

■ 枚方市立生涯学習市民センター・図書館（蹠跎・牧野） 指定管理者管理運営評価表（令和元年度実績）

公の施設の名称等			
名称	枚方市立生涯学習市民センター・図書館(蹠跎・牧野)	業務内容	<p>【生涯学習市民センター】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生涯学習活動に係る情報の収集及び提供を行うこと。</li> <li>生涯学習活動に係る交流の促進その他生涯学習活動の支援を行うこと。</li> <li>センターの施設及び附属設備を生涯学習活動及び協働によるまちづくりに係る活動の用に供すること。</li> <li>センターの施設等を社会教育法(昭和24年法律第207号)に基づく社会教育事業の用に供すること。</li> </ul> <p>【図書館】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育と文化の発展に係る図書館事業の実施に関すること。</li> <li>読書案内及びレファレンスに関すること。</li> <li>図書館資料の選択、貸出し、整理、修理、保存および除籍に関すること。</li> </ul>
所在地	枚方市北中振3丁目27-10 枚方市宇山町4-5、(牧野北分館)枚方市牧野北町11-1		
設置目的	<p>【生涯学習市民センター】</p> <p>市民の学習活動及び芸術等の文化活動を支援するとともに、地域におけるコミュニティ活動の活性化を促進することにより、市民が生涯にわたって学び続けることのできる環境を醸成し、並びにこれらの活動を通じた市民との協働によるまちづくりを推進する。</p> <p>【図書館】</p> <p>図書その他必要な資料を収集し、整理し、及び保存して市民の利用に供し、その教養、調査研究、余暇活動等に資するため、図書館法の規定に基づく図書館を設置する。</p>		
指定管理者	公の施設の所管部署	指定管理期間	
名称	さだ・まきの文化創造プロジェクト 代表団体名：株式会社小学館集英社プロダクション	観光にぎわい部文化生涯学習課 総合教育部中央図書館	平成30年4月1日から令和5年3月31日 (2018年4月1日から2023年3月31日)
所在地	東京都千代田区神田神保町2丁目30番地		

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
【施設の経営方針に関する事項】					
①施設の現状に対する考え方及び将来展望					
施設の設置目的等を踏まえた現状認識並びに今後の方向性が明確に提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い世代の市民が集まり、交流し、新たな利用者の開発と、新たな地域文化を創造する拠点となるよう、生涯学習施設と図書館の一体的で魅力的なサービスを提供する。</li> <li>市民の方が「住み続けたい」「学び続けたい」と思わせるような、「人」、「文化」、「未来」をつなぐ拠点となるよう、魅力ある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>センター・図書館の共催事業や、地域商店街との協力、実行委員会形式での文化祭を通じて、生涯学習施設と図書館の一体感を向上させています。イベントや講座の開催時には、常に活動内容に合わせた書籍の展示などを同時に行っていく事等、一体的で魅力的なサービスを提供しています。</li> </ul>	3	センターでのイベント開催時に関連書籍の展示をするなど、一体的なサービスを提供しており、本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
	サービスやシステムを構築する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拠点として特に滞在しやすさを意識し、ロビーレイアウトの変更や机数を増やすことで受け入れ人数を増加させました。</li> <li>・更に心地よさを感じていただけるよう館内の清掃や空調などの環境維持に努めており、人とのつながりを大切にし、幅広い世代の方が様々な文化を学べる講座やイベントを開催しています。</li> </ul>			
②施設運営に関する計画					
(ア)管理経費・管理体制の提案					
業務繁忙時にも対応できるよう、施設に必要な従事者を適正に配置するとともに、総合窓口における業務内容・方法等の具体的な内容について、複合施設としての利用者サービス向上、効率的・効果的な管理運営の観点を踏まえた実施体制等について提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時スタッフの配置、市民センター及び図書館業務各従事者と連携する等、柔軟でより効率的・効果的な人員配置とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベントや講座の開催時は必要な人員を配置し、センターと図書館による同時受付など連携をとり、効率的に実施しています。</li> <li>・総合窓口センター職員1名、図書館職員2名を配置。連携をとり合いながら窓口対応にあたっています。</li> <li>また、お互いの窓口業務の研修を行っています。</li> <li>毎朝の合同朝礼により、イベント情報や予約状況、施設管理体制など常に共有し、業務の連携を構築しています。</li> </ul>	3	事業計画に沿った人員配置がなされており、適切に運営されているものと評価する。	3
(イ)改善提案					

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
利用者サービス向上の観点から、両施設の設置目的等を踏まえた物品販売や新たな備品の貸出しなど事務所サービスが提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続きデジタルサイネージ、及び Wi-Fi 環境の整備を行うほか、ワンストップサービスを行う。</li> <li>全職員が「地域コンシェルジュ」として利用者のニーズに合わせて、枚方市が実施している相談窓口の紹介や地域情報などのイベント情報の提供、また市内各施設での情報などを共有化し、様々な支援を実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルサイネージ、及び Wi-Fi 環境の整備を実施し継続中です。（さだ）不安定な場所もありますがラーニングルームや3階の諸室でも接続は可能です。また、ホールは場所によっては繋がる場所もあります。</li> <li>〈牧野〉中継機を1階に設置しました。また、3階にも範囲を拡充し、全館で Wi-Fi 接続を可能にしました。ホールにも Wi-Fi 回線が接続されたことにより、オンラインを利用した講座、ネット会議や、ICT の活用、e-スポーツ等での利用も可能となります。</li> <li>ワンストップサービスの提供に努めています。</li> <li>職員間で枚方市のホームページや広報ひらかたから情報を収集し、地域情報を共有しています。また、必要に応じて枚方市の所管課へ問合せ等をおこない対応しています。新たな質問や相談があれば、対応できる体制をとっています。</li> </ul>	3	施設内の Wi-Fi 整備を進めることで利用者サービスの向上に努められており、本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
生涯学習市民センターの魅力アップのための施設・備品等の改修・改善について、費用対効果の認められる具体的なアイデアが提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰もが気軽に入れる雰囲気作りのサービスとして、館内装飾を充実させる。</li> <li>利用者状況・ニーズに合わせた設備を導入。</li> <li>危険箇所の案内など。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>季節や催事に合わせ館内の装飾をしています。またイベント事業開催時には、趣旨に合わせて装飾をしています。</li> <li>備品の設置・改善は引き続き努めています。</li> <li>〈さだ〉貸出備品のプロジェクターを追加し、HDMI ケーブルを接続して利用できるようにしました。また、2階ロビーのプチ図書コーナーが好評のため本棚を増設。図書を増やし拡大しました。</li> <li>〈牧野〉和室に室内用のイスと、靴履き用のイスを</li> </ul>	3	備品の新調、快適な空間づくりなど積極的に取り組み、施設の魅力向上に繋がられていることを評価する。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
		設置しました。また利用頻度の多い貸出用ポットの増設、料理室には要望が多かったオープンレンジと電気炊飯器2台を購入し、利用者から喜ばれています。 ・段差等の危険箇所には貼紙等で注意喚起を促し、安全対策を実施し継続しています。			
図書館の魅力アップのための施設・備品等の改修・改善について、費用対効果の認められる具体的なアイデアが提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブックシャワーの導入。</li> <li>・デジタルサイネージによる利用促進。</li> <li>・安心・安全で利便性の高い施設の維持。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・書籍消毒機を設置し継続しています。</li> <li>年間利用回数は、さだ 9,834 回、牧野 5,064 回。</li> <li>・デジタルサイネージでは、施設情報、センター利用状況、「枚方八景」「くらわんこ」「ひらにゃんこ」や市のキャンペーン標語、テーマソング情報なども随時発信しました。</li> <li>〈さだ〉〈牧野〉</li> <li>・閲覧室内の棚転倒防止のための固定作業を実施しました。</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
<b>(ウ) 事業提案</b>					
牧野北分館の調理室や和室等を活用した事業が提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似施設で年間約 1,000 講座以上実施する共有データベースを活用して、利用者のニーズにあったプログラムを提供する。</li> <li>・実施にあたっては、現在の利用団体の妨げとならないよう、稼働率の低い空き部屋、空き時間を利用し、新たな利用者の獲得につなげる。</li> <li>・講座参加者同士が仲間となり、サークル形成につながるよう支援する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共有データベースを活用して、利用者のニーズにあった講座として、他施設でも開催した非常食を食べる講座は、定員を超えるお申込みをいただき、非常に好評でした。</li> <li>・和室の活性化事業として、昨年度好評であった「ストレッチポールでリフレッシュ」を開催し、和室の利用を促進しました。</li> <li>・新たな試みとして和室、調理室で12月に開催した「もっと知りたい枚方市避難所で非常食を食べよう」は、北分館にはじめて来館された方が参加者25名中約半数を占め、避難所としての周知にもつながりました。</li> <li>調理室は講義形式の講座の実施が施設の構造上非常に難しいため調理以外の利用用途でも使用いただける事業の実施を検</li> </ul>	3	牧野北分館が避難所である旨の周知につながるイベントを企画されていることを評価する。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
		<p>討し、新たな利用方法を提案してまいります。</p>			
旧市民室サービスコーナーの活用について提案されている	<p>・市が提示する「和やかなスペースと静かな環境の分離」を実現するべく、旧市民室サービスコーナーを「ラーニングcommons」とし、自習室用の机や、閲覧用の机やイス等配置し、特別に静かな環境を望む利用者に対して提供する。</p>	<p>・昨年度より実施、静かな環境での自学・自習の場の提供を継続しております。年間の利用件数は、さだ 7,067 件、牧野 5,328 件。 「Learning Room」では、自習・自学だけではなく「朗読発表会の練習会」「ブックワークショップ」「大人のための図書館活用術」などを実施し、討論や発表の機会を設け、多様な学びの場としての提供も行いました。</p>	3	旧サービスコーナーを活用した「Learning Room」を自学・自習にとどまらない学びの場として活用されていることを評価する。	4
生涯学習市民センターの設置趣旨等を踏まえ、生涯学習のきっかけづくりやセンターの認知度の向上・活性化につながるような自主事業が具体的に提案されている	<p>・自主事業の基本方針を1. 市民の学びを支えるもの、2. 学びの成果の活用を支えるもの、3. つながりを支えるものとし、類似施設で年間約 1,000 講座以上実施する共有データベースを活用して、利用者のニーズにあったプログラムを提供する。 ・実施にあたっては、現在の利用団体の妨げとならないよう、空き部屋、空き時間を利用し、新たな利用者の獲得につなげる。 ・人材育成講座、世代別講座、市民大学など</p>	<p>〈さだ〉〈牧野〉 ・年間を通した季節イベントとして、「英語サマーレッスン」、「夏休みアニメ上映会」、「クリスマスバルーンショー」を開催しました。 〈さだ〉 ・音楽を通して多世代間交流の活性化をはかり、市民のサークル活動へつながるきっかけづくりの場として「音楽（おどらく）倶楽部」を開催しました。 また、利用者のニーズにあったプログラムとして利用者アンケートから要望の多かった健康講座を「ゆめ講座」として大人向け健活セミナー「ヨーグルトのひみつ」を開催しました。 ・人材育成講座として「ボランティア講師養</p>	3	センターの認知度向上、活性化につながる自主事業を企画し、実施されている。本市要求水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
		<p>成講座」、市民大学では「生活習慣病予防のために」の開催を予定していましたが、新型コロナウイルス感染拡大防止の対策のため中止いたしました。</p> <p>〈牧野〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の同じ世代のお子さんを抱える保護者同士が話せるきっかけの場として、幼児と一緒に参加できる「おうちパン講座」を開催しました。</li> <li>「もっと知りたい菊人形」、「ハロウィン特別講座ゾンビ学への招待」を開催しました。</li> <li>また、市民の自発的な活動を促す講座として市民が参加・参画する科学研究の広がりや今後の可能性について学ぶ「シチズンサイエンスのいま・これから」を開催しました。</li> <li>また、利用者から要望が多かった歌に関する講座を「ゆめ講座」として「たのしくボイストレーニング」の開催を予定していましたが、新型コロナウイルス感染拡大防止の対策のため中止いたしました。</li> </ul>			
図書館子ども読書活動推進計画の趣旨に沿った子ども向けの事業、及び一般成人を対象とした図書館読書推進事業が具体的に提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもの成長段階にあわせたサービスの提供。</li> <li>・乳幼児を含む子どもへお話会や工作会を実施。</li> <li>・学齢期からティーンズ・ヤングアダルトに向けサービスの提供。</li> <li>・高齢者の居場所づくり、日常的な課題にたいしてのイベント開催。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小学生対象に読書シート(20冊分の記録)を継続して配布。配布実績は、さだ1,036枚、牧野850枚。</li> <li>・定例のおはなし会、乳幼児向けおはなし会以外に「青空おはなし会」「おりがみを楽しもう」「夏休み工作会」「ぬいぐるみとしょかんおとまり会」「こわいおはなし会」「Let's play ボードゲーム」「組み木人形劇の世界」などを実施しました。</li> <li>・YA向け広報誌『High Junior Sada ★ Maki』第7号～10号を発行。お便りポストを設置、YA世代からのおすすめ本を募集し掲載しました。</li> <li>・「地域歴史講座」「くずし字講座」「お金の講座：金融トラブルに巻き込まれないため</li> </ul>	3	一般成人を対象とした事業を単に行うだけでなく、事業の実施により利用者同士の学習披露や交流へつなげていくなど、図書館読書活動の推進を図っている。	4

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
		に「大人のための図書館活用術」「大人の塗り絵教室」「鉄道おもしろ講座」などを実施しました。講座後には、受講者同士で学習方法を披露しあう等の姿が見られました。			
生涯学習市民センターと図書館との施設連携事業の実施について、具体的に提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民センターでも貸出した図書を楽しむことができる雰囲気を醸成。</li> <li>・「図書館活用方法講座」、「物語食堂」、「枚方の歴史散歩講座」など連携事業を企画し実施する。</li> <li>・施設全体で統一テーマによるイベント開催。</li> <li>・市民が気軽に立ち寄れる雰囲気を醸成することで居場所づくりにつなげる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・滞在しやすさを意識し、ロビーレイアウトの変更や机数を増設、館内装飾を季節に合わせて実施し、くつろぎながら図書を楽しめる空間づくりをしました。</li> <li>・「地域歴史講座」「牧野地域歴史セミナー」「大人のための図書館活用術」「防犯教室」を実施しました。</li> <li>・施設全体で夏休み期間に「アニメ上映会」、クリスマスに「バルーンショー」を開催しました。さだ若葉まつりにて「Let's play ボードゲーム」(130人)「絵合わせパズル」(70人)、まきの文化祭では「リサイクルブックフェア」(126人、666冊)「えほんのひろば」(136人)を実施しました。</li> <li>・生涯学習市民センター、図書館でイベント開催時には、その場で手に取って見てもらえるように関連資料を展示しました。</li> <li>・サンサン人形劇場の開催時には、原作絵本(シリーズ)を展示し貸出しをしました。また、人形劇ステップアップ講座の会場内で、参考資料を展示し活用してもらいました。</li> </ul>	3	施設全体を利用した事業を行っており、複合施設としての特性を生かしていることを評価する。	3
牧野施設の1階ロビー(エントランス)や、蹉跎施設の夜間の時間帯における事業の実施について、具体的に提	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1階ロビーは気軽に立ち寄れる雰囲気を醸成するため、季節に合わせた館内装飾や季節のイベントを実施。</li> <li>・蹉跎施設の夜間の時間帯を活用したビジネスマンや女性を対象にしたイベント講座を実施。</li> </ul>	<p>〈牧野〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・季節・イベントに合わせた装飾を行っており、館内に入る全ての方に楽しんで頂ける様工夫しています。</li> </ul> <p>〈さだ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・6月に「初夏のワイン三重奏」、11月には、趣向を変えた講座内容で「秋のワイン三重奏」を開催。定期的に行い、ビジネス</li> </ul>	3	牧野施設においては利用者の目を引くような装飾をしており、蹉跎施設においても夜間時間帯にイベントを実施するなど本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
案されている		マンや女性、友人や家族同士でも参加しやすい夜間時間帯の活用を図りました。			
「滞在型図書館」「課題解決型図書館」のコンセプトを具体化するアイデアが提案されている	<p>・本施設を「生涯学習市民センター」「図書館」と役割を分けるのではなく、双方が今求められているサービスを補いあい、提供することで、複合施設として新たな魅力あるサービス・空間を創出する。</p> <p>◆滞在型図書館 滞在しやすい環境整備による居場所づくり 利用目的にあった図書の提供 学習環境の整備 センター図書館連携による自主事業の実施</p> <p>◆課題解決型図書館 身近な課題解決の場として、レファレンスサービスの周知と利用促進を行う。 図書館専用の Web システムを提供。</p>	<p>・自学・自習のため静かな環境を好む方には Learning Room、グループで楽しむ方へは 2 階ロビーをご案内しています。土日祝、三期の休みには図書館集会室を開放し親子でゆっくりと読み聞かせをするなど、それぞれのご利用スタイルに合わせた環境を整えています。</p> <p>・2 階ロビーでは、図書コーナーを拡充し、幅広い年代に向けて気軽に本を手にとってもらえるよう取り組んでいます。</p> <p>・生涯学習市民センターを会場に開催される講座・イベントで参考になる図書館資料を会場内に展示し、閲覧、貸出、さらに興味を持たれた方への資料案内を行っています。</p> <p>・日々受けた市民からの問い合わせについては、レファレンス記録をスタッフ間で情報共有しています。スタッフのレファレンス力向上のために図書館流通センター関西支社、大阪府立中央図書館等の研修に参加し、内容は自館でフィードバック研修として実施しました。</p> <p>・図書館流通センターの有料オンラインデータベース「TOOLi」「TOOLi-S」や、国立国会図書館「リサーチ・ナビ」「レファレンス協同データベース」「デジタルコレクション」などのデータベースを使用してレファレンス・サービスの向上に努めました。</p> <p>・「レファレンス」という言葉に馴染みのない方も多くいることから「調べもの」という表現に換え、気軽にカウンターでお声掛けしていただけるように掲示しています。</p>	3	「滞在型図書館」「課題解決型図書館」のコンセプトを実現するため、図書館の環境整備をより具体的に行い、自社独自のレファレンスツール等を用いてレファレンスサービスの向上に努めている。	4



評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
(エ)利用者対応提案					
利用者に対する接 遇対応向上につい て、具体的に提案 されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者との日常のコミュニケーションを重視。</li> <li>・ホスピタリティある対応。</li> <li>・職員研修。</li> <li>・見やすい掲示板の作成。</li> <li>・広報の充実と拡大。</li> <li>・市内・地域内の情報集約及び発信。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶はもちろんのこと、積極的に声をかけ、利用者が気軽に話せる様コミュニケーションを大切にしています。</li> <li>・常に親切・丁寧な対応を心がけています。</li> <li>・職員研修では、個人情報保護研修・ハラスメント研修・人権研修・マナー研修など全職員を対象に実施しています。今後も継続し定期的に実施する予定です。</li> </ul> <p>〈さだ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・階段の踊り場に新たな掲示板を設置し、センターイベントのインフォメーションとして活用しています。</li> </ul> <p>〈牧野〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・掲示板やチラシラックを活用し、分かり易く分類しています。また、2階設置のチラシラックを1階ロビーに集約し、より多くの利用者に見てもらえるようにしました。</li> </ul> <p>〈さだ〉〈牧野〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主にホームページ、センターだより、ひらかた広報にてイベント・講座の案内。また、イベント情報配信サイト(イベントバンク)を利用し、各種メディアに配信しています。</li> <li>・総合窓口、2階センター窓口にて、身近な情報収集をはじめ様々な媒体から新しい情報を収集し提供しています。</li> </ul>	3	<p>掲示板を新たに設置するなど、利用者に対し、わかりやすい情報提供を積極的に行っていることを一定評価する。</p>	3
利用者が安全に利 用できるよう施設内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・苦情対応マネジメントシステムを構築する。</li> <li>・未然に防ぐ取り組み、すばやい初期対</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常的な苦情対応については、日報に記載し、対応策を含め共有しています。</li> <li>・ヒヤリ・ハット事例集を作成し、職員全員で</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
で発生するトラブルへの対応方法等について提案されている	応、ヒヤリ・ハット事例集の作成、対応策の開示・共有。 ・苦情対応マニュアル作成と研修の徹底。	管理し共有しています。 ・トラブル・苦情があれば、必要に応じて報告・説明し、月例報告書にて最終的に報告しています。また、必要な場合は施設内に掲示し施設としての対応を明確にしています。			
利用者等の安全・財産の保全・秩序維持のための適切な対応方法等について提案されている	・施設の運営に関する基本的な資格の積極的な取得、利用者が安全に施設を利用できるよう、安全備品を設置し、施設賠償責任保険への加入、高いホスピタリティと高度な専門知識と技術を兼ねえた職員の配置。	・防火管理者・電気主任技術者・建築物環境衛生管理者の資格を取得しています。また、救急箱の設置、緊急時持ち出し袋を整備しています。 ・さだ・牧野は公立文化施設賠償責任保険、牧野北分館は三井住友海上、賠償責任保険に加入。また、救急救命研修、MFA研修を実施しました。	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
市民サービス向上の観点からセルフモニタリングの計画を提案するとともに、利用者に対するアンケートについて、具体的に提案されている	・利用者懇談会、アンケートや職員のヒアリングにより寄せられた利用者の意見・要望について、ホームページ並びに施設内掲示板に、ご意見、要望に対する回答を適宜開示する。実施された改善策についても、適宜掲示を行う。	・利用者懇談会を12月に実施しました。利用者アンケートは9月から10月に実施し、館内掲示とホームページにて開示しました。また、一番意見の多かった総合窓口の利便性についてアンケートを2月に実施。利用者の要望を枚方市へ提案しました。	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
<b>【施設の管理に関する事項】</b>					
関係法令及び本市条例・規則を遵守し、施設の設置目的に沿った管理運営計画が提案されている	・『地方自治法』及び『図書館法』で示す「公の施設」「公立図書館としての責務」を理解し、正当な理由なく施設の利用を拒むことや、不当な差別的扱いは決して行わず、公平・公正な利用の確保を徹底する。	・センターと図書館では常に情報を共有し、協議のうえ対応しております。また、いかなる団体個人にも正当な理由なしに利用を拒むことなく、公平、公正な利用の確保に努めております。	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
建築設備全般に係る点検・保守を適切に実施し、機能保全・利用者への安全、快適な環境が提案されている	・用途、特性に合わせた日常的な安全点検の実施。	・設備巡回点検や随時発生した不具合項目を一覧に纏めた「修繕計画・実績表」を作成し、毎月開催される指定管理者間の運営会議で優先順位を確認すると共に、市で予定されている大規模改修等も踏まえて、無駄なく計画的に修繕を実施する様努めています。 建物も老朽化が進んできており、今期も2019年7月22日、2020年1月27日の設備点検時に、枚方市施設自主点検マニュアルに基づき、自主点検を行っております。	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
施設内で生じた廃棄物の適切な一時保管、搬出・処理の提案がされている	・関係法令に従い、廃棄物の適切な一時保管、搬出・処理を行う。	・所定の保管場所で一般廃棄物、産業廃棄物、資源ごみを分別し、枚方市許可業者と収集・処分契約を締結し適切に実行しています。また、さだの施設内で保管されている特別管理産業廃棄物(PCB含有物)については、保管場所に特別管理産業廃棄物管理責任者を表記した規定の掲示物を適切に掲示しています。	3	施設内で生じた廃棄物について、適正に処理されている。	3
備品管理に当たり、管理簿の整備並びに責任所在について提案されている	・現在の備品台帳と現物とを照らし合わせ有無や欠損、番号など表記など基本情報を確認する。	・施設別の備品管理簿を整備し、備品類の機能維持に努めているが、経年劣化の為、急に壊れる物もあり、その場合は、迅速に修理・交換をしています。	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
業務仕様書の規定に従い、資格を必要とする業務に有資格者を配置するなど適正な人員配	・業務仕様書の規定に従い、有資格者や経験者を積極的に採用し、よりよい施設の管理運営を実施する。	・〈さだ図書館〉司書率 100% 〈牧野図書館〉司書率 83.3% 月例の運営会議を開催し、施設設備・施設運用・事業展開について情報共有を徹底しています。	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
置が提案されている					
公正採用への対応として、大阪府公正採用選考人権啓発推進員設置要綱、又は大阪労働局公正採用選考人権啓発推進員設置要綱に基づき、「公正採用選考人権啓発推進員」を設置している	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆小学館集英社プロダクション 公正採用選考人権啓発推進員は、人事機能を要する東京本社の子会社千代田区に配置している。</li> <li>◆図書館流通センター 図書館流通センターは、東京都文京区と大阪府吹田市に人権啓発推進員を設置している。</li> <li>◆長谷工コミュニティ 長谷工コミュニティは、大阪府大阪市中央区に人権啓発推進員を設置している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3社とも報告書提出済みです。</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
全ての従事者が人権について正しい認識を持って業務を遂行できるよう人権研修について提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権マニュアルを活用した人権研修を行い、従事者全員が人権についての理解を深める研修を行う。人権マニュアルを活用した人権研修を行い、従事者全員が人権についての理解を深める研修を行う。</li> <li>・人権研修は各施設で年1回以上行うほか、各企業でも年1回以上実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小学館集英社プロダクション さだ・牧野合同で、10月28日、牧野北分館では10月24日に大阪法務局人権擁護部による人権研修「セクシャルハラスメント・パワーハラスメントについて」を実施しました。</li> <li>・図書館流通センター さだ・牧野合同で、10月28日に大阪法務局人権擁護部による人権研修「高齢者・障害者の人権課題について」を実施しました。</li> <li>・長谷工コミュニティ 社内社員向けの人権研修を年に1回以上実施しています。 今年度はそれぞれ7月8日に「リスクマネジメント・職場環境について」10月15日に「適切な労働管理・パワーハラスメント」</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
		を議題とした研修を実施しました。			
障害者法定雇用率が達成されている（申請段階で未達成の場合は、本施設における雇用をはじめ雇用率が達成できるよう事業計画書で提案されている）	<p>◆小学館集英社プロダクション 昨年まで法定雇用率の2%を達成していたが、現在の障がい者雇用率は1.61%であり、あと1名の採用で規定の2%に届く状況。</p> <p>◆図書館流通センター 図書館流通センターの障がい者雇用率は現在2.25%で、法定雇用率を達成しており、引き続き2%以上の雇用率を維持できるよう、積極的に採用活動を行っていく。</p> <p>◆長谷工コミュニティ 長谷工コミュニティの障がい者雇用率は2.02%で法定雇用率を達成している。（H29年度時点）</p>	<p>・小学館集英社プロダクション 小学館集英社プロダクションは障害者法定雇用率1.55%で未達成となっております。引き続き、採用コンサルティング企業にご協力いただきながら採用活動を行ってまいります。</p> <p>・図書館流通センター 障がい者雇用率は現在2.5%で法定雇用率を達成しており、引き続き2.2%以上の雇用率を維持できるよう、積極的に採用活動を行ってまいります。</p> <p>・長谷工コミュニティ 現在の障がい者雇用率は2.06%であり、あと12名の採用で規定の雇用率に届く状況です。昨年は、2.02%で10名の不足でした。 関連会社統合や年々雇用者も増えており、雇用率の達成が厳しい状況となっておりますが、関連部署を中心に採用活動を進めている状況です。</p>	2	法定雇用率については、できるだけ早期に達成するよう努めること。	2
男女雇用機会均等法に基づくセクシャル・ハラスメント防止対策について提案されている	<p>・セクシャル・ハラスメントおよびパワーハラスメントの防止を就業規則・マニュアルに記し、発生の防止に努める。</p>	<p>・本部より責任者が巡回し、個別に面談を行っています。 相談窓口を設置しており、何かあればすぐに連絡できるように、連絡先をセンターと図書館の事務室内に掲示しています。</p>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
<b>【情報公開及び個人情報保護の措置に関する事項】</b>					
枚方市情報公開条例の目的等を踏まえ、管理運営事業	<p>・市政に関する市民の知る権利を尊重するために、情報公開の開示請求があった場合、枚方市と迅速に相談・協議し審議をかける。</p> <p>・「アンケート」集計や「利用者の声」を館内</p>	<p>・必要に応じて行っています。</p> <p>・利用者アンケートを実施し、期間終了後集計し館内掲示板及びホームページにて公開しました。</p>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
で保有する情報の公開に関する対応が明確に示されている	掲示及び、ホームページ上でも報告する。				
枚方市個人情報保護条例の目的等を踏まえ、個人情報の保護に関する必要な措置について明確に示されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織的対策を講じる方策として『情報管理委員会』の設置を検討。『情報管理委員会』は、PDCAサイクルに基づき、意志決定及び情報共有の上位機関と位置づけ、組織編成する。</li> <li>・図書館流通センターは、プライバシーマーク認定取得しており、従事者研修も最低年1回以上実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部の危機管理室にて、プライバシーマーク基準による適正な管理を行っています。また、危機管理担当者を定め施設責任者とともに、PDCAサイクルに基づいた組織的対策を行っています。全職員を対象とした個人情報保護研修も実施しています。</li> <li>・Pマーク研修を、8月にさだ図書館、7月に牧野図書館で実施しています。また、12月にTRCサポート事業推進室の内部監査担当者による人事・労務、会計、個人情報保護に関する内部監査を実施。</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
<b>【緊急時における対策に関する事項】</b>					
両施設（監視盤等）の状況を踏まえ、緊急時・防犯・防災対策の危機管理マニュアル作成等提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常的に危機管理、安全対策に取り組む。</li> <li>・未然防止として設備の点検・整備を行う。</li> <li>・館内巡回を実施。</li> <li>・リスクマネジメントの徹底。</li> <li>・安全管理委員会を開催。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理体制を構築しています。毎日、勤務体制に応じて役割分担をしています。本部にて安全管理委員会を開催し、安全管理に関する情報共有や対策について話し合い、取り組んでいます。また、定期的に小学館集英社プロダクションの危機管理対策室による現場監査を実施しました。</li> <li>・長谷工コミュニティにて、毎月の設備点検を通じ、補修等が必要な設備については、改修工事等の提案をしています。特に法定点検である消防設備点検、建築設備点検において、改修が必要な部位が発生した場合は、指定管理者間の運営会議等での協議の上、早期に補修を行っています。</li> <li>・センターと図書館とが一体となり館内の巡回を実施しています。</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
		<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的に防火・防災訓練を行い、緊急時の対応や、リスクについて協議しています。防犯訓練を3月に予定していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため中止しました。</li> </ul>			
緊急事態発生時又は発生が予測される場合における常時連絡可能な体制・方策が提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>日頃から「危機管理マニュアル」を整備し、危機に迅速かつ確実に対応できるよう研修を実施。</li> <li>緊急時連絡網を整備し、緊急時連絡体制を整える。</li> <li>緊急時には、情報の収集に努めるとともに、速やかに枚方市担当部署をはじめ関連各所に迅速に連絡が行き届くような体制を整える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「危機管理マニュアル」「緊急連絡網」を常に整備しています。</li> <li>緊急時の連絡体制を構築し、緊急時には出勤可能な職員から始動できる体制を構築しています。</li> <li>地震想定、火災想定など状況を想定した避難訓練、危機管理マニュアルの読み合わせや防災研修を実施しました。</li> <li>警報発令時は、スタッフを複数体制で待機。情報収集をし、各社本部と連携を取りながら枚方市に迅速に連絡できる体制を整えています。</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
構成員間（本支社間含む）、市との間におけるリスク分担に対する考え方が明確に示され、かつ考え方に対応した分担内容となっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急時には、迅速に対応するとともに『枚方市地域防災計画』に則り、速やかに枚方市へ報告し、枚方市の指示を仰ぐ。</li> <li>枚方市とのリスク分担に対しては、募集要項に定められている「リスク分担表（別表1）」に則る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急時には、迅速に対応し枚方市へ報告、指示を仰いでいます。</li> <li>リスク分担表に則っています。</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
【その他】					

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
利用者サービスを維持・向上させる具体的な取り組みについて提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者アンケートや、利用者懇談会の意見を元に、企画改良に努める。</li> <li>・全国の類似施設での取り組みを参考に、豊富な運営実績で培ったノウハウとネットワークを最大限に活用し、本事業の利用者サービス向上に努める。</li> <li>・新たな自主事業の実施により、図書館の機能・利用価値を効果的にPRすることで、新たな利用者の獲得に繋げる。</li> <li>・読書意欲を喚起する展示や企画を行う。</li> <li>・商用データベース活用の検討を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント、講座の開催時にはアンケートをとり、利用者の意見を活かし企画内容の改良に務めました。利用者アンケートでは総合窓口の利便性についての意見が多かったため、改めて「センター受付を2階の事務室に戻すことについてのご意見をお聞かせください」のアンケートを実施しました。集計結果は、80%以上の利用者が2階の事務室に戻すことに賛成しており、利便性が悪いご意見を沢山いただきました。利用者サービス向上の取り組みとして枚方市へ、センター窓口を2階に戻す提案をしました。また、利用者懇談会では、利用者の意見を活かしサービス改善に取り組んでいます。</li> <li>・共有データベースを活用して、利用者のニーズにあったプログラムとして他施設でも開催した非常食を食す講座や、夏休みアニメ上映会、パネル展示、工作会、ブックワークショップなどを実施しました。また、第2回小学生がえらぶ！“子どもの本”総選挙にも参加しました。</li> <li>・新しい取り組みとして施設周辺を「クリーンアップ大作戦」として、たばこの吸い殻などを中心に利用者職員が一体となり清掃活動を行いました。</li> <li>・大人のための図書館活用術講座では図書館の概要、取り組みを紹介、地域資料を中心に調べ方等について実施しました。実習で問題を解いてもらうことにより「とても参考になった」「調べ方がわかった」等のご意見をいただきました。</li> <li>・健康に特化した「いきいきコーナー」、長く人生を楽しむための本を集めた「さいかちコーナー」での展示など興味を持ってもらう特集展示を実施しています。また、年間を通して、新しいジャンルへの興味をもつきっかけとなるよう「社会情勢」「追悼」「季節感」等様々なテーマでの展示や、恒例となって</li> </ul>	3	利用者のニーズに応えるために、アンケートを実施し、積極的に意見を取り入れる姿勢や、利用者目線に立った取り組みが行われていることを評価する。	3



評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）	
		実施状況	評価	評価理由	評価
		<p>いる「本の福袋」「本のおたのしみ袋」を実施しました。中学生が職場体験で作成した「おすすめ本 POP」やブックワークショップで作成した「新書のおすすめ本 POP」を本と一緒に展示し、読書意欲を高めることに繋がりました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商用データベースについて牧野では「ジャパンナレッジ」、さだでは「ポプラディアネット」導入予定をしております。</li> </ul>			
環境に配慮した管理運営を目指し、ごみの削減、省エネルギー等具体的に事業計画で提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境への配慮を常に視野に入れて職員の意識向上、利用者に向けた啓蒙活動、エネルギー管理、グリーン調達などの取組みにより、省資源・省エネなどの環境負荷の低減に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・枚方市温暖化対策実行計画を視野に入れ、エネルギー使用量の削減に努め、常に職員の意識向上に努めています。啓発活動として地域の方々の環境意識向上のために、関西リサイクルシステムズ株式会社職員による出前講座を3月に予定していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大防止の対策により中止いたしました。夏期間にはうちわを設置、またゴーヤのグリーンカーテンを設置するなど環境活動を促しました。</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3
施設の利用促進に繋がる広報活動等について具体的な実施計画が提案されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2複合施設すべての情報にアクセス可能とし、目的に応じて各館を使い分けるよう仕様を検討。</li> <li>・総合ポータルサイトの設置。</li> <li>・生涯学習市民センター及び図書館の統一のパンフレットを作成。</li> <li>・地元 FM 枚方などをはじめとする各種メディアに積極的に情報提供。</li> <li>・枚方市記者クラブと密なリレーションを図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページを随時更新し、最新情報の発信を心がけています。総合ポータルサイトで、3施設を利用者が閲覧しやすい仕様にしていきます。</li> <li>・生涯学習市民センターと図書館一体型のリーフレットを配架しています。</li> <li>・地元メディアとしてFMひらかたの放送に出演しイベントや講座の紹介、地域情報誌「ぼど」「ひらかた文化」「イベントバンク」に情報提供を行いました。</li> <li>・枚方市記者クラブには、センターだよりやイベント等のチラシの配架を依頼しています。人形劇フェスティバル等の規模の大きい事業に関しては、プレスリリースを発行し</li> </ul>	3	本市要求事項水準を満たしていると判断できる。	3

評価項目	事業計画の内容（目標）	一次評価（指定管理者による評価）		二次評価（市による評価）		
		実施状況	評価	評価理由		評価
		提供を行っています。				
		一次評価(指定管理者による評価)	平均点	3	二次評価(市による評価)	平均点 3.1

<b>一次評価者（指定管理者）所見</b>	<p>令和元年度、指定管理期間2年目として、更なる市民サービス向上を目指し、運営に取り組んでまいりました。特に今年度は職員訓練・研修に力を入れ、センター・図書館合同の消防訓練は勿論の事、専門講師による接遇研修や、アンガーマネジメント、又可能なかぎり合同で研修を行う事で、職員間のコミュニケーションを促進させるだけでなく、各施設での事例等に基づく学びの場を創出しました。</p> <p>更に利用者の高齢化に合わせ、認知症サポーター養成講座等も開催し、職員研修と自主事業を融合させ、効率よく講座と研修を増加させました。利用者の方々にも大変好評でしたので、次年度もこのような講座を実施したいと考えております。他にもセンター・図書館が一体となり講座・イベントの開催時には情報を提供し合い、センター利用者と図書館利用者への働きを密にすることで幅広い利用者の満足に繋がったと思います。</p> <p>また、枚方市のテーマソング「この街が好き」をデジタルサイネージで宣伝、1階のロビーで流し利用者に楽しんでいただき知名度アップを図りました。活動委員会事業の「100人のうたごえライブ」では、作詞・作曲のTANEBIの上田氏が飛入り参加するなど参加者に喜んでいただけました。</p> <p>活動委員会事業では活動委員とセンターが協力し合い、様々な生涯学習の学びの場やきっかけを利用者へ提供しました。年々事業を開催するにあたり、委員の高齢化と人数減少が著しく、センター職員の労力が多く必要となっています。来年度も引き続き、活動委員を募集し増員していくことが大変重要な課題だと考えます。</p> <p>自主事業では新しい企画を多く取り入れながら学びの場を提供し、利用者同士の交流の活性化を図りました。残念ながら後半には新型コロナウイルス感染症予防対策として多くのイベントが中止や延期となりましたが、今後は年間を通してイベントの告知が出来るように計画・実施してまいります。</p> <p>利用者アンケートでは「とても満足」・「満足」を合わせ85%と大変良い評価を頂きました。今後も「安全・安心」を心がけ、枚方市民に寄り添ったサービスを提供すべく常に努力してまいります。</p>
-----------------------	---

<b>総合評価</b>	<b>二次評価者（施設所管部署）所見</b>	<p>利用者の声を元に、今後もよりよい施設運営につなげていかれることを期待します。障害者法定雇用率が未達成の企業は引き続き達成に向けて努力してください。多くの項目で本市要求水準を満たしています。今後も当初提案計画の達成だけでなく、更に良好な管理運営、独自のサービスの実施を期待します。</p> <p>図書館運営では、自主計画事業を単に実施するだけでなく、さらに発展させていく工夫が随所に見られました。特に、企画事業に参加した市民がお互いの学習の成果を発表する場として図書館を利用しているという点は非常に重要です。今後も市民に学びの場を提供すると同時に、学習成果の発表の場や交流の場として図書館が利用されるような取り組みを企画・実践することを期待します。</p>
<b>事業計画に則した適切な管理運営を行っている</b>		

1. 利用状況  
《隣館施設》

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
生涯学習市民センター	開館日	349 日	347 日	349 日	329	
	利用者数	100,685 人	103,123 人	101,934 人	90,599 人	人
	施設利用率	63.0 %	61.4 %	61.1 %	59.8 %	%
図書館	開館日	349 日	347 日	342 日	344	
	来館者数	209,354 人	213,849 人	230,801 人	217,218 人	人
	貸出冊数	251,452 冊	269,862 冊	308,697 冊	305,202 冊	冊
事業開催回数	7 回	8 回	30 回	37 回	回	
事業参加者数	442 人	354 人	825 人	1,728 人	人	

《牧野施設》

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
生涯学習市民センター	開館日	349 日	347 日	349 日	329	
	利用者数	94,335 人	95,949 人	95,729 人	76,742 人	人
	施設利用率	59.7 %	61.1 %	61.3 %	60.2 %	%
図書館	開館日	349.0 日	347 日	342 日	344	
	来館者数	208,005 人	199,997 人	204,603 人	183,759 人	人
	貸出冊数	227,509 冊	238,654 冊	242,473 冊	220,571 冊	冊
事業開催回数	8 回	7 回	32 回	30 回	回	
事業参加者数	587 人	270 人	1,132 人	1,102 人	人	

《牧野北分館》

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
開館日			347 日	327 日	日
生涯学習市民センター	利用者数		31,970 人	27,045 人	人
	施設利用率		52.1 %	52.2 %	%
事業開催回数			1 回	2 回	回
事業参加者数			5 人	32 人	人

2. 収支状況

歳入

単位：円

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
指定管理料	200,887,944	203,471,460	218,537,000	220,560,000	
利用収入	12,596,680	13,008,950	15,883,580	13,678,740	
その他	879,370	901,262	621,817	1,224,922	
小計 a	214,363,994	217,381,672	235,042,397	235,463,662	

別掲として市への収入として

単位：円

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
諸室使用料	11,836,650	12,266,300	15,203,300	13,077,050	
資料複写等収入	760,030	742,650	680,280	601,690	

歳出

単位：円

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
人件費	145,605,600	145,605,600	156,730,000	157,782,333	
委託費	16,837,905	19,273,622	22,311,828	28,064,230	
光熱水費	18,572,138	19,487,884	21,897,675	20,503,111	
事務費	11,567,545	8,823,353			
通信運搬費	790,747	1,157,966	1,642,500	2,264,788	
修繕費	1,908,272	1,903,220	1,710,311	1,976,299	
備品購入費	314,994	93,340	1,900,164	500,997	
消耗品費			2,471,087	2,217,313	
事業費			1,974,210	1,605,001	
使用料・賃借料			4,087,016	3,857,520	
印刷製本費			331,517	521,584	
その他	388,800	388,800	4,036,920	2,619,253	
小計 b	195,986,001	196,733,785	219,093,228	221,912,429	

単位：円

合計 a-b	18,377,993	20,647,887	15,949,169	13,551,233	
--------	------------	------------	------------	------------	--