

**9a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles bressol**

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**9a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles bressol**

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



Diputació
Barcelona

Àrea d'Atenció a les persones
Gerència de Serveis d'Educació
Recinte Escola Industrial
Edifici del Rellotge, 1a
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 475
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/educacio

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

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	35
EL BENCHMARKING.....	36
LEGISLACIÓ	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL	41
CALENDARI DEL CERCLE	43
PARTICIPANTS.....	44
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	50
ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS	51
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	53
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	63
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	70
V. INDICADORS ENTORN.....	78
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2013: CONCLUSIONS	81
INTRODUCCIÓ	83
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS	86
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA	111
CONCLUSIONS FINALS	112



PRÒLEG

En els darrers anys, les Administracions Públiques busquen maneres de contenir el creixement de la despesa i cerquen fer un ús més eficient dels recursos públics. Així mateix, hi ha un creixent interès dels ciutadans per saber com es destinen els diners en el sector públic, a la vegada que reclamen una millora de la qualitat dels serveis públics.

Què valen aquest serveis? S'estan utilitzant els recursos públics de forma eficient? S'estan assolint els objectius previstos? Es poden optimitzar els recursos econòmics emprats? Per respondre aquestes preguntes no n'hi ha prou amb els controls habituals de legalitat i d'existència de crèdit. Són necessaris els indicadors de gestió.

La Diputació de Barcelona ha impulsat la creació dels Cercles de Comparació Intermunicipals des de fa diversos anys, amb la finalitat de reunir diferents experts municipals amb els objectius de:

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

En el cas de les Escoles Bressol, el Cercle de Comparació Intermunicipal es va crear l'any 2006, comparant les dades de l'any anterior i amb la participació de 8 municipis. Des dels inicis fins a l'edició actual, hi ha hagut un increment considerable de participació:

- ♦ Any 2006 - primera edició. Grup de 8 municipis.
- ♦ Any 2007 - segona edició. Increment de 5 municipis. Resultant un grup de 13 municipis.
- ♦ Any 2008 - tercera edició. Increment de 12 municipis. Resultant un grup de 25 municipis.
- ♦ Any 2009 - quarta edició. Increment de 2 municipis. Resultant un grup de 27 municipis.

- ♦ Any 2010 - cinquena edició. Increment de 1 municipi. Resultant un grup de 28 municipis.
- ♦ Any 2011 - sisena edició. Increment de 3 municipis. Resultant un grup de 31 municipis.
- ♦ Any 2012 - setena edició, el nombre de participants s'estabilitza en un grup de 31 municipis.
- ♦ Any 2013 - vuitena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 1 municipi, resultant un grup de 32 municipis.
- ♦ Any 2014 - novena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 2 municipis, resultant un grup de 34 municipis.

L'augment de 26 municipis, al llarg d'aquestes nou edicions, ha permès poder agrupar els municipis en funció de la seva grandària poblacional: un grup de municipis amb menys de 40.000 habitants i un altre grup de municipis amb més de 40.000 habitants. Així s'ha analitzat la informació de forma més concreta comparant les dades dins de cada grup, amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tot el grup de municipis participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2013 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i exposar l'anàlisi de les fortaleses realitzades pels municipis en el treball de millora.

Aquest informe recull tots els documents elaborats pels municipis participants al Cercle. El Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol s'ha dut a terme gràcies a la participació dels municipis participants i amb el suport de la Diputació de Barcelona, mitjançant la Gerència de Serveis d'Educació i el Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda i Recursos Interns.



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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



FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

II. Dimensió Usuari / Client

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

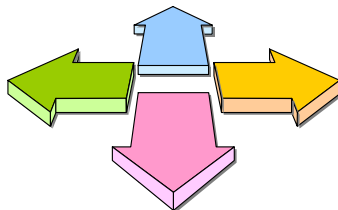
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

IV. Dimensió Econòmica

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



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

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

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

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

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

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



2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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



3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

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

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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: 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: 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 – Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	A ANALITZAR – 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 dóna peu a replantejar-se com s'ofereix i es gestiona el servei, a la vegada que possibilita l'intercanvi d'experiències i la transferència de coneixements.

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

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

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels Tallers de Millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

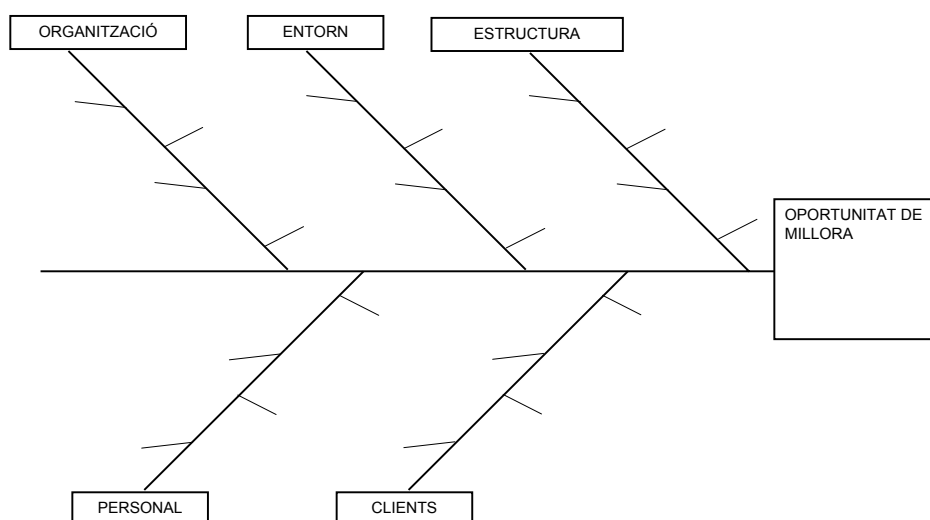
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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

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

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

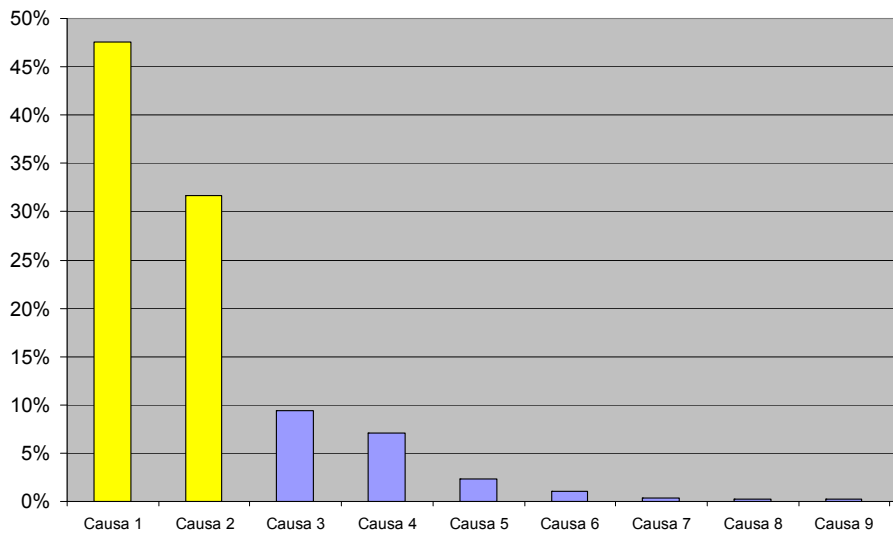
*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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



ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.3.B Anàlisi d'un cas

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

4.4.B Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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






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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa. 	Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 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	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats NO han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA
OPORTUNITATS DE MILLORA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats NO han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA

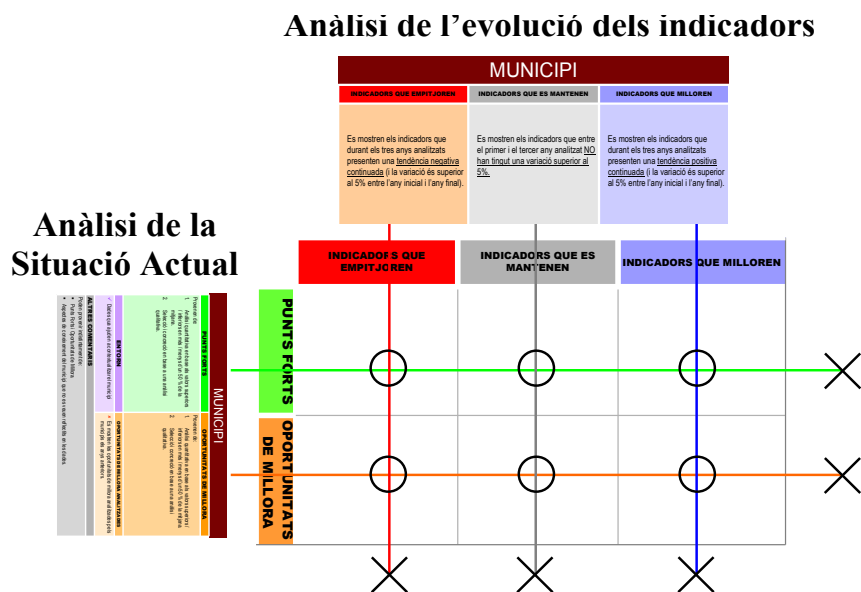
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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



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

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



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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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



Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

NOM DEL MUNICIPI		
ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI		
BLOC I. DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
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		
	Increment d'ingressos	Disminució de despeses
Valoració econòmica de l'actuació (import en euros)		
2. Despesa corrent del servei	€	
3. % sobre la despesa corrent del servei (1 / 2)	%	

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels Tallers de Millora:

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

- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

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

Abans dels Tallers de Millora, hi ha les següents tasques a realitzar.

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

El Servei de Referència selecciona les Fortaleses a analitzar durant els Tallers de Millora.

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

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

4.ii.E Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller

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

- ♦ Aproximadament 15 municipis per Taller.
- ♦ En funció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.



4.iii.E Agrupació dels Municipis per Fortaleses

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

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

Durant els Tallers de Millora, hi ha les següents tasques a realitzar.

4.1.E Introducció de la metodologia

El Servei de Programació introdueix als tècnics municipals presents els Objectius i la dinàmica del taller d'Anàlisi de Fortaleses.

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

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

4.2.E Descripció d'una Fortalesa (en taules)

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

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

4.3.E Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses

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

El Municipi Portaveu de cada taula exposa els Factors d'Èxit i Obstacles d'una Fortalesa que s'han consensuat i traslladat en el cartell A0.

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



5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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



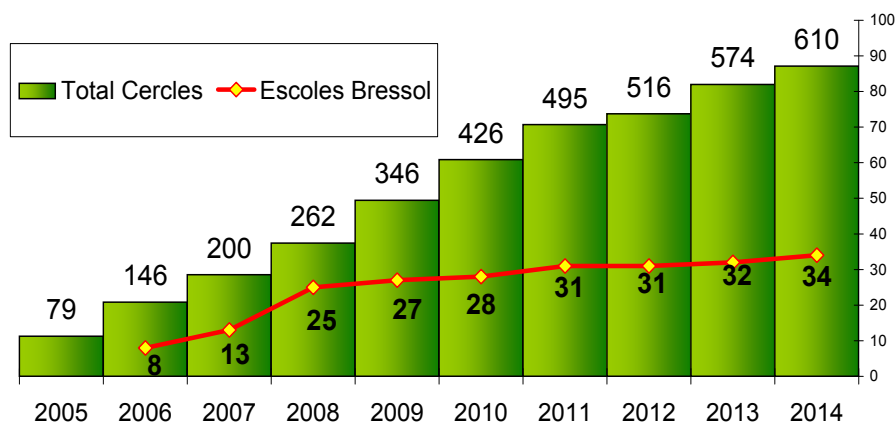
ALGUNES XIFRES

L'any 2014 s'han realitzat els CCI dels següents 16 serveis, en el quals han participat 610 tècnics municipals, englobats en 27 Cercles.

Cercles	2013		2014		Edició
	Municipis participants		Municipis participants		
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	
Polícia Local	58		61		9 ^a
Neteja viària i residus	38	2	38	2	11 ^a
Biblioteques	44		44		11 ^a
Espais Escènics Municipals	31		31		7 ^a
Escoles Bressol	32		34		9 ^a
Escoles de Música	37		38		10 ^a
Esports	53		56		11 ^a
Serveis Socials	53	2	53	4	13 ^a
Mercats Municipals	31 + 2**		30 + 2**		8 ^a
Fires Locals	27		30		6 ^a
Serveis Locals d'Ocupació	33		34		6 ^a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	31		34		6 ^a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	34 + 4**		36 + 6**	1	5 ^a
Enllumenat Públic	23	1	24	2	5 ^a
Servei de Mediació Ciutadana	24		30		4 ^a
Verd Urbà	14		20		2 ^a
Total Cercles	574		610		

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Edició (2014)
Polícia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	9
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	38	11
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	11
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	7
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	9
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	9
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	56	11
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	57	13
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	34	8
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	6
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	6
OMICs					11	18	25	27	31	34	6
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	5
Enllumenat Públic						12	13	18	24	26	5
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	4
Verd Urbà									14	20	2
Total Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	610	



Esports	Polícia Local	Mercats	Espais Escènics	Fires	Segur. Aliment.	Mediació Ciutad.	Verd Urbà
Neteja-Residus	Esc. Bressol			SLO	Enllumenat		
Serveis Socials	Esc. Música			OMICs			
Biblioteques							



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'escletxa d'actuació actual (respecte el líder).
5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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



LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2012*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014). *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2012*. 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

41



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 2014.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES BRESSOL



FASE DE DISSENY



INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS

A l'actualitat, 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, 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, i a través d'una eficaç i eficient gestió organitzativa dels recurs humans i econòmics del centre.



QUADRE RESUM D'INDICADORS

FASE DE DISSENY

50

Encàrrec polític	Adequar el servei a la demanda ciutadana (I) 2013		Adequar el servei a la demanda ciutadana (II) 2013		Planificar adequadament l'oferta escolar 2013		Potenciar la igualtat d'oportunitats 2013		
	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,4	% d'oferta de serveis complementaris	79,4	% de places municipals sobre el total de places al municipi	44,0	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	15,2	
	Demanda de places d'EEBB municipal	20,1	% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	29,4	% de places públiques sobre el total de places al municipi	50,3	% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,2	
			% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	41,3	% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,7			
		% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	3,2						
Usuari / Client	Ofertir un servei de qualitat als usuaris / clients 2013		Ofertir un servei accessible als usuaris 2013		Garantir l'accés a tots els usuaris 2013		Facilitar la participació 2013		
	Grau de satisfacció dels usuaris	8,7	Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	% d'alumnes que han rebut ajuts	25,8	Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	41	
			Mitjana de dies d'obertura anual per centre	203	% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	89,9			
			% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	97,0	% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6			
				% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,5				
Valors Organitzatius / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió 2013		Ofertir un servei de qualitat (model de gestió) 2013		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors 2013		Millorar les habilitats dels treballadors 2013		
	% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA)	60,0	Alumnes per educador/a	14,7	% de personal educador i educador de suport fix	80,5	Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	25	
	% de Gestió indirecta (Concessió)	40,0	Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	5,4			
			% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	67,7	Salari brut d'un/a educador/a	23.584	Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals 2013	% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	98,0
			% d'hores no lectives dels educadors/es sobre total de treballades	15,6	Salari brut d'un/a educador/a de suport	20.565			
			% d'hores no lectives dels educadors/res de suport sobre total de treballades	10,7	Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	30.134			
			% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	45,5					
			Alumnes de menjador per professional de menjador	5,0					
Economia	Disposar dels recursos adequats 2013		Finançar adequadament el servei 2013		Gestionar adequadament els recursos 2013		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats 2013		
	Despesa corrent per habitant	27,9	% d'autofinançament per aportacions de les famílies	40,0	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	73,2	Despesa corrent per alumne	5.397	
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	% de finançament per aportacions d'altres institucions	9,4	% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,7	Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.557	
			% de finançament per part de l'ajuntament	50,7	% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,3	Despesa corrent per hora d'obertura anual	239	
							Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	171	
							Quota mitjana mensual del servei de menjador	134	
Entorn	Població	54.955	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	2.256	Renda per càpita	13.420	Nombre de centres municipals	3	
	Població de 0 a 3 anys	1.876					Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades	0	
	Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	383							
	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	33							

Valor mig del conjunt de municipis 2013



ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS

Com a informació addicional, en el Quadre Resum d'Indicador (QRI) de cada municipi, els valors obtinguts en cada indicador apareixen en color verd, taronja o groc. El color dels indicadors reflecteix un criteri de valoració que té en compte el valor municipal de l'indicador respecte a la mitjana grupal o a un llindar estàndard (establert

en funció del marc legislatiu o criteris d'eficiència i satisfacció a l'usuari o treballador, etc. consensuats pels participants del Cercle).

El color verd indica un valor assolit positiu -PUNT FORT-, el color taronja un valor que es considera necessari analitzar -OPORTUNITAT DE MILLORA- mentre que el color groc indica que el valor obtingut té una valoració indeterminada.

PUNT FORT:	Valor assolit positiu
OPORTUNITAT DE MILLORA:	Valor assolit a millorar
INDEFINIT:	Valor amb valoració indeterminada

A continuació, es mostren els criteris de valoració per cada un dels indicadors del QRI de les EBM:

Encàrrec polític			
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	Inferior a 0,9	Entre 0,9 i 1,1	Superior a 1,1
Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% Oferta de serveis complementaris	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% Oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% de places municipals sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% de places públiques sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi (municipals, Generalitat i privades)	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en escola bressol municipal	Inferior al 25%	Superior al 25%	
Usuari / client			
Grau de satisfacció dels usuaris	Inferior al 25%	Superior al 25%	
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	Inferior al 25%	Superior al 25%	
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'alumnes que han rebut ajuts	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	Inferior al 25%	Superior al 25%	
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	Inferior al 25%	Superior al 25%	
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	Inferior al 25%	Superior al 25%	



Valors organitzatius / Recursos Humans		
Alumnes per educador/a tutor/a	Inferior al 25%	Superior al 25%
Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a	Inferior a 0,3	Superior a 0,8
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	Inferior al 25%	Superior al 25%
% d'hores no lectives dels educadors/es tutors/es sobre total d'hores anuals treballades	Inferior al 8%	Superior al 18,5%
% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre total d'hores anuals treballades	Inferior al 8%	Superior al 18,5%
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	Inferior al 25%	Superior al 25%
Alumnes de menjador per professional de menjador	Inferior al 25%	Superior al 25%
% de personal educador tutor i educador de suport fix	Inferior al 25%	Superior al 25%
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport	Inferior al 25%	Superior al 25%
Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	Inferior al 25%	Superior al 25%
Salari brut d'un educador/a de suport	Inferior al 25%	Superior al 25%
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	Inferior al 25%	Superior al 25%
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport	Inferior al 25%	Superior al 25%
% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport	Inferior al 25%	Superior al 25%
Economia		
Despesa corrent per habitant (Escoles Bressol)	Inferior al 25%	Superior al 25%
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (Escoles Bressol)	Inferior al 25%	Superior al 25%
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	Inferior al 24,75	Superior al 41,25
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	Inferior al 24,75	Superior al 41,25
% de finançament per part de l'ajuntament	Inferior al 24,75	Superior al 41,25
% de la despesa en personal sobre el total de despeses corrents	Inferior al 25%	Superior al 25%
% de despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	Inferior al 25%	Superior al 25%
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	Inferior al 25%	Superior al 25%
Despesa corrent per alumne	Inferior al 25%	Superior al 25%
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	Inferior al 25%	Superior al 25%
Despesa corrent per hora d'obertura anual	Inferior al 25%	Superior al 25%
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	Inferior al 25%	Superior al 25%
Quota mitjana mensual del servei del menjador	Inferior al 25%	Superior al 25%



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adeuar el servei a la demanda ciutadana

Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades}}{\text{Places ofertes municipals}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2012 per al curs 2012/2013). 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 2012/2013). 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 2013: 1,4	Municipis participants: 34

Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte a la població de 0 a 3 anys.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades} + \text{Places cobertes}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2012 per al curs 2012/2013). 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 2013: 20,1%	Municipis participants: 34



% 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 2013: 79,4%	Municipis participants: 34

% 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. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 29,4%	Municipis participants: 34

% 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 (menjador i dormitori), 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 dels 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 2013: 41,3%	Municipis participants: 34



% 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: $\frac{\text{Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$	
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 2013: 3,2%	Municipis participants: 34

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 2013: 44,0%	Municipis participants: 33



% 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. S'obté de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes". <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 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 2013: 50,3%	Municipis participants: 32

% 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 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 2013: 1,7%	Municipis participants: 33

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 2012/2013. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats al municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 15,2%	Municipis participants: 34

% 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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de nacionalitat estrangera en escola bressol municipal}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera}} \times 100$	
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 2012/2013. Font: Ajuntaments. ➤ <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. Font: Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 6,2%	Municipis participants: 31



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 2013: 8,7	Municipis participants: 29

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, se sumen 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 2013: 9,4	Municipis participants: 34

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 2013: 203	Municipis participants: 34

% 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 2013: 97,0%	Municipis participants: 34



Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 25,8%	Municipis participants: 34

% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'ajuts sol·licitats}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.) Per als municipis que apliquin tarificació social, es considerarà que han sol·licitat ajuts aquelles famílies que financin menys del 33% del cost del servei. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 89,9%	Municipis participants: 32



% 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. Si un alumne té les dues condicions (NEE i Necessitats educatives socials) prevalen les NEE i es comptabilitza com a NEE. <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 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,6%	Municipis participants: 34

% 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 acadèmic 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2,5%	Municipis participants: 34



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 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 41	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 2013: 60,0% - 40,0%	Municipis participants: 33

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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre de personal educador tutor equivalent}}$	
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 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de personal educador tutor equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades d'educador/a tutor/a" entre les "Hores de conveni d'un educador/a tutor/a". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 14,7	Municipis participants: 34



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: $\frac{\text{Nombre de personal educador de suport equivalent}}{\text{Nombre de personal educador tutor equivalent}}$	
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 tutor equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades d'educador/a tutor/a" entre les "Hores de conveni d'un educador/a tutor/a". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 0,5	Municipis participants: 34

% 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 2013: 67,7%	Municipis participants: 31

% 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. Sí que s'inclou la formació, tutories, coordinacions,... <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 anuals lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)" + "Hores anuals no lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)". Es considera personal educador tutor el que té un grup a càrrec. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 15,6%	Municipis participants: 34

% 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 (incloses les hores no presencials). 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 2013: 10,7%	Municipis participants: 34

% 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 municipals, corresponents al curs acadèmic 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 45,5%	Municipis participants: 34

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 2013: 5,0	Municipis participants: 34



Promoure un clima laboral positiu per als 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. Per cada col·lectiu, s'obté sumant les hores lectives i les hores no lectives que realitzen. 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 2013: 80,5%	Municipis participants: 34

% 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. Per cada col·lectiu, s'obté sumant les hores lectives i les hores no lectives que realitzen. 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 2013: 5,4%	Municipis participants: 29



Salari brut d'un/a educador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador 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 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 2013: 23.584€	Municipis participants: 34

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 complet 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 2013: 20.565€	Municipis participants: 32



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> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "l'Estudi de les Retribucions de Personal" 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 2013: 30.134€	Municipis participants: 34

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 de dividir les "Hores anuals treballades d'educador/a" 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 2013: 25	Municipis participants: 34



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 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 2013: 98,0%	Municipis participants: 34



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles bressol per habitant.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2013: 27,9€	Municipis participants: 33

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 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 2013: 3,4%	Municipis participants: 33



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 els cobraments mensuals, així com els ingressos per serveis complementaris (menjador, acollida i casal d'estiu) i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. 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 2013: 40,0%	Municipis participants: 33



% 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: Diputació de Barcelona, 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 al 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 2013: 9,4%	Municipis participants: 33

% 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 2013: 50,7%	Municipis participants: 33



Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<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 2013: 73,2%	Municipis participants: 33

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<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 2013: 15,7%	Municipis participants: 24



% 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 dóna 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"> ➤ Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 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. ➤ 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. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,3%	Municipis participants: 25



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:	
<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'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 5.397€	Municipis participants: 33



Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol excloent-hi els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies.	
<i>Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
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>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>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>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2012/2013. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 4.557€	Municipis participants: 21



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:	
<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>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 dels 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. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 239€	Municipis participants: 33

Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol.	
Fórmula de càlcul: <i>Quota mensual del servei d'escola bressol</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Quota mensual del servei d'escola bressol:</i> Quota mensual corresponent a la jornada sencera, exclosos els serveis complementaris (menjador, acollida, permanència i casal d'estiu). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 171€	Municipis participants: 29

Quota mitjana mensual del servei de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: <i>Quota mensual del servei de menjador</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Quota mensual del servei de menjador:</i> Quota mensual fixa corresponent a la utilització diària del servei de menjador - descans. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 134€	Municipis participants: 30



V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'habitants	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'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 2013: 54.955 hab.	Municipis participants: 34

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: Nombre d'infants de 0 a 3 anys	
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 2013: 1.876	Municipis participants: 34

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: Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	
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 2013: 383	Municipis participants: 34



% 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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol:</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 2013: 32,9%	Municipis participants: 32

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: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'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 2013: 2.256	Municipis participants: 34

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: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
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>Nombre d'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 2013: 13.420€	Municipis participants: 34



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 2013: 3	Municipis participants: 34

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 2013: 0	Municipis participants: 34



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2013: CONCLUSIONS



INTRODUCCIÓ

En les darreres dècades l'Educació ha esdevingut un element fonamental de la nostra societat. Fruit d'aquesta importància, en l'actual sistema educatiu disposem d'una etapa d'Educació infantil amb caràcter no obligatori, sent una de les prioritats el tractament inclusiu de les diferències individuals dels infants i joves.

L'escola bressol és un servei que sempre ha tingut un gran reconeixement entre les famílies usuàries, esdevenint un espai d'interacció, d'estimulació, de descoberta i d'acompanyament, dins un clima de confiança i estimació, on els més petits poden desenvolupar de manera harmoniosa les seves competències com a ésser humà.

En aquest sentit, les escoles bressol -com a agent educatiu-, garanteixen la igualtat d'oportunitats a través de l'atenció i el tractament inclusiu de la diversitat, dins d'un marc de respecte a les diferències culturals de les famílies; alhora, aquests centres possibiliten que els progenitors puguin conciliar la seva vida familiar amb la laboral.

Tot i així, després de la implantació territorial del servei en la darrera dècada -com a conseqüència del desplegament del Mapa escolar de Llars d'infants de Catalunya (2004-2011)-, que en feia presagiar la seva consolidació, en l'actualitat les escoles bressol es troben afectades pel context socioeconòmic present en la societat.

Concretament, en els darrers anys han canviat dos elements claus del servei de llars d'infants de titularitat municipal: la demanda del servei i el seu model de finançament. En el primer cas, el descens del nombre d'infants de 0 a 3 anys i l'augment de la taxa d'atur han fet disminuir la demanda del servei. En el segon, la supressió definitiva de l'ajut a l'escolaritat per part de la Generalitat de Catalunya ha alterat el model de finançament de les escoles bressol municipals establert fins ara, sent necessària una major aportació de l'Ajuntament i de les famílies.

Davant d'aquesta situació canviant és doncs, encara més important, la funció dels Cercles de Comparació Intermunicipal (en endavant CCI) d'escoles bressol municipals -creats l'any 2006-, amb els quals la Diputació de Barcelona pretén facilitar als ajuntaments suport tècnic per a la gestió d'aquest servei. En altres paraules, davant la importància clau que adquireix l'avaluació per tal de fixar les prioritats i les estratègies que garanteixin el bon funcionament de les escoles bressol, els CCI es presenten com a una eina de gran utilitat per a la bona gestió dels centres, ja que el que no es pot mesurar no es pot avaluar i el que no es pot avaluar no es pot millorar.

Els CCI s'han consolidat com a referència per a d'altres municipis a l'hora de comparar les pròpies dades amb les de municipis de similars característiques (per perfil poblacional, comarca, etc.) o amb els valors mitjans totals.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió dels 34 municipis participants per a l'any 2013, amb els següents objectius:

- ♦ Explicitar els trets característics de les escoles bressol participants, proporcionant una primera imatge de la diversitat de centres que participen als CCI i que cal tenir present a l'hora de realitzar la lectura dels indicadors.
- ♦ Analitzar, en 34 municipis de la província de Barcelona, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles bressol municipals de l'any 2013, estudiant els canvis respecte 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.



- ♦ Presentar les reflexions aportades pels diferents grups en el taller de millora d'enguany al voltant d'explicitar com cada municipi ha aconseguit millorar determinats indicadors.
- ♦ Exposar les principals conclusions de l'estudi.

En aquesta edició han participat un total de 34 municipis (veure taula 1). S'han incorporat dos nous municipis (Cerdanyola del Vallès i Parets del Vallès, que havien participat en anys anteriors).

Com es pot observar en la següent figura (veure figura 1), la participació en els CCI d'escoles bressol continua despertant un gran interès entre els municipis de la província de Barcelona malgrat les especials dificultats dels municipis generades per la crisi econòmica; s'identifica als CCI com una eina molt útil per a l'avaluació, comparació i debat entorn a la gestió d'aquests centres educatius i, alhora, com un espai de coneixença, interrelació i enriquiment mutu.

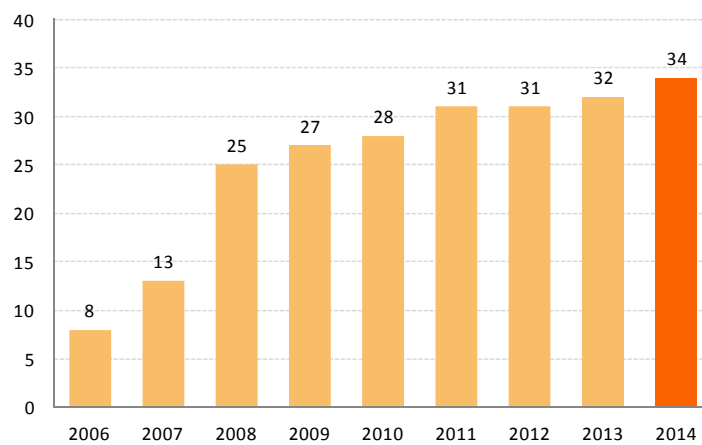


Figura 1. Evolució del nombre de municipis participants en els CCI d'escoles bressol realitzats fins l'actualitat.

L'agrupació de municipis es manté igual que en les edicions anteriors: el grup (-40) inclou els municipis de menys de 40.000 habitants i el grup (+40), els que tenen una població superior a 40.000 habitants.



Ajuntaments de municipis de menys de 40.000 habitants		Ajuntaments de municipis de més de 40.000 habitants	
Igualada	38.978	Hospitalet de Llobregat, L'	254.056
Vilafranca del Penedès	38.929	Terrassa	215.055
Barberà del Vallès	32.580	Sabadell	207.649
Sitges	29.140	Mataró	124.099
Castellar del Vallès	23.455	Sant Cugat del Vallès	86.108
Esparreguera	21.926	Sant Boi de Llobregat	83.408
Parets del Vallès*	18.580	Manresa	76.170
Malgrat de Mar	18.429	Rubí	74.468
Cardedeu	17.533	Vilanova i la Geltrú	66.275
Sant Celoni	17.286	Viladecans	65.444
Sant Just Desvern	16.859	Prat de Llobregat, El	63.419
Montornès del Vallès	16.150	Castelldefels	63.077
Canovelles	16.009	Granollers	59.753
Palau-solità i Plegamans	14.454	Cerdanyola del Vallès*	57.642
Canet de Mar	14.124		
Castellbisbal	12.369		
Tiana	8.221		
Cabrils	7.181		
Vacarisses	6.260		
Sant Cebrià de Vallalta	3.368		

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

Taula 1. Municipis participants en els CCI d'escoles bressol (2014).

Dels 34 municipis participants en els CCI, 30 tenen una població superior als 10.000 habitants i representen el 55,3% de la població dels municipis de la província d'aquesta grandària, excloent la ciutat de Barcelona (veure figura 2).

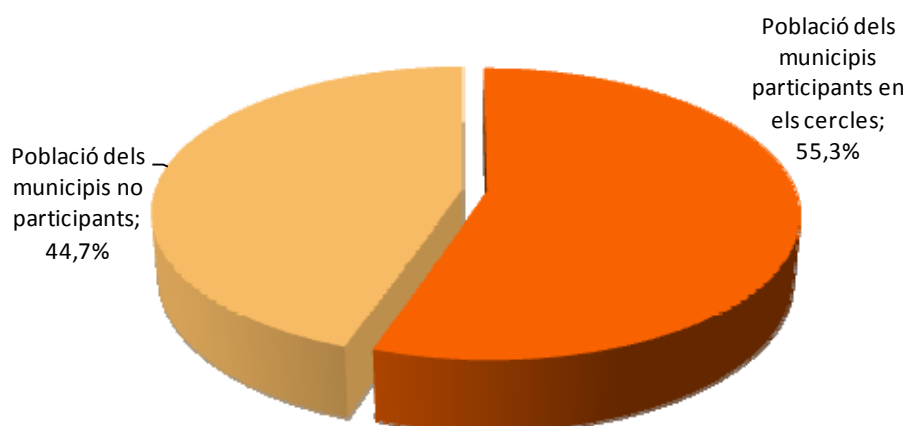


Figura 2. Percentatge de població dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona participants en els CCI d'escoles bressol -exclosa la ciutat de Barcelona- (Dades 2013).



La població de 0 a 3 anys dels municipis participants de més de 10.000 habitants representa el 55,5% de la població d'aquesta franja d'edat de la província, exclosa la ciutat de Barcelona (veure figura 3).

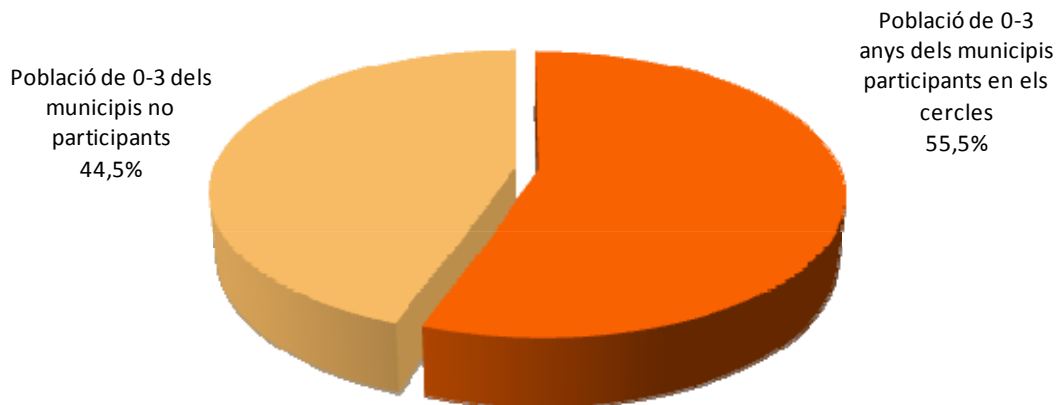


Figura 3. Percentatge de població de 0 a 3 anys dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona que han participat als CCI d'escoles bressol -exclosa la ciutat de Barcelona- (Dades 2013).

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

En aquest apartat es presenten els resultats dels indicadors de la present edició segons les diverses dimensions considerades. Pel que fa als aspectes metodològics dels CCI, el quadre resum d'indicadors manté els mateixos indicadors que en la passada edició. Per tant, conté 57 indicadors distribuïts en cinc dimensions: d'encàrrec polític, d'usuari client, de valors organitzatius, d'economia i d'entorn (veure figura 4).

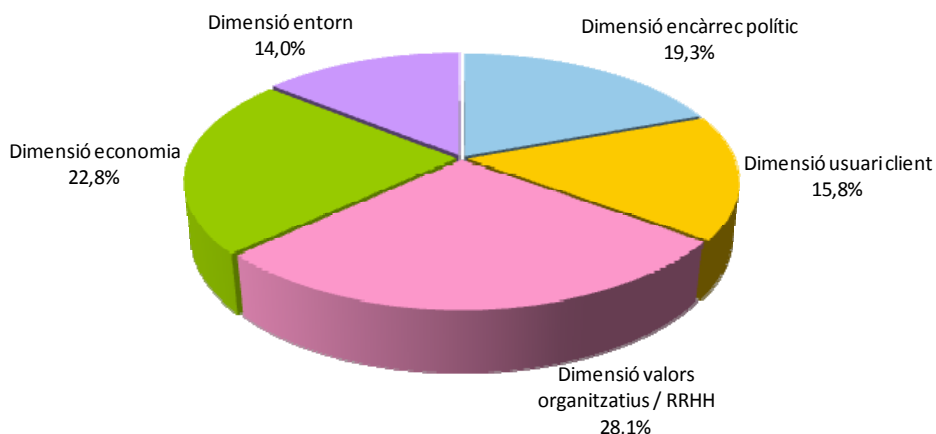


Figura 4. Distribució dels indicadors per cadascuna de les dimensions d'estudi.

L'anàlisi global dels indicadors s'ha realitzat:

- ♦ Des d'una perspectiva d'evolució temporal (2010-2013).
- ♦ Des de la comparativa entre municipis, segons la grandària poblacional, tot destacant les diferències significatives entre els municipis de menys de 40.000 habitants (-40) i entre els de més de 40.000 habitants (+40).

- ♦ Analitzant la possible correlació entre els diferents indicadors.
- ♦ Des d'una perspectiva transversal amb altres serveis participants en els CCI, comparant aquells indicadors que són comuns a tots els serveis analitzats (corresponents a la Dimensió de Valors Organitzatius - Recursos Humans i a la Dimensió Econòmica).

Seguidament, es presenta l'anàlisi global dels indicadors per a cadascuna de les quatre primeres dimensions esmentades.

1. DIMENSIÓ D'ENCÀRREC POLÍTIC

Els indicadors de la dimensió "Encàrrec Polític", relacionats amb la planificació de l'oferta ajustada a la demanda, (veure 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 dels CCI com per grups de població (-40 i +40).



	Anys				Grups 2013	
	2010	2011	2012	2013	+40	-40
Adequar el servei a la demanda ciutadana						
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,8	1,8	1,7	1,4	1,6	1,0
Demanda de places d'EEBB municipal	20,7	21,2	21,5	20,1	18,5	26,7
% d'oferta de serveis complementaris	76,3	76,3	79,9	79,4	78,6	80,0
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	30,1	30,1	35,4	29,4	42,9	20,0
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	-	-	40,7	41,3	39,3	45,1
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	3,7	5,2	4,9	3,2	4,0	1,7
Planificar adequadament l'oferta escolar						
% de places municipals sobre el total de places al municipi	42,3	42,9	43,7	44,0	39,2	59,1
% de places públiques sobre el total de places al municipi	48,8	49,7	50,0	50,3	47,3	59,9
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	2,0	1,8	2,3	1,7	2,2	0,2
Potenciar la igualtat d'oportunitats						
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	14,1	14,4	15,1	15,2	13,2	23,2
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,7	6,7	6,6	6,2	6,1	6,8

Taula 2. Indicadors de la dimensió Encàrrec polític del CCI de les escoles bressol (2013).

1.A. ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

El nombre de sol·licituds per cada plaça vacant és d'1,4, que reflecteix una tendència a disminuir respecte els anys 2012 (1,7) i 2011 (1,8). Tot i aquest lleuger però continuat descens de sol·licituds per cada plaça vacant, la demanda ciutadana d'escola bressol segueix situant-se per sobre d'un valor d'equilibri entre l'oferta i la demanda (entre 0,9 i 1,1 sol·licituds per cada plaça vacant).

Segmentant el resultat en funció del grup d'estudi, observem diferències importants: en els municipis de menys de 40.000 habitants el nombre de sol·licituds per cada plaça vacant és força més baix (1,0 sol·licituds per cada plaça vacant) que en els municipis amb una població superior als 40.000 habitants (1,6 sol·licituds per cada plaça vacant). En ambdós grups s'ha produït un descens respecte els anys precedents, que en el cas dels municipis més petits (-40) els ha situat dins la citada franja d'equilibri (veure figura 5).



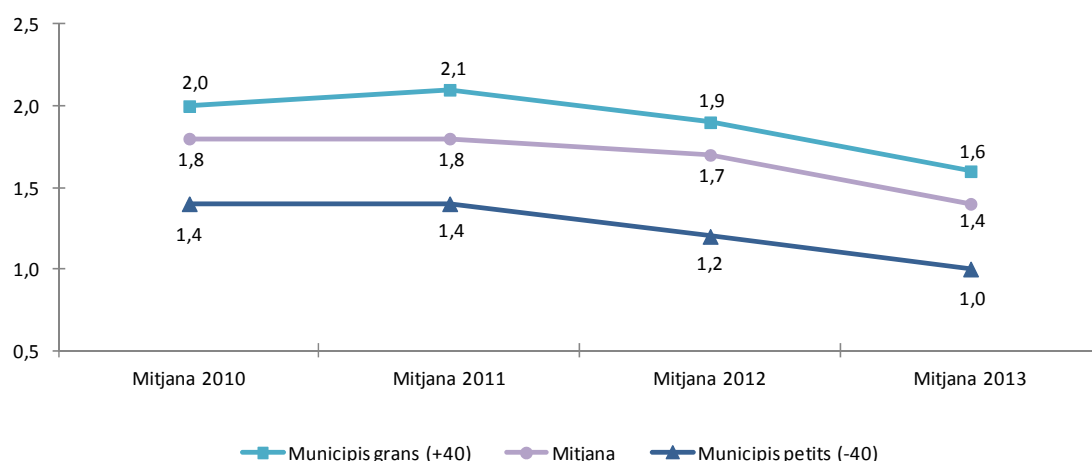


Figura 5. Evolució de les sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant segons la població dels municipis. Anys 2010 - 2013.

En aquest sentit però, s'ha de tenir en compte que en general no totes les sol·licituds s'acaben formalitzant en matrícula, de manera que es pot pressuposar que en realitat el valor de l'indicador sí que s'acabaria situant dins la mencionada franja d'equilibri. Aquest fet, segons van indicar els municipis participants als CCI durant el taller de millora, pot suposar que la llista d'espera no acabi sent massa extensa i que per tant, durant el curs, no es puguin cobrir totes les baixes que es produeixin.

Pel que fa a la demanda de places d'escola bressol municipal, comptabilitzada com el percentatge de població infantil de 0 a 3 anys que sol·licita plaça en un centre de titularitat municipal, ha vist aturada la tendència a augmentar dels darrers tres anys, situant-se en el 20,1%.

Disminució de la demanda del servei d'EBM

- ◆ Descens del nombre d'infants de 0 a 3 anys (132.957 infants)
- ◆ Augment de la taxa d'atur (16,5%)

Si es té en compte la grandària del municipi, és en els municipis petits (-40) on hi ha major demanda de places en escoles bressol municipals (26,7%). En els municipis grans (+40), la demanda és del 18,5% (veure figura 6).



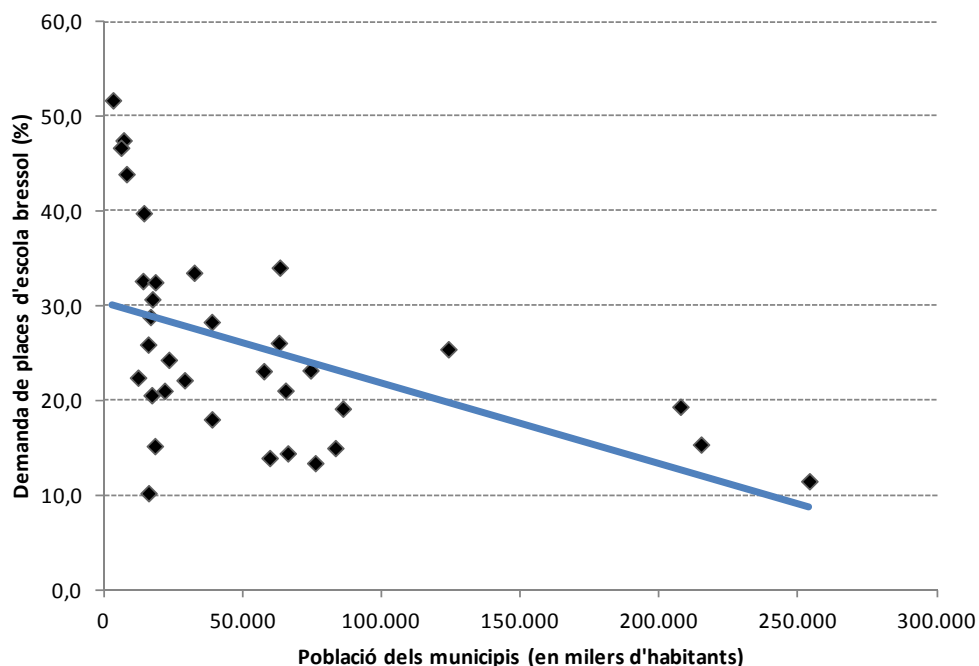


Figura 6. Demanda de places d'escoles bressol municipals segons la població dels municipis (2013).

L'evolució d'aquests dos indicadors reflecteix la situació en què actualment es troba el servei d'escoles bressol: una disminució de la demanda, causada pel descens del nombre d'infants de 0 a 3 anys i per l'augment de la taxa d'atur. Aquesta davallada de la demanda es produeix en l'actual situació socioeconòmica, després que del 2004 al 2011 es desenvolupés el Mapa de llars d'infants del Departament d'ensenyament de la Generalitat de Catalunya, a partir del qual es va duplicar l'oferta pública d'escoles bressol.

A nivell global, l'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol (menjador, servei d'acollida i permanències i casal d'estiu) s'ha mantingut estable en els darrers anys, situant-se en un 79,4% l'any 2013. Així mateix, el % d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anual del 2013 (41,3%) tampoc mostra grans diferències respecte el 2012 (40,7%). Segons els trams de població, només existeixen diferències significatives en el % d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anual, on el valor dels municipis de menys de 40.000 habitants (45,1%) és més alt que el dels municipis de més de 40.000 habitants (39,3%).

En canvi, pel que fa als serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar i espai de joc) disminueix tant el % d'oferta d'aquests com el % d'hores de prestació. En el primer cas, el valor es redueix d'un 35,4% l'any 2012 a un 29,4% l'any 2013. En el segon, el descens ja s'inicia l'any 2011, evolucionant d'un 5,2% a un 3,2% actual. En funció dels trams de població, la disminució del % d'oferta d'aquests serveis només es reflecteix en els municipis grans (+40), on varia d'un 51,3% a un 42,9%. En els municipis petits es manté al voltant del 20-21%. Pel que fa al % d'hores d'aquests serveis sobre el total d'hores d'obertura anual, disminueix d'un 6,4% a un 4,0% en els municipis grans, mentre que augmenta d'un 1,1% a un 1,7% en els municipis petits.

Per tant, s'observa que la conjuntura socioeconòmica actual ha pogut afectar més a l'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies que a l'oferta de serveis complementaris. Tot i això, els municipis participants al taller de millora destaquen la necessitat d'oferir aquests serveis per satisfer les necessitats de les famílies usuàries.

1.B. PLANIFICAR ADEQUADAMENT L'OFERTA ESCOLAR

L'oferta de places públiques dels municipis que participen en els Cercles representa el 50,3% de l'oferta total de places d'escola bressol en aquests municipis. D'aquestes, la majoria de les places públiques són municipals, tal i com mostra l'indicador del percentatge de places municipals sobre el total de places del municipi, que és del 44,0%. Com l'any 2012, se segueixen produint diferències segons la grandària del municipi: els més petits (-40) tenen un 59,1% de places d'escola bressol municipal, mentre que els més grans (+40) en tenen un 39,2%. En aquest sentit, aquesta diferència és deguda, entre d'altres aspectes, a l'existència d'una major oferta privada en els municipis de més tamany poblacional, i a una major cobertura de la demanda per part dels ajuntaments dels municipis de menor tamany poblacional en relació amb els més grans.

L'any 2013, la concertació i/o la subvenció de places d'escola bressol als centres privats per part dels ajuntaments només es va realitzar en 2 dels 34 municipis participants als CCI, representant un 1,7% del total de places dels municipis, el que suposa una disminució respecte el 2012 (2,3%).

Per tant, tenint en compte totes les places públiques i concertades/subvencionades, l'oferta total de places d'escola bressol, pública o subvencionada pels ajuntaments, assoleix el 52,0% (veure figura 7)¹. Aquesta distribució no presenta canvis importants en relació amb els anys 2012 (52,3%), 2011 (51,5%) i 2010 (50,8%).

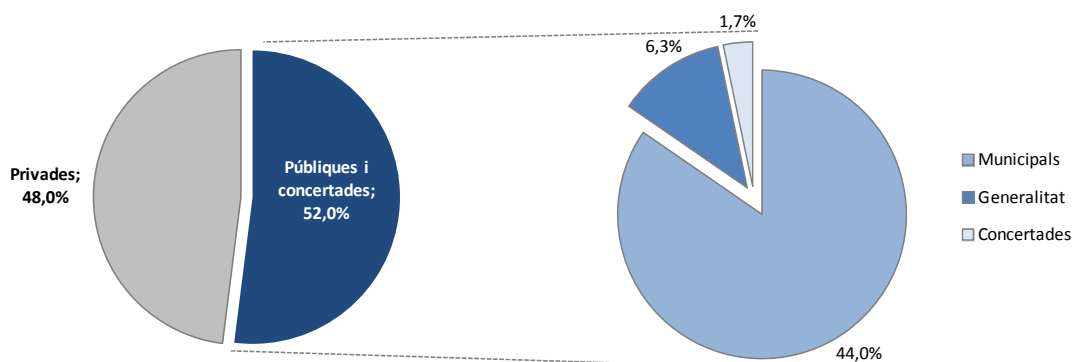


Figura 7. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol en els municipis, segons tipologia (2013).

1.C. POTENCIAR LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

En consonància amb els indicadors de l'oferta, el percentatge d'infants que són alumnes d'EBM continua creixent d'ençà l'any 2008 (11,5%), i arriba al 15,2% en el 2013, mantenint el creixement absolut l'any passat (veure figura 8). Com en altres paràmetres, es mantenen les diferències entre els dos grups poblacionals: els municipis petits (-40) acullen en les escoles bressol de titularitat municipal el 23,2% dels infants menors de 3 anys, mentre que els grans (+40) atenen el 13,2%.

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.



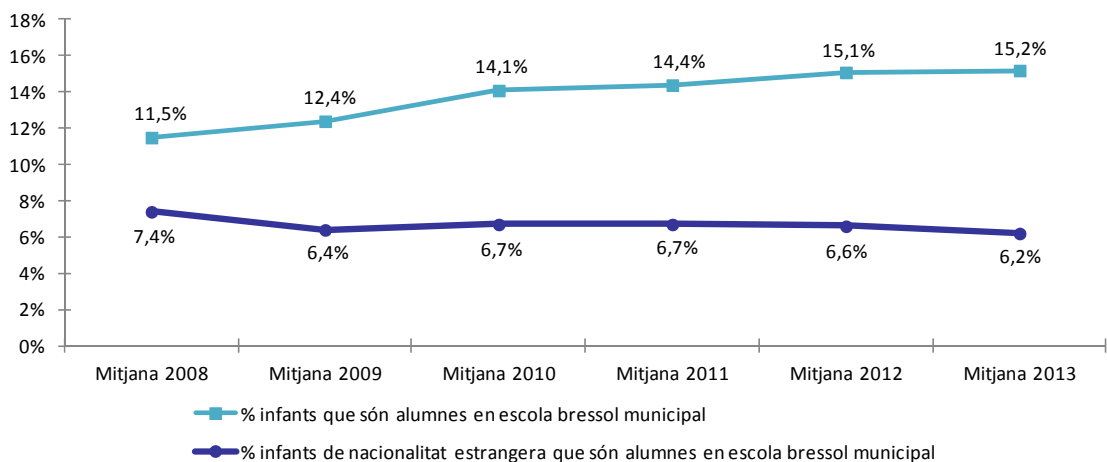


Figura 8. Evolució de l'escolarització en les escoles bressol municipals, en els municipis participants en els Cercles d'escoles bressol. Anys 2008 - 2013.

L'indicador del percentatge d'infants de nacionalitat estrangera que són alumnes de l'escola bressol municipal sobre el total de la població estrangera, que mesura la igualtat d'oportunitats en l'accés al servei, presenta en aquesta edició un valor mitjà de 6,2%. Respecte anys precedents, s'observa una tendència a la disminució del percentatge d'infants de nacionalitat estrangera, amb valors del 6,6% l'any 2012 i del 6,7% l'any 2011 respecte al total d'infants de nacionalitat estrangera (veure figura 8).

- ◆ **Increment progressiu i continuat del % d'infants de 0 a 3 anys escolaritzat en EBM (15,2%)**
- ◆ **Descens del % d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera escolaritzat en EBM (6,2%)**

**Divergències
en la igualtat
d'oportunitats**

2. DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Els indicadors d'aquesta dimensió relacionen l'ús que fan els usuaris del servei d'EBM i el seu nivell de satisfacció com a usuaris. Aquests indicadors es classifiquen segons quatre objectius (veure taula 3):

- ◆ 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 2013	
	2010	2011	2012	2013	+40	-40
Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients						
Grau de satisfacció dels usuaris	8,5	8,6	8,7	8,7	8,7	8,8
Oferir un servei accessible als usuaris						
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,5	9,5	9,4	9,4	9,4	9,5
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	206	203	203	203	203	202
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	95,7	96,1	96,7	97,0	97,0	97,1
Garantir l'accés a tots els usuaris						
% d'alumnes que han rebut ajuts	29,7	30,4	21,2	25,8	26,0	25,3
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	86,2	91,5	76,2	89,9	92,6	84,2
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,7	1,8	1,6	1,6	1,7	1,5
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,7	2,6	2,7	2,5	2,6	2,2
Facilitar la participació						
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	29	31	31	41	43	36

Taula 3. Indicadors de la dimensió usuari / client del CCI de les escoles bressol (2013).

2.A. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS USUSARIS/CLIENTS

El grau de satisfacció dels usuaris es registra a través de la realització d'enquestes² a les famílies dels infants que assisteixen a l'EBM. Aquest indicador es calcula amb les dades facilitades per 29 dels 34 municipis sobre l'enquesta de satisfacció de l'any 2013. En aquest cas, va assolir un valor mitjà de 8,7 punts (en una escala de 10), exactament igual que el 2012, mantenint per tant la valoració més alta obtinguda en els darrers anys. En aquest sentit, aquesta alta valoració evidencia que les famílies segueixen percebent l'escola bressol com un servei educatiu de qualitat que, alhora, satisfà les seves expectatives (veure figura 9).

Cal destacar que aquesta valoració és la segona més elevada de tots els serveis analitzats entre aquells que realitzen enquestes de satisfacció als CCI, per darrera de la dels Serveis locals d'ocupació (8,8).

² Aquest indicador es calcula en el conjunt dels municipis que han aportat informació sobre l'enquesta de satisfacció del 2013.



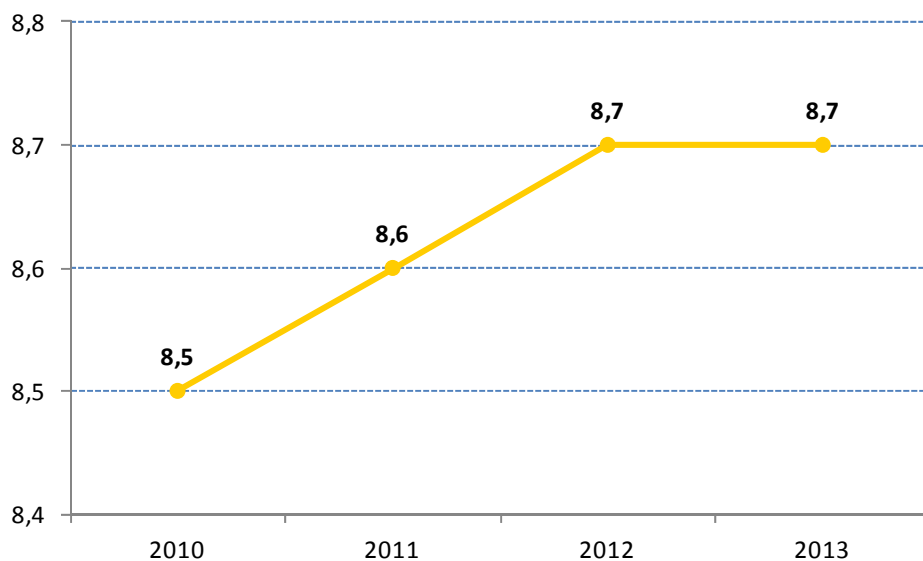


Figura 9. Evolució del grau de satisfacció dels usuaris. Anys 2010 - 2013.

Amb relació a les enquestes de satisfacció cal valorar positivament que, en general, la mostra de cadascun dels municipis participants als CCI és del 50% dels usuaris del servei d'escoles bressol, el que suposa una mostra suficient per a obtenir uns resultats representatius.

2.B. OFERIR UN SERVEI ACCESSIBLE ALS USUARIS

La mitjana d'hores d'obertura diària per centre (9,4 hores) i la mitjana de dies d'obertura anual per centre (203 dies), són indicadors que mantenen els seus valors respecte les edicions anteriors, i posa de manifest la consolidació de l'oferta dels diferents serveis i l'estabilitat en quant al calendari d'obertura anual. Els valors d'aquests indicadors per als municipis petits (-40) i per als de major població (+40) no mostren diferències significatives.

Amb relació a aquests indicadors, durant el taller de millora els municipis participants han destacat haver d'adaptar-se a la demanda per aconseguir augmentar-la. Per això, consideren que oferir més varietat de franges horàries permetria disposar d'un servei més ampli i accessible a les famílies usuàries, revertint en un increment de la demanda. Així, s'ha debatut al voltant de diverses propostes, com ara la d'oferir blocs de 5h, que facilitaria l'accés de les famílies a la franja horària que escollissin.

En aquest sentit, el percentatge de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre (97,0%) continua augmentant molt lleugerament respecte els anys anteriors, mantenint-se estable en aquests percentatges molt elevats.

2.C. GARANTIR L'ACCÉS A TOTS ELS USUARIS

El percentatge d'infants que han rebut ajuts econòmics durant l'any 2013 (25,8%), ha incrementat respecte l'any 2012 (21,2%), recuperant de manera parcial la davallada experimentada respecte l'any 2011 (30,4%) (veure figura 10). En aquest sentit, aquesta recuperació ha estat possible perquè, malgrat la supressió de l'ajut a l'escolaritat per part de la Generalitat de Catalunya el passat curs escolar, tal i com es veurà més endavant, durant el curs d'estudi 2013, els ajuntaments han incrementat notablement la seva aportació al finançament de les escoles bressol.



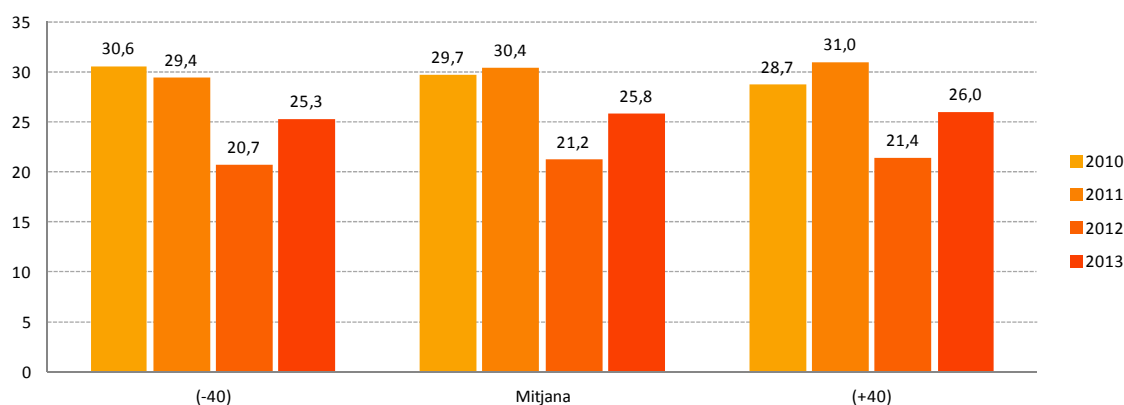


Figura 10. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts del municipi per a l'escola bressol. Anys 2010 - 2013.

**Increment
del suport
per accedir
a l'EBM**

- ◆ **Recuperació del % d'infants de 0 a 3 anys que han rebut ajuts econòmics (25,8%)**
- ◆ **Augment del % d'ajuts concedits sobre el total d'ajuts sol·licitats (89,9%)**

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'EBM són atorgats des dels serveis socials i, per tant, no s'inclouen en aquest còmput. Aquest indicador, com l'anterior, torna a augmentar després de la baixada registrada l'any 2012, assolint un valor del 89,9%. La figura 11 posa de manifest que aquest augment ha estat gràcies als grans municipis (+40) (92,6%), on el valor augmenta respecte el 2012 (72,6%), mentre que en els petits municipis (-40) (84,2%), la valoració és encara una mica més baixa que el 2012 (85,2%).

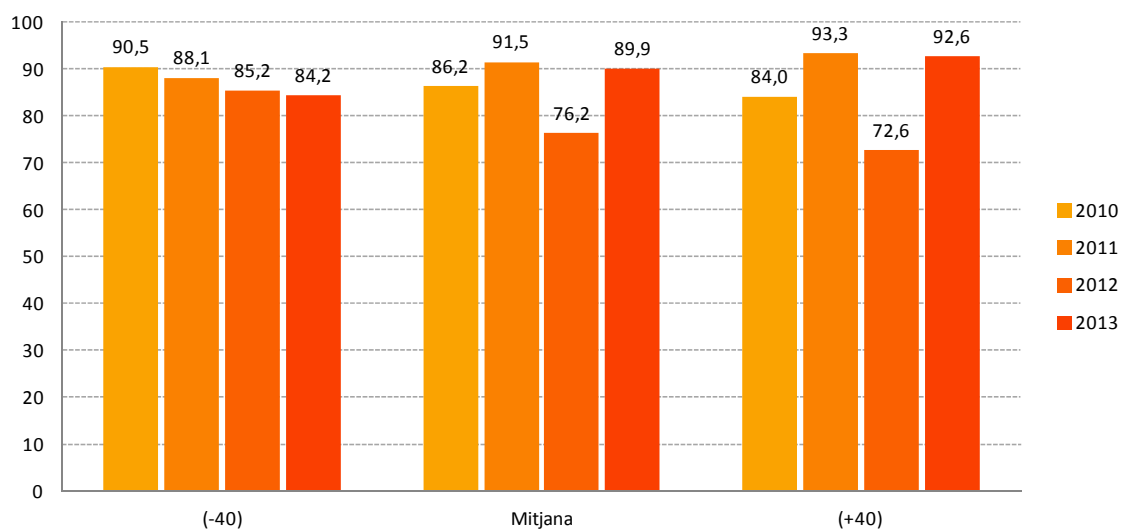


Figura 11. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats. Anys 2010 - 2013.

El percentatge d'alumnes amb necessitats educatives especials que ha assistit a les escoles bressol municipals el 2013 és del 1,6% i el d'alumnes amb necessitats educatives socials és del 2,5%, valors que es mantenen força estables respecte l'any passat.



2.D. FACILITAR LA PARTICIPACIÓ

El nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes ha registrat un valor mitjà de 41 membres, mostrant un significatiu augment respecte els valors dels darrers anys. En anys precedents l'escassa participació de les famílies a l'AMPA podia explicar-se, entre d'altres, pels següents motius:

- ♦ L'estada dels infants al centre és relativament curta, i les prioritats de les famílies es centren en el benestar de l'infant.
- ♦ Existeix una comunicació diària entre el centre i les famílies per al seguiment de l'infant.
- ♦ La participació de les famílies es canalitza a través d'altres mitjans de participació.

3. 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 (veure taula 4):

- ♦ Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió.
- ♦ Oferir un servei de qualitat (model de gestió).
- ♦ Promoure un clima laboral positiu per als treballadors.
- ♦ Millorar les habilitats dels treballadors.
- ♦ Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals.



	Anys				Grups 2013	
	2010	2011	2012	2013	+40	-40
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió						
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA)	61	60	59	60	60	66
% de Gestió indirecta (Concessió)	39	40	41	40	40	34
Oferir un servei de qualitat (model de gestió)						
Alumnes per educador/a	14,7	14,7	14,7	14,7	15,1	14,0
Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	80,5	76,5	76,0	67,7	68,0	67,0
% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre total d'hores treballades	17,3	15,4	15,2	15,6	16,2	14,6
% d'hores no lectives dels educadors/res de suport sobre total d'hores anuals treballades	12,4	11,2	11,2	10,7	10,7	10,8
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	48,2	48,0	47,8	45,5	47,5	41,2
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3	5,5	5,3	5,0	5,3	4,4
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors						
% de personal educador i educador de suport fix	82,5	82,5	86,3	80,5	80,5	80,3
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador	4,6	4,7	5,0	5,4	5,1	5,7
Salari brut d'un/a educador/a	24.361	23.957	23.107	23.584	24.166	23.176
Salari brut d'un/a educador/a de suport	20.966	20.663	19.710	20.565	20.815	20.393
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.631	29.671	29.052	30.134	30.493	29.822
Millorar les habilitats dels treballadors						
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	35	27	28	25	27	21
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals						
% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	99	98	98	98	98	98

Taula 4. Indicadors de la dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans del CCI d'escoles bressol (2013).



3.A. GESTIONAR EL SERVEI AMB LES DIVERSES FORMES DE GESTIÓ

El percentatge de gestió directa dels serveis d'escola bressol és del 60,0%, un valor dins la mitjana dels darrers anys. En la figura 12, es mostren les formes de gestió dels serveis municipals que participen als Cercles de Comparació Intermunicipals, les escoles bressol s'adscriuen al grup de cercles on la gestió directa es troba en el tram intermedi.

Cal destacar que les successives edicions dels Cercles han mostrat un augment dels serveis d'escola bressol de gestió indirecta, proporció que ha passat del 27,0% al 40,0% entre el 2008 i el 2013, reflex del model de gestió que s'ha implementat de manera preferent durant el desplegament del mapa escolar. En els darrers anys, però, s'observa una estabilització de la proporció de les dues formes de gestió -directa i indirecta-, al voltant del 60,0% i el 40,0% respectivament.

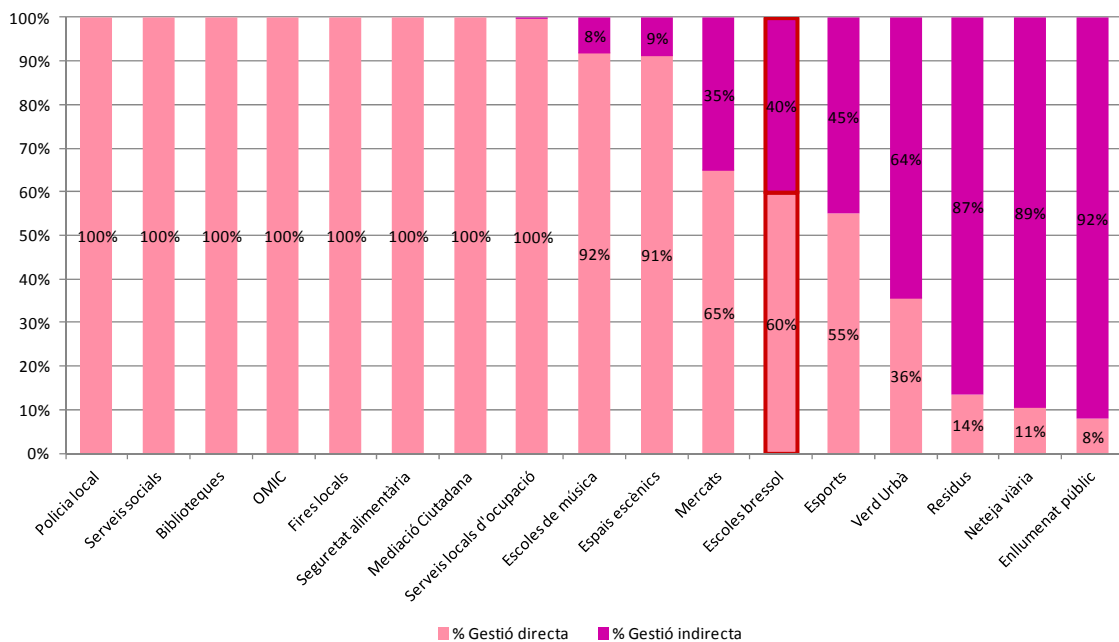


Figura 12. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2013)³.

3.B. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT (MODEL DE GESTIÓ)

L'indicador alumnes per educador/a, que enguany adopta el valor mitjà de 14,7, s'ha mantingut constant al llarg dels darrers quatre anys, així com el nombre de personal educador de suport per educador/a (0,5), que s'ha mantingut estable d'ençà l'any 2010 (0,6).

El percentatge d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció durant el 2013 ha estat del 67,7%. Aquest valor ha tendit a disminuir en els darrers quatre anys, reflectint que la direcció dels centres ha hagut de donar més suport a les aules, fet que pot explicar-se per la reducció de personal educador i educador de suport disponible (veure figura 13). El valor individual d'aquest indicador en cada municipi, reflecteix les funcions i les tasques assignades a la direcció del centre, així com el nombre d'unitats que ha de gestionar.

³ Dades de l'any 2013, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats, Fires locals i Enllumenat públic, que són del 2012. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2013.

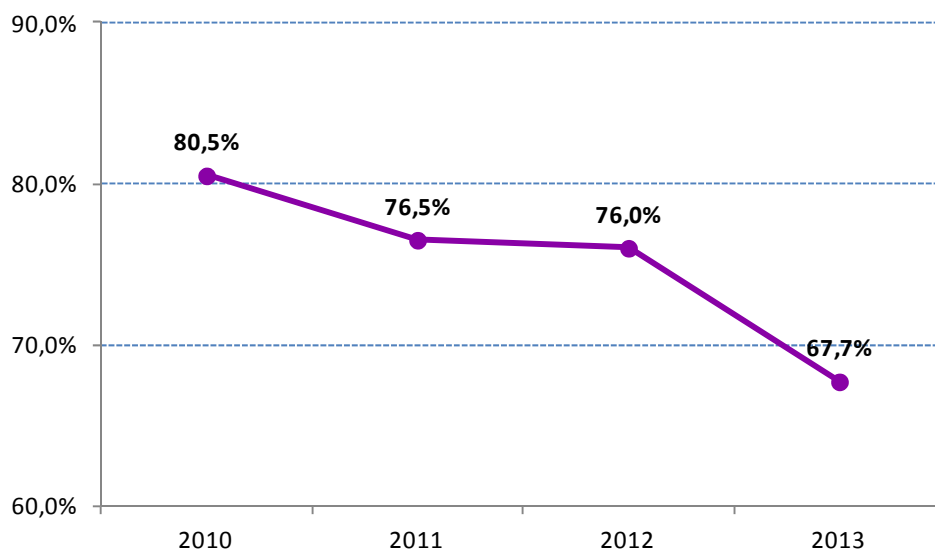


Figura 13. % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció. Anys 2010 - 2013.

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) se situa en un 15,6%, trencant la tendència descendent dels darrers anys. Aquest és un indicador que es relaciona amb el pes donat a la coordinació, tasques de preparació i de relació amb les famílies.

En canvi, la mitjana del percentatge d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores treballades continua disminuint com en anys precedents, si bé de manera més moderada, i se situa en un 10,7%.

- ◆ Descens del % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores (67,7%)
- ◆ Estabilització del % d'hores no lectives dels educadors/es (15,6%)
- ◆ Disminució del % d'hores no lectives dels educadors/es de suport (10,7%)

**Diferències
en la
distribució
horària del
personal**

L'evolució de la distribució de la dedicació horària mostra l'esforç que està realitzant el personal per millorar l'eficiència del servei (veure figura 14).



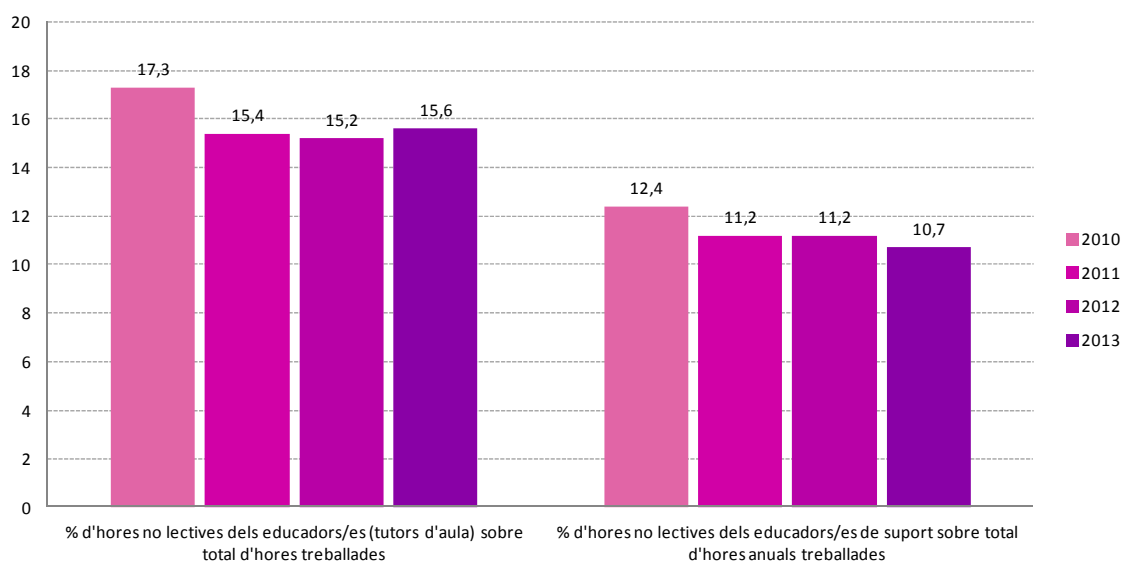


Figura 14. Evolució del % d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) i d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades. Anys 2010 - 2013.

El debat generat als tallers de millora al voltant de la proposta d'oferir més franges horàries per augmentar les sol·licituds per plaça vacant ha portat a constatar la importància d'analitzar el nombre de personal necessari d'acord amb els usuaris de cada franja horària (per exemple: 100% al matí, 25% al migdia i 50% a la tarda).

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, continua mostrant una lleugera tendència a la baixa (45,5%). En els municipis de més de 40.000 habitants, l'ús del menjador escolar es troba per sobre la mitjana (47,5%), mentre que en els municipis de menys de 40.000 habitants l'ús del menjador és inferior a la mitjana (41,2%). La demanda d'aquest servei es relaciona directament amb l'horari laboral de les famílies, amb els seus recursos econòmics i amb la presència d'una xarxa de suport familiar que possibilita no utilitzar aquest servei.

En aquest sentit, analitzant aquest indicador més detalladament s'observen diferències entre municipis amb valors pròxims o superiors al 80,0% i municipis amb valors pròxims o inferiors al 20,0%. A tall d'exemple, l'horari laboral de les famílies i la inexistència de suport familiar són els causants que en municipis amb una escola bressol situada en l'àrea d'influència d'un polígon industrial, el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual sigui molt elevat.

La ràtio nombre d'alumnes de menjador per professional de menjador és de 5,0, valor força similar respecte edicions anteriors, però que ha tendit a disminuir lleugerament des de l'any 2011 (5,5).

3.C. PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PER ALS TREBALLADORS

Es valora el percentatge de personal educador i educador de suport fix com una mostra d'estabilitat laboral que reverteix en la qualitat del servei. En el curs d'estudi 2013, el 80,5% del personal de les escoles bressol que participen als CCI ha tingut un contracte fix (funcionaris o amb contractació laboral indefinida), un valor significativament inferior del recollit l'any 2012 (86,3%).

El valor de l'indicador percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport és lleugerament superior aquest any (5,4%) que en edicions anteriors, reflectint un progressiu creixement des de l'any 2010 (4,6%). Aquest indicador, comú a tots els serveis participants en els CCI, en el cas de les escoles bressol mostra una posició intermèdia respecte la resta de serveis analitzats (veure figura 15).

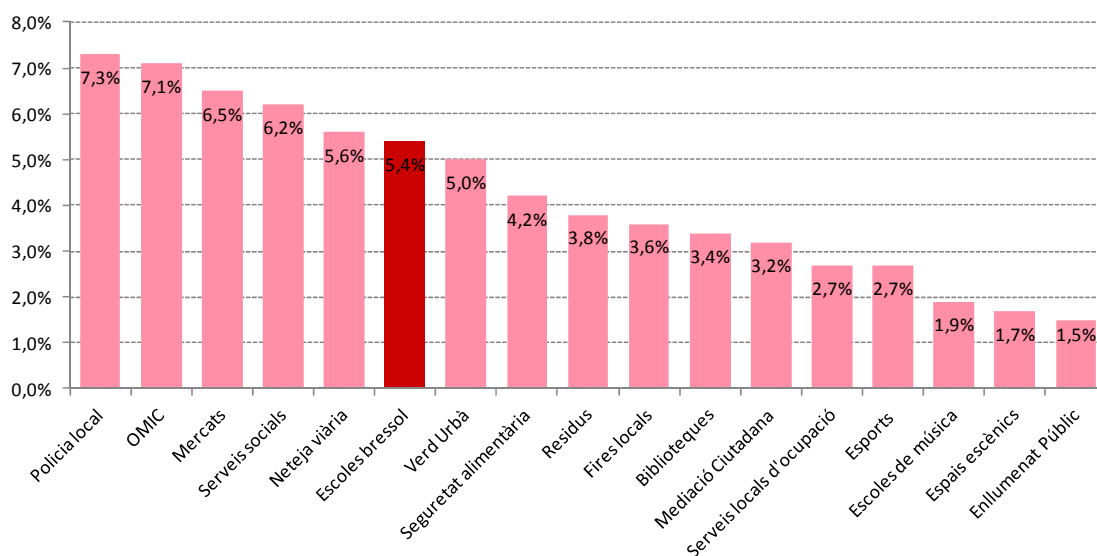


Figura 15. Percentatge d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels CCI (2013) ⁴.

3.D. MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS

En aquest bloc es valora l'esforç per millorar les habilitats i els coneixements dels treballadors implicats en el servei, fomentant i afavorint la seva formació. En la present edició, la mitjana d'hores de formació anual per professional de l'escola bressol (educadors/es i educadors/es de suport), ha estat de 25 hores, situant-se per sota de les que es realitzaven l'any 2012 (28 hores). Tot i que aquest indicador reflecteix una tendència a la baixa en els últims cinc anys, els professionals de l'escola bressol continuen sent un dels col·lectius que rep més hores de formació respecte els serveis analitzats en els CCI (veure figura 16), 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.

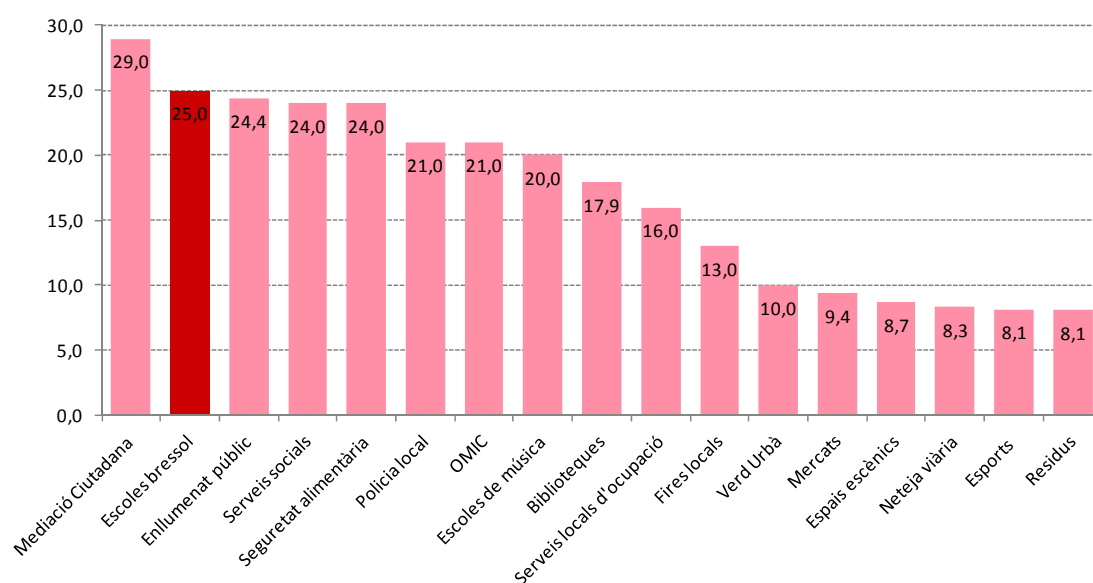


Figura 16. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI (2013) ⁵.

⁴ Dades de l'any 2013, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats, Fires locals i Enllumenat públic, que són del 2012. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2013.

⁵ Dades de l'any 2013, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats, Fires locals i Enllumenat públic, que són del 2012. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2013.



Estabilitat en el nombre d'hores de formació

- ◆ **Tot i disminuir lleument respecte el 2012, el servei d'escoles bressol municipals és el segon servei dels CCI que ofereix més formació als seus professionals (25h)**

Des de la perspectiva poblacional, s'observen diferències significatives: en els municipis més grans (+40), els professionals realitzen 27 hores de formació anuals, mentre que en els municipis més petits (-40) en fan 21 hores. Cal destacar que respecte l'any 2012 aquesta diferència s'ha reduït, augmentant les hores de formació dels municipis de menys de 40.000 habitants i disminuint les dels municipis de més de 40.000 habitants.

3.E. REFLECTIR L'ESTRUCTURA DE GÈNERE ENTRE ELS PROFESSIONALS

La proporció de dones que treballa a les escoles bressol municipals és del 98,0%. En aquest sentit, la situació és similar a la d'anys anteriors. La figura 17 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.

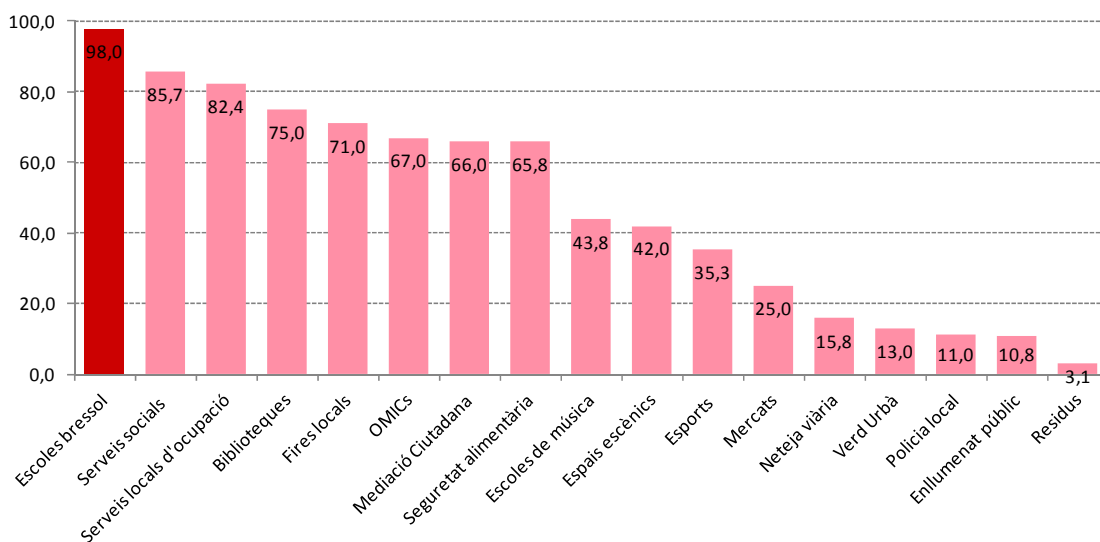


Figura 17. Percentatge de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2013)⁶.

⁶ Dades de l'any 2013, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats, Fires locals i Enllumenat públic, que són del 2012. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2013.

4. 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 (veure taula 5):

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



	Anys				Grups 2013	
	2010	2011	2012	2013	+40	-40
Disposar dels recursos adequats						
Despesa corrent per habitant	28,2	28,2	28,0	27,9	24,4	42,8
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,3	3,4	3,4	3,4	3,1	4,6
Finançar adequadament el servei						
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	33,0	33,4	36,7	40,0	40,1	39,7
% de finançament per aportacions d'altres institucions	31,4	29,4	24,3	9,4	8,9	10,5
% de finançament per part de l'ajuntament	35,6	37,3	39,0	50,7	51,0	49,8
Gestionar adequadament els recursos						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	74,5	74,8	73,1	73,2	70,6	79,6
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,4	17,2	17,1	15,7	14,0	19,2
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,7	1,9	1,5	1,3	2,0	0,2
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats						
Despesa corrent per alumnes del servei d'escola bressol	-	-	4.332	4.557	4.667	4.409
Despesa corrent per alumne	5.551	5.446	5.228	5.397	5.457	5.259
Despesa corrent per hora d'obertura anual	245	250	244	239	253	210
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	-	-	156	171	175	169
Quota mitjana mensual del servei de menjador	-	-	132	134	131	137

Taula 5. Indicadors de la dimensió Econòmica del CCI d'escoles bressol (2013).



4.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

Durant l'any 2013, el servei d'escola bressol va representar el 3,4% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal. Aquest percentatge s'ha mantingut d'ençà l'any 2010, on era del 3,3%.

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 (4,6%), mantenint una partida similar en els darrers anys. En els municipis més grans (+40), la despesa del servei també es manté estable, però només representa un 3,1% de la despesa corrent municipal (veure figura 18).

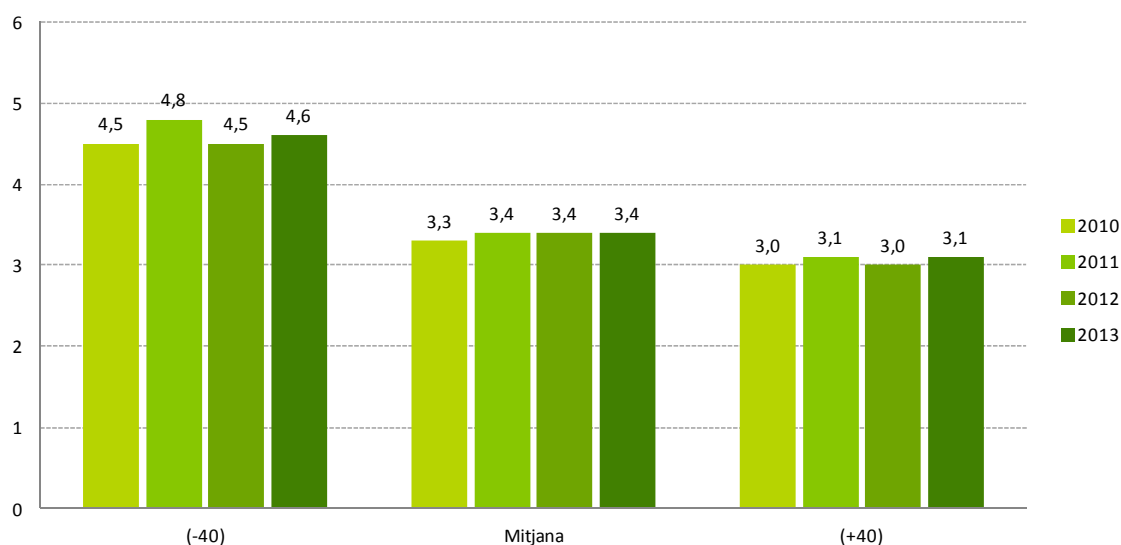


Figura 18. Evolució del percentatge de la despesa corrent sobre el pressupost municipal. Anys 2010 - 2013.

De la mateixa manera que en l'indicador anteriorment comentat, la despesa corrent per habitant (27,9€) es manté pràcticament igual que el 2012, 2011 i 2010.

En aquest indicador també hi ha diferències notables en els valors en funció de la dimensió poblacional del municipi (veure figura 19).



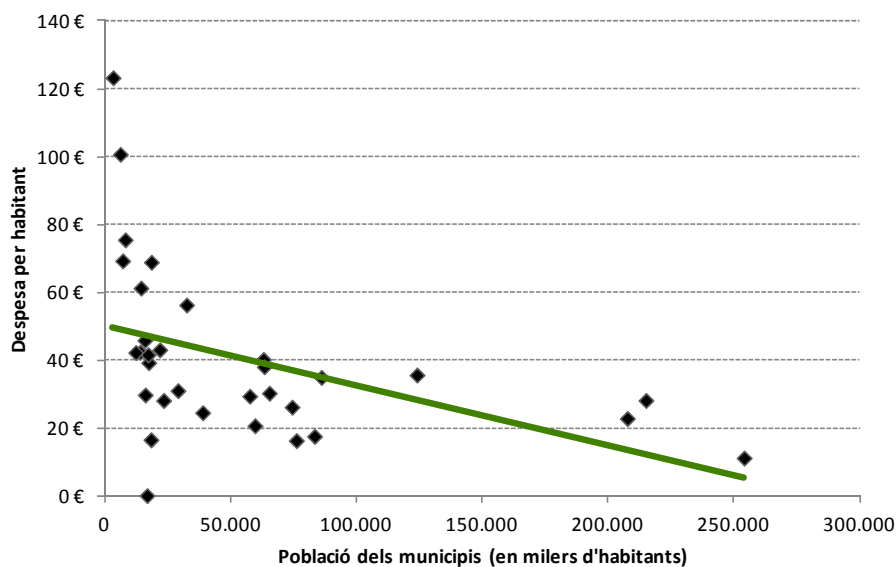


Figura 19. Despesa corrent del servei per habitant, segons població dels municipis (2013).

Els municipis més petits (-40) destinen 42,8€ per habitant al funcionament de l'escola bressol, mentre que els municipis més grans (+40) hi destinen 24,4€ per habitant. Així doncs, a major volum de població, la despesa per habitant és menor. Tot i així, cal destacar que durant el 2013 els municipis petits (-40) van tenir una despesa corrent del servei per habitant lleugerament inferior a la del 2012 (43,3€), mentre que la dels municipis grans (+40) es va situar al voltant de la del 2012 (24,3€).

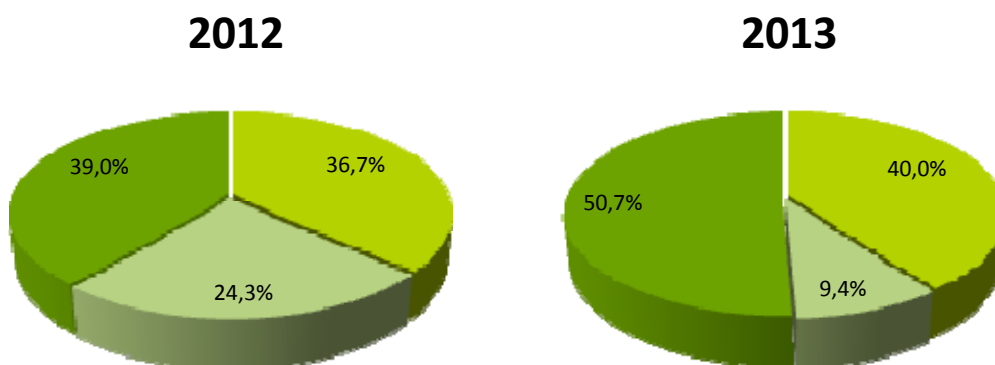
Els resultats d'aquests dos indicadors posen de manifest la rellevància del servei de les escoles bressol dins de les polítiques educatives locals vers la petita infància i les seves famílies, de manera especial en els municipis petits (veure taula 6).

	Despesa corrent per habitant	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	Despesa corrent per alumnes del servei d'escola bressol	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal
+40	24,4	3,1	4.667	13,2
-40	42,8	4,6	4.409	23,2

Taula 6. Comparativa d'indicadors de despesa i % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en EBM municipal.

4.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

El model de finançament de les escoles bressol municipals, que en les edicions anteriors dels Cercles responia al criteri dels terços (un terç l'ajuntament, un terç les famílies i un terç d'altres institucions), i que ja començava a apuntar cap a un major grau de finançament per part de l'ajuntament l'any 2012, s'ha vist completament alterat amb la supressió definitiva de l'ajut a l'escolaritat per part de la Generalitat de Catalunya. D'aquesta manera, ha augmentat el % d'autofinançament per part de les famílies (40,0%), però sobretot el % de finançament per part de l'ajuntament (50,7%), mentre que ha disminuït molt significativament el % de finançament per part d'altres institucions (9,4%), que ara únicament prové del Programa complementari d'urgència social, finançat per la Diputació de Barcelona (veure figura 20). Aquest programa té com objectiu desenvolupar polítiques bàsiques d'inclusió social i garantir la sostenibilitat del servei en els àmbits de benestar social i educatiu.



■ % d'autofinançament per aportacions de les famílies ■ % de finançament per aportacions d'altres institucions ■ % de finançament per part de l'ajuntament

Figura 20. Distribució de l'aportació econòmica. Any 2012 i 2013.

El servei d'escoles bressol ha passat a ser un dels dotze serveis municipals analitzats pels CCI amb un % de finançament per part de l'ajuntament superior al 50% (veure figura 21).

- ◆ Increment del % d'autofinançament per aportacions de les famílies (40,0%)
- ◆ Alta disminució del % de finançament per aportacions d'altres institucions (9,4%)
- ◆ Elevat augment del % de finançament per part de l'ajuntament (50,7%)

Canvi del model de finançament del servei d'EBM



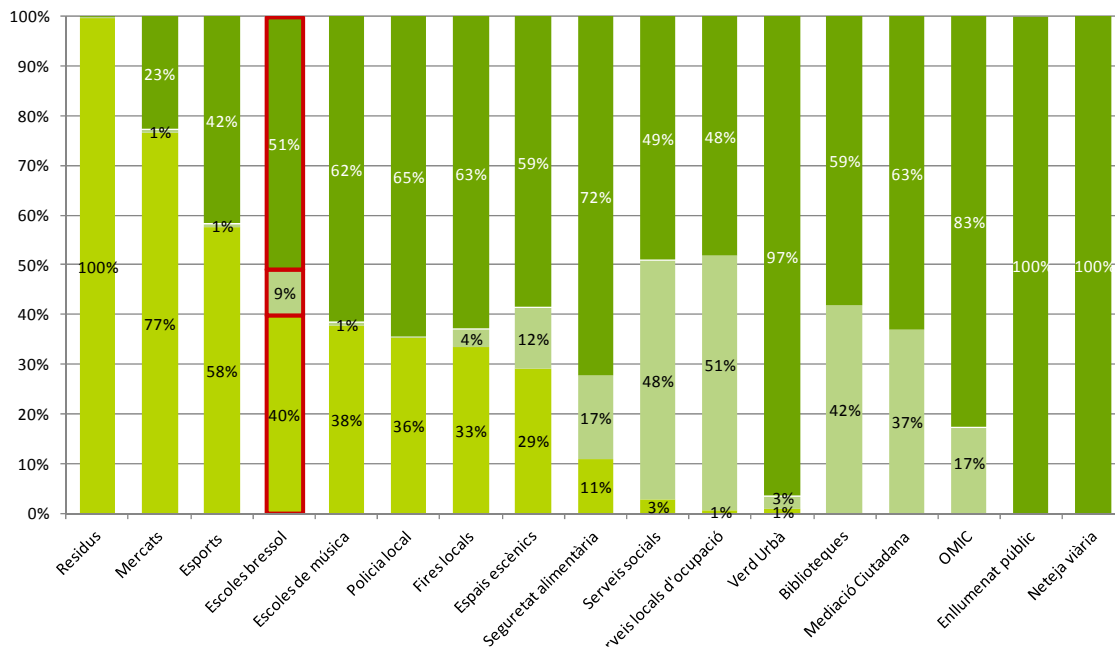


Figura 21. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels CCI (2013)⁷.

Si s'analiza l'evolució d'aquests indicadors des de l'any 2010 s'observa una tendència a la reducció del % de finançament de les altres institucions en els dos trams de població. En els municipis petits (-40), la reducció percentual del % finançament d'altres institucions (35,4% al 2010 al 10,5% al 2013) és més intensa que en els municipis grans (+40) (29,8% al 2010 fins el 8,9% al 2013) (veure figura 22).

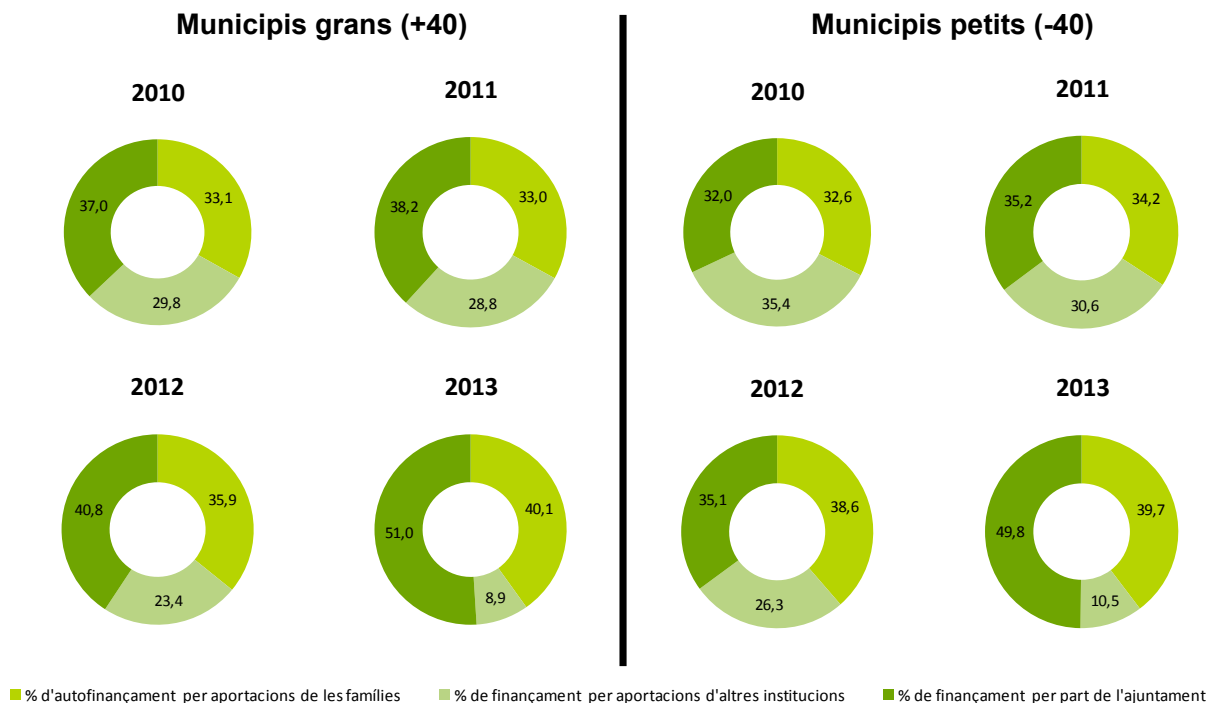


Figura 22. Distribució de les fonts de finançament de les escoles bressol municipals, segons grandària de població. Anys 2010 - 2013.

⁷ Dades de l'any 2013, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats, Fires locals i Enllumenat públic, que són del 2012. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2013.

4.C. 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 del 73,2%, que es manté relativament estable des de l'any 2010. En els municipis de menys de 40.000 habitants, el percentatge de despesa en personal dels centres és del 79,6%, mentre que en els de més de 40.000 habitants es situa en el 70,6%.

Enguany, el 15,7% de la despesa corrent del servei d'escola bressol que correspon als serveis complementaris (menjador, servei d'acollida/permanències i casal d'estiu) ha disminuït lleugerament respecte a anteriors edicions dels CCI, on havia obtingut valors del 17,1% i el 17,2% els anys 2012 i 2011 respectivament.

Durant el 2013, la despesa corrent en altres serveis d'atenció a la infància, oferts des de l'escola bressol, assoleix l'1,3%, tendint a reduir-se des de l'any 2011 (1,9%).

4.D. OFERIR EL SERVEI A UNS COSTOS UNITARIS ADEQUATS

La despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol, indicador que mostra el cost real d'escola bressol - ja que no té en compte els serveis complementaris ni els altres serveis als infants i a les seves famílies -, ha estat de 4.557€, sent superior a la de l'any 2012 (4.332€).

Incorporant la despesa dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció als infants i a les seves famílies, la despesa corrent per alumne s'eleva fins als 5.397€, valor que també es troba per sobre del de l'any anterior (5.228€).

En ambdós indicadors, la despesa dels municipis de més de 40.000 habitants és més gran que la dels municipis de menys de 40.000 habitants. Tot i així, cal destacar que també en tots dos indicadors la diferència segons la grandària poblacional s'ha reduït a causa del major augment de despesa que hi ha hagut en els municipis petits (-40).

La despesa corrent per hora d'obertura anual ha estat de 239€, valor lleugerament inferior a la de l'any 2012 (244€). S'observen diferències segons els trams de població: els municipis de més de 40.000 habitants destinen 253€, mentre que els municipis de menys de 40.000 habitants en destinen 210€.

D'altra banda, la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol ha estat de 171€, mentre que la quota mitjana mensual del servei de menjador ha estat de 134€. Cal destacar l'important increment de la quota del servei d'escola bressol, que l'any 2012 registrava un import de 156€, que reflecteix que per tal de garantir la sostenibilitat del servei, els ajuntaments han traslladat una part de la disminució del finançament rebut d'altres institucions a les famílies (veure figura 23).



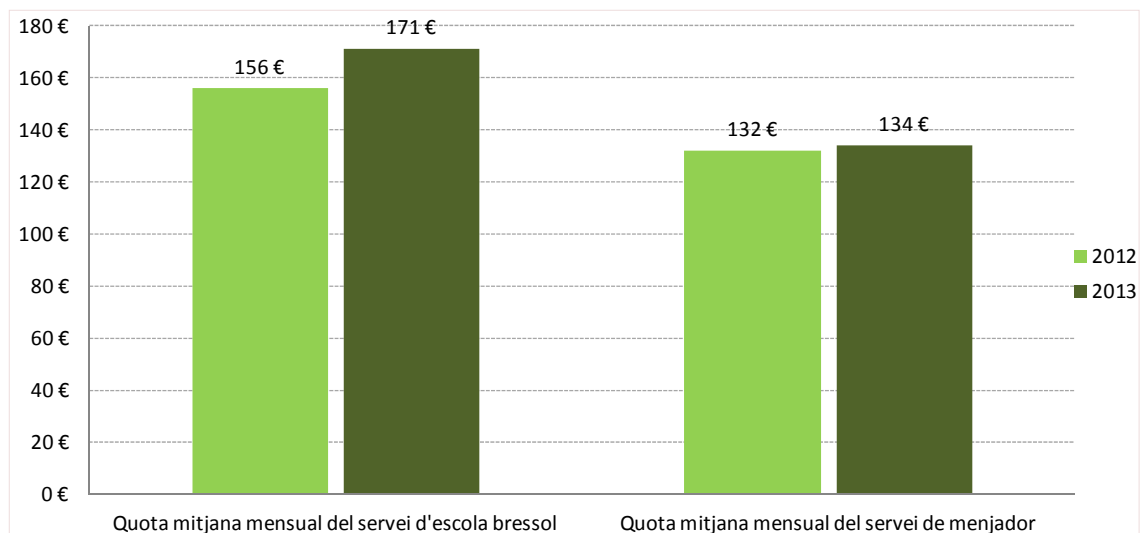


Figura 23. Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol i del servei de menjador. Anys 2012 i 2013.

Així mateix, és interessant realçar que d'acord als diferents municipis participants, la forquilla de la quota mensual del servei d'escola bressol segueix sent elevada - entre 247€ i 119€ -, si bé s'ha reduït 40€. Per contra, la forquilla de la quota del servei de menjador ha estat de 165€ a 92€, augmentant en 12€ respecte el 2012.

Durant el taller de millora han sorgit diversos debats al voltant de les quotes dels servei d'escola bressol i de menjador. D'una banda, davant la conjuntura socioeconòmica actual s'ha reflexionat envers la necessitat d'introduir la tarificació social, que ja realitzen alguns municipis i que podria servir d'exemple a aquells que vulguin seguir el mateix camí. Dins d'aquest plantejament, també s'ha debatut sobre com s'hauria d'actuar davant d'una família que no pogués pagar el servei de menjador.

En darrer lloc, s'ha plantejat la problemàtica present en força municipis referent a les baixes de les famílies durant el mes de juliol de cada curs escolar, per tal de no pagar la darrera mensualitat. Davant d'aquest fet, els municipis creuen que es podria resoldre dividint el cost total de servei entre 10 mensualitats enlloc d'11. Una altra opció seria que les famílies paguessin per avançat una mensualitat a principi de curs, fomentant així l'ús del servei durant el mes de juliol.

ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

Els Cercles de Comparació Intermunicipal treballen de manera continuada, edició rere edició, per millorar els recursos que s'ofereixen als municipis participants. És en aquest context que en el present curs d'estudi, el Servei de Programació de la Diputació de Barcelona ha posat a disposició dels municipis participants l'aplicació Portal d'informació econòmica i de serveis locals.

Aquesta plataforma online recull totes les dades dels anys en què un municipi ha participat als CCI, i permet consultar-les de diferents maneres:

- ♦ En sèrie temporal
- ♦ Comparativament amb una selecció de municipis

Tota aquesta informació pot descarregar-se, ja sigui a través de gràfics o taules, així com generar el document de punts forts i oportunitats i millora.

La metodologia utilitzada en els tallers de millora d'enguany s'ha basat en la utilització de l'aplicació Portal d'informació econòmica i de serveis locals. Aquesta ha consistit en què, inicialment, els participants han hagut de seleccionar 10 municipis dels CCI amb els quals els volguessin comparar. La selecció era lliure per cadascun dels municipis, però se'ls ha proposat que fos d'acord a diferents criteris: per proximitat geogràfica, volum d'habitants o, per exemple, tipus de gestió del servei. A continuació, mitjançant la plataforma online s'han generat els indicadors dels CCI de cada municipi comparant-los amb aquells dels 10 municipis seleccionats.

Amb aquesta informació, el dia dels tallers s'ha plantejat als municipis que expliquessin com han aconseguit tenir una evolució positiva de 2 o 3 indicadors - d'acord a la comparació amb els 10 municipis seleccionats -. A partir d'aquestes explicacions, en cadascun dels 2 grups que s'han format s'han generat debats envers la forma com cada municipi gestiona el seu servei d'escoles bressol, que han estat molt enriquidors.

La distribució dels municipis participants al taller de millora ha estat la següent:

Grup A	Grup B
Barberà del Vallès	Cabrils
Castelldefels	Canovelles
Cerdanyola del Vallès	Cardedeu
Mataró	Castellar del Vallès
Palau-solità i Plegamans	Esparreguera
El Prat de Llobregat	Igualada
Rubí	Montornès del Vallès
Sabadell	Parets del Vallès
Sant Boi de Llobregat	Sant Cebrià de Vallalta
Sant Celoni	Sant Just Desvern
Sant Cugat del Vallès	Sitges
Terrassa	Tiana
	Vilafranca del Penedès



CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol de l'any 2013, són les següents:

- Des de l'any 2010 (1,8), les sol·licituds han tendit a disminuir de manera progressiva i continuada. Tot i això, el nombre de sol·licituds per cada plaça vacant (1,4) es troba per sobre del valor d'equilibri entre l'oferta i la demanda (entre 0,9 i 1,1).
- La demanda de places d'escola bressol municipal (20,1%) s'ha reduït després de créixer en els darrers tres anys. La disminució del nombre d'infants de 0 a 3 anys i l'augment de la taxa d'atur en són les causes principals d'aquest descens.
- L'oferta de serveis complementaris (menjador, servei d'acollida i permanència i casal d'estiu) es manté estable respecte anys anteriors tant en % d'oferta (79,4%) com en % d'hores d'obertura (41,3%). Per contra, l'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar i espai de joc) disminueix respecte anys anteriors tant en % d'oferta (29,4%) com en % d'hores d'obertura (3,2%).
- L'oferta de places públiques -municipals (44,0%), Generalitat (6,3%) i concertades (1,7%)- representa un 52,0% de les places del municipi, per un 48,0% de places privades. Aquesta distribució no presenta canvis importants respecte anys anteriors.
- El percentatge d'infants de 0 a 3 anys que està escolaritzat en escoles bressol municipals és del 15,2%. Des de l'any 2008 (11,5%), el percentatge d'alumnes ha augmentat de manera progressiva i continuada. Per contra, el percentatge d'escolarització dels infants de nacionalitat estrangera ha tendit a reduir-se, situant-se actualment en un 6,2%.
- La valoració global de les famílies usuàries del servei d'escola bressol respecte aquest és molt positiva (8,7 punts sobre 10), mantenint la màxima puntuació assolida l'any 2012 i situant-se com el segon servei més valorat dels CCI.
- Els indicadors mitjana d'hores d'obertura diària per centre (9,4h) i mitjana de dies d'obertura anual del centre (203) es mantenen estables.
- El percentatge d'infants que han rebuts ajuts econòmics durant el 2013 (25,8%) ha crescut respecte el 2012 (21,2%), després de l'important descens registrat entre aquest any i el 2011 (30,4%). Així mateix, el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre el total d'ajuts sol·licitats també ha repuntat respecte el 2012 (76,2%), situant-se en un 89,9%.
- El % d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,6%) i el % d'alumnes amb necessitats educatives socials (2,5%) es mantenen relativament estables respecte l'any 2012 (1,6% i 2,7% respectivament).
- El nombre d'associats a l'AMPA per cada cent alumnes és de 41, augmentant considerablement respecte anys precedents (mitjana de 30).
- Es manté la distribució del pes de les diverses formes de gestió dels serveis d'escoles bressol municipals dels darrers anys, amb un 60,0% de gestió directa realitzada per l'ajuntament o per un organisme autònom i un 40,0% de gestió indirecta realitzada a través d'una concessió.
- Es manté el nombre d'alumnes per educador/a (14,7) i el nombre de personal educador de suport per educador/a (0,5) dels darrers dos anys.



- No obstant, el percentatge d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció s'ha reduït fins un 67,7%, mostrant una clara disminució des del 2010 (80,5%).
- Així mateix, s'atura la tendència descendent dels darrers anys en el percentatge d'hores no lectives del educadors/es sobre el total d'hores treballades (15,6%). Pel que fa als educadores/es de suport, el percentatge d'hores no lectives segueix disminuint tot i que de forma menys accentuada fins un 10,7%. Des d'aquest punt de vista, sembla que s'ha estabilitzat la redistribució de la dedicació horària dels educadors/es i dels educadors/es de suport. Amb tot, els valors d'aquests indicadors reflecteixen les mesures que estan prenent els centres davant el context socioeconòmic actual (reorganització interna, etc.).
- El percentatge d'infants de 0 a 3 anys usuaris del servei de menjador s'ha reduït de forma moderada i continuada des del 2010 (48,2%), fins situar-se en un 45,5%.
- El percentatge de personal educador i educador de suport fix (80,5%) ha disminuït respecte el 2012 (86,3%).
- El percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport (5,4%) creix lleugerament des del 2010 (4,6%).
- Els professionals del servei d'escoles bressol realitzen una mitjana anual de 25 hores de formació, lleugerament per sota de les 28 hores de l'any 2012. Tot i disminuir, les escoles bressol són el segon servei dels CCI que ofereixen més formació als seus professionals.
- La despesa corrent per habitant és de 27,9€ i la despesa corrent sobre el pressupost municipal per aquest servei és del 3,4%, mantenint-se estables totes dues respecte l'any anterior.
- El finançament del servei distribuït a terços entre les diferents administracions i usuaris es desdibuixa definitivament, a causa de la supressió definitiva de l'ajut a l'escolaritat per part de la Generalitat de Catalunya, malgrat l'aportació del Programa complementari d'urgència social finançat per la Diputació de Barcelona. El finançament queda repartit de la següent manera: famílies (40,0%), ajuntament (50,7%) i altres institucions (9,4%).
- La despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol es situa en 4.557€, per sobre dels 4.332€ de l'any 2012. Incorporant la despesa dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció als infants i a les seves famílies, la despesa corrent per alumne s'eleva fins als 5.397€, quan l'any 2012 va ser de 5.228€. Amb tot, la despesa corrent per hora d'obertura anual disminueix fins els 239€, respecte els 244€ de l'any 2012.
- La quota mitjana mensual del servei d'escola bressol (171€) s'ha incrementat notablement respecte el 2012 (156€), com a conseqüència dels canvis en el finançament del servei. D'altra banda, la quota mitjana mensual del servei de menjador (134€) pràcticament no ha variat respecte el 2012 (132€).



Segmentant els resultats segons els trams de població, s'observen les següents diferències:

Municipis majors de 40.000 habitants	Municipis menors de 40.000 habitants
<ul style="list-style-type: none"> → Presenten un major % d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (42,9% vs 20,0%). → Ofereixen un % d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies més alt (4,0% a 1,7%). → Són els únics que ofereixen places d'escola bressol de la Generalitat (1.426 vs 0). → Atorguen un major % d'ajuts sobre el total d'ajuts sol·licitats (92,6% vs 84,2%). → Tenen un major nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes (43 vs 36). → El % de gestió indirecta (Concessió) és més elevat (40% vs 34%). → Atenen un % més elevat d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual (47,5% vs 41,2%). → Fan més hores de formació anuals per treballador (27 vs 21). → El % de despesa dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies sobre el total de despesa corrent és més elevat (2,0% vs 0,2%). → Major despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol (4.667€ vs 4.409€) i despesa corrent per alumne total (5.457€ vs 5.259). → El cost per hora d'obertura anual és més elevat (253€ vs 210€). → La quota mitjana mensual del servei d'escola bressol és més elevada (175€ vs 169€). 	<ul style="list-style-type: none"> → Les sol·licituds per plaça vacant es troben dins d'un rati d'equilibri entre l'oferta i la demanda (entre 0,9 i 1,1 sol·licituds) (1,0 vs 1,6). → Tenen una demanda de places d'escola bressol municipal superior (26,7% vs 18,5%). → Presenten un % d'hores de serveis complementaris superior (45,1% vs 39,3%). → Ofereixen un % de places municipals sobre el total de places al municipi més elevat (59,1% vs 39,2%). → Atenen un % més elevat d'infants de 0 a 3 anys (23,2% vs 13,2%). → Donen servei a un major % d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera (6,8% vs 6,1%). → El % de gestió directa (Ajuntament, OOAA) és més elevat (66% vs 60%). → La despesa corrent per habitant és superior (42,8€ vs 24,4€). → Major % de despesa corrent del servei sobre el pressupost corrent municipal (4,6% vs 3,1%). → El % de despesa en personal sobre el total de despesa corrent és més elevat (79,6% vs 70,6%). → Major % de despesa dels serveis complementaris sobre el total de despesa corrent (19,2% vs 14,0%). → La quota mitjana mensual del servei de menjador és lleugerament més elevada (137€ vs 131€).





**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Atenció
a les persones

Gerència de Serveis d'Educació

Recinte Escola Industrial
Edifici del Rellotge, 1a
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 475
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/educacio



Mancomunitat
de Catalunya
1914 2014



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Hisenda, Recursos
Interns i Noves Tecnologies

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica

Servei de Programació

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



Mancomunitat
de Catalunya
1914 2014