

10a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2014

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**10a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles bressol**

Resultats any 2014

Versió lliure difusió



Diputació
Barcelona

Àrea de Cultura, Educació i Esports
Gerència de Serveis d'Educació
Recinte Escola Industrial
Edifici del Rellotge
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 263
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/web/educacio/cercles

Àrea de Presidència
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
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	63
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	71
V. INDICADORS ENTORN.....	79
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2014: CONCLUSIONS	83
INTRODUCCIÓ	85
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL MUNICIPALS.....	88
TALLERS DE MILLORA	108
CONCLUSIONS FINALS.....	109



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.

Quin és el cost d'aquests 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.
- Any 2015 - desena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 5 municipis, resultant un grup de 39 municipis.

L'augment de 31 municipis, al llarg d'aquestes deu 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 2014 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 de l'Àrea de Cultura, Educació i Esports, i el Servei de Programació de l'Àrea de Presidència.



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.

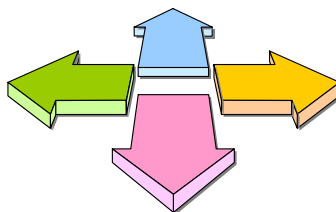
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

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'inclouï en el càlcul de la mitjana).

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

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



3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

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

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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa. 	Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN <ul style="list-style-type: none"> - Dades que ajuden a contextualitzar el municipi 	A ANALITZAR <ul style="list-style-type: none"> - Només es seleccionarà una oportunitat de millora. - Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable.
ALTRES COMENTARIS <p>Pot provenir indistintament:</p> <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'analitza en tres subetapes (que es descriuen amb més detall en les pàgines següents):

4.1.A. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix).

4.2.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifica el pes de cada causa, i s'ordenen les causes de major a menor importància. Eina emprada: Matriu de Classificació de Causes.

4.3.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifiquen possibles accions de millora i es ponderen. Eina emprada: Matriu d'Anàlisi d'Accions de Millora.

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

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

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

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:

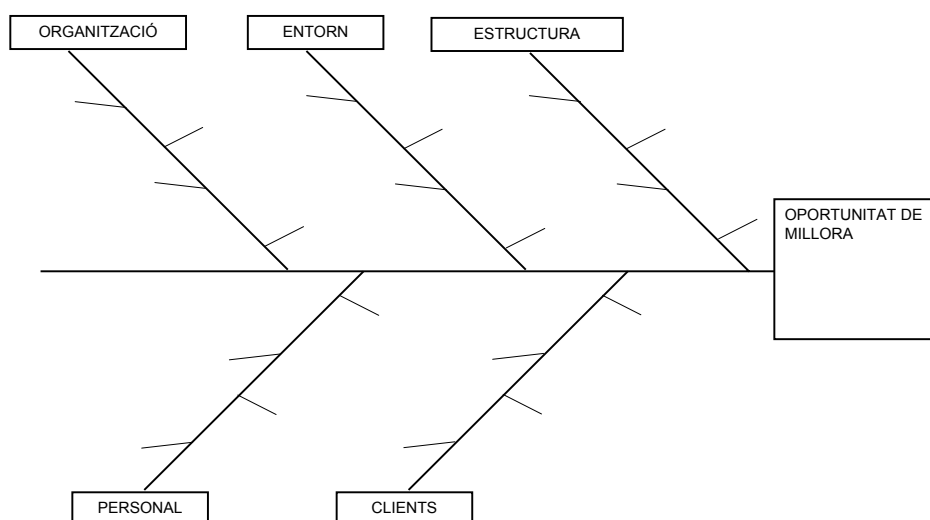
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



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 prioritat 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																	

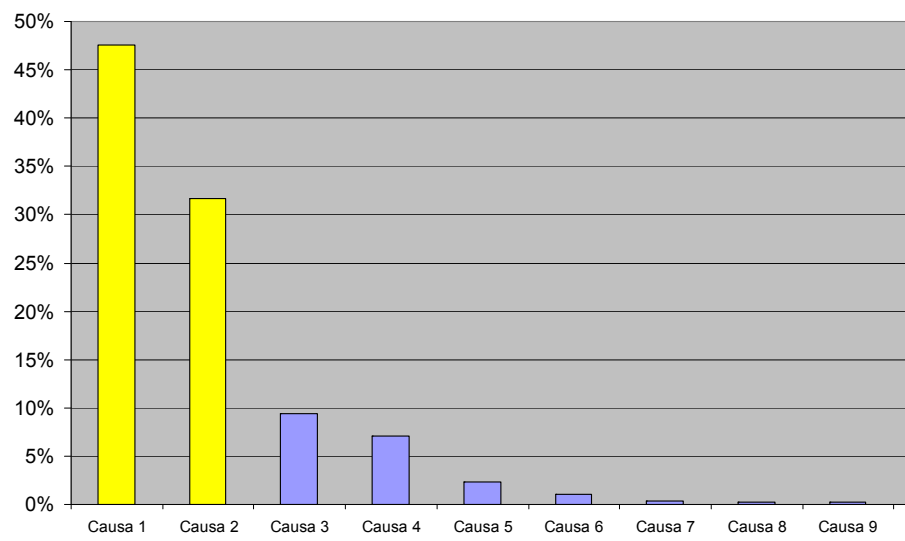
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix
 *** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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.

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.

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

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/clientes 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 pugen o baixen.

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

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






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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: <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'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats NO han tingut una variació superior al 5%	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA
OPORTUNITATS DE MILLORA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats NO han tingut una variació superior al 5%	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA

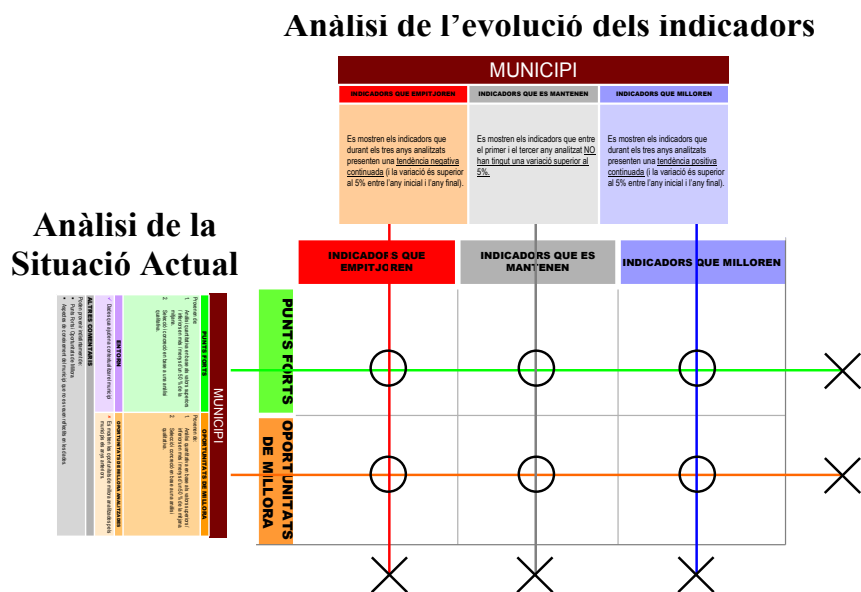
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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
+ ddd	-
+	-
+	-
+	-
EN L'USUARI/CLIENT	
Positiu	Negatiu
+	-
+	-
+	-
+	-
EN EL TREBALLADOR	
Positiu	Negatiu
+	-
+	-
+	-
+	-
EN LA RESTA DE SERVEIS MUNICIPALS	
Positiu	Negatiu
+	-
+	-
+	-
+	-

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.1.D Introducció de continguts.
- ♦ 4.2.D Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- ♦ 4.3.D Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

4.3.D Presentació i valoració 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 procés d'assoliment de la fortalesa.**
- ♦ **Compartir coneixements i experiències que han permès o permetran un elevat grau d'assoliment en un objectiu** determinat relatiu a la prestació del servei entre els responsables municipals.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

- 4.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 fortalezes

Per cada taller, es fa una agrupació dels municipis per taules (cada taula analitza una fortaleza), 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 fortaleza 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 fortaleza, es compagina en algun cas, amb municipis que no han assolit la fortaleza 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 fortalezes.

Es distribueixen els municipis segons la fortaleza 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 fortaleza (en taules)

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

- ♦ Cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees dels factors que han permès assolir la fortaleza "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 fortaleza. 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 fortalezes

Les fortalezes 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 fortaleza 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.



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 equívocues, 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'escaleta 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 (2015): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2014*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2013*. 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 2015.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES BRESSOL



FASE DE DISSENY

47



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

Encàrrec polític				
	Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2014	Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2014
	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,2	% d'oferta de serveis complementaris	80,3
	Demanda de places d'EEBB municipal (%)	19,4	% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	28,2
	% Cobertura de places	93,6	% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	41,8
			% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	2,8
Usuari / Client				
	Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients	2014	Oferir un servei accessible als usuaris	2014
	Grau de satisfacció dels usuaris	8,8	Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,3
			Mitjana de dies d'obertura anual per centre	204
			% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,5
Valors Organitzatius / RRHH				
	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2014	Oferir un servei de qualitat (model de gestió)	2014
	% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA)	73,0	Alumnes per educador/a	14,6
	% de Gestió indirecta (Concessió)	27,0	Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5
			% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	69,3
			% d'hores no lectives dels educadors/es sobre total de treballades	16,9
			% d'hores no lectives dels educadors/res de suport sobre total de treballades	11,4
			% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	47,4
			Alumnes de menjador per professional de menjador	5,0
			% de monitors sobre el total de professionals de menjador	11,3
Economia				
	Disposar dels recursos adequats	2014	Finançar adequadament el servei	2014
	Despesa corrent per habitant	27,9	% d'autofinançament per aportacions de les famílies	39,8
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	% de finançament per aportacions d'altres institucions	17,5
			% de finançament per part de l'ajuntament	42,6
Entorn				
	Població	53.311	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	2.293
	Població de 0 a 3 anys	1.731		
	Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	359		
	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	33		



Planificar adequadament l'oferta escolar		Potenciar la igualtat d'oportunitats	
	2014		2014
% de places municipals sobre el total de places al municipi	46,3	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	16,3
% de places públiques sobre el total de places al municipi	51,1	% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,1
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,6		

Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació	
	2014		2014
% d'alumnes que han rebut ajuts	25,0	Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	41
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	87,6		
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6		
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,4		

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors	
	2014		2014
% de personal educador i educador de suport fix	84,0	Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	26
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	5,1		
Salari brut d'un/a educador/a	22.500		
Salari brut d'un/a educador/a de suport	19.704		
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.247		
		Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2014
		% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	98,0

Gestionar adequadament els recursos		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
	2014		2014
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	73,0	Despesa corrent per alumne	5.316
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	13,9	Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.404
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,2	Despesa corrent per hora d'obertura anual	224
		Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	173
		Quota mitjana mensual del servei de menjador	131

Renda per càpita	13.657	Nombre de centres municipals	3
		Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades	0

Valor mig del conjunt de municipis 2014



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana

Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles bressol municipals, mesurada com el nombre de pre-inscripcions per cada plaça disponible.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades}}{\text{Places ofertes municipals}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades:</i> Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2013 per al curs 2013/2014). 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 2013/2014). 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 2014: 1,2	Municipis participants: 39

Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte a la població de 0 a 3 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades} + \text{Places cobertes}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades:</i> Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2013 per al curs 2013/2014). 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 2014: 19,4%	Municipis participants: 38



% Cobertura de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el % ocupades municipals de les escoles bressol municipals.	
<i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Places totals municipals}} \times 100$	
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 bressols municipals, corresponents al curs acadèmic 2013/2014. ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent.</i> S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes" 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 93,6%	Municipis participants: 38

% 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.	
<i>Nombre de serveis complementaris</i>	
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 i/o els serveis educatius municipals (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 2014: 80,3%	Municipis participants: 39

% 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.	
<i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies</i>	
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 i/o serveis educatius municipals (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 2014: 28,2%	Municipis participants: 39



% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de serveis complementaris}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 descans), 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 41,8%	Municipis participants: 39

% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 pel/s centre/s i/o serveis educatius 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. 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 2014: 2,8%	Municipis participants: 39



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 2014: 46,3%	Municipis participants: 37

% 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: $\frac{\text{Places totals municipals} + \text{Places totals Generalitat}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
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 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 2014: 51,1%	Municipis participants: 37



% 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: $\frac{\text{Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
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 2014: 1,6%	Municipis participants: 37

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 2013/2014. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 16,3%	Municipis participants: 39



% 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 2013/2014. <i>Font:</i> 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. <i>Font:</i> Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 6,1%	Municipis participants: 36



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 2014: 8,8	Municipis participants: 25

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 2014: 9,3	Municipis participants: 39



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 2014: 204	Municipis participants: 39

% 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 2014: 96,5%	Municipis participants: 39



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 2013/2014. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 25%	Municipis participants: 39

% 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 2014: 87,6%	Municipis participants: 39



% 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 serveis socials municipals, 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 2013/2014. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 1,6%	Municipis participants: 39

% 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 socio-econòmiques o socioeducatives requereixen 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 2013/2014. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 2,4%	Municipis participants: 38



Facilitar la participació

Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'associats a l'AMPA}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2013/2014. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 41	Municipis participants: 35



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 2014: 73,0% - 27,0%	Municipis participants: 35

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 2013/2014. <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 2014: 14,6	Municipis participants: 37



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 2014: 0,5	Municipis participants: 37

% 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 2014: 69,3%	Municipis participants: 34

% 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 2014: 16,9%	Municipis participants: 37



% 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 2014: 11,14%	Municipis participants: 38

% 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 2013/2014. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 47,4%	Municipis participants: 39



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 2014: 5,0	Municipis participants: 38

Nombre de monitors respecte el total de professionals de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre de monitors de menjador respecte el conjunt de professionals que presten el servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de monitors/es de menjador}}{\text{Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de monitors/es de menjador:</i> És el nombre total de monitors de menjador que donen servei a les hores de menjador en un dia estàndard. No inclou els/les educadors/es de suport. En cas de diversos centres la suma dels centres. <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 2014: 11,3	Municipis participants: 38



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 2014: 84,0 %	Municipis participants: 35

% 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 2014: 5,1%	Municipis participants: 31



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 2014: 22.500€	Municipis participants: 38

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 2014: 19.704€	Municipis participants: 35



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 "<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 2014: 29.247€	Municipis participants: 38

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 2014: 26	Municipis participants: 37



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 2014: 98,0%	Municipis participants: 39



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles bressol per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 27,9€	Municipis participants: 37

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles bressol sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per les Escoles Bressol, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat 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 2014: 3,4%	Municipis participants: 34



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 2014: 39,8%	Municipis participants: 37



% 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 2014: 17,5%	Municipis participants: 37

% 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 2014: 42,6%	Municipis participants: 37



Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei (educador i no educador). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 73,0%	Municipis participants: 37

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en serveis complementaris sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 13,9%	Municipis participants: 31



% 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"> ➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 1,2%	Municipis participants: 26



Oferir els servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</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'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 2013/2014. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 5.315€	Municipis participants: 37



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 2013/2014. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 4.404€	Municipis participants: 24



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 2014: 224€	Municipis participants: 37

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). En cas de tarificació social adjuntar ordenança. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 173€	Municipis participants: 32

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 2014: 131€	Municipis participants: 33



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 2014: 53.311 hab.	Municipis participants: 39

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 2014: 1.731	Municipis participants: 39

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 2014: 359	Municipis participants: 39



% 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 2014: 32,8%	Municipis participants: 35

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 2014: 2.293	Municipis participants: 39

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 2014: 13.657€	Municipis participants: 39



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 2014: 3	Municipis participants: 39

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 2014: 0	Municipis participants: 39



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2014: CONCLUSIONS

83



INTRODUCCIÓ

L'Educació ha estat una de les prioritats de la nostra societat durant les últimes dècades. Aquesta prioritat s'ha materialitzat, entre d'altres aspectes, en l'ampliació de l'etapa d'educació obligatòria, en el tractament inclusiu de les diferències dels infants i joves, i en la decidida aposta per l'etapa d'Educació infantil.

El caràcter no obligatori de l'educació infantil fa que la demanda del servei d'escola bressol no només estigui afectada pel factor demogràfic en particular, sinó pel conjunt de factors socioeconòmics en general.

La situació en els darrers anys ha estat marcada per una profunda crisi econòmica que comença l'any 2008. Aquesta situació provoca un augment de l'atur i una davallada de la natalitat que s'inicia al 2011 i es fa més pronunciada en anys posteriors. La suma d'aquests dos factors, ha incidit de manera significativa en la demanda d'escola bressol, afectant especialment a les poblacions que més han patit els efectes de la crisi econòmica, bé sigui per l'esclat de la bombolla immobiliària que va truncar les expectatives d'expansió d'alguns municipis o per les elevades taxes de desocupació en d'altres. En aquest marc, s'han reduït els ingressos de les administracions públiques, tant a nivell autonòmic com a nivell local, afectant a l'estructura de finançament i sostenibilitat de molts serveis públics. La retirada de l'aportació per alumne de la Generalitat a les escoles bressol municipals, va desdibuixar l'estructura de finançament a terços entre famílies, ens locals i administració autonòmica inicialment dissenyada. Aquest fet va obligar a molts ajuntaments a assumir unes despeses superiors a les previstes i a augmentar el percentatge de finançament de les famílies mitjançant un increment de les quotes, sent aquest el tercer factor que ha influït en el descens de la demanda.

L'aposta dels governs locals per l'atenció als infants de 0 a 3 anys va més enllà de facilitar la conciliació de la vida familiar i laboral, és una aposta que incideix positivament en àmbits molt diversos que van des de l'educació dels infants a la seva socialització. En aquest sentit destaca que, en uns anys molt difícils i amb les dificultats esmentades, en cap cas s'han rebaixat els elevats estàndards de qualitat assolits per les escoles bressol ans al contrari, com ho demostra el fet que la valoració dels usuaris no ha parat d'augmentar i és la més elevada de tots els serveis analitzats als Cercles de Comparació Intermunicipal.

El valor de les escoles bressol rau en esdevenir un espai d'interacció, d'estimulació, de descoberta i d'acompanyament, dins d'un clima de confiança, on els més petits poden potenciar de manera harmònica les seves competències; en el seu component educatiu, en definitiva.

En aquest context, destaca el compromís de la Diputació de Barcelona amb les escoles bressol municipals. A través del programa complementari de llars d'infants municipals amb l'aportació de 24 milions d'euros pel curs 2013/2014 i del fons de prestació pel suport al servei de menjador de les escoles bressol amb 1,5 milions d'euros, ha materialitzat el seu compromís per garantir la continuïtat dels serveis d'escola bressol.

Els Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI) de les escoles bressol, iniciats l'any 2006, han esdevingut un punt clau de trobada i treball en el que la Diputació de Barcelona ha dotat els ajuntaments de les eines necessàries per a la gestió eficient d'aquest servei públic.

L'informe que es mostra a continuació realitza una anàlisi dels diferents resultats dels indicadors de gestió dels 39 municipis que han participat en els CCI d'escoles bressol d'enguany, que analitza els resultats de l'any 2014, i té per objectius:

- ♦ Determinar les característiques de les escoles bressol que participen, establint així una fotografia general de les escoles participants a tenir en compte un cop s'analitzin les dades i es tractin els diferents indicadors.
- ♦ Estudiar els canvis produïts respecte edicions anteriors dels 39 municipis de la província de Barcelona, analitzant els resultats obtinguts per a l'any 2014 a través dels indicadors de gestió.



- ♦ Exposar les aportacions dels grups de treball definits en els tallers dels CCI d'escoles bressol d'aquest any, al voltant de treballar una oportunitat de millora.
- ♦ Presentar les conclusions de l'estudi.

En aquesta 10^a edició, han estat 39 els municipis que han participat (veure taula 1), incorporant-se els nous municipis: Santa Coloma de Gramenet, Mollet del Vallès, Sant Feliu de Llobregat, Vic, el Masnou, Manlleu, Llinars del Vallès i Navàs.

Com es mostra a la següent figura (veure figura 1), la participació en els CCI d'escoles bressol no deixa de créixer i són cada cop més els municipis de la província de Barcelona els que volen participar-hi, ja que els CCI desperten un fort interès vist la funcionalitat i els bons resultats que s'obtenen a través d'aquesta eina d'avaluació de tanta utilitat.

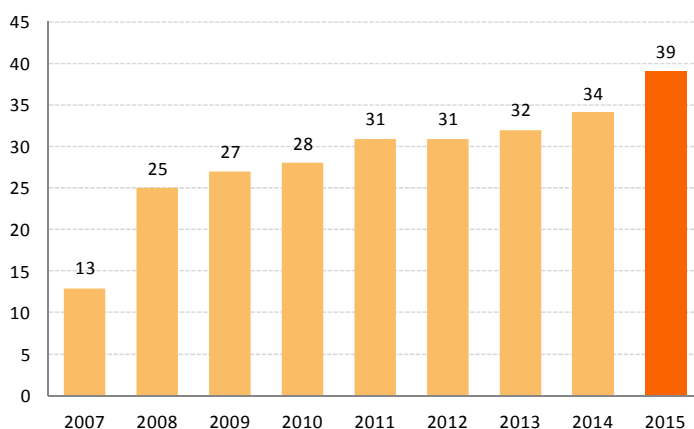


Figura 1. Evolució del nombre de municipis participants en els CCI d'escoles bressol realitzats fins l'actualitat.

Com es pot veure, l'agrupació de municipis es continua realitzant de la mateixa manera que en les darreres edicions: es confecciona un grup de menys de 40.000 habitants (-40) i un altre amb la població superior a 40.000 habitants (+40). Aquesta diferència també permet establir comparacions i extreure resultats tenint en compte la mida poblacional dels diferents municipis, un factor important a tenir en compte.



Ajuntaments de municipis de menys de 40.000 habitants		Ajuntaments de municipis de més de 40.000 habitants	
Vilafranca del Penedès	39.221	Hospitalet de Llobregat, L'	253.518
Igualada	38.751	Terrassa	215.517
Barberà del Vallès	32.550	Sabadell	207.444
Sitges	28.171	Mataró	124.280
Castellar del Vallès	23.440	Santa Coloma de Gramenet*	118.738
Masnou, El*	22.742	Sant Cugat del Vallès	87.118
Esparreguera	21.685	Sant Boi de Llobregat	83.107
Manlleu*	20.279	Manresa	75.297
Parets del Vallès	18.733	Rubí	74.353
Cardedeu	17.698	Viladecans	65.358
Sant Just Desvern	16.389	Castelldefels	63.255
Montornès del Vallès	16.217	Prat de Llobregat, El	62.866
Canovelles	15.954	Granollers	59.930
Palau-solità i Plegamans	14.454	Cerdanyola del Vallès	57.402
Canet de Mar	14.123	Mollet del Vallès*	51.719
Castellbisbal	12.434	Sant Feliu de Llobregat*	43.715
Llinars del Vallès*	9.536	Vic*	41.956
Tiana	8.314		
Cabrils	7.197		
Vacarisses	6.218		
Navàs*	6.117		
Sant Cebrià de Vallalta	3.328		

Taula 1. Municipis participants en els CCI d'escoles bressol (2015).

Del total de municipis participants en els CCI (39 municipis), n'hi ha 33 que tenen una població superior als 10.000 habitants i representen el 62,9% de la població dels municipis de la província d'aquesta grandària, sense tenir en compte la ciutat de Barcelona (veure figura 2).

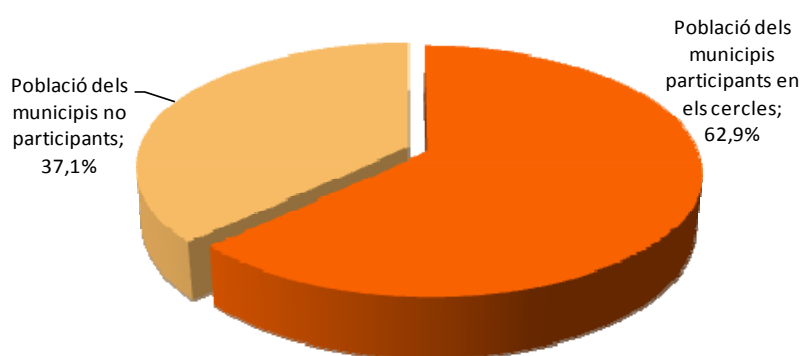


Figura 2. Percentatge de població dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona participants en els CCI d'escoles bressol -exclosa la ciutat de Barcelona- (Dades 2014).

La població de 0 a 3 anys dels municipis participants de més de 10.000 habitants representa el 63,6% de la població d'aquesta franja d'edat de la província, sense tenir en compte la ciutat de Barcelona (veure figura 3).



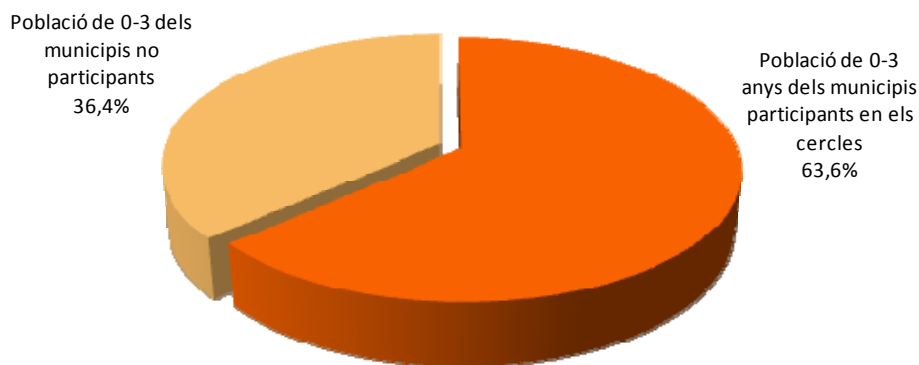


Figura 3. Percentatge de població de 0 a 3 anys dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona que han participat als CCI d'escoles bressol -exclou la ciutat de Barcelona- (Dades 2014).

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL MUNICIPALS

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 59 indicadors distribuïts en cinc dimensions: d'encàrrec polític, d'usuari client, de valors organitzatius, d'economia i d'entorn (veure figura 4).

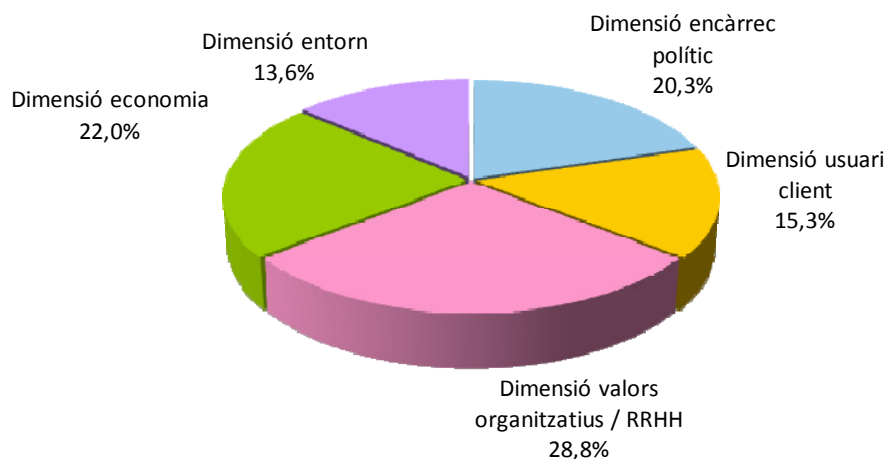


Figura 4. Distribució dels indicadors per cadascuna de les dimensions d'estudi.

L'anàlisi global dels indicadors s'ha realitzat:

- ♦ Des d'una perspectiva d'evolució temporal (2011-2014).
- ♦ Des de la comparativa entre municipis, segons la mida 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. DIMENSÍO 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 segons el grau de compliment dels següents objectius:

- ♦ 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 2014	
	2011	2012	2013	2014	+40	-40
Adequar el servei a la demanda ciutadana						
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,8	1,7	1,4	1,2	1,3	0,9
Demanda de places d'EEBB municipal	21,2	21,5	20,1	19,4	18,0	25,7
% de cobertura de places	99,7	96,8	93,8	93,6	97,6	83,8
% d'oferta de serveis complementaris	76,3	79,9	79,4	80,3	76,5	83,3
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	30,1	35,4	28,4	28,2	35,3	22,7
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	-	40,7	42,1	41,8	42,0	41,3
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	5,2	4,9	3,2	2,8	3,1	2,1
Planificar adequadament l'oferta escolar						
% de places municipals sobre el total de places al municipi	42,9	43,7	44	46,3	42,7	58,7
% de places públiques sobre el total de places al municipi	49,7	50	50,3	51,1	48,9	58,7
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,8	2,3	1,7	1,6	2,0	0,4
Potenciar la igualtat d'oportunitats						
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	14,4	15,1	15,2	16,3	14,6	23,5
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,7	6,6	6,2	6,1	5,9	6,7

Taula 2. Indicadors de la dimensió Encàrrec polític del CCI de les escoles bressol (2014).

1.A. ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

El **nombre de sol·licituds per cada plaça vacant** és de 1,2, on continua la tendència a la baixa que ja es va reflectir en anys anteriors. Tal i com es pot veure a la figura següent, al 2013 era d'un 1,4, mentre que al 2009 era de 2. En referència al nombre de sol·licituds, 1 de cada 3 municipis no arriben a 1 sol·licitud per plaça vacant. Tot i això, el nivell de cobertura de les places és del 93,6%. Dins d'aquest nivell es troben diferències significatives entre municipis en funció del tram poblacional; mentre els municipis petits (-40) tenen una cobertura del 83,8%, els municipis grans (+40) tenen una cobertura del 97,6%.

Si se segmenta el resultat en funció de la grandària poblacional, no s'observen diferències importants en comparació a altres anys: en els municipis de més de 40.000 habitants el nombre de sol·licituds per cada plaça vacant és lleugerament més alt (1,3 sol·licituds per cada plaça vacant) que en els municipis amb una població inferior als 40.000 habitants (0,9 sol·licituds per cada plaça vacant). En tots dos grups s'ha produït un descens respecte els anys anteriors.



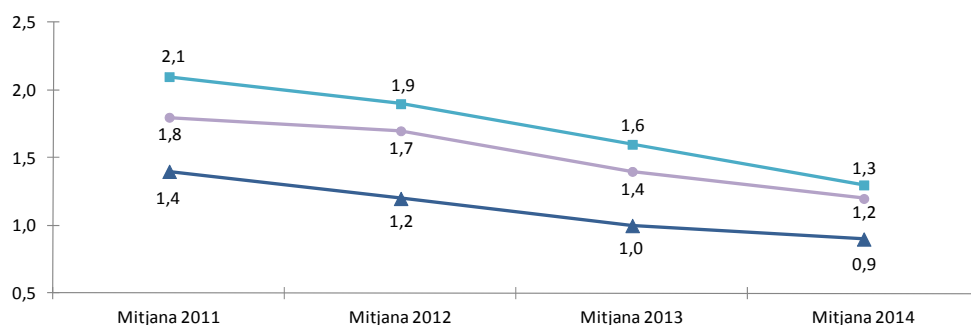


Figura 5. Evolució de les sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant segons la població dels municipis. Anys 2011 - 2014.

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, segueix la tendència descendent iniciada al 2012 i en el 2014 disminueix fins al 19,4%.

Atenent també a les dades d'entorn, si es compara l'evolució de la població de 0 a 3 anys amb la població de 0 anys, es troba que des de l'any 2009 la població de 0 anys es redueix més que la població de 0 a 3 anys (figura 6). El que significa que en els propers anys aquest descens repercutirà en la demanda de places a les escoles bressol.

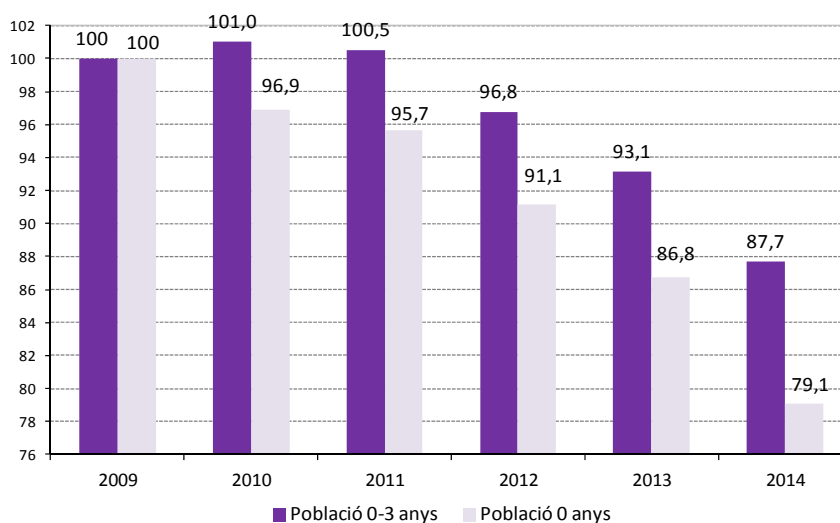


Figura 6. Evolució 2009-2014 comparada de la població de 0 a 3 anys i la de 0 anys. Base any 2009.

**Disminueix la
demanda del
servei**

- ◆ Descens del nombre d'infants de 0 a 3 anys (67.510 infants).
- ◆ Evolució descendent del nombre d'infants de 0 anys.
- ◆ Elevada taxa d'atur a la província de Barcelona (20,0%)*

*Font: Idescat, taxa d'atur any 2014.



Segons la mida poblacional, és en els municipis petits (-40) on hi ha una major demanda de places en escoles bressol municipals (25,7%). En canvi, en els municipis grans (+40), aquest indicador se situa en un 18% (figura 7).

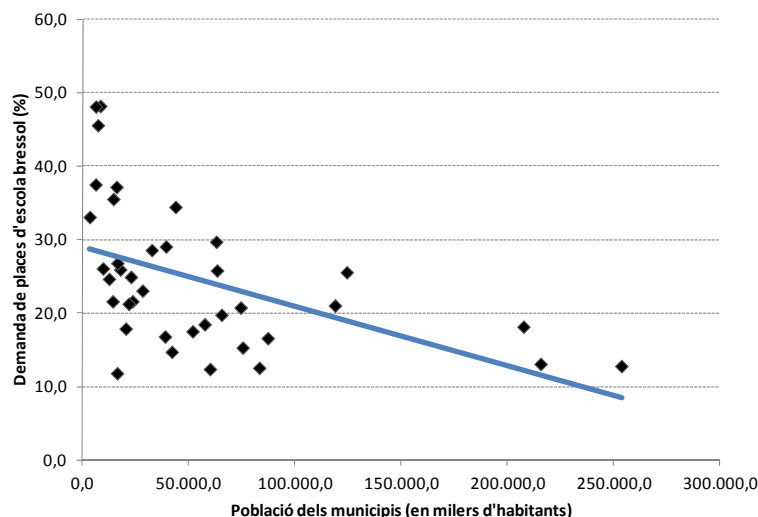


Figura 7. Demanda de places d'escoles bressol municipals segons la població dels municipis (2014).

El context actual es caracteritza per un augment de la taxa d'atur i un descens del nombre d'infants de 0 a 3 anys, fets que han influït directament en la disminució de la demanda. Aquest descens es reflecteix en els indicadors "nombre de sol·licituds per cada plaça vacant" i "demanda de places d'EEBB municipal".

L'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol (menjador, servei d'acollida i permanències, i casal d'estiu) se situa en un 80,3%, mantenint-se estable els darrers anys. El **% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anual** també és manté estable amb un 41,8%. Al fer l'anàlisi segons trams de població, no s'observen diferències significatives en el % d'oferta dels serveis complementaris.

En canvi, **els serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies** (espai nadó, espai familiar i espai de joc) segueixen disminuint tant el % d'oferta d'aquests com en el % d'hores de prestació d'aquests sobre el total d'hores d'obertura. En el primer cas, el valor descendeix del 35,4% de l'any 2012 (inici de la davallada) fins al 28,2%. En el segon cas, el descens és més significatiu del 2011 al 2014, evolucionant del 5,2% al 2,8% actual. En funció dels trams de població, la disminució del % d'oferta d'aquests serveis és més intensa als municipis grans (+40), on l'indicador varia del 42,9% al 35,3%. Als municipis petits, aquest indicador es manté al voltant del 20-23%. Pel que fa al % d'hores d'aquests serveis sobre el total d'hores d'obertura anual, augmenta d'un 1,7% a un 2,1% en els municipis petits, mentre que disminueix d'un 4,0% a un 3,1% en els municipis grans.

1.B. PLANIFICAR ADEQUADAMENT L'OFERTA ESCOLAR

L'oferta de **places públiques** dels municipis que participen en els Cercles representa el 51,1% de l'oferta total de places d'escola bressol en aquests municipis. D'aquestes, la majoria de les places públiques són municipals on el **percentatge de places municipals sobre el total de places del municipi**, arriba al 46,3%. Com en anys anteriors, existeixen diferències segons la mida del municipi: els més petits (-40) tenen un 58,7% de places d'escola bressol municipal, mentre que els més grans (+40) en tenen un 48,9%. Aquesta diferència es dedueix bàsicament per l'existència d'una major oferta privada en els municipis de més mida poblacional.



Al 2014, només 3 dels 37 municipis disposen de places **concertades**, un més que l'any 2013, representant un 1,6% del total de places dels municipis.

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 52,7% (veure figura 7)¹. Aquesta distribució no presenta canvis importants en relació amb els anys anteriors.

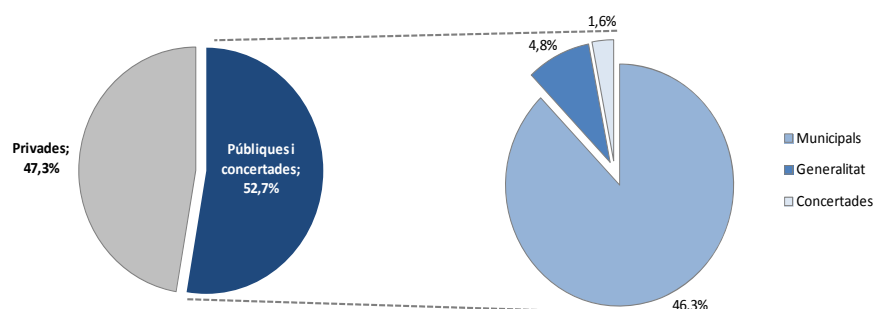


Figura 8. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol en els municipis, segons tipologia (2014).

1.C. POTENCIAR LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

En relació amb els indicadors de l'oferta, el **percentatge d'infants que són alumnes d'EBM** continua creixent, arribant al 16,3% en el 2014, sent el valor més alt de tota la sèrie analitzada (veure figura 8). La feblesa de la demanda podria explicar-se per la disminució de la població de 0 a 3 anys que és més acusada que el descens de nens que van a l'escola bressol. La disminució de l'oferta privada també és un dels motius que han donat pas a aquesta situació. Com en altres paràmetres, s'observen diferències entre els dos grups poblacionals: els municipis més grans (+40) acullen en les escoles bressol de titularitat municipal el 14,6% dels infants de 0 a 3 anys, mentre que els petits (-40), acullen un percentatge més gran, arribant al 23,5% dels infants de 0 a 3 anys.

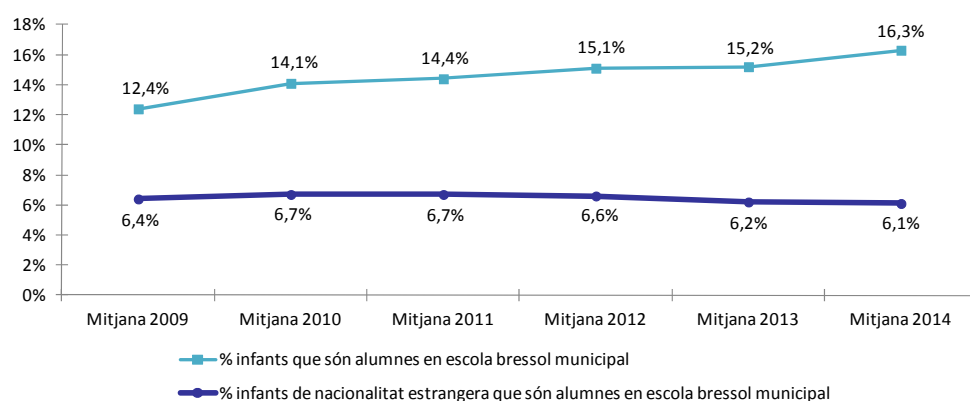


Figura 9. Evolució de l'escolarització en les escoles bressol municipals, en els municipis participants en els Cercles d'escoles bressol. Anys 2009 - 2014.

L'indicador del **percentatge d'infants de nacionalitat estrangera que són alumnes de l'escola bressol municipal sobre el total de la població estrangera**, presenta en aquesta edició un valor lleugerament inferior, sent aquest del 6,1%. Respecte als anys anteriors, s'observa una disminució del percentatge d'infants de nacionalitat estrangera, sent del 6,7 l'any 2011 al 6,1% que hi ha actualment (veure figura 8).

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.



- ◆ Increment progressiu i continuat del % d'infants de 0 a 3 anys escolaritzats en EBM (16,3%)
- ◆ Descens del % d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera escolaritzat en EBM (6,1%)

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 2014	
	2011	2012	2013	2014	+40	-40
Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients						
Grau de satisfacció dels usuaris	8,6	8,7	8,8	8,8	8,8	8,8
Oferir un servei accessible als usuaris						
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,5	9,4	9,4	9,3	9,2	9,6
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	203	203	203	204	205	203
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,1	96,7	97	96,5	96,1	97,3
Garantir l'accés a tots els usuaris						
% d'alumnes que han rebut ajuts	30,4	21,2	25,7	25	25,0	24,9
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	91,5	76,2	89,9	87,6	88,3	85,9
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,8	1,6	1,6	1,6	1,7	1,2
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	3,1	2,7	2,5	2,4	2,4	2,2
Facilitar la participació						
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	30,6	30,8	40,6	41	42	40

Taula 3. Indicadors de la dimensió usuari / client del CCI de les escoles bressol (2014).



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

El **grau de satisfacció dels usuaris** s'obté a través de realitzar enquestes² a les famílies dels infants que assisteixen a l'EBM. Aquest indicador es calcula amb les dades facilitades per 25 dels 39 municipis sobre l'enquesta de satisfacció de l'any 2014, 4 municipis menys que l'any anterior. En aquest any, s'ha assolit una valoració de 8,8 punts (en una escala de 10), 0,1 punts per sobre del valor més alt obtingut els darrers anys. En aquest sentit, aquesta valoració evidencia que les famílies segueixen percebent l'escola bressol com un servei educatiu de qualitat que, alhora, satisfà les seves expectatives, estant cada cop més adaptat a la demanda. Cal destacar, que es continua prestant el servei amb uns estàndards de qualitat molt elevats en un context marcat per les limitacions pressupostàries.

Convé ressaltar que aquesta valoració és la més elevada de tots els serveis analitzats entre aquells que realitzen enquestes de satisfacció als CCI.

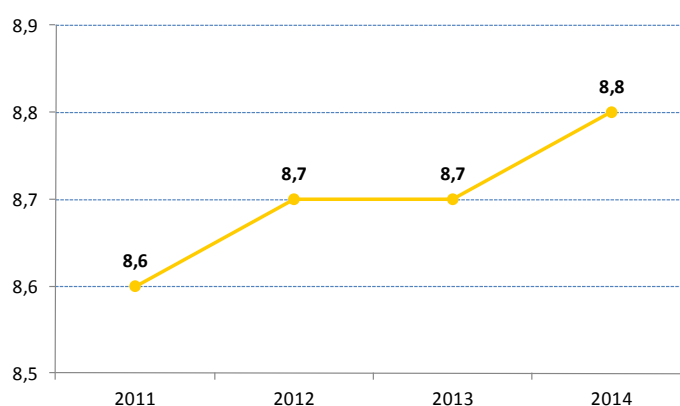


Figura 10. Evolució del grau de satisfacció dels usuaris. Anys 2011 - 2014.

En relació amb 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.

Les EEBB tenen la valoració més elevada de tots els serveis analitzats (8,8)

- ◆ Les escoles bressol municipals han obtingut en el 2014 la millor valoració per part dels usuaris
- ◆ Això demostra que els usuaris valoren molt positivament la feina que s'està fent a les escoles en el difícil context actual

2.B. OFERIR UN SERVEI ACCESSIBLE ALS USUARIS

La **mitjana d'hores d'obertura diària per centre** (9,3 hores) i la **mitjana de dies d'obertura anual per centre** (204 hores), són indicadors que no presenten variacions significatives en els seus valors respecte les edicions anteriors, i fan palesa la consolidació de l'oferta dels diferents serveis. Entre trams de població, no s'observen diferències significatives.

El percentatge de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre (96,5%) també es manté estable els quatre darrers anys.

² Aquest indicador es calcula en el conjunt dels municipis que han aportat informació sobre l'enquesta de satisfacció del 2014.

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

El **percentatge d'infants que han rebut ajuts** econòmics durant l'any 2014 (25,0%), ha disminuït lleugerament respecte l'any 2013 (25,7%), tot i això, se situa per sobre del valor de l'any 2012. L'any 2012 els ajuntaments van actuar reactivament davant la retirada de la subvenció de la Generalitat, disminuint els ajuts als infants. Posteriorment, però, l'atorgament d'ajuts s'ha tornat a estabilitzar (veure figura 11).

Al valorar l'indicador **% d'alumnes que ha rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats** s'ha de tenir en compte que a alguns municipis els ajuts per l'EBM són atorgats des dels serveis socials i, per tant, no s'han inclòs en aquest còmput. Aquest indicador, evoluciona paral·lelament a l'anterior: disminueix respecte l'any anterior, però no arriba als nivells del 2012. (veure figura 11).

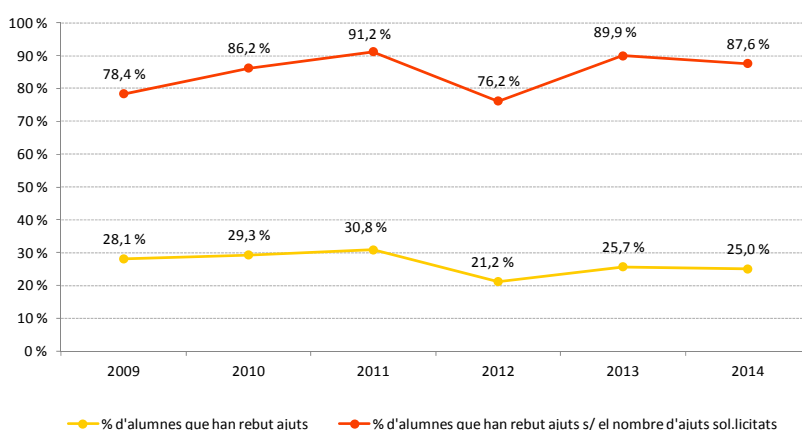


Figura 11. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts i del % d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats. Anys 2009 - 2014.

El **percentatge d'alumnes amb necessitats educatives especials** a les escoles bressol municipals al 2014 és del 1,6% i el **d'alumnes amb necessitats educatives socials** és del 2,4%, percentatges que es mantenen estables respecte l'any passat.

2.D. FACILITAR LA PARTICIPACIÓ

El **nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes** se situa en 41 membres, incrementant la xifra de 2013, any en que es va produir un significatiu augment. Les dificultats en la participació de les famílies a l'AMPA podia explicar-se, entre d'altres, pels següents motius:

- ◆ 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.
- ◆ L'estada dels infants al centre és relativament curta, i les prioritats de les famílies es centren en el benestar de l'infant.



3. DIMENSÍO 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 pels treballadors.
- ♦ Millorar les habilitats dels treballadors.
- ♦ Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals.

	Anys				Grups 2014	
	2011	2012	2013	2014	+40	-40
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió						
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA)	60	59	60	73	46,0	92,0
% de Gestió indirecta (Concessió)	40	41	40	27	54,0	8,0
Oferir un servei de qualitat (model de gestió)						
Alumnes per educador/a	14,7	14,7	14,6	14,6	15,0	13,3
Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	76,5	76,0	68,1	69,3	70,3	67,0
% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre total d'hores treballades	15,4	15,2	16,4	16,9	17,8	14,5
% d'hores no lectives dels educadors/res de suport sobre total d'hores anuals treballades	11,2	11,2	10,3	11,4	11,7	10,8
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	48,0	47,8	45,5	47,4	48,7	44,1
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,5	5,3	5,0	5,0	5,2	4,6
% de monitors sobre el total de professionals de menjador	-	-	10,2	11,3	9,7	15,6
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors						
% de personal educador i educador de suport fix	82,5	83,9	80,1	84,0	82,2	88,9
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador de	4,7	5,0	4,8	5,1	5,6	4,0
Salari brut d'un/a educador/a	23.957	23.107	23.584	22.500	23.781	21.463
Salari brut d'un/a educador/a de suport	20.663	19.710	20.565	19.704	20.393	19.188
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.671	29.052	30.134	29.247	30.478	28.251
Millorar les habilitats dels treballadors						
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	27	28	25	26	29	19
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals						
% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	98	98	98	98	98,0	98,0

Taula 4. Indicadors de la dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans del CCI d'escoles bressol (2014).



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

Al 2014 la **gestió directa** passa a guanyar més pes, augmentat 13 punts fins un 73,0%. Aquest és un fet destacable, donat que en els darrers anys s'observava una estabilitat de la proporció de les dues formes de gestió, al voltant del 60,0% de gestió directa i el 40,0% de gestió indirecta. El canvi experimentat pot estar motivat, en part, per la incorporació de nous municipis amb un alt percentatge de gestió directa, sobretot en el tram inferior a 40.000 habitants on hi ha hagut un augment del 27% en aquest tipus de gestió respecte l'any anterior.

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 hi predomina de forma clara.

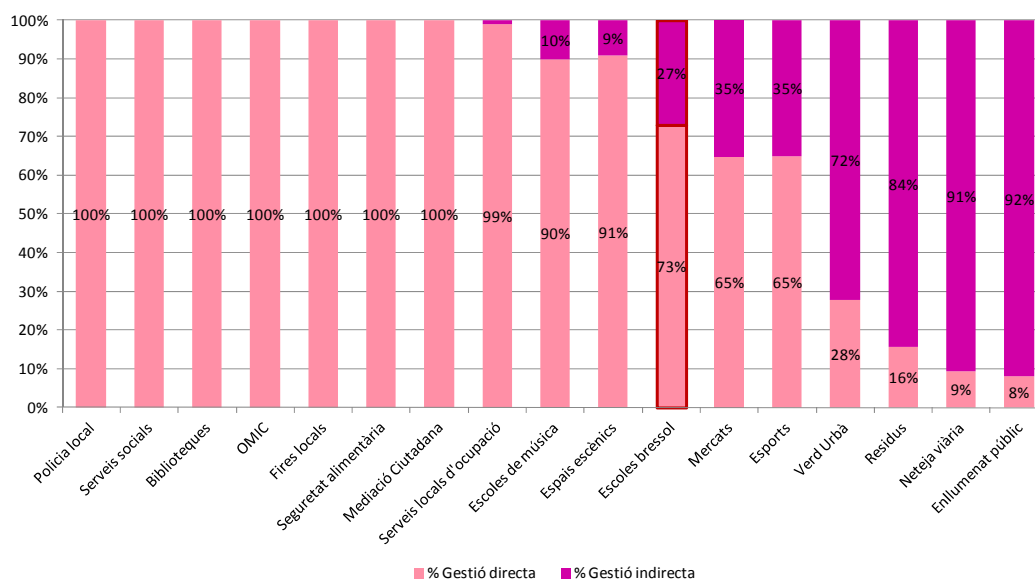


Figura 12. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2014).³

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

L'indicador **alumnes per educador/a**, que enguany adopta el valor mitjà de 14,6, es manté estable en els darrers 4 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).

L'indicador **% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció** obté un valor de 69,3% al 2014, trencant la tendència a la baixa dels darrers anys (figura 13). Aquesta dada dóna informació sobre el grau de dedicació a la gestió o temps disponible per a la gestió del centre per part del director/a. Per mida poblacional, són els municipis superiors a 40.000 habitants els que tenen un major resultat en aquest indicador (70,3%).

³ Dades de l'any 2014, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats i Enllumenat públic, que són del 2013. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2014..



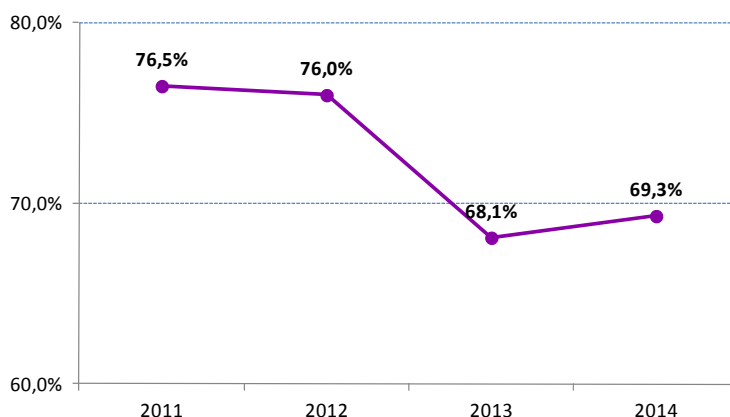


Figura 13. % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció. Anys 2011 - 2014.

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) segueix augmentant des del 2013, situant-se en la present edició en un 16,9%. En els municipis grans, aquest indicador pren un valor del 17,8%, mentre que en els municipis petits és d'un 14,5%.

El percentatge d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores treballades augmenta enguany fins el 11,4%.

- ◆ Lleuger augment del % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores (69,3%)
- ◆ Augment del % d'hores no lectives dels educadors/es (16,9%)
- ◆ Augment del % d'hores no lectives dels educadors/es de suport (11,4%)

Lleuger augment de les hores destinades a la gestió del servei i de les hores no lectives

Es dona doncs, una tendència positiva en el % d'hores no lectives general que confirma el trencament de la tendència (figura 14).

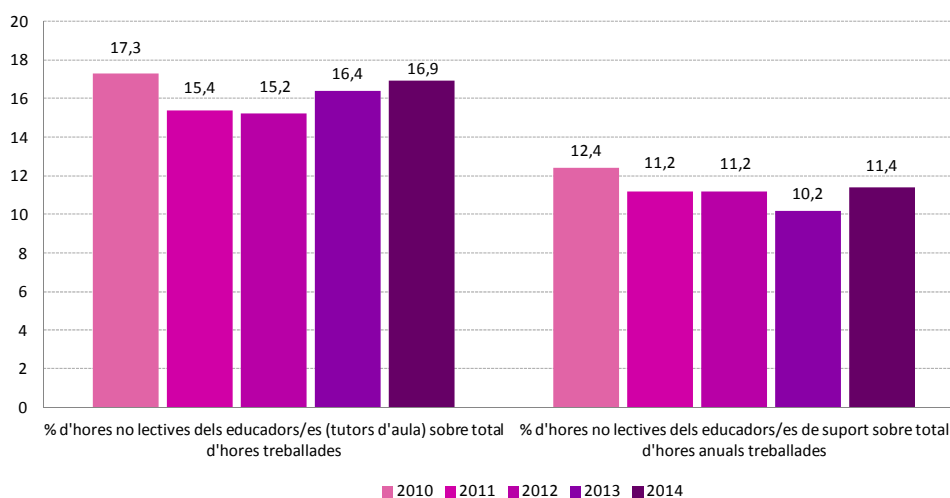


Figura 14. Evolució del % d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) i d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades. Anys 2010 - 2014.



L'ús del menjador de l'escola bressol (47,4%) ha augmentat gairebé dos punts respecte el 2013, arribant a un valor molt semblant al del 2012. Els municipis de més de 40.000 habitants són els que compten amb un major ús del menjador (48,7%), estant els més petits en un valor per sota de la mitjana (44,1%). L'horari laboral de les famílies, els seus recursos econòmics, així com disposar d'una xarxa de suport familiar, són factors determinants alhora de fer ús o no d'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, 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 és força elevat, doncs l'horari laboral de les famílies i les dificultats per comptar amb suport familiar són causes habituals.

La ràtio **nombre d'alumnes de menjador per professional de menjador** és de 5,0, sent el mateix valor que l'any anterior.

3.C. PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PELS TREBALLADORS

Augmenta el **percentatge de personal educador i educador de suport fix** fins a un 84,0% (funcionaris o amb contractació laboral indefinida). Atès que aquest indicador mesura l'estabilitat laboral, que reverteix en una major qualitat del servei, es considera aquest augment com un fet que destaca positivament. Per mida poblacional, són els municipis de mida inferior a 40.000 habitants els que presenten una major taxa de personal fix (88,9%).

El **percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport** disminueix lleugerament respecte l'any anterior, fins un valor del 5,1%. Si es compara aquesta dada amb els altres serveis participants als CCI, es troba entre els valors més elevats, ocupant la quarta posició (figura 15). Els municipis inferiors a 40.000 habitants presenten un percentatge de baixes menor (4,0%) que els majors de 40.000 habitants (5,6%).

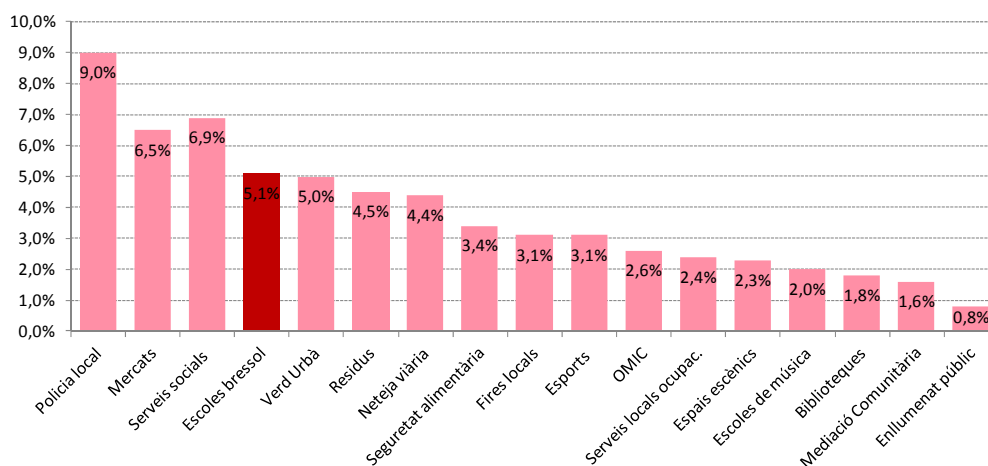


Figura 15. Percentatge d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels CCI (2014)⁴.

⁴ Dades de l'any 2014, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats i Enllumenat públic, que són del 2013. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2014..



3.D. MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS

Els indicadors que quantifiquen el grau de compliment d'aquest objectiu, mesuren l'esforç que es realitza per millorar les habilitats i els coneixements dels treballadors implicats en el servei, fomentant i afavorint la seva formació. Enguany, la mitjana **d'hores de formació anual per professional de l'escola bressol** ha augmentat una hora respecte l'anterior edició, amb un valor de 26 hores. Per mida poblacional, es presenta una important diferència, sent els municipis més grans els que realitzen més hores de formació anuals (29 hores).

En comparació amb els altres serveis analitzats en els CCI, les escoles bressol continuen sent el segon servei que més hores de formació realitza. Queda palès així, que la formació és una qüestió prioritària pels responsables dels centres, ja que la qualitat del servei en depèn de forma decisiva.

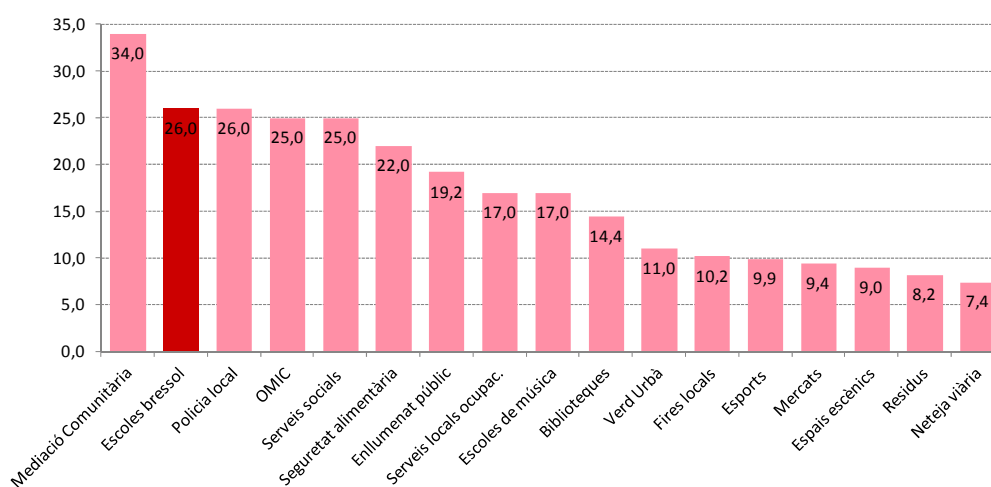


Figura 16. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI (2014)⁵.

Lleuger increment del nombre d'hores de formació

◆ **Augmenten en 1 hora les hores de formació anual per treballador (26 hores).**

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

Un 98,0% dels professionals de les escoles bressol són dones, valor que es manté com els anys anteriors. La figura 17 compara aquesta situació amb la de la resta de serveis analitzats en els CCI, on es veu que ocupen el primer lloc de forma destacada.

⁵ Dades de l'any 2014, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats i Enllumenat públic, que són del 2013. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2014.



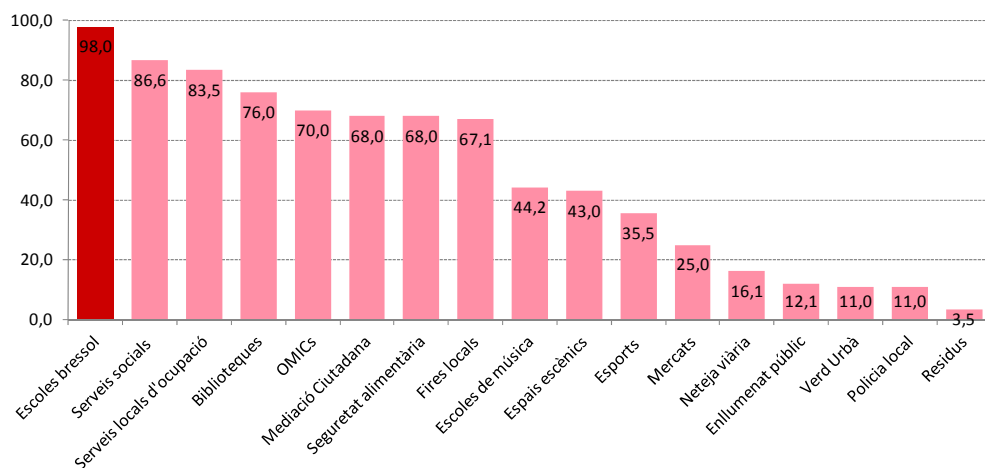


Figura 17. Percentatge de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2014)⁶.

4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La dimensió econòmica mesura els costos, el finançament i quantifica les quotes de les famílies. 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.

⁶ Dades de l'any 2014, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats i Enllumenat públic, que són del 2013. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2014.



	Anys				Grups 2014	
	2011	2012	2013	2014	+40	-40
Disposar dels recursos adequats						
Despesa corrent per habitant	28,2	28,0	27,9	27,9	25,1	40,6
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	3,4	3,4	3,4	3,2	4,3
Finançar adequadament el servei						
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	33,4	36,7	40,0	39,8	39,8	39,9
% de finançament per aportacions d'altres institucions	29,4	24,3	9,4	17,5	17,4	17,7
% de finançament per part de l'ajuntament	37,3	39,0	50,7	42,6	42,7	42,4
Gestionar adequadament els recursos						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	74,8	73,1	73,2	73	70,2	80,8
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	17,2	17,1	15,7	13,9	12,6	17,7
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,9	1,5	1,3	1,2	1,6	0,1
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats						
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	-	4.332	4.557	4.404	4.490	4.182
Despesa corrent per alumne	5.446	5.228	5.397	5.316	5.300	5.363
Despesa corrent per hora d'obertura anual	250	244	239	224	249	175
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	-	156	171	173	174	172
Quota mitjana mensual del servei de menjador	-	132	134	131	129	133

Taula 5. Indicadors de la dimensió Econòmica del CCI d'escoles bressol (2014).

4.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

El servei d'escola bressol va representar el 3,4% de la **despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal**, durant l'any 2014. Aquest valor es ve repetint els darrers quatre anys.

Aquestes partides pressupostàries destinades al servei, reflecteixen la voluntat ferma dels ajuntaments del manteniment dels serveis i dels estàndards de qualitat assolits. Tal i com ve succeint els darrers anys, continuen sent els municipis més petits els que hi destinen una major partida (4,3%), tot i que la diferència amb els més grans (3,2%) s'ha escurçat fins a 1'1 unitats percentuals (figura 18).



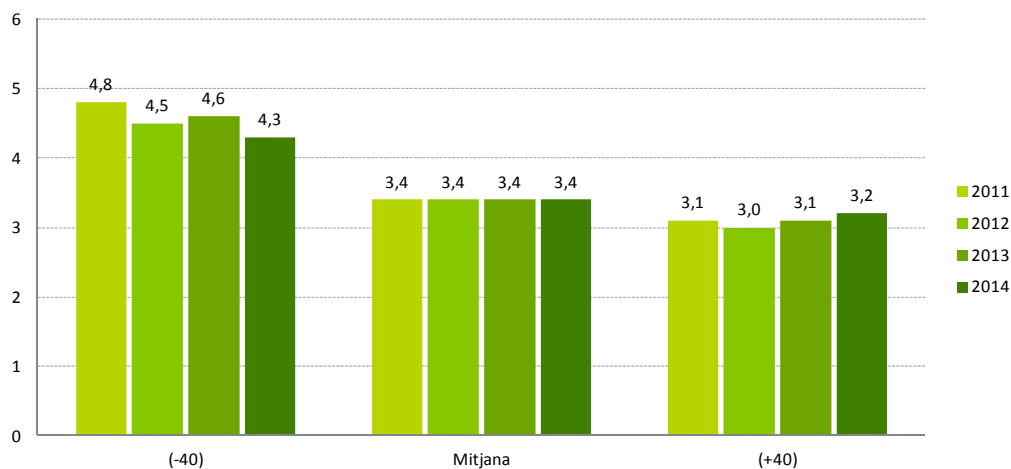


Figura 18. Evolució del percentatge de la despesa corrent sobre el pressupost municipal. Anys 2011 - 2014.

De la mateixa manera que en l'indicador anteriorment comentat, la **despesa corrent per habitant** (27,9€) és la mateixa que el 2013, i pràcticament igual que la del 2012 i 2011.

La dimensió poblacional del municipi influeix en el valor de l'indicador, tal i com mostra la figura 19.

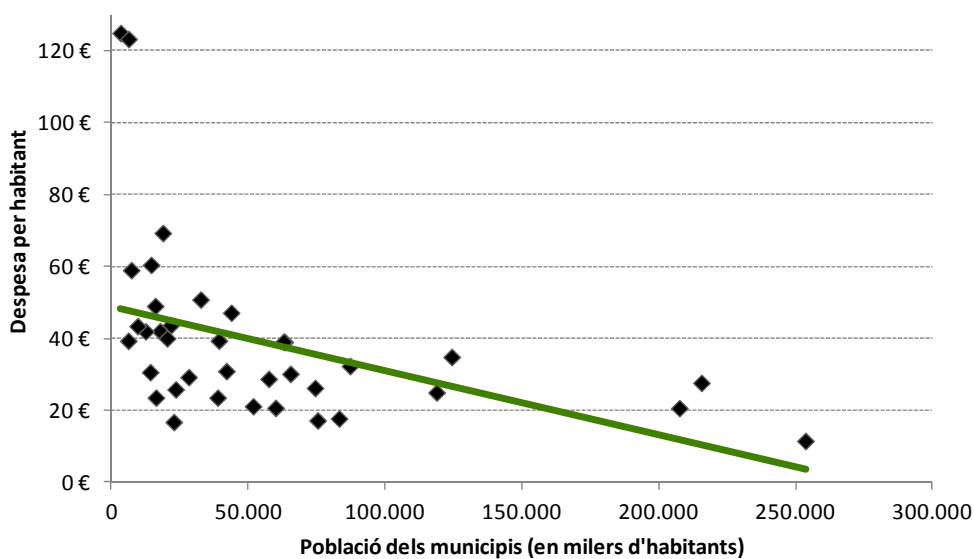


Figura 19. Despesa corrent del servei per habitant, segons població dels municipis (2014).

Així, els municipis de menys de 40.000 habitants destinen 40,6€ per habitant al servei de l'escola bressol, mentre que els municipis de més de 40.000 habitants hi destinen 25,1€.

Aquests resultats mostren la importància del servei de les escoles bressol dins de les polítiques educatives locals vers la petita infància i les seves famílies, sobretot en els municipis amb menor volum de població (veure taula 6). No es presenten diferències en els costos del servei entre municipis grans i petits, però són els petits els que realitzen un major esforç respecte el seu pressupost.

	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	25,06	3,2	4.490	14,6
-40	40,61	4,3	4.182	23,5

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

4.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

El model de finançament de les escoles bressol municipals, manté la seva estructura d'ençà que la Generalitat de Catalunya va retirar l'ajut a l'escolaritat i es va desdibuixar el finançament a terços que s'havia dissenyat inicialment. No obstant, però, es detecta una major aportació provinent d'altres institucions (17,5%), concretament de la Diputació de Barcelona a través del seu Programa complementari de finançament de llars d'infants municipals. Amb l'augment d'aquesta aportació, ha disminuït el % de finançament per part de l'Ajuntament (42,6%), però s'ha mantingut estable l'aportació de les famílies (39,8%) (veure figura 20).

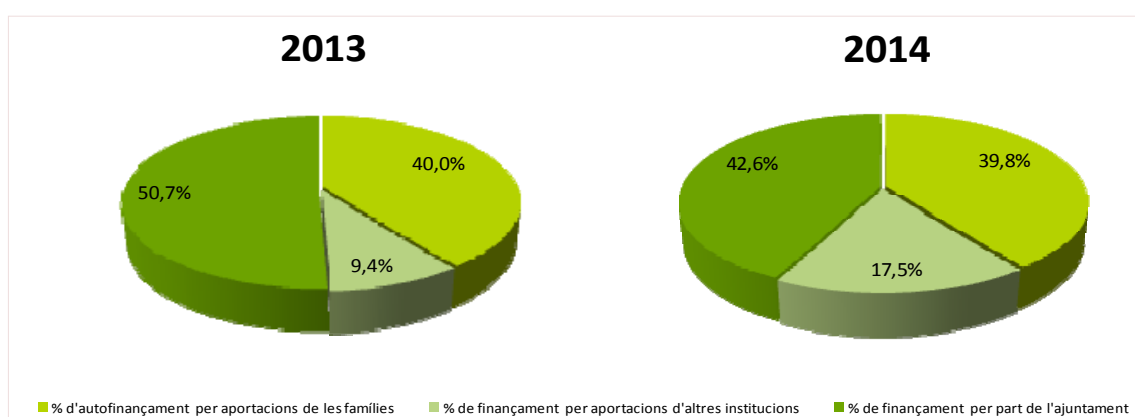
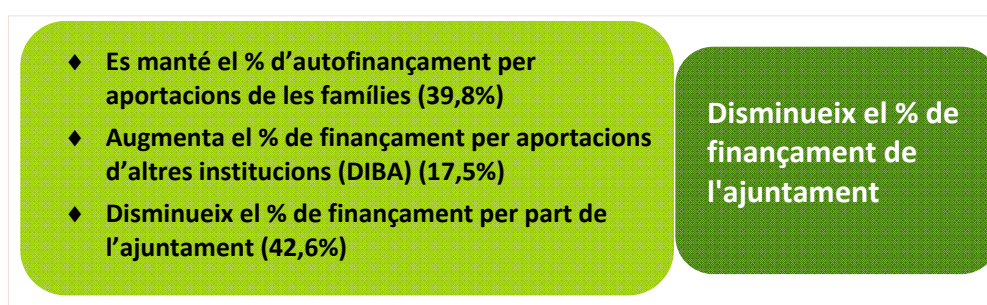


Figura 20. Distribució de l'aportació econòmica. Any 2013 i 2014.



Comparat amb els altres serveis participants als CCI, el servei d'escoles bressol és el que presenta una major igualtat entre les aportacions de l'Ajuntament i les dels usuaris (veure figura 21).



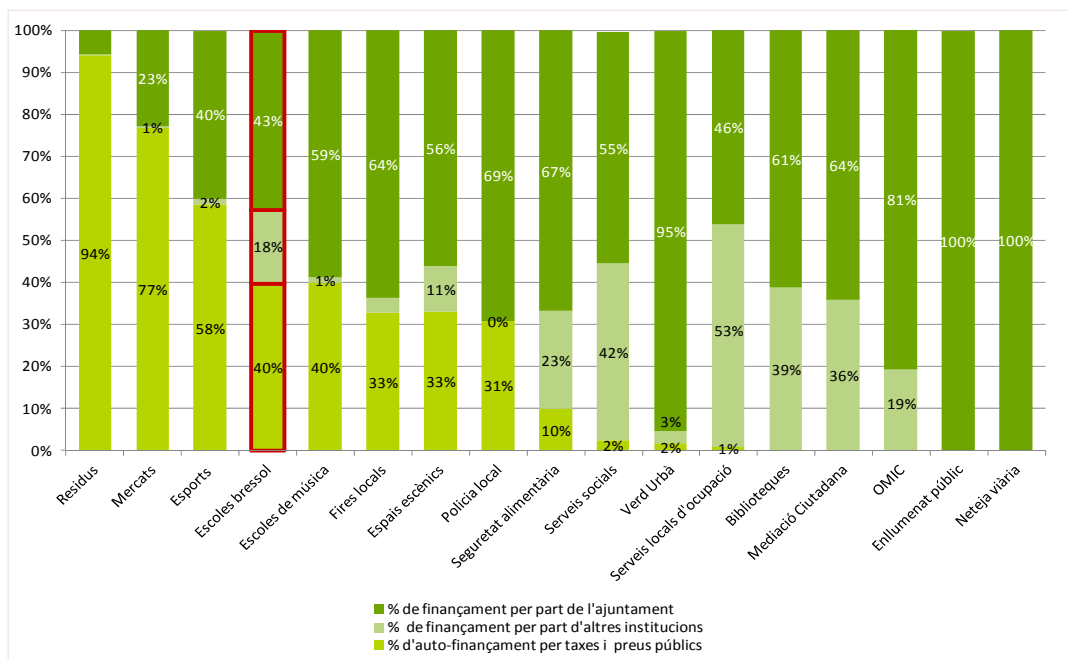


Figura 21. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels CCI (2014)⁷.

Segons la mida poblacional, no s'aprecien diferències significatives entre municipis, obtenint ambdós trams gairebé idèntiques proporcions dels agents que financen el servei (figura 22).

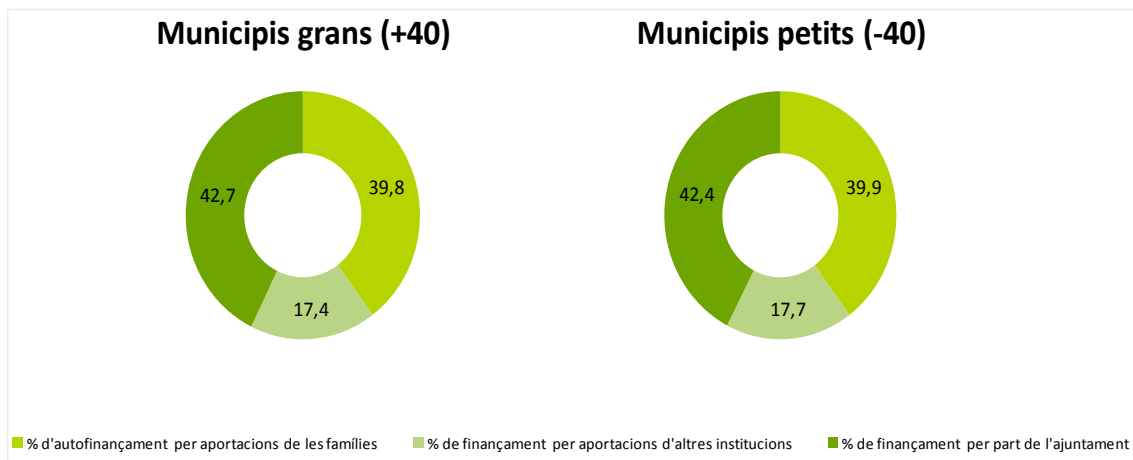


Figura 22. Distribució de les fonts de finançament de les escoles bressol municipals, segons grandària de població (2014)

4.C. GESTIONAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

La **despesa en personal de l'escola bressol** sobre el total de la despesa corrent és del 73,0%, valor que es manté estable els darrers 3 anys. Els municipis inferiors a 40.000 habitants són els que tenen un percentatge més elevat de despesa despesa destinant-hi un 80,8% de la despesa corrent, mentre que en els municipis més grans aquesta despesa en personal representa un 70,2%.

⁷ Dades de l'any 2014, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats i Enllumenat públic, que són del 2013. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2014.

El **percentatge de despesa corrent dels serveis complementaris** (menjador, servei d'acollida/permanències i casal d'estiu) sobre la despesa corrent del servei és del 13,9%, valor que disminueix respecte l'any anterior i continua la tendència a la baixa iniciada al 2012. Els municipis petits, són els que destinen un major percentatge a aquests serveis (17,7%).

El **% de despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies** sobre la despesa corrent del servei se situa al 2014 en el 1,2%, valor que experimenta una lleugera tendència a la disminució els darrers 4 anys.

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

La **despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol** és de 4.404€, disminuint 153€ respecte l'any 2013. Aquest indicador mostra únicament el cost de l'escolarització a l'escola bressol, donat que no considera els serveis complementaris ni els altres serveis als infants i a les seves famílies. Entre trams de població, són els municipis de més de 40.000 habitants els que tenen un cost superior (4.490€).

Si s'incorpora el cost dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció als infants i a les seves famílies, la **despesa corrent per alumne** és de 5.316€, valor que disminueix lleugerament respecte l'any anterior. En aquest cas, entre municipis de diferent mida, la despesa està força igualada, sent lleugerament major en els municipis més petits en aquest cas (5.363€).

La **despesa corrent per hora d'obertura anual** ha estat de 224€, valor que disminueix en relació amb el 2013 i que continua la línia descendent dels darrers 4 anys. Segons els trams de població, existeixen diferències significatives, doncs els municipis de més de 40.000 habitants destinen 249€ i els de menys de 40.000 habitants 175€.

La **quota mitjana mensual del servei d'escola bressol** (173€) i la **quota mitjana mensual del servei de menjador** (131€) es mantenen estables respecte l'any anterior. Així doncs, Les quotes a les famílies no s'han pujat a nivell agregat aquest any, després del fort increment que es va produir l'any passat (veure figura 23). Per mida poblacional, no es presenten diferències significatives en cap dels dos indicadors.

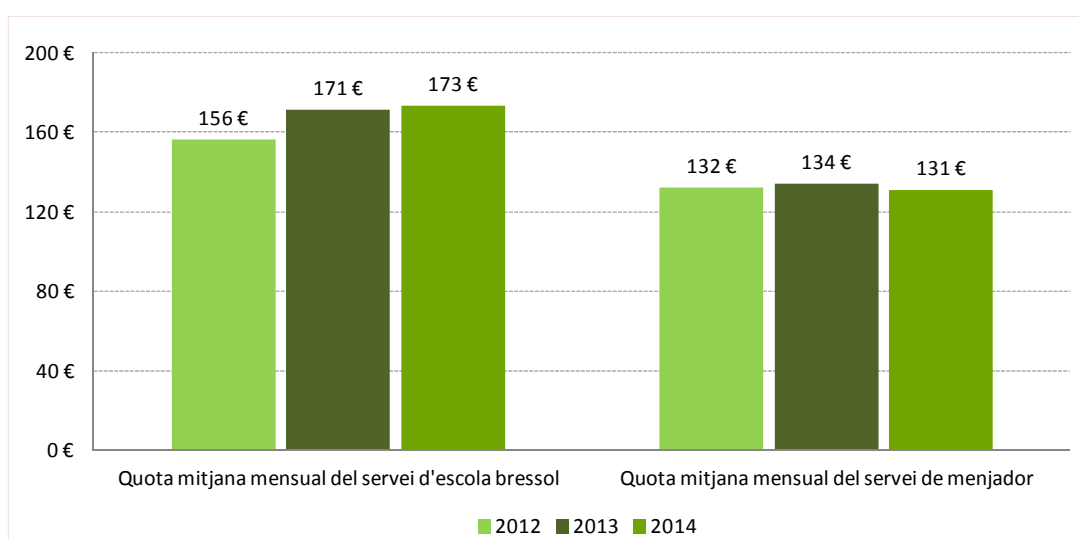


Figura 23. Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol i del servei de menjador. Evolució 2012 - 2014.



TALLERS DE MILLORA

Enguany, la metodologia emprada en els Tallers de Millora ha estat la d'Ishikawa, que té com a punt de partida les dades quantitatives obtingudes en els CCI d'Escoles Bressol. Aquestes dades es filtren identificant uns Punts Forts i unes Oportunitats de Millora per a cada municipi i, d'aquestes últimes, el municipi escull la temàtica que desenvoluparà al taller.

Els tallers de millora han tingut dos objectius fonamentals:

- ♦ donar a conèixer una metodologia senzilla i participativa per arribar a accions de millora concretes a partir de l'anàlisi d'un problema;
- ♦ constatar que a partir d'accions poc costoses es pot assolir un procés de petites millores en el servei municipal.

Per tal de garantir la participació activa dels municipis, es van realitzar 2 sessions de treball on es van dividir als participants segons el criteri de mida poblacional.

La metodologia del taller va consistir en la identificació i l'anàlisi de les diferents causes que dificulten assolir l'oportunitat de millora identificada per al municipi. A continuació, es van valorar aquestes i es van seleccionar les tres més votades per analitzar possibles accions de millora concretes. Després, es van avaluar les accions de millora proposades ponderant-les en base a criteris d'efectivitat, disponibilitat de recursos, factibilitat i aprovació. El resultat final que cada participant aconsegueix són dues o tres accions de millora concretes que l'han de portar a solucionar l'oportunitat de millora identificada (veure Figura 24).

QUADRE FINAL					
OPORTUNITAT DE MILLORA	Tipus	CAUSES	Ponderació	ACCIONS DE MILLORA	Ponderació
ELEVAT % D'HORES NO LECTIVES DELS EDUCADORS SOBRE EL TOTAL D'HORES ANUALS TREBALLADES	Estructura	Hi ha un desequilibri en el reforç a les tardes per la quantitat de jornades reduïdes al matí	31,72%	Redistribuir les hores per poder posar-ne algunes a les tardes	40
	Estructura	Les jornades reduïdes augmenten, tot i això es manté el mateix percentatge d'hores lectives i no lectives	31,72%	Revisar les hores no lectives del personal que realitza tasques de tutor	108
	Organització	No es realitzen canvis en les hores assignades a les jornades reduïdes	31,72%	Arribar a acords amb el personal amb jornades reduïdes perquè quedi cobert l'horari lectiu sense dificultats	48
	Organització	Hi ha una clara distinció entre l'horari lectiu i no lectiu	4,18%		
	Entorn	L'ajuntament recolza al personal i la filosofia de l'escola	0,26%		
	Clients	Es realitza un tracte personalitzat que obliga als educadors a fer més hores no lectives	0,26%		
	Entorn	No hi ha escola bressol de caire privat al municipi	0,13%		

Figura 24. Exemple del quadre resum del procés: Oportunitats de Millora - Causes - Accions de Millora

Un total de 30 municipis van assistir a les dues jornades, el que suposa una participació del 76,9%.

CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol de l'any 2014, són les següents:

- Des de l'any 2011 (1,8), les sol·licituds han disminuït de manera progressiva i continuada. Tot i això, el nombre de sol·licituds per cada plaça vacant (1,2) 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 (19,4%) continua mantenint la tendència descendent iniciada l'any 2013 (20,1%). La disminució del nombre d'infants de 0 a 3 anys i l'augment de la taxa d'atur expliquen 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 (80,3%) com en % d'hores d'obertura (41,8%). 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 (28,2%) com en % d'hores d'obertura (2,8%).
- L'oferta de places públiques -municipals (46,3%), Generalitat (4,8%) i concertades (1,6%)- representa un 52,7% de les places del municipi, per un 47,3% 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 16,3%. Des de l'any 2008 (11,5%), el percentatge d'alumnes ha augmentat de manera progressiva i continuada degut a la disminució de la població de 0 a 3 anys. Per contra, el percentatge d'escolarització dels infants de nacionalitat estrangera ha tendit a reduir-se, situant-se actualment en un 6,1%.
- La valoració global de les famílies usuàries del servei d'escola bressol respecte aquest és molt positiva (8,8 punts sobre 10), mantenint la màxima puntuació assolida l'any 2013 i situant-se com el servei més valorat dels CCI.
- Els indicadors mitjana d'hores d'obertura diària per centre (9,3h) i mitjana de dies d'obertura anual del centre (204) es mantenen estables.
- El percentatge d'infants que han rebuts ajuts econòmics durant el 2014 (25%) ha disminuït respecte al 2013 (25,7%). Tanmateix, el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre el total d'ajuts sol·licitats també disminueix respecte al 2013 (89,9%), situant-se en un 87,6%.
- El % d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,6%) i el % d'alumnes amb necessitats educatives socials (2,4%) es mantenen estables respecte anys anteriors.
- El nombre d'associats a l'AMPA per cada cent alumnes és de 41, consolidant l'augment experimentat el 2012.
- Canvia la distribució del pes de les diverses formes de gestió dels serveis d'escoles bressol municipals dels darrers anys, amb un 73% de gestió directa realitzada per l'ajuntament o per un organisme autònom i un 27% de gestió indirecta realitzada a través d'una concessió. Augmenta el % de gestió directa de les escoles bressol.
- Es manté el nombre d'alumnes per educador/a (14,6) 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 a un 69,3%, mostrant una significativa disminució des del 2011 (76,5%).
- Destaca que s'atura la tendència descendent dels darrers anys en el percentatge d'hores no lectives del educadors/es sobre el total d'hores treballades (16,9%). Pel que fa als educadores/es de suport, el percentatge d'hores no lectives augmenta fins a un 11,4%. Per tant, sembla que s'ha estabilitzat la redistribució de la dedicació horària dels educadors/es i dels educadors/es de suport.
- El percentatge d'infants de 0 a 3 anys usuaris del servei de menjador s'ha reduït de forma moderada i continuada des del 2011 (48,0%), fins situar-se en un 47,4%. Es tracta, però, de descensos lleus que ens permeten parlar d'estabilitat.
- El percentatge de personal educador i educador de suport fix (84%) ha augmentat respecte al 2013 (80,5%)
- El percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport (5,1%) augmenta lleugerament des del 2010 (4,6%).
- Els professionals del servei d'escoles bressol realitzen una mitjana anual de 26 hores de formació, lleugerament per sobre de les 25 hores de l'any 2013. Les escoles bressol continuen sent 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 respecte l'any anterior.
- El model de finançament del servei a terços es desdibuixa definitivament, a causa de la supressió de l'ajut a l'escolaritat per part de la Generalitat de Catalunya, malgrat l'aportació del Programa complementari de finançament de llars d'infants municipals de la Diputació de Barcelona. El finançament queda repartit de la següent manera: famílies (39,8%), ajuntament (42,6%) i altres institucions (17,5%).
- La despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol se situa en 4.404€, per sota dels 4.557€ de l'any 2013. Incorporant la despesa dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció als infants i a les seves famílies, la despesa corrent per alumne arriba fins als 5.316€, quan l'any 2013 va ser de 5.397€. Amb tot, la despesa corrent per hora d'obertura anual disminueix fins els 224€, respecte els 239€ de l'any 2013.
- La quota mitjana mensual del servei d'escola bressol (173€) es manté estable respecte al 2013 (171€). D'altra banda, la quota mitjana mensual del servei de menjador (131€) ha variat 3€ respecte el 2013 (134€).



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 nombre de sol·licituds per cada plaça vacant (1,3 vs 0,9). ◆ Presenten un major % d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (35,3% vs 22,7%). ◆ Ofereixen un % d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies més alt (3,1% a 2,1%). ◆ Tenen un major % de places d'escola bressol de la Generalitat (48% vs 0). ◆ Atorguen un major % d'ajuts sobre el total d'ajuts sol·licitats (88,3% vs 85,5%). ◆ El % de gestió indirecta (Concessió) és més elevat (54% vs 8%). ◆ Atenen un % més elevat d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual (48,7% vs 44,1%). ◆ Fan més hores de formació anuals per treballador (29 vs 19). ◆ 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 (1,6% vs 0,1%). ◆ Major despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol (4.490€ vs 4.182€). ◆ El cost per hora d'obertura anual és més elevat (249€ vs 175€). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tenen una demanda de places d'escola bressol municipal superior (25,7% vs 18%). ◆ Ofereixen un % de places municipals sobre el total de places al municipi més elevat (58,7% vs 42,7%). ◆ Atenen un % més elevat d'infants de 0 a 3 anys (23,5% vs 14,6%). ◆ Donen servei a un major % d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera (6,7% vs 5,9%). ◆ El % de gestió directa (Ajuntament, OOAA) és més elevat (92% vs 46%). ◆ La despesa corrent per habitant és superior (40,6€ vs 25,1€). ◆ Major % de despesa corrent del servei sobre el pressupost corrent municipal (4,3% vs 3,2%). ◆ El % de despesa en personal sobre el total de despesa corrent és més elevat (80,8% vs 70,2%). ◆ Major % de despesa dels serveis complementaris sobre el total de despesa corrent (17,7% vs 12,6%). ◆ La quota mitjana mensual del servei de menjador és lleugerament més elevada (133€ vs 129€).





**Diputació
Barcelona** | Àrea de Cultura,
Educatió i Esports

Gerència de Serveis d'Educatió

Recinte Escola Industrial
Edifici del Relotge, 1a
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 263
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/web/educacio/cercles



**Diputació
Barcelona** | Àrea de Presidència

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