

8a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2012

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

8a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2012

Versió lliure difusió



Diputació
Barcelona

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

Diputació de Barcelona
Àrea d'Hisenda, Recursos Interns i Noves Tecnologies Di-
recció 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.asp

Primera edició: octubre 2013
Impressió: DRG

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ.....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS	8
FASES DE L'ESTUDI	9
ALGUNES XIFRES.....	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	35
EL BENCHMARKING	36
LEGISLACIÓ.....	38
BIBLIOGRAFIA	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL	41
CALENDARI DEL CERCLE.....	43
PARTICIPANTS	44
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ.....	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS	50
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	63
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	70
V. INDICADORS ENTORN	77
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2012: CONCLUSIONS	81
INTRODUCCIÓ.....	83
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS.....	86
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA.....	108
CONCLUSIONS FINALS.....	110



PRÒLEG

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

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

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

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

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

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

- ♦ Any 2009 - quarta edició. Increment de 2 municipis. Resultant un grup de 27 municipis.
- ♦ Any 2010 - cinquena edició. Increment de 1 municipi. Resultant un grup de 28 municipis.
- ♦ Any 2011 - sisena edició. Increment de 3 municipis. Resultant un grup de 31 municipis.
- ♦ Any 2012 - setena edició, el nombre de participants s'estabilitza en un grup de 31 municipis.
- ♦ Any 2013 - vuitena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 1 municipi, resultant un grup de 32 municipis.

L'augment de 24 municipis, al llarg d'aquestes vuit edicions, ha permès poder agrupar els municipis en funció de la seva grandària poblacional: un grup de municipis amb menys de 40.000 habitants i un altre grup de municipis amb més de 40.000 habitants. Així s'ha analitzat la informació de forma més concreta comparant les dades dins de cada grup, amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tot el grup de municipis participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2012 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i exposar l'anàlisi de les fortaleses realitzades pels municipis en el treball de millora.

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



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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



FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

II. Dimensió Usuari / Client

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

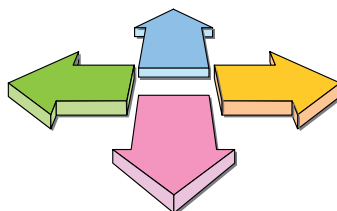
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

IV. Dimensió Econòmica

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



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

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

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

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

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X				
Encàrrec polític	Impulsar A	Impulsar B	Fomentar Y	Fomentar Z
Usuari / Client	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 un aplicatiu creat ad hoc (Gestió i Tramitació d'Enquestes –GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador
Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador
lp = municipi participant

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

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

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

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



3. FASE D'AVALUACIÓ

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

- ♦ En **verd**: els valors un 25% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat un punt fort.
- ♦ En **taronja**: els valors un 25% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat una oportunitat de millora.
- ♦ En **groc**, els valors un 25% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que no es consideren ni punt fort ni oportunitat de millora.

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

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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa. 	Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN – Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	A ANALITZAR – Només es seleccionarà una oportunitat de millora. – Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable
ALTRES COMENTARIS Pot provenir indistintament de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dels indicadors amb un valor significatiu establert amb color groc ▪ d'aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades. 	

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

4. FASE DE MILLORA

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

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

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

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels Tallers de Millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

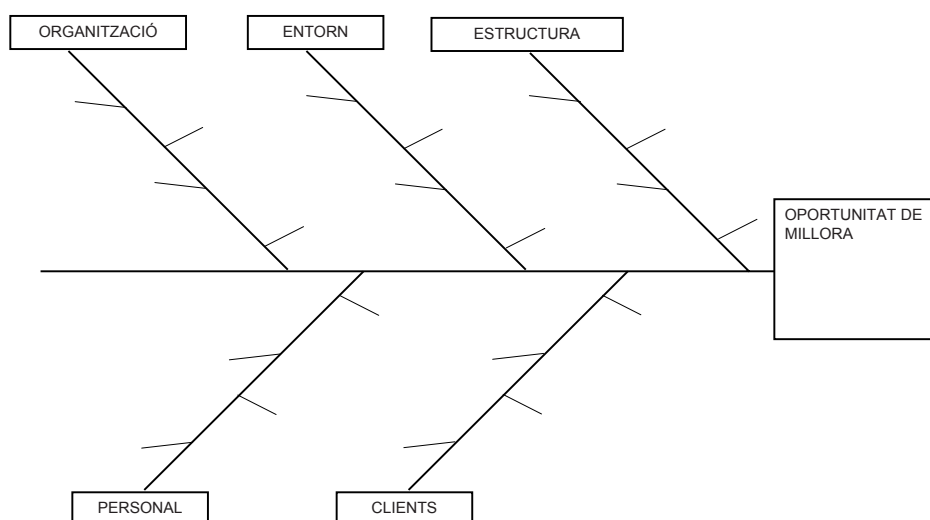
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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

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

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



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

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

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

Municipi:
MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

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

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

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

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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



ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.3.B Anàlisi d'un cas

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

4.4.B Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

♦ els indicadors destacats amb **color verd** són Punts Forts (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)

♦ els indicadors destacats amb **color taronja** són Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)

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






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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

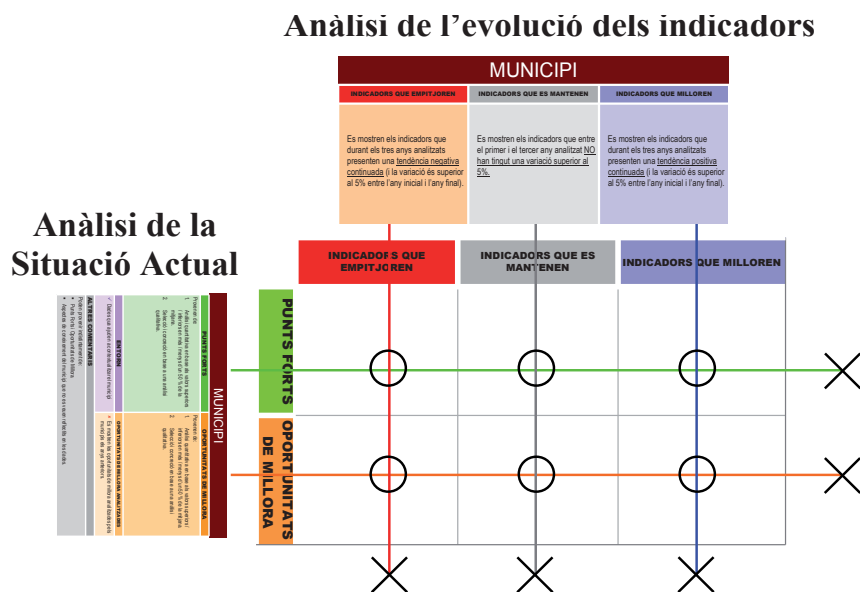
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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



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

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



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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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



Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

NOM DEL MUNICIPI		
ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI		
BLOC I. DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
ACTUACIÓ:		
- Nom de l'actuació:		
- Organització promotora:		
- Agents participants:		
- Any d'implementació:		
OBJECTIU DE L'ACTUACIÓ:		
DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
VALORACIÓ ECONÒMICA DE L'ACTUACIÓ		
1. Valoració econòmica de l'actuació		
	Increment d'ingressos	Disminució de despeses
Valoració econòmica de l'actuació (import en euros)		
2. Despesa corrent del servei		
	€	
3. % sobre la despesa corrent del servei (1 / 2)		
	%	

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



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels Tallers de Millora:

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

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

Durant els Tallers de Millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



4.iii.E Agrupació dels Municipis per Fortaleses

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

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

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

4.1.E Introducció de la metodologia

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

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

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

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

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

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

4.3.E Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses

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

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

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



5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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



MARC TEÒRIC



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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



EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

BENCHMARKING INTERN

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

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

BENCHMARKING COMPETITIU

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

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

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

BENCHMARKING GENÈRIC

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

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



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

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

- a. **Determinar a què se li ha de fer un benchmarking.**
 Determinar quins són els participants del benchmarking.
 Determinar les necessitats d'informació dels participants del benchmarking.
 Identificar els factors crítics d'èxit.
 Fer un diagnòstic del procés de benchmarking.
- b. **Formar un equip de benchmarking.**
 Considerar el benchmarking com activitat d'equip.
 Decidir quines són les persones involucrades en el procés de benchmarking (especialistes interns, especialistes externs, empleats).
 Definir funcions i responsabilitats de l'equip de benchmarking.
 Definir les habilitats i atributs d'un practicant eficient de benchmarking.
 Capacitar l'equip del benchmarking (a través d'accions formatives).
 Establir un calendari de les etapes del benchmarking.
- c. **Identificar els socis / participants del benchmarking.**
 Establir una xarxa d'informació pròpia.
 Identificar altres recursos d'informació.
 Buscar les millors pràctiques.
 Establir xarxes de benchmarking.
- d. **Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.**
 Conèixer-se (entre els participants del benchmarking).
 Recopilar la informació.
 Organitzar la informació.
 Analitzar la informació.
- e. **Actuar.**
 Realitzar un informe de benchmarking.
 Presentar els resultats als participants del benchmarking.
 Identificar possibles millores de productes i processos.
 Visió del projecte en la seva totalitat.

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

- a. **Fase de Planificació**
 L'objectiu d'aquesta fase és planejar les investigacions de benchmarking. Els passos essencials són els mateixos que els de qualsevol planificació – qui, què, i com.
 1. Identificar a què se li farà el benchmarking.
 2. Identificar organitzacions comparables.
 3. Determinar el mètode per recopilar les dades.
- b. **Fase d'Anàlisi**
 Després de determinar qui, què i com, s'ha de portar a terme la recopilació i l'anàlisi de les dades. Aquesta fase ha d'incloure la comprensió curosa de les pràctiques actuals del procés així com les dels socis en el benchmarking.
 4. Determinar l'esclatxa d'actuació actual (respecte el líder).
 5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.
- c. **Fase d'Integració**
 La integració és el procés d'emprar els resultats del benchmarking per a fixar objectius operacionals pel canvi.
 6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir acceptació.
 7. Establir fites funcionals.
- d. **Fase d'Acció**
 S'han de convertir en acció els resultats del benchmarking i els principis operacionals basats en aquests resultats. Així mateix, és necessari incorporar processos d'avaluació dels resultats i re-avaluar periòdicament les fites.
 8. Desenvolupar plans d'acció.
 9. Implementar accions específiques i supervisar el progrés.
 10. Recalibrar els benchmarks.
- e. **Fase de Maduresa**
 S'assoleix la maduresa quan s'incorporen les millors pràctiques del sector a tots els processos, assegurant així la superioritat. També s'assoleix la maduresa quan es converteix en una faceta contínua, essencial i autoiniciada del procés de gestió (dit d'una altra manera, quan s'institucionalitza el benchmarking).



LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2013): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2011*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2013): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2011*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992): *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994): *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008): *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros



EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL

41



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol que ha tingut lloc durant l'any 2013.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES BRESSOL



FASE DE DISSENY



INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS

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

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

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



QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític		Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)		Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)		Planificar adequadament l'oferta escolar		Potenciar la igualtat d'oportunitats	
		2012		2012		2012		2012	
		Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,7	% d'oferta de serveis complementaris	78,8	% de places municipals sobre el total de places al municipi	45,5	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	15,4
		Demanda de places d'EEBB municipal	2,1,8	% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	32,3	% de places públiques sobre el total de places al municipi	49,8	% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	8,8
				% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	37,0	% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	2,9		
				% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	4,6				
Usuari / Client		Ofertir un servei de qualitat als usuaris / clients		Ofertir un servei accessible als usuaris		Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació	
		2012		2012		2012		2012	
		Grau de satisfacció dels usuaris	8,7	Milijana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	% d'alumnes que han rebut ajuts	21,8	Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	31
				Milijana de dies d'obertura anual per centre	205	% d'alumnes que han rebut ajuts a el nombre d'ajuts sol·licitats	76,8		
				% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,2	% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6		
						% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,7		

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors	
2012		2012		2012		2012	
% de Gestió directa (Ajuntament, COOA)	59,0	Alumnes per educador/a	14,6	% de personal educador i educador de suport fix	85,0	Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	28
% de Gestió indirecta (Concessió)	41,0	Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	5,4	Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	
		% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	75,7	Salari brut d'un/a educador/a	23.569	% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	
		% d'hores no lectives dels educadors/es sobre total de treballades	14,8	Salari brut d'un/a educador/a de suport	20.463		
		% d'hores no lectives dels educadors/res de suport sobre total de treballades	10,9	Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.385		
		% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	47,6				
		Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3				

Valors Organitzatius / RRH

Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei		Gestionar adequadament els recursos		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
2012		2012		2012		2012	
Despesa corrent per habitant	28,0	% d'autofinançament per aportacions de les famílies	36,8	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	73,1	Despesa corrent per alumne	5.207
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	% de finançament per aportacions d'altres institucions	23,6	% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	16,2	Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.617
		% de finançament per part de l'ajuntament	39,6	% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la mitja infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,7	Despesa corrent per hora d'obertura anual	245
						Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	156
						Quota mitjana mensual del servei de menjador	133

Economia

Entorn		Renda per càpita		Nombre de centres municipals		Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades	
2012		2012		2012		2012	
Població	56.055	Densitat de població (hab. / km² municipi)	2.276		13.239		3
Població de 0 a 3 anys	1.964						0
Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	293						
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	33						

Valor mitjà del conjunt de municipis 2012



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana

Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles bressol municipals, mesurada com el nombre de pre-inscripcions per cada plaça disponible.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades}}{\text{Places ofertes municipals}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2011 per al curs 2011/2012). 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 2011/2012). 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 2012: 1,7	Municipis participants: 31

Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte a la població de 0 a 3 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades} + \text{Places cobertes}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2011 per al curs 2011/2012). 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 2012: 21,8%	Municipis participants: 31



% d'oferta de serveis complementaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol municipals. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de serveis complementaris}}{\text{Places ofertes municipals}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de serveis complementaris:</i> Nombre de serveis complementaris (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s (escoles bressol municipals). Són serveis complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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 2011/2012). 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 2012: 78,8%	Municipis participants: 32

% 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: $\frac{\text{Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Places ofertes municipals}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0-3 anys) (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s (escoles bressol municipals). Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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 2011/2012). 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 2012: 32,3%	Municipis participants: 31



% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals de serveis complementaris (acollida, menjador i casal d'estiu) respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de serveis complementaris}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de serveis complementaris:</i> Nombre total d'hores anuals de serveis complementaris. Són serveis complementaris: 1- el menjador (només es comptabilitza l'hora de menjador, no la de dormir), 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 37%	Municipis participants: 31

% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies organitzats per l'escola respecte el total d'hores en que els centres es troben oberts als infants al llarg del curs. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre total d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0 a 3 anys) organitzats per l'escola. Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. No es comptabilitzen les cessions d'ús de l'espai ni qualsevol activitat no organitzada per l'escola. En cas de diversos centres, es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes -. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 4,6%	Municipis participants: 32



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 2012: 43,5%	Municipis participants: 32

% 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 2012: 49,8%	Municipis participants: 32



% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi (municipals, Generalitat i privades)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament respecte el total de places del municipi. És un element per conèixer les diverses polítiques municipals per donar resposta a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
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 2012: 2,9%	Municipis participants: 32

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 2011/2012. <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 2012: 15,4%	Municipis participants: 32



% 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 2011/2012. <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 2012: 8,8%	Municipis participants: 28



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 2012: 8,7	Municipis participants: 28

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 2012: 9,4	Municipis participants: 32



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 2012: 205	Municipis participants: 32

% 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 2012: 96,2%	Municipis participants: 32



Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponent al curs acadèmic 2011/2012. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 21,8%	Municipis participants: 32

% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions) respecte el total d'ajuts que s'han sol·licitat.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'ajuts sol·licitats}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'ajuts sol·licitats:</i> Nombre total de sol·licituds d'ajuts rebudes per l'Ajuntament pel curs del període en estudi. En el cas d'un alumne que sol·licita dos tipus d'ajuts es comptabilitza només una vegada. Aquells ajuts que s'atorguen directament (sense sol·licitud prèvia) també es comptabilitzen. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.) <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 76,8%	Municipis participants: 29



% d'alumnes amb necessitats educatives especials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives especials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials: les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs del període en estudi. Si un alumne té les dues condicions (NEE i Necessitats educatives socials) prevalen les NEE i es comptabilitza com a NEE. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2011/2012. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 1,6%	Municipis participants: 32

% d'alumnes amb necessitats educatives socials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives socials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives socials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives socials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives socials. Són necessitats educatives socials: les que per raons socio-econòmiques o socioeducatives requereixen d'una atenció educativa específica. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2011/2012. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 2,7%	Municipis participants: 32



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 2011/2012. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 31	Municipis participants: 31

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Despeses corrents en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 59% - 41%	Municipis participants: 32

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)

Alumnes per educador/a (tutor/a d'aula)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix la càrrega docent entesa com el nombre d'alumnes per cada educador/a (tutor/a d'aula). És una aproximació al nivell de qualitat del servei d'escola bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre de personal educador tutor equivalent}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2011/2012. <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 2012: 14,6	Municipis participants: 32



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 2012: 0,5	Municipis participants: 32
% 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 2012: 75,7%	Municipis participants: 30
% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre el total d'hores anuals treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal educador/a (tutor/a d'aula) del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals no lectives del personal educador:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador dedica al centre en horari no lectiu. L'horari d'acollida i de menjador no s'inclou perquè es considera horari lectiu. 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 2012: 14,8%	Municipis participants: 32



% 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 2012: 10,9%	Municipis participants: 32

% 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 2011/2012. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 47,6%	Municipis participants: 32



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 2012: 5,3	Municipis participants: 32

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 2012: 85,0%	Municipis participants: 31



% 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 2011: 5,4%	Municipis participants: 26

Salari brut d'un/a educador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: $\text{Salari brut d'un/a educador/a}$	
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 2012: 23.569€	Municipis participants: 27



Salari brut d'un educador/a de suport	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a de suport</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2012: 20.463€	Municipis participants: 21

Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol:</i> Sou brut anual de lloc del lloc de treball d'un/a director/a d'escola bressol a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 29.385€	Municipis participants: 25



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 2012: 28	Municipis participants: 31

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 2012: 98,0%	Municipis participants: 31



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> Institut Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 28,0€	Municipis participants: 32

% 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 2012: 3,4%	Municipis participants: 31



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 2012: 36,8%	Municipis participants: 32



% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Diputació de Barcelona, DEGC (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</i>), etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 24,3%	Municipis participants: 32

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 38,9%	Municipis participants: 32



Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei (educador i no educador). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 73,1%	Municipis participants: 32

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en serveis complementaris sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 16,2%	Municipis participants: 24



% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 1,7%	Municipis participants: 17

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 2011/2012. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 5.207€	Municipis participants: 32



Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol excloent-hi els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies.	
<i>Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2011/2012. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 4.617€	Municipis participants: 15



Despesa corrent per hora d'obertura anual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora d'obertura dels centres, és a dir, la despesa mitjana per hora en què l'escola bressol està oberta.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores d'obertura anual}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars -externes o internes-. Inclou les hores dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 245€	Municipis participants: 32

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: $\text{Quota mensual del servei d'escola bressol}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Quota mensual del servei d'escola bressol:</i> Quota mensual corresponent a la jornada sencera, exclosos els serveis complementaris (menjador, acollida, permanència i casal d'estiu). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2012: 156€	Municipis participants: 32

Quota mitjana mensual del servei de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: $\text{Quota mensual del servei de menjador}$	
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 2012: 133€	Municipis participants: 32



V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'habitants	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: 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 2012: 56.055	Municipis participants: 32

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"> ➤ Nombre d'infants de 0 a 3 anys: 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 2012: 1.964	Municipis participants: 32

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"> ➤ Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera: 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 2012: 293	Municipis participants: 32



% 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 2012: 33%	Municipis participants: 32

Densitat de població (habitants / km ² 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 2012: 2.276	Municipis participants: 32

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 2012: 13.239€	Municipis participants: 32

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 2012: 3	Municipis participants: 32

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 2012: 0	Municipis participants: 32



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2012: CONCLUSIONS



INTRODUCCIÓ

L'Educació ha estat una de les prioritats de la nostra societat durant les últimes dècades. Aquesta prioritat s'ha materialitzat, entre d'altres, en l'ampliació de l'etapa d'educació obligatòria, en el tractament inclusiu de les diferències individuals dels infants i joves, i en la integració de l'Etapa d'Educació infantil dins del sistema educatiu amb caràcter no obligatori.

De tots és sabut el gran esforç realitzat per a desplegar el Mapa escolar de Llars d'infants de Catalunya durant el període 2004-08, que es va completar el 2011. També és sabut l'aposta política dels municipis per oferir als seus ciutadans un servei d'escola bressol de titularitat pròpia, que respon a paràmetres de qualitat, i compta amb un alt grau de satisfacció de les famílies usuàries.

Per tant, l'escola bressol és un espai d'interacció, d'estimulació, descoberta i acompanyament, dins un clima de confiança i estimació, on els més petits poden desenvolupar de manera harmoniosa les seves competències com a ésser humà.

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

La implantació territorial de les escoles bressol, fruit de la coordinació i col·laboració entre l'administració autonòmica i els ajuntaments, ha comportat un important increment en l'oferta de places públiques. Això ha suposat que l'actual sistema públic d'escoles bressol sigui majoritàriament de titularitat municipal, conforme al que preveia el desplegament del Mapa escolar.

La Diputació de Barcelona, en la línia de facilitar als ajuntaments suport tècnic per a la gestió d'aquestes escoles va crear, l'any 2006, els Cercles de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol municipals.

En una realitat especialment complexa com l'actual, l'avaluació adquireix una importància clau per tal de fixar les prioritats i les estratègies que garanteixin el bon funcionament de les escoles bressol. És per això que els Cercles de Comparació Intermunicipal (en endavant CCI) es presenten com a una eina de gran utilitat per la bona gestió dels centres, ja que el que no es pot mesurar no es pot avaluar i el que no es pot avaluar no es pot millorar.

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

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió dels 32 municipis participants per l'any 2012, amb els següents objectius:

- ♦ Explicitar els trets característics de les escoles bressol participants, proporcionant una primera imatge de la diversitat de centres que participen al Cercle i que cal tenir present a l'hora de realitzar la lectura dels indicadors.
- ♦ Analitzar, en 32 municipis de la província de Barcelona, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles bressol municipals de l'any 2012, estudiant els canvis respecte les edicions anteriors.
- ♦ Recollir els punts forts i les oportunitats de millora de la gestió dels serveis de les escoles bressol municipals, que s'extreuen dels indicadors de gestió.



- ◆ Presentar les reflexions aportades pels diferents grups en el taller de millora d'enguany al voltant d'explicitar les fortaleeses que han contribuït a millorar els indicadors treballats per a cadascun dels grups.
- ◆ Exposar les principals conclusions de l'estudi.

En aquesta edició han participat un total de 32 municipis (taula 1). S'han incorporat tres nous municipis (Cabriels, Palau-solità i Plegamans i Rubí) mentre que dos municipis (Parets del Vallès i Sant Pere de Ribes) no han pogut participar per motius de caire organitzatiu.

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

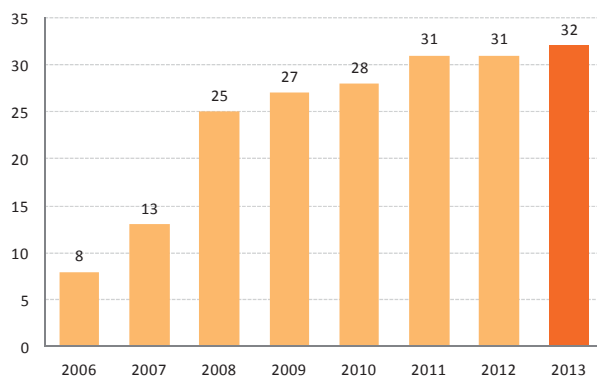


Figura 1. Evolució del nombre de municipis participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol realitzats fins l'actualitat.

L'agrupació de municipis es manté igual que en les edicions anteriors: el grup (+10) inclou els municipis entre 10.000 i 40.000 habitants i el grup (+40), els que tenen una població superior a 40.000 habitants. En formen part també, quatre municipis de menys de 10.000 habitants: Cabriels, Sant Cebrià de Vallalta, Vacarisses i Tiana.

Ajuntaments de municipis de menys de 40.000 habitants		Ajuntaments de municipis de més de 40.000 habitants	
Igualada	39.198	Hospitalet de Llobregat, L	257.057
Vilafranca del Penedès	39.035	Terrassa	215.678
Barberà del Vallès	32.436	Sabadell	207.938
Sitges	29.039	Mataró	124.084
Castellar del Vallès	23.363	Sant Cugat del Vallès	84.946
Esparreguera	21.856	Sant Boi de Llobregat	83.070
Malgrat de Mar	18.504	Manresa	76.570
Cardedeu	17.427	Rubí*	74.484
Sant Celoni	17.076	Vilanova i la Geltrú	66.591
Montornès del Vallès	16.192	Viladecans	65.188
Canovelles	16.090	Prat de Llobregat, El	63.162
Sant Just Desvern	15.874	Castelldefels	62.989
Palau-solità i Plegamans*	14.484	Granollers	59.954
Canet de Mar	14.183		
Castellbisbal	12.407		
Tiana	8.151		
Cabrils*	7.140		
Vacarisses	6.231		
Sant Cebrià de Vallalta	3.368		

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

Taula 1. Municipis participants en els CCI d'escoles bressol (2013).

Dels 32 municipis participants en el Cercle, 28 tenen una població superior als 10.000 habitants i representen el 53,7% de la població dels municipis de la província d'aquesta grandària, excloent la ciutat de Barcelona (veure figura 2).

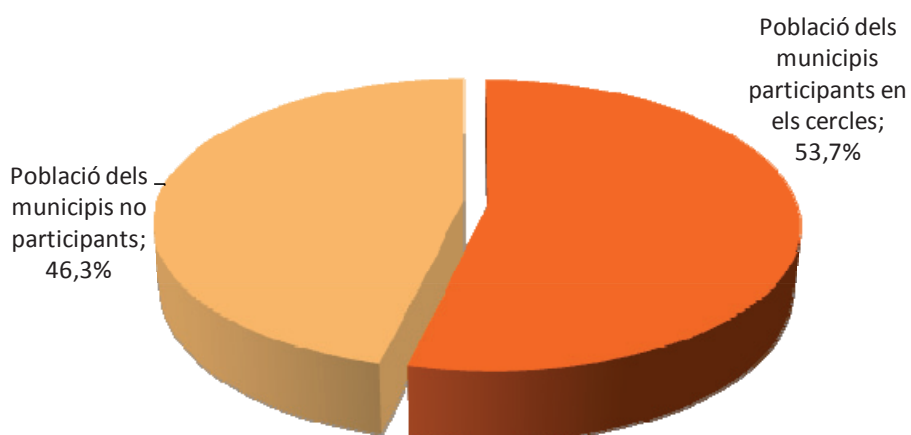


Figura 2. Percentatge de població dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona participants en els CCI d'escoles bressol –exclosa la ciutat de Barcelona- (Dades 2012).



La població de 0 a 3 anys dels municipis participants de més de 10.000 habitants representa el 35,1% de la població d'aquesta franja d'edat de la província, exclosa la ciutat de Barcelona (veure figura 3).

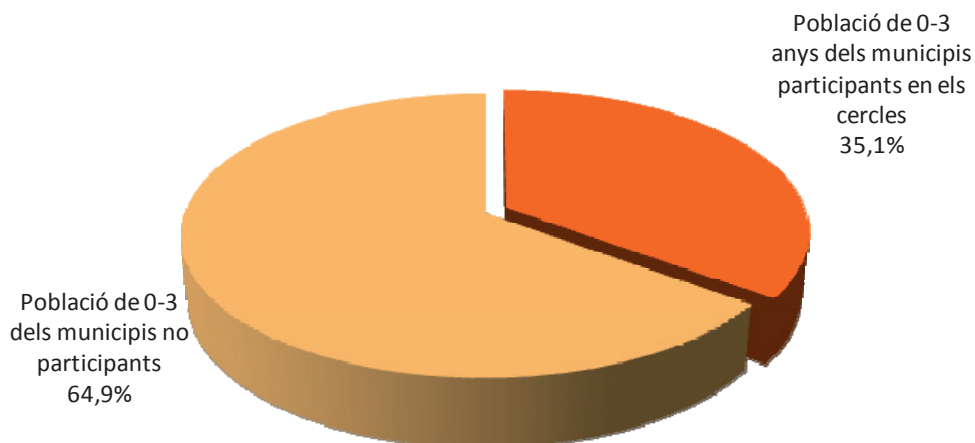


Figura 3. Percentatge de població de 0 a 3 anys dels municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona que han participat als CCI d'escoles bressol al 2013 (exclosa la ciutat de Barcelona). (Dades 2012).

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

En aquest apartat es presenten els resultats dels indicadors de la present edició segons les diverses dimensions considerades. Pel que fa als aspectes metodològics dels CCI, el quadre resum d'indicadors incorpora tres nous indicadors de la dimensió econòmica com es veurà l'apartat corresponent. Actualment, conté 57 indicadors distribuïts en cinc dimensions: d'encàrrec polític, d'usuari client, de valors organitzatius, d'economia i d'entorn (veure figura 4).

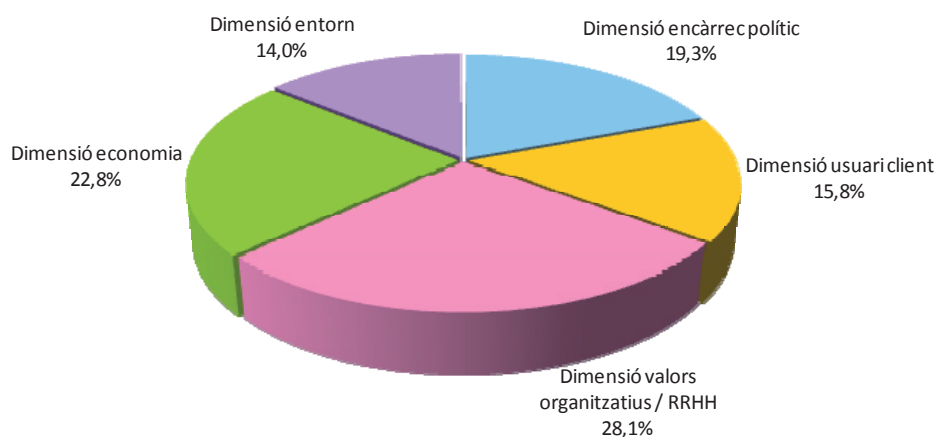


Figura 4. Distribució dels indicadors per cadascuna de les dimensions d'estudi.

L'anàlisi global dels indicadors s'ha realitzat:

- ♦ Des d'una perspectiva d'evolució temporal (2009-2012).
- ♦ Des de la comparativa entre municipis, segons la grandària poblacional, tot destacant les diferències significatives entre els municipis de més de 10.000 habitants (+10) i entre els de més de 40.000 habitants (+40).
- ♦ Analitzant la possible correlació entre els diferents indicadors.
- ♦ Des d'una perspectiva transversal amb altres serveis participants en els CCI, comparant aquells indicadors que són comuns a tots els serveis analitzats (corresponents a la Dimensió de Valors Organitzatius-Recursos Humans i a la Dimensió Econòmica).

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

1. DIMENSÍO D'ENCÀRREC POLÍTIC

Els indicadors de la dimensió "Encàrrec Polític", relacionats amb la planificació de l'oferta ajustada a la demanda, (Taula 2), es classifiquen en funció de:

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

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



	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+40	+10
Adequar el servei a la demanda ciutadana						
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	2,0	1,8	1,8	1,7	1,9	1,2
Demanda de places d'EEBB municipal	19,4	20,2	21,2	21,8	20,0	29,4
% d'oferta de serveis complementaris	76,2	76,3	76,3	78,8	79,5	78,4
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	28,6	30,1	30,1	32,3	50,0	21,1
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	24,5	24,1	28,1	37,0	35,6	39,9
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	5,4	3,7	5,2	4,6	6,3	1,1
Planificar adequadament l'oferta escolar						
% de places municipals sobre el total de places al municipi	38,2	42,3	42,9	43,5	38,9	57,5
% de places públiques sobre el total de places al municipi	44,9	48,8	42,8	49,8	47,3	57,5
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	2,2	2,0	1,9	2,9	2,2	5,0
Potenciar la igualtat d'oportunitats						
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	12,4	14,1	14,4	15,4	12,9	25,0
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,4	6,7	6,7	8,8	7,9	13,3

Taula 2. Indicadors de la dimensió Encàrrec polític del CCI de les escoles bressol (2012).

1.A. ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

El mapa de llars d'infants 2004-2008 del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, que va duplicar l'oferta pública d'escoles bressol, fixava com objectiu per als 32 municipis que participen en aquesta edició de Cercles, 8.838 noves places públiques de primer cicle d'educació infantil (any 2008). La implantació d'aquest mapa al territori ha estat progressiva, de forma que durant l'any 2011 encara va entrar en funcionament algun nou centre. L'any 2012, aquests 32 municipis participants als Cercles han ofert 9.931 places públiques d'escola bressol.

A la Taula 3 es resumeix l'evolució de l'oferta de places públiques d'escola bressol entre 2008 i 2011.

	Creació de places públiques en els municipis participants			
	Cercles de Comparació d'Escoles Bressol ¹		Mapa Generalitat ²	
	2008	2012	Origen 2004	Objectiu 2008
Total de places públiques al municipi (municipals + Generalitat)	7.093	9.931	5.103	8.838
Municipis de més de 40.000 habitants	5.179	6.653	3.863	6.638
Municipis de més de 10.000 habitants	1.914	3.278	1.240	2.200

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

1-Dades dels Cercles de Comparació Intermunicipals d'Escoles Bressol. Diputació de Barcelona.

2-Dades del Mapa de Llars d'Infants de Catalunya 2004-2008. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya.

Respecte als resultats dels indicadors, el **nombre de sol·licituds per cada plaça vacant** és d'1,7, lleugerament inferior al valor de l'any 2011 (1,8). Tot i l'obertura de nous centres, que incrementen considerablement l'oferta de places, la demanda ciutadana d'escola bressol segueix sent elevada trobant-se encara distant d'un valor d'equilibri entre l'oferta i la demanda (entre 0,9 i 1,1 sol·licitud per cada plaça vacant).

Observem diferències importants en els dos grups d'estudi: en els municipis més petits (+10) el nombre de sol·licituds per cada plaça vacant és força més baix (1,2 sol·licituds per cada plaça vacant) que en els municipis amb una població superior als 40.000 habitants (1,9 sol·licituds per cada plaça vacant).

La **demanda de places d'escola bressol municipal**, comptabilitzada com el percentatge de població infantil de 0 a 3 anys que sol·licita plaça en un centre de titularitat municipal, va augmentant progressivament respecte anys anteriors, situant-se en el 21,8%.

Si es té en compte la grandària del municipi, és en els municipis petits (+10) on hi ha major demanda de places en escoles bressol municipals (29,4%). En els municipis grans (+40), la demanda és del 20% (veure figura 5).



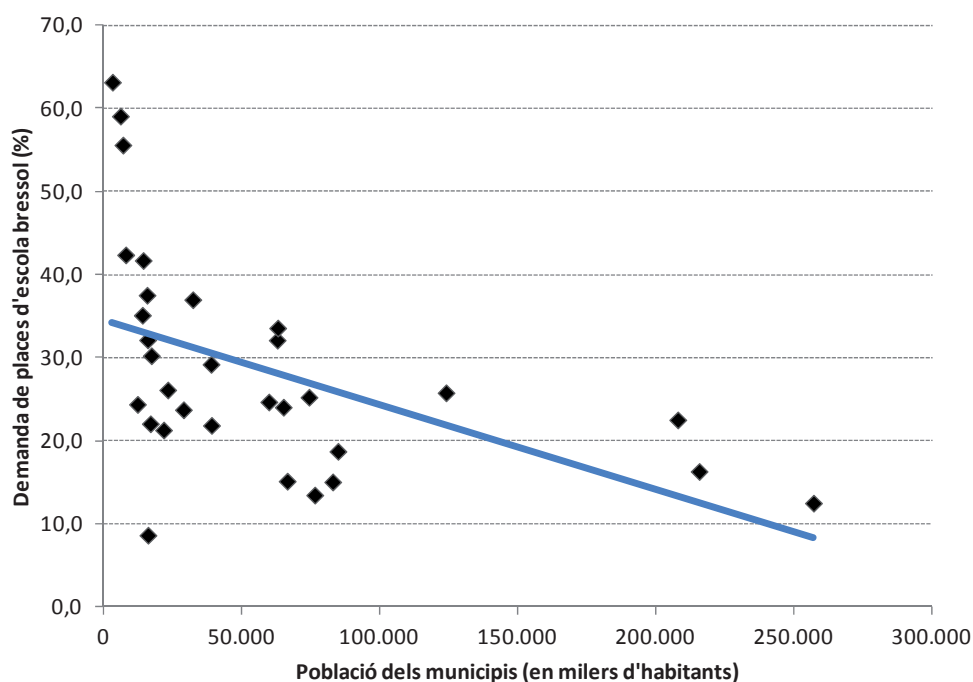


Figura 5. Demanda de places d'escoles bressol municipals segons la població dels municipis (2012).

L'any 2012, **l'oferta dels serveis complementaris de les escoles bressol** (menjador, servei d'acollida i permanències i casal d'estiu) és del 78,8% i els **altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies** (espai nadó, espai familiar i espai de joc) és del 32,3%, augmentant lleugerament respecte l'any anterior.

El **% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anual** (37%) ha augmentat molt respecte l'any 2011 ja que enguany s'ha comptabilitzat de manera diferent, és a dir, si l'any passat només es comptava l'hora de menjador (de 12 a 13h), aquest any també s'han comptabilitzat les hores en què els infants fan la migdiada (de 13 a 15h). Per tant, es comptabilitzen tres hores de menjador-descans en lloc d'una hora com anteriorment.

L'indicador referent al **% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies** (4,6%), ha disminuït lleugerament respecte l'any 2011. S'observa una gran diferència en aquest indicador entre els municipis petits (+10) i els de major població (+40) sent del 1,1% i del 6,3% respectivament.

1.B. PLANIFICAR ADEQUADAMENT L'OFERTA ESCOLAR

L'oferta de **places públiques** dels municipis que participen en els Cercles representa el 49,8% de l'oferta total de places d'escola bressol en aquests municipis. D'aquestes, la majoria de les places públiques són municipals. Enguany, l'indicador del **percentatge de places municipals sobre el total de places del municipi** és del 43,5%, produint-se diferències segons la grandària del municipi: els més petits (+10) tenen un 57,5% de places d'escola bressol municipal, mentre que els més grans (+40) en tenen un 38,9%. Aquesta diferència és deguda, entre d'altres aspectes, a l'existència d'una major oferta privada en els municipis més grans, i a una major cobertura de la demanda en els ajuntaments petits respecte dels més grans.

L'any 2012, la **concertació i/o la subvenció de places** d'escola bressol als centres privats per part de l'ajuntament, s'ha situat en el 2,9%.



Per tant, tenint en compte totes les places públiques i les concertades/subvencionades, l'oferta total de places d'escola bressol, pública o subvencionada pels ajuntaments, assoleix el 52,7% (veure figura 6)¹. Observem un augment progressiu de l'oferta pública en aquest àmbit.

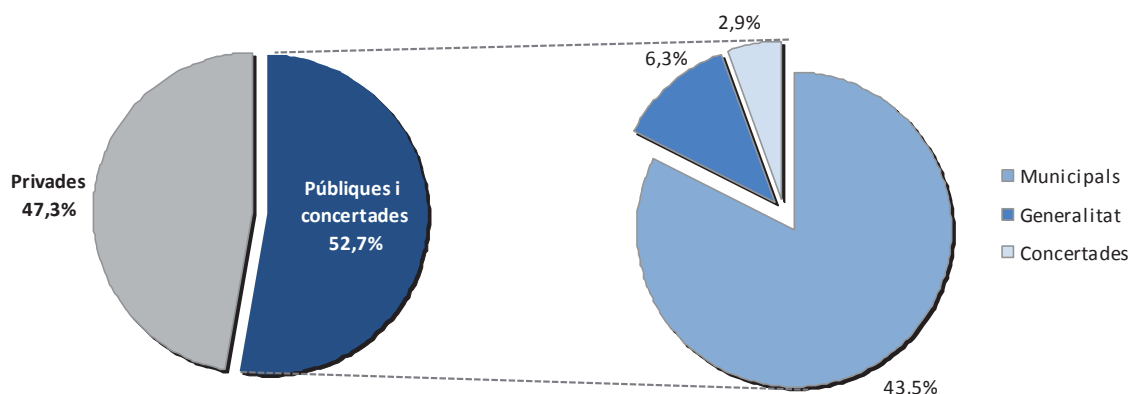


Figura 6. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol en els municipis, segons tipologia (2012).

1.C. POTENCIAR LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

En consonància amb els indicadors de l'oferta, el **percentatge d'infants que són alumnes d'EBM** continua creixent d'ençà l'any 2008 (11,5%), i arriba al 15,4% en el 2012, un punt percentual més que l'any passat (figura 7). Com en altres paràmetres, es mantenen les diferències entre els dos grups poblacionals: els municipis petits (+10) acullen en les escoles bressol de titularitat municipal el 25% dels infants menors de 3 anys, mentre que els grans (+40) atenen el 12,9%.

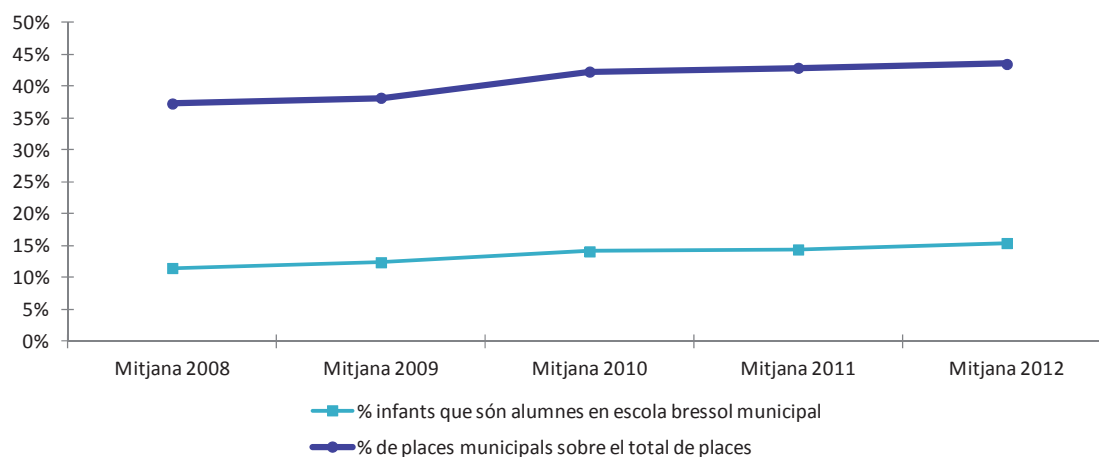


Figura 7. Evolució de l'escolarització en les escoles bressol municipals i de les places municipals, en els municipis participants en els Cercles d'escoles bressol, anys 2008-2012.

L'indicador del **percentatge d'infants de nacionalitat estrangera que són alumnes de l'escola bressol municipal**, que mesura la igualtat d'oportunitats en l'accés al servei, també augmenta respecte d'anys anteriors i presenta en aquesta edició un valor mitjà de 8,8%.

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



2. DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Els indicadors d'aquesta dimensió relacionen l'ús que fan els usuaris del servei d'EBM i el seu nivell de satisfacció com a usuaris. Aquests indicadors es classifiquen segons quatre objectius (Taula 4):

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

	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+40	+10
Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients						
Grau de satisfacció dels usuaris	8,3	8,5	8,6	8,7	8,8	8,6
Oferir un servei accessible als usuaris						
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,6	9,5	9,5	9,4	9,3	9,7
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	206	206	203	205	207	202
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	94,9	95,7	96,1	96,2	96,1	96,6
Garantir l'accés a tots els usuaris						
% d'alumnes que han rebut ajuts	28,1	29,3	30,4	21,8	21,4	22,7
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	78,4	86,2	91,5	76,8	72,6	86,6
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,8	1,7	1,8	1,6	1,9	1,0
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,9	2,7	2,6	2,7	2,7	2,8
Facilitar la participació						
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	33	29	31	31	33	26

Taula 4. Indicadors de la dimensió usuari / client del CCI de les escoles bressol (2012).

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

El **grau de satisfacció dels usuaris** es registra a través d'enquestes² a les famílies dels infants que assisteixen a l'EBM. Aquest indicador es calcula amb les dades facilitades per 24 dels 32 municipis sobre l'enquesta de satisfacció de l'any 2012. En aquest cas, va assolir un valor mitjà de 8,7 punts (en una escala de 10), mostrant que les famílies perceben l'escola bressol com un servei educatiu de qualitat que, alhora, satisfà les seves expectatives. És la valoració més alta obtinguda en els darrers quatre anys i mostra un augment progressiu de la satisfacció dels usuaris (Figura 8).

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

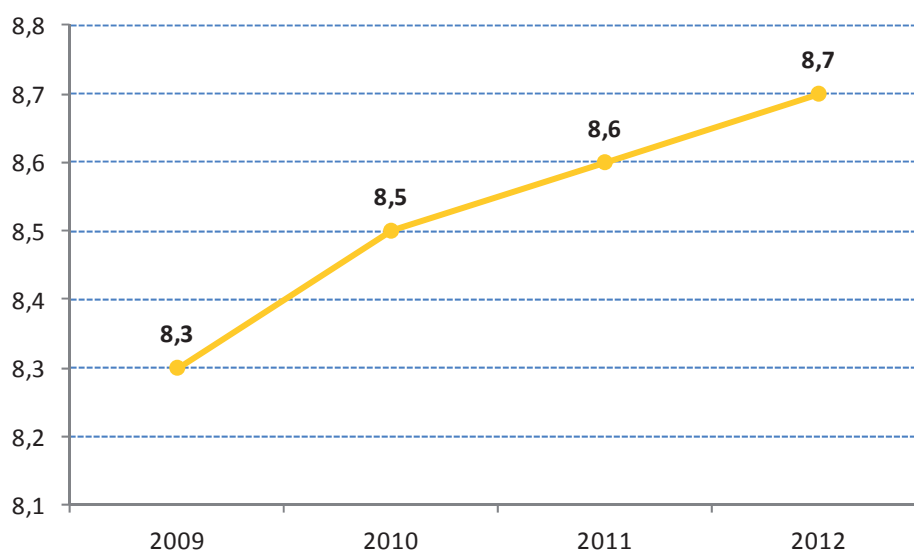


Figura 8. Evolució del grau de satisfacció dels usuaris. Anys 2009-2012.

2.B. OFERIR UN SERVEI ACCESSIBLE ALS USUARIS

La **mitjana d'hores d'obertura diària per centre** (9,4 hores) i la **mitjana de dies d'obertura anual per centre** (205 dies), són indicadors que mantenen els seus valors respecte les edicions anteriors, i posa de manifest la consolidació de l'oferta dels diferents serveis i l'estabilitat en quant al calendari d'obertura anual. Els valors d'aquests indicadors pels municipis petits (+10) i pels de major població (+40) no mostren diferències significatives.

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

El **percentatge d'infants que han rebut ajuts** econòmics durant l'any 2012 (21,8%), ha disminuït respecte l'any 2011 (30,4%), trencant-se així la tendència d'augment progressiu que s'experimentava des de l'any 2009 (veure figura 9). Això és degut, entre d'altres causes, a la supressió de l'ajut a l'escolaritat per part de la Generalitat i a que els requisits per l'accés als ajuts poden haver estat més exigents.

² Aquest indicador es calcula en el conjunt dels municipis que han aportat informació sobre l'enquesta de satisfacció dels 2012.



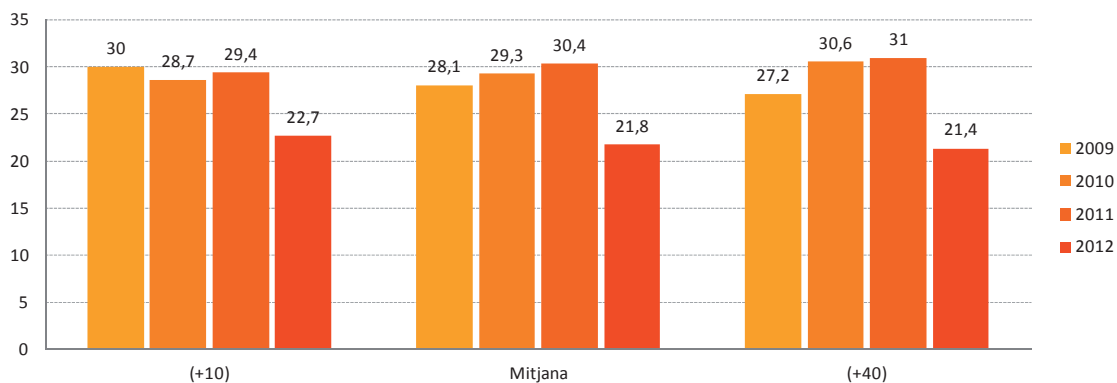


Figura 9. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts del municipi per a l'escola bressol. Anys 2009 - 2012.

Al valorar l'indicador **% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats** s'ha de tenir en compte que en alguns municipis participants, els ajuts per l'EBM són atorgats des dels serveis socials i, per tant, no s'inclouen en aquest còmput. Aquest indicador, com l'anterior, trenca la tendència a l'alça pel que fa a la mitjana dels municipis que s'observava des de l'any 2009. Enguany mostra un valor del 76,8%, sent menor per als municipis de major població (72,6%) i major pels municipis petits (86,6%) (veure figura 10).

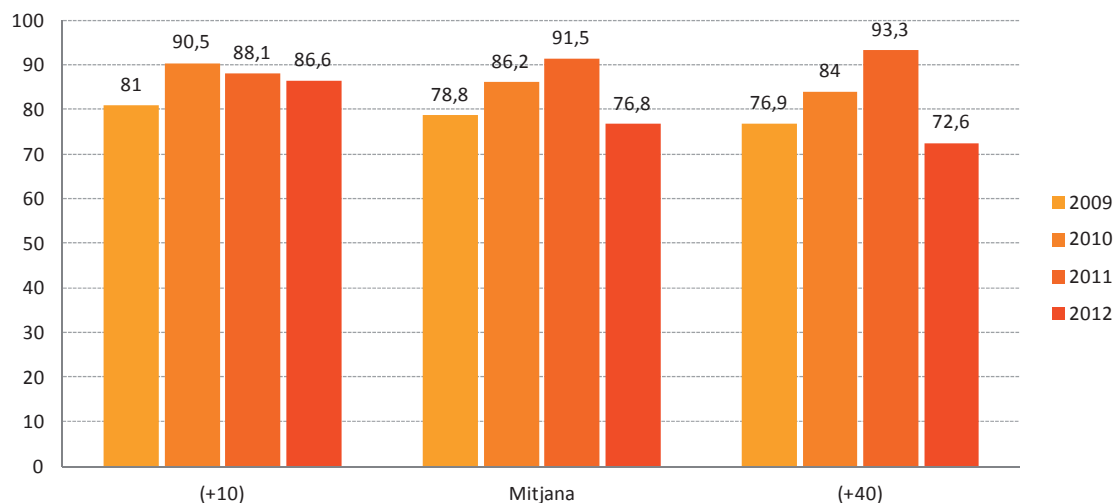


Figura 10. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats.. Anys 2009 - 2011.

El **percentatge d'alumnes amb necessitats educatives especials** que ha assistit a les escoles bressol municipals el 2012 és del 1,6% i el **d'alumnes amb necessitats educatives socials** és del 2,7%, mantenint-se força estables respecte l'any passat.

2.D. FACILITAR LA PARTICIPACIÓ

El **nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes** ha registrat un valor mitjà de 31 membres, mostrant una tendència a la baixa en relació amb els valors dels darrers anys. L'escassa participació de les famílies a l'AMPA pot explicar-se, entre d'altres, pels següents motius:

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

3. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS-RECURSOS HUMANS

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

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



	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+40	+10
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió						
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA)	53	63	62	59	57	64
% de Gestió indirecta (Concessió)	47	37	38	41	43	36
Oferir un servei de qualitat (model de gestió)						
Alumnes per educador/a	14,8	14,7	14,7	14,6	14,9	14,1
Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	73,6	80,5	76,3	75,7	79,3	68,9
% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre total d'hores treballades	17,8	17,2	15,6	14,8	15,7	13,2
% d'hores no lectives dels educadors/res de suport sobre total d'hores anuals treballades	14,0	12,0	11,3	10,9	11,2	10,4
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	48,2	48,2	48,0	47,6	49,2	44,2
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3	5,3	5,5	5,3	5,7	4,6
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors						
% de personal educador i educador de suport fix	84,4	84,9	85,6	85,0	83,6	87,1
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador de	4,2	4,6	4,6	5,4	5,8	4,9
Salari brut d'un/a educador/a	24.248	24.361	23.957	23.569	25.557	22.202
Salari brut d'un/a educador/a de suport	20.656	20.966	20.663	20.463	21.934	19.727
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	30.080	29.631	29.671	29.385	31.603	28.137
Millorar les habilitats dels treballadors						
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	33	35	28	28	34	18
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals						
% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	99	99	98	98	99	98

Taula 5. Indicadors de la dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans del CCI d'escoles bressol (2012).

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

El **percentatge de gestió directa** dels serveis d'escola bressol és del 59%, lleugerament inferior a l'any anterior (62%). Com es pot observar en la figura 11, en el qual es mostren les formes de gestió dels serveis municipals que participen als cercles de comparació intermunicipals, les escoles bressol s'adscriuen al grup de cercles on la gestió directa es troba en el tram intermig (veure figura 11).

Cal destacar que les successives edicions dels Cercles mostren un augment dels serveis d'escola bressol de **gestió indirecta**, proporció que ha passat del 27% al 41% entre el 2008 i el 2012, reflex del model de gestió que s'ha implementat de manera preferent durant el desplegament del mapa escolar. Per tant, la proporció de les dues formes de gestió- directa i indirecta-, tendeix a igualar-se.

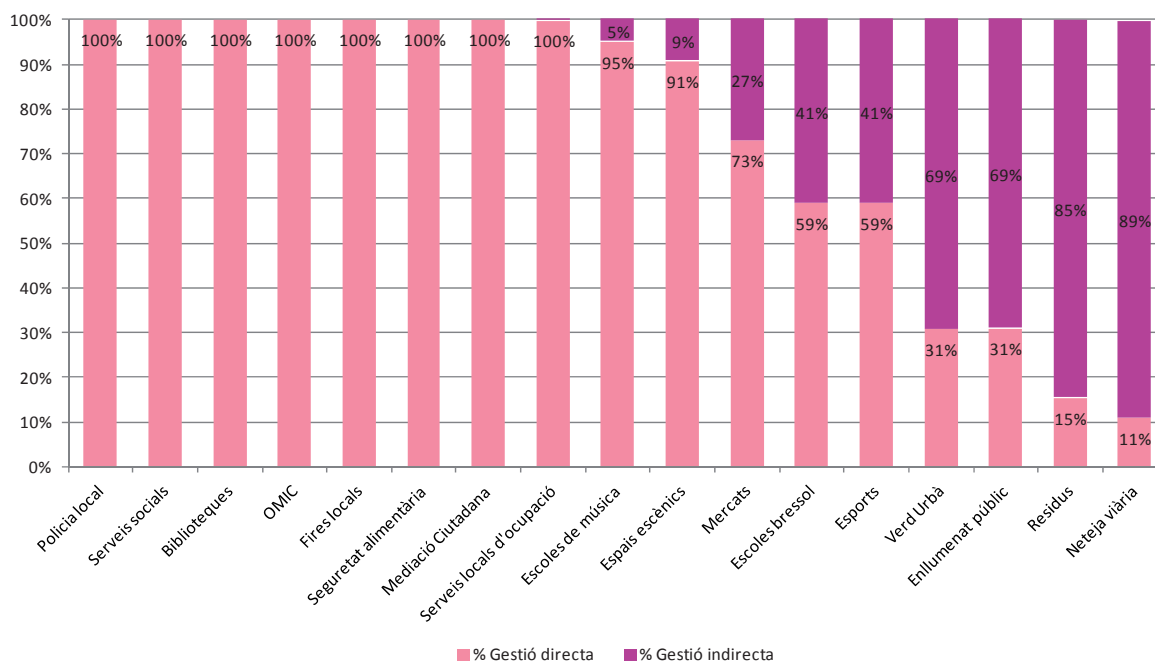


Figura 11. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2012)³

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

L'indicador **alumnes per educador/a**, que enguany adopta el valor mitjà de 14,6, es manté estable d'ençà l'any 2009 (14,8), així com el **nombre de personal educador de suport per educador/a** que s'ha mantingut al llarg dels darrers quatre anys (0,5).

El **percentatge d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció** durant el 2012 ha estat del 75,7%. En els municipis de més de 40.000 habitants, aquest indicador pren un valor més elevat (79,3%) que en els municipis més petits (68,9%). El valor individual d'aquest indicador en cada municipi, reflecteix les funcions i les tasques assignades a la direcció del centre, així com el nombre d'unitats que ha de gestionar.

La **proporció d'hores no lectives dels educadors/es sobre el total d'hores treballades** (destinades a la preparació de les classes, coordinació, reunions i formació) es situa en un 14,8%, continuant la tendència

³ Dades de l'any 2012, excepte els de Neteja Viària, Serveis de Residus i Serveis Socials, que són del 2011. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2012.



descendent des del 2009. Aquest és un indicador que es relaciona amb el pes donat a la coordinació, tasques de preparació i de relació amb les famílies.

En la mateixa dinàmica que l'indicador anterior, la mitjana del **percentatge d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores treballades** es redueix al 10,9%, seguint la tendència descendent des de l'any 2009 de 3,1 punts percentuals.

És interessant observar l'evolució dels darrers anys d'aquests dos indicadors, amb indicis clars d'una tendència a la redistribució de la dedicació horària, on s'incrementen les hores lectives sobre el total d'hores treballades, i que es podria interpretar com una primera reacció a les dificultats pressupostàries del servei (veure figura 12).

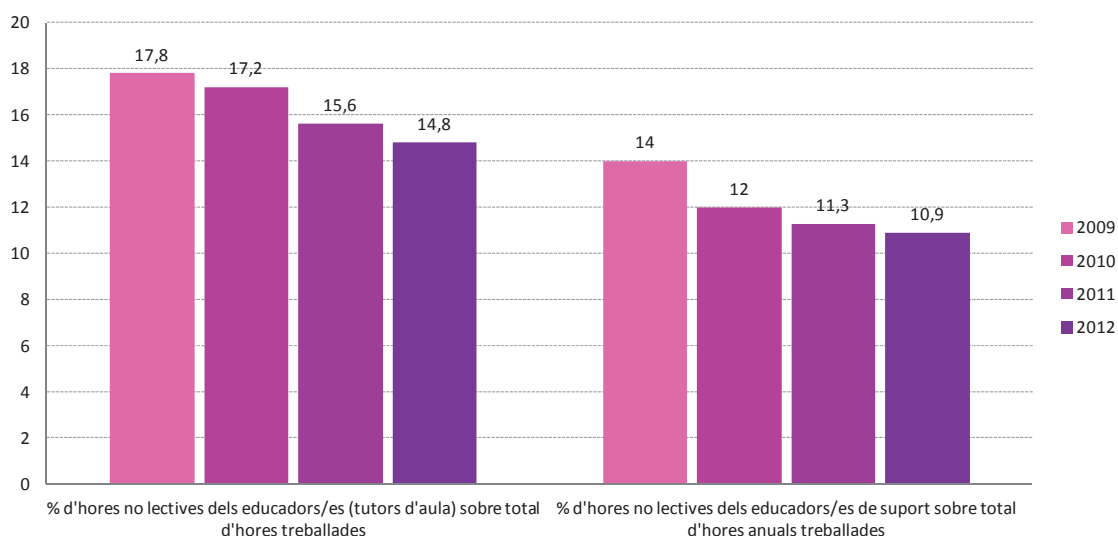


Figura 12. Evolució del % d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) i d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades. Anys 2009 a 2012

L'ús del menjador de l'escola bressol, mesurat mitjançant l'indicador del **percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual**, continua mostrant una lleugera tendència a la baixa (47,6%). En els municipis de més de 40.000 habitants, l'ús del menjador escolar es troba per sobre la mitjana (49,2%), mentre que en els municipis més petits l'ús del menjador és inferior a la mitjana (44,2%). La demanda d'aquest servei es relaciona directament amb l'horari laboral de les famílies, amb els seus recursos econòmics i amb la presència d'una xarxa de suport familiar que possibilita no utilitzar aquest servei.

La ràtio **nombre d'alumnes de menjador per professional de menjador** és de 5,3, valor força estable respecte edicions anteriors.

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

Es valora el **percentatge de personal educador i educadors de suport fix** com una mostra d'estabilitat laboral que reverteix en la qualitat del servei. El 85% del personal de les escoles bressol que participen als CCI té un contracte fix (funcionaris o amb contractació laboral indefinida). En les poblacions de més de 10.000 habitants, aquest indicador pren un valor més elevat (87,1%) que en les de més de 40.000 habitants (83,6%). Com observem, aquest indicador es manté estable amb relació als quatre anys anteriors.

El valor de l'indicador **percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport** és lleugerament superior aquest any (5,4%) que en edicions anteriors que es situaven en el 4,6%. Aquest indicador, comú a tots els serveis participants en els CCI, en el cas de les escoles bressol mostra una posició intermèdia respecte la resta de serveis analitzats (veure figura 13).

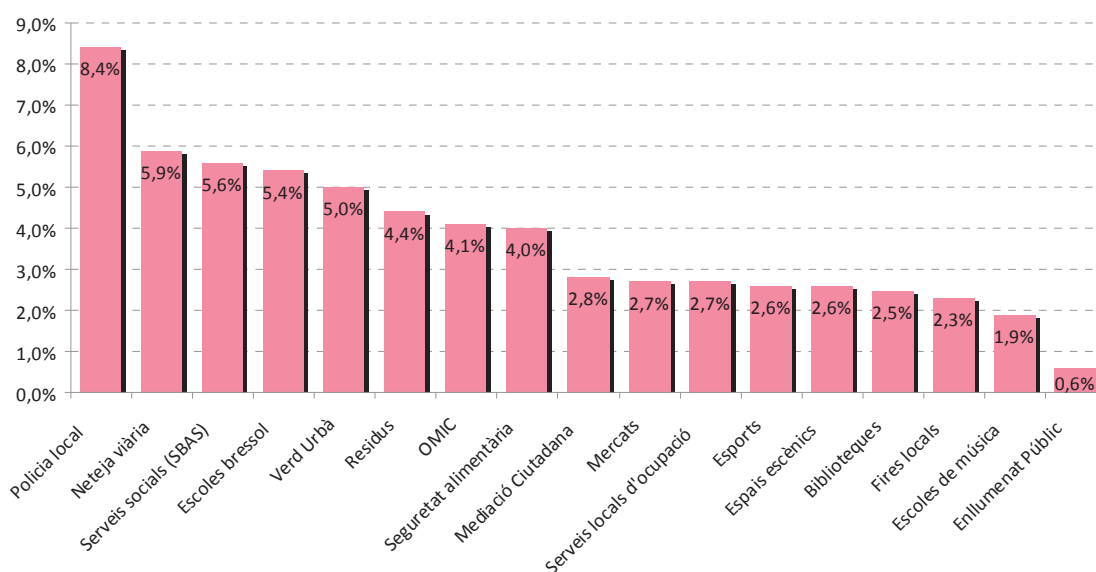


Figura 13. Percentatge d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels CCI (2012)⁴.

3.D. MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS

En aquest bloc es valora l'esforç per millorar les habilitats i coneixements dels treballadors implicats en el servei, fomentant i afavorint la seva formació. En la present edició, la mitjana de les **hores de formació anual per professional de l'escola bressol** (educadors/es i educadors/es de suport), ha estat de 28 hores, igual que l'any passat. Tot i que aquest indicador reflecteix una tendència a la baixa en els últims cinc anys, els professionals de l'escola bressol continuen sent un dels col·lectius que rep més hores de formació respecte els serveis analitzats en els CCI (figura 14), ja que la formació a l'escola bressol és una qüestió prioritària pels responsables dels centres, doncs incideix de forma decisiva en la qualitat del servei.

Des de la perspectiva poblacional, s'observen diferències significatives: en els municipis més grans (+40) els professionals realitzen 34 hores de formació anuals, mentre que en els municipis més petits (+10) en fan 18.

⁴ Dades de l'any 2012, excepte els de Neteja Viària, Serveis de Residus i Serveis Socials, que són del 2011. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2012.



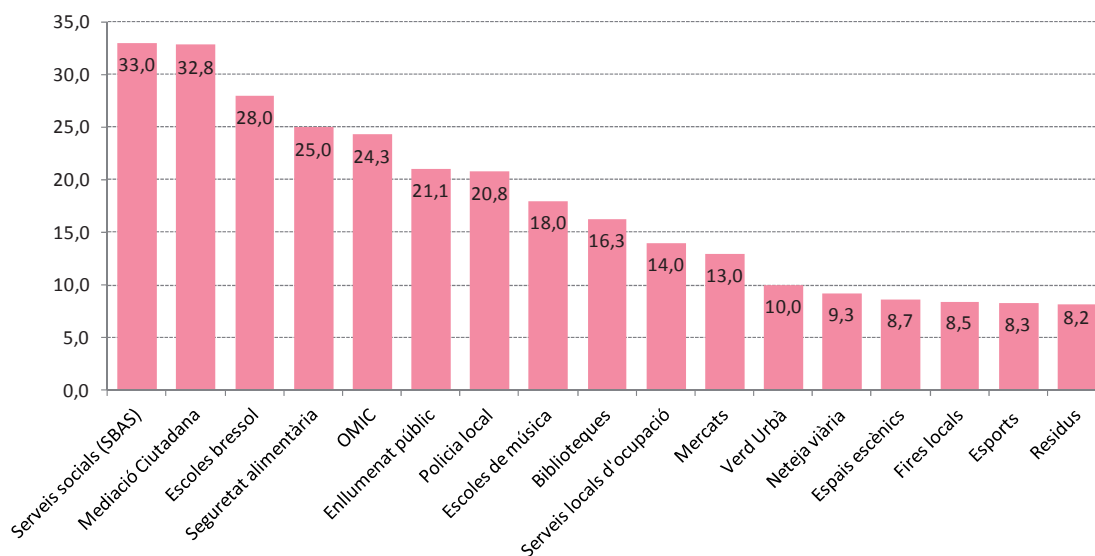


Figura 14. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI (2012)⁵.

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

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

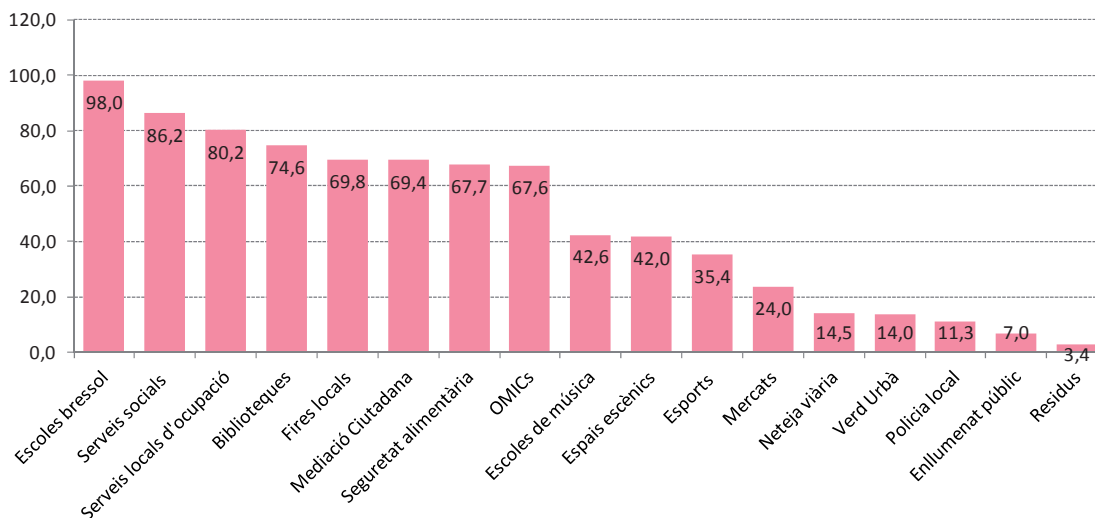


Figura 15. Percentatge de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2012).

⁵ Dades de l'any 2012, excepte els de Neteja Viària, Serveis de Residus i Serveis Socials, que són del 2011. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2012.

4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

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

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



	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+40	+10
Disposar dels recursos adequats						
Despesa corrent per habitant	24,2	28,2	28,2	28,0	24,3	43,3
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	2,7	3,4	3,4	3,4	3,0	4,5
Finançar adequadament el servei						
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	32,9	33,0	33,4	36,8	36,0	38,6
% de finançament per aportacions d'altres institucions	30,6	31,4	29,4	24,3	23,4	24,0
% de finançament per part de l'ajuntament	36,5	35,6	37,2	38,9	40,6	37,4
Gestionar adequadament els recursos						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	74,0	74,5	74,7	73,1	70,8	78,5
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,8	15,4	16,8	16,2	15,6	17,6
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	6,7	1,7	1,9	1,7	2,0	0,5
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats						
Despesa corrent per alumne	5.502	5.485	5.454	5.207	5.386	4.839
Despesa corrent per alumnes del servei d'escola bressol	-	-	-	4.617	4.699	4.365
Despesa corrent per hora d'obertura anual	246	244	249	245	257	223
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	-	-	-	156	161	152
Quota mitjana mensual del servei de menjador	-	-	-	133	133	132

Taula 6. Indicadors de la dimensió Econòmica del CCI d'escoles bressol (2012).

4.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

Durant l'any 2012, el servei d'escola bressol representà el 3,4% de la **despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal**. Aquest percentatge és el mateix que l'any 2011 i el 2010, mantenint així l'augment experimentat respecte d'anys precedents.

La voluntat ferma dels ajuntaments per oferir un servei de qualitat als usuaris queda reflectida en les partides pressupostàries destinades al servei. Els municipis més petits són els que continuen fent un esforç pressupostari –relatiu– més elevat (4,5%), seguint la tendència a l'alça dels darrers anys. En els municipis més grans (+40), la despesa del servei és del 3% de la despesa corrent municipal, valor que es manté estable (veure figura 16).

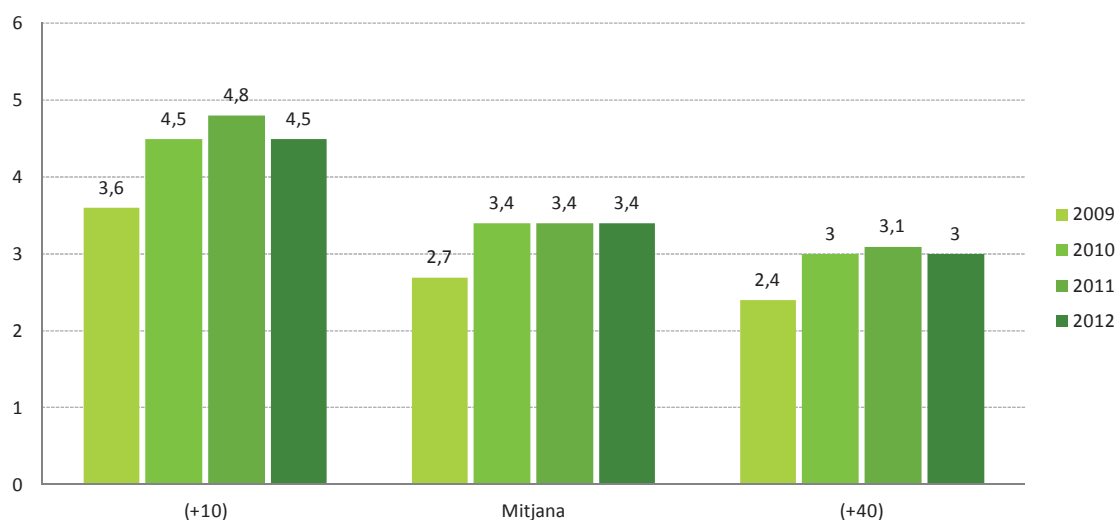


Figura 16. Evolució del percentatge de la despesa corrent sobre el pressupost municipal. Anys 2008 a 2012.

De la mateixa manera que en l'indicador anteriorment comentat, la **despesa corrent per habitant** (28€) es manté pràcticament igual que el 2011 i 2010.

En aquest indicador també hi ha diferències notables en els valors en funció de la dimensió poblacional del municipi (veure figura 17).



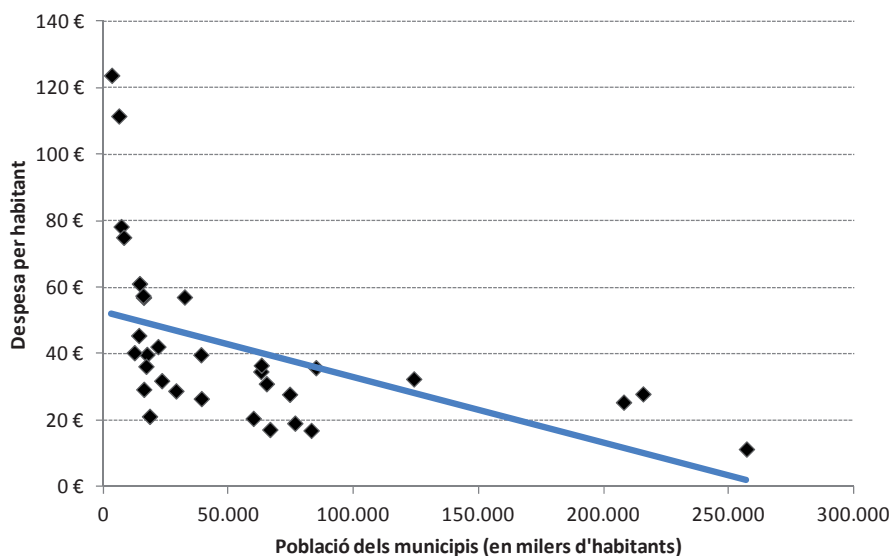


Figura 17. Despesa corrent del servei per habitant, segons població dels municipis (2012).

Els municipis més petits (+10) destinen 43,3€ per habitant al funcionament de l'escola bressol, mentre que els municipis més grans (+40) hi destinen 24,3€ per habitant. Així doncs, a major volum de població, la despesa per habitant és menor.

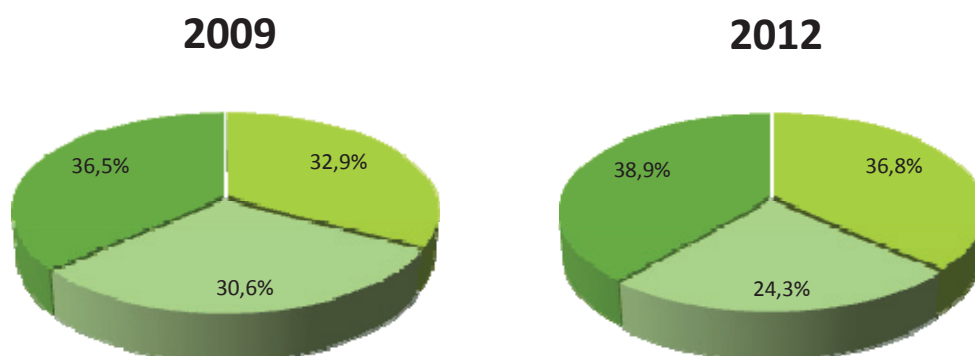
Els resultats d'aquests dos indicadors posen de manifest la rellevància del servei de les escoles bressol dins de les polítiques educatives locals vers la petita infància i les seves famílies, de manera especial en els municipis petits.

	Despesa corrent per habitant	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	Despesa corrent per alumnes del servei d'escola bressol	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal
+40	24,3	3,0	4.699	12,9
+10	43,3	4,5	4.365	25,0

Taula 7. Comparativa d'indicadors de despesa i % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en EBM municipal.

4.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

El model de finançament de les escoles bressol municipals, que en les edicions anteriors dels Cercles responia al criteri dels terços (un terç l'ajuntament, un terç les famílies i un terç d'altres institucions), comença a apuntar cap a un major **grau de finançament per part de l'ajuntament**, que l'any 2012 ha augmentat fins al 38,9%, així com un major **% d'autofinançament per part de les famílies** (36,8%), mentre disminueix el **% de finançament per part d'altres institucions** (24,3%).



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

Figura 18. Distribució de l'aportació econòmica. Any 2009 i 2012.

El % de finançament per part de l'ajuntament del servei d'escoles bressol és dels més baixos dels CCI. (figura 19).

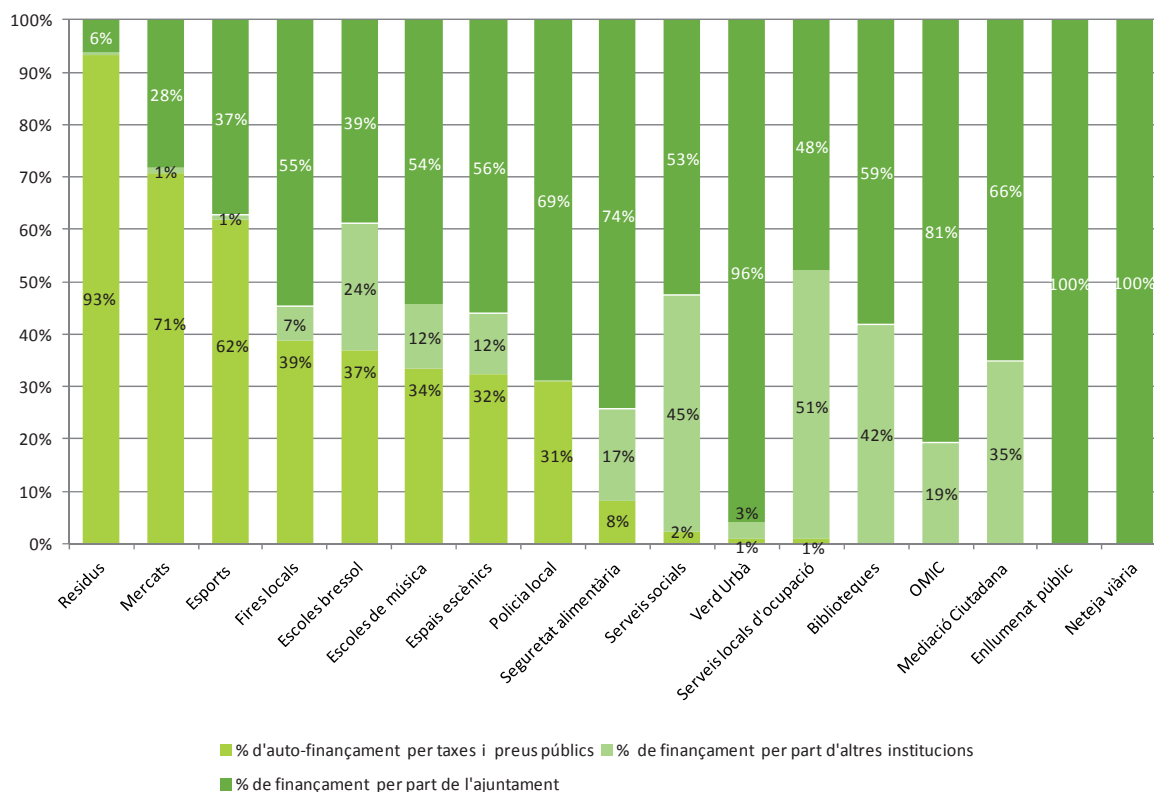


Figura 19. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels CCI (2012).



Si s'analiza l'evolució d'aquests indicadors des de l'any 2009 s'observa una tendència a la reducció del % de finançament de les altres institucions en els dos trams de població. En els municipis petits (+10), la reducció percentual del % finançament d'altres institucions (35% al 2009 al 24% al 2012) és més intensa que en els municipis +40 (28,4% al 2009 fins el 23,4% al 2012). Aquest increment del % finançament per part de l'ajuntament es compensa amb una reducció de costos, com ens mostra l'indicador "despesa corrent per alumne". El resultat és que l'aportació en termes absoluts de l'ajuntament es manté estable.

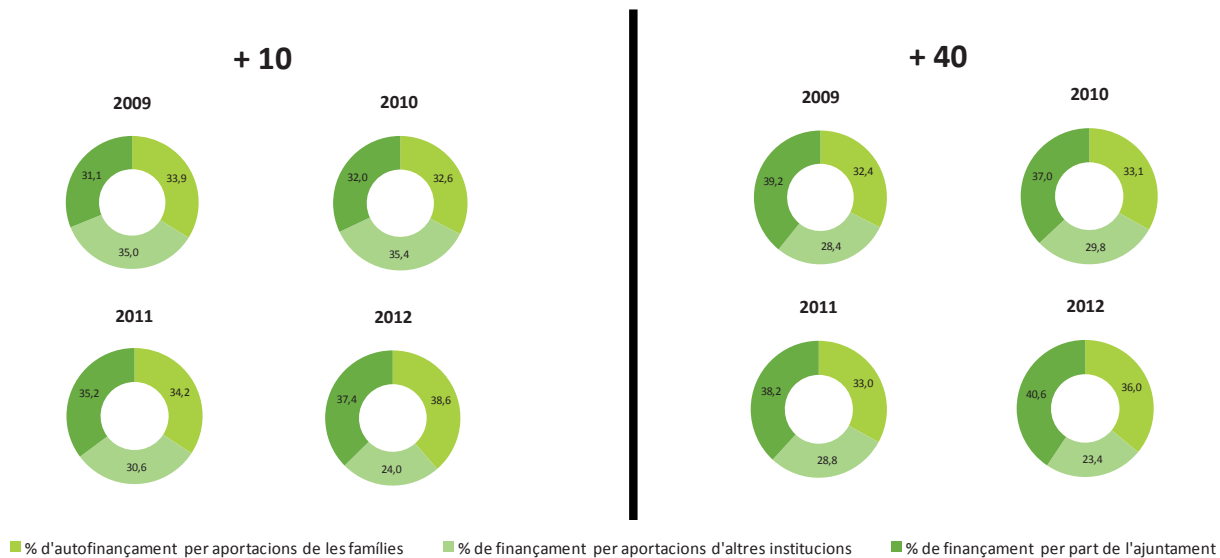


Figura 20. Distribució de les fonts de finançament de les escoles bressol municipals, segons grandària de població. Anys 2009 a 2012.

4.C. GESTIONAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

L'indicador de la **despesa en personal de l'escola bressol**, sobre el total de la despesa corrent mostra un valor a l'entorn del 73,1%, que es manté relativament estable des de l'any 2009. En els municipis de més de 10.000 habitants, el percentatge de despesa en personal dels centres és del 78,5%, mentre que en els de més de 40.000 habitants es situa en el 70,8%.

Enguany, el 16,2% de la **despesa corrent del servei d'escola bressol que correspon als serveis complementaris** (menjador, servei d'acollida/permanències i casal d'estiu) es manté estable respecte a anteriors edicions dels CCI.

Durant el 2012, la **despesa corrent en altres serveis d'atenció a la infància, oferts des de l'escola bressol**, assoleix l'1,7%. La prestació d'aquests serveis s'ofereix de forma molt heterogènia entre els municipis participants (tal i com es pot a veure a l'apartat Dimensió encàrrec polític), fet que dificulta la seva quantificació econòmica⁶.

⁶ Els darrers anys ha augmentat la recollida d'informació i actualment es disposa de més dades al respecte.

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

Aquest darrer any, la **despesa corrent per alumne** ha estat de 5.207€, molt similar a l'any anterior. Les diferències segons la grandària poblacional són importants: els municipis de més de 40.000 habitants destinen 5.386€ per a cada alumne que assisteix a l'escola bressol, mentre que els municipis de més de 10.000 habitants en destinen 4.839€.

La **despesa corrent per hora d'obertura anual** ha estat de 245€, valor lleugerament inferior a de l'any 2011 (249€). S'observen diferències segons la grandària poblacional: els municipis de més de 40.000 habitants destinen 257€, mentre que els municipis de més de 10.000 habitants en destinen 223€.

Aquest any s'ha introduït tres indicadors nous: la **despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol**, indicador que mostra el cost real d'escola bressol - ja que no té en compte els serveis complementaris ni els altres serveis als infants i les seves famílies -; la **quota mitjana mensual del servei d'escola bressol**; i la **quota mitjana mensual del servei de menjador**. Aquests dos últims indicadors mostren la quantitat mensual que els costa a les famílies el servei d'escola bressol i el servei de menjador.

La **despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol** ha estat de 4.617€, la **quota mitjana mensual del servei d'escola bressol** 156€ i la **quota mitjana mensual del servei de menjador**, 133€. Les dades dels imports de les quotes mostren una gran diferència entre uns municipis respecte als altres: la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol es situa en una forquilla de **238€ i 70€** i la **quota mitjana mensual del servei de menjador** de **158€ i 97€**.



ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

La realitat actual obliga a optimitzar els recursos disponibles, a prendre decisions que permetin fer front als reptes que es plantegen, i a treballar per al futur més immediat. En aquest context, les dades objectives prenen rellevància per realitzar una gestió amb la màxima eficiència.

En aquesta línia de recerca d'instruments de millora en la provisió dels serveis públics, s'ha optat per incorporar una nova metodologia en els tallers de millora: l'Anàlisi de Fortaleses. Aquesta consisteix en analitzar de forma detallada els factors que són necessaris per aconseguir la prestació del servei d'una forma òptima i adequada. Per això, els grups participants defineixen els factors d'èxit o factors facilitadors que consideren necessaris per aconseguir que un indicador esdevingui un punt fort del servei; d'altra banda, es concreten aquelles dificultats a les que s'enfronten els professionals de servei per portar-los a terme (obstacles). La cerca d'aquests factors s'estructura a partir de diferents blocs relacionats tant amb les característiques i la gestió de l'entorn (entorn, entorn polític i usuaris) com amb la gestió interna del servei (equip de treball, processos organitzatius, d'implementació i d'avaluació i recursos materials).

Els indicadors i temes que s'han analitzat han estat els següents:

- ♦ % d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies.
- ♦ % alumnes que han rebut ajuts i % alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats.
- ♦ Participació de les famílies a l'escola bressol.
- ♦ Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol.

En el quadre següent es mostren les fortalezes analitzades per les escoles bressol durant la fase de millora.

Dimensió	Nom de la fortalesa analitzada	Municipi
Encàrrec polític		
	% D'OFERTA D'ALTRES SERVEIS D'ATENCIÓ A LA PETITA INFÀNCIA I A LES SEVES FAMÍLIES	Cardedeu
		Castelldefels
		Granollers
		Mataró
Usuari / Client		
	% D'ALUMNES QUE HAN REBUT AJUTS I % D'ALUMNES QUE HAN REBUT AJUTS SOBRE EL NOMBRE D'AJUTS SOL·LICITATS	Barberà del Vallès
		L'Hospitalet de Llobregat
		El Prat de Llobregat
		Rubí
	PARTICIPACIÓ DE LES FAMÍLIES A L'ESCOLA BRESSOL	Sitges
		Castellar del Vallès
		Esparreguera
		Igualada
		Palau-solità i Plegamans
Economia		
	DESPESA CORRENT PER ALUMNE DEL SERVEI DE L'ESCOLA BRESSOL	Cabrils
		Sant Boi de Llobregat
		Sant Celoni
		Vilafranca del Penedès



CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol de l'any 2012, són les següents:

- L'oferta de places públiques al primer cicle de l'educació infantil ha augmentat en els darrers cinc anys, seguint l'acompliment del Mapa escolar de Llars d'infants, i, per tant, també per part dels municipis dels Cercles. En canvi, no ha disminuït el nombre de sol·licituds per plaça vacant a l'EBM (1,7 sol·licituds). Si analitzem l'evolució de la demanda de places d'escoles bressol des de l'any 2009 podem observar que ha passat del 19,4% al 21,8%.
- L'oferta de serveis complementaris augmenta (78,8%) en relació amb l'any anterior (76,3%). Tanmateix, la dedicació horària d'aquests serveis en relació amb les hores d'obertura anuals del servei, ha augmentat de forma remarcable (37%) en comparació al 2011 (28,1%), ja que enguany es considera el temps complet del servei de menjador, és a dir, de 12 a 15 h.
- L'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies ha augmentat (32,3%) en relació amb 2011 (30,1%). És a dir, les escoles bressol ofereixen com a mitjana un dels tres serveis d'atenció a la infància i les seves famílies. Ha disminuït discretament, però, la dedicació horària respecte al total d'hores d'obertura anuals (4,6%).
- S'incrementa el pes de l'EBM en l'etapa educativa de 0 a 3 anys, ja que s'arriba al 43,5% de les places de primer cicle de l'educació infantil sobre el total de places al municipi. Els municipis participants ofereixen un 49,8% de places públiques d'escola bressol, valor que puja al 52,7% quan s'inclouen aquelles que també estan finançades pels ajuntaments (2,9% de places concertades/subvencionades).
- El 15,4% de la població infantil entre 0 i 3 anys està escolaritzada en escoles bressol municipals. El percentatge d'escolarització dels infants de nacionalitat estrangera en aquests centres és del 8,8%.
- El servei d'escola bressol municipal funciona 9,4 hores diàries, 205 dies a l'any. Les famílies usuàries valoren els serveis oferts per les escoles bressol, globalment, de forma molt positiva (8,7 punts sobre 10).
- Aquest any el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts ha disminuït de forma considerable, passant d'un 30,4% el 2011 a un 21,8% el 2012 (amb un 76,8% d'ajuts concedits sobre el total sol·licitats). Alguns factors que poden explicar aquesta evolució són: per una banda, la disminució de les sol·licituds de 3.042 a 2.742; i d'una altra, una reducció dels ajuts procedents d'altres administracions.
- El % d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,6%) i el % d'alumnes amb necessitats educatives socials (2,7%) es mantenen relativament estables. Tot i això, els participants als tallers dels CCI 2013 han percebut un augment dels alumnes amb necessitats educatives socials.
- El nombre d'associats a l'AMPA per cada cent alumnes és de 31, igual que el 2011, la qual cosa no implica un baix grau de participació de les famílies en la vida del centre, donat que poden utilitzar altres canals de participació.
- El 59% dels serveis de les EBM participants són gestionades directament per l'ajuntament o per un organisme autònom, mentre que el 41% es gestionen de forma indirecta, mitjançant una concessió. Els darrers anys destaca la tendència ascen-



dent del % de gestió indirecta, així com el fet de què una bona part dels centres gestionats de forma directa externalitzen algun servei (gestió mixta), ja sigui un servei complementari o d'altres serveis per a la petita infància i les famílies.

- L'any 2012, s'observa una tendència descendent d'alguns indicadors d'organització dels centres com el % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre (75,7%), el % d'hores no lectives dels educadors/es tutor/es sobre el total (14,8%) i el % d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total (10,9%). Aquests valors representen la reacció dels centres davant el nou escenari econòmic, iniciant una primera reorganització interna i intentant utilitzar al màxim els recursos humans de forma cada cop més ajustada a les restriccions pressupostàries.
 - El servei de menjador ha estat utilitzat pel 47,6% dels infants de 0 a 3 anys que assisteixen a l'EBM.
 - El nombre d'hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport ha baixat lleugerament (situant-se en les 28 hores anuals) respecte les primeres edicions dels Cercles però manté el mateix valor que l'any anterior.
 - La despesa corrent per habitant és de 28€ i la despesa corrent sobre el pressupost municipal per aquest servei és del 3,4%, mantenint-se respecte l'any anterior.
 - El finançament del servei que, fins l'any 2010, es distribuïa aproximadament a terços entre les famílies usuàries, l'Ajuntament i el Departament d'Ensenyament de la Generalitat, en l'edició de l'any passat es va començar a desdibuixar. Enguany s'accentua aquesta tendència. El 2012, el percentatge d'autofinançament per part de les famílies augmenta (36,8%) igual que el % de finançament per part de l'ajuntament (38,9%). El percentatge de finançament per part d'altres institucions, en canvi, disminueix fins el 24,3%.
 - La despesa corrent del servei d'escola bressol, que inclou el servei educatiu, els serveis complementaris (acollida de matí i tarda i servei de menjador) i els altres serveis a la petita infància i les seves famílies, ha estat de 5.207€ per alumne, i de 245€ per hora d'obertura anual.
 - Descomptant els serveis complementaris i els altres serveis a la petita infància i les seves famílies, la despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol és de 4.617€.
- Aquest indicador, juntament amb la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol (156€) i la quota mitjana mensual del servei de menjador (133) són indicadors que s'han incorporat en la present edició. Caldrà, per tant, esperar pròximes edicions dels Cercles per poder fer una anàlisi evolutiva.





**Diputació
Barcelona** | Àrea d'Atenció
a les Persones

Gerència de Serveis d'Educació

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



**Diputació
Barcelona** | Àrea d'Hisenda, Recursos
Interns i Noves Tecnologies

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica

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