i> Nombre de persones que acudeixen a la biblioteca a utilitzar qualsevol dels seus serveis o participar en qualsevol de les seves activitats: estudi dels mateixos llibres o apunts, consulta de les obres de la biblioteca, consulta de catàlegs, préstec, informació, activitats culturals, etc. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 1,1</b>	<b>Municipis participants: 77</b>

## Implicar als usuaris de la biblioteca a través de les xarxes socials

<b>Interaccions per publicació</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el grau de compromís dels seguidors les xarxes socials vinculant la participació dels seguidors en relació al nombre de publicacions que fan les biblioteques als seus perfils a les xarxes socials.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Interacció a les xarxes socials}}{\text{Publicacions a les xarxes socials}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Interacció a les xarxes socials:</i> és el grau de participació dels usuaris en les publicacions dels perfils d'una biblioteca a les xarxes socials. Per al càlcul es considera les manifestacions de suport a un determinat contingut publicat a les xarxes socials, que s'expressa generalment clicant sobre una icona específica (els "m'agrada"); més el nombre de vegades (multiplicat per 2) que els usuaris comparteixen una publicació (post, tweets, fotografia o vídeo), més el nombre de vegades (multiplicat per 3,5) que els usuaris comenten o responen a una publicació (post, tweets, fotografia o vídeo). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Publicacions a les xarxes socials:</i> És el sumatori del nombre de continguts creats per les biblioteques del municipi en els seus perfils de Facebook, Twitter, Instagram o YouTube. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: sense dades</b>	<b>Municipis participants: 0</b>

<b>Seguidors per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre de seguidors dels perfils de les xarxes socials de les biblioteques (Facebook, Twitter, Instagram i YouTube) per cada 1.000 habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Seguidors dels perfils de les xarxes socials de les biblioteques}}{\text{Habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Seguidors dels perfils de les xarxes socials de les biblioteques:</i> És el sumatori del nombre de seguidors que tenen els diversos perfils de les xarxes socials de les biblioteques del municipi (actualment: Facebook, Twitter, Instagram i YouTube). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 84,4</b>	<b>Municipis participants: 127</b>

<b>Interaccions per cada 100 usuaris actius</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura l'impacte o grau de participació dels seguidors a les xarxes socials de les biblioteques en relació als usuaris actius de les mateixes.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Interacció a les xarxes socials}}{\text{Població que ha fet ús de la biblioteca}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Interacció a les xarxes socials:</i> És el grau de participació dels usuaris en les publicacions dels perfils d'una biblioteca a les xarxes socials. Per al càlcul es considera les manifestacions de suport a un determinat contingut publicat a les xarxes socials, que s'expressa generalment clicant sobre una icona específica (els "m'agrada"); més el nombre de vegades (multiplicat per 2) que els usuaris comparteixen una publicació (post, tweets, fotografia o vídeo), més el nombre de vegades (multiplicat per 3,5) que els usuaris comenten o responen a una publicació (post, tweets, fotografia o vídeo). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Població que ha fet ús de la biblioteca:</i> És el nombre de persones amb residència declarada al municipi de referència, que han fet ús dels serveis de la biblioteca (expedició del carnet, "Internet i +", Wi-Fi, préstec o eBiblio). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: sense dades</b>	<b>Municipis participants: 0</b>

## Realitzar activitats de dinamització cultural

<b>% de visites que assisteixen a activitats de dinamització cultural</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre l'ús de la biblioteca per a assistir a activitats de dinamització cultural i el nombre de visites (ús sense especificar)	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Assistents a activitats de dinamització cultural}}{\text{Visites presencials}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Assistents a activitats de dinamització cultural:</i> És el nombre de participants en cadascuna de les sessions en les que es desenvolupen activitats de dinamització cultural. No es consideren els visitants de les exposicions ni els participants en visites escolars. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Visites presencials:</i> És el nombre acumulat de persones que entren a les biblioteques del municipi per fer ús d'algun dels seus serveis. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 4,4%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Assistents per activitat de dinamització cultural</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre d'assistents per activitat de dinamització cultural.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Assistents a activitats de dinamització cultural}}{\text{Sessions d'activitats de dinamització cultural}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Assistents a activitats de dinamització cultural:</i> És el nombre de participants en cadascuna de les sessions en les que es desenvolupen activitats de dinamització cultural. No es consideren els visitants de les exposicions ni els participants en visites escolars. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Sessions d'activitats de dinamització cultural:</i> És el nombre de sessions de les activitats programades a les biblioteques, a excepció de les visites escolars i les exposicions. <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 16,5</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Sessions d'activitats de dinamització cultural per cada 10.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre de sessions d'activitats de dinamització cultural per cada 10.000 habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Sessions d'activitats de dinamització cultural}}{\text{Habitants}} \times 10.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Sessions d'activitats de dinamització cultural:</i> És el nombre de sessions de les activitats programades a les biblioteques, a excepció de les visites escolars i les exposicions. <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 84,2</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Inscrits en clubs de lectura per 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura l'oferta de places en clubs de lectura en relació a la dimensió de la població.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Inscrits en clubs de lectura}}{\text{Habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Inscrits en clubs de lectura:</i> És el nombre de persones que s'han inscrit en els clubs de lectura organitzats per la biblioteca. Es comptabilitza 1 inscripció per cada club de lectura i persona diferent. <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,3</b>	<b>Municipis participants: 144</b>

### III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

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

<b>Gestió directa</b>	
<p><b>Explicació del indicador:</b> Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa corrent en gestió directa}}{\text{Desp. corrent en gestió directa} + \text{Desp. corrent en gestió indirecta}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 100%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Gestió indirecta</b>	
<p><b>Explicació del indicador:</b> Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 0%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

## Oferir un servei de qualitat (model de gestió)

<b>Visites per treballador i hora</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el volum de visites per treballador a temps complet i hora de servei. Nota d'interpretació: es considera que com més petit es el valor, millor, ja que quantes menys visites ha d'atendre un treballador, millor les pot atendre.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Visites presencials}}{\text{Personal (ETC)} \times \text{Hores de servei}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Visites presencials:</i> És el nombre de persones que acudeixen a la biblioteca a utilitzar qualsevol dels seus serveis o participar en qualsevol de les seves activitats. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Personal (ETC):</i> És el nombre de jornades equivalents del personal que treballa a les biblioteques dels municipis, d'acord amb el temps de treball efectiu (37,5h). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Hores de servei:</i> És el nombre d'hores acumulades durant el període de referència que les biblioteques del municipi de referència han estat obertes al públic. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 3,9	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>Treballadors a temps complet per 10.000 habitants</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació entre el nombre de personal que treballa a temps complet a les biblioteques del municipi per cada 10.000 habitants.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Personal(ETC)a temps complet}}{\text{Habitants}} \times 10.000</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Personal (ETC):</i> És el nombre de jornades equivalents del personal que treballa a les biblioteques dels municipis, d'acord amb el temps de treball efectiu (37,5h). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 2,7	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>% d'hores acumulades per treballadors no de plantilla s/total d'hores</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre les hores acumulades per treballadors no de plantilla i el total d'hores realitzades per totes les persones que han treballat a la biblioteca. Nota d'interpretació: Aquest indicador vol valorar la qualitat del servei i per tant, quant més petit millor, ja que es valora que quan més estable és una plantilla millor servei pot oferir.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Hores de treballadors no de plantilla}}{\text{Hores acumulades de treballadors de plantilla, no de plantilla i voluntariat}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores de treballadors no de plantilla:</i> És el nombre total d'hores acumulades pel conjunt del personal que no és de plantilla de les biblioteques del municipi. Es consideren treballadors no de plantilla els estudiants en pràctiques, becaris, plans d'ocupació i serveis a la comunitat. No s'hi inclou el personal de seguretat i el personal de neteja. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Hores acumulades de treballadors de plantilla, no de plantilla i voluntariat:</i> És el nombre total d'hores de treball realitzades per tots els treballadors o voluntaris de la biblioteca. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 5,6%	<b>Municipis participants:</b> 145



## Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

<b>% d'hores de baixa sobre hores de conveni</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una aproximació al clima laboral i és la relació percentual entre les hores de baixa acumulades i les hores de conveni acumulades dels treballadors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores de baixa}}{\text{Hores de conveni}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores de baixa:</i> És el nombre total d'hores anuals de baixa i d'indisposicions (indisposició laboral transitòria i accidents de treball), del conjunt del personal que treballa a les biblioteques. No es consideren les hores de permís laboral per maternitat o paternitat. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Hores de conveni:</i> És el nombre d'hores de treball previstes en els convenis que regulen les condicions laborals dels treballadors de les biblioteques. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 5,4%	<b>Municipis participants:</b> 144

<b>Sou brut dels tècnics auxiliars de biblioteca</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de tècnic auxiliar de biblioteca. És un factor que incideix en la satisfacció dels treballadors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Sou brut dels tècnics auxiliars de biblioteca</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Sou brut dels tècnics auxiliars de biblioteca:</i> És el sou brut anual del lloc de treball de Tècnic Auxiliar de Biblioteca (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. <i>Font:</i> Diputació de Barcelona. S'empra la dada ja facilitada per part dels departaments de recursos humans del municipi respecte per a l' "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 21.171,1€	<b>Municipis participants:</b> 95

## Millorar les habilitats dels treballadors

<b>Hores anuals de formació per treballador</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quin és l'esforç en formació per treballador.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores de formació}}{\text{Personal (ETC)}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores de formació:</i> És el nombre d'hores de formació acumulades dels treballadors de les biblioteques. Es consideren totes les hores de formació autoritzades per la direcció tant, si són dins l'horari laboral com si són fora de l'horari laboral dels treballadors. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Personal (ETC):</i> És el nombre de jornades equivalents del personal que treballa a les biblioteques dels municipis, d'acord amb el temps de treball efectiu (37,5h). <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 21,8	<b>Municipis participants:</b> 140

## Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes

% de dones respecte el total de treballadors/res	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la presència de dones sobre el total de la plantilla de professionals de les biblioteques. És un indicador que ens aproxima al compromís de paritat, que incideix positivament en el grau de responsabilitat social de la Xarxa de Biblioteques Municipals.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Personal (ETC) (només dones)}}{\text{Personal (ETC)}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal (ETC) (només dones): És el nombre de jornades equivalents del personal femení que treballa a les biblioteques dels municipis, d'acord amb el temps de treball efectiu (37,5h). <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤ Personal (ETC): És el nombre de jornades equivalents del personal que treballa a les biblioteques dels municipis, d'acord amb el temps de treball efectiu (37,5h). <i>Font:</i> Biblioteques</li> </ul>	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 80,5	Municipis participants: 148

% de dones comandament sobre el total de comandaments	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la presència de dones que exerceixen càrrecs de comandament sobre el total de persones que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió a les biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Personal de comandament (només dones)}}{\text{Personal de comandament}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal de comandament (només dones): És el nombre de dones que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió a les biblioteques. Cada persona s'ha de comptabilitzar com a 1, amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> <li>➤ Personal de comandament: És el nombre total de persones que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió a les biblioteques. Cada persona s'ha de comptabilitzar com a 1, amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 88,4%	Municipis participants: 148

## IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

### Disponer dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa en el funcionament de les biblioteques per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 18,62€	<b>Municipis participants:</b> 148

Despesa corrent municipal per habitant	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa municipal en el funcionament de les biblioteques per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent municipal}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent municipal:</i> És la despesa realitzada per l'Ajuntament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 10,29€	<b>Municipis participants:</b> 144

% de la despesa corrent municipal corresponent a la biblioteca sobre el pressupost corrent municipal	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura l'esforç econòmic que ha de fer l'ajuntament per mantenir el servei de biblioteca pública amb relació al pressupost corrent total.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent municipal corresponent a biblioteca}}{\text{Pressupost corrent municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent municipal corresponent a biblioteca:</i> És la despesa realitzada per l'Ajuntament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Pressupost corrent municipal:</i> Són les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any natural en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'hi inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 1,08%	<b>Municipis participants:</b> 140

<b>Despesa en fons documental per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació entre la despesa en fons documental i el total dels habitants del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en fons documental (any X)}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en fons documental (any X)</i>: És l'import destinat a l'adquisició de fons documental, subscripcions de publicacions periòdiques i llicències per a l'accés a fons d'informació distribuïdes en línia, durant el període de recollida de dades, per créixer els fons de la biblioteca. <i>Font</i>: Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font</i>: Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 1,73€</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Despesa en fons documental per m<sup>2</sup></b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa en fons documental per m <sup>2</sup> .	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en fons documental (any X)}}{\text{Superfície (en m}^2\text{)}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en fons documental (any X)</i>: És l'import destinat a l'adquisició de fons documental, subscripcions de publicacions periòdiques i llicències per a l'accés a fons d'informació distribuïdes en línia, durant el període de recollida de dades, per créixer els fons de la biblioteca. <i>Font</i>: Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Superfície (en m<sup>2</sup>)</i>: És l'espai útil de la biblioteca, expressat en metres quadrats. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 30,73€</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>% de la despesa en fons documental finançada per l'ajuntament</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual de la despesa en fons documental finançada per l'ajuntament sobre el total de la despesa en fons documental.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa municipal en fons documental}}{\text{Despesa en fons documental (any X)}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa municipal en fons documental</i>: És l'import destinat a l'adquisició de fons documental, subscripcions de publicacions periòdiques i llicències per a l'accés a fons d'informació distribuïdes en línia, durant el període de recollida de dades, amb càrrec a l'ajuntament, per créixer els fons de la biblioteca. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Despesa en fons documental (any X)</i>: És la despesa destinada a l'adquisició de fons documental, subscripcions de publicacions periòdiques i llicències per a l'accés a fons d'informació distribuïdes en línia. <i>Font</i>: Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 14,52%</b>	<b>Municipis participants: 144</b>

## Finançar el servei adequament

% d'autofinançament per taxes i preus públics	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents que són finançades amb taxes i preus públics. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament del servei de Biblioteques.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Ingressos per taxes i preus públics}}{\text{Despesa corrent}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Ingressos per taxes i preus públics:</i> Són els ingressos directes reconeguts per l'actuació de les biblioteques del capítol 3 (taxes, preus públics i altres ingressos). <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 0,06%</b>	<b>Municipis participants: 144</b>

% d'autofinançament per part de la Diputació de Barcelona	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents que són finançades amb aportacions de la Diputació de Barcelona. És una valoració del pes dels ingressos procedents de la Diputació de Barcelona i una mostra del grau d'autofinançament del servei de Biblioteques.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportació corrent de la Diputació}}{\text{Despesa corrent}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportació corrent de la Diputació:</i> És la despesa realitzada per la Diputació. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Diputació de Barcelona</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 42,72%</b>	<b>Municipis participants: 145</b>

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents que són finançades amb aportació d'altres institucions (que no siguin la Diputació de Barcelona). És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal i la provincial i una mostra del grau d'autofinançament del servei de Biblioteques.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despeses d'altres institucions}}{\text{Despesa corrent}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses d'altres institucions:</i> És la despesa realitzada per altres institucions (que no sigui la Diputació de Barcelona). Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,74%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

% d'autofinançament per part de l'ajuntament	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei de Biblioteques.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa corrent municipal corresponent a biblioteca}}{\text{Despesa corrent}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent municipal corresponent a biblioteca:</i> És la despesa realitzada per l'Ajuntament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 54,38%</b>	<b>Municipis participants: 144</b>

Valor de les aportacions per patrocini per 1.000€ de despesa corrent	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura de la capacitat de la biblioteca per captar recursos o ingressos atípics.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Aportacions per patrocini}}{\text{Despesa corrent}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportacions per patrocini:</i> Són les aportacions dineràries o en espècie procedents de patrocinadors. S'inclouen els intercanvis amb entitats: per exemple, la realització d'activitats culturals a canvi de publicitat. En aquest cas s'ha de fer una estimació del valor econòmic de l'intercanvi. <i>Font:</i> Biblioteques</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 0,00€	<b>Municipis participants:</b> 144

### Gestionar els recursos adequadament

% de la despesa destinada a personal	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual de la despesa en personal sobre el total de la despesa.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en personal}}{\text{Despesa corrent}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en personal:</i> És la despesa (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), així com contractes de prestació de serveis en personal i beques vinculades a programes específics de personal, ja sigui realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 66,47%	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>% de la despesa destinat a fons documental</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual de la despesa en fons documental sobre el total de la despesa.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en fons documental (any X)}}{\text{Despesa corrent}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en fons documental (any X):</i> És l'import destinat a l'adquisició de fons documental, subscripcions de publicacions periòdiques i llicències per a l'accés a fons d'informació distribuïdes en línia, durant el període de recollida de dades, per créixer els fons de la biblioteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 9,29%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>% de la despesa per a activitats de dinamització cultural</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual de la despesa destinada a activitats de dinamització cultural sobre el total de la despesa.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en activitats de dinamització cultural}}{\text{Despesa corrent}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en activitats de dinamització cultural:</i> És l'import destinat al finançament d'activitats de dinamització cultural que realitza la biblioteca. S'inclouen despeses directes de producció i/o de contractació de les activitats, de la seva difusió, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,58%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>



<b>% de la despesa destinada a manteniment</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual de la despesa destinada a manteniment sobre el total de la despesa.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en manteniment}}{\text{Despesa corrent}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en manteniment:</i> És l'import que correspon a la despesa destinada al manteniment de les infraestructures, estructures i dotacions del servei bibliotecari. S'inclouen despeses en comunicacions, en subministraments de flux continu, en reparacions i assegurances, en material fungible, transports, neteja, lloguers d'aparells i altres manteniments. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 21,66%</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>% de la despesa de personal finançada per l'ajuntament</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual e la despesa en personal que va a càrrec de l'ajuntament sobre el total de la despesa en personal a la biblioteca.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent municipal en personal}}{\text{Despesa en personal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent municipal en personal:</i> És la despesa (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), així com contractes de prestació de serveis en personal i beques vinculades a programes específics de personal, ja sigui realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Despesa en personal:</i> És la despesa (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), així com contractes de prestació de serveis en personal i beques vinculades a programes específics de personal, ja sigui realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 53,94%</b>	<b>Municipis participants: 144</b>

## Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per visita	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura relativa del cost operatiu unitari per cada visita que reben les biblioteques del municipi.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa corrent}}{\text{Visites presencials}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent:</i> És la despesa realitzada per les entitats que participen en la gestió de la biblioteca o per altres entitats que col·laboren en el seu finançament. Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents) -i del capítol 6 si la part del fons documental hi fos imputada-. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Visites presencials:</i> És el nombre d'entrades en els locals de les biblioteques del municipi de referència per emprar algun dels serveis que proporcionen (ús sense especificar) <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 5,90€	<b>Municipis participants:</b> 148

Despesa en activitats de dinamització cultural per assistent	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa en activitats de dinamització cultural per cada assistent a aquestes activitats. Nota d'interpretació: es considera que com menys despesa per assistent millor, ja que es valora la contenció de la despesa.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa en activitats de dinamització cultural}}{\text{Assistents a activitats de dinamització cultural}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en activitats de dinamització cultural:</i> És l'import destinat al finançament d'activitats de dinamització cultural que realitza la biblioteca. S'inclouen despeses directes de producció i/o de contractació de les activitats, de la seva difusió, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Assistents a activitats de dinamització cultural:</i> És el nombre de participants a les activitats de dinamització cultural. No es consideren els visitants de les exposicions, ni els participants en visites escolars, ni els participants en els clubs de lectura. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 3,46€	<b>Municipis participants:</b> 148

Despesa en fons documental per préstec de fons ingressat (any anterior)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura relativa del cost la relació entre la despesa en adquisició en fons documental i els préstecs realitzats a les biblioteques del municipi. Nota d'interpretació: es considera que com menys cost millor, ja que es valora la contenció de la despesa.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa en fons documental ingressat l'any X-1}}{\text{Fons documental ingressat l'any X-1 prestat l'any X}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en fons documental ingressat l'any X-1:</i> És l'import destinat a l'adquisició de fons documental, subscripcions de publicacions periòdiques i llicències per a l'accés a fons d'informació distribuïdes en línia, durant l'any anterior al de la recollida de dades, per créixer els fons de la biblioteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Diputació de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Generalitat de Catalunya i altres entitats.</li> <li>➤ <i>Fons documental ingressat l'any X-1 prestat l'any X:</i> És el nombre de documents prestats al llarg de l'any a les biblioteques del municipi que van ser adquirits durant l'any anterior. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 25,31€	<b>Municipis participants:</b> 148

## V. INDICADORS D'ENTORN

<b>Habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura indica la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Habitants</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font</i>: Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 26.693</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Habitants}}{\text{Superfície del municipi}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font</i>: Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> <li>➤ <i>Superfície del municipi (en km<sup>2</sup>)</i>: És l'extensió del terme municipal (en kilòmetres quadrats). <i>Font</i>: Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 1.193</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Renda per càpita</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Renda municipal}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Renda municipal</i>: És la suma de les rendes de què disposen els habitants d'un municipi, després de deduir els impostos i afegir les percepcions rebudes. <i>Font</i>: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</li> <li>➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font</i>: Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 16.911,61€</b>	<b>Municipis participants: 148</b>

<b>Taxa d'atur</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació percentual entre la població desocupada i la població activa.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Població desocupada}}{\text{Població activa}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Població desocupada:</i> És la població de 16 anys o més que no ha treballat, està disponible per treballar i busca una ocupació. <i>Font:</i> Institut d'Estadística de Catalunya.</li> <li>➤ <i>Població activa:</i> És el conjunt de persones que subministren mà d'obra per a la producció de béns i serveis econòmics o que estan disponibles i fan gestions per incorporar-se a l'esmentada producció. Comprèn les persones de 16 anys o més que o bé estan ocupades o bé estan desocupades. <i>Font:</i> Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 10,5%	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>Nombre de biblioteques (per municipi)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre de biblioteques d'un municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\text{Nombre de biblioteques}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Biblioteques:</i> És el nombre de biblioteques del municipi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 1,3	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>Habitants per biblioteca</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura de la disponibilitat de biblioteques que tenen els habitants del municipi. Com més petit sigui aquest indicador, major serà la disponibilitat de biblioteques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Habitants}}{\text{Biblioteques}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any de referència. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya</li> <li>➤ <i>Biblioteques:</i> És el nombre de biblioteques del municipi. <i>Font:</i> Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 20.576	<b>Municipis participants:</b> 148

<b>% de fons documental en lliure accés de préstec</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la relació percentual entre els documents en lliure accés de préstec i el total de documents. Permet una lectura més acurada dels indicadors relacionats amb la col·lecció, com ara l'índex de renovació de fons.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Fons documental en lliure accés de préstec}}{\text{Fons documental}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Fons documental en lliure accés de préstec</i>: És el nombre de documents (llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics) de lliure disposició per part de l'usuari i que són susceptibles de ser prestats (al final del període de referència). No s'hi inclouen ni títols ni exemplars de revistes. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> <li>➤ <i>Fons documental</i>: És el nombre de documents (llibres, documents d'àudio, vídeo i electrònics) que componen la col·lecció de la biblioteca. No s'hi inclouen ni títols ni exemplars de revistes. <i>Font</i>: Biblioteques.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 93,8%	<b>Municipis participants:</b> 148



# Informe global dels indicadors de biblioteques 2019: conclusions





## 1. INTRODUCCIÓ

El present informe té per objectiu donar a conèixer els principals resultats de la 17a edició del *Cercle de Comparació Intermunicipal de Biblioteques (CCI-B)* i fer una anàlisi dels indicadors calculats amb les dades de 2019.

El *CCI-B* es va crear l'any 2004 i inicialment va comptar amb la participació de 13 municipis; d'aleshores ençà el nombre de municipis s'ha anat ampliant fins arribar a la 17a edició del *CCI-B* en la que ja hi han pogut participar tots els municipis amb servei de biblioteca pública de la demarcació (a excepció de la ciutat de Barcelona). La novetat en aquesta edició de 2019 és que s'han incorporat quatre municipis de fora de la demarcació de Barcelona. Aquesta iniciativa s'ha dut a terme ja en altres Cercles i la resposta ha estat molt positiva. És per això que s'ha inclòs al projecte *CCI-B* a Amposta, Olot, Reus i Tàrraga, arribant així a la participació de 148 municipis.

Aquest increment en el nombre de municipis participants no hagués estat possible sense la creació i posada en funcionament en els darrers anys de sistemes automatitzats d'informació estadística i estratègica: *BibDATA XBM* (creat i mantingut per la Gerència de Serveis de Biblioteques) i el *Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals* (creat i mantingut pel Servei de Programació).

A més del manteniment dels sistemes d'informació estadística i estratègica, l'altre pota en la que es basa el projecte del Cercles de Comparació Intermunicipal són els tallers de millora als quals són convocats els directors de les biblioteques centrals de cada municipi (en municipis amb més d'una biblioteca) i els directors de la biblioteca local (en municipis amb una biblioteca); segons la metodologia del taller, hi són convocats també els tècnics de cultura de l'ajuntament respectiu. Cada any es programen tallers de millora, però per als directors i tècnics tenen caràcter biennal atès que cada any s'hi convoca la meitat aproximadament dels municipis. Enguany, degut a la situació extraordinària derivada de la crisi generada per la Covid-19, s'han suspès els quatre tallers que estaven previstos per mitjans i finals de març.

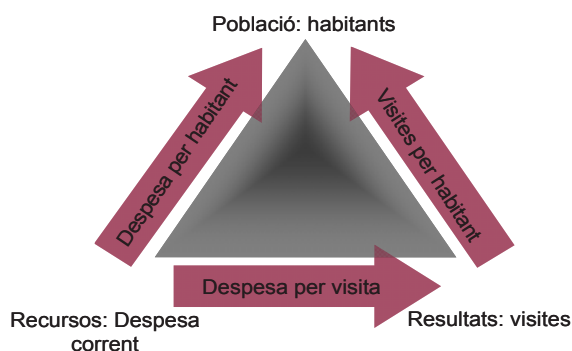
Aquest informe fa una anàlisi global dels indicadors pel conjunt dels 148 municipis que participen al *CCI-B* i al final se n'extreuen unes conclusions. Cal tenir en compte que la incorporació dels nous municipis de fora de la demarcació pot haver fet variar les mitjanes.

La metodologia del *CCI-B* està basada en la comparació entre municipis. Això suposa necessàriament qualificar uns serveis bibliotecaris municipals com a millors i uns altres com a no tant ben posicionats en termes quantitatius per a cadascuna de les característiques del servei analitzades. Aquesta comparació és la que permet fer una anàlisi estratègica i identificar punts forts i oportunitats de millora per a cadascun dels serveis bibliotecaris.

Que un municipi quedi més ben posicionat en alguna característica no vol dir necessàriament que l'indicador corresponent hagi assolit el nivell òptim, sinó que el valor de l'indicador del municipi destaca en positiu per comparació amb la resta. Semblantment, en donar prioritat a determinades polítiques de servei d'acord amb la realitat local, alguns municipis poden quedar més mal posicionats en alguna característica del servei, sense que això indiqui una mancança.

Altament és molt important, i informativament més rellevant, fer una lectura creuada de diversos indicadors. Per exemple, hipotèticament és d'esperar un cert equilibri entre despesa corrent, població i resultats en forma de serveis. Un servei bibliotecari municipal adequat i ben dimensionat segons la població que ha de servir ha de generar uns costos de funcionament d'acord amb aquesta escala i ha de produir un volum de servei d'acord amb el nombre de persones que ha d'atendre i els recursos mobilitzats per fer-ho.

En l'esquema que segueix s'exemplifica com a partir de tres dades (població, despesa corrent i visites) es generen uns indicadors (despesa corrent per habitant, despesa corrent per visita i visites per habitant) que és útil interpretar tot relacionant-los. Les variacions en dos dels indicadors d'aquest esquema haurien de tenir el seu impacte en el tercer.



Gràfic 1: Esquema dades - indicadors

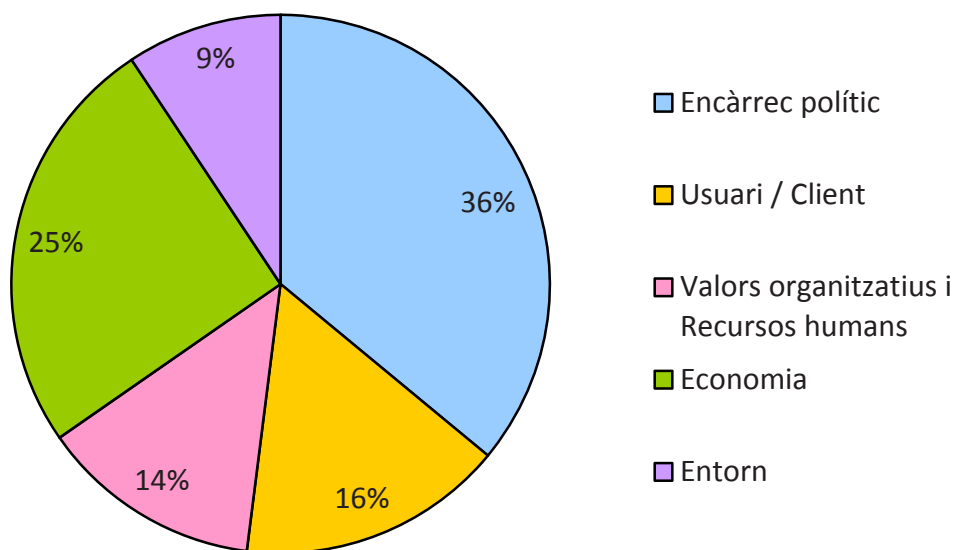
## 2. QUADRE D'INDICADORS

En l'edició del CCI-B2019 el quadre de comandament s'ha modificat respecte l'edició anterior, reduint-lo lleugerament. Així doncs, actualment el quadre està integrat per 75 indicadors que s'estructuren en quatre dimensions principals (Encàrrec polític/Estratègic, Usuari/client, Valors organitzatius/Recursos humans, Economia) i una d'auxiliar (Entorn).

El quadre d'indicadors és una eina que permet fer una aproximació en termes quantitius a:

- ♦ la disponibilitat de recursos de tot tipus per oferir el servei bibliotecari,
- ♦ a la població i a la comunitat a qui s'adreça el servei,
- ♦ al rendiment en forma de producció de serveis i a l'ús dels recursos,
- ♦ als ciutadans i a les entitats que en fan ús, i
- ♦ als costos que genera.

### Distribució dels indicadors per dimensió



Gràfic 2: Percentatge d'indicadors del quadre segons dimensió

### 3. RECOLLIDA DE DADES

Les dades amb les què treballa el Cercle de Comparació Intermunicipal de Biblioteques procedeixen majoritàriament del sistema d'informació estadística de biblioteques *BibDATA XBM*.

Pel que fa a la recollida de dades cal tenir en compte els següents aspectes:

- ♦ La dada de *Sou brut dels tècnics auxiliars de biblioteca* s'extreu d'un estudi de retribucions que s'elabora pel Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona (amb col·laboració amb els diversos departaments de Recursos Humans dels ajuntaments). No es disposa de les dades de tots els municipis, així que només s'inclouen les que figuren en la darrera edició d'aquest estudi que es corresponen a l'exercici 2017.
- ♦ Hi ha algunes dificultats per a l'aplicació homogènia i consistent de la conceptualització del *Valor de les aportacions per patrocini* (dineràries o en espècie) malgrat els esforços realitzats per a disposar d'una definició clara: el patrocini no és gens habitual en la biblioteca pública i els pocs casos existents habitualment es donen a partir d'intercanvis (per exemple: realització d'una activitat a canvi de publicitat, etc.). La dificultat principal rau en identificar-ho com a patrocini i en donar-li valor econòmic.
- ♦ *Hores anuals de formació i hores de baixa*: per a alguns municipis, l'accessibilitat a aquestes dades de recursos humans no és gens fàcil, atès que les unitats de recursos humans no els faciliten les dades o bé no ho fan a temps. Altrament, és complicat d'establir els criteris per a comptabilitzar les hores de formació atès l'ampli catàleg de serveis que ofereixen les biblioteques, la diversitat de la formació requerida, de l'oferta formativa, i del règim contractual i de la situació laboral dels treballadors.
- ♦ *Queixes i suggeriments*: algunes biblioteques no disposen d'aquesta dada perquè no tenen implementat cap sistema de seguiment i control de les queixes i suggeriments que els arriben. A més, donada la multiplicitat de canals, sistemes de gestió i formalització, i administracions involucrades, les dades aportades pels municipis poden no ser del tot comparables.
- ♦ *Dades relacionades amb les activitats*: atès que no hi ha un únic sistema d'informació per a la gestió, seguiment i control de les activitats, i que hi ha una gran diversitat de formats, periodicitat, recurrència i lloc on es desenvolupen, l'obtenció de dades comparables és complicada.
- ♦ *Dades econòmiques*: algunes administracions no faciliten les dades de despesa als directors dels serveis bibliotecaris o bé no ho fan en el temps i/o en els termes exigits per al CCI-B. Això suposa que algunes de les dades econòmiques imputables als municipis siguin estimacions.

## 4. RESULTATS 2019

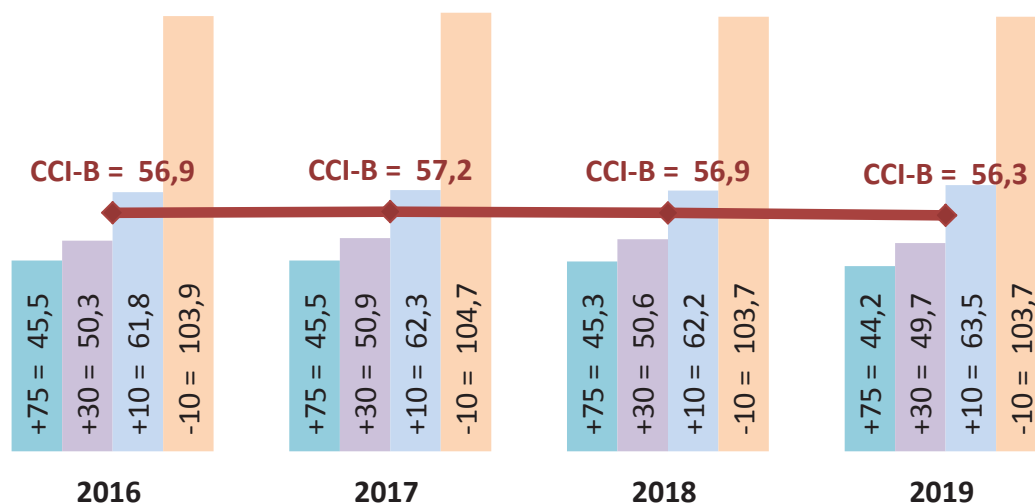
### 4.1. ENCÀRREC POLÍTIC

Aquests indicadors estan relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei. Els indicadors corresponents a aquesta dimensió, es presenten agrupats en cinc àmbits d'actuació:

- ♦ facilitar l'accés dels ciutadans a les biblioteques públiques,
- ♦ valorar l'interès / ús / adequació del fons documental,
- ♦ oferir un bon fons documental suficient,
- ♦ fomentar l'ús de les TIC i
- ♦ fomentar la lectura.

Diversos estudis i opinions d'experts coincideixen en assenyalar la biblioteca pública com un servei de proximitat. Aquesta proximitat no ha de ser entesa només des d'un punt de vista geogràfic sinó que també ho ha de ser en el sentit que l'ús del servei és una de les formes en que l'usuari esdevé ciutadà. I cal tenir en compte que l'ús del servei és lliure i voluntari per part de l'usuari, de manera que el servei –a més de la proximitat física- ha de desenvolupar estratègies per fer-se pròxim al potencial usuari i fidelitzar aquella persona que ja n'és.

**56,3 m<sup>2</sup>** per 1.000 habitants Una d'aquestes estratègies és proveir el servei bibliotecari dels espais adequats de manera que els usuaris se'ls puguin apropiar. La superfície de servei per habitant és una mesura genèrica de quina és l'oferta de servei. La seva evolució és força estable amb petites variacions anuals.



Gràfic 3: m<sup>2</sup> per 1.000 habitants

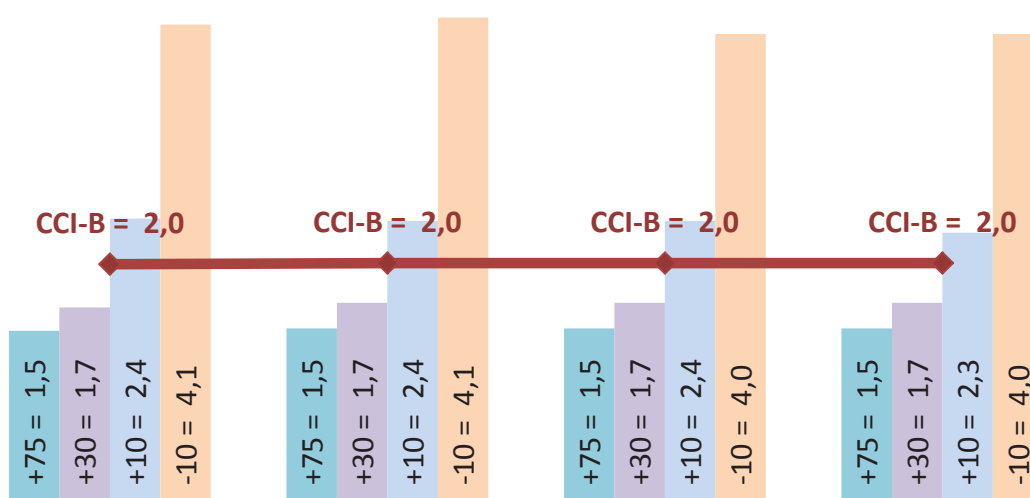
## 2,0 documents

per habitant

Fer disponible i fer accessible un fons documental de qualitat és una de les rasons de ser de les biblioteques. L'atractiu del fons documental té una dimensió quantitativa evident; la qualitat, l'organització, la presentació o la promoció són altres elements per fer atractiu el fons documental d'una biblioteca.

L'indicador té una tendència molt estable en els darrers anys.

La relació fons documental/habitants es fa gran com menor és el municipi. Aquesta correlació inversa ja està prevista al Mapa de Lectura Pública de Catalunya i als estàndards reconeguts internacionalment. Els valors que es fixen com a òptims en aquests documents oscil·len entre els 1,5 documents per habitant per als municipis més grans, fins els 3 documents habitant per als municipis més petits.



Gràfic 4: Fons documental per habitant

## 31% dels documents

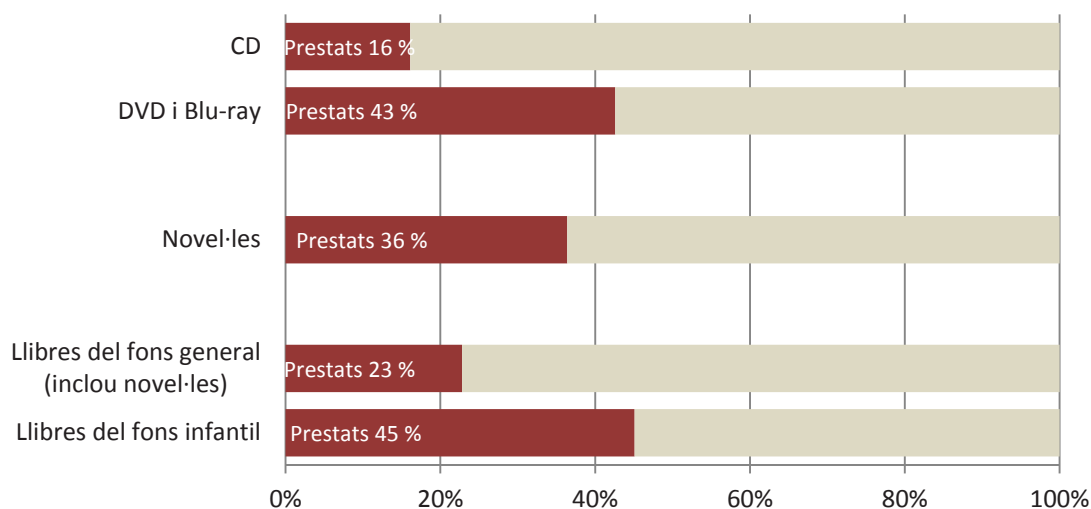
va registrar 1 préstec o més durant el 2019

Una aproximació a la qualitat i a l'adequació del fons documental és observar quin rendiment té el fons, és a dir quina part del fons és utilitzada i quina no ho és. En no disposar de dades de consulta a sala, aquests indicadors estan construïts sobre dades de préstec.

Igualment, cal dir que dels recomptes i dels càlculs se n'exclouen les revistes, ja que per les seves característiques es computen separatament.

Amb dades dels municipis del CCI-B, el 23% de llibres dels fons generals de les biblioteques (que inclouen les novel·les) van sortir en préstec una vegada o més durant 2019; en aquest mateix període, ho van fer el 45% dels llibres infantils, el 16% dels CD i el 43% dels DVD i Blu-Ray.

Si l'anàlisi del fons general es restringeix a les novel·les, aleshores del 23% global es passa al 36%, que és el percentatge de novel·les que van sortir en préstec.



Gràfic 5: % de documents que van sortir en préstec durant l'any 2019, per tipus de fons

**57,6 % dels documents ingressats durant 2018 va registrar 1 préstec o més durant el 2019**

A més d'observar el percentatge de documents que surten en préstec, és d'interès fixar-se concretament en els que han estat incorporats recentment a la col·lecció, atès que són els documents que es van adquirint els que a mig termini configuren la col·lecció i són una de les derivades de l'aplicació de les polítiques de desenvolupament de la col·lecció.

L'indicador "percentatge de documents ingressats l'any X-1 prestats durant l'any X" vol ser una mesura de fins a quin punt les polítiques de desenvolupament de la col·lecció que apliquen els serveis bibliotecaris municipals s'ajusten als interessos i necessitats dels usuaris. És un indicador que als darrers va clarament a l'alça la qual cosa demostra l'encert d'oferir a les biblioteques la possibilitat de triar els fons que els arriben per lots adquirits centralitzadament per la Diputació a través del sistema SELPART.

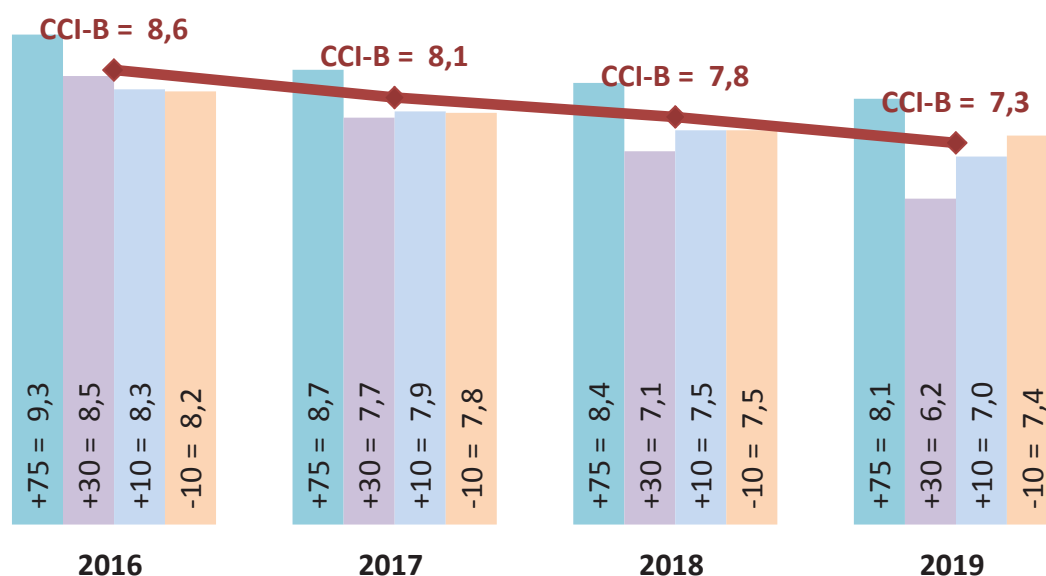
Una altra de les línies de treball que desenvolupen les biblioteques públiques de tot el món és la de l'alfabetització. A casa nostra, amb índexs d'alfabetització molt elevats, una línia de treball en aquest àmbit passa per la denominada alfabetització informacional, amb un component tecnològic innegable. Les biblioteques han de proporcionar serveis d'accés al web, però també han de proporcionar formació per a l'adquisició d'habilitats i competències per obtenir i interpretar el que es troba a Internet, i per al processament de la informació amb el maquinari i programari a disposició dels usuaris. Per això, un dels aspectes que es valoren en el CCI-B és el del foment de l'ús de les TIC amb indicadors tant de serveis d'accés al web com de formació.

## 7 de cada 100 visites

fan servir el servei d'accés a Internet i d'ofimàtica amb maquinari de les biblioteques

Des de la biblioteca es pot accedir al web amb maquinari propietat de les biblioteques (0,6 ordinadors per cada 1.000 habitants).

La tendència a la baixa en l'ús d'aquest servei (cada cop menys visites són generades per l'ús del servei d'accés a Internet amb maquinari de les biblioteques) pot estar relacionada amb l'extensió cada cop més generalitzada dels telèfons intel·ligents i altres dispositius mòbils amb accés a Internet propietat dels usuaris. I més tenint en compte que totes les biblioteques dels municipis participants al CCI-B ofereixen servei de Wi-Fi de manera gratuïta.

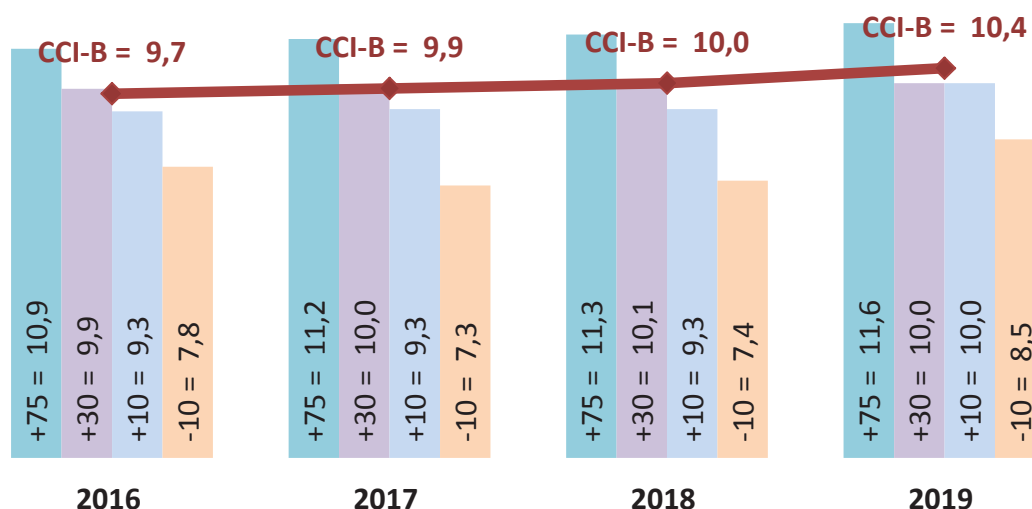


Gràfic 6: % de visites que fan servir el servei d'accés a Internet amb maquinari de les biblioteques

## 10 de cada 100 visites

es connecten a la xarxa Wi-Fi de les biblioteques

El nombre d'usuaris que fan servir la xarxa Wi-Fi de les biblioteques experimenta una lleugera tendència a l'alça i petites variacions segons l'any i la dimensió dels municipis. Cal tenir en compte, però actualment les biblioteques ofereixen dos sistemes d'accés a les xarxes Wi-Fi -amb identificació de l'usuari amb el carnet de biblioteca o sense aquest carnet amb una adreça de correu electrònic vàlida- i que només s'han inclòs en el còmput les dades derivades del primer sistema d'accés.



Gràfic 7: % de visites que en la seva estada a la biblioteca es connecten a la xarxa Wi-Fi

Finalment, un indicador que permet fer una aproximació de quin és l'ús de les biblioteques és el percentatge de ciutadans que les fan servir. Atès que és complicat establir aquestes dades sinó es fa a partir d'enquestes ad-hoc, pot fer-se una aproximació mitjançant les dades que generen els registres d'ús automatitzats de determinats serveis.

Cal tenir molt en compte que aquesta és una aproximació que no reflecteix la realitat atès que és segur que hi ha un nombre indeterminat de ciutadans que malgrat ser usuaris de les biblioteques no fan servir cap dels serveis que requereixen acreditació a través del carnet.

Els serveis inclosos en l'anàlisi han estat servei de préstec, serveis d'accés a Internet proveïts per la Diputació de Barcelona (Wi-Fi amb carnet i Internet i +), servei de préstec virtual eBiblio i, òbviament l'alta de carnet.

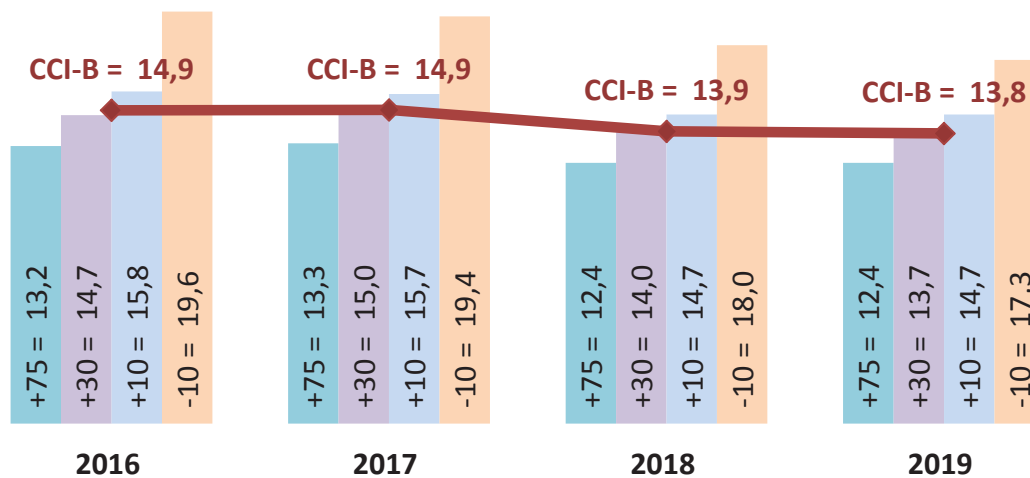
**14 de cada 100  
ciutadans**  
fan ús de determinats serveis  
de les biblioteques

A l'hora d'interpretar aquesta dada cal tenir en compte que:

- ♦ Aquest percentatge no es distribueix uniformement per tots els grups de població;
- ♦ És molt possible que hi hagi usuaris que fan servir determinats serveis amb el carnet d'algun familiar i que per tant aquest ús quedi ocult, i
- ♦ L'accés a les biblioteques públiques és lliure i els serveis són d'ús voluntari.

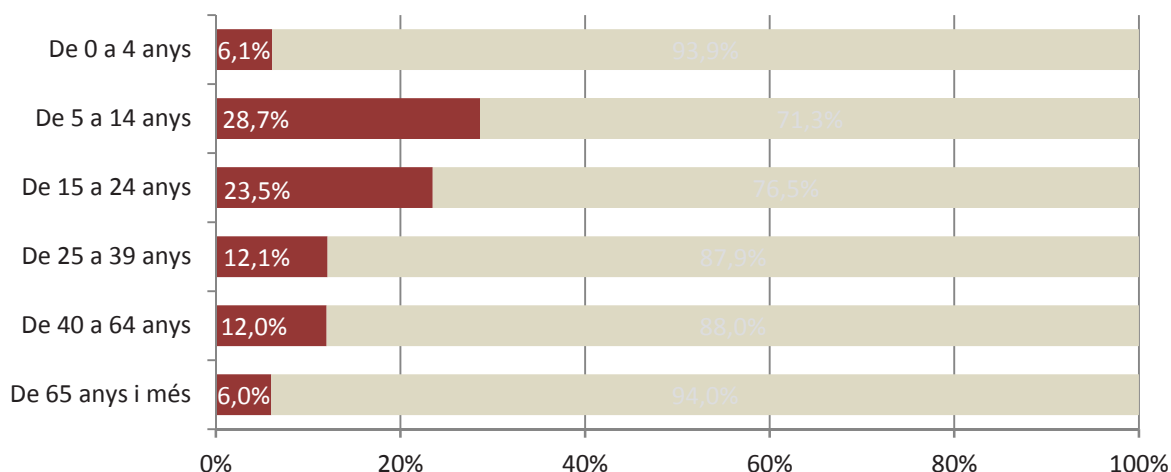
Segons dades del darrer *Informe de resultats: Hàbits de lectura i compra de llibres 2018*, elaborat per l'Institut Català d'empreses Culturals (de la Generalitat de Catalunya), el 40% dels catalans majors de 14 anys afirma haver visitat una biblioteca durant el darrer any i d'aquests el 95,8% ho ha fet a una biblioteca pública. Així doncs, probablement el % de població real que fa servir les biblioteques públiques XBM s'ha de situar entre el 14% (dada segons els serveis amb registre) i el 40% (dada segons enquesta).





Gràfic 8: % de població que fa ús dels serveis de la biblioteca

Les dades del CCI-B per grups d'edat mostren com la població més gran és la que fa menys ús de les biblioteques -si més no dels serveis amb registre (vegeu gràfic 9)-. En canvi, és la població infantil la que registra un major nombre d'usuaris de les biblioteques públiques.

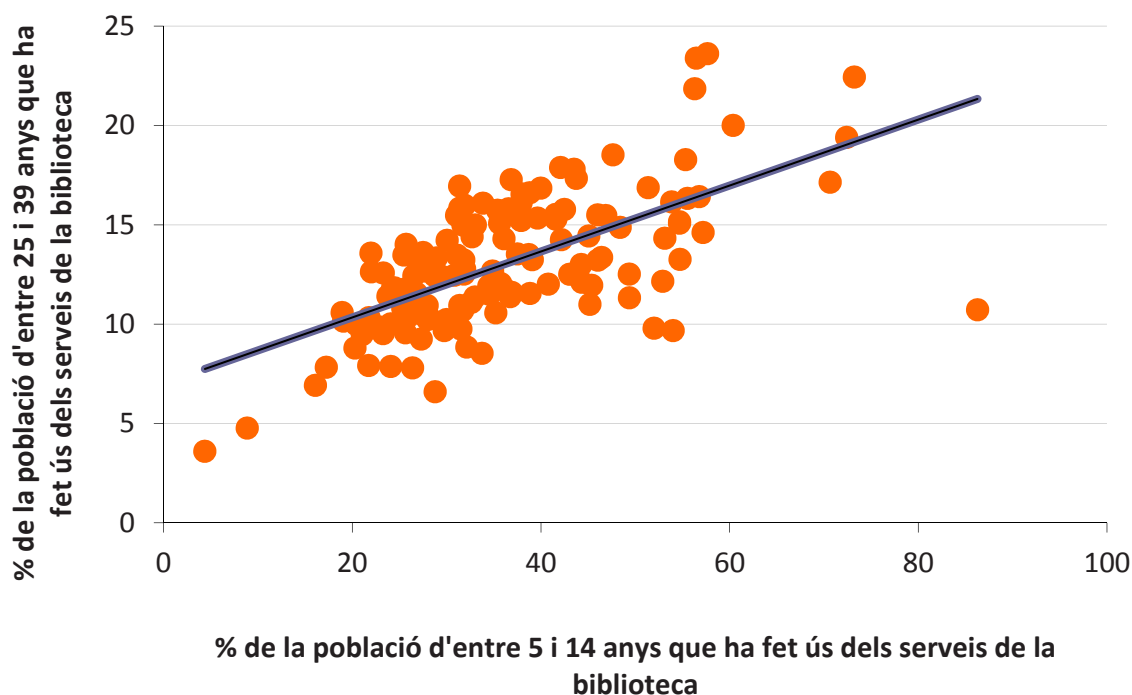


Gràfic 9: % de població per grups d'edat que va fer ús de determinats serveis de les biblioteques el darrer any

## Pares i fills comparteixen els recursos de les biblioteques

Les dades d'ús de les biblioteques per part de la població d'entre 5 i 14 anys estan molt relacionades amb les dades d'ús de la població d'entre 25 i 39 anys, més que amb les de qualsevol altre tram d'edat dels usuaris.

En aquest sentit és interessant poder establir fins a quin punt les biblioteques capten nous usuaris adults mitjançant els recursos que posen a disposició dels infants o bé els usuaris adults continuen o intensifiquen l'ús de les biblioteques públiques quan tenen fills.



Gràfic 10: Correlació entre població usuària de 5 a 14 anys i població usuària de 25 a 39 anys

## 4.2. USUARI / CLIENT

Els indicadors d'aquesta dimensió volen ser una mesura de l'orientació a l'usuari de les biblioteques i estan relacionats amb l'ús dels serveis i la satisfacció dels usuaris.

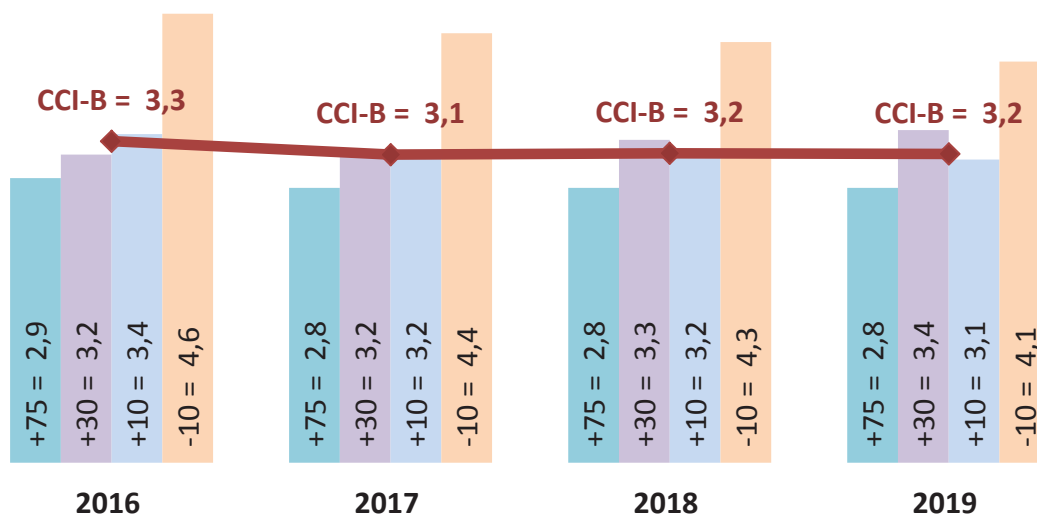
Els indicadors que formen part d'aquesta dimensió s'han classificat en quatre àmbits:

- ◆ fomentar l'ús de les biblioteques,
- ◆ oferir un servei de qualitat als ciutadans,
- ◆ difondre la biblioteca a través de les xarxes socials i
- ◆ realitzar activitats de dinamització cultural.

El nombre de visites per habitant és un dels indicadors més comuns a l'hora d'avaluar els serveis i l'ús de la biblioteca pública. És útil tant per analitzar la pròpia evolució com per situar-se en context comparant-se amb altres serveis bibliotecaris. Tradicionalment, s'ha entès que l'ús dels serveis bibliotecaris comportava entrar en l'espai de la biblioteca. Per una entrada a la biblioteca (és a dir, una visita) es suposava algun tipus d'ús dels seus serveis, encara que només fos en forma d'ús de l'espai. Actualment el nombre de visites presencials que reben les biblioteques és un indicador necessari però insuficient per mesurar l'ús dels serveis d'informació atès que aquests proveeixen els seus usuaris de serveis de caràcter virtual o híbrid a través del web. Per això els indicadors que fan referència a l'ús dels serveis presencials es complementen amb indicadors que fan referència al serveis virtuals.

## 3,2 visites presencials per habitant

L'indicador de 2019 és lleugerament inferior al dels anys anteriors: els ciutadans van disminuint el nombre de visites a les biblioteques. El valor disminueix per tercer any consecutiu, però cal considerar, per exemple, que un 41% de les renovacions es fan en línia (percentatge que creix any a any) i que els préstecs virtuals d'e-books també van a l'alça. Aquests usos virtuals poden disminuir el nombre de visites presencials.

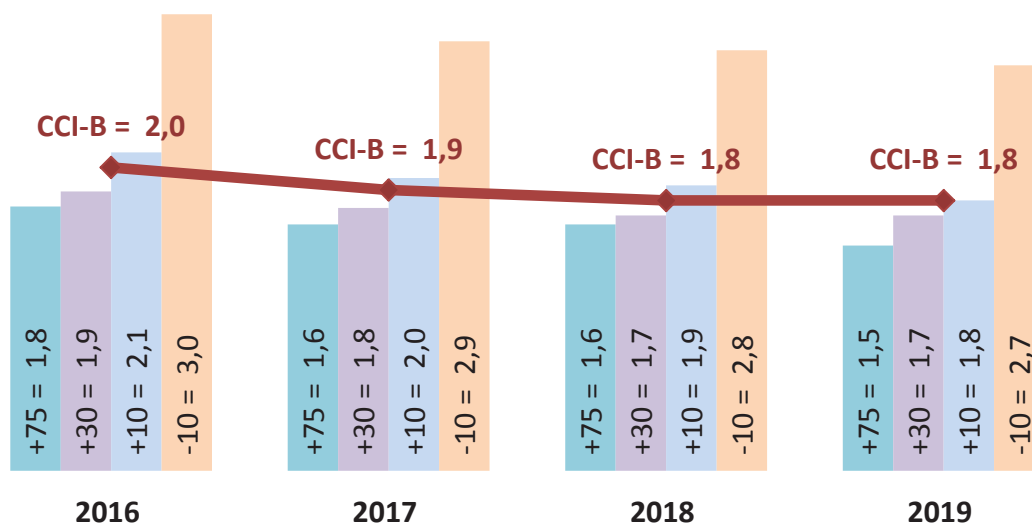


Gràfic 11: Visites per habitant

## 1,8 préstecs per habitant

El nombre de préstecs per habitant és un dels indicadors més comuns a l'hora d'avaluar els serveis i l'ús de la biblioteca pública.

En els darrers anys aquest indicador també es manté amb una lleugera tendència a la baixa, en consonància amb el nombre de visites presencials.



Gràfic 12: Préstecs per habitant

## 34,9% de la població inscrita

durant 2018 i que han registrat alguna activitat durant l'any 2019

Pràcticament el 35% dels usuaris que es van inscriure l'any 2018 van realitzar a la biblioteca durant 2019 alguna activitat. Aquest indicador intenta mesurar el grau de fidelització dels usuaris de la biblioteca. Un cop més cal advertir que aquest percentatge només es refereix a ús de serveis amb un registre centralitzat (prés-tec, Internet i +, Wi-fi, eBiblio)

## 84 seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants

La presència de les biblioteques a les xarxes socials continuen incrementant-se. L'indicador "Seguidors per cada 1.000 habitants" passa de 62 el 2016 a 84,4 el 2019.

L'indicador fa referència al nombre de seguidors de les xarxes socials de les biblioteques que tenim monitoritzades actualment (Facebook, Twitter, Youtube i Instagram).

Les biblioteques programen activitats de dinamització cultural com a oferta complementària a la resta de serveis. Aquesta programació comporta sovint una dedicació important ja sigui de producció, contractació, etc. per això cal disposar d'indicadors en relació a les activitats que es programen, mesurar-ne l'oferta i la seva acceptació.

## 84 sessions d'activitats

de dinamització cultural per cada 10.000 habitants

Les biblioteques han programat 84 sessions d'activitats de dinamització cultural per cada 10.000 habitants, amb una mitjana de 16,5 assistents per sessió el que suposa el 4,4% de les visites a les biblioteques.

### 4.3. VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

Aquests indicadors estan relacionats amb el model organitzatiu i de gestió, així com dels recursos humans (com per exemple retribucions, formació, satisfacció o càrregues de feina).

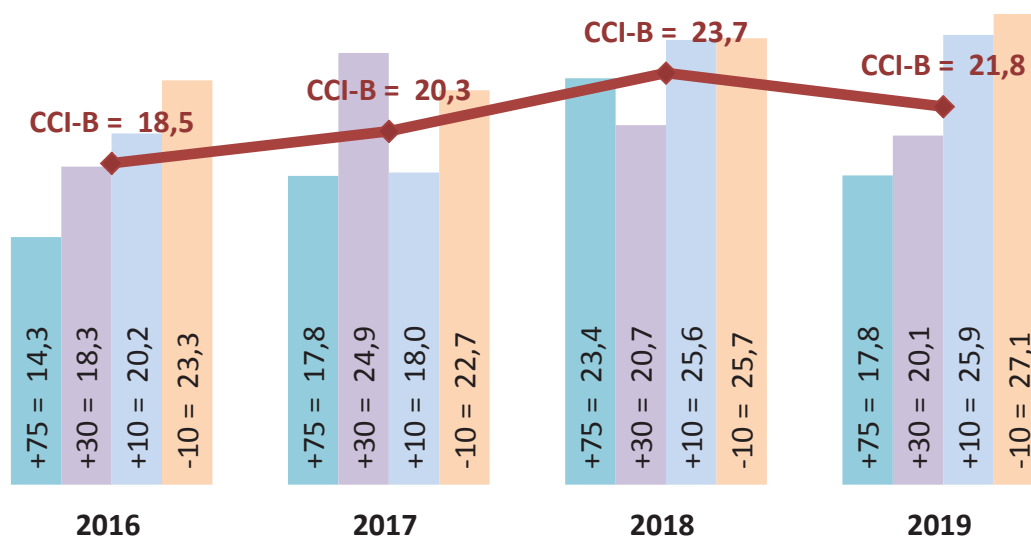
Els indicadors que conformen aquesta dimensió s'han agrupat en sis àmbits:

- ♦ gestionar el servei amb les diverses formes de gestió,
- ♦ oferir un servei de qualitat (model de gestió),
- ♦ promoure un clima laboral positiu per als treballadors,
- ♦ vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes,
- ♦ millorar les habilitats dels treballadors i
- ♦ fomentar la participació del voluntariat.

A diferència d'altres serveis públics municipals els serveis de les biblioteques són, en general, gratuïts per als seus usuaris i finançats gairebé íntegrament per les administracions públiques.

## 21,8 hores de formació per treballador

En el valor d'aquest indicador incideix l'existència dels plans formatius de la Diputació de Barcelona i dels diversos ajuntaments adreçats als professionals del Sistema de Lectura Pública amb l'objectiu de facilitar la formació continuada dels professionals que treballen a les biblioteques.



Gràfic 13: Hores anuals de formació per treballador

### 4.4. ECONOMIA

Els indicadors d'economia expressen el cost dels recursos necessaris per donar el servei, així com les fonts de finançament del servei.

Els indicadors corresponents a aquesta dimensió, es troben agrupats en quatre àmbits:

- ♦ disposar dels recursos adequats,
- ♦ finançar adequadament el servei,
- ♦ gestionar els recursos adequadament i
- ♦ oferir el servei a uns costos unitaris adequats.

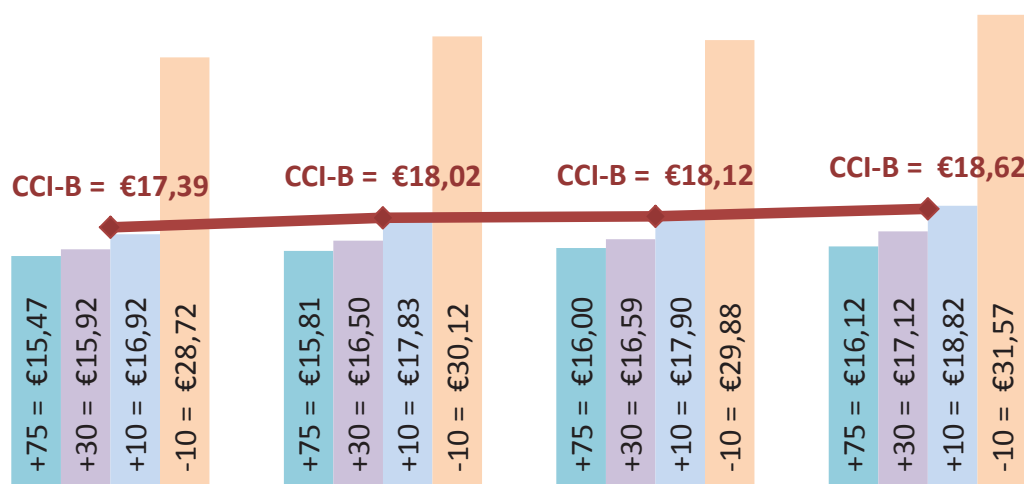
És bàsic mantenir els equipaments bibliotecaris en les millors condicions de funcionament possibles per assegurar uns nivells de servei adequats i el manteniment de la seva qualitat i això té una traducció econòmica evident.

**18,62€** La despesa de funcionament i manteniment de les biblioteques del CCI-B suposa gastar 18,62€ per cada habitant.

de despesa corrent per habitant

El finançament d'aquesta despesa es reparteix entre les institucions de l'administració local de qui depèn la biblioteca, amb una petita aportació d'altres administracions. En concret, els ajuntaments financen el 54,4% de la despesa i la Diputació el 42,7%. Altres institucions, principalment la Generalitat, aporten la resta de la despesa.

La recaptació per taxes i preus públics a les biblioteques representa aproximadament d'un 0,1% de la seva despesa.



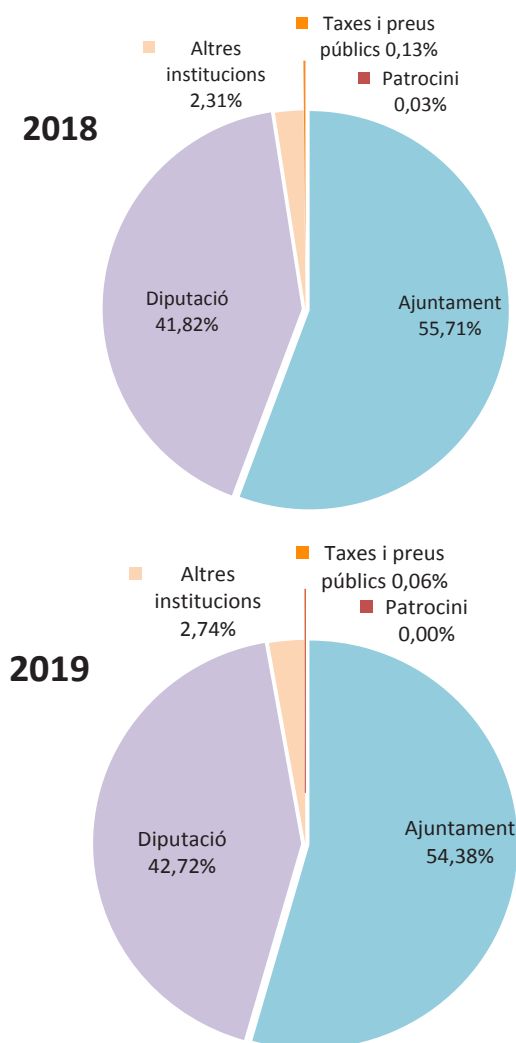
Gràfic 14: Despesa corrent per habitant

**10,29€** Dels 18,62€ que es destinen a biblioteques, 10,29€ corresponen a aportacions dels ajuntaments.

de despesa corrent municipal per habitant

Dels 18,62€ que es destinen a biblioteques, 10,29€ corresponen a aportacions dels ajuntaments.

La despesa en biblioteques a nivell municipal suposa l'1,08% de la despesa corrent municipal total. Aquestes proporcions es mantenen força estables al llarg dels darrers anys.



Gràfic 15: Finançament de la despesa

A més d'analitzar quines són les fonts de finançament de la despesa corrent de les biblioteques, també s'estudia la distribució de la despesa corrent segons grans apartats: personal, fons documental, activitats i manteniment d'edificis i equipaments.

Pel que fa a la distribució de la despesa per conceptes cal destacar que:

**9,29%**  
de la despesa corrent  
en fons documental

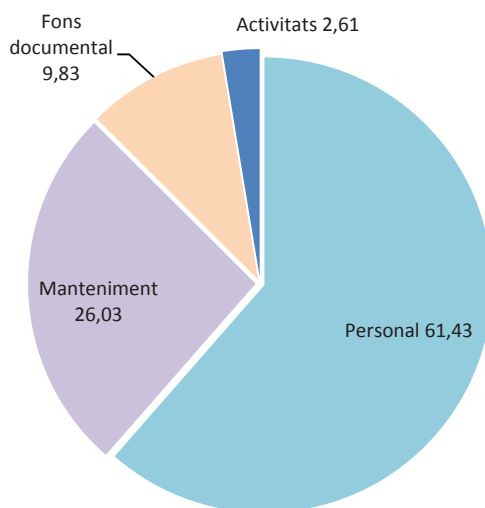
La part de la despesa destinada a l'adquisició de fons documental suposa el 9,29% de la despesa corrent total (el 2016 va suposar un 8,14%, el 2017 un 9,83% i el 2018 un 9,93%).

Les activitats que programen les biblioteques suposen el 2,58% de la seva despesa (el 2016 un 2,00%, el 2017 un 2,25% i el 2018 un 2,61%). Així doncs, fons documental i activitats -que són els elements que donen sentit i contingut a les biblioteques- suposen el 11,87% sobre el total de la despesa. Seria desitjable que augmentessin aquests percentatges, ja que els anys anteriors a la crisi sumaven a l'entorn del 17% de la despesa corrent (concretament, l'any 2007 17 de cada 100€ de despesa es destinaven a l'adquisició de fons documental o a la producció i/o contractació d'activitats).

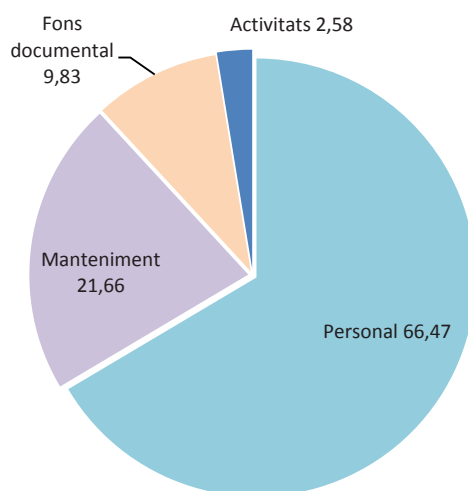
Els ajuntaments financen un 14,52% de la despesa en fons documental, un valor sensiblement inferior a anys anteriors.

**88,13%**  
de la despesa corrent  
destinada a personal  
i manteniment

Els percentatges de la despesa dedicats a personal i manteniment dels equipaments es manté força estable en els cinc darrers anys. Actualment suposen el 88,13% de la despesa (66,47% personal i 21,66% manteniment).



**2018**



**2019**

Gràfic 16: Distribució de la despesa per conceptes (en %)

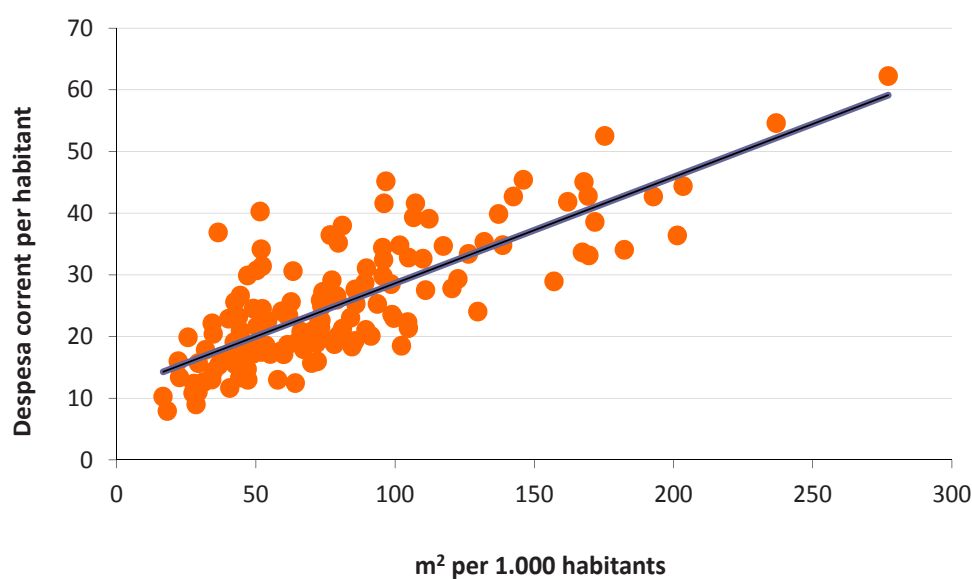
**25,31 €**  
de despesa en fons  
documental per  
préstec sobre el fons  
ingressat  
(any anterior)

Per cada préstec realitzat aquest 2019 a les biblioteques dels municipis participants en el CCI-B es va destinar l'any anterior 25,31€ a adquirir fons documental. Aquest valor ha disminuït respecte l'any passat (26,77€), però és major que el 2017 (22,80€) i que 2016 (22,29€).

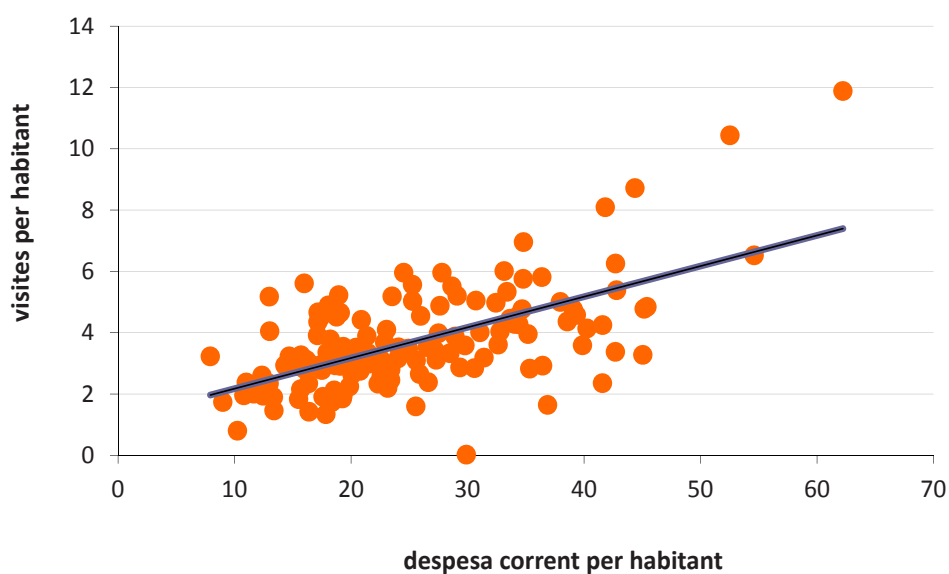


Tal com es mostra en els gràfics següents, la infraestructura determina tant el nivell d'oferta de servei com la despesa que genera. La despesa relativa per habitant està absolutament vinculada a l'oferta de servei. Però sembla que la superfície (i, conseqüentment, la despesa) és molt menys determinant a l'hora de la captació d'usuaris. En aquest sentit, és segur que hi intervenen altres factors. Hipotèticament, aquests altres factors podrien ser:

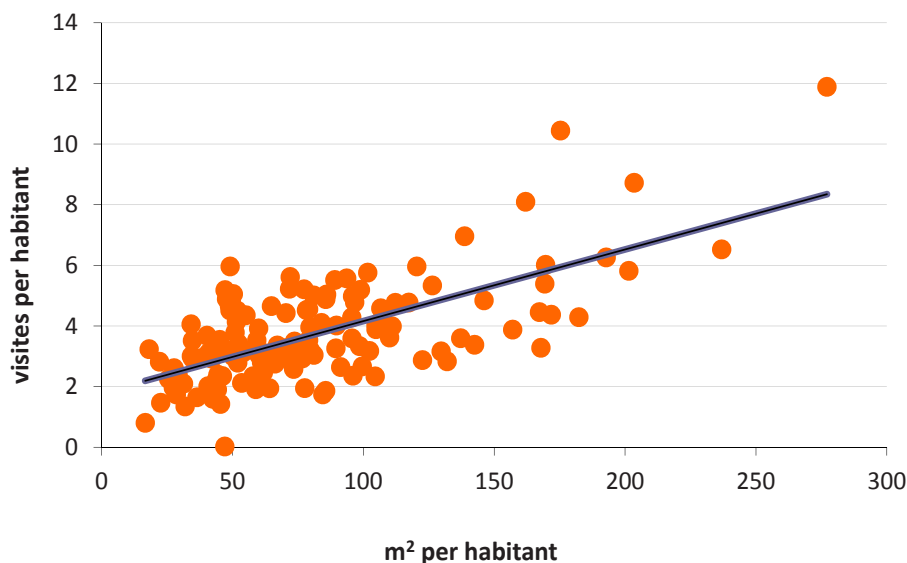
- ♦ la ubicació i l'accessibilitat dels equipaments,
- ♦ el solapament d'algunes àrees d'influència, o
- ♦ l'aplicació de determinades polítiques de servei, de comunicació i d'atenció a l'usuari.



Gràfic 17: Correlació entre la superfície bibliotecària i la despesa corrent



Gràfic 18: Correlació entre el nombre de visites per habitant i la despesa corrent



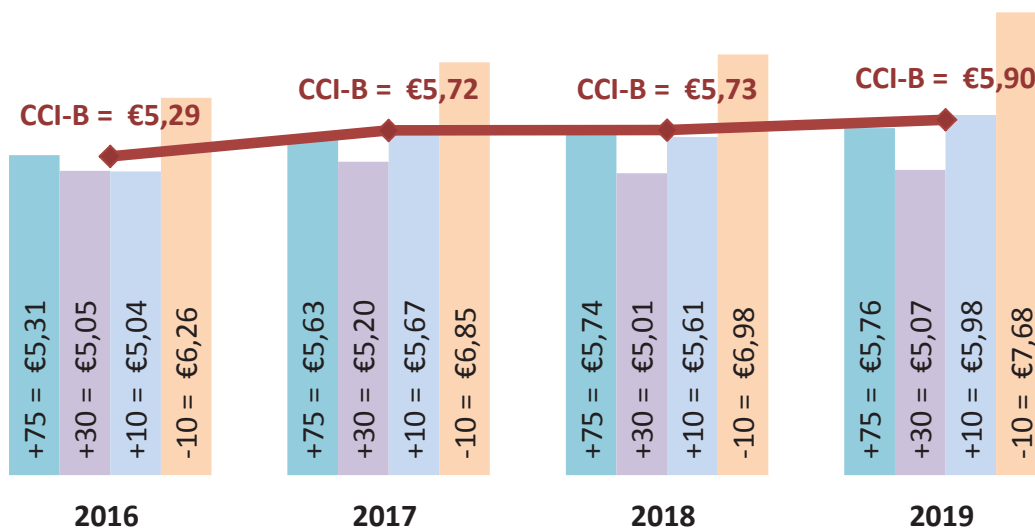
Gràfic19: Correlació entre el nombre de visites per habitant i la superfície bibliotecària

Tant important com valorar la disponibilitat dels recursos, el seu finançament i quina és la seva destinació, és calcular quins són els costos unitaris, és a dir el cost per ús dels serveis.

**5,90 €**  
de despesa corrent  
per visita

En primer lloc es valora la despesa corrent per visita, atès que el nombre de visites és la dada que reflecteix més sintèticament l'ús de les biblioteques i la més fàcilment referenciable al total de despesa corrent.

El cost per visita pràcticament s'ha mantingut respecte els anys anteriors. Si enguany ha estat de 5,90€, l'any 2018 era de 5,73€, 2017 de 5,72€ i el 2016 de 5,29€.

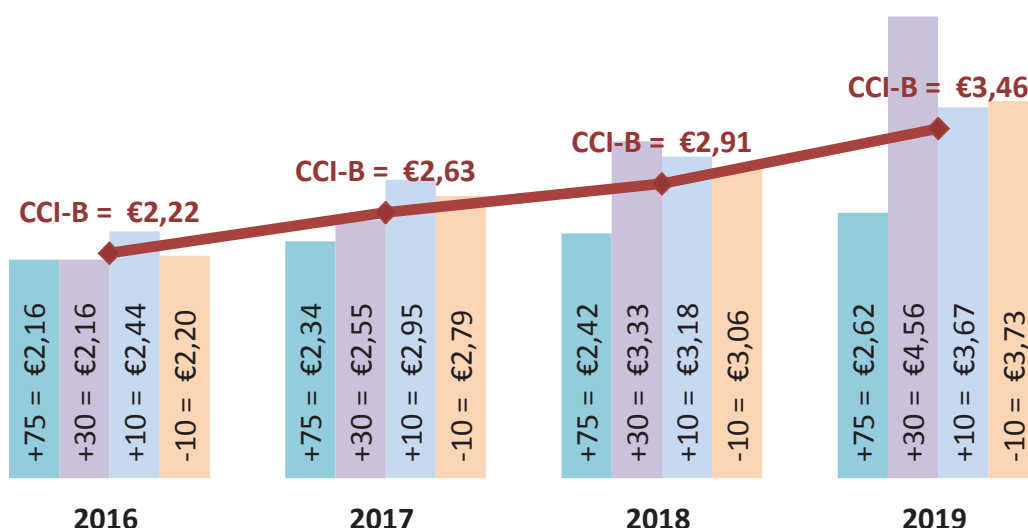


Gràfic 20: Despesa corrent per visita

**3,46 €**  
de despesa en activitats  
culturals per assistent

La diversitat de públics, espais, formats de les activitats i sistemes de gestió i control de l'assistència dificulta poder valorar els canvis en el valor d'aquest indicador.

Tot amb tot, sembla significatiu l'augment de la despesa per assistent de 2,22€ (2016), a 2,63€ (2017), 2,91€ el 2018 i 3,46€ el 2019. Sembla que el programa Bibliolab podria haver tingut algun impacte en aquest sentit.



Gràfic 21: Despesa en activitats per assistent

## 5. CONCLUSIONS

D'aquesta 17a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Biblioteques (CCI-B) es poden destacar alguns aspectes que marquen aquest projecte d'avaluació:

- La incorporació de cinc municipis nous (un de la província que s'ha incorporat amb biblioteca nova i quatre de fora de la demarcació) han fet variar una mica alguns valors, sense que arribi a ser significatiu en cap cas.
- La declaració de l'estat d'alarma per l'expansió de la COVID-19 ha impedit la celebració dels tallers previstos per aquest any durant el mes de març.
- Totes les dades i els indicadors estan disponibles al Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals, accessible per a tot el personal dels municipis que participen al CCI-B.

### Indicadors més significatius

A continuació es destaquen alguns dels indicadors més significatius del Cercle de Comparació Intermunicipal de Biblioteques del 2019:

- El nombre de **documents per habitant** és de 2,0. Hi ha una tendència molt estable dels darrers quatre anys i situa el nivell CCI-B en uns valors quantitativament acceptables, cosa que no hauria de suposar l'acceptació acrítica dels actuals nivells d'adquisició documental –per sota dels que serien desitjables. Cal continuar treballant en la integració dels recursos virtuals als còmputos de documents, tenint en compte les dificultats que això suposa.
- El percentatge de la **població que ha fet ús dels serveis de la biblioteca** és del 13,8%. La dada baixa lleugerament respecte 2018 i un punt respecte 2017 i 2016. El nombre de visites presencials per habitant continua en tendència força estable: 3,15 enguany, 3,16 l'any passat, 3,14 l'any 2017, una mica més alta la de 2016 (3,28). El nombre de préstecs per habitant també ha disminuït: 2,0 el 2016, 1,9 el 2017 i 1,8 el 2018 i 2019. Cada cop més caldrà tenir present els serveis virtuals i híbrids que ofereixen les biblioteques: tot i l'esforç que s'està fent per situar-los en forma d'indicadors en el Quadre de Comandament, encara cal millorar la informació disponible en relació a aquests serveis.
- En l'àmbit de les **activitats culturals** segueixen havent-hi dificultats objectives per disposar de dades homogènies i comparables, tot i els esforços en la conceptualització, en les definicions i en l'operativa de recollida de dades. Sembla que es programen activitats de petit format atès que continua en descens el nombre d'assistents per activitat: 16,5 assistents per sessió d'activitat el 2019 (respecte 18,7 el 2018, 19,1 el 2017, 20,0 el 2016 i 21,7 2015).
- La **despesa corrent per habitant** ha estat de 18,62€. El 2018 la despesa va ser de 18,12 €/habitant, el 2017 18,02€/habitant i 17,39€/habitant el 2016. La despesa per habitant d'aquest any ha augmentat, mantenint la tendència a l'alça dels darrers tres anys.





**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Cultura

**Gerència de Serveis de Biblioteques**

Recinte Escola Industrial. Edifici annex al Vagó, 1a

Comte d'Urgell, 187

08036 Barcelona

Tel. 934 022 241

[gs.biblioteques@diba.cat](mailto:gs.biblioteques@diba.cat)

[www.diba.cat/web/biblioteques/cercle-de-comparacio-intermunicipal-de-biblioteques](http://www.diba.cat/web/biblioteques/cercle-de-comparacio-intermunicipal-de-biblioteques)



**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Recursos Humans,  
Hisenda i Serveis Interns

**Direcció de Serveis de Planificació Econòmica**

**Servei de Programació**

Edifici Can Serra

Rambla de Catalunya, 126, 5è

08008 Barcelona

Tel. 934 022 237

[s.programacio@diba.cat](mailto:s.programacio@diba.cat)

[www.diba.cat/web/menugovernlocal/ci](http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/ci)