

11a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

11a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

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

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

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	35
EL BENCHMARKING.....	36
LEGISLACIÓ.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL.....	41
CALENDARI DEL CERCLE.....	43
FASE DE DISSENY	45
INTRODUCCIÓ.....	47
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	48
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	50
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	55
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	59
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	67
V. INDICADORS ENTORN	75
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2015: CONCLUSIONS.....	79
INTRODUCCIÓ.....	81
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL MUNICIPALS	84
ELS TALLERS DE MILLORA	108
CONCLUSIONS FINALS	111



PRÒLEG

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

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

La Diputació de Barcelona impulsa els Cercles de Comparació Intermunicipals, amb la finalitat de reunir diferents experts municipals amb els objectius de:

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

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

- ♦ Any 2006 - primera edició. Grup de 8 municipis.
- ♦ Any 2007 - segona edició. Increment de 5 municipis. Resultant un grup de 13 municipis.
- ♦ Any 2008 - tercera edició. Increment de 12 municipis. Resultant un grup de 25 municipis.
- ♦ Any 2009 - quarta edició. Increment de 2 municipis. Resultant un grup de 27 municipis.
- ♦ Any 2010 - cinquena edició. Increment de 1 municipi. Resultant un grup de 28 municipis.

- ♦ Any 2011 - sisena edició. Increment de 3 municipis. Resultant un grup de 31 municipis.
- ♦ Any 2012 - setena edició, el nombre de participants s'estabilitza en un grup de 31 municipis.
- ♦ Any 2013 - vuitena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 1 municipi, resultant un grup de 32 municipis.
- ♦ Any 2014 - novena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 2 municipis, resultant un grup de 34 municipis.
- ♦ Any 2015 - desena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 5 municipis, resultant un grup de 39 municipis.
- ♦ Any 2016 - onzena edició, el nombre de participants ha baixat en 1 municipi, resultant un grup de 38 municipis.

L'augment de 30 municipis, al llarg d'aquestes onze 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 2015 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i exposar l'anàlisi de les fortaleses realitzades pels municipis en el treball de millora.

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

Els cercles de comparació intermunicipal

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, se centra en l'anàlisi de temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament de l'àmbit local de la província de Barcelona.

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

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i posterior remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

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

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



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 assolir els objectius següents:

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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

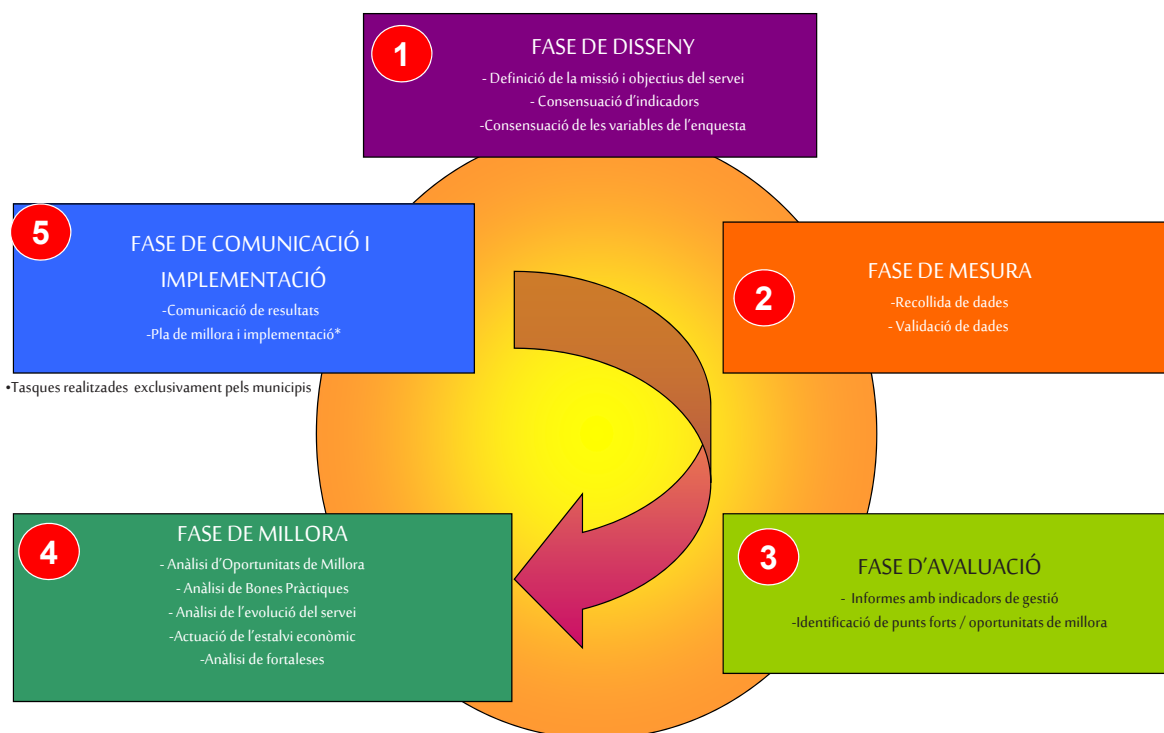
FASES DE L'ESTUDI

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

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

Tractant-se d'un procés que pretén aconseguir la millora contínua, un CCI no té, 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 per al càlcul dels indicadors.

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

Al **primer taller** participen un grup reduït d'experts municipals (aproximadament 6), amb experiència reconeguda en el treball amb indicadors. Aquest grup, dirigit per persones del Servei de Programació i 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, així com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan i tècniques nominals de grup, entre d'altres).

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

Convé posar especial èmfasi en el fet que són els 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.

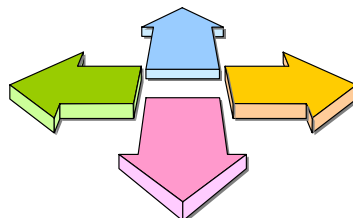
Les 4 dimensions

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

IV. Dimensió Econòmica

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



II. Dimensió Usuari / Client

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

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

III. Dimensió Valors Organitzatius / 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).

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

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

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

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

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

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 omplir l'enquesta.

Si els participants envien la informació en format excel, se'n 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'un any a un altre.

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

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 deflactats per l'índex de preus al consum).

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

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

A partir d'aquests valors, així com d'altres que puguin ser significatius, es realitza per part de la Diputació de Barcelona un primer esborrany d'identificació dels **punts forts i oportunitats de millora** de cada municipi, que és accessible a través del Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL).



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

4. FASE DE MILLORA

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

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

- A. Oportunitats de millora.
- B. Bones pràctiques.
- C. Anàlisi de l'evolució del servei.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

Cadascun dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar en aquest taller, i l'analitza en tres subetapes (que es descriuen amb més detall a 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

Cadascun 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

Cadascun 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.

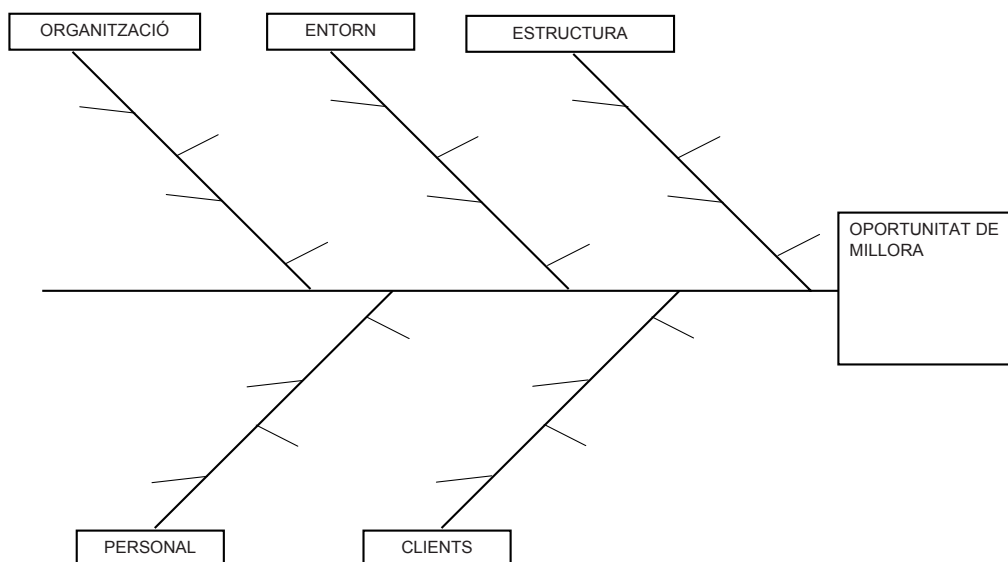
Durant els Tallers de Millora:

- 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 determinada oportunitat de millora.

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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

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

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

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

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

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

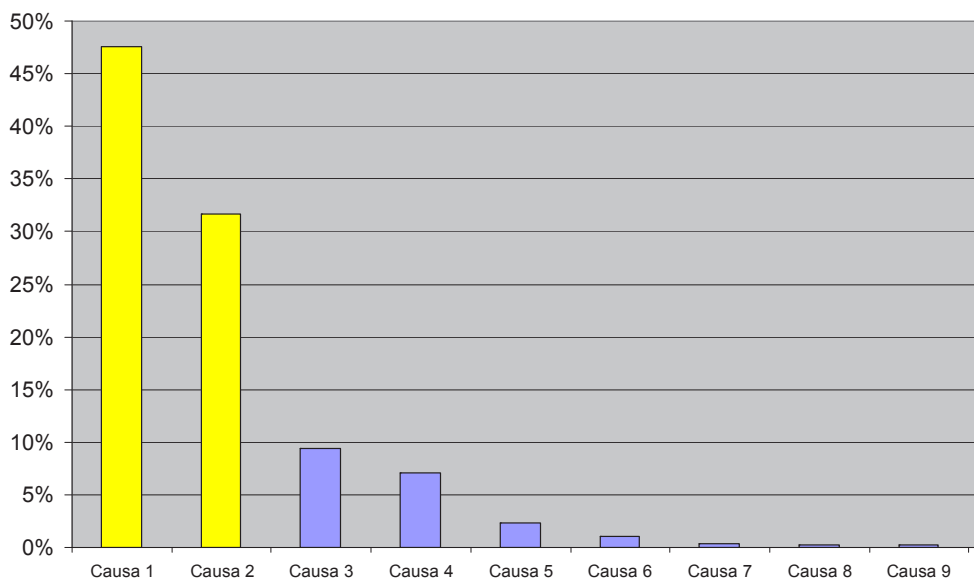
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix
 *** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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

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

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

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l’exemple següent, amb 2 causes, s’aconsegueix “atacar” un 80% de l’oportunitat de millora, entès com el percentatge acumulat de les 2 causes amb major ponderació total:



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 o 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut una puntuació total més elevada en la "Matriu de classificació de causes" i que conjuntament superin el 60 %).

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

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

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

EFFECTIVITAT	En quin grau 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 la puntuació total multiplicant els valors de les 4 dimensions.

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA
BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- 4.1.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 mostrat els indica-

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

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

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

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

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

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

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

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






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

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

<h2>MUNICIPI</h2>	
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:

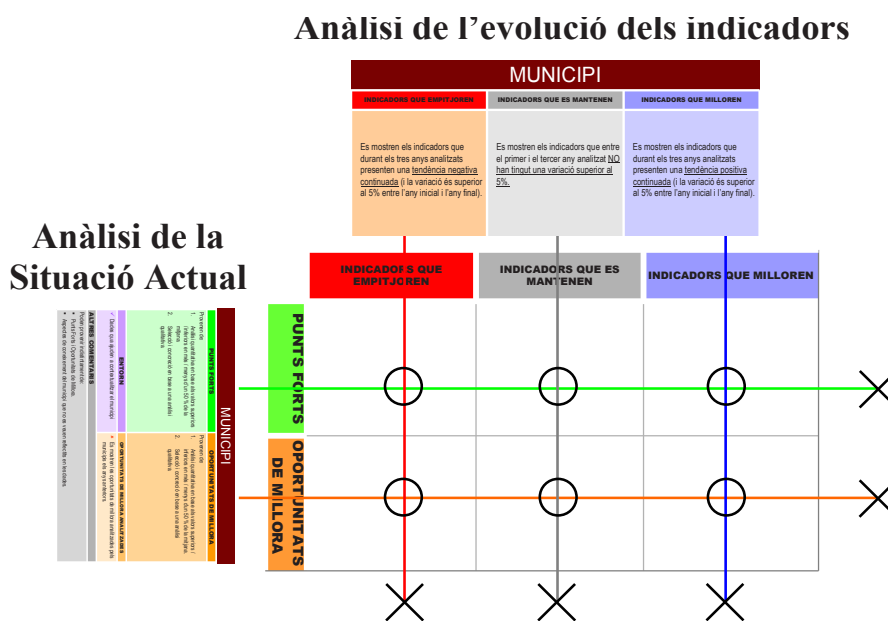
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT FORT</u> i durant els anys analitzats han tingut una <u>tendència NEGATIVA</u>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT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

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

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

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

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



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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

- 4.i.E. Selecció de les fortaleses (indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.
- 4.iii.E. Agrupació dels municipis per fortaleses.

Durant els tallers de millora:

- 4.1.E. Introducció de la metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i discussió en plenari de fortaleses.

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

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

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

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

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

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

En el cas que hi hagi més d'un taller, el servei de referència fa una agrupació dels municipis segons el 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 cadascun dels responsables municipals, tant al seu equip de treball com als seus superiors.

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

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

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

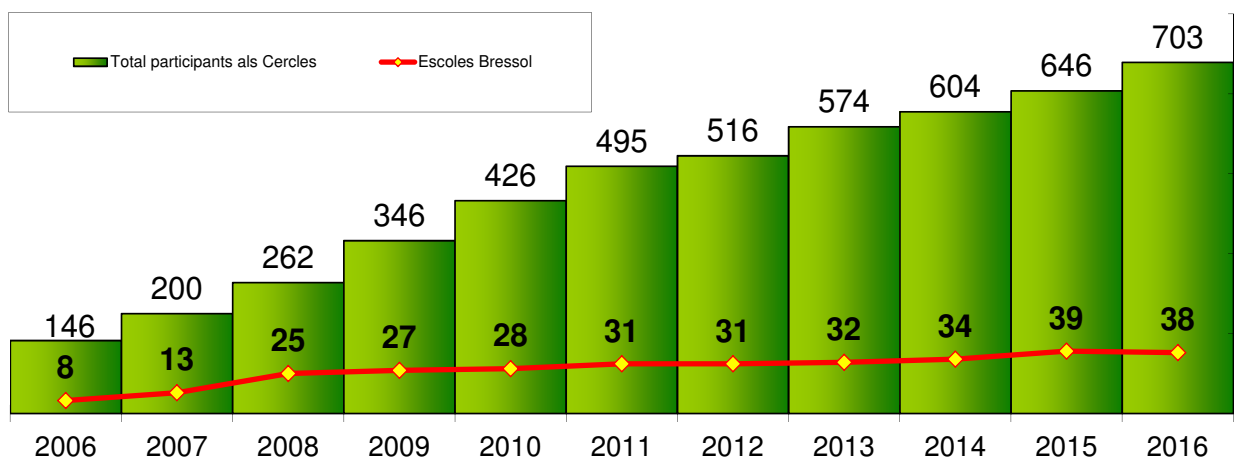
ALGUNES XIFRES

L'any 2016 s'han realitzat els CCI dels següents 18 serveis, en el quals han participat 703 tècnics municipals, englobats en 35 tallers.

Cercles	2015			2016			Edició
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn**	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn**	Fora Prov. Bcn	
Polícia Local	62			59			11a
Neteja viària i residus	40	3		43	3		13a
Biblioteques	44			60			13a
Espais Escènics Municipals	29			30			9a
Escoles Bressol	39			38			11a
Escoles de Música	42			39			11a
Esports	54			55			13a
Serveis Socials	53		4	54		4	15a
Mercats Municipals	30	2		30	2		10a
Fires Locals	35			39			8a
Serveis Locals d'Ocupació	34			36			8a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	32			36			8a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	36	6	1	38	10	1	7a
Enllumenat Públic	28		2	31		2	7a
Servei de Mediació Ciutadana	35			35			6a
Verd Urbà	19		2	20		3	4a
Cultura	14			21			2a
Museus Locals				14			1a
Total Cercles		646			703		

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

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Edició (2016)
Polícia Local						15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	11a
Neteja viària i residus	12				11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	13a
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	13a
Espais Escènics								12	26	30	29	30	31	31	29	30	9a
Escoles Bressol						8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	11a
Escoles de Música						7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	11a
Esports	8				14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	55	13a
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	56	55	57	58	58	15a
Mercats Municipals							12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	10a
Fires Locals									14	17	16	22	27	30	35	39	8a
Serveis Locals d'Ocupació									12	26	30	32	33	34	34	36	8a
OMICs									11	18	25	27	31	34	32	36	8a
Seguretat Alimentària (Salut P.)										14	26	36	38	43	43	49	7a
Enllumenat Públic										12	13	18	24	25	30	33	7a
Servei de Mediació Ciutadana											14	17	24	30	35	35	6a
Verd urbà													14	20	21	23	4a
Cultura															14	21	2a
Museus locals																14	1a
Total Cercles	2	1	1	2	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	
Total participants als Cercles	20	25	25	45	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	703	



Marc teòric

DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

Benchmarking intern

Entenem per Benchmarking intern les operacions de comparació que podem efectuar dins la mateixa organització, entre diversos departaments o seccions. Això, en general, és aplicable a grans organitzacions, 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 contínua.

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), les 5 fases del benchmarking han de constar de 10 passos:

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

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

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

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.

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

BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2015): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2014*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2014*. 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

Els cercles de comparació d'escoles bressol

CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol que ha tingut lloc durant l'any 2016.

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:

- ♦ **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.
- ♦ **Espai d'educació maternal:** espai on s'ofereix preparació física, sanitària i emocional durant l'embaràs i el post-part.
- ♦ **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.
- ♦ **Espai familiar:** espai de trobada i relació entre els nens i els pares i les mares, on els petits juguen, mentre els pares observen els seus fills, juguen amb ells o intercanvien experiències, opinions o dubtes amb d'altres pares, també amb l'assessorament d'experts.

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

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Entàrrec 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	
		2015		2015		2015		2015	
Nombre de sol·licituds per plaça vacant		1,1		81,6	% d'oferta de serveis complementaris	45,7	% de places municipals sobre el total de places al municipi	16,8	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal
Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)		19,5		33,3	% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	50,6	% de places públiques sobre el total de places al municipi	6,2	% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal
% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)		93,3		42,2	% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	2,2	% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi		
				3,3	% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals				

Usuari / Client		Ofertir un servei de qualitat als usuaris		Ofertir un servei accessible als usuaris		Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació	
		2015		2015		2015		2015	
Grau de satisfacció dels usuaris		8,7		9,4	Mijana d'hores d'obertura diària per centre	26,7	% d'alumnes que han rebut ajuts	48	Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes
				205	Mijana de dies d'obertura anual per centre	86,9	% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats		
				96,7	% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	2,0	% d'alumnes amb necessitats educatives especials		
						3,4	% d'alumnes amb necessitats educatives socials		

Valors Organitzatius / RHH		Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		Promoure un clima laboral positiu per als treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors		Reflectir l'estructura de gènere entre els/les professionals	
		2015		2015		2015		2015		2015	
% de Gestió directa (Ajuntament, ODA)		66,0		14,2	Alumnes per educador/a tutor/a	84,2	% de personal educador tutor i educador de suport fix	26	Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport		
% de Gestió indirecta (Concessió)		34,0		0,5	Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a	5,7	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport				
				69,7	% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	22.532	Salari brut d'un/a educador/a tutor/a				
				16,3	% d'hores no lectives dels/les educadors/es tutors/es sobre total de treballades	19.656	Salari brut d'un/a educador/a de suport				
				11,6	% d'hores no lectives dels/les educadors/es de suport sobre total de treballades	29.262	Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol				
				49,9	% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual						
				5,3	Alumnes de menjador per professional de menjador						
				11,5	% de monitors/es sobre el total de professionals de menjador						

Economia		2015	2015	2015	2015	2015
Disposar dels recursos adequats		28,7	39,8	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	73,3	5.495
Despesa corrent per habitant						Despesa corrent per alumne
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal		3,4	17,4	% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	14,8	4.521
				% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,1	231
						Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol
						Quota mitjana mensual del servei de menjador

Entorn		2015	2015	2015	2015
Finançar adequadament el servei			2.292	Renda per càpita	14.343
% d'autofinançament per aportacions de les famílies					
% de finançament per aportacions d'altres institucions					
% de finançament per part de l'ajuntament					
Gestionar adequadament els recursos					
Densitat de població (hab. / km ² municipi)					
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats					
Nombre de centres municipals					
Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades					

I. DIMENSIO ENCÀRREC POLÍTIIC / 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 2014 per al curs 2014/2015). 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 2014/2015). 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 2015: 1,1	Municipis participants: 38

Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte de 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 2014 per al curs 2014/2015). 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 2015: 19,5	Municipis participants: 38

% Cobertura de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el % de places ocupades municipals de les escoles bressol municipals.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Places totals municipals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressols municipals, corresponents al curs acadèmic 2014/2015. ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent.</i> S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes" 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 93,3	Municipis participants: 38

% d'oferta de serveis complementaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol municipals. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre de serveis complementaris}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de serveis complementaris:</i> Nombre de serveis complementaris (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s i/o els serveis educatius municipals (escoles bressol municipals). Són serveis complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 81,6	Municipis participants: 38

% 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.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0-3 anys) (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s i/o serveis educatius municipals (escoles bressol municipals). Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 33,3	Municipis participants: 38

% 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 del total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de serveis complementaris}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de serveis complementaris:</i> Nombre total d'hores anuals de serveis complementaris. Són serveis complementaris: 1- el menjador (menjador i descans), 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 42,2	Municipis participants: 37

% 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 del 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 pel/s centre/s i/o serveis educatius municipals. Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. No es comptabilitzen les cessions d'ús de l'espai ni qualsevol activitat no organitzada per l'escola. En cas de diversos centres, es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre, tant les escolars com les extraescolars (externes o internes). Inclou les hores dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 3,3	Municipis participants: 37

Planificar adequadament l'oferta escolar

% de places municipals sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de places d'escola bressol que són de titularitat municipal respecte del total de places d'escola bressol que hi ha al municipi. És una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places totals municipals}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, per al 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) per al 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 2015: 45,7	Municipis participants: 33

% de places públiques sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places totals municipals} + \text{Places totals Generalitat}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, per al 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 per al 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) per al 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 2015: 50,6	Municipis participants: 33

% 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 del 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 per al 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) per al 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 2015: 2,2	Municipis participants: 33

Potenciar la igualtat d'oportunitats

% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge d'infants d'entre 0 i 3 anys que està matriculat a una escola bressol municipal. Es pot considerar una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol, així com l'impacte de l'oferta municipal en els usuaris potencials	
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 2014/2015. <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 2015: 16,8	Municipis participants: 38

% 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. Es pot considerar una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol, així com l'impacte de l'oferta municipal en els usuaris potencials	
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 2014/2015. <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 2015: 6,2	Municipis participants: 36

II. DIMENSÍO 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 2015: 8,7	Municipis participants: 27

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 per al Servei d'Escola Bressol. S'inclou l'espai d'acollida i menjador. Es comptabilitza 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 2015: 9,4	Municipis participants: 37

Mitjana de dies d'obertura anual per centre	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura 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 2015: 205	Municipis participants: 37

% 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 2015: 96,7	Municipis participants: 37

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.). Per als municipis que apliquin tarificació social, es considerarà que reben ajuts aquelles famílies que financin menys del 33% del cost del servei. <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 2014/2015. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 26,7	Municipis participants: 37

% 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.). Per als municipis que apliquin tarificació social, es considerarà que reben ajuts aquelles famílies que financin menys del 33% del cost del servei. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'ajuts sol·licitats:</i> Nombre total de sol·licituds d'ajuts rebudes per l'Ajuntament pel curs del període en estudi. En el cas d'un alumne que sol·licita dos tipus d'ajuts es comptabilitza només una vegada. Aquells ajuts que s'atorguen directament (sense sol·licitud prèvia) també es comptabilitzen. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.) Per als municipis que apliquin tarificació social, es considerarà que han sol·licitat ajuts aquelles famílies que financin menys del 33% del cost del servei. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 86,9	Municipis participants: 36

% d'alumnes amb necessitats educatives especials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives especials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials: les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del serveis socials municipals, durant el curs del període en estudi. Si un alumne té les dues condicions (NEE i Necessitats educatives socials) prevalen les NEE i es comptabilitza com a NEE. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2014/2015. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 2,0	Municipis participants: 38

% d'alumnes amb necessitats educatives socials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives socials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives socials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives socials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives socials. Són necessitats educatives socials: les que per raons socio-econòmiques o socioeducatives requereixin d'una atenció educativa específica. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2014/2015. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 3,4	Municipis participants: 38

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 una mostra 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 2014/2015. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 48	Municipis participants: 35

III. DIMENSIO 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 2015: 66,0/34,0	Municipis participants: 37/37

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 2014/2015. <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 2015: 14,2	Municipis participants: 38

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 2015: 0,5	Municipis participants: 37

% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el temps que l'equip directiu dedica a les tasques de gestió del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades per la direcció del centre} - \text{Hores anuals de la direcció del centre dedicades a suport a l'aula}}{\text{Hores anuals treballades per la direcció del centre}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades per la direcció del centre:</i> Nombre total d'hores treballades pel conjunt del personal director- coordinador del/s centre/s. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals de la direcció del centre dedicades a suport a l'aula:</i> Nombre d'hores treballades pel conjunt del personal director- coordinador del/s centre/s en tasques de suport a l'aula. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 69,7	Municipis participants: 35

% 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: $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador (tutor/a d'aula)}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador (tutor/a d'aula)}} \times 100$	
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 preparació de les classes, la formació, les tutories, les coordinacions,... <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades del personal educador tutor/a d'aula:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador tutor/a d'aula 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 2015: 16,3	Municipis participants: 38

% 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). S'hi inclouen la preparació de les classes, la formació pròpia, etc. 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 d' "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 2015: 11,6	Municipis participants: 37

% 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 del 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 2014/2015. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 49,9	Municipis participants: 38

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 2015: 5,3	Municipis participants: 38

Nombre de monitors respecte el total de professionals de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre de monitors de menjador respecte del conjunt de professionals que presten el servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de monitors/es de menjador}}{\text{Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de monitors/es de menjador:</i> És el nombre total de monitors de menjador que donen servei a les hores de menjador en un dia estàndard. No inclou els/les educadors/es de suport. En cas de diversos centres la suma dels centres. <i>Font:</i> Ajuntaments ➤ <i>Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador:</i> Nombre total de personal (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i monitors/es de menjador) que donen servei a l'hora de menjador (en atenció directa a l'infant de 0 a 3 anys) en un dia estàndard. No s'inclou el/la cuiner/a. En cas de diversos centres es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 11,5	Municipis participants: 37

Promoure un clima laboral positiu per al personal

% 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 2015: 84,2	Municipis participants: 34

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport de l'escola, respecte el total d'hores treballades.	
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 2015: 5,7	Municipis participants: 29

Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a tutor/a</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a educador/a:</i> Sou brut anual del lloc de treball d'educador/a a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera el personal educador 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 2015: 22.532	Municipis participants: 36

Salari brut d'un educador/a de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador/a de suport a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a de suport</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un educador/a de suport:</i> Sou brut anual del lloc de treball d'un educador/a de suport a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador/a de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 19.656	Municipis participants: 33

Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut d'un/a director/a a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol:</i> Sou brut anual de lloc del lloc de treball d'un/a director/a d'escola bressol a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 29.262	Municipis participants: 36

Millorar les habilitats del personal

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 2015: 26	Municipis participants: 37

Reflectir l'estructura de gènere entre els/les 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 del total de personal educador i educador de suport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador i educador de suport dones}}{\text{Total Docents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador i educador de suport dones:</i> Nombre de dones educadores i educadores de suport sense tenir en compte les hores treballades. ➤ <i>Total Docents:</i> S'obté de la suma de "Nombre de personal educador i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador i educador de suport homes". Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 98	Municipis participants: 38

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"> ➤ Despeses corrents del Servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> <i>Instituto Nacional de Estadística</i> i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 28,7	Municipis participants: 37

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles bressol sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per a 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"> ➤ Despeses corrents del Servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ Despeses corrents del pressupost municipal: 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 2015: 3,4	Municipis participants: 37

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 petita 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 2015: 39,8	Municipis participants: 37

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Diputació de Barcelona, DEGC (Departament d'Ensenyament 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 2015: 17,4	Municipis participants: 37

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 42,9	Municipis participants: 37

Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei (educador i no educador). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 73,3	Municipis participants: 37

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en serveis complementaris sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1-el menjador, 2-l'acollida/permanències i 3-el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 14,8	Municipis participants: 31

% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dóna als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,1	Municipis participants: 24

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2014/2015. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 5.495	Municipis participants: 37

Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol excloent-hi els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies.	
<i>Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies</i>	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Nombre d'alumnes}}$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2014/2015. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 4.521	Municipis participants: 24

Despesa corrent per hora d'obertura anual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora d'obertura dels centres, és a dir, la despesa mitjana per hora en què l'escola bressol està oberta.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores d'obertura anual}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 231	Municipis participants: 37

Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol.	
Fórmula de càlcul: <i>Quota mensual del servei d'escola bressol</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Quota mensual del servei d'escola bressol:</i> Quota mensual corresponent a la jornada sencera, exclosos els serveis complementaris (menjador, acollida, permanència i casal d'estiu). En cas de tarificació social adjuntar ordenança. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 172	Municipis participants: 30

Quota mitjana mensual del servei de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: <i>Quota mensual del servei de menjador</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Quota mensual del servei de menjador:</i> Quota mensual fixa corresponent a la utilització diària del servei de menjador - descans. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 135	Municipis participants: 33

V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'habitants	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 51.173	Municipis participants: 38

Població de 0 a 3 anys	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'infants de 0 a 3 anys	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1.594	Municipis participants: 38

Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la població de nacionalitat estrangera d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys.	
Fórmula de càlcul: Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 306	Municipis participants: 38

% 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 del 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 2015: 31,3	Municipis participants: 31

Densitat de població (habitants / km² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ <i>Superfície Municipal:</i> Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 2.292	Municipis participants: 38

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 2015: 14.343	Municipis participants: 38

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 2015: 3	Municipis participants: 37

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 2015: 0,0	Municipis participants: 35

Informe global dels indicadors d'escoles bressol 2015: conclusions

1. INTRODUCCIÓ

L'educació de 0-3 és una etapa que resulta fonamental per al desenvolupament de les habilitats cognitives i motrius dels infants. L'aprenentatge i el desenvolupament dels infants depenen, en part, de la qualitat de l'atenció que se'ls ofereix. Per això l'educació en aquesta etapa ha estat una de les prioritats de la nostra societat durant les últimes dècades.

Malgrat el descens de natalitat dels darrers anys, les escoles bressol han mantingut una elevada ocupació, en gran part gràcies a l'aposta dels governs locals. I també ha estat possible gràcies a la millora contínua dels serveis que, mitjançant el coneixement compartit entre els serveis i agents del territori, afavoreix la rendibilitat social i la sostenibilitat econòmica dels serveis d'atenció a la petita infància. Convé destacar que, tot i haver-nos trobat en un difícil context, no s'han rebaixat els nivells de qualitat de les escoles bressol, sinó el contrari. Partint de la base que sense seguiment i avaluació no podem saber si estem assolint els objectius que ens hem plantejat, els Cercles de Comparació Intermunicipal (en endavant CCI) han esdevingut una eina clau d'avaluació, que permet fixar les prioritats i les estratègies que garanteixen un bon funcionament de les escoles bressol dels municipis participants.

Els resultats del 2015 mostren una certa recuperació després d'uns darrers exercicis marcats per la crisi. Aquesta situació ha incidit en la demanda i en els ingressos de les administracions públiques afectant al finançament rebut i, conseqüentment, a la sostenibilitat del servei. Pel que fa a l'ocupació en escoles bressol aquesta s'ha mantingut en un nivells molt elevats; quant a l'estructura de finançament, els ajuntaments continuen sent la font de finançament més important, seguit per les aportacions de les famílies i completat per les subvencions d'altres institucions, principalment provinents de la Diputació de Barcelona. La percepció de la qualitat del servei segueix sent molt bona per part de les famílies, amb uns usuaris que valoren que s'ha realitzat una bona gestió de les diferents escoles ajustant el màxim els recursos, adaptant-se a les necessitats existents i satisfent-les, donant com a resultat un servei d'alta qualitat.

L'informe que es mostra a continuació realitza una anàlisi dels diferents resultats dels indicadors de gestió dels 38 municipis que han participat en el CCI d'escoles bressol d'enguany, i analitza els resultats de l'any 2015, i té per objectius:

- ♦ Determinar les característiques de les escoles bressol que hi participen, establint així una fotografia general de les escoles participants a tenir en compte una vegada s'analitzin les dades i es tractin els diferents indicadors.
- ♦ Descriure els resultats de 2015 i analitzar els canvis produïts respecte edicions anteriors.
- ♦ Exposar les aportacions dels grups de treball definits en els tallers dels CCI d'escoles bressol d'aquest any, en els quals cada municipi va treballar una oportunitat de millora.
- ♦ Presentar les conclusions de l'estudi.

En aquesta 11a edició, 38 municipis han participat en el CCI (veure taula 1), amb la incorporació dels municipis de Martorell i Vilassar de Mar.

Com es mostra a la figura 1, la participació en el CCI d'escoles bressol es manté estable amb un municipi menys que l'edició anterior. Els municipis participants segueixen percebent el CCI com una eina d'avaluació que els serveix per descriure l'estat de les escoles bressol amb dades objectives, valorar el funcionament del servei i intercanviar experiències amb tècnics d'altres municipis per tal de millorar la qualitat del servei que rep la ciutadania.

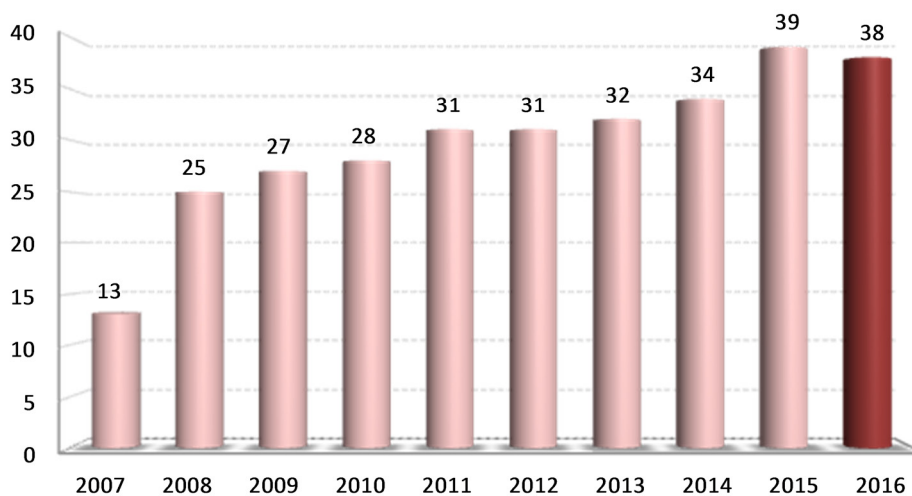


Figura 1. Evolució del nombre de municipis participants en els CCI d’escoles bressol realitzats fins l’actualitat.

L’agrupació de municipis es continua realitzant de la mateixa manera que en les darreres edicions: es divideixen en un grup de menys de 40.000 habitants (-40) i un altre amb la població superior a 40.000 habitants (+40). Aquesta classificació permet analitzar com varien els resultats segons la realitat municipal en aquells indicadors on la grandària de la població és un aspecte rellevant per caracteritzar el servei.

Ajuntaments de municipis de menys de 40.000 habitants		Ajuntaments de municipis de més de 40.000 habitants	
Vilafranca del Penedès	39.224	Hospitalet de Llobregat, L'	252.171
Igualada	38.751	Terrassa	215.214
Barberà del Vallès	32.545	Sabadell	207.814
Sitges	28.269	Mataró	124.867
Martorell*	27.694	Sant Cugat del Vallès	87.830
Castellar del Vallès	23.442	Sant Boi de Llobregat	82.195
Masnou, El	22.923	Manresa	74.655
Esparriguera	21.701	Rubí	74.536
Vilassar de Mar*	20.447	Viladecans	65.549
Manlleu	20.228	Castelldefels	63.891
Parets del Vallès	18.901	Granollers	60.101
Cardedeu	17.938	Cerdanyola del Vallès	57.413
Sant Just Desvern	16.631	Mollet del Vallès	51.650
Montornès del Vallès	16.172	Sant Feliu de Llobregat	43.800
Canovelles	15.906	Vic	42.498
Palau-solità i Plegamans	14.457		
Canet de Mar	14.177		
Castellbisbal	12.364		
Llíners del Vallès	9.570		
Tiana	8.411		
Cabrials	7.250		
Navàs	6.103		
Sant Cebrià de Vallalta	3.326		

Nota: amb *, es mostren els ajuntaments que s’incorporen nous.

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

Del total de municipis participants en els CCI (38 municipis), n'hi ha 33 que tenen una població superior als 10.000 habitants, representen el 57,7% de la població dels municipis de la demarcació d'aquesta grandària, sense tenir en compte la ciutat de Barcelona (veure figura 2). El percentatge de la població és inferior a 2014 perquè enguany no han participat municipis amb un volum d'habitants elevat com per exemple Santa Coloma de Gramenet.

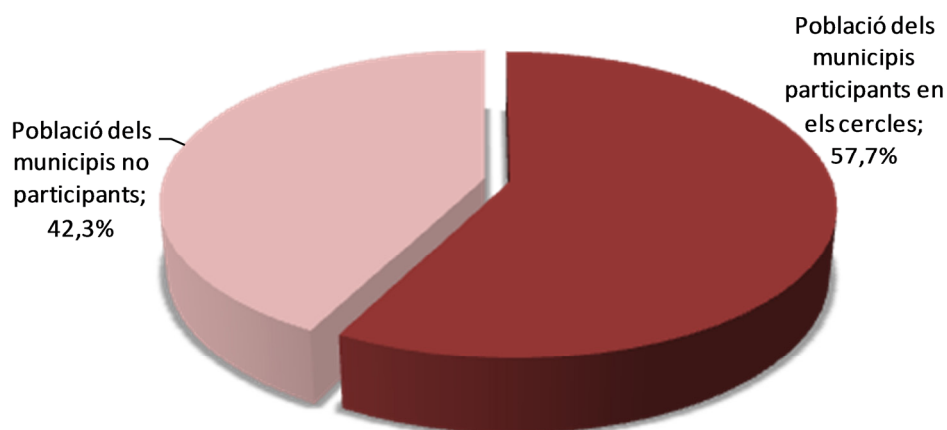


Figura 2. Percentatge de població dels municipis de més de 10.000 habitants de la demarcació de Barcelona participants en els CCI d'escoles bressol -exclosa la ciutat de Barcelona- (Dades 2015).

La població de 0 a 3 anys dels municipis participants de més de 10.000 habitants representa el 58,7% de la població d'aquesta franja d'edat de la província, sense tenir en compte la ciutat de Barcelona (veure figura 3).

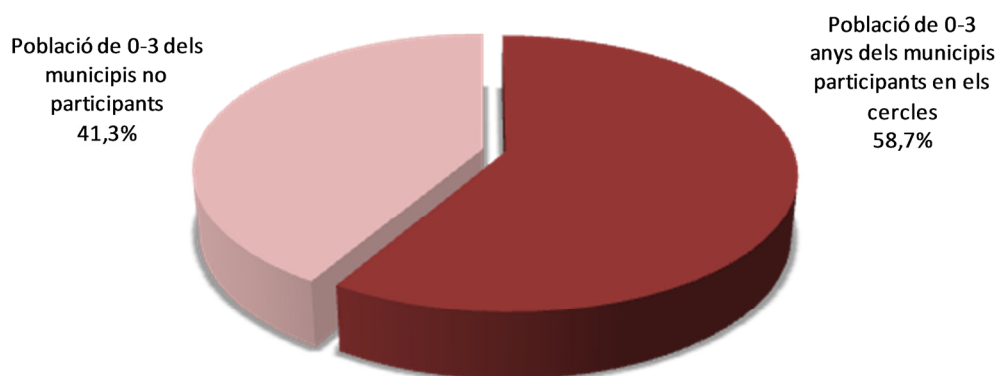


Figura 3. Percentatge de població de 0 a 3 anys dels municipis de més de 10.000 habitants de la demarcació de Barcelona que han participat als CCI d'escoles bressol -exclosa la ciutat de Barcelona- (Dades 2015).

2. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL MUNICIPALS

En aquest apartat es presenten els resultats dels indicadors de la present edició segons les diverses dimensions considerades. Pel que fa als aspectes metodològics dels CCI, el quadre resum d'indicadors manté els mateixos indicadors que en la passada edició. Els indicadors que componen el quadre són 59. Aquests estan organitzats en quatre dimensions d'estudi: Encàrrec Polític, Usuari/Client, Valors Organitzatius/RRHH i Economia. La cinquena dimensió "Entorn", té la finalitat de facilitar l'anàlisi i interpretació dels resultats. A la figura següent es pot veure la distribució dels indicadors per a cadascuna de les esmentades dimensions.

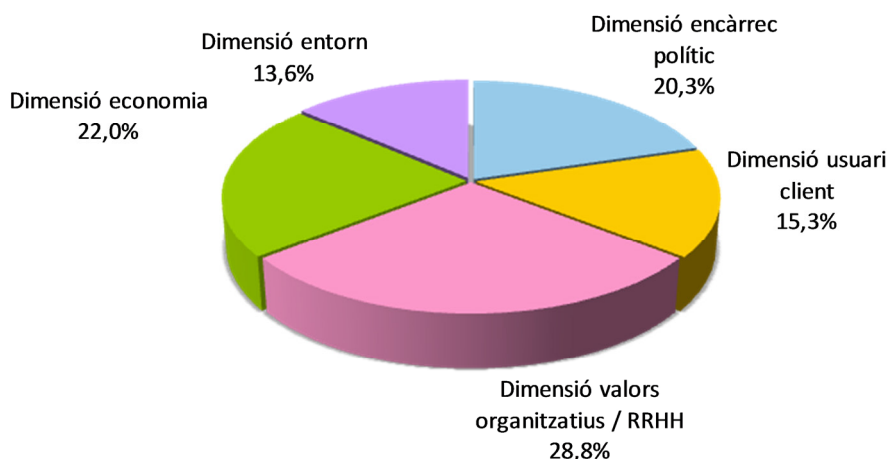


Figura 4. Distribució dels indicadors per cadascuna de les dimensions d'estudi.

Encàrrec polític (12 indicadors): dimensió que mesura l'impacte de les EEBB en el municipi i/o territori on es presta el servei i la seva relació amb l'entorn.

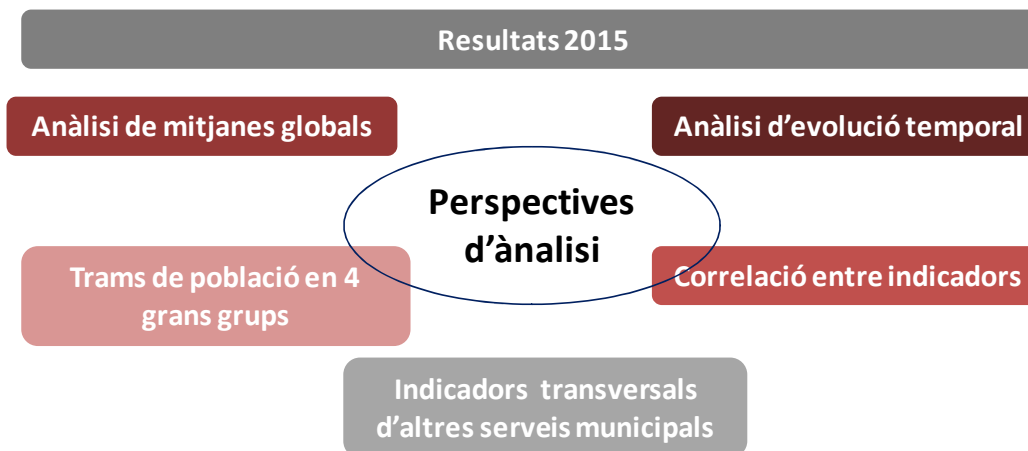
Usuari-client (9 indicadors): la dimensió que mesura el servei que ofereix l'EB des del vessant de l'usuari i el grau de satisfacció.

Valors organitzatius (17 indicadors): dimensió que mesura el tipus d'organització i gestió, així com els recursos humans.

Econòmica (13 indicadors): dimensió que mesura la gestió econòmica del servei.

Entorn (8 indicadors): indicadors que aporten informació sobre el context i ajuden a interpretar els resultats del Quadre resum d'indicadors.

Seguidament es presenta l'anàlisi global d'aquests indicadors des de diferents punts de vista o perspectives que permeten obtenir una visió integral dels resultats.



A continuació, es presenta l'anàlisi global dels indicadors per a cadascuna de les quatre primeres dimensions esmentades: Encàrrec Polític, Usuari-Client, Valors Organitzatius, Econòmica i Entorn.

2.1. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Els indicadors de la dimensió "Encàrrec Polític", relacionats amb la planificació de l'oferta ajustada a la demanda, (veure taula 2), es classifiquen segons l'objectiu que mesuren:

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

Aquests indicadors es presenten per al conjunt dels municipis participants en el Cercle, fins a 40.000 i més de 40.000 habitants.

	Anys				Grups 2015	
	2012	2013	2014	2015	+40	-40
Adequar el servei a la demanda ciutadana						
Nombre de sol·licituds per plaça vacant	1,7	1,4	1,2	1,1	1,3	0,9
Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)	21,5	20,1	19,4	19,5	17,3	27,1
% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)	96,8	93,8	94,9	93,3	96,4	87,7
% d'oferta de serveis complementaris	79,9	79,4	80,3	81,6	77,8	84,1
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	35,4	28,4	28,2	33,3	42,2	27,5
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	40,7	42,1	41,9	42,2	41,9	42,8
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	4,9	3,2	2,8	3,3	3,7	2,5
Planificar adequadament l'oferta escolar						
% de places municipals sobre el total de places al municipi	43,7	44	45,9	45,7	41,0	61,9
% de places públiques sobre el total de places al municipi	50	50,3	50,7	50,6	47,4	61,9
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	2,3	1,7	1,7	2,2	2,6	0,7
Potenciar la igualtat d'oportunitats						
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	15,1	15,2	16,3	16,8	14,5	24,8
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,6	6,2	6,0	6,2	6,1	6,4

Taula 2. Indicadors de la dimensió Encàrrec polític del CCI de les escoles bressol (2015).

2.1.A. ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

El nombre de sol·licituds per plaça vacant que continua la tendència descendent iniciada al 2010.

El **nombre de sol·licituds per plaça vacant** és d'1,1, de manera que continua la tendència a la baixa dels anys anteriors. Si se segmenta el resultat en funció de la grandària poblacional, no s'observen diferències importants amb relació a altres anys: en els municipis de més de 40.000 habitants el nombre de sol·licitud per plaça vacant és lleugerament més alt (1,3 sol·licituds per plaça) que en els municipis amb una població inferior als 40.000 habitants (0,9 sol·licituds per plaça). Aquest indicador presenta una davallada continuada des de 2010.

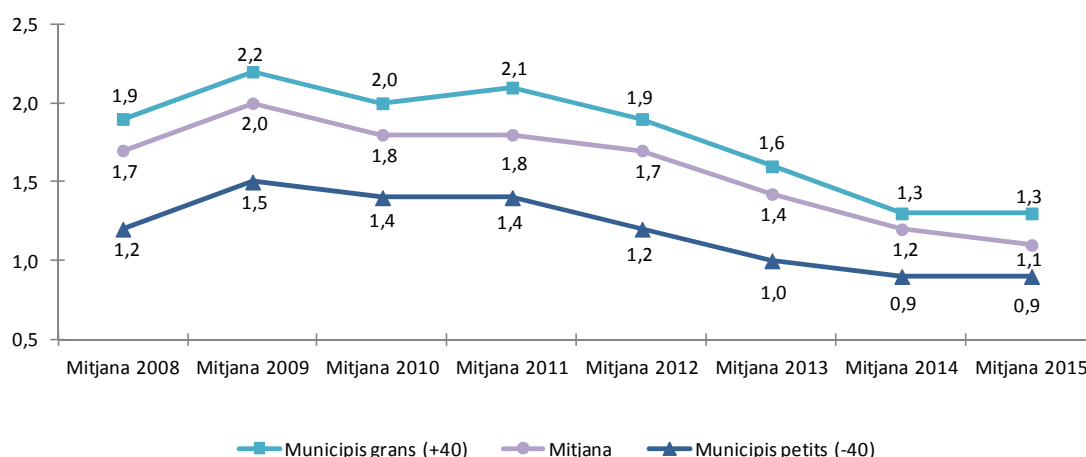


Figura 5. Evolució del nombre de sol·licituds per plaça vacant segons la població dels municipis. Anys 2008 – 2015.

Les escoles bressol municipals tenen una elevada ocupació (93,3%), malgrat que la natalitat continua amb la seva tendència a la baixa. La lleugera recuperació de la taxa d'atur i el manteniment dels ajuts públics podrien ser elements clau per explicar aquest fet. Dins d'aquest nivell es troben diferències significatives entre municipis en funció del tram poblacional; mentre que els municipis petits (-40) tenen més dificultats per cobrir les places que ofereixen (87,7%), els municipis grans (+40) tenen una cobertura del 96,4%, encara que el diferencial és més baix que a la darrera edició.

Pel que fa a la **demanda de places d'escola bressol municipal**, comptabilitzada com el percentatge de població infantil de 0 a 3 anys que sol·licita plaça en un centre de titularitat municipal, enguany s'estabilitza (19,5%) després d'un descens continuat des de 2012 (21,5%). Segons la mida poblacional, és en els municipis petits (-40) on hi ha una major demanda de places (27,1%). En canvi, en els municipis grans (+40), aquest indicador se situa en un 17,3% (figura 6).

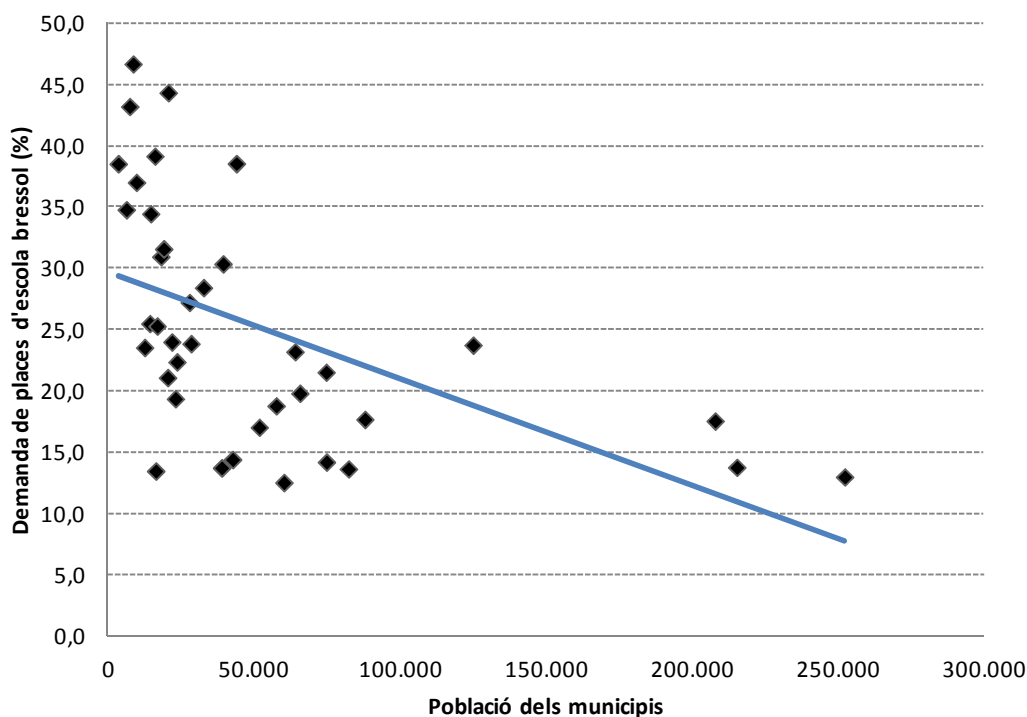


Figura 6. Demanda de places d'escoles bressol municipals segons la població dels municipis (2015).

Atenent també a les dades d'entorn, si es compara l'evolució de la població de 0 a 3 anys amb la població de 0 anys, es troba que des de l'any 2009 la població de 0 anys es redueix més que la població de 0 a 3 anys (figura 7). En conseqüència, podem esperar que en els propers anys la població de 0-3 continuï disminuint i repercutint en la demanda de places a les escoles bressol.

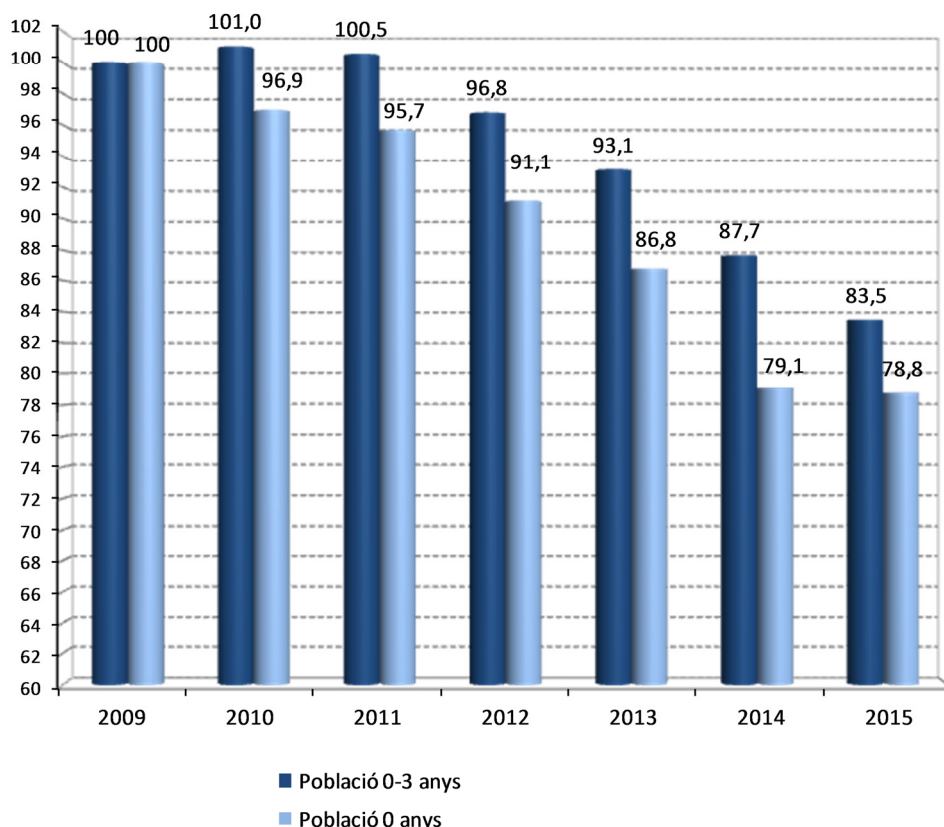


Figura 7. Evolució comparada de la població de 0 a 3 anys i la de 0 anys amb base a l'any 2009¹.

Elevada ocupació de les escoles bressol

- ◆ La cobertura de places és molt elevada i arriba al 93,3%
- ◆ Tot i això, s'observa una disminució de la demanda

L'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol (menjador, servei d'acollida i permanències, i casal d'estiu) se situa en un 81,6%, lleugerament superior que els darrers anys. El **% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anual** també augmenta amb un 42,2%. No hi ha cap municipi que no ofereixi cap servei complementari, sinó que com a mínim n'ofereixen dos. Entre els municipis participants, 21 ofereixen dos serveis (menjador i servei d'acollida i permanència), la resta (17) ofereixen els tres tipus de servei complementari (menjador, acollida i casal d'estiu).

¹ El 2009 és l'any de punt de partida i es fixa en un 100%.

Fins el 2010, el volum d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anual era molt inferior, segurament el volum de demanda també era inferior en aquest tipus de servei, però les escoles s'han hagut d'adaptar a les necessitats de les famílies i ampliar el volum d'hores d'aquests serveis ja que possiblement per horaris laborals així ho requerien. Així doncs es percep una estabilitat des de 2012 en nombre d'hores de serveis complementaris.

La taula 2 mostra estabilitat en el % d'hores de serveis complementaris des de l'any 2012. Aquestes dades són una mostra de l'aposta sostinguda dels ens locals pel manteniment i dedicació envers aquests serveis.

Els serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar i espai de joc) han augmentat tant en el % d'oferta com en el % d'hores de prestació d'aquests serveis sobre el total d'hores d'obertura. Pel que fa al % d'oferta, s'acosta al valor de l'any 2012 (inici de la davallada) amb un 33,3%. Aquesta dada significa que, de mitjana, els municipis tenen 1 dels 3 serveis que es contemplen en aquest indicador. Pel que fa al % d'hores de prestació, l'ascens és menys significatiu, ja que augmenta fins al 3,3%. Per trams de població, l'increment del % d'oferta d'aquests serveis és més intens als municipis grans (+40), que als municipis petits. Pel que fa al % d'hores d'aquests serveis sobre el total d'hores d'obertura anual, aquest augmenta tant en els municipis grans com petits.

2.1.B. PLANIFICAR ADEQUADAMENT L'OFERTA ESCOLAR

L'oferta de places públiques suposa el 50,6% de l'oferta total de places d'EB dels municipis participants a CCI.

La majoria de les places públiques són municipals: el **percentatge de places municipals** arriba al 45,7% **sobre el total de places del municipi**. Hi ha diferències segons la grandària del municipi: els més petits (-40) tenen un 61,9% de places d'escola bressol municipal, mentre que els més grans (+40) en tenen un 47,4%. Aquesta diferència podria ser deguda, entre d'altres aspectes, a l'existència d'una major oferta privada en els municipis més grans.

L'any 2015, la concertació i/o la subvenció de places als centres privats per part dels ajuntaments s'ha situat en el 2,2%, 0,6 punts més que el 2014.

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 52,8% (veure figura 8)².

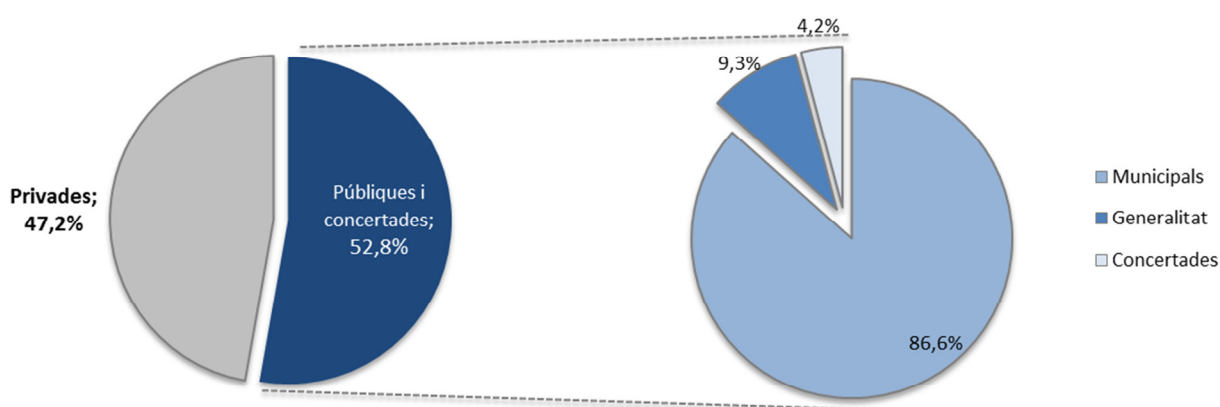


Figura 8. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol en els municipis, segons tipologia, 2015.

² 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.

L'esforç dels ajuntaments pel desplegament de xarxa pública d'escoles bressol i per apropar l'oferta municipal és palesa des de 2008.

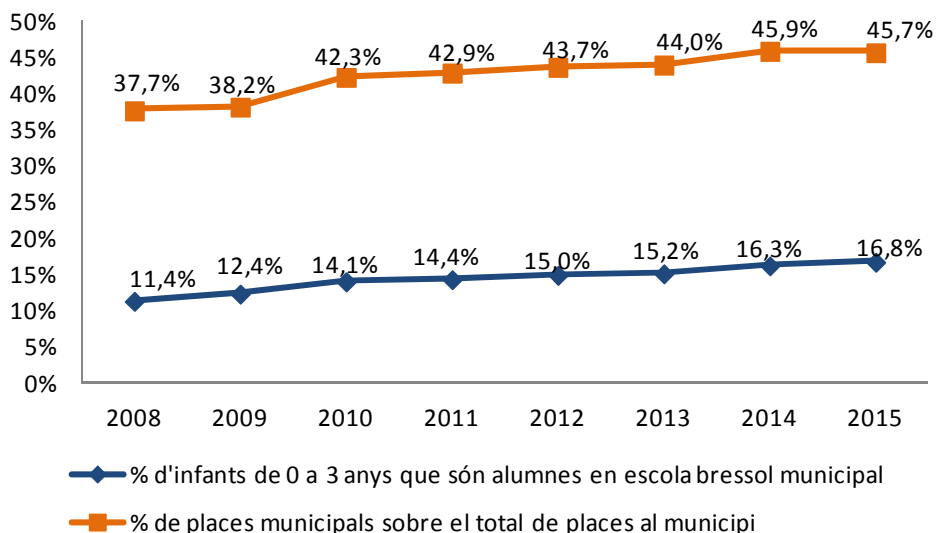


Figura 9. Evolució de l'escolarització en les Escoles Bressol Municipal i el de places municipals. Anys 2008-2015.

2.1.C. POTENCIAR LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

El % d'infants de 0 a 3 anys en EBM continua incrementant-se.

En relació amb l'impacte de les EEBB en el públic objectiu, **el percentatge d'infants que són alumnes d'EBM** continua creixent, i arriba al 16,8% el 2015, tot i que cal tenir en compte que el descens de la població de 0 a 3 anys **fa disminuir la xifra del denominador de l'indicador, fent que aquest percentatge augmenti**. S'observen diferències entre els dos grups poblacionals: enguany la diferència entre ambdós ha augmentat, de 8,9

punts a 10,3 punts. Els municipis més grans (+40) acullen en les escoles bressol de titularitat municipal el 14,5% dels infants de 0 a 3 anys, mentre que els petits (-40), acullen un percentatge més gran, del 24,8% dels infants de 0 a 3 anys.

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, se situa en un 6,2%.

2.2. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

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

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

	Anys				Grups 2015	
	2012	2013	2014	2015	+40	-40
Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients						
Grau de satisfacció dels usuaris	8,7	8,8	8,8	8,7	8,7	8,8
Oferir un servei accessible als usuaris						
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	9,4	9,3	9,4	9,4	9,5
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	203	203	205	205	205	204
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,7	97,0	96,4	96,7	96,4	97,1
Garantir l'accés a tots els usuaris						
% d'alumnes que han rebut ajuts	21,2	25,7	25,0	26,7	29,3	21,2
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	76,2	89,9	87,6	86,9	91,8	76,0
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6	1,6	1,6	2,0	2,0	2,0
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,7	2,5	2,7	3,4	3,9	2,4
Facilitar la participació						
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	30,8	40,6	41,0	47,6	49,2	45,1

Taula 3. Indicadors de la dimensió usuari / client del CCI de les escoles bressol (2015).

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

El **grau de satisfacció dels usuaris** s'obté a través de realitzar enquestes³ a les famílies dels infants que assisteixen a les EBM. Aquest indicador es calcula amb les dades facilitades per 27 dels 38 municipis sobre l'enquesta de satisfacció de l'any 2015 (11 municipis no han aportat la dada). Enguany, s'ha assolit una puntuació de 8,7 punts (en una escala de 0 a 10), que es manté estable respecte al 2014. Aquesta valoració evidencia que les famílies segueixen percebent l'escola bressol com un servei educatiu de qualitat que satisfà les seves expectatives.

Com es pot observar a la figura següent, la satisfacció de les famílies ha estat per sobre de 8 en totes les edicions. Tot i el difícil context, no només s'ha mantingut sinó que ha augmentat la satisfacció amb el servei d'escoles bressol municipals.



Figura 10. Evolució del grau de satisfacció dels usuaris. Anys 2008 - 2010 -2015

Es manté l'elevada valoració dels usuaris

- ◆ La valoració dels usuaris ha anat augmentant al llarg de les diferents edicions dels Cercles
- ◆ Això demostra que els ajuntaments no han deixat d'apostar per la millora contínua de la qualitat d'EBM tot i el difícil context econòmic
- ◆ Les escoles bressol és el servei millor valorat entre tots els analitzats dels CCI que realitzen enquesta de satisfacció

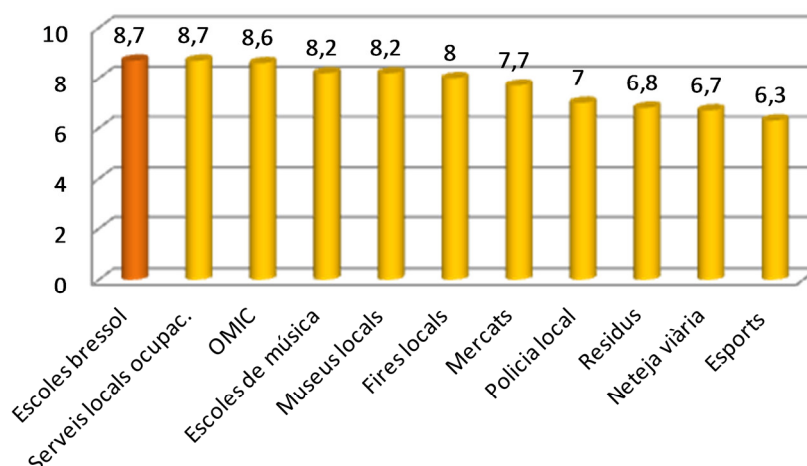


Figura 11. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2015).

³ Aquest indicador es calcula en el conjunt dels municipis que han aportat informació sobre l'enquesta de satisfacció del 2015.

2.2.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 hores), no presenten variacions significatives en els seus valors respecte d'edicions anteriors, i fan palesa la consolidació de l'oferta dels diferents serveis. Entre trams de població, tampoc s'observen diferències significatives.

El **percentatge de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre** (96,7%) també es manté estable els quatre darrers anys.

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

El **percentatge d'infants que ha rebut ajuts** econòmics durant l'any 2015 (26,7%), segueix per sota dels valors de l'any 2011 (30,4%) però comença a recuperar-se. S'ha de tenir en compte però, que aquest indicador no recull les polítiques de tarificació social que apliquen alguns municipis.

En valorar l'indicador **% d'alumnes que ha rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats** s'ha de tenir en compte que a alguns municipis els ajuts per a les EBM són atorgats des dels Serveis Socials i, per tant, no s'han inclòs en aquest còmput. Enguany, aquest indicador es manté estable (86,9%), amb un lleuger descens respecte el 2014 (87,6%).

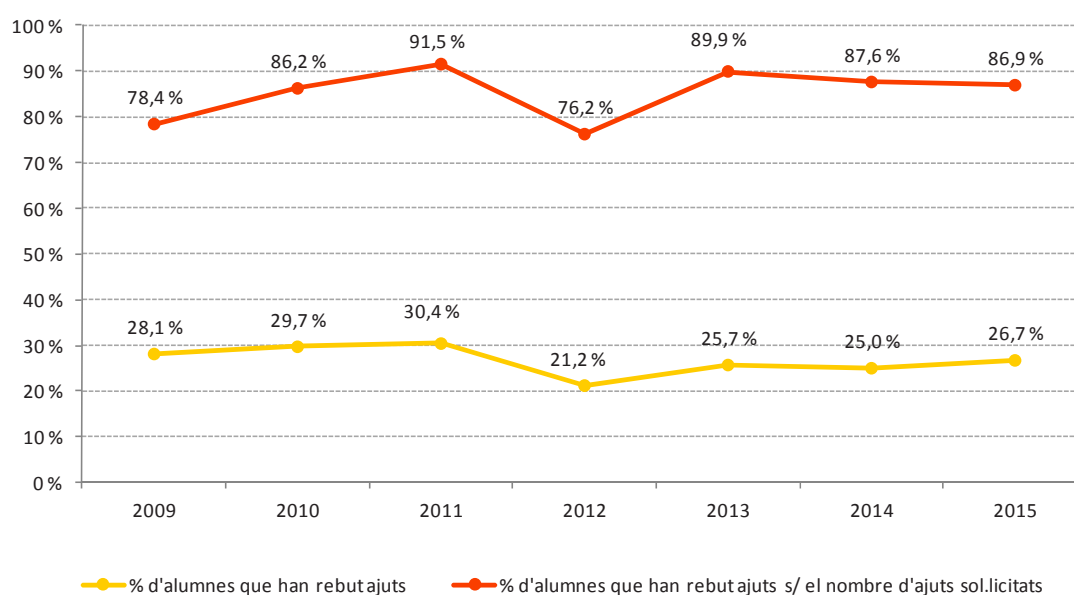
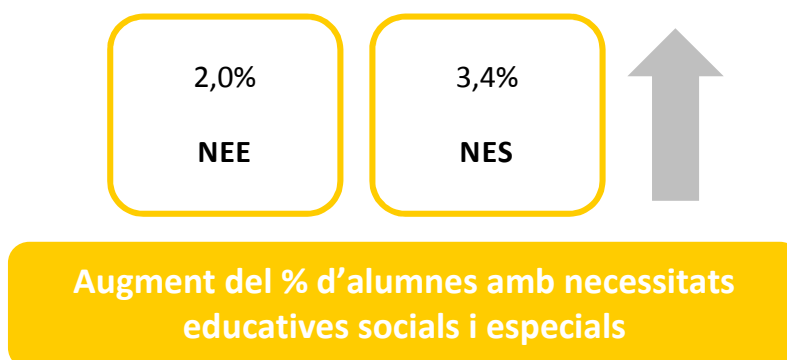


Figura 12. Evolució del percentatge d'alumnes que han rebut ajuts i del % d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats. Anys 2009 – 2015.

Enguany destaca l'augment del **percentatge d'alumnes amb necessitats educatives especials** i el **d'alumnes amb necessitats educatives socials** a les escoles bressol municipals, fins a situar-se en el 2% i el 3,4%, respectivament. En aquests resultats influeixen factors com el grau de la coordinació amb els serveis socials i una millora amb la els mecanismes de detecció d'infants amb aquest tipus de necessitats.



2.2.D. FACILITAR LA PARTICIPACIÓ

Després d'un període d'estabilitat, el 2015 va tornar a créixer el **nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes** fins assolir el valor més alt de la sèrie (48). L'any 2010 el volum d'associats era de 29, mentre que en guany és de 19 punts més.



Figura 13. Evolució del nombre d'associats a l'AMPA. Anys 2008 – 2010 -2015.

Aquest resultat s'ha de posar en valor, ja que factors com el desconeixement o la falta de prioritació d'aquesta fan que sigui difícil incentivar la participació de les famílies en l'AMPA. Entre trams de població, no s'observen diferències significatives.

2.3. DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

Els indicadors de la dimensió Valors Organitzatius – Recursos Humans estan relacionats amb el model organitzatiu i de gestió de les escoles bressol (recursos humans, retribucions, formació, etc.). Aquests indicadors s'han agrupat en els cinc objectius que s'indiquen a continuació (veure taula 4):

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

	Anys				Grups 2015	
	2012	2013	2014	2015	+40	-40
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió						
% de Gestió directa (Ajuntament, OOAA)	59	60	56	66	65,0	67,0
% de Gestió indirecta (Concessió)	41	40	44	34	35,0	33,0
Oferir un servei de qualitat (model de gestió)						
Alumnes per educador/a tutor/a	14,7	14,6	14,2	14,2	14,5	13,7
Nombre de personal educador de suport per educador/a	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	76,0	68,1	69,5	69,7	69,1	70,8
% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre total d'hores treballades	15,2	16,4	16,8	16,3	17,5	14,1
% d'hores no lectives dels educadors/res de suport sobre total d'hores anuals treballades	11,2	10,2	11,5	11,6	11,8	11,3
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	47,8	45,5	46,8	49,9	51,5	46,8
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3	5,0	4,9	5,3	5,7	4,5
% de monitors sobre el total de professionals de menjador	-	10,2	11,3	11,5	7,9	18,2
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors						
% de personal educador i educador de suport fix	83,9	80,1	85,5	84,2	80,9	90,5
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador i educador	5,0	4,8	5,1	5,7	5,6	5,7
Salari brut d'un/a educador/a	23.107	23.584	22.500	22.532	23.884	21.548
Salari brut d'un/a educador/a de suport	19.710	20.565	19.704	19.656	20.344	19.230
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.052	30.134	29.247	29.262	30.412	28.425
Millorar les habilitats dels treballadors						
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport	28	25	26	26	30	19
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals						
% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	98	98	98	98	98,0	99,0

Taula 4. Indicators de la dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans del CCI d'escoles bressol (2015).

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

Enguany, el percentatge de **gestió directa** dels serveis d'escola bressol és del 66,0%, augmenta 10 punts respecte el 2014. Aquestes variacions poden venir derivades en part, per la no participació d'alguns municipis que anteriorment hi participaven, per la incorporació de nous o per l'aportació de dades de municipis que en edicions anteriors no les havien aportat. També pot variar quan s'externalitza o es recupera la gestió directa d'alguna escola bressol.

Si es comptabilitzem en nombre de municipis, en 21 municipis (56,8%) hi predomina la gestió directa i en 16 (43,2%) la indirecta⁴.

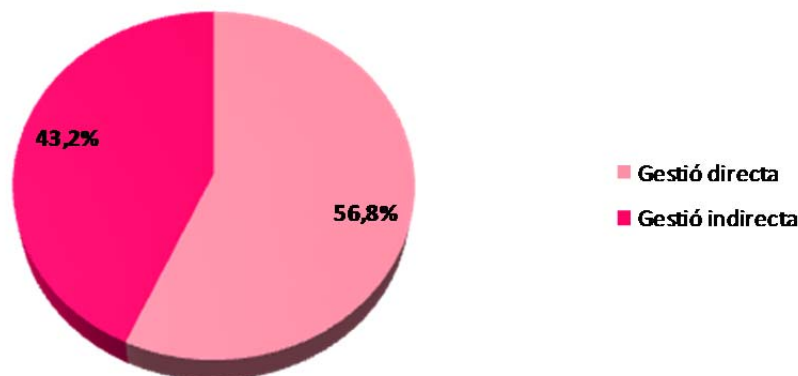


Figura 14. Volum de municipis de gestió directa i indirecta.

A la figura 15, es mostren les formes de gestió dels serveis municipals que participen en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'enguany. En les escoles bressol la proporció de les dues formes de gestió directa i indirecta tendeix a igualar-se acostant-se a valors de 2013.

Com es pot observar, l'estructura de forma de gestió d'escoles bressol és força similar a Mercats i a Esports.

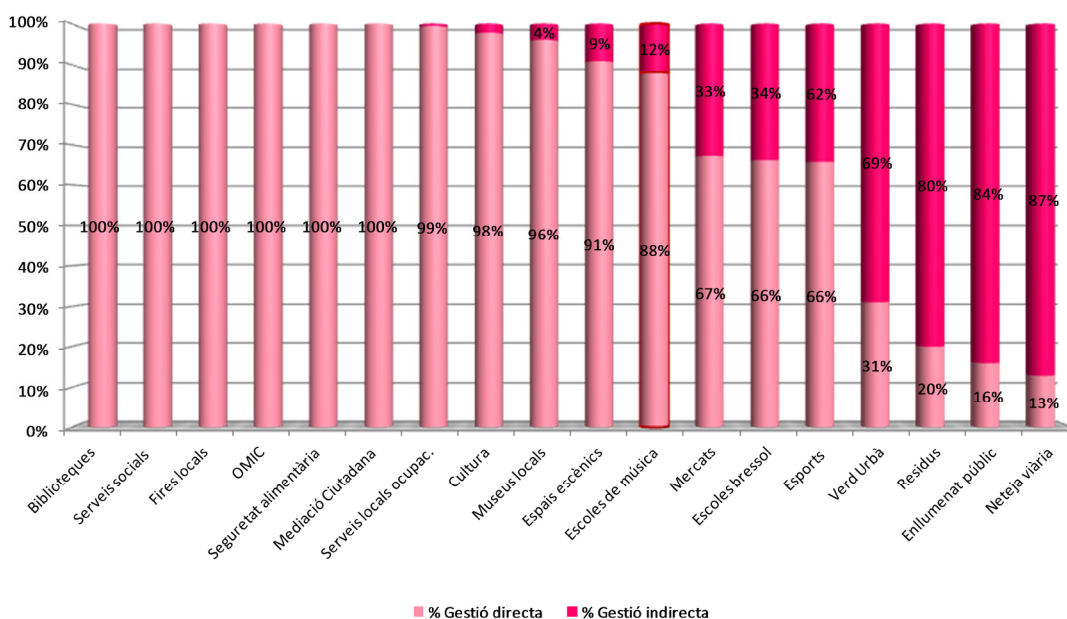


Figura 15. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2015)⁵.

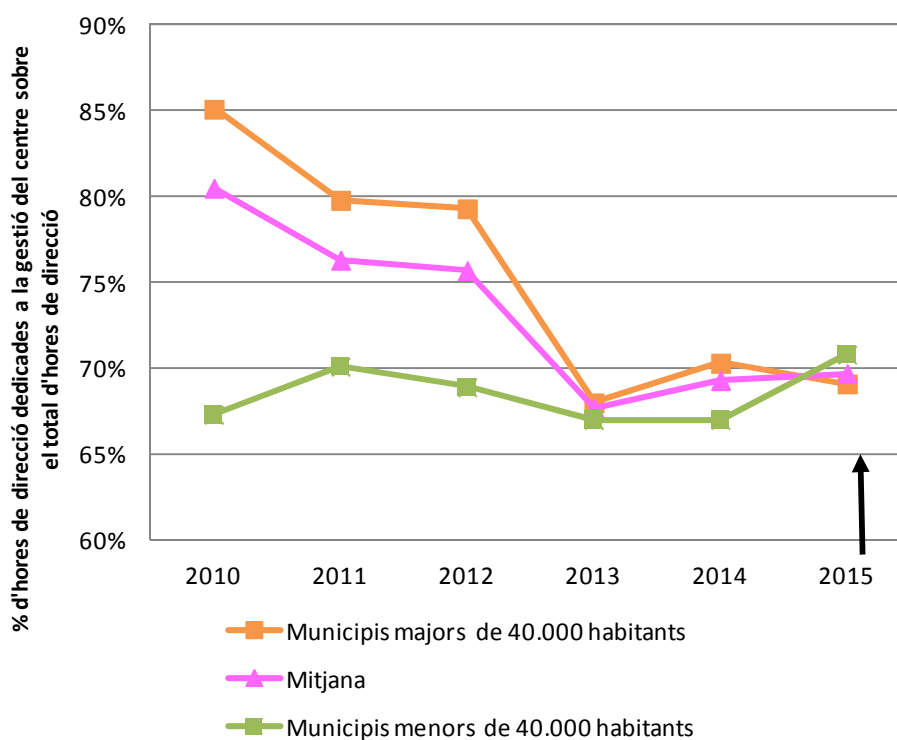
4 Predomini de gestió directa: >50% de la despesa correspon a gestió directa / Predomini de gestió indirecta: ≥50 de la despesa correspon a gestió indirecta.

5 Dades de l'any 2015, Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2015.

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

L'indicador **alumnes per educador/a**, que enguany adopta un valor mitjà de 14,2, es manté estable en els darrers 5 anys, així com el **nombre de personal educador de suport per educador/a** (0,5), que gairebé no ha variat d'ençà l'any 2010 (0,6).

L'indicador **% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció** reflecteix el volum dedicació a les funcions i tasques de direcció del centre, i el temps disponible per a la gestió del centre per part del director/a. Enguany, obté un valor de 69,7% al 2015, seguint la tendència positiva del 2014. Per grandària poblacional, els municipis de fins a 40.000 habitants per primera vegada són els que dediquen més hores a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció, amb un 70,8%; mentre que els municipis de més de 40.000 habitants hi dediquen el 69,1%. Aquest fet podria ser degut al fet que les direccions dels municipis petits (a diferència dels grans) ja assumien altres tasques que no eren únicament de gestió des del principi, en canvi amb la crisi econòmica, les direccions dels municipis grans han hagut de disminuir hores de gestió per desenvolupar funcions de docència, vigilància etc.



16. Evolució % d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció per mida poblacional. Anys 2010 - 2015.

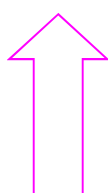
La **proporció d'hores no lectives dels educadors/es tutor sobre el total d'hores treballades** (destinades a la preparació de les classes, coordinació, reunions i formació) disminueix respecte 2014, fins a situar-se en un 16,3%, valor similar a 2013. En els municipis grans, aquest indicador pren un valor del 17,5%, mentre que en els municipis petits és d'un 14,1%.

En canvi, **el percentatge d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores treballades** segueix la tendència creixent i enguany augmenta lleugerament fins el 11,6%.

Estabilitat en les ràtios d'organització i recursos humans

- ◆ Es manté el nombre d'alumnes per educador
- ◆ Estabilitat en la ràtio de personal de suport per educador

El percentatge d'alumnes que utilitzen habitualment el menjador (com a mínim 3 cops a la setmana) augmenta fins el 49,9%, valor que no s'havia observat fins el moment. Els municipis de més de 40.000 habitants són els que compten amb un major ús del menjador (51,5%) enfront d'un 46,8% de mitjana. Aquest augment podria ser degut a una major disponibilitat de recursos econòmics per part de les famílies i al fet que tenen un horari laboral més estricte, unit al major nombre d'ajuts al menjador.



Com a conseqüència de l'increment en el % d'alumnes que utilitzen habitualment el menjador, els següents indicadors també han augmentat:

- ◆ Alumnes de menjador per professional de menjador: 5,3
- ◆ % de monitors sobre el total de professionals de menjador: 11,5

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

Es manté estable el **percentatge de personal educador i educador de suport fix** (84,2%) (funcionaris o amb contractació laboral indefinida), circumstància que facilita les condicions per prestar un servei de qualitat. Per població, són els municipis de fins a 40.000 habitants els que presenten una major taxa de personal fix (90,5%). Cal esmentar que en aquest indicador s'hi comptabilitza el personal interí fix, una figura propiciada perquè no han sortit a concurs noves places, i alguns docents han adquirit la posició d'interí fix.

El **percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport** augmenta 0,6 punts respecte l'any anterior, fins un valor del 5,7%. Si es compara aquesta dada amb els altres serveis participants en els CCI, es troba en setena posició (figura 17).

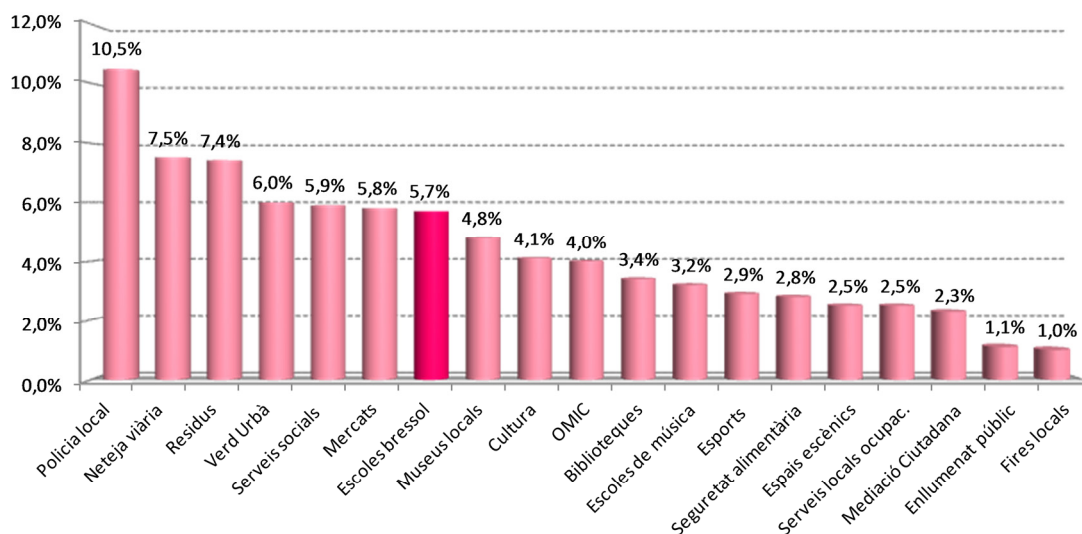


Figura 17. Percentatge d'hores de baixa dels professionals dels serveis municipals analitzats pels CCI (2015) ⁶.

⁶ Dades de l'any 2015, Servei de Programació, Diputació de Barcelona, 2015.

Un dels principals motius pels quals aquesta dada és elevada, és el tipus de treball que es realitza. Quan es treballa amb nens i nenes de 0-3 anys hi ha un elevat risc de patir malalties de fàcil contagi, ja que els infants d'aquesta franja d'edat n'adquireixen de forma freqüent.

2.3.D. MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS

Els indicadors que quantifiquen el grau de compliment d'aquest objectiu mesuren l'esforç que es realitza per millorar les habilitats i els coneixements dels treballadors implicats en el servei, fomentant i afavorint la seva formació. Enguany, la mitjana d'**hores de formació anual per professional de l'escola bressol** es manté estable respecte l'anterior edició, amb un valor de 26 hores. Hi ha diferències importants en funció del tram poblacional, de manera que els municipis més grans els que realitzen més hores de formació anuals (30 hores) mentre que els més petits en fan 19 hores.

Si es compara amb els altres serveis analitzats en els CCI, les escoles bressol són el tercer servei que més hores de formació realitza. Queda palès així, que la formació és una qüestió prioritària a les escoles bressol per garantir un servei de qualitat.

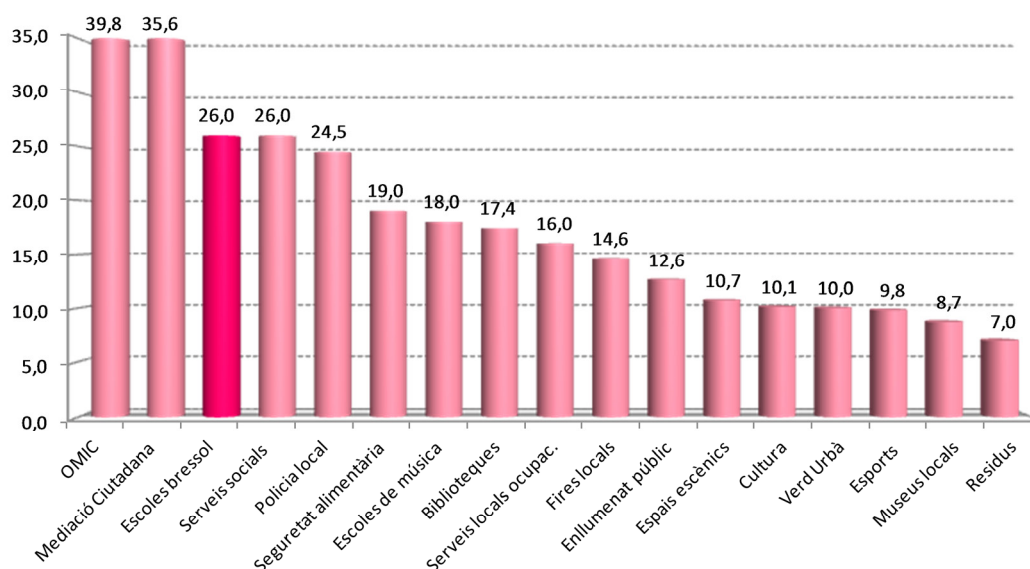


Figura 18. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI (2015)⁷.

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

Un 98,0% dels professionals de les escoles bressol són dones, valor que es manté com els anys anteriors. La figura 19 compara aquesta situació amb la de la resta de serveis analitzats en els CCI, on es veu que ocupen el primer lloc de forma destacada.

⁷ Dades de l'any 2015, Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2015.

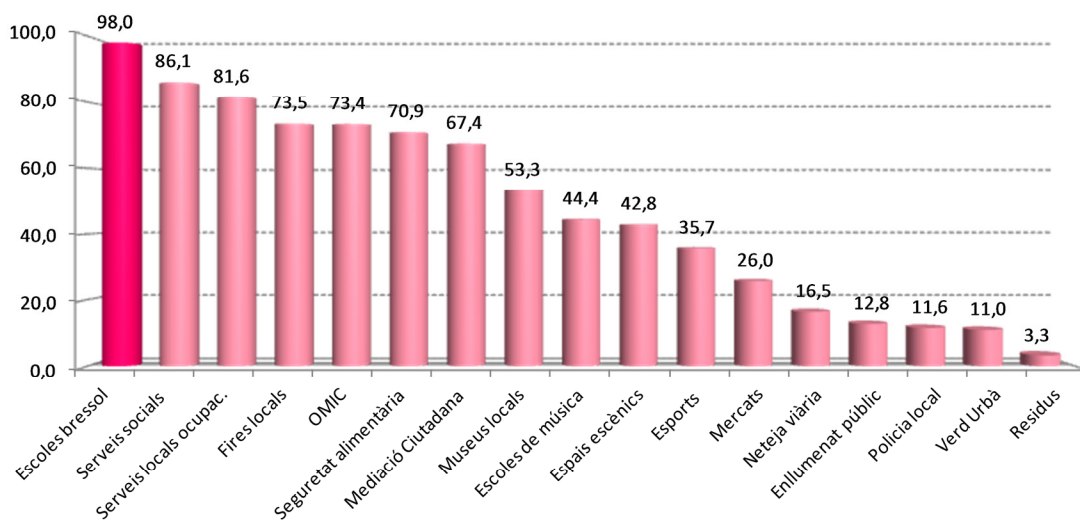


Figura 19. Percentatge de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2015)⁸.

⁸ Dades de l'any 2015, Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2015.

2.4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La dimensió econòmica mesura els costos, el finançament i quantifica les quotes de les famílies. Els indicadors corresponents a aquesta dimensió es presenten en quatre grans objectius (veure taula 5):

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

	Anys				Grups 2015	
	2012	2013	2014	2015	+40	-40
Disposar dels recursos adequats						
Despesa corrent per habitant	28,0	27,9	27,9	28,7	24,5	43,8
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	3,4	3,4	3,4	3,1	4,5
Finançar adequadament el servei						
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	36,7	40,0	39,8	39,8	39,6	40,2
% de finançament per aportacions d'altres institucions	24,3	9,4	17,6	17,4	16,5	19,2
% de finançament per part de l'ajuntament	39,0	50,7	42,8	42,9	43,9	40,9
Gestionar adequadament els recursos						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	73,1	73,2	72,9	73,3	71,9	76,0
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	17,1	15,7	13,2	14,8	15,9	12,8
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,5	1,3	1,2	1,1	1,7	0,2
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats						
Despesa corrent per alumne	5.228	5.397	5.321	5.495	5.409	5.678
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.332	4.557	4.455	4.521	4.293	4.878
Despesa corrent per hora d'obertura anual	244	239	226	231	247	204
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	156	171	173	172	180	168
Quota mitjana mensual del servei de menjador	132	134	133	135	131	138

Taula 5. Indicadors de la dimensió Econòmica del CCI d'escoles bressol (2015).

Per tal de facilitar la lectura i comprensió, per a aquesta dimensió s'ha realitzat una estructura d'anàlisi dels resultats diferent als quatre objectius plantejats. Així, els 3 apartats que componen l'anàlisi són: costos, finançament i quotes del servei.



A continuació es passen a descriure les principals conclusions.

2.4.A. COSTOS DEL SERVEI

- ♦ El 2015, la despesa corrent per habitant ha estat de 28,7€, 0,8€ més que el 2014, de manera que és el valor més alt obtingut fins el moment. En aquest indicador també hi ha diferències considerables en els valors en funció de la dimensió poblacional del municipi (veure figura 20).

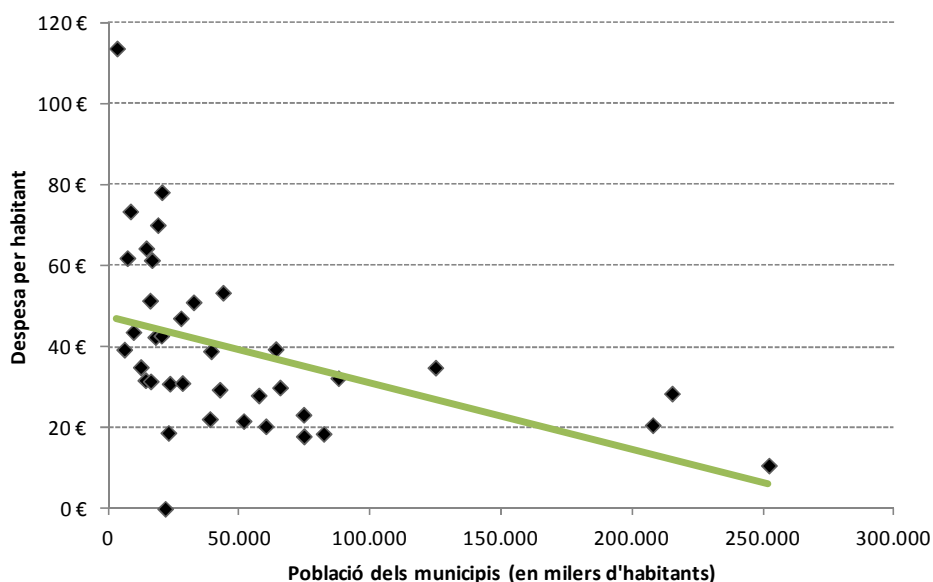


Figura 20. Despesa corrent del servei per habitant, segons població dels municipis (2015).

Els municipis més petits (-40) destinen 43,8€ per habitant al funcionament de l'escola bressol, mentre que els municipis més grans (+40) hi destinen 24,5€. Així doncs, a menor volum de població, més despesa per habitant.

Aquests resultats mostren els recursos que destinen els ens locals per oferir el servei d'escola bressol a la ciutadania. Com es mostra a la figura 20, hi ha correlació entre mida poblacional i despesa per habitant.

- ♦ El % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (3,4%) no ha variat en els últims cinc anys, tal i com ens mostra la figura 21. Aquest resultat reflecteix l'aposta sostinguda dels ajuntaments per oferir un servei de qualitat a la ciutadania. Per tram poblacional, són els municipis més petits els que continuen fent un esforç pressupostari en termes relatius més elevat (4,5%). En els municipis més grans la despesa del servei suposa un 3,1% de la despesa corrent municipal.

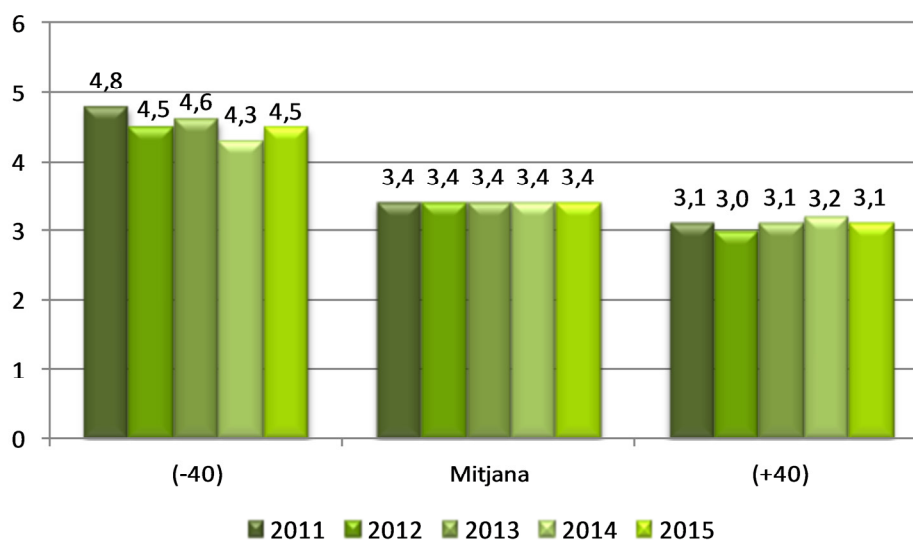


Figura 21. Evolució del percentatge de la despesa corrent sobre el pressupost municipal. Evolució 2011-2015.

Aquestes dades reafirmen la rellevància pressupostària del servei de les escoles bressol dins de les polítiques educatives locals vers la petita infància i les seves famílies, un esforç que és especialment intens en els municipis més 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	24,52	3,1	4.293	14,5
-40	43,75	4,5	4.878	24,8

Taula 6. Comparativa d'indicadors de despesa i indicador “% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal”.

- ♦ Quant al cost del personal, el % de despesa en personal sobre el total de despeses corrents de l'escola bressol és del 73,3%. Aquesta partida és la més important de la despesa del servei i es manté estable en els darrers anys. No s'aprecien diferències significatives entre els diferents trams de població.
- ♦ El percentatge de despesa corrent dels serveis complementaris (menjador, servei d'acollida/permanències i casal d'estiu) sobre la despesa corrent del servei és de 14,8%, valor que augmenta respecte el 2014. A diferència de l'any anterior els municipis grans, són els que destinen un major percentatge a aquests serveis (15,9%).
- ♦ Segueix la tendència a la disminució del % de la despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei se situa al 2015 en el 1,1%.
- ♦ La despesa corrent del servei d'escola bressol és una aproximació del cost unitari per alumne del servei, l'any 2015 va ser de 4.521€ €. Si s'hi inclouen la despesa dels serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies, s'obté la despesa corrent per alumne d'escola bressol que enguany és de 5.495 €. L'evolució d'aquest darrer indicador és estable des del 2009, ja que ha oscil·lat en una franja molt estreta d'entorn del 5%, en un rang que es podria situar entre els 5.500€ i 5.200€.

La despesa del servei d'EB és de 4.521 € per alumne

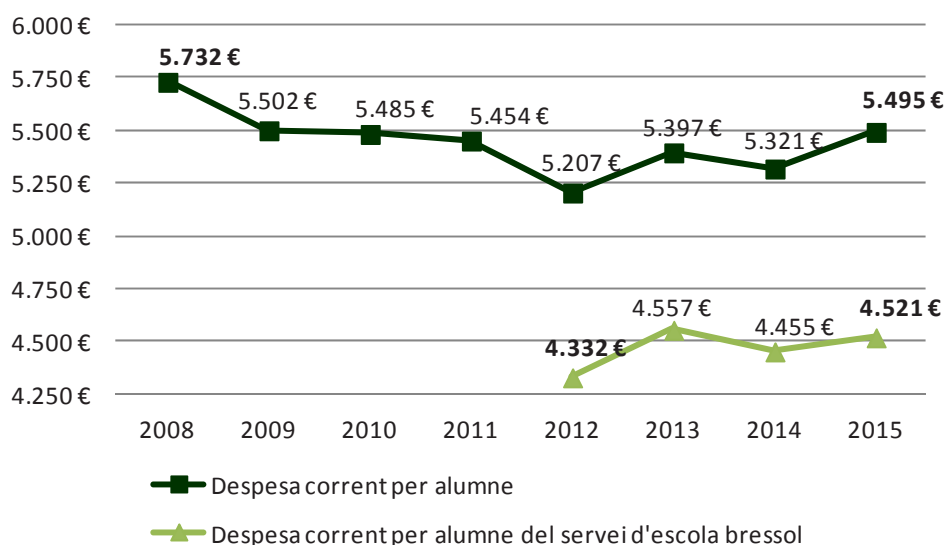


Figura 22. Evolució de la despesa corrent per alumne i per alumne del servei d'escola bressol. Anys 2008-2015.

Els costos unitaris de les escoles bressol es mantenen estables

- ♦ L'indicador de despesa corrent per hora d'obertura recull la despesa mitjana per hora en què l'escola bressol està oberta. Aquesta despesa es manté estable, enguany és de 231€.

2.4.B. FINANÇAMENT DEL SERVEI

El finançament del servei d'escoles bressol s'ha vist clarament afectat pel context econòmic dels darrers anys, després que la Generalitat retirés la seva subvenció. Aquesta situació va obligar els ajuntaments a assumir una part de l'aportació que anteriorment feia la Generalitat. A continuació s'analitzen els indicadors relacionats amb aquest apartat.

- ♦ L'ajuntament continua sent la principal font de finançament del servei: el 2015 aporta un 42,9% del cost del servei, dada que es manté estable respecte 2014. Les aportacions per part de les famílies assoleixen el mateix valor de 2014, 39,8%. L'aportació que realitzen altres institucions se situa en un 17,4%, provinent bàsicament dels ajuts que atorga la Diputació de Barcelona. L'evolució de l'estructura del finançament ha experimentat canvis importants a partir de 2011, quan l'aportació de la Generalitat va començar a disminuir fins a desaparèixer. A la figura següent es poden veure aquests canvis en una comparativa entre l'any 2008 (previ a la retirada), l'any 2013 i l'any d'estudi.

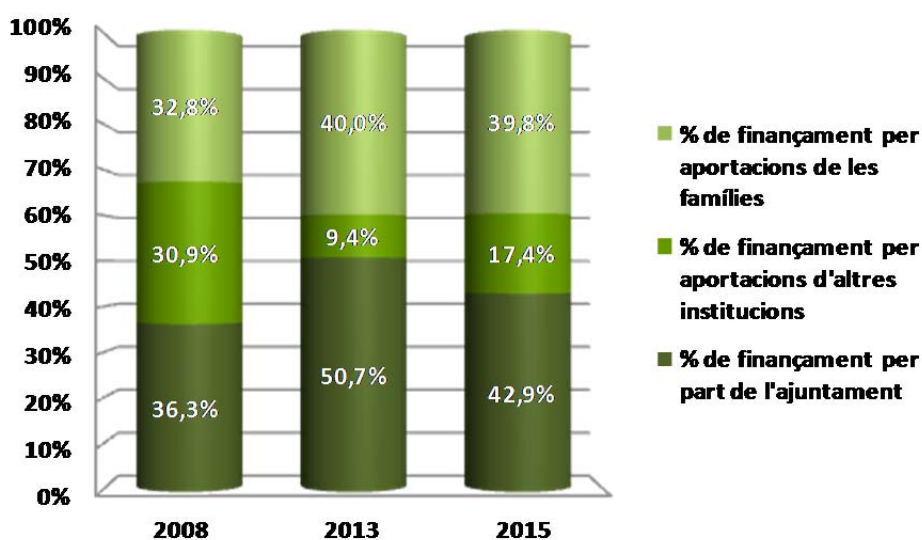
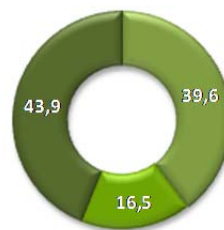
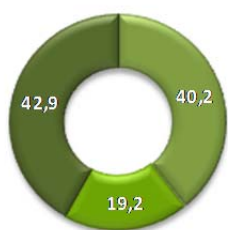


Figura 23. Evolució de l'estructura de finançament. Anys 2008-2013-2015.

En funció dels trams de població, és als municipis més petits on, proporcionalment, les altres institucions fan una major aportació al finançament 19,2% i, en canvi en els municipis més grans on l'ajuntament hi destina una major contribució (43,9%), tal i com es mostra en la següent figura.

Municipis grans (+40)

Municipis petits (-40)



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

Figura 24. Distribució de les fonts de finançament de les escoles bressol municipals, segons grandària de població (2015).

Estabilitat en l'estructura de finançament

- ◆ Es manté el % d'autofinançament per aportacions de les famílies (39,8%)
- ◆ Estabilitat en el % de finançament per aportacions d'altres institucions (DIBA) (17,4%)
- ◆ El % de finançament per part de l'ajuntament (42,9%) continua sent el més elevat

Comparat amb els altres serveis participants als CCI, el servei d'escoles bressol és el que presenta una major igualtat entre el que aporten l'Ajuntament i els usuaris, un fet poc habitual en els serveis analitzats (veure figura 25).

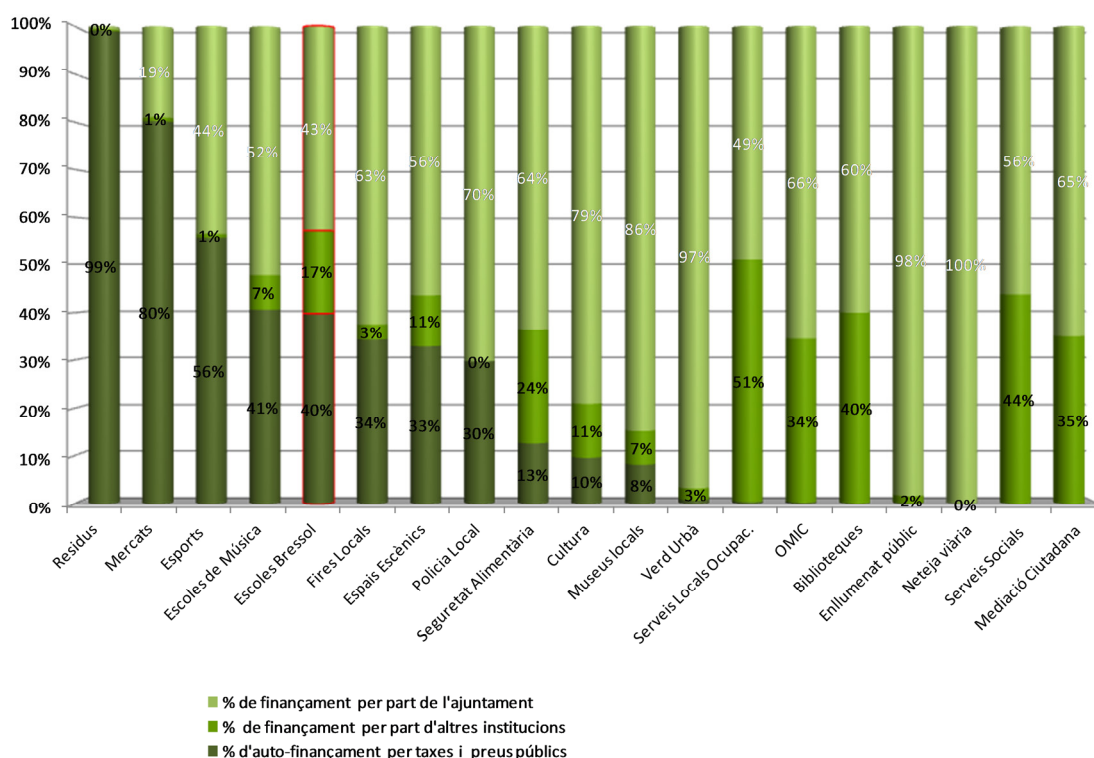


Figura 25. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels CCI (2015)⁹.

2.4.C. QUOTES DEL SERVEI

- ♦ La **quota mitjana mensual del servei d'escola bressol** al 2015 és de 172,2€, es manté estable respecte els anys anteriors.
- ♦ En canvi, la **quota mitjana mensual del servei de menjador** s'incrementa 2,1€ respecte 2014, i enguany és de 135,5€.

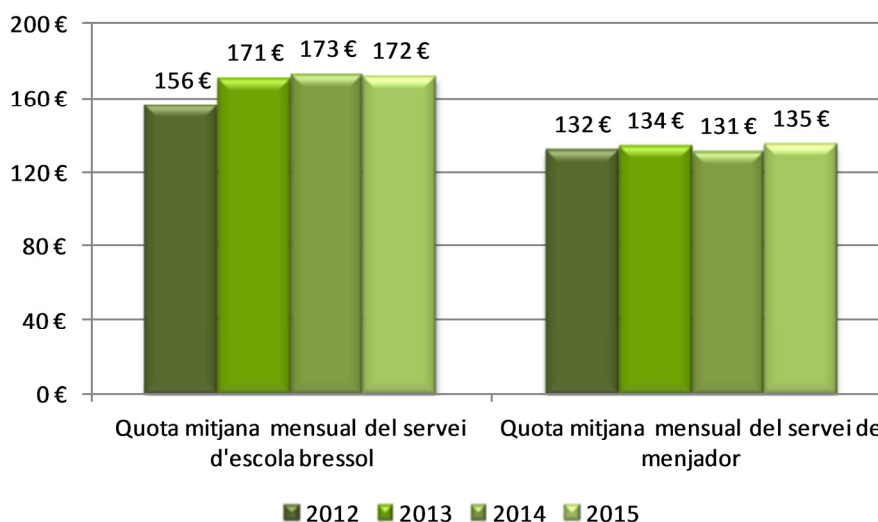


Figura 26. Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol i del servei de menjador. Evolució 2012-2015.

⁹ Dades de l'any 2015, Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2015.

Com es pot observar tant la quota mensual del servei d'escola bressol com la del menjador es manté estable.

- ♦ Per grandària poblacional, s'observen lleugeres diferències en ambdós indicadors. La quota mensual del servei d'escola bressol és més elevada als municipis grans que els petits, mentre que la quota del menjador segueix la pauta contrària.

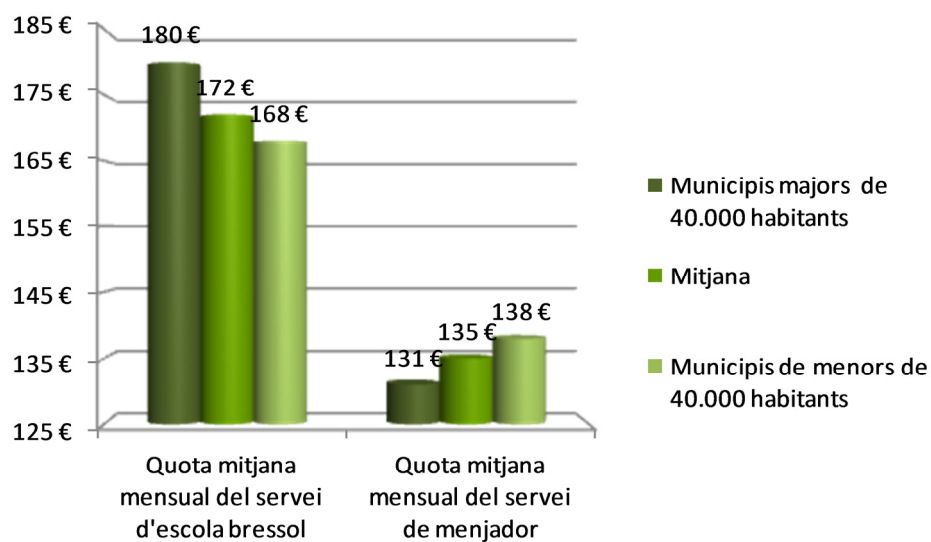


Figura 27. Comparació de quota mitjana mensual del servei d'escola bressol i menjador segons mida poblacional (2015).

3. ELS TALLERS DE MILLORA

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

Els tallers de millora han tingut dos objectius fonamentals:

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

Per tal de garantir la participació activa dels municipis, es van realitzar 2 sessions de treball on es van dividir els participants per tram poblacional.

La metodologia del taller va consistir en la identificació i l'anàlisi de les diferents causes que hi ha darrere de l'oportunitat de millora. A continuació, es van valorar les causes identificades i es van seleccionar les més votades que acumulen entre un 70% i un 80% del pes total de les causes per analitzar possibles accions que podrien donar-hi resposta. Després, es van avaluar les accions de millora proposades ponderant-les en base a criteris d'efectivitat, disponibilitat de recursos, factibilitat i acceptació. Com a resultat final, cada participant va obtenir dues o tres accions de millora concretes que podrien contribuir a solucionar l'oportunitat de millora identificada. A continuació es mostren exemples de les diferents parts del procés.

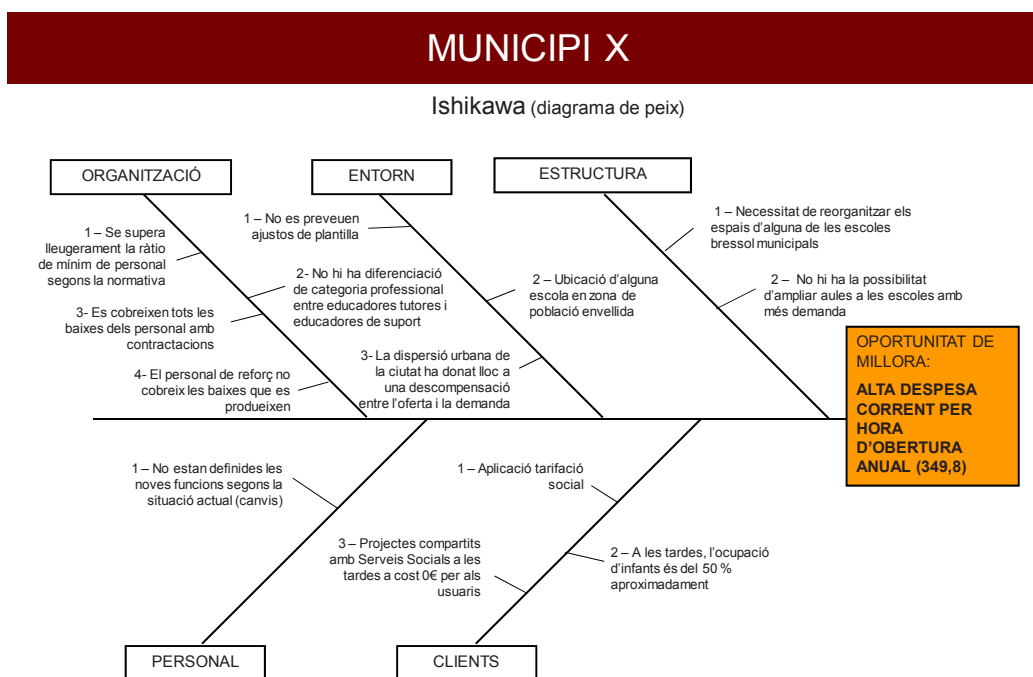


Figura 28. Exemple Ishikawa (diagrama d'espina de peix).

MUNICIPI X
MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES
**OPORTUNITAT
DE MILLORA:**
ALTA DESPESA CORRENT PER HORA D'OBERTURA ANUAL (349,8)

Tipus *	Causes **	PARTICIPANTS***												TOTAL ****	%	% Acumulat			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Organització	4	El personal de reforç no cobreix les baixes que es produeixen	3	3	3	3	3	3									729	27,15%	27,15%
Clients	1	Aplicació tarifació social	2	3	3	3	3	3									486	18,10%	45,25%
Clients	2	A les tardes, l'ocupació d'infants és del 50 % aproximadament	3	3	3	3	2	3									486	18,10%	63,35%
Estructura	2	Necessitat de reorganitzar els espais d'alguna de les escoles bressol municipals	3	3	3	2	2	3									324	12,07%	87,49%
Organització	2	Se supera lleugerament la ràtio de mínim de personal segons la normativa	2	2	3	3	3	3									324	12,07%	75,42%
Entorn	3	La dispersió urbana de la ciutat ha donat lloc a una descompensació entre l'oferta i la demanda	2	2	2	3	2	2									96	3,58%	91,06%
Entorn	1	No es preveuen ajustos de plantilla	2	2	3	3	2	1									72	2,68%	93,74%
Personal	1	No estan definides les noves funcions segons la situació actual (canvis)	2	2	2	2	2	2									64	2,38%	96,13%
Organització	1	Es cobreixen totes les baixes dels personal amb contractacions	2	2	1	2	2	2									32	1,19%	97,32%
Entorn	2	Ubicació d'alguna escola en zona de població envellida	1	2	2	2	2	2									32	1,19%	98,51%
Clients	3	Projectes compartits amb Serveis Socials a les tardes a cost 0€ per als usuaris	2	1	3	2	1	2									24	0,89%	99,40%
Organització	3	No hi ha diferenciació de categoria professional entre educadores tutores i educadores de suport	1	2	2	2	2	1									16	0,60%	100,00%
TOTAL																	2.685	100,00%	

Figura 29. Exemple matriu de classificació de causes.
MUNICIPI X
MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA
**OPORTUNITAT
DE MILLORA:**
ALTA DESPESA CORRENT PER HORA D'OBERTURA ANUAL (349,8)

DESCRIPCIÓ		PONDERACIÓ (*)				
CAUSA (a partir del diagrama causa-efecte)	ACCIÓ DE MILLORA PROPOSADA	EFFECTIVITAT	DISPONIBILITAT DE RECURSOS	FACTIBILITAT	ACCEPTACIÓ	TOTAL (**)
El personal de reforç no cobreix les baixes que es produeixen	Cobrir les baixes curtes mantenint/complint ratio decret	5	5	5	1	125
	Cobrir amb monitoratge l'hora de menjador i dormitori durant la baixa	4	5	4	2	160
Aplicació tarifació social	Replantejar la tarifació social	5	4	3	5	300
A les tardes, l'ocupació d'infants és del 50 % aproximadament	Ofert serveis complementaris amb el mateix personal i els mateixos espais	4	5	5	2	200
Necessitat de reorganitzar els espais d'alguna de les escoles bressol municipals	Ampliació de les escoles que tinguin possibilitats	5	3	4	5	300
	Tancar espais que no s'utilitzen a les escoles	4	5	5	2	200

Figura 30. Exemple matriu d'anàlisi de les accions de millora.

MUNICIPI X					
QUADRE FINAL					
OPORTUNITAT DE MILLORA	Tipus	CAUSES	Ponderació	ACCIONS DE MILLORA	Ponderació
ALTA DESPESA CORRENT PER HORA D'OBERTURA ANUAL (349,8)	Organització	El personal de reforç no cobreix les baixes que es produeixen	27,15%	Cobrir les baixes curtes mantenint/complint ratio decret	125
	Clients	Aplicació tarifació social	18,10%	Cobrir amb monitoratge l'hora de menjador i dormitori durant la baixa	160
	Clients	A les tardes, l'ocupació d'infants és del 50 % aproximadament	18,10%	Replantejar la tarifació social	300
	Estructura	Necessitat de reorganitzar els espais d'alguna de les escoles bressol municipals	12,07%	Ofertir serveis complementaris amb el mateix personal i els mateixos espais	200
	Organització	Se supera lleugerament la ràtio de mínim de personal segons la normativa	12,07%	Ampliació de les escoles que tinguin possibilitats	300
	Entorn	La dispersió urbana de la ciutat ha donat lloc a una descompensació entre l'oferta i la demanda	3,56%	Tancar espais que no s'utilitzen a les escoles	200
	Entorn	No es preveuen ajustos de plantilla	2,68%		
	Personal	No estan definides les noves funcions segons la situació actual (camvis)	2,38%		
	Organització	Es cobreixen totes les baixes dels personal amb contractacions	1,19%		
	Entorn	Ubicació d'alguna escola en zona de població envellida	1,19%		
	Clients	Projectes compartits amb Serveis Socials a les tardes a cost 0€ per als usuaris	0,89%		
	Organització	No hi ha diferenciació de categoria professional entre educadores tutores i educadores de suport	0,60%		

Figura 31. Exemple del quadre resum del procés: Oportunitats de Millora - Causes - Accions de Millora.

4. CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol de l'any 2015 són les següents:

ENCÀRREC POLÍTIC

- El nombre de sol·licituds per cada plaça vacant és d'1,1, continuant la tendència descendent que s'inicia el 2009.
- La demanda de places d'escola bressol municipal (19,5%) trenca enguany la tendència negativa iniciada l'any 2012.
- La disminució del nombre d'infants com a factor negatiu i la lleugera recuperació de la taxa d'atur com a factor positiu podrien ser els factors que donen com a resultat una estabilitat en la demanda.
- El grau d'ocupació de les escoles bressol es manté elevat, amb un 93,3% de la cobertura de places.
- L'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol augmenta lleugerament respecte els últims anys (81,6%) i també ho fa en % d'hores d'obertura (42,2%). En la mateixa línia, augmenta el % d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar i espai joc). Aquest percentatge suposa que cada municipi té un servei d'aquest tipus de mitjana, xifra que no varia respecte anys anteriors. El percentatge d'hores dedicades a aquests serveis a la petita infància representa un 3,3% sobre el total.
- L'oferta de places públiques -municipals (45,7%), Generalitat (4,9%) i concertades (2,2%)- representa un 52,8% de les places del municipi, per un 47,2% d'oferta de places privades. Aquesta distribució no presenta canvis importants respecte d'anys anteriors.
- El percentatge d'infants que són alumnes d'EBM continua creixent, i arriba al 16,8% en el 2015, el valor més alt fins el moment. El percentatge d'infants de nacionalitat estrangera que són alumnes de l'escola bressol municipal (6,2%) recupera el valor de 2013.

USUARI/CLIENT

- Els usuaris valoren molt positivament la qualitat del servei (8,7), segons es desprèn de les enquestes de satisfacció a les famílies. Es tracta del servei més ben valorat d'entre els diferents serveis que participen als Cercles de Comparació Intermunicipal, juntament amb els Serveis Locals d'Ocupació.
- Els indicadors Mitjana d'hores d'obertura diària per centre (9,4h) i Mitjana de dies d'obertura anual del centre (205) es mantenen estables.
- Un dels reptes principals de la política d'escola bressol als municipis és garantir l'accés a tots els usuaris, independentment de la situació econòmica de les seves famílies. Els indicadors que mesuren el grau de compliment d'aquets objectius mostren que ha augmentat els alumnes que han rebut ajuts econòmics (26,7%). En canvi, el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre el total d'ajuts sol·licitats disminueix lleugerament respecte al 2014 (86,9%).
- El volum d'alumnes amb necessitats educatives especials i socials ha augmentat fins al 2,0% i 3,4%, respectivament.

- El nombre d'associats a l'AMPA per cada cent alumnes és de 48. Aquesta xifra és la més elevada de tota la sèrie.

VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

- El 66% de la despesa del servei d'Escoles Bressol correspon a la gestió directa, mentre que el 34% restant es gestiona indirectament. Tot i així alguns 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.
- En termes generals, s'observa estabilitat en els indicadors d'organització dels centres. L'indicador alumnes per educador és de 14,2, mentre que el nombre de personal educador suport per educador/a és de 0,5. El percentatge d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre és de 69,5%, tot i que cal destacar que per primera vegada són els municipis inferiors a 40.000 habitants els que dediquen més % hores a la gestió del centre. El percentatge d'hores no lectives dels educadors/es sobre el total d'hores treballades i es manté estable i se situa en un 16,3%; també s'ha mantingut estable el percentatge d'hores no lectives dels/de les educadors/es de suport sobre el total de treballades (11,6%).
- El 49,9% dels alumnes utilitzen habitualment el servei de menjador, dada més alta de tota la sèrie analitzada. Per aquest motiu els indicadors relacionats amb aquest servei també augmenten. El nombre d'alumnes per professional de menjador (5,3), i el volum de monitors/es sobre el total de professionals de menjador (11,5).
- El percentatge de personal educador i educador de suport fix (84,2%) es manté estable respecte de 2014.
- El percentatge d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport (5,7%) mostra un lleuger ascens.
- El nombre d'hores de formació anuals rebudes per cada educador/a i educador/a de suport es manté estable respecte l'anterior edició, amb un valor de 26 hores.

ECONÒMICA

- La despesa corrent del servei d'escola bressol, ha estat de 4.521€ per alumne.
- Si s'inclouen els serveis complementaris (acollida de matí i tarda, servei de menjador i casal d'estiu) i els altres serveis a la petita infància i les seves famílies (espai nadó, espai familiar i espai de joc o ludoteca) la despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol arriba als 5.495€.
- La despesa corrent per hora d'obertura anual és 230,80€.
- La despesa corrent per habitant se situa de 28,70€ i la despesa corrent sobre el pressupost municipal per aquest servei és del 3,4%, pràcticament igual que el 2014.
- L'estructura de finançament del servei d'escoles bressol segueix la tendència del 2014, repartit de la següent manera: ajuntaments (42,9%), famílies (39,8%) i altres institucions (17,4%).
- Les quotes mensuals del servei d'escola bressol i de menjador es mantenen estable sent de 172€ i 135€ respectivament.

Bona part dels resultats dels indicadors continuen veient-se influenciats per l'actual context socioeconòmic, tot i que comença a haver-hi indicis d'estabilitat. Caldrà veure si es consolida aquesta tendència.

A continuació, es poden observar els indicadors més destacats dels municipis segons la seva tram poblacional.

Municipis majors de 40.000 habitants

- Presenten un nombre més elevat de sol·licitud per plaça vacant (1,3 vs 0,9).
- Assoleixen una major ocupació de les places d'escoles bressol (96,4% vs 87,7%).
- Presenten un major % d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (42,2% vs 27,5%).
- Ofereixen un % d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies més alt (3,7% vs 2,5%).
- Atorguen un major % d'ajuts sobre el total d'ajuts sol·licitats (91,8% vs 76%).
- Un % més elevat d'alumnes utilitzen el servei de menjador de forma habitual (51,5% vs 46,8%).
- Fan més hores de formació anuals per treballador (30 vs 19).
- Major % de despesa dels serveis complementaris sobre el total de despesa corrent (15,9% vs 12,8%).
- El % de despesa dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies sobre el total de despesa corrent és més elevat (1,7% vs 0,2%).
- El cost per hora d'obertura anual és superior (247€ vs 204€).

Municipis menors de 40.000 habitants

- Tenen una demanda de places d'escola bressol municipal superior (27,1% vs 17,3%).
- Ofereixen un % de serveis complementaris més elevat (84,1 vs 77,8).
- El % de places municipals sobre el total de places al municipi és més gran (61,9% vs 41%).
- Aconsegueixen escolaritzar un % més elevat d'infants de 0 a 3 anys (24,8% vs 14,5%).
- El % de gestió directa (Ajuntament, OOAA) és més elevat (67% vs 65%).
- La despesa corrent per habitant és superior (43,8€ vs 24,8€).
- Major % de despesa corrent del servei sobre el pressupost corrent municipal (4,5% vs 3,1%).
- El % de despesa en personal sobre el total de despesa corrent és més elevat (76% vs 71,9%).
- Major despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol (4.878€ vs 4.293€).



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura,
Educació i Esports

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



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

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