

7a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2011

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

7a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2011

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

Diputació de Barcelona
Àrea de Coneixement i Noves Tecnologies
Gerència de Serveis d'Educació
Recinte Escola Industrial
Edifici del Relotge, 1a
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 475
gs.educacio@diba.cat
[www.diba.cat/educació](http://www.diba.cat/educacio)

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

Primera edició: novembre 2012
Impressió: DRG

SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	5
INTRODUCCIÓ.....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	29
MARC TEÒRIC.....	31
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES.....	33
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	33
EL BENCHMARKING.....	34
LEGISLACIÓ.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	37
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL.....	39
CALENDARI DEL CERCLE.....	41
FASE DE DISSENY.....	43
INTRODUCCIÓ.....	45
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	48
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	50
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	55
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS.....	60
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	67
V. INDICADORS D'ENTORN.....	73
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2011:.....	77
CONCLUSIONS.....	77
1. INTRODUCCIÓ.....	79
2. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL MUNICIPALS.....	83
3. ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA.....	100
4. CONCLUSIONS FINALS.....	102



PRÒLEG

Els canvis experimentats en la política educativa del país durant els darrers anys, estan implicant, cada vegada més, a l'administració local. Aquesta corresponsabilitat en l'educació per part dels municipis comporta un augment de la càrrega gestora ja que a partir de l'aplicació de les polítiques s'han creat nous serveis, com ara noves escoles bressol de titularitat municipal.

Fa temps que els governs locals cerquen nous instruments per millorar la seva eficàcia i eficiència en la gestió dels serveis. D'altra banda, hi ha també la pressió ciutadana per disposar de serveis públics de qualitat, reclamant de l'Administració un ús més eficient dels recursos públics. Quin és el cost d'una escola bressol municipal? S'estan utilitzant els recursos públics de forma eficient? S'estan assolint els objectius previstos per aquests centres? Es poden optimitzar aquests recursos? Per respondre aquestes preguntes es fa necessària la utilització d'indicadors de gestió.

Des de fa uns anys, la Diputació de Barcelona està impulsant els Cercles de Comparació Intermunicipals, com a cercles de qualitat. En els Cercles participen diversos experts municipals amb els objectius de:

- Mesurar, comparar i avaluar els resultats dels serveis mitjançant uns indicadors comuns, prèviament consensuats.
- Formar grups de treball per intercanviar experiències de gestió.
- Impulsar la millora dels serveis municipals.

El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol es va crear l'any 2006 amb la participació de 8 municipis. En l'edició d'enguany han participat un total de 31 municipis, distribuïts en dos grups en funció de la seva grandària poblacional, la qual cosa proporciona les mitjanes dels indicadors del grup, a més de la mitjana global del Cercle:

- Grup (+10): municipis de 10.000 a 40.000 habitants.
- Grup (+40): municipis de més de 40.000 habitants.

Després de la recollida i validació de les dades dels municipis participants, corresponents a l'exercici 2011, s'han dut a terme dos tallers, per tal de valorar els resultats i realitzar el treball de millora.

Aquest informe recull els documents elaborats pels municipis participants en la 7^a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol.



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i, posterior, remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien

un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

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

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

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



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

- ♦ proposar una metodologia de treball comuna que permeti comparar els serveis municipals dels ajuntaments participants,
- ♦ arribar a un acord sobre uns 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 CCI se situa entre els 10 i els 15. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de CCI addicionals. Així, en diversos serveis municipals, hi ha més d'un CCI.

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

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

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

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

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

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



FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. Fase de disseny

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

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

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

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

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

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

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

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

II. Dimensió Usuari / Client

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

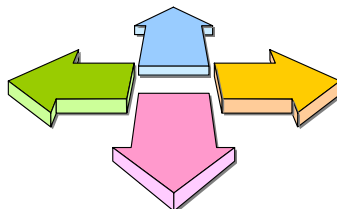
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

IV. Dimensió Econòmica

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



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

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

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

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

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

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



2. Fase de mesura

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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



3. Fase d'avaluació

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

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

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

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

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

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

4. Fase de millora

A continuació, i durant aquest taller d'intercanvi tot just mencionat, es treballa per identificar les millores que es poden realitzar en la prestació del servei municipal. Es tracta d'un taller eminentment pràctic i participatiu, que 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 a partir dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.

a. oportunitats de millora

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

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

b. bones pràctiques

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

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

c. anàlisi de l'evolució del servei

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

- 4.1.C. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora
- 4.2.C. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.
- 4.3.C. Creuament de l'Anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors. Els participants han d'identificar:
 - Els indicadors que han millorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitats de millora.
 - Els indicadors que han empitjorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitat de millora.
 - Els indicadors que s'han mantingut des de l'any base fins l'any d'estudi.

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

d. actuacions d'estalvi econòmic

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

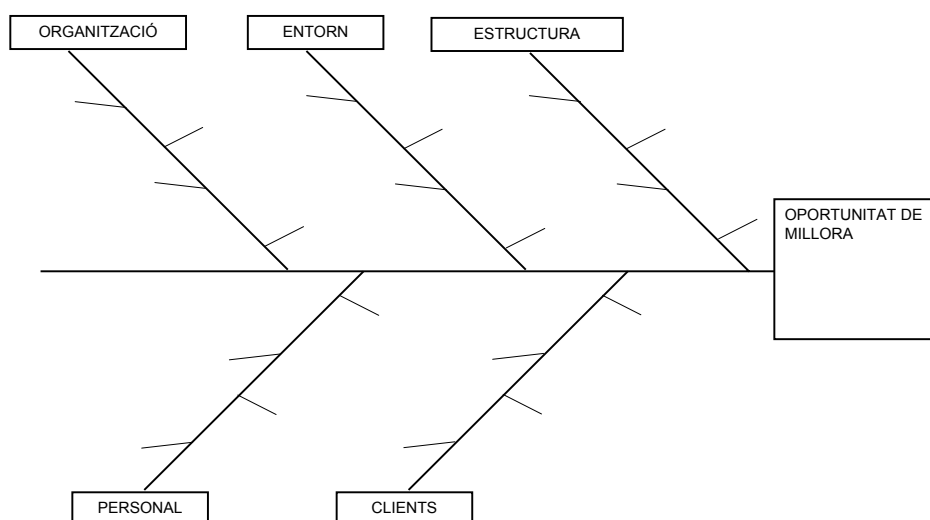
- 4.1.D. Introducció de continguts.
- 4.2.D. Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- 4.3.D. Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.



A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



En primer lloc, s'escriu l'oportunitat de millora a la part dreta de l'espina de peix. A continuació, a través d'una pluja d'idees s'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora que, a la vegada, es classifiquen, en les espines principals, en varies categories.

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

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



4.2.A Matriu de Classificació de Causes. És una metodologia que ens permet conèixer el pes de cada causa en la globalitat d'una oportunitat de millora, així com ordenar les causes de major a menor importància.

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

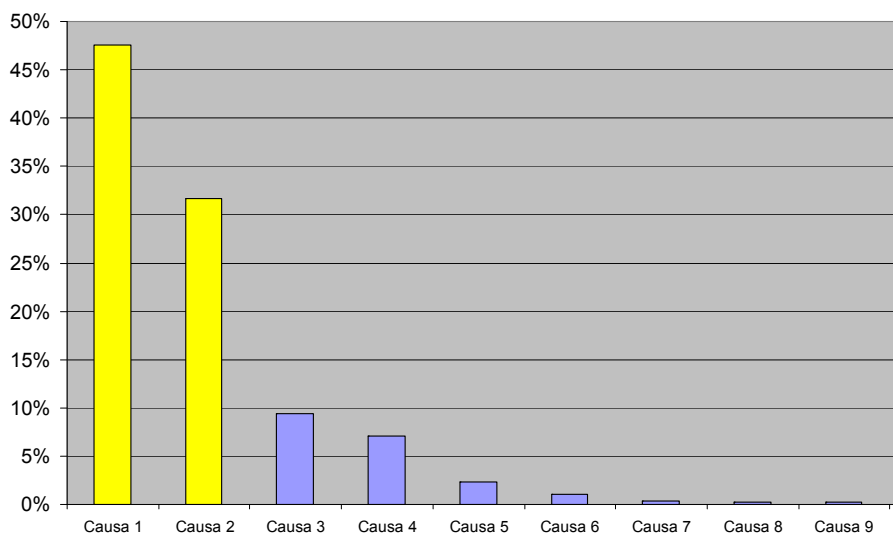
*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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

A continuació, per cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i s'obté la ponderació

acumulada de cada causa, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d'aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l'exemple següent, amb 2 causes, s'aconsegueix "atacar" un 80% de l'oportunitat de millora:



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

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

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

Municipi:
MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

A continuació, es ponderaran les possibles accions de millora, mitjançant la "Matriu d'anàlisi

de les accions de millora", emprant les següents 4 dimensions.

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

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

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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



ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.3.B Anàlisi d'un cas

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

4.4.B Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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






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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

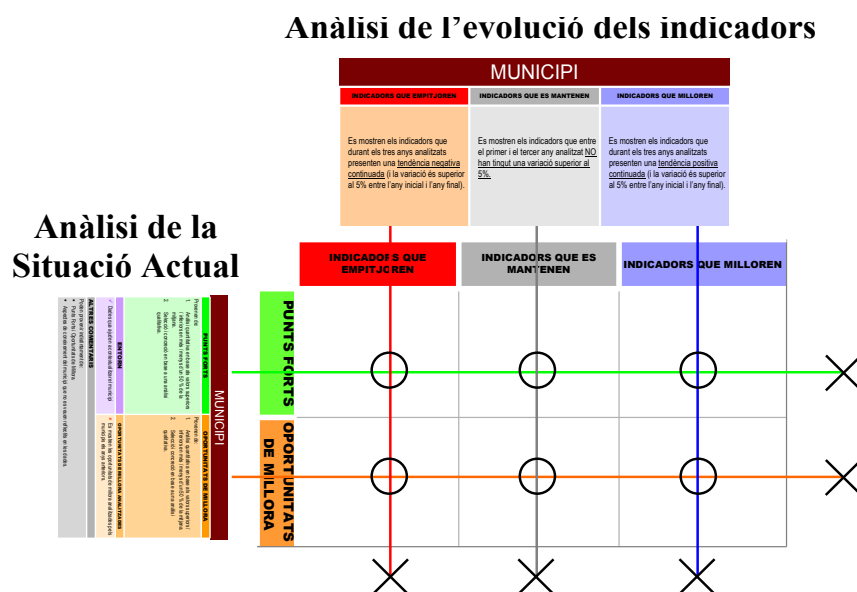
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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



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

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



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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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



Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

NOM DEL MUNICIPI		
ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI		
BLOC I. DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
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:

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

4.1.D Introducció de continguts

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

- ♦ Finalitat i objectius de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- ♦ Fitxa de Formalització de les Actuacions d'estalvi Econòmic.

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

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

A més a més, es remetent als participants un parell d'exemples d'Actuacions d'Estalvi Econòmic per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

4.3.D Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic

Durant el taller de millora, es fa una presentació en plenari de les Actuacions d'Estalvi Econòmic elaborades pels diferents municipis.

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

- ♦ Dades identificatives (Nom de l'Actuació d'Estalvi Econòmic, Municipi).
- ♦ Atributs a valorar, en una escala de 0 a 10:
 - **Grau de compliment amb l'objectiu:** de 0 a 10 en funció de la consecució de l'objectiu establert.

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



5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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



ALGUNES XIFRES

L'any 2012 es van realitzar els CCI dels següents 15 serveis, en el quals han participat 516 tècnics municipals, englobats en 35 Cercles.

Cercles	2011		2012		Edició
	Municipis participants		Municipis participants		
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	53		55		7 ^a
Neteja viària i Residus	34	2	35	2	9 ^a
Biblioteques	44 + 1*		44		9 ^a
Espais Escènics Municipals	29		30		5 ^a
Escoles Bressol	31		31		7 ^a
Escoles de Música	32		32		7 ^a
Esports	51		50		9 ^a
Serveis Socials	53	2	53	2	11 ^a
Mercats	30		28 + 2**		6 ^a
Fires Locals	16		22		4 ^a
Serveis Locals d'Ocupació	30		32		4 ^a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	25		27		4 ^a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	26		34 + 2**		3 ^a
Enllumenat Públic	13		18		3 ^a
Serveis de Mediació Ciutadana	14		17		2 ^a
Total Cercles	495		516		
		34 15 Cercles		35 15 Cercles	

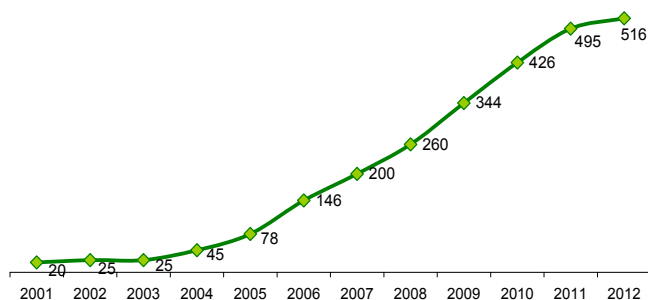
* Barcelona ciutat (10 districtes)

** Barcelona ciutat (2 districtes)

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
Policia Local						15	24	35	43	46	53	55
Neteja viària i residus	12				11	17	24	26	22	34	36	37
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	37	54	44
Espais Escènics Municipals								12	26	30	29	30
Escoles Bressol						8	13	25	27	28	31	31
Escoles de Música						7	11	14	27	31	32	32
Esports	8				13	29	37	42	49	50	51	50
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	55
Mercats Municipals							12	25	29	29	30	30
Fires Locals									14	17	16	22
Serveis Locals d'Ocupació									12	26	30	32
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor									11	18	25	27
Seguretat Alimentària (Salut P.)										14	26	36
Enllumenat Públic										12	13	18
Servei de Mediació Ciutadana											14	17
Total Participants	20	25	25	45	78	146	200	260	344	426	495	516

Nota: Els anys 2003 i 2005, es va analitzar el servei de TIC.



MARC TEÒRIC



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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



EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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



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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking.

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

c. Identificar els socis / participants del benchmarking.

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.

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

e. Actuar.

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

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

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

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

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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



LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2010). *Memòria 2007-2008 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2012). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2010*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2012). *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2010*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992). *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008). *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros



EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol que ha tingut lloc durant l'any 2012.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES BRESSOL



FASE DE DISSENY



INTRODUCCIÓ

Actualment, les escoles bressol municipals es conceben com un servei d'educació integral en centres que poden disposar dels espais següents:

- a) Escola bressol pròpiament dita: espai on s'imparteix educació infantil als nens i nenes, des dels quatre mesos fins als tres anys, i on s'afavoreix en l'infant el desig natural d'aprendre, on es fomenta la possibilitat de relacionar-se amb els altres i l'adquisició de valors, hàbits i pautes de conducta que afavoreixin la seva autonomia i integració a la societat.
- b) Espai d'educació maternal: espai on s'ofereix la preparació física, sanitària i emocional durant l'embaràs i el post-part.
- c) Espai nadó: adreçat als pares i les mares que acaben de tenir un fill, és un espai on es comparteixen experiències, opinions i neguits amb altres pares i mares, on es pot accedir amb els fills i es compta amb l'assessorament d'experts.
- d) Espai familiar: espai de trobada i relació entre els nens i els pares i les mares, on els petits juguen, mentre els pares observen els seus fills, juguen amb ells o intercanvien experiències, opinions o dubtes amb d'altres pares, també amb l'assessorament d'experts.

De forma genèrica, podem dir que la missió de les escoles municipals és oferir a la ciutadania del municipi uns serveis educatius de qualitat, en permanent adaptació als canvis i a les expectatives de la comunitat, sota els valors d'igualtat, cohesió i inclusió social, participació i desenvolupament econòmic i social, mitjançant una eficaç i eficient gestió organitzativa dels recursos humans i econòmics del centre.



METODOLOGIA DE LA CONSTRUCCIÓ DELS INDICADORS

Els indicadors que es presenten a continuació van ser seleccionats per un grup de municipis en el marc de la 4^a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles Bressol, amb la participació de la Gerència de Serveis d'Educació de l'Àrea de Coneixement i Noves tecnologies i del Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda i Recursos Interns, i s'estructuren en quatre dimensions de meta:

- Encàrrec polític / Estratègic.
- Usuari / Client.
- Valors Organitzatius / Recursos Humans.
- Econòmica.

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

FONT DE LES DADES

Les dades per elaborar aquests indicadors van ser facilitades pels ajuntaments participants, que les van remetre a la Gerència de Serveis d'Educació de l'Àrea de Coneixement i Noves tecnologies. La validació de les dades es va realitzar per part de la Gerència de Serveis d'Educació i del Servei de Programació.

En l'edició d'enguany, han participat 31 municipis de la província de Barcelona.

ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL

En aquesta edició, 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 a la mitjana grupal.

- ♦ Valor de l'indicador superior al 25% del de la mitjana grupal i amb una valoració positiva: es considera **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**. Alguns exemples d'aquest grup d'indicadors són:

- ↑ Grau de satisfacció dels usuaris.
- ↑ % d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats.
- ↑ % de personal fix educador i educador de suport.

Aquest grup d'indicadors està reflectit en **color verd**, en el Quadre Resum d'Indicadors.

- ♦ **Valor de l'indicador inferior al 25% del de la mitjana grupal i amb una valoració positiva:** 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**. Un exemple en aquest sentit són:

- ↓ Alumnes per educador/a (tutor/a d'aula).
- ↓ Alumnes de menjador per professional de menjador.
- ↓ Hores de baixa sobre hores de conveni..

Aquest grup d'indicadors està reflectit 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 superior o inferiors al 25% de la mitjana reflecteixen una situació millor o pitjor respecte a la mitjana. És el cas dels següents indicadors:

- % de gestió directa i indirecta
- % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció
- % d'alumnes que utilitzen el servei de menjador
- % de dones sobre el total de personal educador/a i educador/a de suport

Aquest grup d'indicadors està reflectit en **color groc**, en el Quadre Resum d'Indicadors.

Així mateix, en el cas del Cercle de les Escoles Bressol, s'han establert alguns criteris específics pels següents indicadors:

Indicador	Punt Fort	Oportunitat de millora	Neutre
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	Entre 0,9 i 1,1	Inferior a 0,9 o bé superior al 25% de la mitjana de grup	
% de places municipals sobre el total de places al municipi	Superior al 25% de la mitjana municipal		Inferior al 25% de la mitjana de grup
Nombre de personal educador de suport per educador/a		Superior a 0,8 educadors/es de suport per educador/a o bé inferior a 0,3	
% d'hores no lectives dels educadors/es i dels educadors/es de suport sobre hores anuals treballades		Superior al 18,5% d'hores no lectives o bé inferior al 8% d'hores no lectives.	
Finançament per aportacions de les famílies i de l'ajuntament		Inferior o superior al 25% de la tercera part del finançament total	
Finançament per aportacions d'altres institucions	Superior a 25% de la tercera part del finançament total	Inferior al 25% de la tercera part del finançament total	
Despesa corrent per alumne		Superior o inferior al 25% de la mitjana municipal	
Despesa corrent per hora d'obertura		Superior o inferior al 25% de la mitjana municipal	

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític		2011	
Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2011	Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2011
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,8	% d'oferta de serveis complementaris	76,3
Demanda de places d'EEBB municipal	21,2	% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	30,1
		% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	28,1
		% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	5,2
		Planificar adequadament l'oferta escolar	2011
		% de places municipals sobre el total de places al municipi	42,9
		% de places públiques sobre el total de places al municipi	49,7
		% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,9
		Potenciar la igualtat d'oportunitats	2011
		% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	14,4
		% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,7
Usuari / Client			
Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients	2011	Ofertir un servei accessible als usuaris	2011
Grau de satisfacció dels usuaris	8,6	Mijana d'hores d'obertura diària per centre	9,5
		Mijana de dies d'obertura anual per centre	203
		% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,1
		Garantir l'accés a tots els usuaris	2011
		% d'alumnes que han rebut ajuts	30,4
		% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	91,5
		% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,8
		% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,6
		Facilitar la participació	2011
		Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	31

Valors Organitzatius / RRHH		2011	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió			
% de Gestió directa (Ajuntament, ODA)	62,0		
% de Gestió indirecta (Concessió)	38,0		
Oferrir un servei de qualitat (mòdel de gestió)			
Alumnes per educador/a	14,7		
Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5		
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	76,3		
% d'hores no lectives dels educadors/es sobre total de treballades	15,6		
% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre total de treballades	11,3		
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	48,0		
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,5		
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors			
% de personal educador i educador de suport fix	85,6		
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	4,6		
Salari brut d'un/a educador/a	23.957		
Salari brut d'un/a educador/a de suport	20.663		
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.671		
Millorar les habilitats dels treballadors			
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	28		
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals			
% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	98,0		

Economia		2011	
Disposar dels recursos adequats			
Despesa corrent per habitant	28,2		
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4		
Finançar adequadament el servei			
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	33,4		
% de finançament per aportacions d'altres institucions	29,4		
% de finançament per part de l'ajuntament	37,2		
Gestionar adequadament els recursos			
% de despesa en personal sobre el total de despeses corrents	74,7		
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	16,8		
% despesa corrent dels altres serveis complementaris sobre la despesa corrent dels serveis	1,9		
Oferrir el servei a uns costos unitaris adequats			
Despesa corrent per alumne	5,454		
Despesa corrent per hora d'obertura anual	249		

Entorn		2011	
Finançar adequadament el servei			
Densitat de població (hab./km² municipi)	2.218		
Oferrir el servei a uns costos unitaris adequats			
Renda per càpita	13.281		
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió			
Població	56.060		
Població de 0 a 3 anys	2.064		
Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	443		
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	31		
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors			
Nombre de centres municipals	3		
Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades	1		

Valor mg del conjunt de municipis 2011



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana

Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles bressol municipals, mesurada com el nombre de pre-inscripcions per cada plaça disponible.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades}}{\text{Places ofertes municipals}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2010 per al curs 2010/2011). No es consideren places sol·licitades les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. <i>Font</i>: Ajuntaments. ➤ <i>Places ofertes municipals</i>: Nombre total de l'oferta de places senceres vacants en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi (curs 2010/2011). No es consideren places ofertes (vacants) aquelles places per als alumnes que ja han realitzat el curs escolar anterior. <i>Font</i>: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 1,8	Municipis participants: 31

Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte a la població de 0 a 3 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades} + \text{Places cobertes}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2010 per al curs 2010/2011). No es consideren places sol·licitades les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. <i>Font</i>: Ajuntaments. ➤ <i>Places cobertes</i>: Nombre de places senceres dels alumnes d'escoles bressol municipals que tenien plaça el curs anterior i continuen a l'escola el curs corresponent al període en estudi. ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys</i>: Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font</i>: Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 21,2%	Municipis participants: 31

% d'oferta de serveis complementaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol municipals. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de serveis complementaris}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de serveis complementaris:</i> Nombre de serveis complementaris (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s (escoles bressol municipals). Són serveis complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 76,3%	Municipis participants: 31

% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0-3 anys) (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s (escoles bressol municipals). Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 30,1%	Municipis participants: 31

% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals de serveis complementaris (acollida, menjador i casal d'estiu) respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de serveis complementaris}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de serveis complementaris:</i> Nombre total d'hores anuals de serveis complementaris. Són serveis complementaris: 1- el menjador (només es comptabilitza l'hora de menjador, no la de dormir), 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 28,1%	Municipis participants: 30



% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies organitzats per l'escola respecte el total d'hores en que els centres es troben oberts als infants al llarg del curs. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Hores d'obertura anual}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre total d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0 a 3 anys) organitzats per l'escola. Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. No es comptabilitzen les cessions d'ús de l'espai ni qualsevol activitat no organitzada per l'escola. En cas de diversos centres, es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes -. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 5,2%	Municipis participants: 30

Planificar adequadament l'oferta escolar

% de places municipals sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de places d'escola bressol que són de gestió municipal respecte el total de places d'escola bressol que hi ha al municipi. És una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places totals municipals}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. S'obté de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes". <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals en el municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (Municipals + Generalitat + Privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 42,9%	Municipis participants: 30



% de places públiques sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mostra el percentatge de places públiques d'escola bressol, tant les municipals com les de la Generalitat, respecte el total de places d'escola bressol del municipi. És una aproximació al pes de l'oferta municipal pública d'escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places totals municipals} + \text{Places totals Generalitat}}{\text{Places totals en el municipi (municipals} + \text{Generalitat} + \text{privades)}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals Generalitat:</i> Nombre total de places en escoles bressol de la Generalitat pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals al municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 49,7%	Municipis participants: 30

% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi (municipals, Generalitat i privades)	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mostra el percentatge de places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament respecte el total de places del municipi. És un element per conèixer les diverses polítiques municipals per donar resposta a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament}}{\text{Places totals en el municipi (municipals} + \text{Generalitat} + \text{privades)}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament:</i> Nombre total de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals al municipi (municipals + Generalitat + privades):</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 1,9%	Municipis participants: 28



Potenciar la igualtat d'oportunitats

% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge d'infants d'entre 0 i 3 anys que està matriculat a una escola bressol municipal. Es pot considerar una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol.	
-Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2010/2011. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes empadronats al municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 14,4%	Municipis participants: 31

54

% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que estan matriculats a les escoles bressol municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de nacionalitat estrangera en escola bressol municipal}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de nacionalitat estrangera en EEBB municipal:</i> Nombre de nens i nenes de nacionalitat estrangera que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2010/2011. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2010/2011. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 6,7%	Municipis participants: 29



II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients

Grau de satisfacció dels usuaris	
<p>Explicació de l'indicador: Amb aquest indicador es quantifica el grau de satisfacció de les famílies que utilitzen les escoles bressol municipal, en una escala de 0 ("gens satisfet") a 10 ("molt satisfet"). Mostra la percepció que tenen els usuaris de la qualitat del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Grau de satisfacció dels usuaris</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Grau de satisfacció dels usuaris:</i> Mesura del grau de satisfacció dels pares i mares envers el servei ofert. Resultat d'enquesta amb una escala de 0 a 10 ("gens satisfet" - "molt satisfet"). Qualsevol enquesta de satisfacció és vàlida sempre i quan puntuï de 0 a 10. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 8,6	Municipis participants: 24

Oferir un servei accessible als usuaris

Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix les hores diàries que, de mitjana, estan obertes les escoles bressol. És una aproximació al grau d'accés al servei que tenen els usuaris.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'obertura diària}}{\text{Nombre de centres}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores d'obertura diària:</i> Nombre total d'hores diàries en què el/s centre/s es troba/en obert/s amb horari d'atenció directa als infants, exclusivament pel Servei d'Escola Bressol. S'inclou l'espai d'acollida i menjador. L'horari habitual (no el d'estiu). En cas de diversos centres, la suma de les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 9,5	Municipis participants: 31



Mitjana de dies d'obertura anual per centre	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix els dies que, de mitjana, estan obertes les escoles bressol. És una aproximació al grau d'accés al servei que tenen els usuaris.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies d'obertura anual}}{\text{Nombre de centres}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dies d'obertura anual:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 203	Municipis participants: 31

% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dies en què els centres es troben oberts en horari escolar.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies d'obertura anual de servei escolar}}{\text{Dies d'obertura anual}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dies d'obertura anual de servei escolar:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants en horari escolar. No inclou el casal d'estiu ni els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar, etc.). En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Dies d'obertura anual:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 96,1%	Municipis participants: 31



Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponent al curs acadèmic del període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 30,4%	Municipis participants: 31

% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions) respecte el total d'ajuts que s'han sol·licitat.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'ajuts sol·licitats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'ajuts sol·licitats:</i> Nombre total de sol·licituds d'ajuts rebudes per l'Ajuntament pel curs del període en estudi. En el cas d'un alumne que sol·licita dos tipus d'ajuts es comptabilitza només una vegada. Aquells ajuts que s'atorguen directament (sense sol·licitud prèvia) també es comptabilitzen. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 91,5%	Municipis participants: 31



% d'alumnes amb necessitats educatives especials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives especials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials: les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs del període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 1,8%	Municipis participants: 31

% d'alumnes amb necessitats educatives socials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives socials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives socials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives socials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives socials. Són necessitats educatives socials: les que per raons socioeconòmiques o socioeducatives requereixin d'una atenció educativa específica. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 2,6%	Municipis participants: 31



Facilitar la participació

Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge dels pares i mares de les escoles bressol que estan associats a les AMPA. És un exemple del nivell de participació de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'associats a l'AMPA}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'associats a l'AMPA:</i> Nombre de persones que estan inscrites a l'AMPA (associació de mares i pares) del/s centre/s. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 31	Municipis participants: 31



III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta	
Explicació de l'indicador: 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).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents 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> Ajuntaments. ➤ <i>Despeses corrents 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> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 62% - 38%	Municipis participants: 29

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)

Alumnes per educador/a (tutor/a d'aula)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix la càrrega docent entesa com el nombre d'alumnes per cada educador/a (tutor/a d'aula). És una aproximació al nivell de qualitat del servei d'escola bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre de personal educador equivalent}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de personal educador equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté automàticament de dividir les "Hores anuals treballades dels educadors/es" entre les "Hores de conveni d'un/a educador/a". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 14,7	Municipis participants: 31



Nombre de personal educador de suport per cada educador/a (tutor/a d'aula)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de personal educador/a de suport que hi ha per cada educador/a (tutor/a d'aula) a les escoles bressol. És una aproximació al nivell de qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador de suport equivalent}}{\text{Nombre de personal educador equivalent}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador de suport equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a de suport adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades de personal educador de suport" entre les "Hores de conveni d'un educador/a de suport". <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de personal educador equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades dels educadors/es" entre les "Hores de conveni d'un educador/a". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 0,5	Municipis participants: 30

% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el temps que l'equip directiu dedica a les tasques de gestió del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades per la direcció del centre} - \text{Hores anuals de la direcció del centre dedicades a suport a l'aula}}{\text{Hores anuals treballades per la direcció del centre}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades per la direcció del centre:</i> Nombre total d'hores treballades pel conjunt del personal director- coordinador del/s centre/s. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals de la direcció del centre dedicades a suport a l'aula:</i> Nombre d'hores treballades pel conjunt del personal director- coordinador del/s centre/s en tasques de suport a l'aula. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 76,3%	Municipis participants: 30

% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre el total d'hores anuals treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal educador/a (tutor/a d'aula) del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals no lectives del personal educador:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador dedica al centre en horari no lectiu. L'horari d'acollida i de menjador no s'inclou perquè es considera horari lectiu. Si s'inclou la formació. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades del personal educador:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)" + "Hores no lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)". Es considera personal docent els/les tutors/es d'aula. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 15,6%	Municipis participants: 31



% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal educador/a de suport del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador de suport}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador de suport}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals no lectives del personal educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt dels educador/es de suport dedica al centre en horari no lectiu. Es considera personal educador de suport el personal educador/a de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades del personal educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador/a de suport dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives d'educadors/es de suport" + "Hores no lectives d'educadors/es de suport". Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 11,3%	Municipis participants: 29

% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador habitualment respecte el nombre total d'alumnes en escola bressol municipal. És una aproximació a la demanda del servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual:</i> Nombre d'alumnes que utilitzen el servei de menjador 3 o més cops a la setmana. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 48%	Municipis participants: 30

Alumnes de menjador per professional de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre d'alumnes que utilitzen el servei de menjador habitualment respecte el nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador. És una aproximació a la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual}}{\text{Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual:</i> Nombre d'alumnes que utilitzen el servei de menjador 3 o més cops a la setmana. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador:</i> Nombre total de personal (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i monitors/es de menjador) que donen servei a l'hora de menjador (en atenció directa a l'infant de 0 a 3 anys) en un dia estàndard. No s'inclou el/la cuiner/a. En cas de diversos centres es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 5,5	Municipis participants: 30



Promoure un clima laboral positiu pels treballadors

% de personal educador i educador de suport fix	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les hores treballades pel personal educador i educador de suport que són realitzades per personal fix. Mostra el grau d'estabilitat de la plantilla de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal educador fix i educador de suport fix}}{\text{Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador fix i educador/a de suport fix:</i> Nombre d'hores treballades (lectives i no lectives) pel conjunt del personal educador i educador de suport amb contractació indefinida/fixa. No s'inclou ni el personal interí (vacants o substitucions) ni l'eventual. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador i educador de suport dedica al centre. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 85,6%	Municipis participants: 29

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport de l'escola, respecte el total d'hores treballades. És un element per analitzar el clima laboral de l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de personal educador i educador de suport}}{\text{Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de personal educador i educador de suport:</i> S'inclou el nombre total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal docent de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador i educador de suport dedica al centre. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 4,6%	Municipis participants: 26



Salari brut d'un/a educador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador a temps complert de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a educador/a</i>: Sou brut anual del lloc de treball d'educador/a a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. <i>Font</i>: En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 23.957€	Municipis participants: 28

Salari brut d'un educador/a de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador/a de suport a temps complert de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a de suport</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un educador/a de suport</i>: Sou brut anual del lloc de treball d'un educador/a de suport a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador/a de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font</i>: En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 20.663€	Municipis participants: 26



Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut d'un/a director/a a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol:</i> Sou brut anual de lloc del lloc de treball d'un/a director/a d'escola bressol a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> Ajuntaments 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 29.671€	Municipis participants: 29

Millorar les habilitats dels treballadors

Hores de formació anuals rebudes per cada educador i educador/a de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'hores anuals que destina a formació cada educador i educador/a de suport de les escoles bressol. És una aproximació a l'esforç per millorar les habilitats dels educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals dels educadors/es i educadors/es de suport}}{\text{Nombre de personal educador equivalent} + \text{Nombre de personal educador de suport equivalent}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores de formació anuals dels educadors/es i educadors/es de suport:</i> Suma de les hores anuals de formació autoritzada pel municipi rebudes pel conjunt dels educadors/es i educadors/es de suport. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de personal educador equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté automàticament de dividir les "Hores anuals treballades de educador/as" entre les "Hores de conveni d'un educador/a". <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de personal educador de suport equivalent:</i> Nombre total de personal educador de suport adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades de personal educador de suport" entre les "Hores de conveni d'un educador/a de suport". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 28	Municipis participants: 30



Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones adscrites al centre respecte el total de personal educador i educador de suport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador i educador de suport dones}}{\text{Total Docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador i educador de suport dones:</i> Nombre de DONES educadores i educadores de suport sense tenir en compte les hores treballades. ➤ <i>Total Docents:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador i educador de suport homes". Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 98%	Municipis participants: 31



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar de recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles bressol per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 28,2€	Municipis participants: 28

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles bressol sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per les Escoles Bressol, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 3,4%	Municipis participants: 28



Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions de les famílies	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportacions de les famílies. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions de les famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions de les famílies:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals, el cobrament pel servei de menjador i pel servei d'acollida, així com els ingressos pels serveis complementaris. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 33,4%	Municipis participants: 28



% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: DEGC (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</i>), etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 29,4%	Municipis participants: 28

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 37,2%	Municipis participants: 28



Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei (educador i no educador). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 74,7%	Municipis participants: 28

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en serveis complementaris sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 16,8%	Municipis participants: 18

% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 1,9%	Municipis participants: 18



Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne

Explicació de l'indicador:

Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol.

Fórmula de càlcul:
$$\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$$

Variables emprades:

- **Despeses corrents del Servei:** Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. *Font:* Ajuntaments, Entitats gestores.
- **Nombre d'alumnes:** Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic del període en estudi. *Font:* Ajuntaments.

Valor mitjà de l'indicador 2011: 5.454€

Municipis participants: 28

Despesa corrent per hora d'obertura anual

Explicació de l'indicador:

Aquest indicador recull la despesa corrent per hora d'obertura dels centres, és a dir, la despesa mitjana per hora en què l'escola bressol està oberta.

Fórmula de càlcul:
$$\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores d'obertura anual}}$$

Variables emprades:

- **Despeses corrents del Servei:** Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. *Font:* Ajuntaments, Entitats gestores.
- **Hores d'obertura anual:** Nombre total d'hores en què el/ls centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars -externes o internes-. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. *Font:* Ajuntaments.

Valor mitjà de l'indicador 2011: 249€

Municipis participants: 28



V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Habitants</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 56.060	Municipis participants: 31

Població de 0 a 3 anys	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys</i>: Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 2.064	Municipis participants: 31

Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la població de nacionalitat estrangera d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera</i>: Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 443	Municipis participants: 31



% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'infants de 0 a 3 anys matriculats en escola bressol respecte el nombre total d'infants de 0 a 3 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol del municipi (públiques i privades) corresponents al curs acadèmic en estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 31%	Municipis participants: 29

Densitat de població (habitants / km² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ <i>Superfície Municipal:</i> Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 2.218	Municipis participants: 31

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants. En reflexa el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Renda familiar bruta disponible:</i> Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia).</i> ➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 13.281€	Municipis participants: 31



Nombre de centres municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'escoles bressol municipals per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres municipals</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de centres municipals:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 3	Municipis participants: 31

Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament:</i> Nombre de centres privats d'educació infantil de 0 a 3 anys, amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 1	Municipis participants: 30



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2011: CONCLUSIONS

77



1. INTRODUCCIÓ

L'escola bressol constitueix el primer agent educatiu formal; i ha de garantir l'accés a la igualtat d'oportunitats per als infants petits, al mateix temps que possibilitar la conciliació de la vida familiar i laboral dels seus progenitors. Aquests centres són, per als infants petits, espais d'interacció, de descobriment i d'acompanyament al seu procés integral de desenvolupament, en un clima i entorn de confiança que estimula les seves capacitats. L'escola bressol acull de manera inclusiva la diversitat dels infants, alhora que és un espai privilegiat per a la detecció i intervenció precoç de possibles necessitats educatives específiques. L'estreta col·laboració entre la família - principal i fonamental agent educatiu -, i l'escola - complementa la tasca educativa de la família -, esdevé imprescindible en el procés de creixement dels infants.

En aquest sentit, el Projecte Educatiu de Centre (PEC) és l'instrument que recull la identitat i el caràcter propi de cada escola bressol, la visió de l'infant que orientarà la pràctica educativa, així com la funció de la família i l'escola en el procés educatiu dels infants. També el PEC haurà de traduir la vinculació de l'escola amb el municipi i amb possibles plans educatius territorials.

La implantació territorial de les escoles bressol, fruit de la coordinació i col·laboració entre l'administració autonòmica i els ajuntaments, ha comportat un fort increment de l'oferta de places públiques dirigides a la franja d'edat de 0 a 3 anys, especialment durant el període 2004-2011. Aquest fet ha determinat que l'actual sistema públic d'escoles bressol a Catalunya sigui, de forma majoritària, de titularitat municipal, conforme al que preveia el desplegament del Mapa escolar.

En aquest context, cal assenyalar l'esforç realitzat pels municipis a l'hora de crear i consolidar places públiques d'escoles bressol, com a expressió d'una política pública d'educació inclusiva i de cohesió social; però aquest esforç és encara més significatiu en l'actual escenari de crisi econòmica que, - amb la limitació pressupostària previsible -, pot posar en risc el nivell de qualitat laboriosament assolit.

Malgrat es manté una clara demanda social envers aquest servei, en la majoria d'escoles bressol municipals s'està acusant l'efecte de la crisi com a conseqüència de l'atur que afecta a les famílies potencialment usuàries; aquesta situació es tradueix en un descens del nivell d'ocupació del servei d'escola bressol, o en un descens en la utilització de determinats serveis (menjador, acollida,...), amb un impacte considerable en el balanç econòmic del servei.

Ara, la realitat demana - encara més -, ajustar-se a un pressupost més restrictiu, aplicar plans d'austeritat municipals, i la necessitat de gestionar aquests serveis educatius de manera més sostenible sense rebaixar els paràmetres de qualitat assolits al llarg dels anys. Aquesta situació, que es preveu de llarga durada, serà cabdal en les economies locals i en els serveis educatius d'escola bressol. Existeix, doncs, certa urgència per avaluar l'impacte generat per l'actual situació de crisi, i per fixar prioritats i estratègies que garanteixin la sostenibilitat del servei sense renunciar al model de qualitat.

La Diputació de Barcelona, per la seva part, ha continuat reforçant les polítiques educatives locals a través de diferents accions del Programa d'Escola Bressol, proporcionant assessorament tècnic per a la planificació i la gestió d'aquests serveis educatius, suport econòmic per al funcionament de les escoles bressol i ajuts per a famílies d'infants que utilitzen el servei de menjador escolar. Tanmateix, ofereix formació específica per a tècnics responsables de la gestió/seguiment d'aquests serveis i, en els últims anys, formació dirigida al col·lectiu de directors/res d'escoles bressol municipals, per al desenvolupament i millora del seu rol directiu.



La Diputació de Barcelona, és conscient del gran repte que representa, per als ajuntaments titulars d'escoles bressol, mantenir el nivell de qualitat assolit els últims anys; per tant, vol continuar contribuint al desenvolupament i millora de la gestió municipal de les escoles bressol. Aquesta acció és encara més necessària en l'actual escenari de crisi econòmica, amb les evidents repercussions pressupostàries que implicarà.

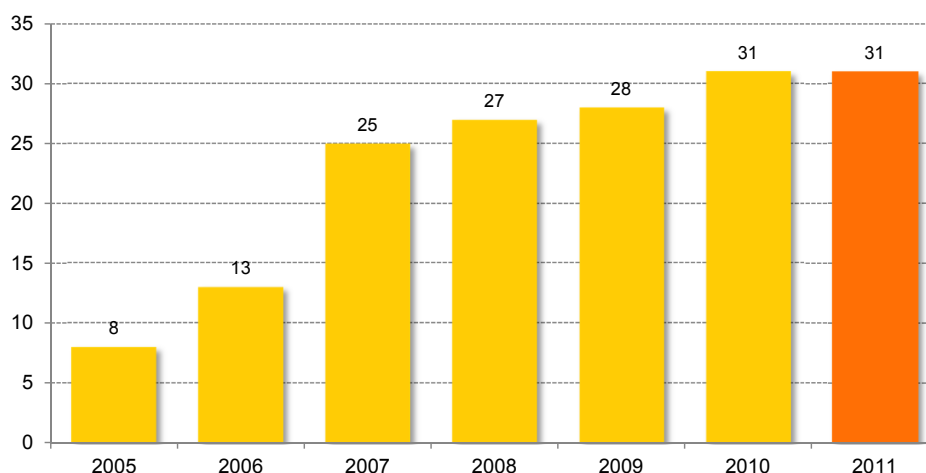
Per això, els Cercles de Comparació Intermunicipal s'han consolidat al llarg de successives edicions, com una eina útil per a la gestió d'aquests serveis educatius, aportant als municipis que en participen, elements de situació i elements de planificació per a la millora del servei, beneficis que les circumstàncies actuals fan més necessaris.

Els objectius del present document són:

- ♦ Analitzar - en 31 municipis de la província de Barcelona -, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles bressol municipals de l'any 2011 i estudiar els canvis esdevinguts respecte a les edicions anteriors.
- ♦ Recollir els punts forts i les oportunitats de millora de la gestió dels serveis de les escoles bressol municipals, que s'extreuen dels indicadors de gestió.
- ♦ Reflectir les accions proposades pels municipis per un major estalvi econòmic en la prestació del servei, presentades pels participants durant els tallers.
- ♦ Exposar les principals conclusions de l'estudi.

En aquesta edició han participat un total de 31 municipis (Taula 1); s'han incorporat tres nous municipis que, alhora, han compensat tres baixes de l'edició anterior.

La participació en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol continua despertant un gran interès entre els municipis que en formen part (Gràfic 1) ja que propicia l'intercanvi d'experiències i el debat entorn a la gestió d'aquests centres educatius. Però també cal remarcar l'interès creixent de municipis que no participen directament, pels quals els Cercles s'han consolidat com a una eina de referència i de consulta.



Gràfic 1. Evolució del nombre de municipis participants en els CCI d'Escoles Bressol realitzats fins l'actualitat.

L'agrupació de municipis es manté igual que en les edicions anteriors: el grup (+10) inclou els municipis d'entre 10.000 i 40.000 habitants i el grup (+40), els de població superior als 40.000 habitants. Els únics

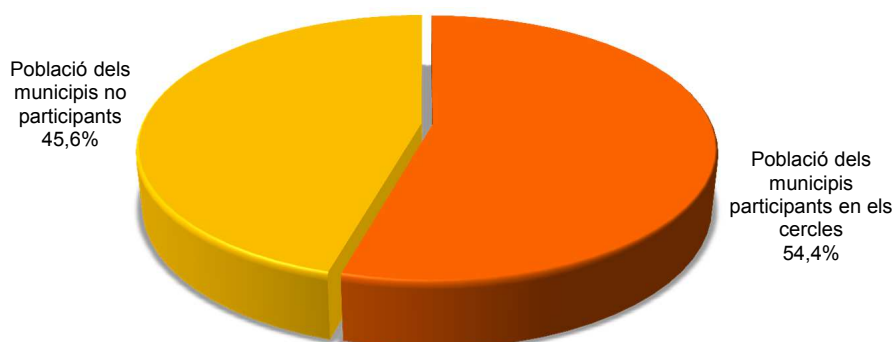
municipis de menys de 10.000 habitants que han estat incorporats al grup (+10) són Sant Cebrià de Vallalta, Vacarisses i Tiana – que és el primer any que participa-.

Ajuntaments de municipis de més de 10.000 habitants		Ajuntaments de municipis de més de 40.000 habitants	
Igualada	39.191	Hospitalet de Llobregat, L'	258.065
Vilafranca del Penedès	38.785	Terrassa	213.697
Barberà del Vallès	32.033	Sabadell	207.721
Sant Pere de Ribes	28.783	Mataró	123.868
Sitges	28.617	Sant Cugat del Vallès	83.337
Castellar del Vallès	23.238	Sant Boi de Llobregat	82.860
Esparreguera	21.986	Manresa	76.589
Malgrat de Mar	18.444	Vilanova i la Geltrú	66.905
Parets del Vallès	18.113	Viladecans	64.737
Cardedeu	17.241	Prat de Llobregat, El	63.499
Sant Celoni*	16.949	Castelldefels	63.139
Sant Just Desvern	16.253	Granollers	60.000
Montornès del Vallès*	16.042		
Canovelles	15.851		
Canet de Mar	14.072		
Castellbisbal	12.267		
Tiana*	7.973		
Vacarisses	6.175		
Sant Cebrià de Vallalta	3.426		

Taula 1. Ajuntaments participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol (2011).

Nota: amb * i en color blau, s'indiquen els ajuntaments de nova incorporació.

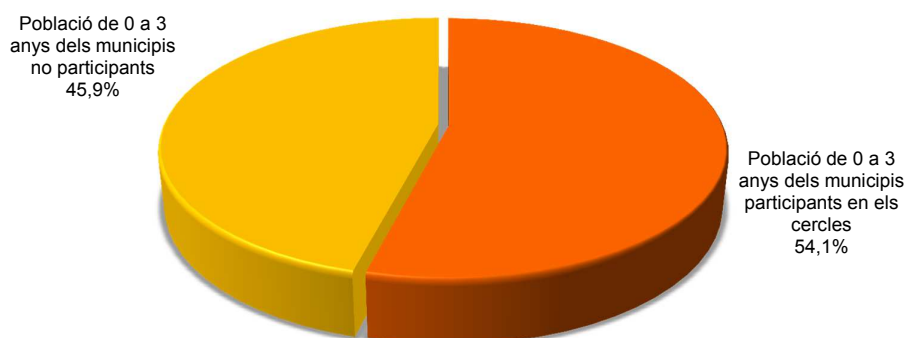
Dels 31 municipis participants en el Cercle, 28 tenen una població superior als 10.000 habitants i representen el 54,4% de la població dels municipis de la província d'aquesta grandària, excloent la ciutat de Barcelona (veure Gràfic 2).



Gràfic 2. Percentatge de població dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona participants en els Cercles de Comparació Intermunicipals d'Escoles Bressol -exclosa la ciutat de Barcelona- (2011).



La població de 0 a 3 anys dels municipis participants de més de 10.000 habitants, representa el 54,1% de la població d'aquesta franja d'edat de la província (s'exclou la ciutat de Barcelona) (veure Gràfic 3).

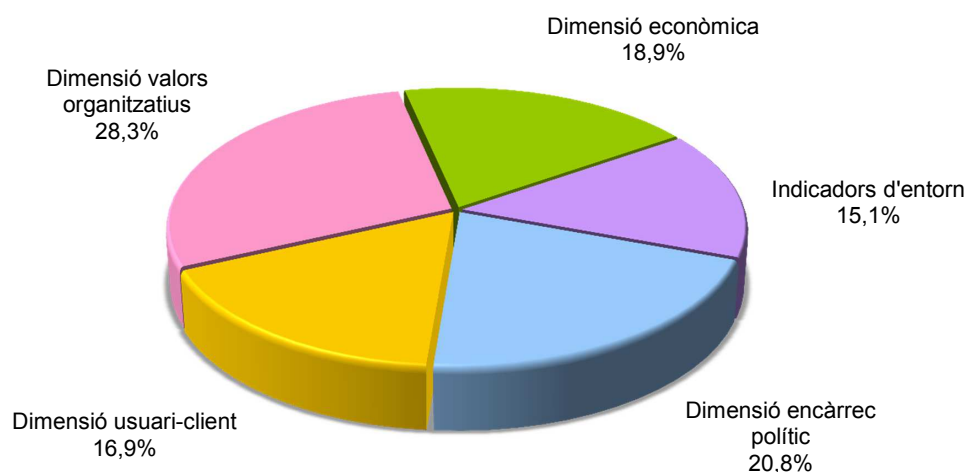


Gràfic 3. Percentatge de població de 0 a 3 anys dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona que han participat als Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol, 2011 -exclou la ciutat de Barcelona-.

2. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL MUNICIPALS

A continuació, es presenten els resultats dels indicadors d'aquesta edició, segons les diverses dimensions considerades.

Pel que fa als aspectes metodològics dels Cercles d'Escoles Bressol, el quadre resum d'indicadors s'ha mantingut sense canvis en relació amb l'any anterior. Conté 54 indicadors distribuïts en cinc dimensions: d'encàrrec polític, d'usuari client, de valors organitzatius, d'economia i d'entorn (veure Gràfic 4).



Gràfic 4. Distribució dels indicadors per cadascuna de les dimensions d'estudi.

L'anàlisi global dels indicadors s'ha realitzat:

- Des d'una perspectiva d'evolució temporal (2008-2011).
- Des de la comparativa, segons la grandària poblacional, tot destacant les diferències significatives entre els municipis de més de 10.000 habitants (+10) i els de més de 40.000 habitants (+40).
- Explorant la possible correlació entre els diferents indicadors del quadre.
- Des d'una perspectiva transversal amb altres serveis participants en els Cercles de Comparació Intermunicipals, comparant aquells indicadors que són comuns a tots els serveis analitzats (corresponents a la Dimensió de Valors Organitzatius-Recursos Humans i en la Dimensió Econòmica).

Tot seguit, es presenta l'anàlisi global dels indicadors per a cada una de les quatre dimensions mencionades.

DIMENSÍO D'ENCÀRREC POLÍTIC

Els indicadors de la dimensió "Encàrrec Polític", relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei i la seva qualitat (Taula 2), es classifiquen en funció de:

- Adequar el servei a la demanda ciutadana.
- Planificar adequadament l'oferta escolar.
- Potenciar la igualtat d'oportunitats.

Aquests indicadors es presenten tant en valors globals del Cercle com per grups de població (+10 i +40).

	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+10	+40
Adequar el servei a la demanda ciutadana						
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,7	2,0	1,8	1,8	1,4	2,1
Demanda de places d'EEBB municipal	16,2	19,4	20,2	21,2	29	19
% d'oferta de serveis complementaris	76,9	76,2	76,3	76,3	75,4	77,8
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies	30,7	28,6	30,1	30,1	15,8	52,8
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	23,9	24,5	24,1	28,1	29,2	27,5
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	6,1	5,4	3,7	5,2	1,1	7,7
Planificar adequadament l'oferta escolar						
% de places municipals sobre el total de places al municipi	37,3	38,2	42,3	42,9	58,3	37,3
% de places públiques sobre el total de places al municipi	44,7	44,9	48,8	49,7	58,3	46,5
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	3,7	2,2	2,0	1,9	0,8	2,2
Potenciar la igualtat d'oportunitats						
% d'infants que són alumnes en escola bressol municipal	11,5	12,4	14,1	14,4	23,5	11,8
% d'infants de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	7,4	6,4	6,7	6,7	8,5	6,2

Taula 2. Indicadors de la dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles Bressol (2011).

ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

El mapa de llars d'infants 2004-2008 del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, que va duplicar l'oferta pública d'escoles bressol, fixava com a objectiu per als 31 municipis que participen en aquesta edició de Cercles, 10.334 noves places públiques de primer cicle d'educació infantil. La implantació d'aquest mapa al territori ha estat progressiva, de forma que durant l'any 2011 encara va entrar en funcionament algun nou centre. L'any 2011, aquests 31 municipis participants als Cercles han ofert 10.652 places públiques d'escola bressol, xifra que depassa en 318 l'objectiu establert pel mapa escolar.

A la Taula 3 es resumeix l'evolució de l'oferta de places públiques d'escola bressol entre el 2008 i el 2011; es consideren exclusivament els 22 municipis coincidents en aquestes dues edicions dels Cercles de Comparació d'Escoles Bressol.

	Creació de places públiques als municipis participants			
	Cercles de Comparació d'Escoles Bressol ¹		Mapa Generalitat ²	
	2008	2011	Origen 2004	Objectiu 2008
Total de places públiques al municipi (Municipals + Generalitat)	7.093	9.100	5.103	8.838
Municipis de més de 40.000 habitants	5.179	6.736	3.863	6.638
Municipis de més de 10.000 habitants	1.914	2.364	1.240	2.200

¹ Dades del Cercles de Comparació Intermunicipals d'Escoles Bressol. Diputació de Barcelona. 22 municipis participants coincidents en les dues edicions.

² Dades del Mapa de Llars d'Infants de Catalunya 2004-2008. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya. 22 municipis participants coincidents en les dues edicions.

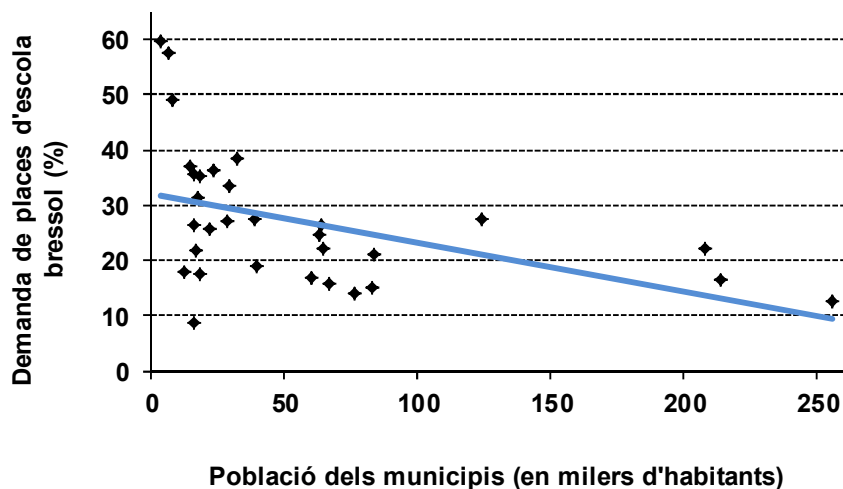
Taula 3. Evolució de la creació de places d'escola bressol i compliment de l'objectiu marcat per la Generalitat de Catalunya.

Respecte als resultats dels indicadors, el nombre de sol·licituds per cada plaça vacant és d'1,8, el mateix valor que l'any 2010. Tot i l'obertura de nous centres, que incrementen considerablement l'oferta del nombre de places, respecte els anys anteriors, la demanda ciutadana de places d'escola bressol segueix sent elevada.

La demanda de places d'escola bressol municipal, considerada com el percentatge de població infantil menor de 3 anys que sol·licita plaça en un centre de titularitat municipal es manté relativament estable respecte l'any anterior, situant-se en el 21,2%.

Si es té en compte la grandària del municipi, és en els municipis petits (+10) on hi ha major demanda de places en escoles bressol municipals (29%). En els municipis grans (+40) la demanda és del 19%, fet que es pot vincular tant a l'existència d'una major oferta privada d'aquests serveis, com al comportament específic dels municipis respecte a la demanda de places (veure Gràfic 5).





Gràfic 5. Demanda de places d'escoles bressol municipals segons la població dels municipis (2011).

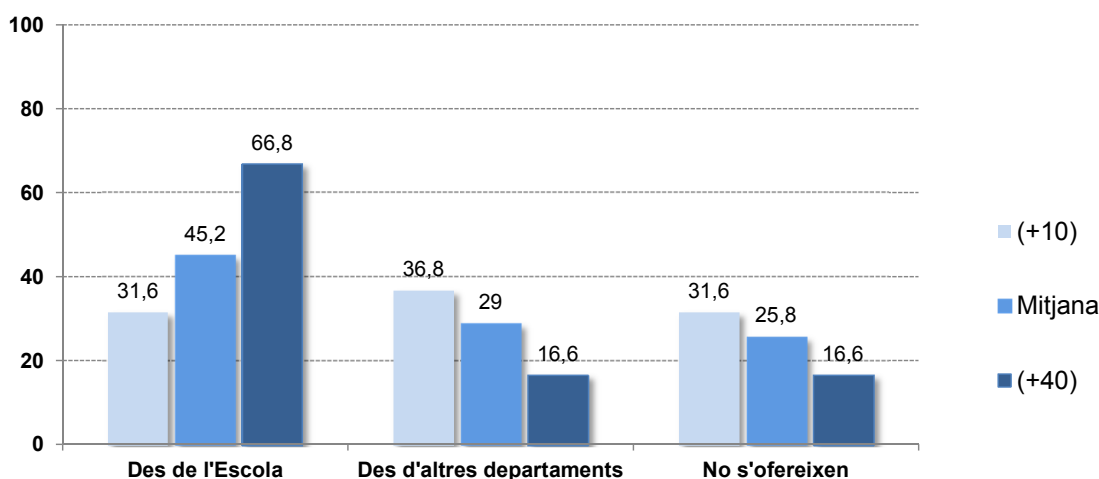
L'any 2011, l'oferta dels serveis complementaris de les escoles bressol (menjador, servei d'acollida i permanències i casal d'estiu) és del 76,3% i els altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar i espai de joc) és del 30,1%, mantenint-se estables, respecte l'any anterior.

El que ha augmentat de forma destacable respecte l'any anterior, és la dedicació horària d'aquests serveis, respecte al total d'hores d'obertura. El % d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anual (28,1%), ha augmentat 4 punts percentuals, respecte l'any 2010. L'oferta ha augmentat més en els municipis grans (27,5%), 5 punts percentuals més que l'any anterior.

Aquest increment del pes de l'oferta horària dels serveis complementaris, respecte al total de serveis oferts, indicaria l'esforç per ampliar l'oferta, adequant-la a la demanda dels seus usuaris.

L'indicador referent al % d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (5,2%), ha augmentat un punt i mig percentual, respecte l'any 2010. L'augment del nombre d'hores d'aquests serveis ha estat del 7,7% en els municipis grans i s'ha mantingut en els municipis petits.

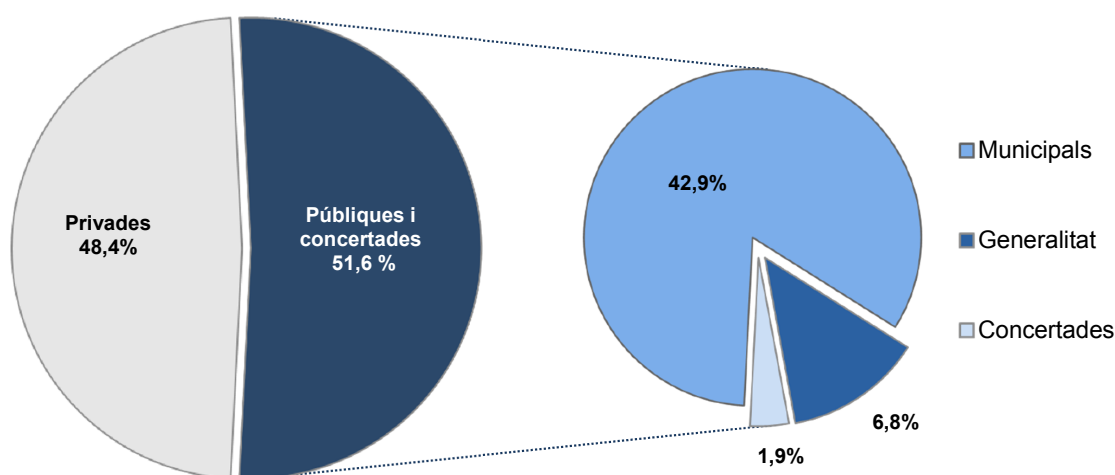
Del total de municipis que ofereixen serveis a la petita infància i a les seves famílies, que representen el 74,2% dels participants als Cercles, el 45,2% els ofereixen des de l'escola bressol i el 29% els ofereixen des d'altres departaments de l'ajuntament. Aquests percentatges tenen un comportament diferenciat segons la grandària del municipi, així, en els municipis grans, el 66,8% dels serveis s'ofereixen des de l'escola, mentre que aquest percentatge disminueix al 31,6% en els municipis petits (veure Gràfic 6).



Gràfic 6. Distribució de l'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies segons el departament que la gestiona.

PLANIFICAR ADEQUADAMENT L'OFERTA ESCOLAR

L'oferta de places públiques dels municipis que participen en els Cercles representa el 49,7% de l'oferta total de places d'escola bressol en aquests municipis. L'any 2011, la concertació i/o la subvenció de places d'escola bressol als centres privats per part de l'ajuntament, s'ha situat en l'1,9%. Per tant, tenint en compte totes les places públiques i les concertades/subvencionades, l'oferta total de places d'escola bressol, pública o subvencionada pels ajuntaments, assoleix el 51,6% (veure Gràfic 7) ¹.



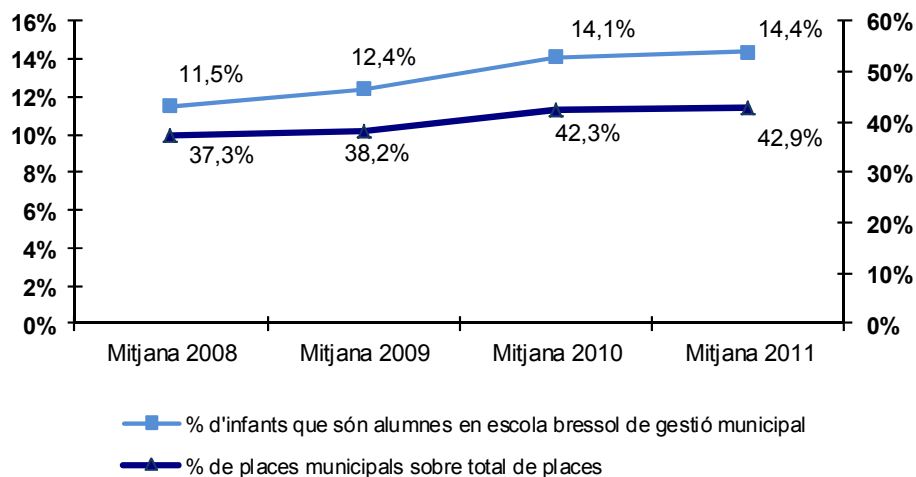
Gràfic 7. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol en els municipis, segons tipologia (2011).

La majoria de les places públiques són municipals, així, enguany, l'indicador del percentatge de places municipals sobre el total de places del municipi, és del 42,9%. De la mateixa forma que en altres indicadors vinculats a l'oferta, hi ha diferències segons la grandària del municipi: els més petits (+10) tenen un 58,3% de places d'escola bressol municipal, mentre que els més grans (+40) en tenen un 37,3%.

¹ Cal considerar també que dins del sector privat hi ha cert nombre d'escoles bressol gestionades per entitats sense ànim de lucre que reben subvenció de la Generalitat pel seu funcionament

POTENCIAR LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

En consonància amb els indicadors de l'oferta, el percentatge d'infants que són alumnes en escola bressol municipal continua creixent d'ençà l'any 2008 (11,5%), i arriba al 14,4% en el 2011 (Gràfic 8). Com en altres paràmetres, es mantenen les diferències entre els dos grups poblacionals: els municipis petits (+10) acullen en les escoles bressol de titularitat municipal el 23,5% dels infants menors de 3 anys, mentre que els grans (+40) atenen l'11,8%.



Gràfic 8. Evolució de l'escolarització en les Escoles Bressol Municipals i de les places municipals, en els municipis participants en els Cercles d'Escoles Bressol, anys 2008-2011.

L'indicador del percentatge d'infants de nacionalitat estrangera que són alumnes de l'Escola Bressol Municipal, que valora la igualtat d'oportunitats en l'accés al servei, presenta en aquesta edició un valor mitjà de 6,7%.

DIMENSÍO USUARI/CLIENT

Els indicadors d'aquesta dimensió relacionen l'ús que fan els usuaris dels serveis de l'escola bressol i el seu nivell de satisfacció amb ells. Aquests indicadors es classifiquen segons quatre objectius (Taula 4):

- Oferir un servei de qualitat als usuaris/clients.
- Oferir un servei accessible als usuaris.
- Garantir l'accés a tots els usuaris.
- Facilitar la participació.

	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+10	+40
Oferir un servei de qualitat als usuaris /clients						
Grau de satisfacció dels usuaris	8,4	8,3	8,5	8,6	8,5	8,8
Oferir un servei accessible als usuaris						
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,5	9,6	9,5	9,5	9,7	9,5
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	203	206	206	203	204	202
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,5	94,9	95,7	96,1	96,9	95,5
Garantir l'accés a tots els usuaris						
% d'alumnes que han rebut ajuts	24,4	28,1	29,3	30,4	29,4	31
% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	84,4	78,4	86,2	91,5	88,1	93,3
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6	1,8	1,7	1,8	1,1	2,2
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	3,3	2,9	2,7	2,6	2,43	2,8
Facilitar la participació						
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	41	33	29	31	28	33

Taula 4. Indicadors de la dimensió usuari / client del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles Bressol (2011)

OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS USUARIS/CLIENTS

El grau de satisfacció dels usuaris es registra a través d'enquestes² a les famílies dels infants que assisteixen a l'escola bressol municipal. L'any 2011, el grau de satisfacció dels usuaris en els cercles va assolir el valor mitjà de 8,6 punts (en una escala de 10), mostrant que les famílies perceben l'escola bressol com un servei educatiu de qualitat, sent la valoració més alta obtinguda en els darrers quatre anys.

OFERIR UN SERVEI ACCESSIBLE ALS USUARIS

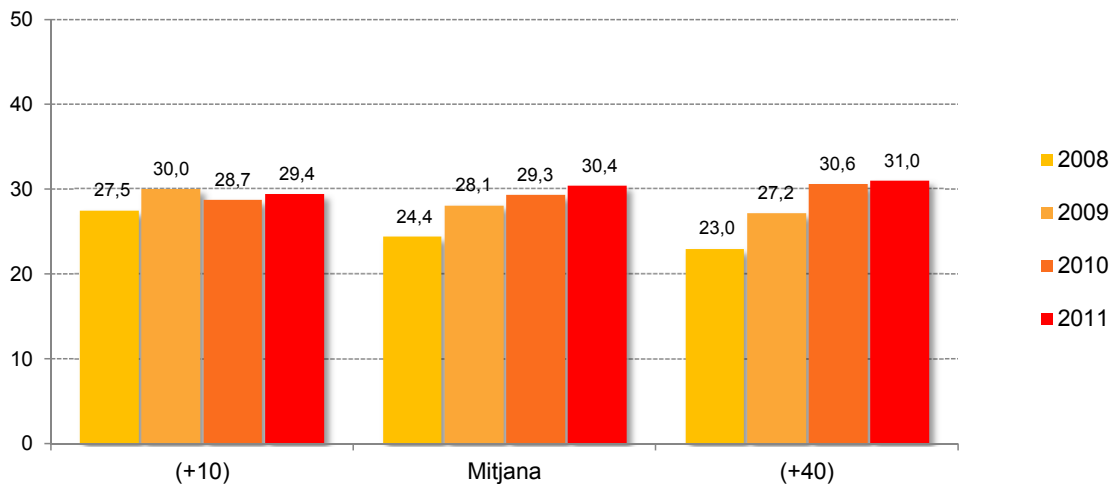
La mitjana d'hores d'obertura diària per centre (9,5 hores) i la mitjana de dies d'obertura anual per centre (203 dies), són indicadors que mantenen els seus valors respecte les edicions anteriors, la qual cosa posa de manifest la consolidació de l'oferta dels diferents serveis i l'estabilitat en quant al calendari d'obertura anual.

GARANTIR L'ACCÉS A TOTS ELS USUARIS

El percentatge d'infants que han rebut ajuts econòmics durant l'any 2011 (30,4%), ha augmentat respecte l'any 2010 (29,3%), destacant-se l'evolució des de l'any 2008 amb un augment de 6 punts percentuals (veure Gràfic 9) de mitjana, conseqüència del fort increment experimentat en els municipis grans (+40).

² Aquest indicador es calcula en el conjunt dels 24 municipis que han aportat informació sobre l'enquesta de satisfacció de 2011.



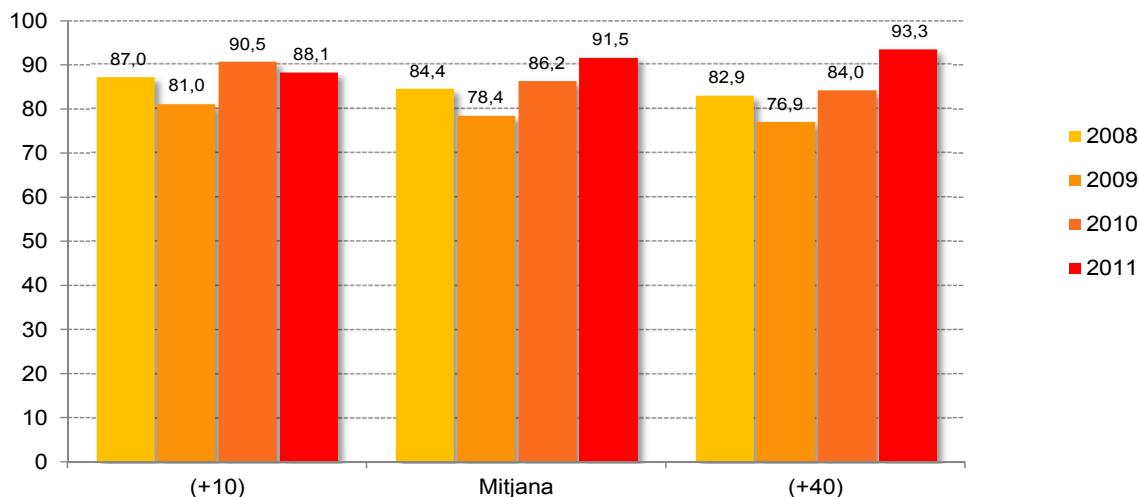


Gràfic 9. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts del municipi per a l'escola bressol. Anys 2008 - 2011.

Al valorar l'indicador % d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats s'ha de tenir en compte que:

- En alguns municipis participants, els ajuts per l'escolarització en l'escola bressol municipal són atorgats des dels serveis socials i, per tant, no s'inclouen en aquest còmput.
- La cobertura de la demanda d'ajuts és força important ja que el 91,5% dels infants que han sol·licitat ajuts els han rebut (l'any anterior va ser del 86,2%).

Aquest indicador segueix mantenint la tendència a l'alça pel que fa a la mitjana dels municipis (91,5%), mostrant un fort increment en la franja de major població (+40)(veure Gràfic 10).



Gràfic 10. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats. Anys 2008 - 2011.

El percentatge d'alumnes amb necessitats educatives especials que ha assistit a les escoles bressol municipals el 2011 és d'1,8% i es manté estable des del 2008.

El d'alumnes amb necessitats educatives socials és del 2,6%, indicant una tendència moderada a la baixa.

El nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes, ha registrat un valor mitjà de 31 membres, mostrant una tendència a la baixa, en relació amb els valors dels darrers anys.

DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS-RECURSOS HUMANS

Els indicadors de la dimensió Valors Organitzatius – Recursos Humans estan relacionats amb el model organitzatiu i de gestió de les escoles bressol (recursos humans, retribucions, formació, etc.). Aquests indicadors s'han agrupat en els cinc objectius que s'indiquen a continuació (Taula 5):

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió.

- ♦ Oferir un servei de qualitat (model de gestió).
- ♦ Promoure un clima laboral positiu pels treballadors.
- ♦ Millorar les habilitats dels treballadors.
- ♦ Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals.

	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+10	+40
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió						
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA)	73,0	53,0	63,0	62,0	66,0	60,0
% de Gestió indirecta (Concessió)	27,0	47,0	37,0	38,0	34,0	40,0
Oferir un servei de qualitat (model de gestió)						
Alumnes per educador/a	14,4	14,8	14,7	14,7	14,2	15,0
Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	76,0	73,6	80,5	76,3	70,1	79,8
% d'hores no lectives dels educadors/es sobre total de treballades	17,1	17,8	17,2	15,6	13,8	16,7
% d'hores no lectives dels educadors de suport sobre total de treballades	14,4	14,0	12,0	11,3	9,2	12,3
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	50,8	48,2	48,2	48,0	43,2	50,5
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,6	5,3	5,3	5,5	5,1	5,7
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors						
% de personal educador i educador de suport fix	85,0	84,4	84,9	85,6	87,1	84,8
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	4,4	4,2	4,6	4,6	3,9	5,1
Salari brut d'un/a educador/a	25.035	24.248	24.361	23.957	23.087	25.117
Salari brut d'un/a educador/a de suport	21.849	20.656	20.966	20.663	20.094	21.326
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	30.969	30.080	29.631	29.671	28.830	30.862
Millorar les habilitats dels treballadors						
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	30	33	35	28	26	29
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals						
% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	98,8	98,8	99,0	98,0	98,0	98,0

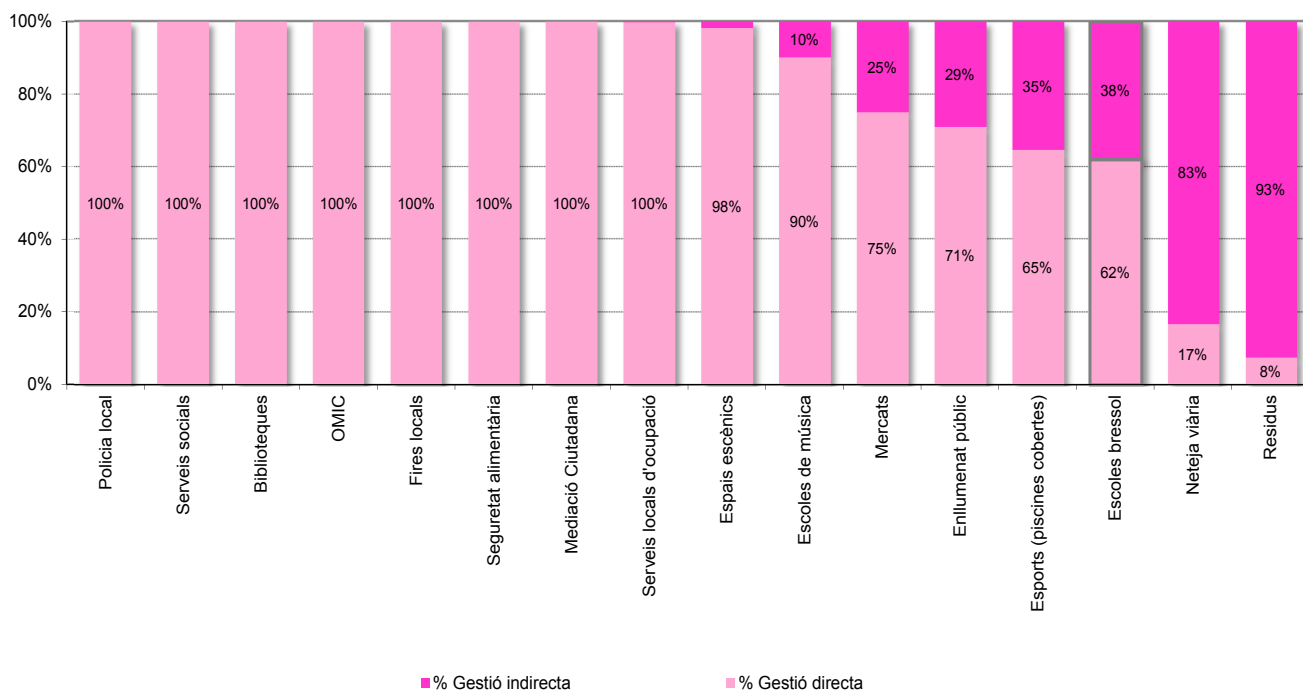
Taula 5. Indicadors de la dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans del CCI d'Escoles Bressol (2011).



GESTIONAR EL SERVEI AMB LES DIVERSES FORMES DE GESTIÓ

El percentatge de gestió directa dels serveis d'escola bressol és del 62%, molt similar a l'any anterior (63%). Com es pot observar en el gràfic 11, en el qual es mostren les formes de gestió dels serveis municipals que participen als cercles de comparació intermunicipals, les escoles bressol s'adscriuen al grup preponderant de cercles on la gestió directa és majoritària (veure Gràfic 11).

No obstant, cal destacar que les successives edicions dels Cercles mostren un augment dels serveis d'escola bressol de gestió indirecta, proporció que ha passat del 27% al 38% entre el 2008 i el 2011, reflex del model de gestió que s'ha implementat de manera preferent durant el desplegament del mapa escolar.



Gràfic 11. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2011)³

OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT (MODEL DE GESTIÓ)

L'indicador alumnes per educador/a, que enguany adopta el valor mitjà de 14,7, es manté estable d'ençà l'any 2008 (14,4), així com el nombre de personal educador de suport per educador/a, que s'ha mantingut al llarg dels darrers quatre anys (0,5).

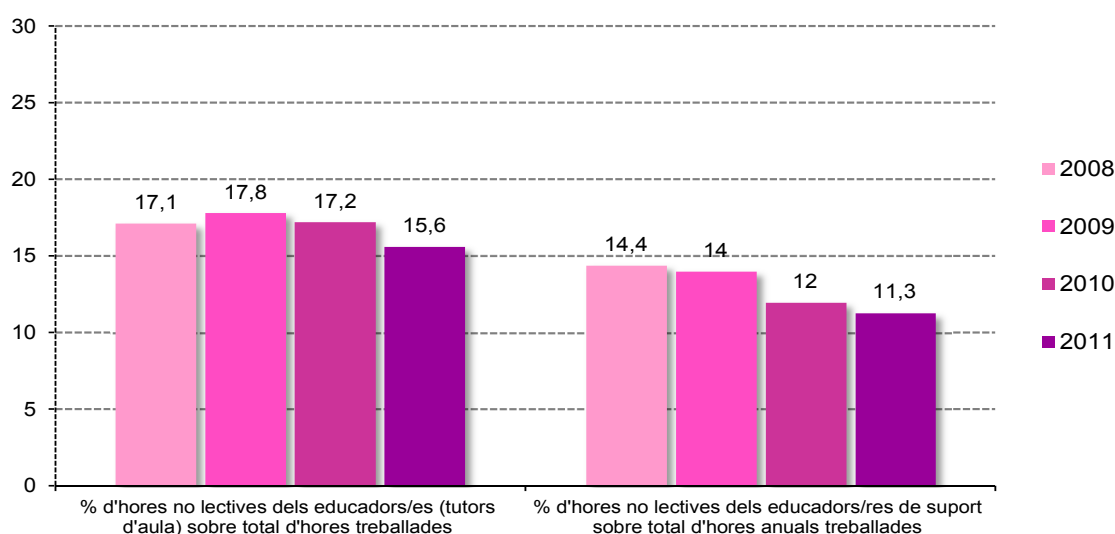
El percentatge d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció durant el 2011 ha estat del 76,3%. En els municipis de més de 40.000 habitants, aquest indicador pren un valor més elevat (79,8%) que en els municipis més petits (70,1%). Els valors individuals d'aquest indicador, per a cada municipi, reflecteixen les funcions i tasques assignades a la direcció de cada centre, així com el nombre d'unitats que ha de gestionar.

³ Dades de l'any 2011, excepte els serveis de Residus, Serveis socials i Enllumenat públic, que són del 2010. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2011.

La proporció d'hores no lectives dels educadors/es sobre el total d'hores treballades (destinades a la preparació de les classes, coordinació, reunions i formació) es situa en un 15,6%. La tendència descendent apuntada l'any 2010 es confirma i s'aprofundeix en aquesta edició. Aquest és un indicador que es relaciona amb el pes donat a la coordinació de l'equip, i a més a més, amb les hores de contractació anual del personal i el tipus de conveni de referència (privat o del propi ajuntament).

En la mateixa dinàmica que l'indicador anterior, la mitjana del percentatge d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores treballades descendeix a l'11,3%, seguint la tendència descendent dels darrers anys, amb un descens des de l'any 2008 de 3,1 punts percentuals.

Es interessant observar l'evolució dels darrers tres anys d'aquest dos indicadors, amb indicis clars d'una tendència a la redistribució de la dedicació horària, que s'haurà de verificar en les properes edicions, on es prioritzen les hores lectives sobre el total d'hores treballades, i que es podria interpretar com una primera reacció a les dificultats pressupostaries del servei (veure Gràfic 12).



Gràfic 12. Evolució del % d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) i d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades. Anys 2008 a 2011.

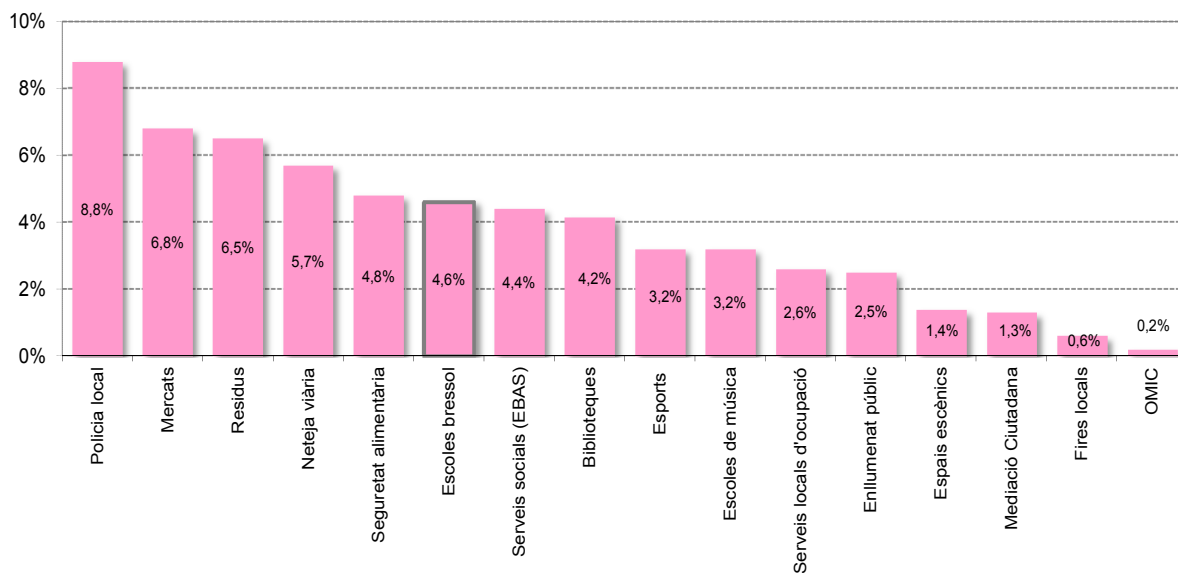
L'ús del menjador de l'escola bressol, mesurat mitjançant l'indicador del percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual, es manté en un valor molt similar al d'edicions anteriors (48%). En els municipis de més de 40.000 habitants, l'ús del menjador escolar es situa per sobre la mitjana (50,5%), mentre que en els municipis més petits l'ús del menjador és inferior a la mitjana (43,2%). La demanda d'aquest servei es relaciona directament amb l'horari laboral de les famílies i amb la xarxa de suport familiar que possibilita no utilitzar aquest servei.

La ràtio nombre d'alumnes de menjador per professional de menjador es situa en 5,5, un valor lleugerament superior al de l'any anterior, que no apunta diferències significatives en l'anàlisi a nivell de grandària poblacional.

PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PELS TREBALLADORS

Es valora el percentatge de personal educador i educadors de suport fix com una mostra d'estabilitat laboral que reverteix en la qualitat del servei. El 85,5% del personal de les escoles bressol que participen als Cercles de comparació intermunicipal té un contracte fix (funcionaris o amb contractació laboral indefinida). En les poblacions de més de 10.000 habitants, aquest indicador pren un valor més elevat (87,1%) que en les de més de 40.000 habitants (84,8%).

El valor de l'indicador percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport es manté estable, en relació amb les anteriors edicions (4,6%). Aquest indicador, comú a tots els serveis participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal, en el cas de les escoles bressol mostra una posició intermèdia respecte la resta de serveis analitzats (Gràfic 13).



Gràfic 13. Percentatge d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2011)⁴.

MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS

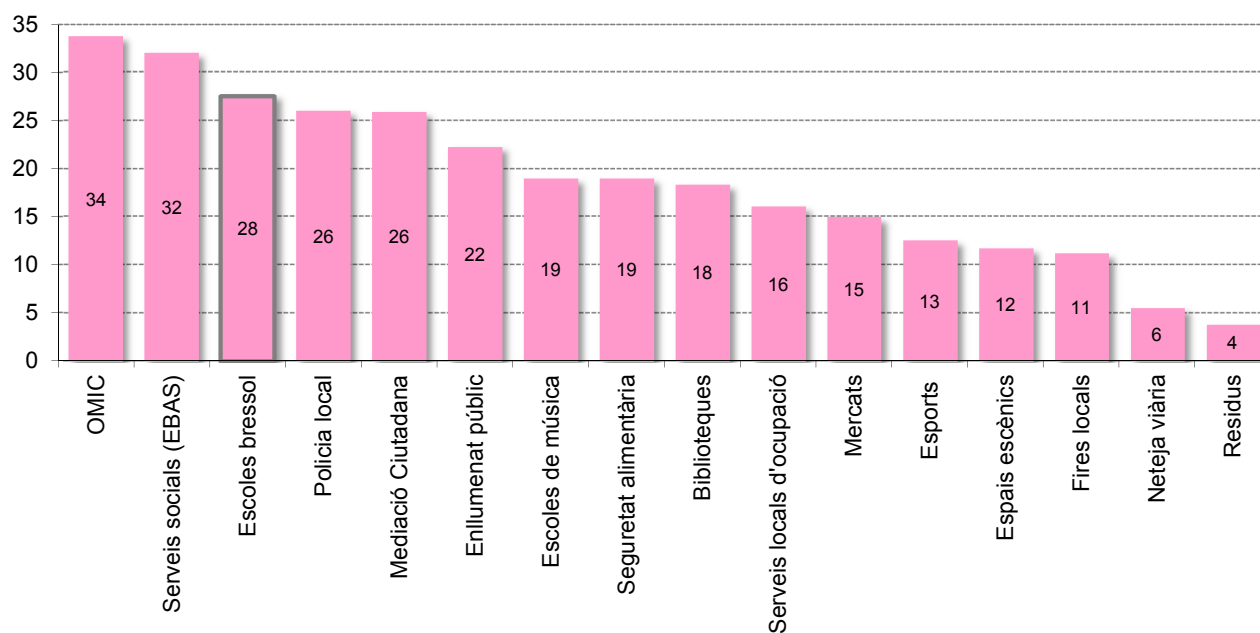
En aquest bloc es valora l'esforç per a millorar les habilitats dels treballadors implicats en el servei, fomentant i afavorint la seva formació.

En la present edició, la mitjana de les hores de formació anual per professional de l'escola bressol (educadors/es i educadors/es de suport), ha estat de 28 hores, disminuint 7 punts percentuals respecte de l'any anterior (35,1 hores). S'haurà de fer un seguiment acurat de l'indicador, per determinar si aquesta davallada constitueix una tendència, o resta com una inflexió conjuntural. Tot i així, els professionals de l'escola bressol continuen sent un dels col·lectius que rep més hores de formació respecte els serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipal (Gràfic 14), ja que la formació a l'escola bressol és una qüestió prioritària pels responsables dels centres, doncs incideix de forma decisiva en la qualitat del servei.

Des de la perspectiva poblacional, s'observen certes diferències: en els municipis més grans (+40), els professionals realitzen 29 hores de formació anuals, mentre que en els municipis més petits (+10), en fan 26 hores.

⁴ Dades de l'any 2011, excepte els serveis de Residus, Serveis socials i Enllumenat públic, que són del 2010. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2011.

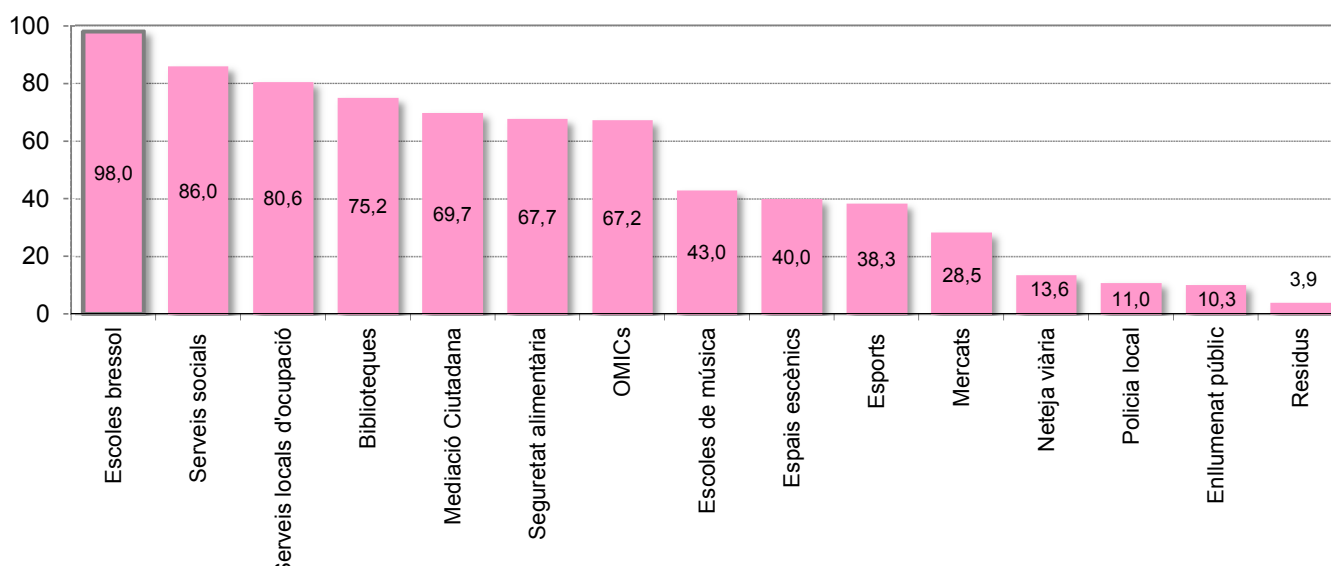




Gràfic 14. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2011)¹

REFLECTIR L'ESTRUCTURA DE GÈNERE ENTRE ELS PROFESSIONALS

La proporció de dones que treballa a les escoles bressol municipals és del 98%. En aquest sentit, la situació és similar a la d'anys anteriors. El Gràfic 15 compara aquesta situació amb la de la resta de serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipal, on s'evidencia la feminització quasi absoluta del servei d'escoles bressol.



Gràfic 15. Percentatge de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2011).

¹ Dades de l'any 2011, excepte els serveis de Residus, Serveis socials i Enllumenat públic, que són del 2010. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2011

DIMENSIÓ ECONÒMICA

En la Dimensió Econòmica s'expressa la disposició i l'ús dels recursos necessaris per proveir el servei, les despeses associades, així com les fonts de finançament. Els indicadors corresponents a aquesta dimensió es presenten en quatre grans objectius (Taula 6):

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

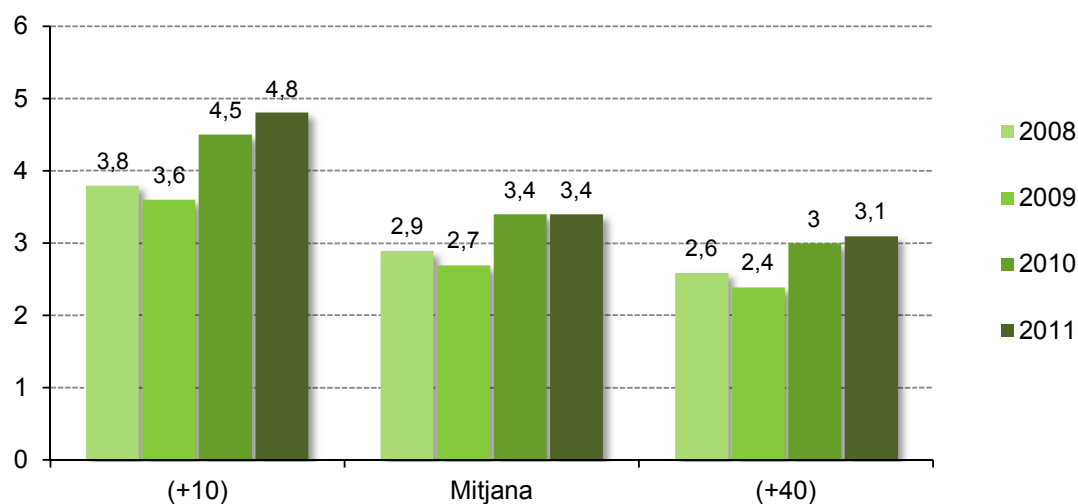
	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+10	+40
Disposar dels recursos adequats						
Despesa corrent per habitant	22,9	24,2	28,2	28,2	45,8	24,1
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	2,9	2,7	3,4	3,4	4,8	3,1
Finançar adequadament el servei						
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	32,8	32,9	33,0	33,4	34,2	33,0
% de finançament per aportacions d'altres institucions	30,9	30,6	31,4	29,4	30,6	28,8
% de finançament per part de l'ajuntament	36,3	36,5	35,6	37,2	35,2	38,2
Gestionar adequadament els recursos						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	70,6	74,0	74,5	74,7	78,1	73,2
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	16,0	15,8	15,4	16,8	16,5	16,9
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	6,9	6,7	1,7	1,9	0,5	2,6
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats						
Despesa corrent per alumne	5.784	5.502	5.485	5.454	5.191	5.581
Despesa corrent per hora d'obertura anual	246	235	244	249	229	260

Taula 6. Indicadors de la dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol (2011).

DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

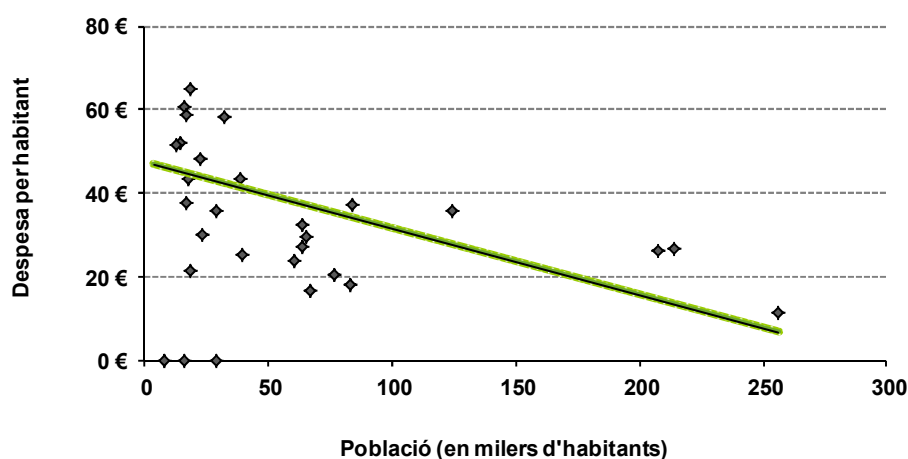
Durant l'any 2011, el servei d'escola bressol representà el 3,4% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal. Aquest percentatge és el mateix que l'any 2010, mantenint així l'augment experimentat, respecte d'anys precedents.

La voluntat ferma dels ajuntaments per oferir un servei de qualitat als usuaris queda reflectida en les partides pressupostàries destinades al servei. Els municipis més petits són els que continuen fent un esforç pressupostari – relatiu – més elevat (4,8%), seguint la tendència a l'alça dels darrers anys. En els municipis més grans (+40), la despesa del servei és del 3,1% de la despesa corrent municipal, valor que es manté estable (veure Gràfic 16).



Gràfic 16. Evolució del percentatge de la despesa corrent sobre el pressupost municipal. Anys 2008 a 2011.

La despesa corrent per habitant (28,2€) es manté respecte l'any anterior. Seguint en la línia de l'indicador anterior, hi ha diferències notables en els valors de l'indicador segons la dimensió poblacional del municipi (veure Gràfic 17). Els municipis més petits (+10) destinen 45,8€ per habitant al funcionament de l'escola bressol, mentre que els municipis més grans (+40) hi destinen 24,1€ per habitant.



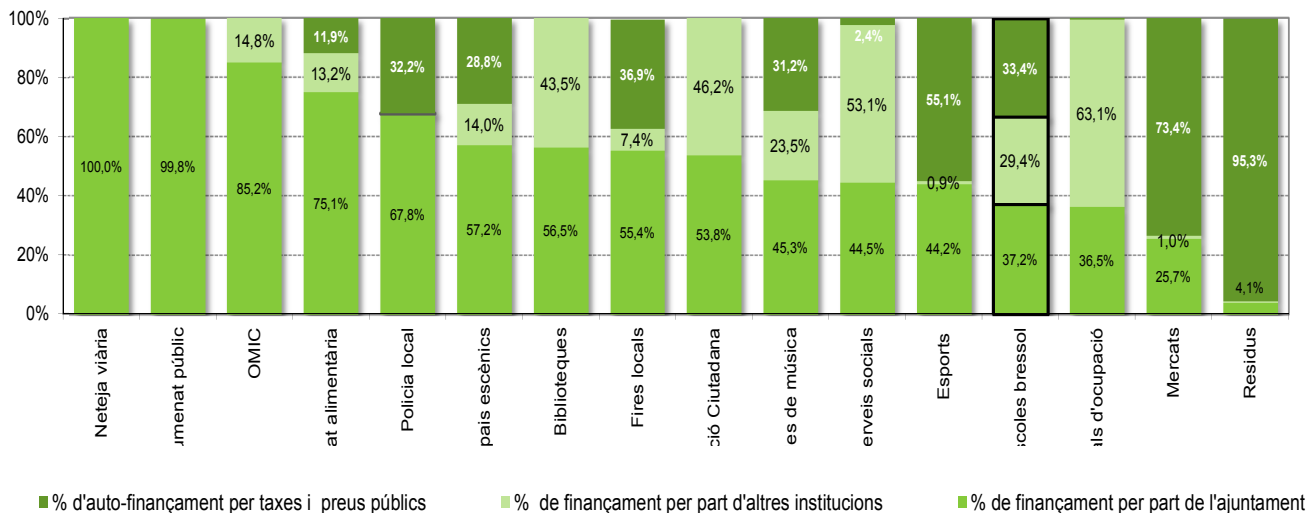
Gràfic 17. Despesa corrent del servei per habitant, segons població dels municipis (2011).

Els resultats d'aquests dos indicadors posen de manifest la rellevància del servei de les escoles bressol dins de les polítiques educatives locals vers la petita infància i les seves famílies i de manera especial als municipis petits.

FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

El model de finançament de les escoles bressol municipals, que en les anteriors edicions dels Cercles responia al criteri dels terços (un terç l'ajuntament, un terç les famílies i un terç altres institucions), comença a apuntar cap a una major aportació de recursos per part de l'ajuntament, que l'any 2011 ha augmentat fins al 37,2%, així com una major aportació per part de les famílies (33,4%).

Respecte dels altres Cercles, el d'Escoles Bressol és dels que l'aportació de l'ajuntament és més baixa i per tant és dels que l'aportació dels usuaris i d'altres institucions és més representativa (Gràfic 18).



Gràfic 18. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2011).

Si s'analitza l'evolució d'aquests indicadors des de l'any 2008, en funció de la grandària dels municipis, s'observa una tendència diferenciada. En els municipis petits, l'aportació municipal (35,2%) i les aportacions dels usuaris (34,2%) tenen una evolució clarament ascendent, en canvi, en els municipis grans, encara hi ha un equilibri en les aportacions al finançament del servei. Les possibles reduccions futures incidiran en la tendència i la composició dels indicadors, situació que mereixerà un seguiment acurat en les properes edicions (veure Gràfic 19).



Gràfic 19. Distribució de les fonts de finançament de les escoles bressol municipals, segons grandària de població (Anys 2008 a 2011).

GESTIONAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

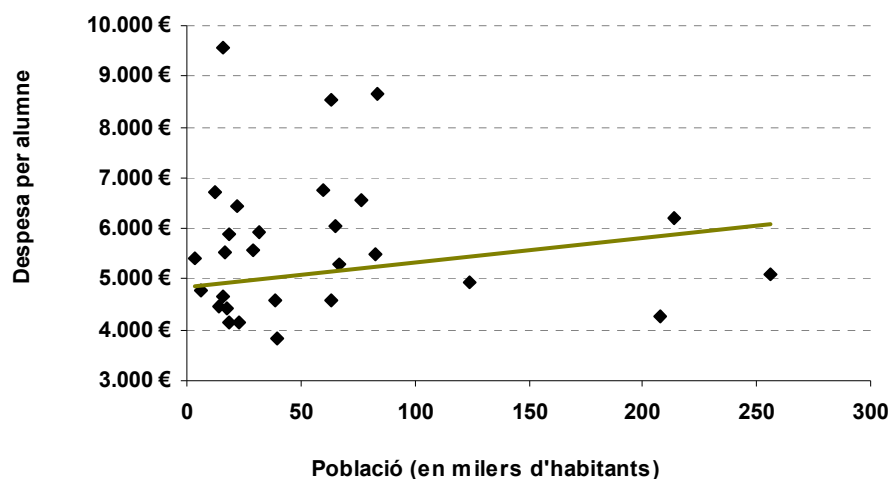
L'indicador de la despesa en personal de l'escola bressol, sobre el total de la despesa corrent, mostra un valor a l'entorn del 74,7%, valor que es manté relativament estable en tot el període (2008-2011). En els municipis de més de 10.000 habitants, el percentatge de despesa en personal dels centres puja fins el 78,1%, mentre que en els de més de 40.000 habitants, baixa fins el 73,2%.

Enguany, el 16,8% de la despesa corrent del servei d'escola bressol que correspon als serveis complementaris (menjador, servei d'acollida/permanències i casal d'estiu) ha augmentat poc més d'un punt percentual, respecte l'any 2010 (15,4%). La major dedicació horària observada en l'indicador % d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura (veure apartat Dimensió encàrrec polític) no ha repercutit en la mateixa proporció pel que fa la despesa d'aquests serveis.

Durant 2011, la despesa corrent d'altres serveis d'atenció a la infància, oferts des de l'escola bressol, assoleix l'1,9%. La prestació d'aquests serveis s'ofereix de forma molt diversificada (veure apartat Dimensió encàrrec polític) fet que dificulta la seva quantificació econòmica¹.

Aquest darrer any, la despesa corrent per alumne ha estat de 5.454€, molt similar a l'any anterior. Les diferències segons la grandària del municipi són importants: els municipis de més de 40.000 habitants destinen 5.581€ per a cada alumne que assisteix a l'escola bressol, mentre que els municipis de més de 10.000 habitants en destinen 5.191€ (veure Gràfic 20).

Aquesta despesa per alumne més elevada en els municipis de més de 40.000 habitants pot explicar-se: per la major retribució del personal, la major oferta de serveis complementaris i la prestació d'altres serveis des de l'escola bressol (que assoleixen el 3,7% del total d'hores anuals d'obertura).



Gràfic 20. Despesa per alumne segons població dels municipis participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol (2011)

¹ Els darrers anys ha augmentat la recollida d'informació i actualment es disposa de més dades al respecte.

3. ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

Prèviament a l'inici del taller, es van presentar els resultats dels indicadors de l'any 2011 dels municipis participants als Cercles de Comparació Intermunicipal, valorant i comparant els resultats amb els de les edicions anteriors. Cada un dels participants al taller va valorar els indicadors del seu municipi mitjançant els punts forts i les oportunitats de millora.

La metodologia de treball que es va seguir en els tallers de millora del Cercle d'Escoles Bressol 2011 va consistir en la presentació, per part dels participants, d'Actuacions d'Estalvi Econòmic, ja efectuades o planificades (veure Taula 7). La finalitat d'aquesta presentació fou identificar i avaluar actuacions o processos relacionats amb la gestió del servei que condueixin a reduir la despesa o incrementar els ingressos corrents, alhora que s'analitza l'impacte global que aquestes actuacions tenen en la prestació dels serveis, en els usuaris i en els treballadors municipals.

Aquesta presentació d'actuacions, davant el context actual de reducció dels ingressos municipals, menor aportació d'altres institucions, variació de la demanda de serveis per part dels usuaris i reorganització del servei, va permetre compartir experiències i expectatives entre els responsables de la gestió dels serveis d'escola bressol, que la van valorar globalment com a satisfactòria.

Durant els tallers, i en aquest context, va ocupar un lloc destacat la preocupació pel futur finançament del servei d'escola bressol municipal.

Tipologia i nom de l'actuació	Breu descripció	Municipi
Ampliació del Serveis Oferts		
Casal de vacances.	Ampliació de l'oferta de serveis, utilitzant els recursos disponibles sense augmentar la despesa, oferint el servei de Casal en els períodes de vacances escolars.	Canovelles
Espai de joc Can Serra.	Optimitzar recursos materials i humans de l'escola bressol per tal d'oferir un nou espai on els infants i les seves famílies trobin cobertura a les seves experiències.	Cardedeu
Ampliació de l'oferta dels serveis bàsics i reorganització de l'oferta d'altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies.	Ampliació de l'oferta dels serveis bàsics en alguns centres i reorganització de l'oferta global d'altres serveis d'atenció a la infància que s'ofereixen en els centres, en funció dels recursos humans i de les instal·lacions disponibles.	Viladecans
Millora del Projecte educatiu		
Nou protocol de detecció i seguiment d'infants amb necessitats educatives especials.	Optimització dels recursos existents destinats a atendre els infants amb necessitats educatives especials, millorant la coordinació i el suport entre els professionals implicats.	Canet de Mar
Conte vivenciat.	Optimització dels recursos de l'escola, fent ús de la creativitat i experiència de les educadores per a poder representar els contes i integrar l'activitat en la programació escolar i de festes de Sant Jordi. Alhora que suposa una reducció en la despesa destinada a contractació d'actuacions.	Sant Cebrià de Vallalta
Organització i recursos humans		
Intervenció sobre els serveis complementaris de menjador i acollida (curs 2011-2012 i 2012-2013).	Reducció d'hores de monitoratge en l'espai de menjador i de suport a l'aula i augment de la ràtio d'usuaris per monitor/a en l'espai de menjador. Reorganització del servei d'acollida prevista per el curs 2012-2013.	Barberà del Vallès
Estratègies d'adaptació a la demanda i de reorganització de recursos.	Reorganització dels serveis d'acollida per adequar-los a la demanda i optimitzar els recursos humans disponibles.	Castelldefels
Unificació de la gestió del manteniment en els centres educatius públics	El manteniment de les instal·lacions de l'Escoles Bressol ha passat a ser gestionat des dels serveis municipals, cancel·lant el servei extern existent fins aleshores.	Sant Boi de Llobregat
Reducció del cost dels serveis d'acollida	Reorganització dels Recursos Humans destinats als serveis d'acollida, adequant la qualificació dels mateixos als serveis prestats.	Sant Celoni
Augment de ràtio d'infants a les escoles bressol	Proposta d'augmentar la ràtio d'infants per aula, tenint en compte les peculiaritats de cada centre, per tal d'acostar-la a la que indica la Generalitat de Catalunya.	Sant Cugat del Vallès
Adequar la ràtio de personal educador al nombre d'infants que utilitzen les llars en cadascuna de les franges horàries	Adequació dels horaris del personal educador i auxiliar en funció de les necessitats reals de funcionament, segons l'afluència d'usuaris, bàsicament en l'horari de tardes i servei de menjador, establint diferents tipus de jornades parcials.	Vilafranca del Penedès
Finançament		
Reducció de l'aportació econòmica de l'administració local a l'empresa concessionària del servei de les Escoles Bressol Municipals.	Davant la situació de dificultat econòmica en què es troba l'administració local per la disminució d'ingressos, l'estalvi econòmic plantejat va adreçat a disminuir l'aportació que l'administració realitza per a la gestió de les Escoles Bressol Municipals.	Castellar del Vallès
Reduir el cost del servei en la franja horària de menjador i descans.	S'analitzen els recursos destinats al serveis que es presten en la franja horària de 13 a 15 hores, que inclouen el servei de menjador i de descans, alhora que es proposa una reorganització dels recursos humans implicats.	Esparreguera
Ajustament en la gestió dels serveis de les escoles bressol	Reduir l'aportació municipal al funcionament del servei i al cost de la plaça, mitjançant una reducció horària dels docents, aplicada al curs 2011-12 i una reorganització prevista dels serveis d'acollida, menjador i d'altres serveis.	Manresa
Tarifació Social de les quotes de les escoles bressol	Canvi en les quotes de les escoles bressol, ja que fins ara hi havia una única quota igual per a totes les famílies, i amb la conjuntura actual s'ha considerat convenient, per tal de mantenir la equitat en l'escolarització dels infants de 0-3 anys, fer uns preus diferenciats per a les famílies en funció dels membres de la unitat familiar i del llinar de renda.	Sabadell

Taula 7. Quadre resum de les actuacions d'estalvi econòmic presentades als tallers de millora dels Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol (2011)

4. CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol de l'any 2011, són les següents:

- ♦ L'oferta de places públiques al primer cicle de l'educació infantil es manté, seguint l'acompliment del mapa escolar per part dels municipis dels Cercles, però no ha disminuït el nombre de sol·licituds per plaça vacant a l'escola bressol municipal (1,8 sol·licituds). Cal assenyalar, no obstant, que a la majoria de municipis participants a Cercles, existeix una oferta privada de qualitat que complementa l'oferta de places públiques d'escola bressol.
- ♦ La demanda de places d'escola bressol municipal s'incrementa de forma progressiva des del 2008, arribant a ser del 21,2% dels infants de 0 a 3 anys del municipi, l'any 2011.
- ♦ L'oferta de serveis complementaris es manté en quant al nombre de serveis, però la dedicació horària (28,1%), en relació amb les hores d'obertura anuals del servei, ha augmentat de forma remarcable. S'observa l'adaptació a la demanda existent d'ampliació horària d'aquests serveis (acollida de matí i tarda i servei de menjador).
- ♦ Els altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies es mantenen en nombre, augmentant discretament la dedicació horària, respecte al total d'hores d'obertura anuals (5,2%).
- ♦ S'incrementa el pes de l'escola bressol municipal en l'etapa educativa de 0 a 3 anys, ja que s'arriba al 42,9% de les places de primer cicle de l'educació infantil sobre el total de places al municipi. Les poblacions participants ofereixen un 49,7% de places públiques d'escola bressol, valor que puja al 51,6% quan s'inclouen altres que també estan finançades pels ajuntaments (1,9% de places concertades/subvencionades).
- ♦ El 14,4% de la població infantil entre 0 i 3 anys, està escolaritzada en escoles bressol municipals. El percentatge d'escolarització dels infants de nacionalitat estrangera en aquests centres és del 6,7%.
- ♦ El servei d'escola bressol municipal funciona 9,5 hores diàries, 203 dies a l'any. Les famílies usuàries el valoren, globalment, de forma molt positiva (8,6 punts sobre 10).
- ♦ Aproximadament, una tercera part dels infants escolaritzats en les escoles bressol municipals (30,4%) han rebut ajuts econòmics a través de l'ajuntament, que representen el 91,5% de les sol·licituds d'ajuts econòmics.
- ♦ El % d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,8%) i el % d'alumnes amb necessitats educatives socials (2,6%) es mantenen estables.
- ♦ El nombre d'associats a l'AMPA per cada cent alumnes és de 31, continuant la tendència a la baixa dels anys precedents.
- ♦ El 62% dels serveis de les escoles bressol municipals participants són gestionades directament per l'ajuntament o per un organisme autònom, mentre que el 38% es gestionen de forma indirecta, mitjançant una concessió. Els darrers anys destaca la tendència ascendent dels centres gestionats de forma indirecta, així com el fet de que una bona part dels centres gestionats de forma directa externalitzen algun servei (gestió mixta), ja sigui un servei complementari (menjador, espai d'acollida, permanències, casal d'estiu) o d'altres serveis per a la petita infància i les famílies.

- ♦ L'any 2011, s'observa un canvi de tendència, descendent, d'alguns indicadors d'organització dels centres, com el % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre (76,3%), el % d'hores no lectives dels educadors/es sobre el total (15,6%) i el % d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total (11,3%). Aquests valors representen, segurament, la reacció dels centres davant les el nou escenari econòmic, iniciant una primera reorganització interna.
- ♦ El servei de menjador ha estat utilitzat pel 48% dels infants de 0 a 3 anys que assisteixen a l'escola bressol municipal, mantenint la mitjana dels darrers anys.
- ♦ El nombre d'hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport ha baixat lleugerament (situant-se en les 28 hores anuals) respecte els anys anteriors.
- ♦ La despesa corrent per habitant és de 28,2€ i la despesa corrent sobre el pressupost municipal per aquest servei és del 3,4%, mantenint-se respecte l'any anterior.
- ♦ El finançament del servei, que fins l'any 2010 es distribuïa aproximadament a terços entre les famílies usuàries, l'Ajuntament i el Departament d'Ensenyament de la Generalitat, en l'edició d'enguany es comença a desdibuixar. L'esforç municipal per mantenir l'estabilitat en el finançament del servei, després del creixement experimentat en anys precedents, queda reflectida en l'edició del 2011.
- ♦ La despesa del servei d'escola bressol -que inclou el servei educatiu, els serveis complementaris (acollida de matí i tarda i servei de menjador) i els altres serveis a la petita infància i les seves famílies, ha estat de 5.454€ per alumne, i de 249€ per hora d'obertura anual.
- ♦ Si a la despesa del servei per alumne, de 5.454€, es descompta el 18%, que correspon als serveis complementaris i a altres serveis, la despesa del servei educatiu d'escola bressol seria de 4.434€.





**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Coneixement
i Noves Tecnologies**

Gerència de Serveis d'Educació

Recinte Escola Industrial
Edifici 25
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 475
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/educacio



**Diputació
Barcelona**

**Àrea d'Hisenda i
Recursos Interns**

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica

Servei de Programació

Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/menugovernlocal/cci.asp