

12a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2016

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

12a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2016

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	33
MARC TEÒRIC	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	37
EL BENCHMARKING	38
LEGISLACIÓ	40
BIBLIOGRAFIA	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL	43
CALENDARI DEL CERCLE	45
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	51
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	57
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS	62
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	70
V. INDICADORS D'ENTORN	78
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2016: CONCLUSIONS	81
1. INTRODUCCIÓ	83
2. EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2017 EN XIFRES	83
3. ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL	85
4. ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL	102
5. EL CERCLE D'EEBB EN ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPALS	106
6. ELS TALLERS DE MILLORA: MAPA DE RELACIONS I MATRIU KAIZEN	109
7. CONCLUSIONS	112



PRÒLEG

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

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 impulsa els Cercles de Comparació Intermunicipals, 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.
- ♦ Any 2016 - onzena edició, el nombre de participants ha baixat en 1 municipi, resultant un grup de 38 municipis.
- ♦ Any 2017 - dotzena edició, el nombre de participants ha augmentat en 7 municipis, resultant un grup de 45 municipis.

Aquests 45 municipis s'agrupen 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 2016 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i treballar àmbits de millora en petits grups.

Aquest informe recull tots els documents elaborats pels municipis participants en el Cercle. El Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol s'ha dut a terme gràcies a la col·laboració 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



INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

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

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

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

DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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

FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

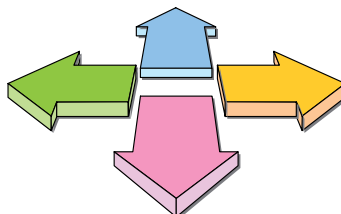
Les 4 dimensions

I. Dimensió encàrrec polític / estratègic

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

IV. Dimensió econòmica

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



II. Dimensió usuari / client

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

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

III. Dimensió valors organitzatius / RH

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

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

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

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

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

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X				
Encàrrec polític	Impulsar A	Impulsar B	Fomentar Y	Fomentar Z
Usuari / Client	Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients	Oferir un servei accessible als usuaris	Altres objectius	Altres objectius
Valors Organitz / RRHH	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
Economia	Disposar dels recursos adequats	Finançar adequadament el servei	Gestionar adequadament els recursos	Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

l_p = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

Adicionalment, s'elabora un **quadre resum individual**, per a cada municipi de referència, comparant els valors del municipi amb la mitjana de referència del cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan com a mínim un 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, que és accessible a través del Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL).



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

4. FASE DE MILLORA

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

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

- A) Oportunitats de millora.
- B) Bones pràctiques.
- C) Anàlisi de l'evolució del servei.
- D) Actuacions d'estalvi econòmic.
- E) Anàlisi de fortaleeses.
- F) Mapa de relacions i accions de millora.

A) OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

B) BONES PRÀCTIQUES

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

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

C) ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

D) ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

E) ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

F) MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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

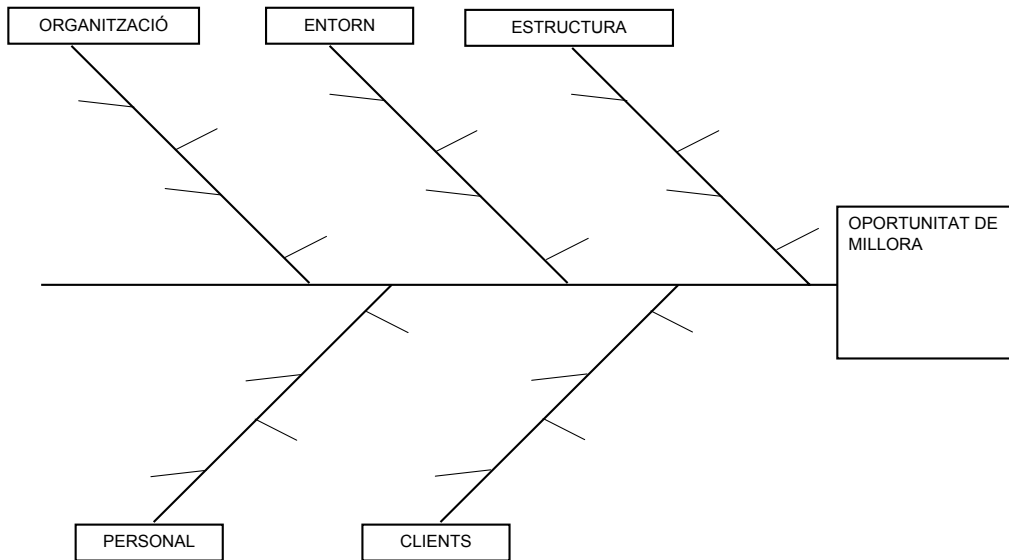
- 4.F.1. Mapa de relacions: anàlisi de les relacions existents entre punts forts, oportunitats de millora i altres indicadors clau del servei.
- 4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

A) OPORTUNITAT DE MILLORA

4.A.1 Diagrama d'Ishikawa

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

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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

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

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

4.A.2. 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 *	Causas **	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

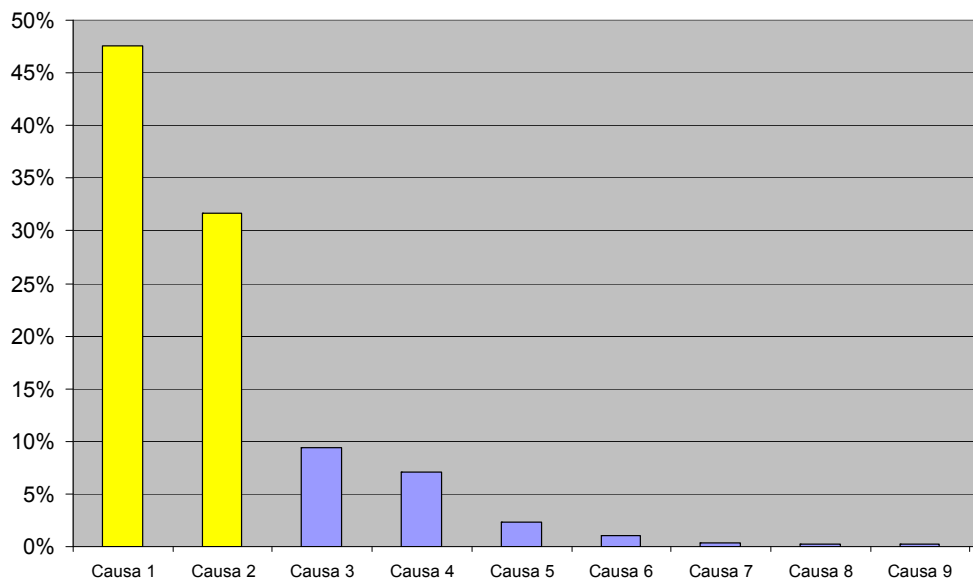
*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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). Cadascun dels participants valora la importància de la causa d’1 a 3 (1 poc important, 2 important, 3 molt important).

major a menor, i d’aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.

A continuació, per a cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i es calcula la ponderació acumulada de cadascuna, que ens permet ordenar-les de

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, entès com el percentatge acumulat de les 2 causes amb major ponderació total:



4.A.3. Matriu d'anàlisi de les accions de millora

Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

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

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

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

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

EFFECTIVITAT	En quin grau dona 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 d'1 a 5 (1 cap, 2 alguna, 3 moderada, 4 alta, 5 molt alta).

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

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

B) BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

- ◆ Dades identificatives.
- ◆ Descripció sintètica.
- ◆ Descripció detallada.

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.B.3. Anàlisi d'un cas

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

4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

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

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

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

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

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

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

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

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

4.C.1. Anàlisi de la situació actual

Els participants analitzen i verifiquen els seus punts forts i oportunitats de millora.

Com s'ha indicat a l'apartat «3. Fase d'Avaluació» d'aquest capítol, cada municipi valida el primer esbocet 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 pels quals no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugem o baixem.

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

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






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

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

4.C.2. Anàlisi de l'evolució dels indicadors

Els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins a l'any d'estudi.

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

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

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

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

4.C.3. Encreuament de l'anàlisi de la situació actual amb l'anàlisi de l'evolució dels indicadors

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

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

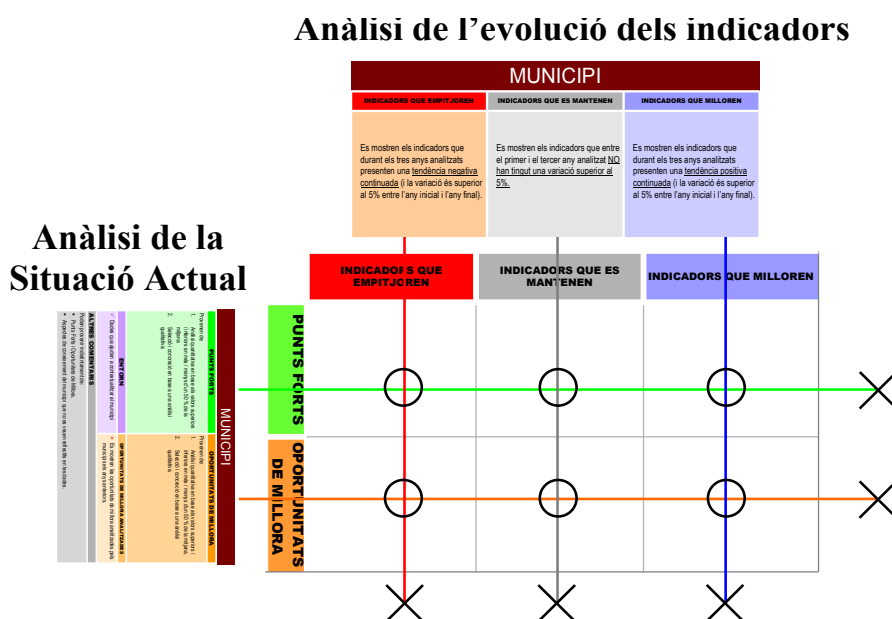
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats 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 cadascun dels quadrants del document anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors una de les 6 situacions següents (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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

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

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



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

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

En aquesta fase, cadascun dels participants presenta i valora la situació dels indicadors segons l'evolució que aquests han experimentat durant els anys analitzats.

És una fase de posada en comú de les valoracions, idees i propostes de millora entre tots els participants.

D) ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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

Descripció de l'actuació

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

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

Valoració econòmica de l'actuació

Els participants han d'indicar:

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

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. 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 els recursos humans del propi servei.
- ♦ **En la resta de serveis:** incidència de l'actuació sobre la resta de serveis de l'ajuntament.

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.D.1. Introducció de continguts

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

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

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

Els participants descriuen l'actuació d'estalvi econòmic des dels seus municipis. Per a fer-ho, compten amb una plantilla (*vegeu apartat «Estructura formal d'una actuació d'estalvi econòmic»*).

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

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

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

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

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

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

E) ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortalezes

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

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

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

4.E.4. Introducció de la metodologia

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

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

Cada taula està representada, a més a més, per un/a coordinador/a que és personal tècnic de l'àrea de referència del servei analitzat de la Diputació de Barcelona. Els representants municipals juntament amb el coordinador de taula escolliran un municipi/portaveu que és un tècnic municipal membre de la taula.

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

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

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

4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortalezes

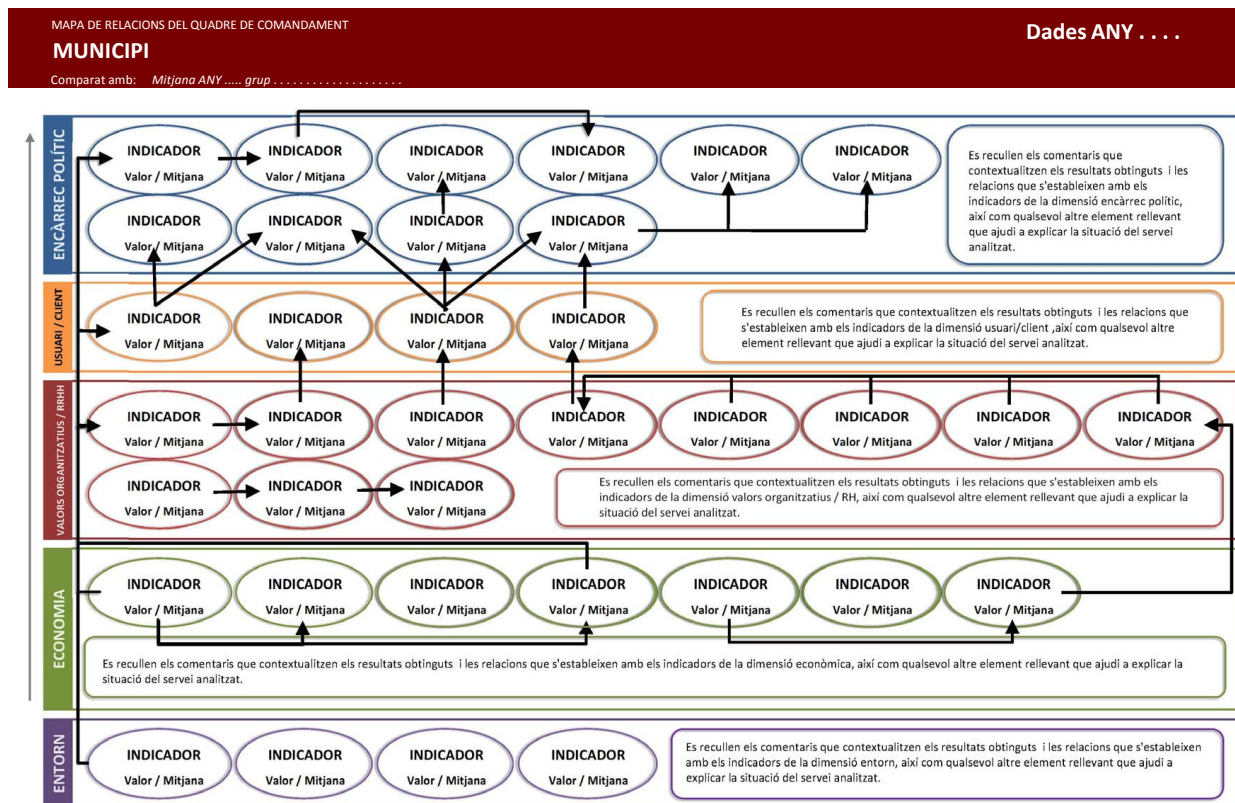
Les fortalezes analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

F) MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

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

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

MUNICIPI

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

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

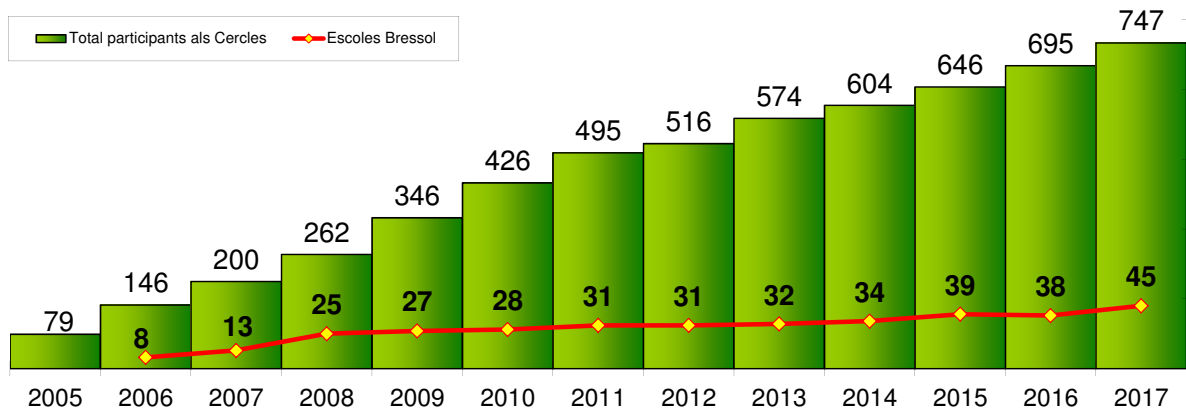
ALGUNES XIFRES

L'any 2017 s'han realitzat els CCI dels següents 19 serveis, en els quals han participat 747 tècnics municipals, englobats en 42 tallers.

Cercles	2016			Nombre de Tallers	2017			Edició (2017)
	Municipis participants				Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	59			3	64			12a
Neteja viària i residus	43		3	2	51		5	14a
Biblioteques	60			2	60			14a
Espais Escènics Municipals	30			1	31			10a
Escoles Bressol	38			2	45			12a
Escoles de Música	39			2	42			12a
Esports	53			2	55			14a
Serveis Socials	53		4	3	55		4	16a
Mercats Municipals	30	2		2	31	2		11a
Fires Locals	39			2	36		1	9a
Serveis Locals d'Ocupació	36			2	36			9a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	36			2	38			9a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	38	10	1	3	37	10	1	8a
Enllumenat Públic	31		2	1	30		2	8a
Servei de Mediació Ciutadana	35			2	36			7a
Verd Urbà	23			1	22		2	5a
Cultura	17			1	18			3a
Museus Locals	13			1	23			2a
Serveis Funeraris					10			1a
Total Cercles	695			34	747			

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Edició (2017)
Policia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	12a
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	14a
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	14a
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	10a
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	12a
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	12a
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	14a
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	16a
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	11a
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	39	37	9a
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	36	36	9a
OMIC					11	18	25	27	31	34	32	36	38	9a
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	49	48	8a
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	33	32	8a
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	35	35	36	7a
Verd urbà									14	20	21	23	24	5a
Cultura											14	17	18	3a
Museus locals												13	23	2a
Serveis Funeraris i Cementiris													10	1a
Total Cercles	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	
Total participants als Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	747	





Marc teòric



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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

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

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

a) Determinar a què se li ha de fer un benchmarking:

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

b) Formar un equip de benchmarking:

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

c) Identificar els socis/participants del benchmarking:

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

d) Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

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

e) Actuar:

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

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

a) Fase de planificació

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

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

b) Fase d'anàlisi

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

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

c) Fase d'integració

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

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

d) Fase d'acció

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

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

e) Fase de maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH, Núria; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». *Papeles de Economía Española*, núm. 115 (2008), p. 244-258.



El cercle de comparació d'escoles bressol



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol que ha tingut lloc durant l'any 2017.

DATES DEL CERCLE INTERMUNICIPAL D'ESCOLES BRESSOL





Fase de disseny



INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS

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

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

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

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític	Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2016	Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2016	Planificar adequadament l'oferta escolar	2016	Potenciar la igualtat d'oportunitats	2016
	Nombre de sol·licituds per plaça vacant	1,2	% d'oferta de serveis complementaris	81,5	% de places municipals sobre el total de places al municipi	49,0	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	17,7
	Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)	20,9	% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	26,7	% de places públiques sobre el total de places al municipi	53,7	% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,7
	% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)	92,7	% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	41,1	% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,7		
			% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	2,8				
Usuari / Client	Ofertir un servei de qualitat als usuaris	2016	Ofertir un servei accessible als usuaris	2016	Garantir l'accés a tots els usuaris	2016	Facilitar la participació	2016
	Grau de satisfacció dels usuaris	8,7	Miñana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	% d'alumnes que han rebut ajuts	18,9	Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	44
			Miñana de dies d'obertura anual per centre	205	% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	89,6	Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs	12
			% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,7	% municipis que apliquen polítiques de tarificació social	24,4		
					% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,8		
					% d'alumnes amb necessitats educatives socials	4,5		
Valors Organitzatius / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2016	Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)	2016	Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2016	Millorar les habilitats dels treballadors	2016
	% de Gestió directa (Ajuntament, OOAA)	61,0	Alumnes per educador/a tutor/a	13,9	% de personal educador tutor i educador de suport fix	80,6	Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport	23
	% de Gestió indirecta (Concessió)	39,0	Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a	0,5	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport	5,3		
			% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	67,2	Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	22.486		
			% d'hores no lectives dels/de les educadors/es tutors/es sobre total de treballades	15,8	Salari brut d'un/a educador/a de suport	18.961		
			% d'hores no lectives dels/de les educadors/es de suport sobre total de treballades	9,8	Salari brut d'un/a directora/d'escuela bressol	28.722		
			% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	51,5	% de personal educador tutor i educador de suport en els 10 últims anys de carrera	11	Reflectir l'estructura de gènere entre els/les professionals	2015
			Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3	Antiguitat mitjana dels docents	10	% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport	98,0
			% de monitors/es sobre el total de professionals de menjador	10,5				
Economia	Disposar dels recursos adequats	2016	Finançar adequadament el servei	2016	Gestionar adequadament els recursos	2016	Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	2016
	Despesa corrent per habitant	29,3	% d'autofinançament per aportacions de les famílies	39,2	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	74,8	Despesa corrent per alumne	5.478
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	% de finançament per aportacions d'altres institucions	18,3	% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,5	Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.358
			% de finançament per part de l'ajuntament	42,5	% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	0,9	Despesa corrent per hora d'obertura anual	216
							Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	168
						Quota mitjana mensual del servei de menjador	135	
Entorn	Població	49.383	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	2.402	Renda per càpita	14.993	Nombre de centres municipals	3
	Població de 0 a 3 anys	1.491				Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades	0	
	Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	260						
	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	33						

Valor mig del conjunt de municipis 2015



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana

Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles bressol municipals, mesurada com el nombre de pre-inscripcions per cada plaça disponible.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades}}{\text{Places ofertes municipals}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades:</i> Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2015 per al curs 2015/2016). 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 2015/2016). 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 2016: 1,2	Municipis participants: 45

Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte a la població de 0 a 3 anys.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades} + \text{Places cobertes}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades:</i> Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2015 per al curs 2015/2016). 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 2016: 20,9	Municipis participants: 45

% Cobertura de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el % ocupades municipals de les escoles bressol municipals.	
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 2015/2016. ➤ <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 2016: 92,7	Municipis participants: 45

% d'oferta de serveis complementaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol municipals. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de serveis complementaris}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de serveis complementaris:</i> Nombre de serveis complementaris (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s 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 2016: 81,5	Municipis participants: 45

% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0-3 anys) (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s 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 2016: 26,7	Municipis participants: 45

% 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 2016: 41,1	Municipis participants: 44

% 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 2016: 2,8	Municipis participants: 44

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 2016: 49,0	Municipis participants: 42

% 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 2016: 53,7	Municipis participants: 42

% 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 2016: 1,7	Municipis participants: 41

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 2015/2016. <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 2016: 17,7	Municipis participants: 45

% 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 2015/2016. <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 2016: 6,7	Municipis participants: 44

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 2016: 8,7	Municipis participants: 36

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 2016: 9,4	Municipis participants: 45

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 2016: 205	Municipis participants: 45

% 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 2016: 96,7	Municipis participants: 45

Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <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 2015/2016. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 18,9	Municipis participants: 44

% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions) respecte el total d'ajuts que s'han sol·licitat.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'ajuts sol·licitats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <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.). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 89,6	Municipis participants: 43

Municipi que aplica polítiques de tarificació social	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra si el municipi aplica polítiques de tarificació social o no.	
Fórmula de càlcul: <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social:</i> la tarificació social consisteix en l'establiment de quotes diferenciades a les famílies en funció de la seva renda. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 24,4	Municipis participants: 45

% 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 2015/2016. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1,8	Municipis participants: 45

% 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 requereixin d'una atenció educativa específica. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2015/2016. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 4,5	Municipis participants: 45

Facilitar la participació

Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge dels pares i mares de les escoles bressol que estan associats a les AMPA. És un exemple del nivell de participació de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'associats a l'AMPA}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'associats a l'AMPA:</i> Nombre de persones que estan inscrites a l'AMPA (associació de mares i pares) del/s centre/s. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2015/2016. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 44	Municipis participants: 43

Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies per alumne	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el nombre d'hores totals (acumulades) de reunions o activitats dins o fora l'escola a les quals han assistit les famílies de forma individual o col·lectiva.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Suma de les hores totals (acumulades) de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Suma de les hores totals (acumulades) de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies:</i> Nombre d'hores totals (acumulades) de reunions o activitats dins o fora l'escola a les quals han assistit les famílies de forma individual o col·lectiva. En cas de diversos centres, cal sumar les hores realitzades per cada centre. <i>En aquesta variable s'inclouen activitats com les reunions i activitats de formació amb les famílies, així com altres activitats de caràcter més lúdic (castanyada, activitats de nadal o la festa de final de curs), entre altres.</i> <i>No s'inclouen les activitats realitzades en l'àmbit dels serveis d'atenció la petita infància i a les seves famílies, la jornada de portes obertes, ni les entrevistes personals.</i> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (30 de setembre) a les escoles bressol municipals. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 12	Municipis participants: 39

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	
<p>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).</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2016: 61/39	Municipis participants:45/45

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)

Alumnes per educador/a (tutor/a d'aula)	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre de personal educador tutor equivalent}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2015/2016. <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 2016: 13,9	Municipis participants: 45

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 2016: 0,5	Municipis participants: 44

% 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 2016: 67,2	Municipis participants: 42

% 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 2016: 15,8	Municipis participants: 45

% 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 2016: 9,8	Municipis participants: 44

% 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 2015/2016. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 51,5	Municipis participants: 45

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 2016: 5,3	Municipis participants: 45

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 2016: 10,5	Municipis participants: 44

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 2016: 80,6	Municipis participants: 43

% 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 2016: 5,3	Municipis participants: 41

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 2016: 22.486	Municipis participants: 43

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 2016: 18.961	Municipis participants: 39

Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut d'un/a director/a a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol:</i> Sou brut anual de lloc del lloc de treball d'un/a director/a d'escola bressol a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "l'Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 28.722	Municipis participants: 43

% de personal educador tutor i educador en els seus 10 últims anys de carrera	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge de d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera respecte el nombre total d'educadors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera}}{\text{Total educadors}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera:</i> Nombre d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera. De forma general, nombre de personal amb més de 55 anys. ➤ <i>Total educadors:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador tutor i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador tutor i educador de suport homes" 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 11	Municipis participants: 45

Antiguitat mitjana dels docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula la mitjana dels anys acadèmics treballats a l'escola bressol de tots els docents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència del personal educador tutor i educador de suport}}{\text{Total educadors}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència del personal educador tutor i educador de suport:</i> Suma dels anys acadèmics treballats a l'escola bressol de tots els docents. S'aplica només a aquelles escoles bressol amb una antiguitat mínima de 6 anys. ➤ <i>Total educadors:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador tutor i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador tutor i educador de suport homes" 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 10	Municipis participants: 43

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 2016: 23	Municipis participants: 41

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". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 98,0	Municipis participants: 45

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 2016: 29,3	Municipis participants: 45

% 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 2016: 3,4	Municipis participants: 45

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 2016: 39,2	Municipis participants: 45

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<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 2016: 18,3	Municipis participants: 45

% de finançament per part de l'ajuntament	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<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 2016: 42,5	Municipis participants: 45

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 2016: 74,8	Municipis participants: 45

% 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 2016: 15,5	Municipis participants: 34

% 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 2016: 0,9	Municipis participants: 35

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2015/2016. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 5.478	Municipis participants: 45

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.	
$\frac{\text{Despeses corrents del Servei} - \text{Despesa corrent dels serveis complementaris} - \text{Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Fórmula de càlcul:	
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 2015/2016. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 4.358	Municipis participants: 30

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 del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 216	Municipis participants: 44

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 2016: 168	Municipis participants: 34

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 2016: 135	Municipis participants: 37

V. INDICADORS D'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 2016: 49.383	Municipis participants: 45

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 2016: 1.491	Municipis participants: 45

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 2016: 260	Municipis participants: 45

% 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 2016: 33,0	Municipis participants: 38

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 2016: 2.402	Municipis participants: 45

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 2016: 14.993	Municipis participants: 45

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 2016: 3	Municipis participants: 45

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 2016: 0,0	Municipis participants: 44



Informe global dels indicadors d'escoles bressol 2016: conclusions



1. INTRODUCCIÓ

La tasca que desenvolupen les escoles bressol amb els infants a nivell educatiu, social, cognitiu i emocional és essencial per al seu desenvolupament i creixement, així com pel seu futur èxit escolar.

La demografia és un factor que juga en contra de les escoles bressol: seguint amb la tendència d'anys anteriors, la natalitat disminueix cada any des de 2010. Aquest context suposa un gran repte al qual les per a les escoles bressol, que veuen com disminueix el seu públic objectiu de manera progressiva. Això ha provocat el tancament de línies en alguns centres i, en casos puntuals, dificultats per poder mantenir el servei de l'escola bressol municipal per falta d'infants, una situació que afecta especialment els municipis més petits. Al factor demogràfic, s'afegeixen també unes famílies cada cop més exigents, que demanen un servei d'escola bressol més divers, flexible i personalitzat. En aquest sentit es detecta que, ja sigui per factors econòmics, socials i/o culturals, hi ha famílies que opten per altres opcions educatives com les xarxes familiars, les mares de dia, els espais de criança compartida o les ludoteques. És a dir, apareixen serveis alternatius d'atenció a la petita infància que cal tenir presents com a competència a les escoles bressol municipals. Tot i això, cal posar en valor el component educatiu de les escoles bressol enfront dels serveis alternatius, orientats fonamentalment a la conciliació de la vida familiar i laboral.

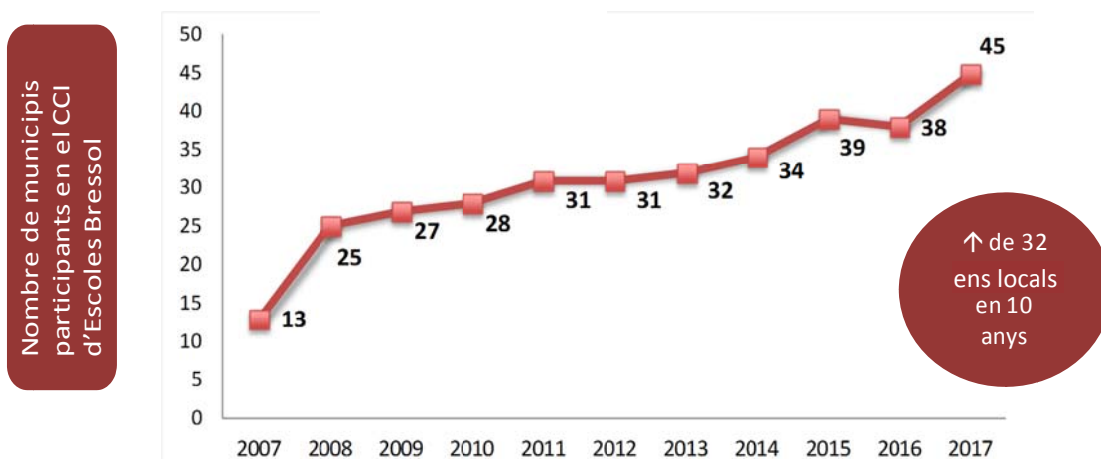
Malgrat el context de retrocés demogràfic, el percentatge d'infants que van a l'escola bressol és més elevat que mai. Tot i que encara hi ha moltes famílies que no poden accedir a les escoles bressol municipals per falta d'oferta, el retrocés de la natalitat ha permès que menys famílies es quedin sense plaça. D'altra banda, la creixent preocupació de les famílies per l'educació dels seus fills fa que moltes valorin cada cop més el component educatiu que aporta l'escola bressol municipal, així com la qualitat del seu servei, amb uns estàndards molt elevats.

Justament per aquest valor educatiu, des de les polítiques públiques és de gran importància garantir l'accés a l'educació en l'etapa 0-2 al conjunt de la població. Per assolir aquest repte, és necessari fer que el servei sigui accessible a tothom, mitjançant programes d'ajuts, l'establiment d'unes quotes del servei assequibles i/o l'aplicació de polítiques de tarifació social.

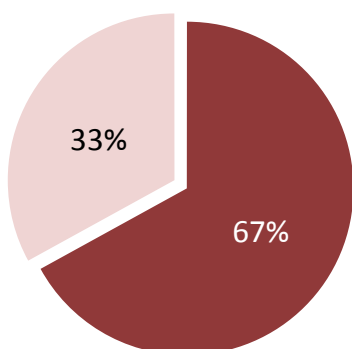
L'informe que es presenta a continuació desenvolupa una anàlisi dels resultats per a 2016 dels indicadors de gestió dels 45 municipis que han participat en el CCI d'escoles bressol d'aquest any.

2. EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2017 EN XIFRES

2. EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2017 EN XIFRES

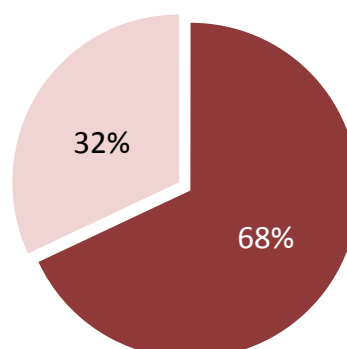


% població de municipis + 10mil habitants de la província de Barcelona participants (exclosa Barcelona ciutat)



■ Població dels municipis participants en els cercles
 ■ Població dels municipis no participants

% població de 0 a 3 anys de municipis +10mil habitants de la província de Barcelona participants (exclosa Barcelona ciutat)



■ Població de 0-3 anys dels municipis participants en els cercles
 ■ Població de 0-3 dels municipis no participants

Participants 12a edició

Municipis de menys de 40.000 habitants

Vilafranca del Penedès	39.365	Vilassar de Mar	20.678	Torelló	13.877
Igualada	38.987	Franqueses del Vallès, Les	19.417	Castellbisbal	12.277
Barberà del Vallès	32.832	Parets del Vallès	18.837	Premià de Dalt	10.446
Sant Vicenç dels Horts	27.962	Cardedeu	18.158	Llinars del Vallès	9.717
Martorell	27.645	Sant Just Desvern	16.927	Tiana	8.553
Sant Andreu de la Barca	27.434	Montornès del Vallès	16.218	Cabrils	7.827
Santa Perpètua de Mogoda	25.556	Canovelles	15.937	Navàs	6.045
Castellar del Vallès	23.633	Vallirana	14.676	Sant Cebrià de Vallalta	3.329
Masnou, El	23.119	Palau-solità i Plegamans	14.494		
Esparreguera	21.766	Canet de Mar	14.284		

Municipis de més de 40.000 habitants

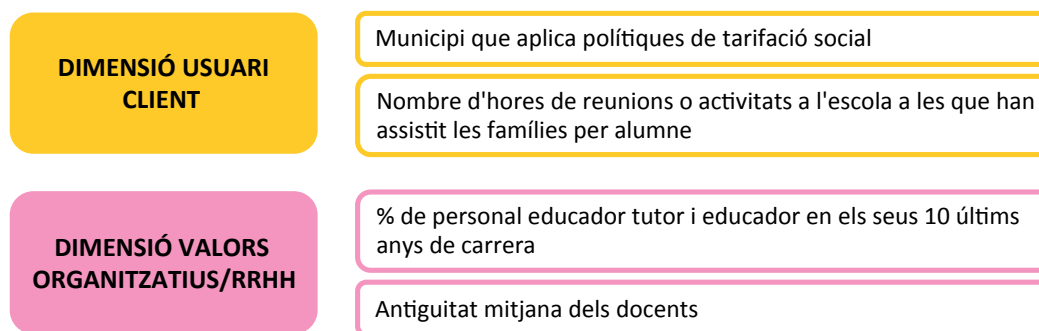
Hospitalet de Llobregat, L'	254.804	Sant Boi de Llobregat	82.921	Granollers	60.174
Terrassa	215.212	Rubí	75.167	Cerdanyola del Vallès	57.543
Sabadell	208.246	Manresa	74.752	Mollet del Vallès	51.543
Mataró	125.517	Viladecans	65.779	Sant Feliu de Llobregat	44.086
Santa Coloma de Gramenet	117.153	Castelldefels	64.892	Vic	43.287
Sant Cugat del Vallès	88.921	Prat de Llobregat, El	63.457		

3. ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL

A continuació es presenten les diferents dimensions en què s'organitzen els indicadors que formen el Cercle d'Escoles Bressol. En la present edició, s'han incorporat de 4 indicadors. Així, el QRI d'aquest any està format per 63 indicadors classificats en 5 dimensions:



Els 4 indicadors nous són els següents, classificats segons la dimensió:



Seguidament es presenten els resultats obtinguts en el Cercle d'Escoles Bressol. Les dades s'analitzen a través de sis grans temes que donen la visió actual del servei des de diferents perspectives i permeten observar pautes d'estabilitat i canvi en els resultats.

3.1. LA INFLUÈNCIA DE L'ENTORN EN LA DEMANDA DEL SERVEI

El servei d'escola bressol és molt ben valorat per les famílies que el perceben d'alta qualitat i amb garanties. La majoria d'elements que fan possible aquesta elevada satisfacció són factors interns, ja que depenen directament del servei d'escola bressol. Altres aspectes no són controlables per les escoles bressol però influeixen en el servei: són els factors externs, com la conjuntura econòmica o la demografia, entre altres.

En relació amb la demografia, un dels temes que més preocupa des de 2009 és la contínua baixada de la natalitat. Enguany la tendència es manté i s'observa una caiguda de més d'11.000 infants en la població de 0 anys si comparem la xifra d'enguany amb la de 2009 a la demarcació de Barcelona, excloent el municipi de Barcelona (veure figura 1). En consonància amb això, la població de 0 a 2 anys també disminueix en gairebé 28.000 infants, un 19% des de 2009 (veure figura 2).

La natalitat continua la seva tendència descendent

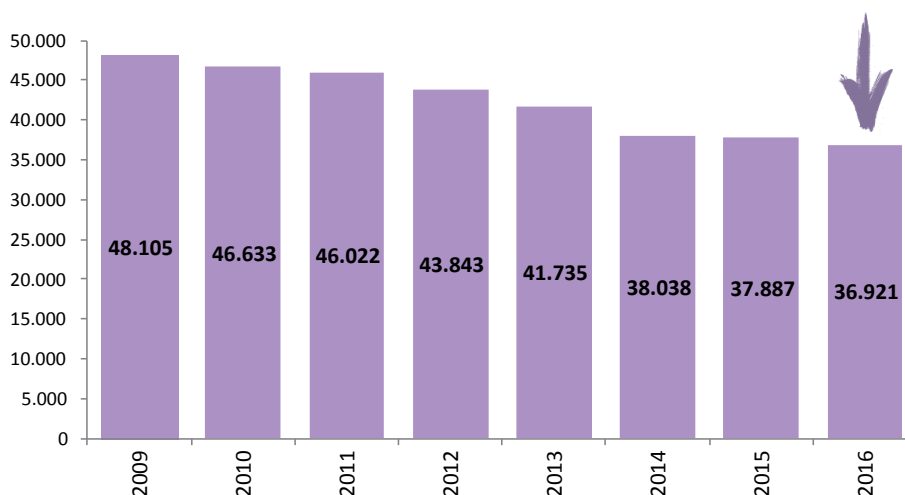


Figura 1. Evolució de la població de 0 anys a la demarcació de Barcelona (2009-2016)

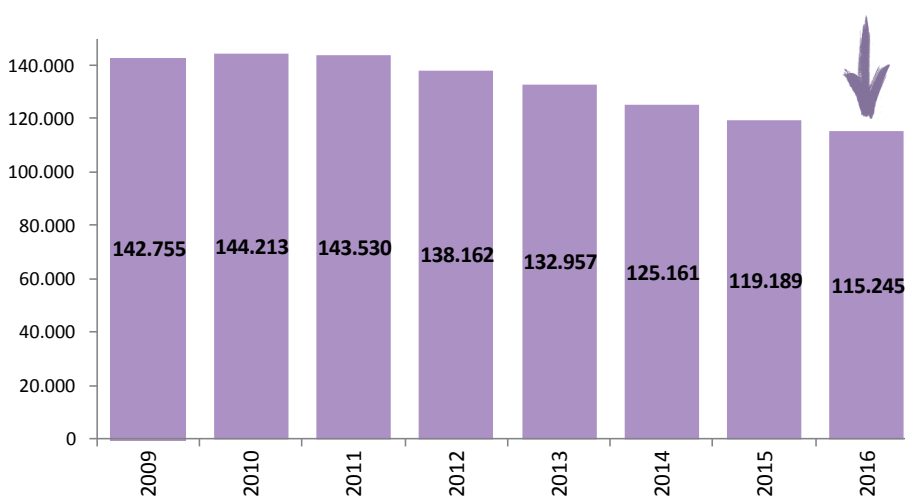


Figura 2. Evolució de la població de 0-2 anys a la demarcació de Barcelona (2009-2016)

Si es compara la piràmide de població de l'any 2006 amb la del 2016 es veu una clara tendència a l'envelliment que s'evidencia perquè la base es més estreta. També s'observa que al 2006 la franja d'edat més nombrosa era la de 25 a 39 anys, mentre que al 2016 ho és la de 35 a 49 anys. Seguint aquesta línia es pot preveure que en els propers 5 anys la franja d'edat que tindrà un major nombre de població serà la de 40 a 55 anys. Aquest és un factor que pot afavorir la disminució de les xifres de natalitat, continuant la tendència actual.

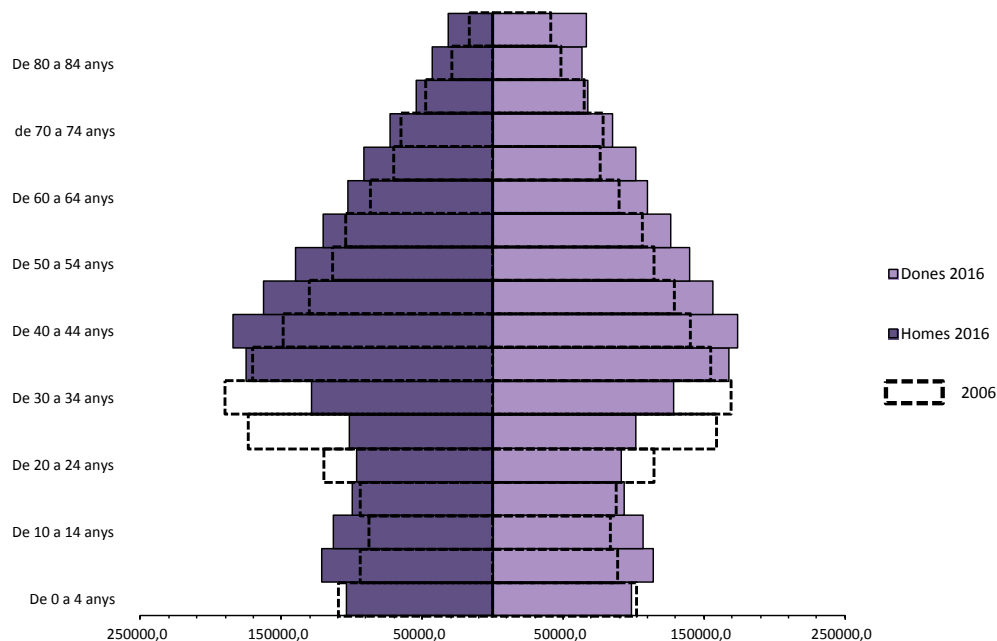


Figura 3. Comparativa piràmide de població de la demarcació de Barcelona 2006-2016

Aquesta situació afecta directament les escoles bressol ja que redueix el seu públic objectiu o, dit d'una altra manera, el nombre dels seus "clients potencials". Per a molts municipis, sobretot per als petits, això esdevé un factor determinant ja que la sostenibilitat futura del servei depèn del nombre d'infants.

A banda del factor demogràfic, també és important fer referència a altres factors externs que configuren el context actual, com els factors econòmics. En aquest sentit, un dels indicadors més importants és la taxa d'atur que presenta una evolució positiva: la disminució de la taxa d'atur deixa enrere les xifres dels pitjors anys de la crisi econòmica, amb xifres que eren insostenibles. Però aquesta bona notícia té molts matisos: per una banda la xifra d'atur continua sent molt elevada si es compara amb altres països de l'entorn; i per altra, preocupa el fet que la taxa d'atur femení no hagi disminuït tant com la masculina, fins a situar-se en el 14%. En l'anàlisi de la demanda d'escola bressol és molt important fixar l'atenció en aquesta taxa d'atur femení, perquè en molts casos les mares que es troben en una situació d'atur es queden a casa amb els infants, fet que propicia que aquests no assisteixin a l'escola bressol.

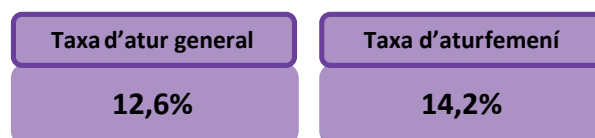


Figura 4. Taxa d'atur registral general i segons sexe femení de la Demarcació, desembre 2016¹

¹ Informació estadística local: Hermes, Diputació de Barcelona. Dades demarcació de Barcelona.

Com afecta aquest context actual i els factors de l'entorn a la demanda del servei? Tot i la conjuntura a què s'enfronten les escoles bressol, destaca que davant la tendència descendent del nombre de sol·licituds per plaça vacant des de 2009, al 2016 es produeix un petit augment fins a l'1,2, que trenca la tendència descendent iniciada fa 7 anys.

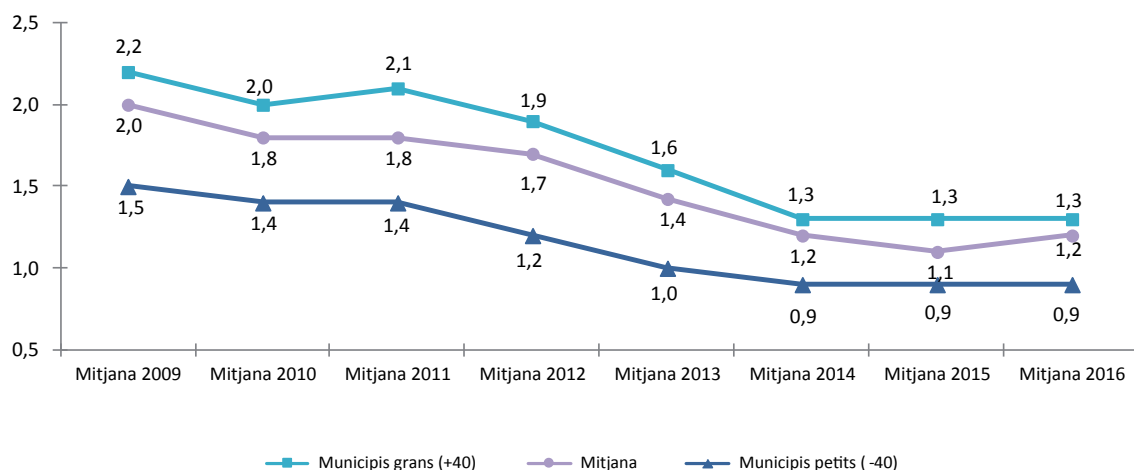


Figura 5. Evolució del nombre de sol·licituds per plaça vacant segons la població dels municipis. Anys 2009 – 2016

La demanda de places d'escola bressol municipal sobre la població de 0-3 anys augmenta del 19,5% al 20,9%. Aquest increment és conseqüència d'un volum de demanda que es manté estable per a una població una mica inferior. Tanmateix, el % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal continua augmentant, fins a situar-se en el 17,7%.

El percentatge d'infants que va a l'escola bressol municipal augmenta

La cobertura de places continua sent molt elevada i el 2016 és d'un 92,7%. S'ha de tenir en compte, però, que la cobertura presenta diferències significatives segons trams de població. Als municipis més petits, els de menys de 40.000 habitants, la cobertura de places mitjana no arriba al 90%; en canvi, als municipis més grans, és del 96,1% i la pràctica totalitat de municipis supera el 90%.

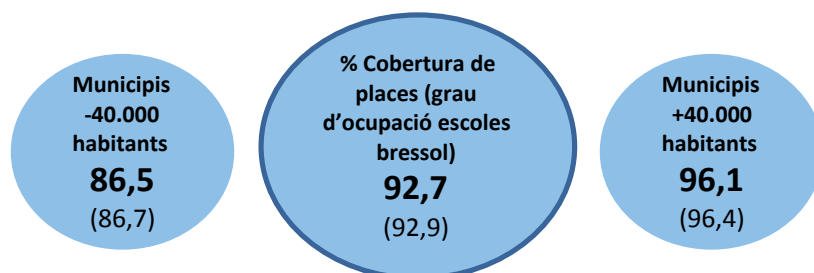


Figura 6. % Cobertura de places general i per trams de població. Dades 2015-2016

Tal i com mostren les figures 7 i 8, només el 14,3% dels municipis de menys de 40.000 habitants cobreixen totes les seves places i la meitat de municipis no arriba al 90% d'ocupació. En canvi, als de més de 40.000 habitants, gairebé la meitat es troba entre un 95-100% d'ocupació i un 29,4% tenen totes les places ocupades. Cal remarcar que no hi ha cap municipi de més de 40.000 habitants amb una ocupació inferior al 80%.

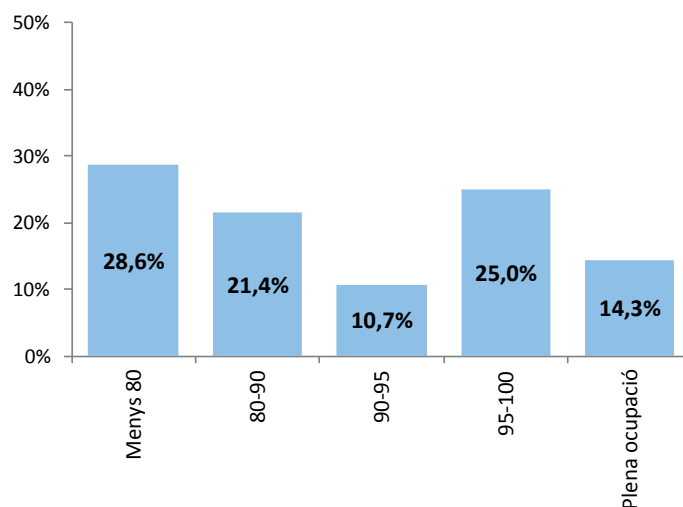


Figura 7. Municipis de menys de 40.000 habitants segons cobertura de places

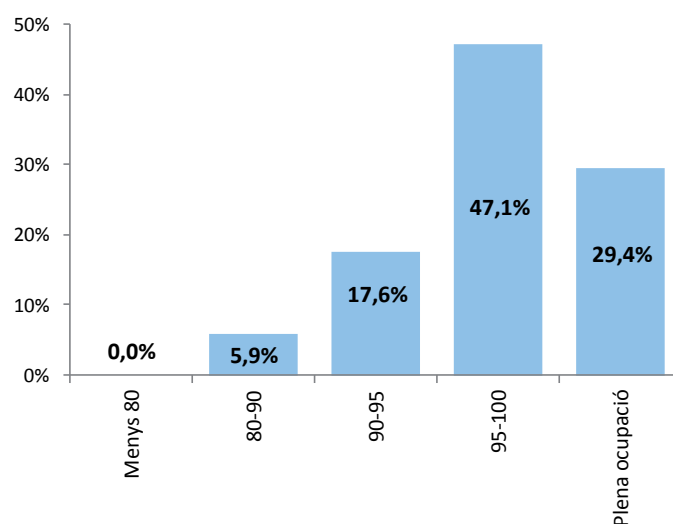


Figura 8. Municipis de més de 40.000 habitants segons cobertura de places

Tot i aquestes diferències segons mida poblacional, a nivell general la cobertura de places continua sent molt elevada. Malgrat un context socio-demogràfic advers, les escoles bressol mantenen uns bons nivells de cobertura gràcies a un servei de qualitat i l'aposta del món local per una educació 0-3 més accessible.

La cobertura de places de les escoles bressol continua sent molt elevada

3.2. L'APOSTA DEL MÓN LOCAL PEL SERVEI D'ESCOLES BRESSOL

Una vegada analitzat com afecta el context actual a la situació de les escoles bressol, en el següent apartat es mostra el rol del món local en la seva aposta per garantir i impulsar el servei d'escoles bressol. Les xifres obtingudes són un reflex de l'esforç que realitzen els ajuntaments per tal d'intentar donar més suport i recursos a aquest servei educatiu. Tot seguit es compara la despesa en escola bressol amb dues variables claus del municipi: la població i el pressupost.

Un dels indicadors que millor reflecteix l'esforç que realitzen els ajuntaments envers el servei és la despesa corrent per habitant en escola bressol. Aquest indicador augmenta respecte de la xifra de l'any passat, fins als 29,3€ per habitant (28,5€ al 2015). Això es produeix perquè la despesa creix lleument sobre una població total estable. Pel que fa a les diferències per mida poblacional, als municipis de menys de 40.000 habitants la despesa per habitant s'eleva fins els 41,6€.

La despesa corrent per habitant augmenta i arriba a 29,3€

La despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal ha disminuït del 3,5% al 3,4%. Aquest fet s'explica per l'augment del pressupost municipal en un percentatge superior al del pressupost del servei d'escoles bressol, tot i que la tendència és estable.

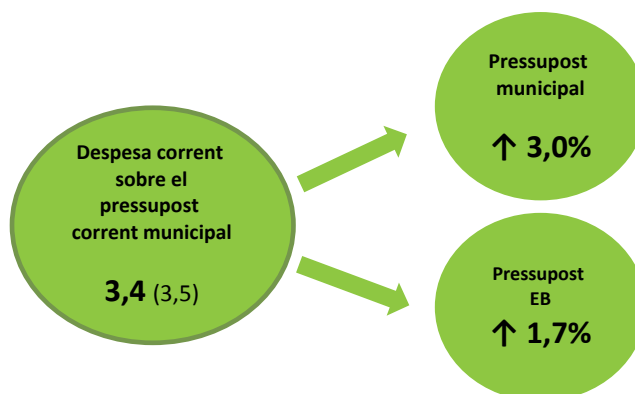


Figura 9. La despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal

L'aposta del món local pel servei d'escoles bressol municipals es pot comprovar també a través de tres indicadors clau de la dimensió encàrrec polític. D'una banda el percentatge de places municipals sobre el total de places (municipals, Generalitat i privades) arriba al 49,0%, enfront del 45,4% de l'any anterior. Si se segmenta la mitjana segons mida poblacional apareixen algunes diferències: mentre que als municipis de més de 40.000 habitants aquest percentatge disminueix fins al 44,0%, als municipis de menys de 40.000 habitants és del 62,7%. D'aquesta manera es fa palesa la força que té la iniciativa municipal en les poblacions més petites, fet que s'explica també per tenir menys centres, una població més reduïda i, en conseqüència, poca competència privada.

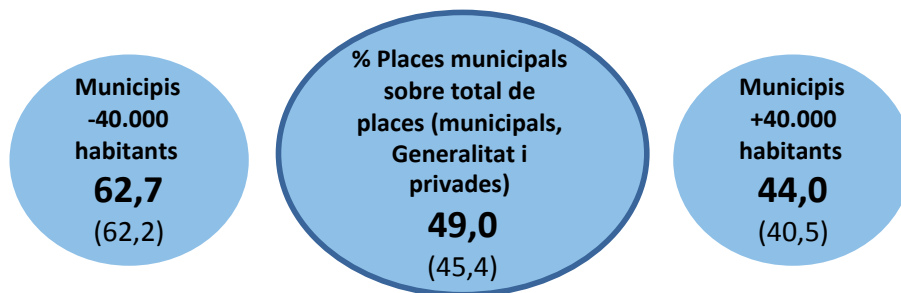


Figura 10. % Places municipals sobre total de places general i per trams de població. Dades 2015-2016

El percentatge de places públiques (municipals i de la Generalitat) sobre el total de places (municipals, Generalitat i privades) augmenta 3,4 punts amb relació a l'any passat (53,7% enfront de 50,3%). Així doncs, el percentatge de places públiques continua augmentant en detriment del pes relatiu de la privada, sobretot en municipis petits. Aquestes dades mostren que la reducció de la demanda afecta en primer lloc les places d'iniciativa privada, especialment als municipis petits, on és difícil fer una planificació adequada pel que fa al nombre de places a oferir.

Augmenta el % de places públiques en referència a l'any anterior

Per tal de veure aquesta distribució de l'oferta escolar per al curs 2015-2016, es presenta la figura següent on es pot comprovar també la distribució de les places públiques i concertades:

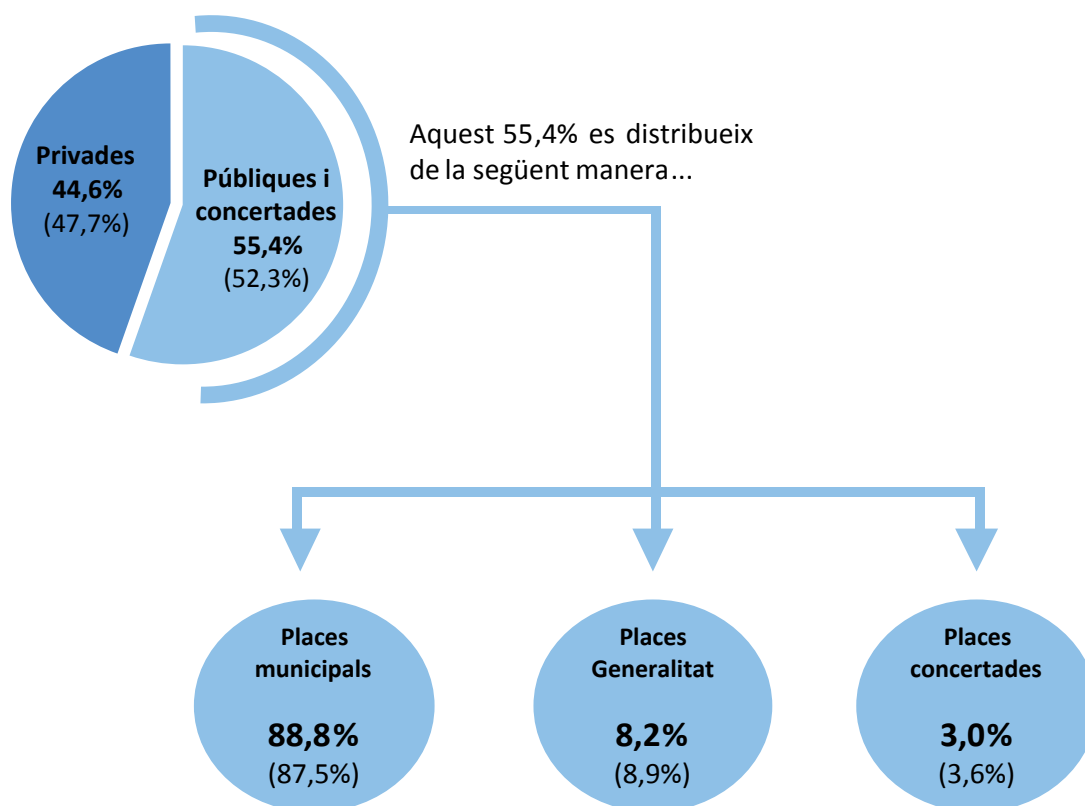


Figura 11. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol en els municipis segons titularitat (2015-2016)

Si s'afegeixen les places concertades i subvencionades pels ajuntaments, l'oferta total de places de l'escola bressol pública o subvencionada pels ajuntaments s'eleva fins al 55,4%, 3,1 punts més que l'any anterior. S'evidencia, així, que es manté l'aposta del sector públic per garantir l'accés al servei per al conjunt de la població de 0-3 anys, i que la disminució de la demanda afecta intensament l'ocupació de places de les escoles bressol privades.

La figura 12 mostra que tant les places municipals, com els infants de 0 a 3 anys que són alumnes en aquestes escoles bressol municipals dibuixen una tendència positiva. Aquest fet es produeix gràcies a l'esforç dels ajuntaments i dels centres educatius que treballen per una escola pública amb una oferta municipal atractiva i renovada cada curs escolar.

Pel que fa als alumnes, el percentatge d'infants de 0 a 3 anys que assisteix a una escola bressol segueix augmentant. Gràcies a l'aposta política per l'escola bressol s'ha mantingut el volum de places ofertes. Per tant, el nombre d'infants que van a l'escola bressol és manté estable en comparació amb una població de referència més petita. Per aquest motiu, entre d'altres, des del 2008 el percentatge d'infants escolaritzats en una escola bressol municipal ha passat d'un 11,4% a un 17,5%. Això evidencia l'existència d'una demanda insatisfeta, sempre tenint en compte l'heterogeneïtat de les necessitats al territori.

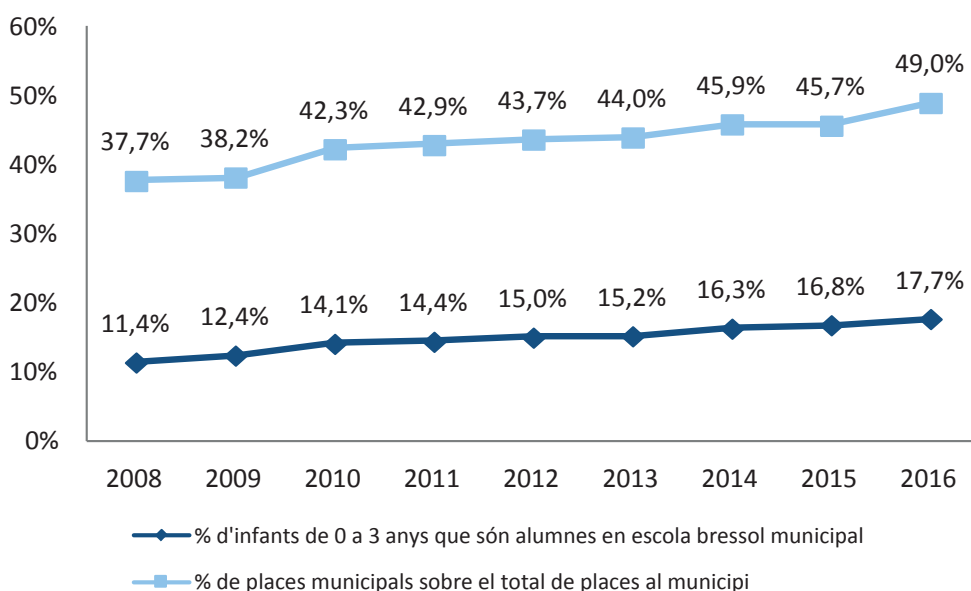


Figura 12. Evolució de l'escolarització en les escoles bressol municipals i de places municipals en el període 2008-2016

3.3. EL NIVELL DE QUALITAT DEL SERVEI

Oferir un servei de qualitat és un dels objectius clau de les escoles bressol municipals. Per això es treballa per millorar l'oferta a través de projectes educatius innovadors i diferents activitats. Quant a l'oferta de serveis que van més enllà de l'escolarització bàsica a l'escola, apareixen dos àmbits destacats: els serveis complementaris i els serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, tal i com es pot observar a la figura següent.

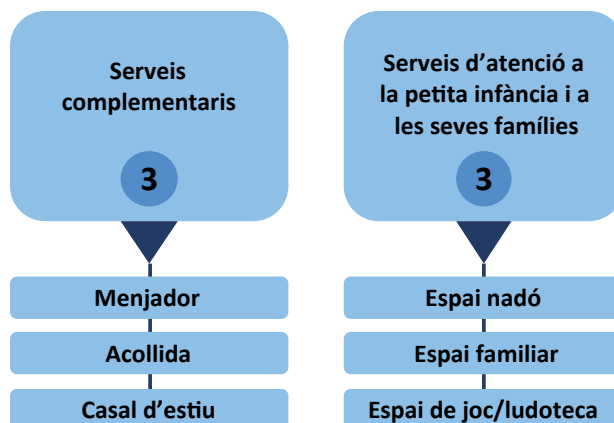


Figura 13. Els serveis complementaris i els serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies

Les dades obtingudes sobre aquests serveis, que es poden veure a la figura 14, mostren que el percentatge d'oferta de serveis complementaris és molt similar al de l'any anterior; en canvi, el percentatge de serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies ha disminuït. Cal destacar en aquest punt la importància d'aquests serveis per mantenir una escola bressol amb una oferta completa que doni resposta a la demanda dels usuaris. Per això, cal analitzar la disminució que s'observa en el percentatge de serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 3 municipis han hagut de tancar algun dels seus serveis. Bàsicament són municipis petits que van planificar els seus serveis en anys d'expansió econòmica i demogràfica i que ara han de fer front a un context amb una demanda escassa i es veuen obligats a reduir aquests serveis. Per tant, es tracta de casos puntuals entre el total de municipis, no d'una tendència general.

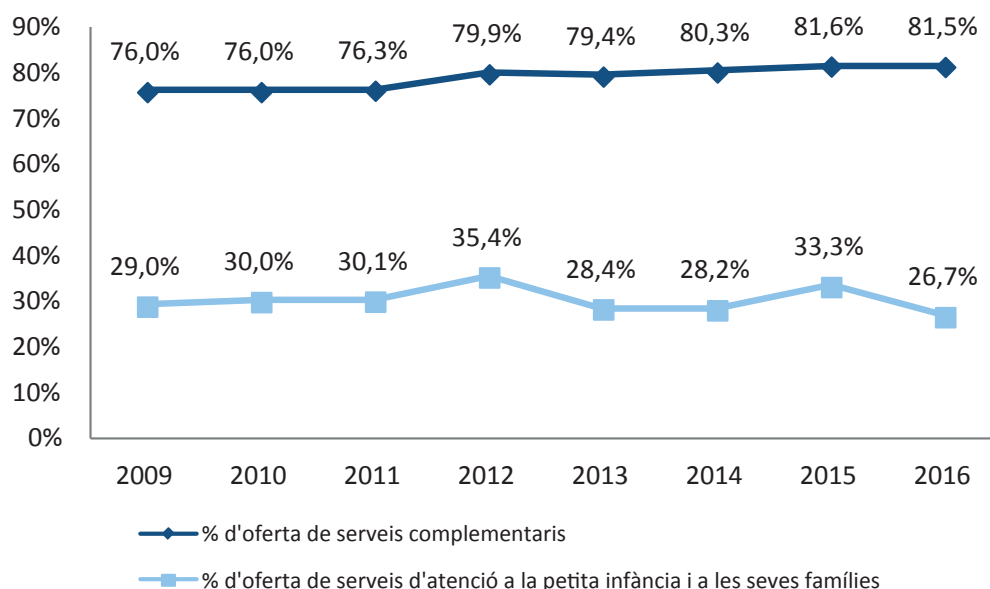


Figura 14. Evolució comparativa del % d'oferta de serveis complementaris i de serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (2009-2016)

Pel que fa a l'evolució dels indicadors que mesuren el percentatge d'hores de serveis complementaris i d'altres serveis d'atenció a la petita infància, aquests tenen una evolució paral·lela al % de serveis que s'ofereixen. Així doncs, per als serveis complementaris les hores es mantenen estables amb un 41,1% (42,2% el 2015). Per als d'atenció a la petita infància les hores disminueixen lleugerament fins al 2,8% (3,3% el 2015), fet que s'explica pels 3 municipis que han deixat d'ofereir algun d'aquests serveis.

Disminueix el % d'oferta de serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies

Pel que fa a les hores d'obertura diàries, la mitjana del total de municipis se situa en les 9,4 hores al dia, la mateixa xifra que l'any passat. Aquesta varia poc segons municipis de més de 40.000 habitants o de menys de 40.000. En els més petits la mitjana se situa en les 9,5 hores mentre que en els més grans és de 9,3 hores al dia. S'ha de tenir en compte que els horaris de les escoles bressol cada vegada intenten adaptar-se més al context actual i a la situació de les famílies per facilitar la conciliació laboral-familiar. És per això que molts centres educatius dissenyen els horaris amb diferents franges horàries i modalitats, amb l'objectiu que les famílies puguin conciliar la vida familiar i laboral.

Estabilitat en el nombre d'hores d'obertura

Aquesta adaptació del servei incideix en el grau de satisfacció dels usuaris, que es mesura a través de la realització d'enquestes a les famílies dels infants que van a l'escola bressol municipal. Per al 2016 la valoració es manté en un 8,7 sobre 10 punts, un resultat que és més significatiu perquè enguany el percentatge de municipis que aporten aquesta dada ha augmentat del 69,2% al 80%.

Aquesta dada mostra que les famílies estan satisfetes amb el servei que ofereixen les escoles bressol municipals i el qualifiquen molt positivament. De fet, és un dels serveis més ben valorats comparant-lo amb altres serveis municipals, tal i com es veurà més endavant a l'apartat 5 del present document.

La satisfacció de les famílies es fomenta no tan sols per l'oferta educativa cap als infants, sinó també per les activitats que es realitzen adreçades a les famílies. En aquest sentit, enguany s'ha introduït un nou indicador que pretén mesurar la participació de les famílies i les hores de reunions al centre.

La variable que serveix per calcular el nou indicador es defineix com el nombre d'hores totals (acumulades) de reunions o activitats dins o fora l'escola a les quals han assistit les famílies de forma individual o col·lectiva. Per calcular-la, els municipis comptabilitzen les activitats com les reunions i activitats de formació amb les famílies, així com altres activitats de caràcter més lúdic (castanyada, activitats de Nadal o la festa de final de curs), entre altres. No s'hi inclouen les activitats realitzades en l'àmbit dels serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, la jornada de portes obertes, ni les entrevistes personals.

S'incorpora un indicador que mesura el grau de participació de les famílies a les activitats de l'escola

El nou indicador en el seu primer any de càlcul mostra que es realitzen un total d'11,7 hores de reunions o activitats a les que assisteixen les famílies per alumne i curs. A partir de la propera edició, amb dades de dos cursos escolars, l'indicador es consolidarà ja que el gruix dels municipis hauran establert una sistemàtica per comptabilitzar les hores de reunions i activitats amb les famílies.

Des dels centres també s'està treballant en l'àmbit interactiu per tal de fomentar la vivència de les famílies de les activitats fan els seus fills i filles. Moltes escoles bressol han passat de l'espai web a la configuració de comptes en xarxes socials com Facebook o Instagram, a fi de poder comunicar amb total immediatesa les activitats que realitzen els infants. D'aquesta manera es propicia un entorn en el que les famílies se senten més a prop dels infants, on poden veure tot el que realitzen els seus fills a l'escola en temps real.

3.4. L'ESFORÇ DE LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES PER GARANTIR L'ACCESSIBILITAT

El preu és un element clau quan es mesura el grau d'accessibilitat al servei. Actualment existeixen diferents estratègies per garantir l'accés al servei a tots els usuaris, amb l'objectiu que ningú quedi exclòs per la seva capacitat econòmica. Aquestes estratègies poden ser un preu assequible (quota mensual) ja sigui de menjador o del servei en general, la política d'ajuts i bonificacions o l'aplicació de polítiques de tarifació social.

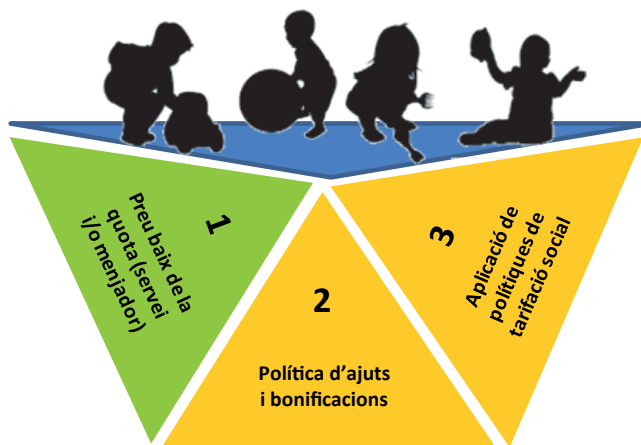


Figura 15. Estratègies per garantir l'accés a tots els usuaris a l'escola bressol municipal

El 2016 la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol es va situar en els 168€, enfront dels 172€ de l'any anterior. Pel que fa a la quota mitjana mensual del servei de menjador, per al 2016 ha estat de 135€ (133€ al 2015). Així doncs, enguany s'experimenta una lleugera disminució de la quota dins d'un context d'estabilitat. Si se segmenten aquests resultats per grandària poblacional, apareixen petites diferències, amb 170€ per als de més de 40.000 habitants i de 167€ per als més petits.



Figura 16. Les quotes del servei d'escola bressol i del menjador (2016-2015)

Per grandària poblacional, la quota de menjador als municipis és inferior als municipis de més de 40.000 habitants (131€ als més grans i 137€ als més petits). Els municipis grans, amb una cobertura de places més elevada, poden establir preus més baixos sense comprometre la viabilitat del servei.

La segona estratègia per garantir l'accessibilitat és la política de concessió d'ajuts. Es consideren ajuts municipals aquells relacionats amb l'escolarització i el menjador per motius establerts a la normativa vigent, ja sigui per composició familiar (monoparental, nombrosa...) o renda baixa, entre d'altres. Aquests ajuts poden ser concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions. Per a la present edició, el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts ha estat del 18,9%, una xifra més baixa que la de l'any passat (26,7%).

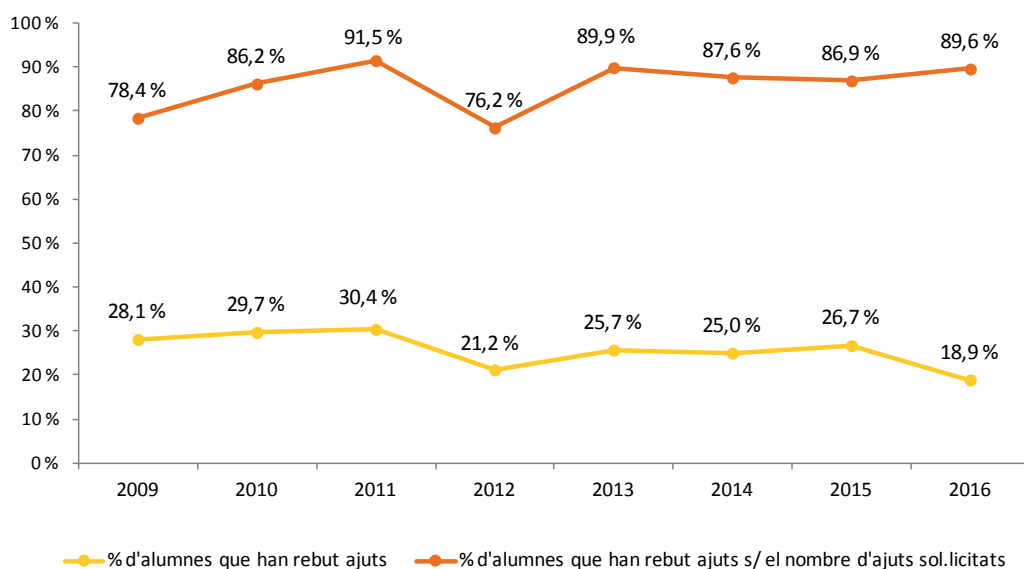


Figura 17. % alumnes que han rebut ajuts i % alumnes amb ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats

Aquesta davallada del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts s'ha de matisar ja que enguany, per als municipis que apliquen tarifació social, només es consideren els ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa o monoparental, ajuts per a necessitats educatives especials...). Si es mesura el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats la xifra és de 89,6%.

En aquesta edició s'ha incorporat un nou indicador en aquest àmbit: el percentatge de municipis que apliquen polítiques de tarifació social. La tarifació social és un sistema que estableix unes quotes progressives en funció del nivell de renda de les famílies. És a dir, és l'aplicació del preu públic del servei en funció de la renda i les característiques socials de cada usuari. El seu objectiu és reduir les barreres econòmiques d'accés als serveis educatius de 0 a 3 anys i facilitar que nous públics assisteixin a les escoles bressol. La idea fonamental gira al voltant d'un preu públic no uniforme, sinó determinat en funció de la capacitat econòmica i la composició familiar de les famílies que opten al servei. Aquest nou indicador ens mostra que 1 de cada 4 municipis participants al Cercle està aplicant polítiques de tarifació social. Tot i així, a partir del que expressen els participants dels tallers de millora, es preveu que en els propers cursos un major nombre de municipis apliquin aquest tipus de polítiques.

1 de cada 4 municipis aplica polítiques de tarifació social, una tendència en creixement

La tarifació social pot permetre l'accés a l'escola bressol a usuaris que abans no hi arribaven, però cal dir que la capacitat d'aquestes polítiques d'afavorir l'accessibilitat depèn de:

- ◆ La progressivitat del sistema de preus: aquesta vindrà determinada pel nombre de trams, el nivell de renda corresponent a cada tram i els imports que hauran de pagar les famílies dins de cada tram.
- ◆ La realitat del territori: el coneixement del context socioeconòmic, i fins i tot cultural, del municipi on s'aplica la tarifació social és un element clau per a l'èxit d'aquesta política pública. Per tant, un sistema que funciona a un territori pot no ser adequat per a un altre.

Així, perquè la tarifació social realment faciliti l'accessibilitat s'ha d'aplicar de manera correcta, justa i adaptada al context socioeconòmic del municipi. Convé remarcar, també, la diferència en els serveis inclosos en la tarifació, amb models de tarifació que només es contempen per a la quota d'escolarització, altres per a la de menjador o bé per a ambdues.

En l'àmbit de l'accessibilitat, també s'ha de fer referència a aquells alumnes que requereixen d'una atenció específica com són els que tenen necessitats educatives socials (NES) i especials (NEE). Són necessitats educatives especials les discapacitats físiques, psíquiques o sensorials i els trastorns de personalitat i els conductuals. Presenten necessitats educatives socials aquells infants que per raons socioeconòmiques o socioeducatives requereixen d'una atenció educativa específica.

Per aquest any el percentatge d'alumnes amb necessitats educatives socials ha experimentat un augment fins al 4,5% (3,4% 2015). D'altra banda, el % d'alumnes amb NEE se situa en un 1,8% del total d'alumnes.

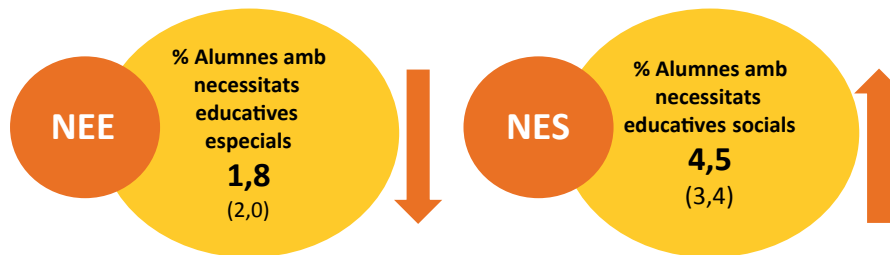


Figura 18. % Alumnes amb necessitats educatives especials i socials (2015-2016)

Aquest augment d'alumnes amb necessitats educatives socials no està relacionat amb les conseqüències de la crisi econòmica, sinó d'un treball de detecció més acurat d'aquesta realitat. Una bona coordinació amb Serveis Socials, i els mecanismes d'ajuts i beques que han permès a famílies amb menys capacitat econòmica accedir a l'escola bressol pública poden ser les causes.

3.5. ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DELS RECURSOS DE LES ESCOLES BRESSOL

Analtzat el context actual en el que es troben les escoles bressol municipals, l'aposta que realitza l'àmbit local pel servei, la qualitat del mateix i l'accessibilitat, a continuació es tractarà l'organització i gestió dels recursos humans.

En primer lloc, cal destacar l'estabilitat en les principals ràtios de personal. Així, la mitjana d'alumnes per educador (tutor/a d'aula) és de 14, igual que el 2015. De la mateixa manera, la ràtio del nombre de personal educador de suport per educador/a (tutor/a d'aula) també s'ha mantingut en 0,5. Aquestes ràtios són la garantia d'una oferta educativa amb uns estàndards de qualitat i seguretat adequats. L'indicador que disminueix en comparació amb l'any anterior és el percentatge de personal fix (educadors/es tutors/es i educadors/es de suport) que obté un 80,6% mentre que el 2015 era del 84,2%.

Estabilitat en les principals ràtios d'organització i personal

D'altra banda, cal destacar la creació de dos indicadors nous en la dimensió de valors organitzatius/RRHH, per coèixer més a fons les característiques del personal educador de les escoles bressol:

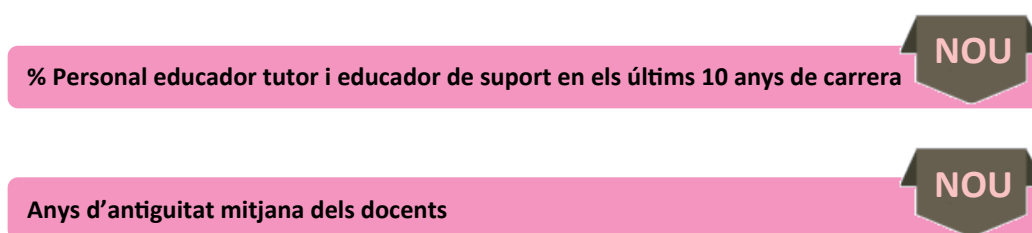


Figura 19. Indicadors nous de la dimensió valors organitzatius / RRHH

El primer permet mesurar el percentatge d'educadors/es que es troben en els darrers anys de servei i d'aquesta manera ajudar a plantejar una renovació de plantilla i/o noves contractacions una vegada aquestes persones es jubilen. La mitjana per aquest nou indicador és d'un 11%. És a dir, aproximadament 1 de cada 10 treballadores de les escoles bressol municipals es jubilarà en els propers 10 anys. En els dos extrems, trobem que hi ha 4 municipis amb més del 30% del personal en aquesta situació i 15 on no n'hi ha cap.

L'antiguitat mitjana dels docents se situa en els 10 anys de mitjana. És interessant destacar que en el 49% dels municipis els docents tenen una antiguitat mitjana d'11 a 15 anys i només en un 12% tenen una antiguitat superior a 15 anys.

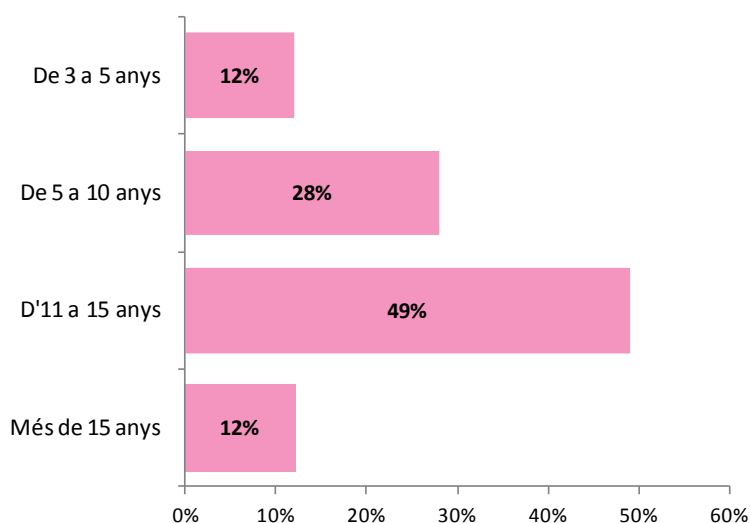


Figura 20. % municipis sobre el total, segons l'antiguitat mitjana dels seus docents (2016)

Una vegada analitzats els recursos humans de les escoles bressol en general, es centra ara l'atenció en el personal específic del servei de menjador per tal de veure com s'organitzen i com es gestiona aquest servei.

L'indicador d'alumnes de menjador per professional de menjador es manté en els 5,3 de l'any anterior. El percentatge de monitors/es sobre el total de professionals de menjador disminueix lleugerament de l'11,5% al 10,5%. Val a dir que, amb la recollida de dades, s'ha pogut comprovar com hi ha municipis que opten per prescindir dels/ de les monitors/es en la mesura del possible i aposten per realitzar aquestes tasques amb el personal docent de l'escola bressol.

Un altre aspecte a destacar és la distribució del volum d'hores del personal del centre. Un dels indicadors relacionats amb aquesta distribució horària és el de les hores de direcció que es dediquen a la gestió de l'escola bressol. Enguany, aquesta mitjana d'hores baixa 2 punts fins al 67,2% sobre el total d'hores de direcció.

Actualment, tal i com es mostra a la figura següent, als municipis més petits les direccions assumeixen cada vegada més tasques de docència que abans feia el personal educador tutor o educador de suport. Tot i que els municipis majors de 40.000 habitants augmenten lleugerament aquest percentatge, es percep també que l'equip directiu s'implica en tasques de docència i de suport a les aules de manera progressiva en alguns municipis.

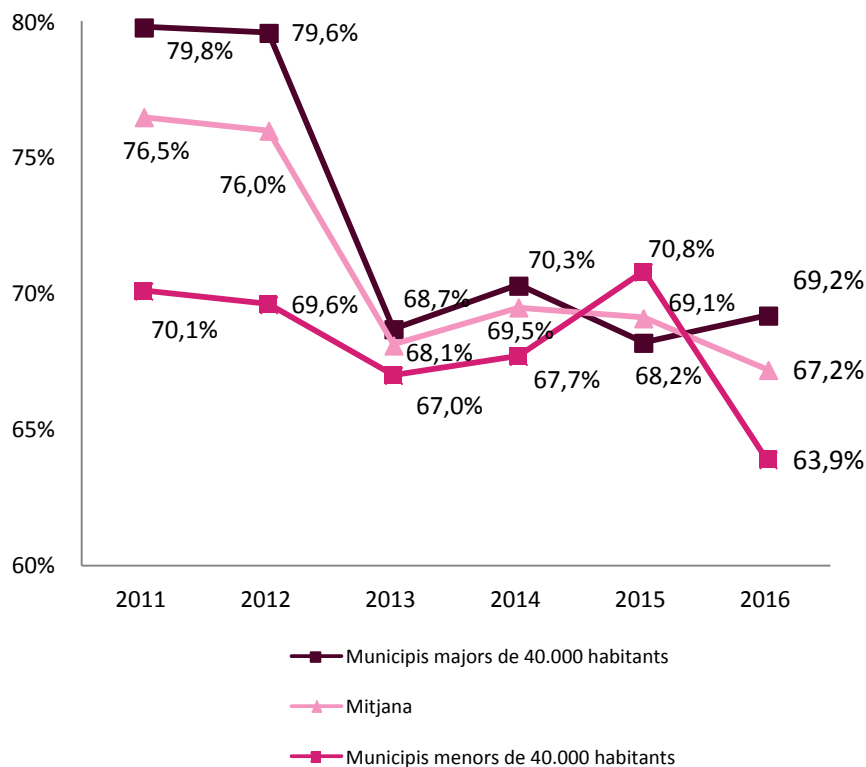


Figura 21. % Hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció

Per a la present edició el percentatge de gestió directa de les escoles bressol ha disminuït del 65% al 61%. En un total de 24 municipis (53%) predomina la gestió directa i en 21 la indirecta (47%), tal i com es mostra en la figura 22. S'han comptabilitzat els municipis amb predomini de gestió directa per aquells que més del 50% de la despesa corresponia a gestió directa; i els de gestió indirecta els que tenien igual o més del 50% de la despesa en aquesta modalitat.

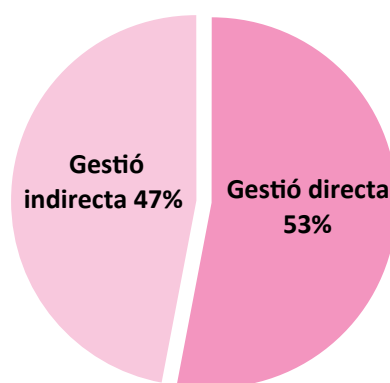


Figura 22. Volum de municipis de gestió directa i indirecta (2016)

3.6. ELS COSTOS UNITARIS I EL FINANÇAMENT DEL SERVEI

En aquest darrer apartat es tractarà el cost unitari del servei d'escoles bressol municipals i la manera com es finança, és a dir, d'on provenen els recursos econòmics que fan possible l'escola bressol. També s'analitzaran les variacions en relació amb anys anteriors en els costos unitaris i l'estructura del finançament. Pel que fa a l'estructura de finançament, es mostrarà d'on venen els recursos econòmics per al servei d'escola bressol municipal, a partir dels quals es poden desenvolupar i organitzar tots els aspectes que s'han anat tractant al llarg del present l'informe.

Els costos unitaris es mantenen estables en els darrers anys, amb petites variacions que en cap cas superen el 5%. Així doncs, s'està oferint un servei amb uns costos estables que faciliten la sostenibilitat del servei. En aquest sentit, les places vacants fan augmentar el cost del servei: com que en gran part els costos d'una escola bressol són fixos, les places no ocupades fan que el cost total s'hagi de repartir entre menys usuaris.

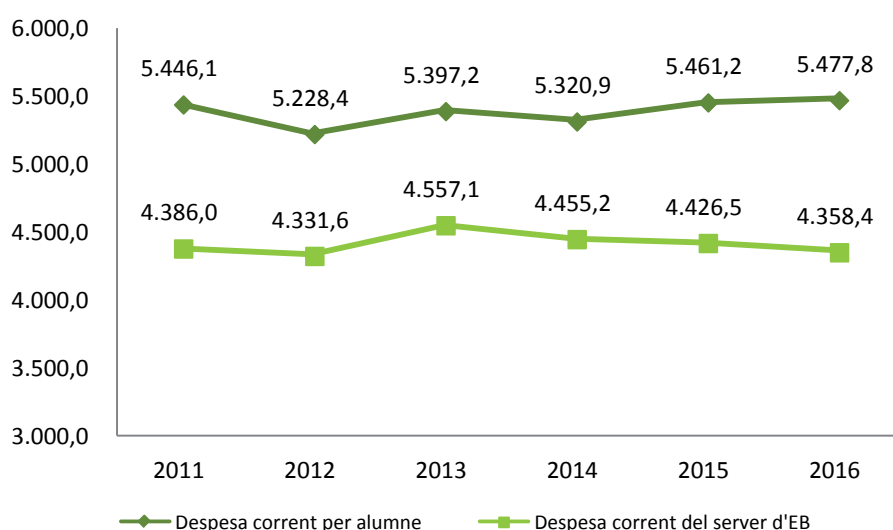


Figura 23. Els costos unitaris del servei (2011-2016)

Analitzats els costos del servei, a continuació es mostra l'estructura del finançament del servei d'escoles bressol per al 2016. El cost total del servei dels 45 municipis participants en la present edició s'eleva a 65 milions d'euros. Aquesta xifra es finança de la manera següent:

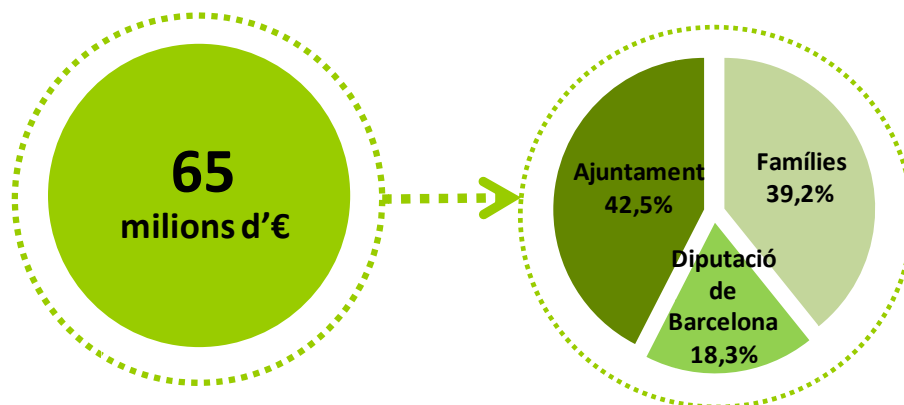


Figura 24. Finançament del servei d'escoles bressol de tots els municipis participants (2016)

A continuació es presenten aquests resultats des de la perspectiva del finançament de la plaça d'un infant en escola bressol. Aquest cost s'eleva a 5.478€ i es finança amb les següents aportacions, ara presentades en xifres:

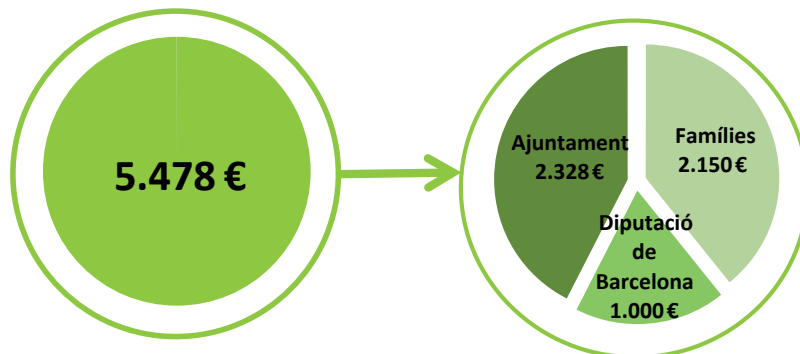


Figura 25. Finançament d'una plaça en escola bressol municipal (2016)

Gairebé el 60% del finançament de les escoles bressol corre a càrrec de l'administració i el 40% restant es finança mitjançant quotes de les famílies. Aquestes xifres poden ajudar a posar en valor l'aportació municipal al servei d'EB enfront de la percepció d'algunes famílies segons la qual el servei es finança íntegrament a través de les quotes que elles paguen.

A continuació es mostra la comparativa de l'estructura de finançament entre 2015 i 2016. Com es pot observar a la figura 26, l'aportació dels ajuntaments i de les famílies disminueix lleugerament; a conseqüència de l'augment de l'aportació de la Diputació de Barcelona que aquest any ha destinat aproximadament 1,5 milions més a les escoles bressol. Cal destacar que la DIBA ha destinat aproximadament 23,5 milions a les escoles bressol de la demarcació de Barcelona per al curs 2015-2016 a través dels diferents programes de finançament que impulsa.

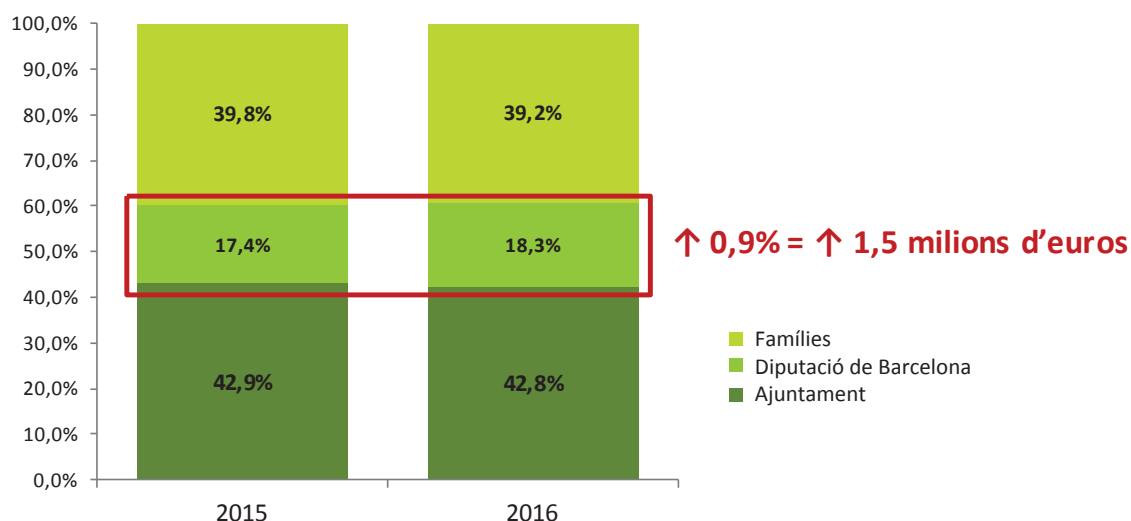


Figura 26. Evolució de l'estructura de finançament de les escoles bressol (2015-2016)

Després de la reestructuració del finançament que es va haver de realitzar per la retirada de l'aportació de la Generalitat, es treballa des de les administracions per tal que no s'hagi d'augmentar el percentatge que aporten les famílies. Per la seva banda, els ajuntaments cerquen estratègies per fer sostenible l'aportació que fan, mantenint uns costos de servei raonables i tractant de conservar una cobertura de places molt elevada.

4. ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL

Seguidament es presenta un resum global dels indicadors obtinguts per aquesta edició que formen el quadre d'indicadors del Cercle d'Escoles bressol, fent èmfasi en aquells aspectes de més rellevància segons les diferents dimensions:

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2013	2014	2015	2016
Nombre de sol·licituds per plaça vacant	1,4	1,2	1,1	1,2
Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)	20,1	19,3	19,5	20,9
% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)	93,8	94,1	92,9	92,7

Es detecta un lleu augment de la demanda.

La cobertura de places de les escoles bressol es manté molt elevada.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2013	2014	2015	2016
% d'oferta de serveis complementaris	79,4	80,3	81,6	81,5
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	28,4	28,2	33,3	26,7
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	42,1	41,9	42,2	41,1
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores	3,2	2,8	3,3	2,8

L'oferta de serveis complementaris es manté estable però disminueix l'oferta dels serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies.

Planificar adequadament l'oferta escolar	2013	2014	2015	2016
% de places municipals sobre el total de places al municipi	44,0	46,3	45,4	49,0
% de places públiques sobre el total de places al municipi	50,3	51,1	50,3	53,7
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,7	1,7	2,0	1,7

Augmenta el percentatge de les places municipals i de les places públiques sobre el total de places al municipi.

Potenciar la igualtat d'oportunitats	2013	2014	2015	2016
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	15,2	16,3	16,8	17,7
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,2	6,0	5,9	6,7

Continua augmentant el percentatge d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal.

DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris	2013	2014	2015	2016
Grau de satisfacció dels usuaris	8,8	8,8	8,7	8,7

Grau de satisfacció dels usuaris molt elevat.

Oferir un servei accessible als usuaris	2013	2014	2015	2016
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	9,3	9,4	9,4
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	203	205	205	205
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	97,0	96,4	96,7	96,7

Estabilitat en la mitjana d'hores d'obertura diària i anual per centre.

Garantir l'accés a tots els usuaris	2013	2014	2015	2016
% d'alumnes que han rebut ajuts	25,7	25,0	26,7	18,9
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	90,0	87,6	86,9	89,6
% municipis que apliquen polítiques de tarificació social	--	--	--	24,4
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6	1,6	2,0	1,8
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,5	2,7	3,4	4,5

La disminució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts s'explica per canvis en la definició de l'indicador.

1 de cada 4 municipis aplica polítiques de tarificació social.

Disminució dels alumnes amb NEE i augment dels alumnes amb NES.

Facilitar la participació	2013	2014	2015	2016
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	41	41	48	44
Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs	--	--	--	12

Nou indicador que mesura les hores de reunions o activitats a l'escola a les que assisteixen les famílies.

VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2013	2014	2015	2016
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	60,0	56,0	65,0	61,0
Gestió indirecta (%) (Concessió)	40,0	44,0	35,0	39,0

El pes de la gestió directa es redueix a favor de les diferents modalitats de gestió indirecta.

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)	2013	2014	2015	2016
Alumnes per educador/a tutor/a	14,6	14,2	14,2	13,9
Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a	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	68,1	69,5	69,1	67,2
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es tutors/es sobre total de treballades	16,4	16,8	16,3	15,8
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es de suport sobre total de treballades	10,2	11,5	11,4	9,8
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	45,5	46,8	49,9	51,5
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,0	4,9	5,3	5,3
% de monitors/es sobre el total de professionals de menjador	10,2	11,3	11,5	10,5

Estabilitat en les principals ràtios de personal.

Augmenta el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei menjador.

Estabilitat en la ràtio d'alumnes per professional de menjador i en el % de monitors.

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors del personal	2013	2014	2015	2016
% de personal educador tutor i educador de suport fix	80,1	85,5	84,2	80,6
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport	4,8	5,1	5,7	5,3
Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	23.584	22.500	22.532	22.486
Salari brut d'un/a educador/a de suport	20.565	19.704	19.656	18.961
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	30.134	29.247	29.262	28.722
% de personal educador tutor i educador de suport en els 10 últims anys de carrera	--	--	--	11
Antiguitat mitjana dels docents	--	--	--	10

S'han creat 2 nous indicadors que mesuren l'antiguitat del personal educador i ajudaran a planificar el futur de l'escola a nivell de recursos humans.

Millorar les habilitats dels treballadors	2013	2014	2015	2016
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport	25	26	26	23

Lleu disminució de les hores de formació rebudes per educador/a.

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2013	2014	2015	2016
% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport	98	98	98	98

Estabilitat en l'estructura de gènere de la plantilla.

ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats	2013	2014	2015	2016
Despesa corrent per habitant	27,9	27,9	28,5	29,3
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	3,4	3,5	3,4

La despesa corrent per habitant augmenta després d'uns anys d'estabilitat.

Finançar adequadament el servei	2013	2014	2015	2016
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	40,0	39,8	39,8	39,2
% de finançament per aportacions d'altres institucions	9,4	17,6	17,4	18,3
% de finançament per part de l'ajuntament	50,7	42,8	42,4	42,5

L'augment de les aportacions d'altres institucions es destina a reduir el finançament per part de les famílies.

Gestionar adequadament els recursos	2013	2014	2015	2016
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	73,2	72,9	73,7	74,8
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,7	13,2	15,3	15,5
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,3	1,2	1,1	0,9

La disminució de la despesa en els serveis d'atenció a la petita infància és paral·lela a la disminució d'alguns serveis.

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2013	2014	2015	2016
Despesa corrent per alumne	5.397	5.321	5.461	5.478
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.557	4.455	4.427	4.358
Despesa corrent per hora d'obertura anual	239	226	229	216
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	171	173	172	168
Quota mitjana mensual del servei de menjador	134	133	133	135

Estabilitat en els costos unitaris en els darrers 2 anys.

Disminueix la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol, mentre que la del menjador augmenta lleugerament.

5. EL CERCLE D'EEBB EN ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPALS

En aquest apartat es pretén mostrar la situació del Cercle d'escoles bressol comparat amb la resta de Cercles de Comparació Intermunicipals (CCI) de la Diputació de Barcelona.

En primer lloc es mostren els resultats del grau de satisfacció dels diferents serveis analitzats als CCI. Les escoles bressol són, juntament amb els serveis locals d'ocupació i els museus locals, un dels serveis amb una puntuació més elevada: un 8,7 sobre 10.

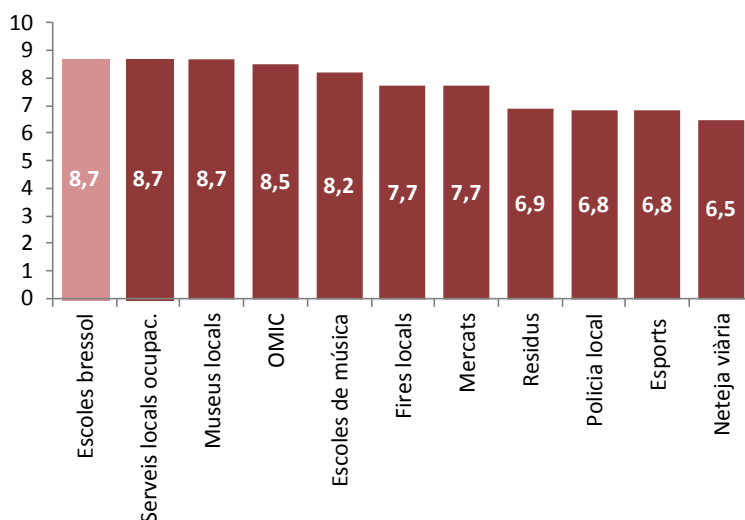


Figura 27. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI (2016)

Pel que fa a la gestió dels diferents serveis municipals, les escoles bressol presenten un 61% de gestió directa. És un dels 5 serveis municipals amb més % de gestió indirecta.

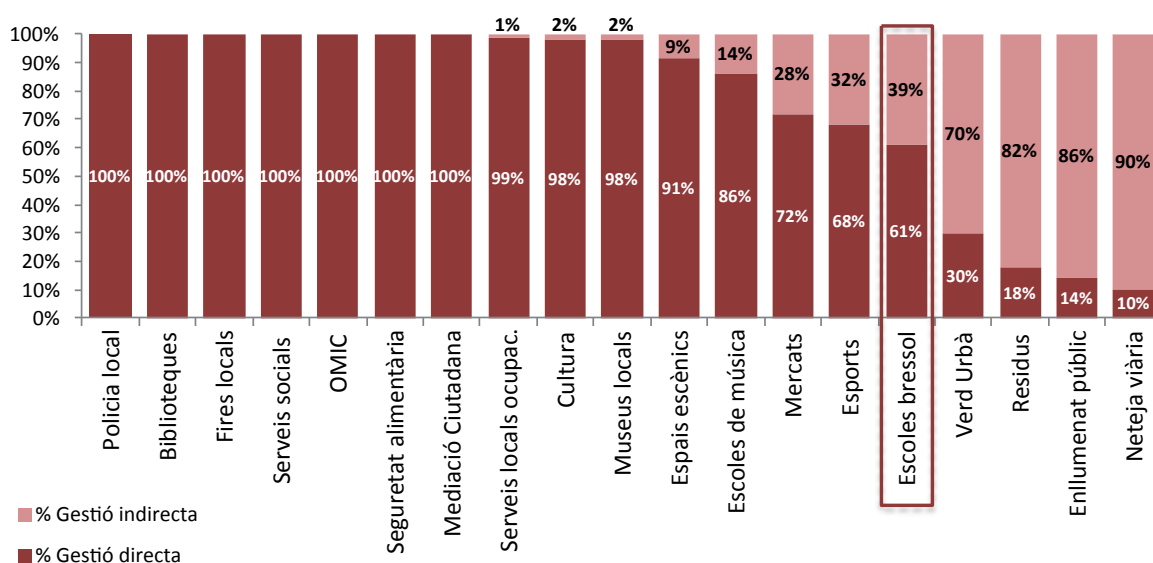


Figura 28. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016).

Pel que fa a les hores de baixa laboral, les escoles bressol és el setè servei amb un percentatge més elevat d'hores de baixa. El servei que més hores de baixa laboral té és el de policia local amb un percentatge del 9% seguit del de neteja viària amb un 8,4%.

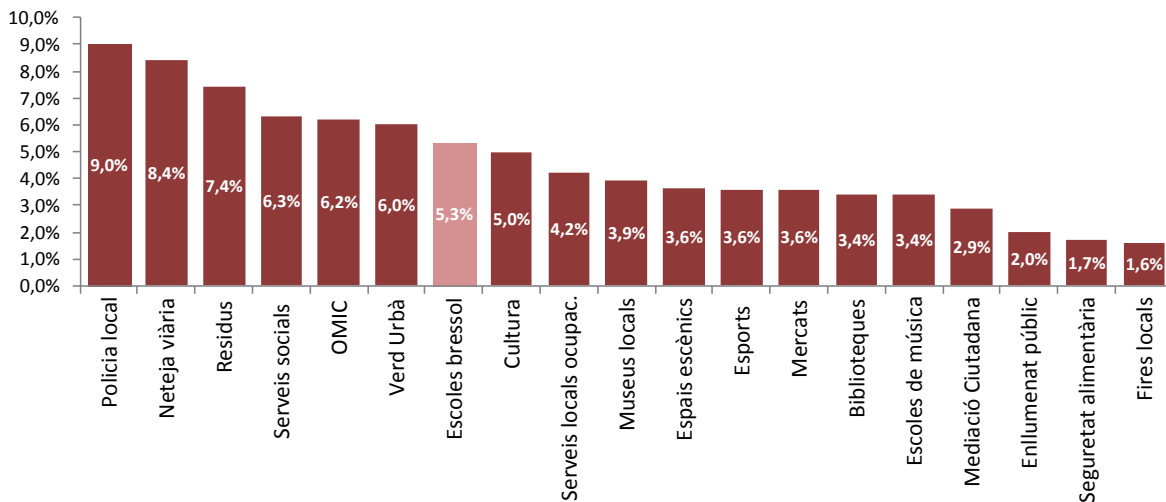


Figura 29. Percentatge d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016).

A continuació es mostren les hores de formació per treballador/a. El servei en què els treballadors disposen de més hores de formació és el de mediació ciutadana amb un total de 33,7 hores. Els professionals del servei d'escoles bressol reben 23 hores de mitjana i se situen entre els 5 serveis amb més hores de formació, un àmbit essencial per a la renovació i adquisició de nous coneixements per al desenvolupament d'un servei de qualitat.

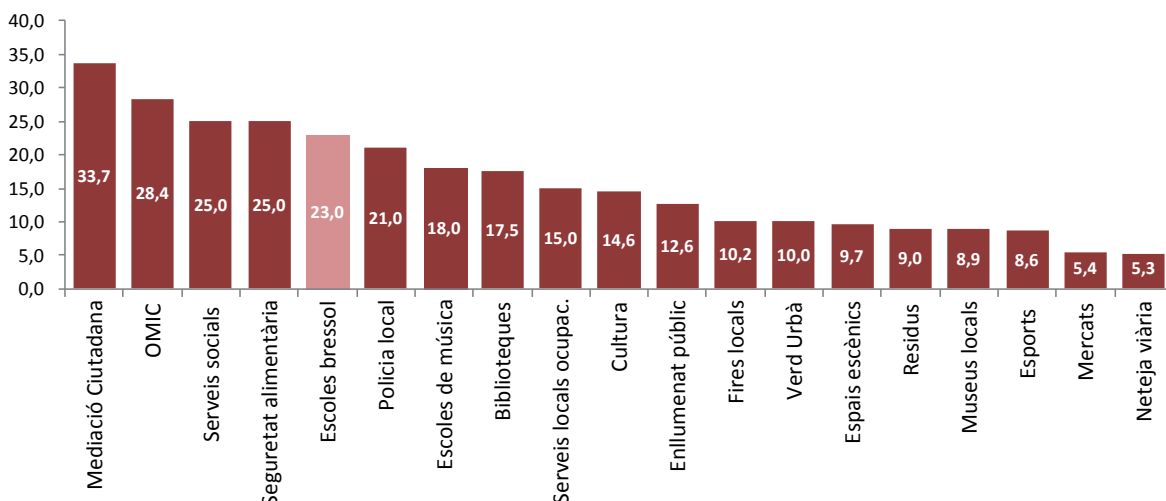


Figura 30. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI (2016).

A nivell de recursos humans, les escoles bressol són un servei municipal format gairebé exclusivament per personal femení, que representa un 98% del total. Altres serveis amb un alt percentatge de dones sobre el total de treballadors són serveis socials i serveis locals d'ocupació

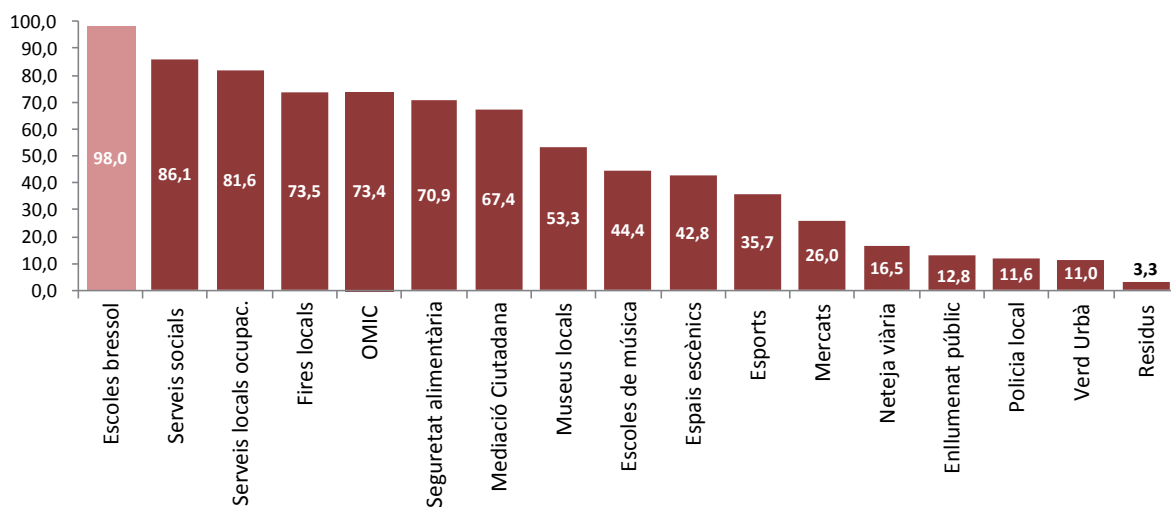


Figura 31. Percentatge de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016).

En relació amb l'estructura de finançament dels diferents serveis, destaca que el serveis d'escola bressol és dels més finançats pels usuaris, només per darrere de residus, mercats i esports.

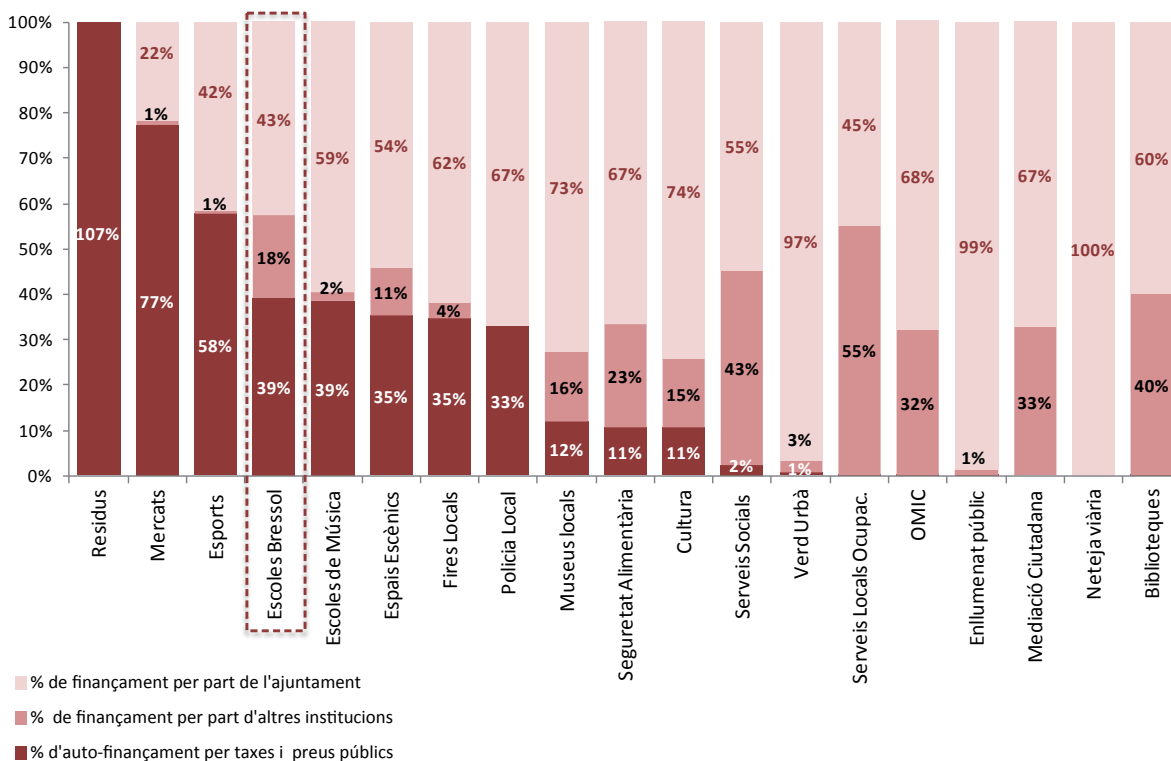


Figura 32. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016).

6. ELS TALLERS DE MILLORA: MAPA DE RELACIONS I MATRIU KAIZEN

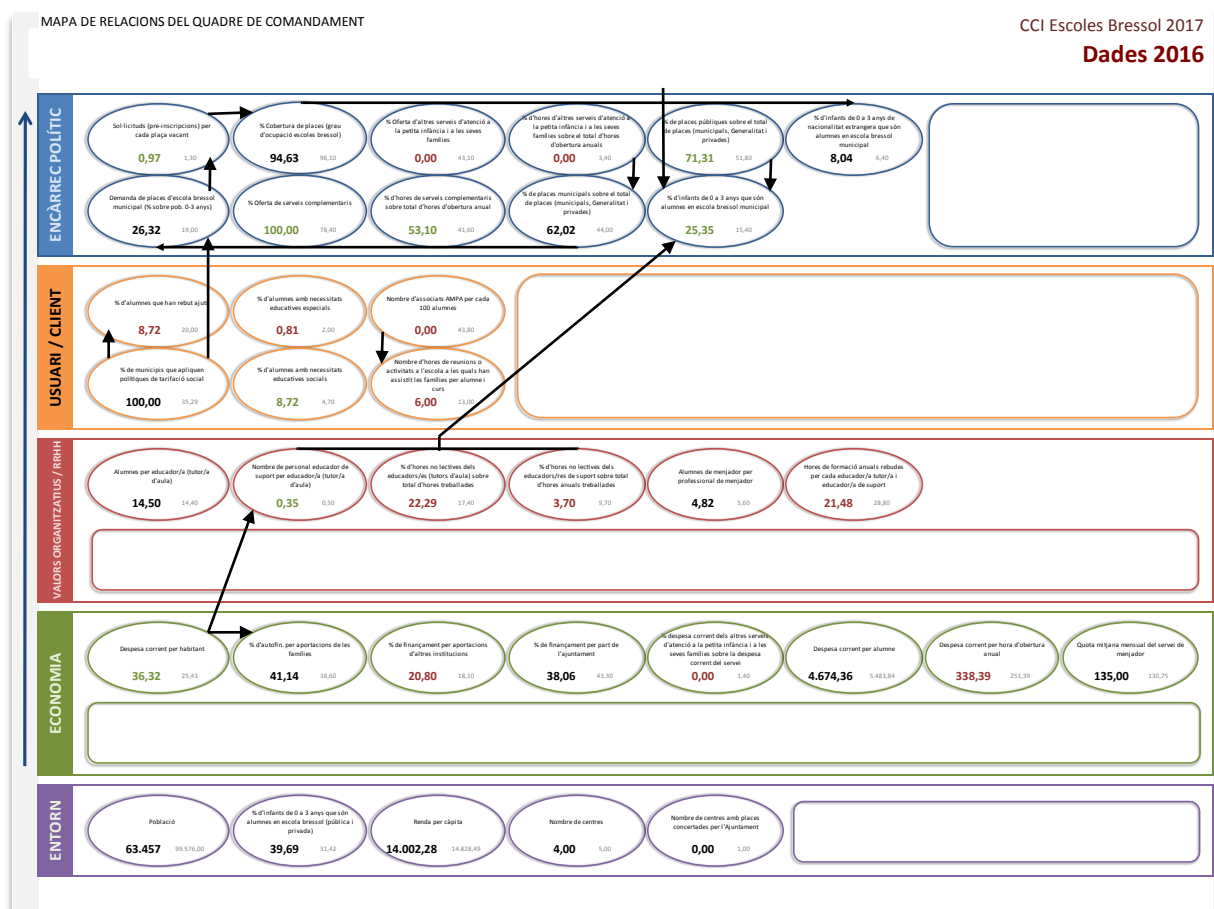
Per a l'actual edició s'ha presentat una nova dinàmica per als tallers de millora, basada en dues eines: el **Mapa de relacions** i la **Matriu d'accions Kaizen**, que té els objectius següents:

- ◆ Analitzar els indicadors i les relacions entre ells.
- ◆ Treballar en equip per impulsar la millora del servei.

Pel que fa al **Mapa de relacions** (diagnosi), en primer lloc s'ha realitzat una selecció dels indicadors més representatius que ajudin a descriure el servei de manera ràpida i visual. Aquesta selecció i el posterior establiment de relacions entre els indicadors permet identificar les relacions causals entre aquests i reflexionar sobre les causes dels resultats observats.

En el Mapa de relacions s'han facilitat uns quadres en blanc per tal que els municipis puguin afegir comentaris per contextualitzar les relacions que s'han establert i facilitar així la reflexió i explicació de la situació del servei en el seu municipi.

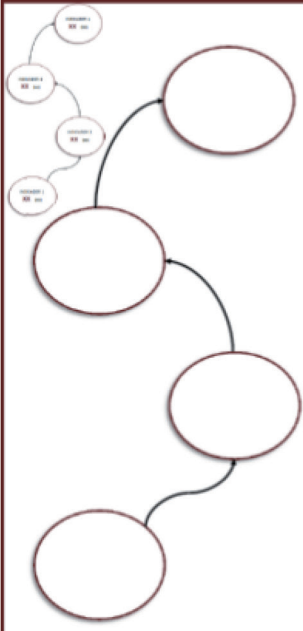
Una vegada finalitzada la diagnosi, cada municipi va escollir una de les relacions del seu Mapa per treballar posteriorment en la segona fase del taller de millora.



En relació amb la **Matriu d'accions Kaizen** (millora), aquesta es divideix en 3 columnes tal i com es mostra a l'exemple següent. En la primera columna apareix la problemàtica que cada municipi vol treballar, ja sigui una relació d'indicadors, un indicador sol o un fet que el preocupi i vulgui treballar per millorar.

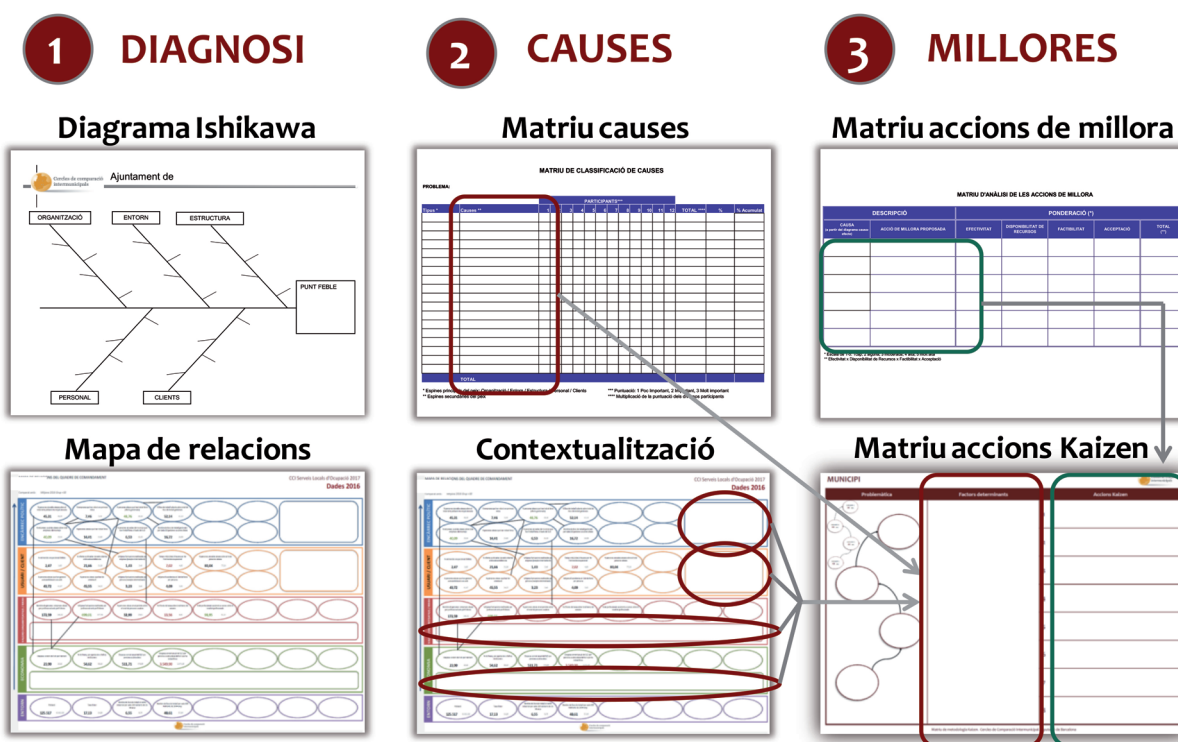
En la part central hi ha els factors determinants. Aquests són tots aquells fets i causes que provoquen la situació o problema. En aquest espai cada municipi anota tot allò necessari per després explicar a la resta dels companys de taula la seva situació i el tema a treballar per tal que puguin proposar accions de millora tenint tots els detalls més rellevants del context.

El tret diferencial d'aquesta nova metodologia és la manera de treballar les accions de millora: enguany, les idees es proposen i es debaten en equip des del principi, fet que enriqueix el resultat en comptar amb visions diferents i complementàries, procedents dels municipis de la taula.

MUNICIPI		
Problemàtica	Factors determinants	Accions Kaizen
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7
		8

Matriu de metodologia Kaizen. Cercles de Comparació Intermunicipal. Diputació de Barcelona

A la figura següent es mostren les diferències entre la metodologia anterior (Oportunitats de Millora) i l'actual:



Amb aquesta imatge comparativa es pot comprovar com les fases metodològiques es mantenen i es continuen treballant però de manera diferent amb unes noves eines.

S'ha de destacar la valoració positiva que els municipis han fet sobre la nova metodologia: un 9 sobre 10 de mitjana. De la mateixa manera també és important remarcar l'alta participació dels municipis en aquests tallers, que va repuntar fins al 89% dels municipis convocats, en part perquè es va oferir als participants la possibilitat de triar diferents dates per a la realització del taller.

7. CONCLUSIONS

El context socioeconòmic, especialment la demografia, influeix de forma determinant en la demanda del servei d'escoles bressol. Davant d'aquesta situació les escoles bressol han de fer front a aquesta situació oferint un servei de qualitat i posant l'accent en el valor educatiu de l'educació 0 a 3 anys. La baixada de la natalitat ha afectat directament al funcionament de les escoles, especialment pel que fa a la cobertura de places als municipis menys poblats. Però malgrat aquesta situació poc favorable la cobertura de places de les escoles bressol continua sent molt elevada: un 92,7% en la present edició. D'altra banda, la millora de la situació econòmica, l'altre factor clau que influeix en la demanda, ha fet que les sol·licituds per plaça vacant augmentin fins a situar-se enguany en 1,2 sol·licituds per plaça, trencant la tendència negativa que s'inicià el 2009.

Cobertura de places elevada que es continua mantenint tot i el context actual

En relació amb les places, destaca un any més l'augment de les municipals respecte el total de les que s'ofereixen (municipals, Generalitat i privades), que repunten quatre punts, fins al 49%. Aquesta dada porta a dues reflexions: la primera és que la baixada de demanda ha afectat en primera instància les escoles bressol privades, algunes de les quals han hagut de tancar portes; la segona és l'aposta ferma del món local pel servei d'escoles bressol entès aquest com un espai on els infants creixen i es desenvolupen com a persones tant a nivell cognitiu, social com educatiu.

Les famílies valoren molt positivament les escoles bressol, que són percebudes com un servei essencial i de gran rellevància per als infants, com ho demostren una valoració molt elevada, de 8,7 punts sobre 10. Aquesta percepció no és només gràcies a la qualitat del servei de cara als infants sinó pels esforços que les escoles realitzen per apropar les famílies a l'entorn educatiu. Les escoles bressol permeten a les famílies compartir aquesta etapa amb els fills i filles a través d'activitats conjuntes, espais de reunió i, fins i tot, mitjançant la recent incorporació de les xarxes socials en l'àmbit educatiu de la petita infància. Així doncs, les escoles bressol també es modernitzen per fer front a la competència creixent i diversa que suposen les noves formes d'atenció a la petita infància.

Alt nivell de qualitat del servei d'escoles bressol municipals, molt valorat per les famílies

Per tal de facilitar l'accés a tots els usuaris segons les seves capacitats econòmiques, les escoles bressol poden optar per tres mecanismes diferents: una quota mensual assequible, una bona política d'ajuts o bé la tarifació social. En els darrers anys, són cada vegada més els municipis que opten per aquesta darrera opció. Enguany, 1 de cada 4 municipis participants apliquen polítiques de tarifació social. S'ha de tenir en compte que per dissenyar i aplicar polítiques d'aquesta naturalesa, s'han de conèixer les característiques socioeconòmiques del municipi, entre altres aspectes, a fi d'adaptar la tarifació a la realitat del territori. D'aquesta manera el sistema de tarifació social ha de permetre assolir els objectius plantejats des de la política pública. Aquests objectius poden anar des d'atraure públics ara absents a l'escola bressol, garantir l'accés d'aquells col·lectius amb més necessitats o disminuir les places vacants de l'escola, garantint la seva sostenibilitat.

1 de cada 4 municipis apliquen polítiques de tarifació social per garantir l'accés a tots els usuaris

Per a la present edició, s'han incorporat dos indicadors nous per tal de conèixer més a fons les característiques del personal docent. L'indicador sobre el personal educador en els seus últims 10 anys de carrera serveix perquè els municipis puguin fer una planificació de personal preveient les properes jubilacions. També l'indicador dels anys d'antiguitat del personal pot ajudar en aquesta tasca. Pel que fa al personal educador en els seus últims 10 anys de carrera, la mitjana general s'ha

Nous indicadors per analitzar les característiques del personal per facilitar una planificació futura

situat en l'11% del total del personal, amb 4 municipis amb el 30% del seu personal en aquesta situació. L'antiguitat mitjana del personal se situa en 10 anys.

Respecte dels indicadors econòmics cal remarcar l'estabilitat en els costos unitaris i en l'estructura de finançament. La despesa per alumne es manté estable amb relació a l'any anterior. En canvi, la despesa per habitant augmenta fins als 29,3€. El finançament de les escoles bressol prové en un 40% de les aportacions que realitzen les famílies a través de les quotes; la resta prové de despesa pública dels ajuntaments i la Diputació de Barcelona. Pel que fa a l'evolució en l'estructura de finançament destaca un augment significatiu de l'aportació de la Diputació de Barcelona, d'1,5 milions d'euros pel conjunt de les escoles bressol, que en termes percentuals suposa un increment del 0,9% en el percentatge finançat per les aportacions d'altres institucions.

Continua l'estabilitat de l'estructura de costos i de finançament amb alguna variació

Els resultats del Cercle 2017 (amb dades de 2016) mostren que les escoles bressol es troben amb un context de baixa natalitat –i les projeccions indiquen que això no canviarà en un futur proper– que afecta de forma determinant la demanda dels seus serveis. Per fer front a aquesta situació, l'escola bressol presenta fortaleces: són un servei de qualitat, com ho demostra l'elevada valoració de les famílies i el manteniment d'una àmplia oferta de serveis per donar resposta a una demanda exigent; i compten amb el ferm compromís del món local, com ho evidencia el manteniment de les aportacions que garanteixen la sostenibilitat de les escoles. En aquest sentit, l'aposta política s'encamina cada cop més a garantir l'accés a l'escola bressol a aquells col·lectius més desfavorits, fent palesa la importància de l'educació 0-3 pel futur èxit escolar dels infants.



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

Gerència de Serveis d'Educató
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/ci