

15a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2019

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**15a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles bressol**

Resultats any 2019

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

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

SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS	8
CERCLES DE COMPARACIÓ.....	8
FASES DE L'ESTUDI	9
ALGUNES XIFRES	33
MARC TEÒRIC.....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	37
EL BENCHMARKING.....	38
LEGISLACIÓ.....	40
BIBLIOGRAFIA	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL	43
CALENDARI DEL CERCLE	45
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	53
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	59
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS	64
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	72
V. INDICADORS D'ENTORN	79
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2019: CONCLUSIONS	83
INTRODUCCIÓ	85
EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2020 EN XIFRES	86
ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL.....	87
ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL.....	109
CONCLUSIONS.....	113

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, amb la participació de 8 municipis. En aquesta quinzena edició s'han analitzat les dades de l'exercici 2019, curs 18-19 i s'ha comptat amb la participació de 47 municipis.

Aquests 47 participants s'han agrupat 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.

Malauradament, en aquesta edició i a causa de les mesures derivades de la crisi sanitària provocada per la COVID-19, no s'ha pogut realitzar la jornada de treball on es valoren

les dades obtingudes i es treballen àmbits de millora en petits grups.

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i posterior remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels intervingors 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 desaprovitava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

L'any 2001 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'acions de millora i la transferència de coneixement a través de bones pràctiques o experiències exemplars.

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

Aquest mètode de treball constitueix la filosofia bàsica d'actuació de la Diputació de Barcelona que, des del seu Pla de Mandat, vol impulsar el treball en xarxa amb els ens locals de la província. L'lur 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 configuren com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per assolir els objectius següents:

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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

FASES DE L'ESTUDI

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

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

Tractant-se d'un procés que pretén aconseguir la millora contínua, un CCI no té, 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 mateixos ajuntaments que seleccionen i consensuen els indicadors que hauran d'utilitzar per mesurar i comparar amb d'altres la gestió del servei municipal que se subministra des del seu govern local. Aquest fet és fonamental i constitueix una clau d'èxit atès que garanteix l'aplicabilitat i la utilitat d'allò que s'està realitzant.

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

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

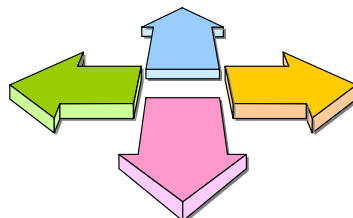
Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

IV. Dimensió Econòmica

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



II. Dimensió Usuari / Client

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

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

III. Dimensió Valors Organitzatius / 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

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

2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

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

- ♦ En **verd**: els valors un 25% 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 25% 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 25% 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 25% 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).

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
<p>Anàlisi quantitativa respecte als valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i es consideren un punt fort.</p> <p><i>Selecció i concreció segons una anàlisi qualitativa.</i></p>	<p>Anàlisi quantitativa respecte als valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i es consideren una oportunitat de millora.</p> <p><i>Selecció i concreció segons una anàlisi qualitativa.</i></p>
<p>ENTORN Dades sociodemogràfiques que ajuden a contextualitzar el municipi.</p>	
<p>ALTRES COMENTARIS Indicadors amb valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i que no es consideren ni un punt fort ni una oportunitat de millora. <i>Es poden incorporar aspectes de coneixement del servei que no es veuen reflectits en les dades.</i></p>	

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.
- F. Mapa de relacions i accions de millora.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

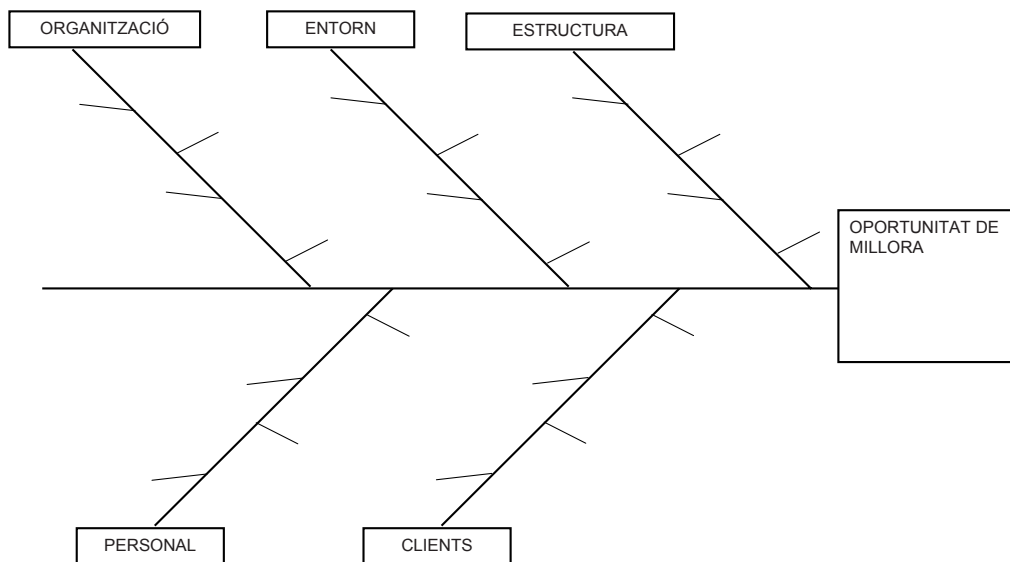
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.A.1. Diagrama d'ishikawa. A partir d'aquests diagrames de causa efecte, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una determinada oportunitat de millora.

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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

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

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

4.A.2. Matriu de classificació de causes. És una metodologia que ens permet conèixer el pes de cada causa en la globalitat d’una oportunitat de millora, així com ordenar les causes de major a menor importància.

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT DE MILLORA:

Tipus *	Causas **	PARTICIPANTS***												TOTAL ****	%	% Acumulat
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
TOTAL																

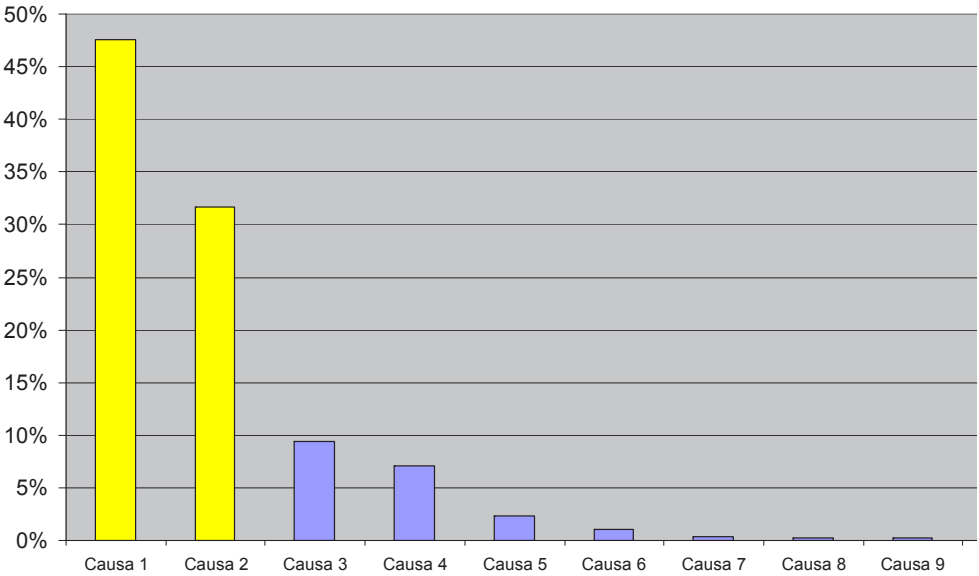
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix

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

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

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:

A continuació, per a cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i es calcula la ponderació acumulada de cadascuna, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d’aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.



4.A.3. Matriu d'anàlisi de les accions de millora. Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

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

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

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT
DE MILLORA:

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

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

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

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

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

- ♦ **Nom de la bona pràctica.** Ha d'avançar el tema sobre el qual s'ha portat a terme la bona pràctica.
- ♦ **Organització promotora.** Nom de l'organització que l'ha impulsat.
- ♦ **Altres agents participants.** Nom d'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 va generar la bona pràctica.
- ♦ **Objectius plantejats.** Quins objectius es van plantejar a partir de les necessitats detectades.
- ♦ **Metodologia emprada.** Quin plantejament metodològic de treball es va portar a terme: fases de treball; tipus de reunions, amb quins participants, amb quina periodicitat; gestió de la informació generada; mecanismes de seguiment i avaluació; etc.

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- 4.1.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.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.B.3. Anàlisi d'un cas

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

4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

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

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

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

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

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

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

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

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

4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora.

Com s'ha indicat a l'apartat "3. Fase d'Avaluació" d'aquest capítol, cada municipi valida el primer 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, com més grans, millor).
- ♦ els indicadors amb correlació negativa (és a dir, com més petits, millor).
- ♦ els indicadors pels quals no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugen 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 predefinició permet assignar colors distintius en el Quadre resum d'indicadors, de manera que:

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

4.C.2. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.

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

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

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

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

4.C.3. 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..C.1) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.C.2).

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

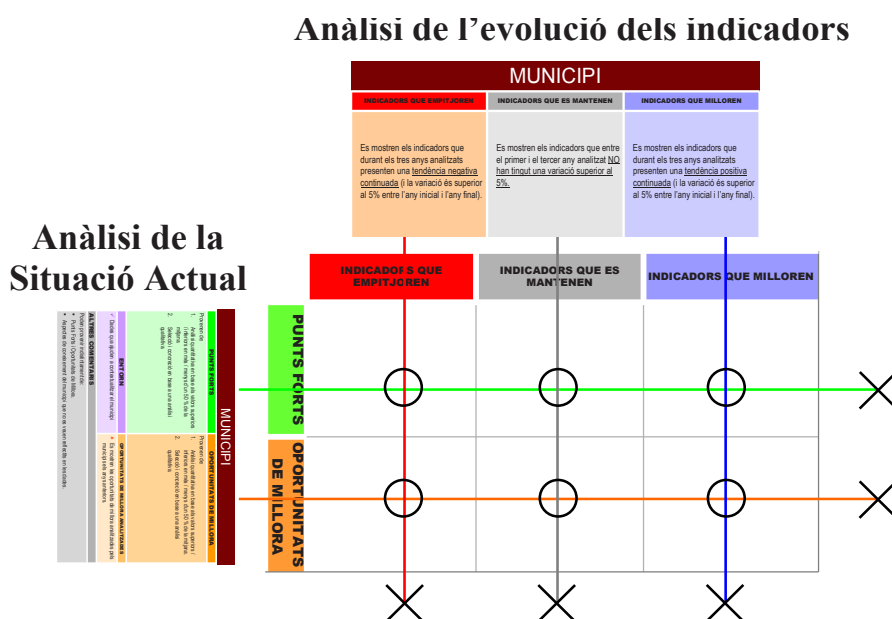
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT FORT</u> i durant els anys analitzats han tingut una <u>tendència NEGATIVA</u>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT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

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

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

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



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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

- Actuacions que s'inicien davant una reducció dels ingressos municipals i la necessitat de les entitats municipals de mantenir la prestació dels 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 procés de prestació del servei.

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge d'1 / 2).

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		
Valoració econòmica de l'actuació (import en euros)	Increment d'ingressos	Disminució de despeses
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.D.1. Introducció de continguts.
- ♦ 4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- ♦ 4.D.3. Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.D.1. Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

A continuació, es detallen els principals aspectes de la metodologia Anàlisi de 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 el procés d'assoliment de la fortalesa.**
- ♦ **Compartir coneixements i experiències que han permès o permetran un elevat grau d'assoliment en un objectiu** determinat relatiu a la prestació del servei entre els responsables municipals.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

4.E.1. 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 (vegeu apartats Fase de Mesura i Fase d'Avaluació) sobre els quals els tècnics del servei puguin actuar (és a dir, que siguin gestionables).

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

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

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

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

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses

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

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

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

4.E.4. Introducció de la metodologia

El Servei de Programació introdueix als tècnics municipals presents els objectius i la dinàmica del taller d'anàlisi de 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.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules)

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

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

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

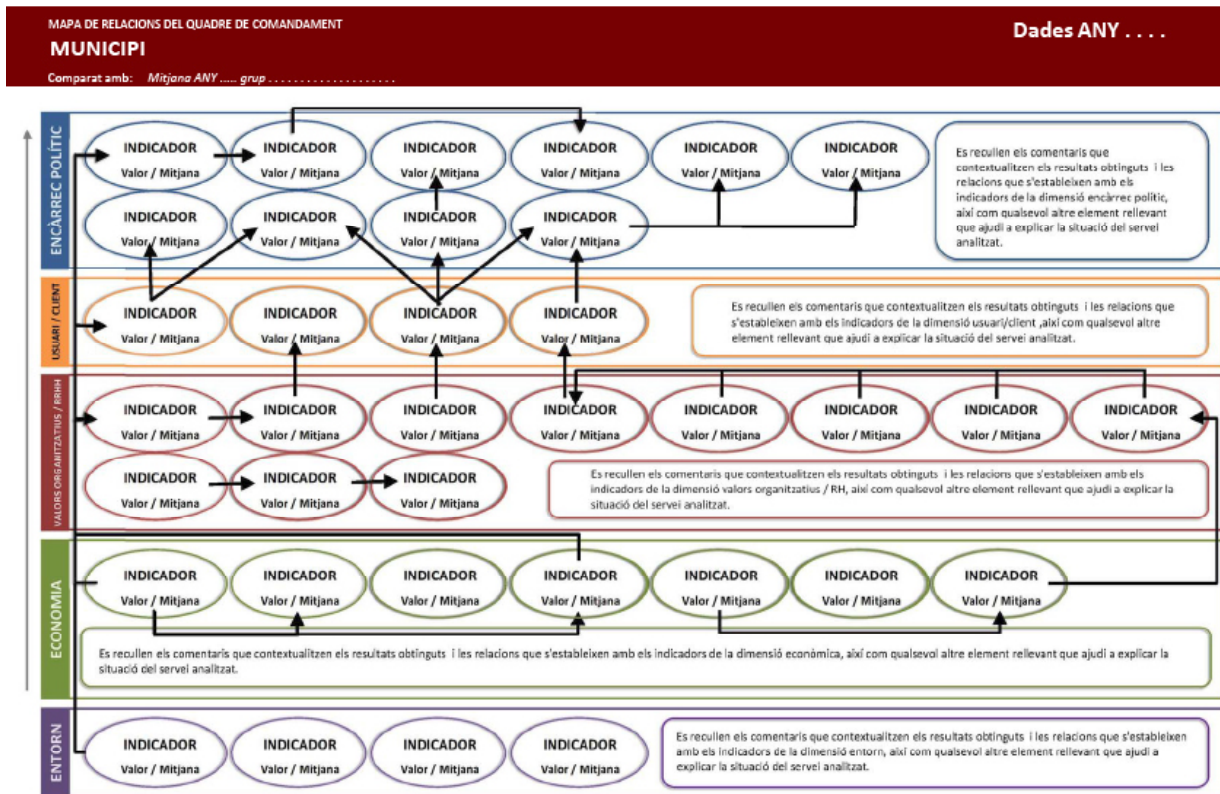
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

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

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

MUNICIPI

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

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

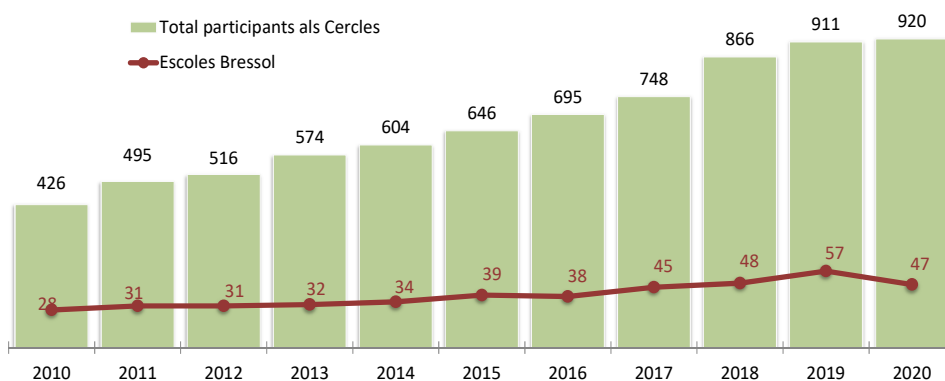
ALGUNES XIFRES

L'any 2020 s'han realitzat els CCI dels següents 21 serveis, en el quals han participat 914 tècnics municipals.

Cercles	Municipis participants			Municipis participants			Edició (2020)
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	68		1	65		1	15a
Neteja viària i residus	50		4	43		4	17a
Biblioteques	143			144		4	17a
Espais Escènics Municipals	29			29			13a
Escoles Bressol	53		4	43		4	15a
Escoles de Música	43			42			15a
Esports	51			47		51	17a
Serveis Socials	60		5	63		5	19a
Mercats Municipals	31			31			14a
Fires Locals	34		1	37		1	12a
Serveis Locals d'Ocupació	35			37			12a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	41			42			12a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	39	10	1	35	10	1	11a
Enllumenat Públic	34		2	39		2	11a
Servei de Mediació Ciutadana	43			44			10a
Verd Urbà	21		5	24		4	8a
Serveis culturals	22			21			6a
Museus Locals	37			50			5a
Cementiris Municipals	12			12			4a
Oficines tècniques laborals	17			18			2a
Abastament d'aigua	15			18			2a
Total Cercles		911			920		

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	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Edició (2020)
Policia Local	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69	66	15a
Neteja viària i residus	34	36	36	40	40	43	46	56	53	54	47	17a
Biblioteques	37	54	44	44	44	44	60	60	142	143	148	17a
Espais Escènics	30	29	30	31	31	29	30	31	30	29	29	13a
Escoles Bressol	28	31	31	32	34	39	38	45	48	57	47	15a
Escoles de Música	31	32	32	37	38	42	39	42	43	43	42	15a
Esports	50	51	50	53	53	54	53	55	52	51	47	17a
Serveis Socials	54	55	56	55	55	57	57	59	64	65	68	19a
Mercats Municipals	29	30	30	33	32	32	32	33	32	31	31	14a
Fires Locals	17	16	22	27	30	35	39	37	36	35	38	12a
Serveis Locals d'Ocupació	26	30	32	33	34	34	36	36	36	35	37	12a
OMIC	18	25	27	31	34	32	36	38	40	41	42	12a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	14	26	36	38	43	43	49	48	51	50	46	11a
Enllumenat Públic	12	13	18	24	25	30	33	32	34	36	41	11a
Servei de Mediació Ciutadana		14	17	24	30	35	35	36	43	43	44	10a
Verd urbà				14	20	21	23	24	27	26	28	8a
Serveis culturals						14	17	18	18	22	21	6a
Museus locals							13	23	35	37	50	5a
Cementiris Municipals								11	12	12	12	4a
Oficines tècniques laborals										17	18	2a
Abastament d'aigua										15	18	2a
Total Cercles	14	15	15	16	16	17	18	19	19	21	21	
Total participants als Cercles	426	495	516	574	604	646	695	748	866	911	920	



Marc teòric

DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking:

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

c. Identificar els socis/participants del benchmarking:

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

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

e. Actuar:

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

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

a. Fase de planificació

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

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

b. Fase d'anàlisi

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

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

c. Fase d'integració

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

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

d. Fase d'acció

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

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

e. Fase de maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2018*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2020.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2018*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2020.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH NÚRIA; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». *Papeles de Economía Española*, núm. 115 (2008), p. 244-258.

El cercle de comparació d'escoles bressol

CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol que ha tingut lloc durant l'any 2020.

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 la 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

ENCLAVES POLITIC	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								
	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019					
	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,2	1,2	1,2	1,1	↓	% Oferta de serveis complementaris	81,5	80,1	79,5	82,9	→	% de places municipals sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	48,7	44,3	45,1	49,9	→	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	17,7	16,6	18,0	28,9	→
	Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	20,9	19,6	21,1	21,9	→	% Oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	26,7	33,3	35,1	37,6	↑	% de places públiques sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	53,4	49,1	51,6	50,1	→	% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en escola bressol municipal	6,7	9,6	10,1	11,3	↑
% Cobertura de places	92,7	92,4	93,0	92,4	→	% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	42,6	41,9	41,4	43,6	→	% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi (municipals, Generalitat i privades)	1,7	1,5	1,2	1,4	→							
						% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	3,0	3,3	3,0	3,5	→													

USUARI/CLIENT	Ofertir un servei de qualitat als usuaris / clients					Ofertir un servei accessible als usuaris					Garantir l'accés a tots els usuaris					Facilitar la participació								
	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019					
	Grau de satisfacció dels usuaris	8,7	8,9	8,8	9,0	→	Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	9,3	9,4	9,3	→	% d'alumnes que han rebut ajuts	18,9	20,7	21,9	24,0	↑	Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	44,4	56,4	46,1	51,0	→
						Mitjana de dies d'obertura anual per centre	207,0	206,6	204,4	203,5	↓	% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	89,6	87,1	87,4	89,6	→	Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs	11,9	11,9	16,1	19,6	→	
					% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,7	97,4	95,9	96,1	→	% de municipis que apliquem polítiques de tarificació social	24,4	36,2	38,6	44,7	↑								
										% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,8	2,1	2,2	2,8	↑									
										% d'alumnes amb necessitats educatives socials	4,5	4,0	4,6	5,2	→									

VALORS ORGANITZATIUS	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió					Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)					Promoure un clima laboral positiu pels treballadors					Millorar les habilitats dels treballadors								
	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019					
	% de Gestió Directa	61,3	59,7	61,0	65,9	→	Alumnes per educador/a tutor/a	13,9	13,6	13,6	13,7	→	% de personal educador tutor i educador de suport fix	80,8	80,5	77,2	78,5	→	Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport	23,3	29,6	27,1	29,8	→
	% de Gestió Indirecta	38,7	40,3	39,0	34,1	→	Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a	0,5	0,5	0,5	0,5	→	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport	5,3	4,5	5,8	7,0	→						
					% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	67,2	67,2	65,3	62,8	→	Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	22.485,8	21.811,2	23.023,4	23.099,8	→								
					% d'hores no lectives dels educadors/es tutors/es sobre total d'hores anuals treballades	15,8	14,7	15,6	16,2	→	Salari brut d'un educador/a de suport	18.961,2	18.525,9	20.429,0	20.098,2	→								
					% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre total d'hores anuals treballades	9,8	9,9	10,0	10,9	↑	Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	28.721,8	28.395,0	29.783,5	29.697,1	→								
					% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	51,5	56,4	55,1	55,7	→	% de personal educador tutor i educador de suport en els últims 10 anys de carrera	10,7	9,1	11,4	11,8	→	Promoure la responsabilitat social	2016	2017	2018	2019			
					Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3	5,5	5,3	5,2	→	Antiguitat mitjana dels docents	10,3	10,8	11,3	12,3	↑	% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport	98,4	98,1	98,5	98,3	→		
					% de monitors sobre el total de professionals de menjador	10,5	7,9	12,9	11,3	→						% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments	-	99,4	99,1	99,0	↓			

ECONOMIA	Disposar dels recursos adequats					Finançar adequadament el servei					Gestionar adequadament els recursos					Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats				
	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019	
	Despesa corrent per habitant (Escoles Bressol)	29,3	27,2	28,8	26,1	% d'autofinançament per aportacions de les famílies	39,2	38,8	37,8	37,0	% de la despesa en personal sobre el total de despeses corrents	74,9	74,7	73,3	76,4	Despesa corrent per alumne	5.475,0	5.532,9	5.660,5	5.892,9
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (Escoles Bressol)	3,5	3,2	3,2	3,3	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Escoles Bressol)	18,3	17,7	11,9	14,6	% de despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,5	16,4	17,9	17,9	Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.358,4	4.430,7	4.368,5	4.734,1
						% de finançament per part de l'Ajuntament (Escoles Bressol)	42,5	43,5	50,3	48,5	% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	0,9	1,2	1,4	1,6	Despesa corrent per hora d'obertura anual	224,8	220,6	232,2	244,3
															Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	168,1	163,1	162,1	163,7	
															Quota mitjana mensual del servei del menjador	135,1	134,0	132,5	131,1	

ENTORN	Població					Renda per càpita					Taxa d'atur					Taxa d'atur femenina					Nombre de centres municipals					Nombre de centres amb places concertades o subvencionades per l'Ajuntament					% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)				
	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019	
	Població	49.383,3	47.058,5	47.701,6	51.231,9	Població de 0-3 anys	1.490,6	1.388,2	1.357,4	1.405,4	Renda per càpita	14.993,0	16.054,7	16.463,8	15.894,4	Taxa d'atur	-	11,8	10,9	10,7	Nombre de centres municipals	3,3	3,0	3,1	3,3	Nombre de centres amb places concertades o subvencionades per l'Ajuntament	0,3	0,2	0,3	0,3	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	33,2	34,0	35,0	35,8
	Densitat de població (hab. / km2)	2.401,8	2.244,3	2.103,4	2.190,8	% de població de 0-3 anys sobre el total de la població	3,0	2,9	2,8	3,7	Taxa d'atur femenina	-	14,2	12,6	13,0																				
						Població de 0-3 anys de nacionalitat estrangera	260,4	231,1	258,5	252,2																									
						% de població de 0-3 anys de nacionalitat estrangera sobre el total de la població de 0-3 anys	17,5	16,8	19,0	18,9																									

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana

Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles bressol municipals, mesurada com el nombre de pre-inscripcions per cada plaça disponible.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades}}{\text{Places ofertes municipals}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2017 per al curs 2017/2018). 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 2017/2018). 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 2019: 1,1	Municipis participants: 47

Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte a la població de 0 a 3 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades} + \text{Places cobertes}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2017 per al curs 2017/2018). 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 2019: 21,4	Municipis participants: 47

% Cobertura de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el % 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 2017/2018. ➤ <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 2019: 92,4%	Municipis participants: 47

% 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 2019: 82,3%	Municipis participants: 47

% 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 2019: 37,6%	Municipis participants: 47

% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals de serveis complementaris (acollida, menjador i casal d'estiu) respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de serveis complementaris}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de serveis complementaris:</i> Nombre total d'hores anuals de serveis complementaris. Són serveis complementaris: 1- el menjador (menjador i descans), 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 43,6%	Municipis participants: 47

% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies organitzats per l'escola respecte el total d'hores en que els centres es troben oberts als infants al llarg del curs. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre total d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0 a 3 anys) organitzats pel/s centre/s i/o serveis educatius municipals. Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. No es comptabilitzen les cessions d'ús de l'espai ni qualsevol activitat no organitzada per l'escola. En cas de diversos centres, es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes -. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 3,5%	Municipis participants: 47

Planificar adequadament l'oferta escolar

% de places municipals sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de places d'escola bressol que són de gestió municipal respecte el total de places d'escola bressol que hi ha al municipi. És una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places totals municipals}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. S'obté de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes". <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals en el municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 44,9%	Municipis participants: 45

% de places públiques sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de places públiques d'escola bressol, tant les municipals com les de la Generalitat, respecte el total de places d'escola bressol del municipi. És una aproximació al pes de l'oferta municipal pública d'escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places totals municipals} + \text{Places totals Generalitat}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. S'obté de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes". <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals Generalitat:</i> Nombre total de places en escoles bressol de la Generalitat pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals en el municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 50,1%	Municipis participants: 45

% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi (municipals, Generalitat i privades)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament respecte el total de places del municipi. És un element per conèixer les diverses polítiques municipals per donar resposta a la demanda ciutadana.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament:</i> Nombre total de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places totals en el municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 1,4%	Municipis participants: 45

Potenciar la igualtat d'oportunitats

% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge d'infants d'entre 0 i 3 anys que està matriculat a una escola bressol municipal. Es pot considerar una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2016/2018. <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 2019: 18,3%	Municipis participants: 47

% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que estan matriculats a les escoles bressol municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de nacionalitat estrangera en escola bressol municipal}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de nacionalitat estrangera en EEBB municipal:</i> Nombre de nens i nenes de nacionalitat estrangera que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <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 2019: 11,3%	Municipis participants: 42

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients

Grau de satisfacció dels usuaris	
<p>Explicació de l'indicador: Amb aquest indicador es quantifica el grau de satisfacció de les famílies que utilitzen les escoles bressol municipal, en una escala de 0 ("gens satisfet") a 10 ("molt satisfet"). Mostra la percepció que tenen els usuaris de la qualitat del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Grau de satisfacció dels usuaris</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Grau de satisfacció dels usuaris:</i> Mesura del grau de satisfacció dels pares i mares envers el servei ofert. Resultat d'enquesta amb una escala de 0 a 10 ("gens satisfet" - "molt satisfet"). Qualsevol enquesta de satisfacció és vàlida sempre i quan puntuï de 0 a 10. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 8,9	Municipis participants: 41

Oferir un servei accessible als usuaris

Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix les hores diàries que, de mitjana, estan obertes les escoles bressol. És una aproximació al grau d'accés al servei que tenen els usuaris.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores d'obertura diària}}{\text{Nombre de centres}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores d'obertura diària:</i> Nombre total d'hores diàries en què el/s centre/s es troba/en obert/s amb horari d'atenció directa als infants, exclusivament pel Servei d'Escola Bressol. S'inclou l'espai d'acollida i menjador. L'horari habitual (no el d'estiu). En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 9,3	Municipis participants: 47

Mitjana de dies d'obertura anual per centre	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix els dies que, de mitjana, estan obertes les escoles bressol. És una aproximació al grau d'accés al servei que tenen els usuaris.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies d'obertura anual}}{\text{Nombre de centres}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dies d'obertura anual:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre, tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 204	Municipis participants: 47

% 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 2019: 96,1%	Municipis participants: 47

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"> ➤ Nombre d'alumnes amb ajuts concedits: Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Nombre d'alumnes en escola bressol municipal: Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponent al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 24,0%	Municipis participants: 45

% 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"> ➤ Nombre d'alumnes amb ajuts concedits: Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Nombre d'ajuts sol·licitats: Nombre total de sol·licituds d'ajuts rebudes per l'Ajuntament pel curs del període en estudi. En el cas d'un alumne que sol·licita dos tipus d'ajuts es comptabilitza només una vegada. Aquells ajuts que s'atorguen directament (sense sol·licitud prèvia) també es comptabilitzen. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 89,6%	Municipis participants: 45

% de municipi que apliquen polítiques de tarifació social	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra si el municipi aplica polítiques de tarifació social o no.	
Fórmula de càlcul: <i>Municipi que aplica polítiques de tarifació social</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Municipi que aplica polítiques de tarifació social:</i> La tarifació social consisteix en l'establiment de quotes diferenciades a les famílies en funció de la seva renda. Els municipis que apliquin tarifació social hauran d'adjuntar l'ordenança fiscal. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 44,7%	Municipis participants: 47

% 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 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,8%	Municipis participants: 47

% d'alumnes amb necessitats educatives socials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives socials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives socials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives socials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives socials. Són necessitats educatives socials: les que per raons socioeconòmiques o socioeducatives requereixin d'una atenció educativa específica. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 6,2%	Municipis participants: 47

Facilitar la participació

Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge dels pares i mares de les escoles bressol que estan associats a les AMPA. És un exemple del nivell de participació de les famílies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'associats a l'AMPA}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'associats a l'AMPA:</i> Nombre de persones que estan inscrites a l'AMPA (associació de mares i pares) del/s centre/s. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 51	Municipis participants: 46

Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies per alumne	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el nombre d'hores totals (acumulades) de reunions o activitats dins o fora l'escola a les quals han assistit les famílies de forma individual o col·lectiva.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Suma de les hores totals (acumulades) de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Suma de les hores totals (acumulades) de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies:</i> Nombre d'hores totals (acumulades) de reunions o activitats dins o fora l'escola a les quals han assistit les famílies de forma individual o col·lectiva. En cas de diversos centres, cal sumar les hores realitzades per cada centre. En aquesta variable s'inclouen activitats com les reunions i activitats de formació amb les famílies, així com altres activitats de caràcter més lúdic (castanyada, activitats de nadal o la festa de final de curs), entre altres. No s'inclouen les activitats realitzades en l'àmbit dels serveis d'atenció la petita infància i a les seves famílies, la jornada de portes obertes, ni les entrevistes personals. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (30 de setembre) a les escoles bressol municipals. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 20	Municipis participants: 45

III. DIMENSÍO 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 2019: 66% / 34%	Municipis participants: 46 / 46

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 2017/2018. <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 2019: 13,7	Municipis participants: 46

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 2019: 0,5	Municipis participants: 46

% 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 2019: 65,8%	Municipis participants: 46

% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre el total d'hores anuals treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal educador/a (tutor/a d'aula) del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals no lectives del personal educador:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador dedica al centre en horari no lectiu. L'horari d'acollida i de menjador no s'inclou perquè es considera horari lectiu. Sí que s'inclou la formació, tutories, coordinacions,... <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades del personal educador:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores anuals lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)" + "Hores anuals no lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)". Es considera personal educador tutor el que té un grup a càrrec. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 16,2%	Municipis participants: 46

% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal educador/a de suport del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador de suport}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador de suport}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals no lectives del personal educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt dels educador/es de suport dedica al centre en horari no lectiu (incloses les hores no presencials). Es considera personal educador de suport el personal educador/a de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades del personal educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador/a de suport dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives d'educadors/es de suport" + "Hores no lectives d'educadors/es de suport". Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 10,4%	Municipis participants: 45

% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador habitualment respecte el nombre total d'alumnes en escola bressol municipal. És una aproximació a la demanda del servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual:</i> Nombre d'alumnes que utilitzen el servei de menjador 3 o més cops a la setmana. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 55,7%	Municipis participants: 47

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 2019: 5,2	Municipis participants: 47

% de monitors sobre el total de professionals de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge de monitors de menjador respecte el conjunt de professionals que presten el servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de monitors/es de menjador}}{\text{Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador}} \times 100$	
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 2019: 11,1%	Municipis participants: 47

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% de personal educador i educador de suport fix	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les hores treballades pel personal educador i educador de suport que són realitzades per personal fix. Mostra el grau d'estabilitat de la plantilla de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal educador fix i educador de suport fix}}{\text{Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador fix i educador/a de suport fix:</i> Nombre d'hores treballades (lectives i no lectives) pel conjunt del personal educador i educador de suport amb contractació indefinida/fixa. No s'inclou ni el personal interí (vacants o substitucions) ni l'eventual. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador i educador de suport dedica al centre. Per cada col·lectiu, s'obté sumant les hores lectives i les hores no lectives que realitzen. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 78,5%	Municipis participants: 43

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport de l'escola, respecte el total d'hores treballades. És un element per analitzar el clima laboral de l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de personal educador i educador de suport}}{\text{Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de personal educador i educador de suport:</i> S'inclou el nombre total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal docent de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador i educador de suport dedica al centre. Per cada col·lectiu, s'obté sumant les hores lectives i les hores no lectives que realitzen. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 7,0%	Municipis participants: 40

Salari brut d'un/a educador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador a temps complert de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a educador/a</i>: Sou brut anual del lloc de treball d'educador/a a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. <i>Font</i>: En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 23.099,79€	Municipis participants: 46

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 complert 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 2019: 20.698,24€	Municipis participants: 44

Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut d'un/a director/a a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol:</i> Sou brut anual de lloc del lloc de treball d'un/a director/a d'escola bressol a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "l'Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 29.607,13€	Municipis participants: 46

% de personal educador tutor i educador en els seus 10 últims anys de carrera	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge de d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera respecte el nombre total d'educadors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera}}{\text{Total educadors}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera:</i> Nombre d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera. De forma general, nombre de personal amb més de 55 anys. ➤ <i>Total educadors:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador tutor i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador tutor i educador de suport homes" 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 13,8%	Municipis participants: 46

Antiguitat mitjana dels docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula la mitjana dels anys acadèmics treballats a l'escola bressol de tots els docents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència del personal educador tutor i educador de suport}}{\text{Total educadors}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència del personal educador tutor i educador de suport:</i> Suma dels anys acadèmics treballats a l'escola bressol de tots els docents. S'ha d'EMPLENAR NOMÉS per aquelles escoles bressol amb una ANTIGUITAT MÍNIMA de 6 anys. ➤ <i>Total educadors:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador tutor i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador tutor i educador de suport homes" 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 12,3	Municipis participants: 45

Millorar les habilitats dels treballadors

Hores de formació anuals rebudes per cada educador i educador/a de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'hores anuals que destina a formació cada educador i educador/a de suport de les escoles bressol. És una aproximació a l'esforç per millorar les habilitats dels educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals dels educadors/es i educadors/es de suport}}{\text{Nombre de personal educador equivalent} + \text{Nombre de personal educador de suport equivalent}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores de formació anuals dels educadors/es i educadors/es de suport:</i> Suma de les hores anuals de formació autoritzada pel municipi rebudes pel conjunt dels educadors/es i educadors/es de suport. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de personal educador equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades d'educador/a" entre les "Hores de conveni d'un educador/a". <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de personal educador de suport equivalent:</i> Nombre total de personal educador de suport adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades de personal educador de suport" entre les "Hores de conveni d'un educador/a de suport". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 29,8	Municipis participants: 45

Promoure la responsabilitat social

% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones adscrites al centre respecte el total de personal educador i educador de suport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador i educador de suport dones}}{\text{Total Docents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador i educador de suport dones:</i> Nombre de dones educadores i educadores de suport sense tenir en compte les hores treballades. ➤ <i>Total Docents:</i> S'obté de la suma de "Nombre de personal educador i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador i educador de suport homes". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 98,3%	Municipis participants: 47

% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones amb càrrec de comandament que treballen al centre respecte el total de personal amb càrrec de comandament que treballa al centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total de DONES amb càrrec de comandament}}{\text{Nombre total de personal amb càrrec de comandament}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre total de DONES amb càrrec de comandament:</i> DONES (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i directors/es) que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió de les escoles bressol municipals. Cada persona s'ha de comptabilitzar com 1 amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre total de personal amb càrrec de comandament:</i> persones (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i directors/es) que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió de les escoles bressol municipals. Cada persona s'ha de comptabilitzar com 1 amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 99,0%	Municipis participants: 47

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles bressol per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 29,1€	Municipis participants: 46

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles bressol sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per les Escoles Bressol, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 3,1%	Municipis participants: 46

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions de les famílies	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportacions de les famílies. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions de les famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions de les famílies:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen els cobraments mensuals, així com els ingressos per serveis complementaris (menjador, acollida i casal d'estiu) i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 37,0%	Municipis participants: 46

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Diputació de Barcelona, DEGC (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</i>), etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 14,6%	Municipis participants: 46

% 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 2019: 48,5%	Municipis participants: 46

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 2019: 76,4%	Municipis participants: 45

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en serveis complementaris sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 17,9%	Municipis participants: 29

% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 1,6%	Municipis participants: 34

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 5.892,91€	Municipis participants: 46

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 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 4.734,14€	Municipis participants: 24

Despesa corrent per hora d'obertura anual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora d'obertura dels centres, és a dir, la despesa mitjana per hora en què l'escola bressol està oberta.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores d'obertura anual}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 244,29€	Municipis participants: 46

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 tarifació social adjuntar ordenança. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 163,68€	Municipis participants: 26

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 2019: 131,08€	Municipis participants: 28

V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'habitants</i>	
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 2019: 51.232	Municipis participants: 47

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: <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys</i>	
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 2019: 1.406	Municipis participants: 47

% població de 0 a 3 anys sobre el total de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el pes de població d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys en relació al total de població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
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> ➤ <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 2019: 2,7%	Municipis participants: 47

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: <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera</i>	
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 2019: 252	Municipis participants: 44

% població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera sobre el total de població de 0 a 3 anys	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la població de nacionalitat estrangera d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys en relació al total de població de 0 a 3 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys 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> ➤ <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 2019: 18,9%	Municipis participants: 44
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'infants de 0 a 3 anys matriculats en escola bressol respecte el nombre total d'infants de 0 a 3 anys.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol del municipi (públiques i privades) corresponents al curs acadèmic en estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 35,8%	Municipis participants: 43
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 2019: 2.191 h/km²	Municipis participants: 47
Taxa d'atur (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el % de persones a l'atur del municipi en relació al total de població potencialment activa.	
Fórmula de càlcul: Taxa d'atur	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Taxa d'atur:</i> És el percentatge de població activa que està desocupada. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 10,7%	Municipis participants: 43

Taxa d'atur femenina (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el % de dones a l'atur del municipi en relació al total de dones potencialment actives.	
Fórmula de càlcul: Taxa d'atur femenina	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Taxa d'atur:</i> És el percentatge de dones actives que estan desocupades. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 13,0%	Municipis participants: 43

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 2019: 16.834,46€	Municipis participants: 43

Nombre de centres municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'escoles bressol municipals per municipi.	
Fórmula de càlcul: Nombre de centres municipals	
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: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2019: 3,3	Municipis participants: 47

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: Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament	
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 2019: 0,3	Municipis participants: 47

Informe global dels indicadors d'escoles bressol 2019: conclusions

1. INTRODUCCIÓ

Les escoles bressol són espais clau de desenvolupament per als infants de 0-3 anys pel que fa a la seva socialització, creixement emocional, físic i cognitiu. L'etapa 0-3 és cabdal i té una gran incidència en el desenvolupament posterior de l'infant. Actualment, i gràcies a l'aposta municipal en l'àmbit de la petita infància, es disposa d'una ampla xarxa d'escoles bressol pública al llarg del territori. Aquests serveis aporten un alt valor públic gràcies a les professionals que integren les escoles i als projectes pedagògics que vetllen per una educació de qualitat en la primera infància.

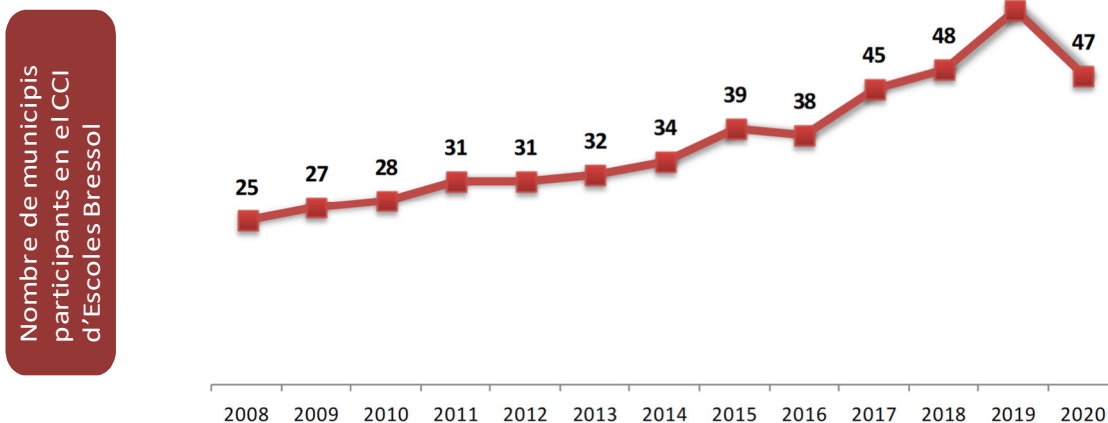
En els últims anys, les escoles bressol han hagut de fer front a diverses dificultats. Per una banda, s'han enfrontat a un entorn sociodemogràfic complex amb nivells de natalitat a la baixa que tenen una incidència directa i immediata sobre la demanda del servei i que provoca dificultats a l'hora de cobrir les places dels centres. Pel que fa al finançament, els darrers anys han estat marcats per la incertesa: la inicial retirada de finançament de la Generalitat va ser compensada parcialment per les aportacions fetes des de la Diputació de Barcelona i actualment existeix el ferm compromís per part de la Generalitat de complementar les aportacions no realitzades i augmentar l'aportació en un futur pròxim.

Les dades de la present edició (2020) són les referents al curs 2018-2019, quan encara la nostra societat no havia patit l'impacte de la crisi sanitària provocada per la SARS-Cov-2 (COVID-19). Per combatre les conseqüències de la crisi sanitària va ser necessària la declaració de l'estat d'alarma al mes de març. Aquesta declaració suposava l'aplicació d'un conjunt de mesures molt dures entre les que es trobava el tancament físic de tots els centres educatius, que incloïa òbviament el tancament temporal de les escoles bressol. En la propera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles bressol es podrà analitzar quina ha estat l'afectació d'aquesta situació en els indicadors del Cercle i l'impacte sobre el servei. En aquest context, les dades del curs que ocupa aquest informe esdevenen el punt de referència per analitzar l'impacte posterior que la pandèmia tindrà en el servei.

Un dels aspectes a destacar del servei és l'esforç que s'està realitzant des d'anys enrere per garantir un accés al servei en condicions d'equitat i vetllant per la igualtat d'oportunitats i d'accés al servei. Les primeres etapes educatives són fonamentals perquè són un moment clau per detectar i modificar situacions de risc social o de desigualtat. Situacions que poden incidir en els processos d'aprenentatge futurs i en la transició a les etapes educatives posteriors. Per aquest motiu, és fonamental seguir invertint esforços en garantir l'accés a aquest servei educatiu en igualtat de condicions, vetllant per la inclusió, promovent una atenció educativa integral i assegurant que l'accés al servei es dugui a terme des de la igualtat d'oportunitats.

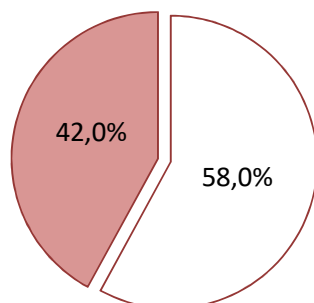
Seguidament es presenta l'informe de conclusions per a la present edició. En aquest s'analitzen les dades corresponents al curs 2018-2019 dels indicadors de gestió dels 47 municipis que han participat en el CCI d'Escoles Bressol d'aquest any, tenint en compte que per aquest any també hi han participat municipis de fora de la província de Barcelona. S'ha de tenir present que per a aquesta edició s'ha produït una reducció substancial de la mostra atesa l'afectació de la crisi sanitària provocada per la COVID-19 i la dificultat generada en la recollida de dades. Al mateix temps, algunes de les mitjanes s'hauran pogut veure afectades per aquest mateix motiu, de manera que hi ha hagut 10 participants menys que el 2019 però amb la incorporació de 2 nous municipis.

2. EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2020 EN XIFRES



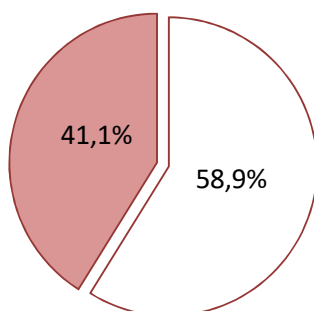
La disminució de participants s'explica per les dificultats que han tingut alguns municipis per recollir les dades en un context de pandèmia, que ha suposat la implantació del teletreball de forma sobrevinguda. En finalitzar el calendari establert inicialment per al projecte, 5 participants no havien pogut lliurar la informació de forma completa i no s'han tingut en compte en l'anàlisi dels resultats.

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



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

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



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

Participants 15a edició
Municipis de menys de 40.000 habitants

Vilafranca del Penedès	39.746	Manlleu	20.573	Llinars del Vallès	9.938
Olot	35.228	Franqueses del Vallès, Les	20.092	Matadepera	9.326
Barberà del Vallès	33.091	Cardedeu	18.357	Polinyà	8.479
Martorell	28.189	Canovelles	16.629	Santa Coloma de Cervelló	8.218
Premià de Mar	28.119	Montornès del Vallès	16.393	Cabrils	7.439
Sant Vicenç dels Horts	28.117	Piera	15.603	Lliçà de Vall	6.542
Pineda de Mar	27.272	Palau-solità i Plegamans	14.771	Navàs	6.020
Castellar del Vallès	24.187	Torelló	14.347	Capellades	5.293
Masnou, El	23.515	Abrera	12.489	Sant Cebrià de Vallalta	3.385
Vilassar de Mar	20.837	Premià de Dalt	10.448		

Municipis de més de 40.000 habitants

Hospitalet de Llobregat, L'	264.923	Girona	101.852	Viladecans	66.611
Sabadell	213.644	Sant Cugat del Vallès	91.006	Prat de Llobregat, El	64.599
Tarragona	134.515	Sant Boi de Llobregat	83.605	Granollers	61.275
Mataró	128.265	Rubí	77.464	Cerdanyola del Vallès	57.403
Terrassa	220.556	Vilanova i la Geltrú	67.086	Vic	46.214
Reus	104.373	Castelldefels	67.004	Sant Feliu de Llobregat	44.860

Els municipis marcats en color vermell són aquells que s'han incorporat al Cercle aquesta edició (2). Alhora, cal recordar la participació de municipis de fora de la província de Barcelona com l'any passat: Tarragona, Reus, Girona i Olot.

3. ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL

A continuació es presenten les diferents dimensions en què s'organitzen els indicadors que formen el Cercle d'Escoles Bressol. Per a aquesta edició no s'han incorporat indicadors nous i, per tant, el QRI (Quadre Resum d'Indicadors) està format per 68 indicadors classificats en 5 dimensions, com l'any anterior:

DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC	Dimensió que mesura l'impacte de les EB en el municipi i/o territori on es presta el servei i la seva relació amb l'entorn.	12 indicadors
DIMENSÍO USUARI CLIENT	Dimensió que mesura el servei que ofereix l'EB des del vessant de l'usuari i el grau de satisfacció.	11 indicadors
DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS /RRHH	Dimensió que mesura el tipus d'organització i gestió, així com els recursos humans.	20 indicadors
DIMENSÍO ECONOMIA	Dimensió que mesura la gestió econòmica del servei.	13 indicadors
DADES ENTORN	Indicadors que aporten informació sobre el context i ajuden a interpretar els resultats del Quadre resum d'indicadors.	12 indicadors

Tot seguit es presenten els resultats obtinguts en el Cercle d'Escoles Bressol per a l'edició de 2020. Aquests s'han organitzat en cinc àrees temàtiques que permeten realitzar una anàlisi de les dades des de diferents punts de vista, de manera que s'obté una visió global de la situació actual del servei d'escoles bressol municipal.

3.1. ENTORN I DEMANDA DEL SERVEI

3.1.A. L'ESCENARI SOCIOECONÒMIC I DEMOGRÀFIC

En la demanda del servei d'escola bressol hi impacten dos factors clau: el context econòmic, d'una banda, i el demogràfic, d'altra. En els darrers anys, el descens de la natalitat de la població de 0 a 2 anys ha estat molt significatiu i això ha tingut un gran impacte sobre les escoles. Establint com a referència dades de la sèrie temporal 2011-2019, el descens de la natalitat ja suposa un 28% en relació amb la població de 0 anys i un 25% en la de 0-2 anys, usuaris potencials de les escoles bressol; tal i com es mostra en les figures següents:

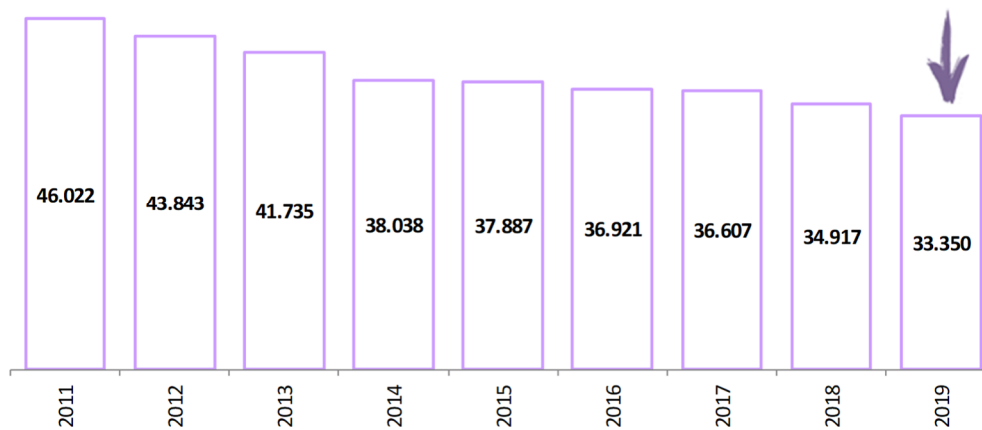


Figura 1. Evolució de la població de 0 anys a la província de Barcelona, excloent BCN ciutat (2011-2019)

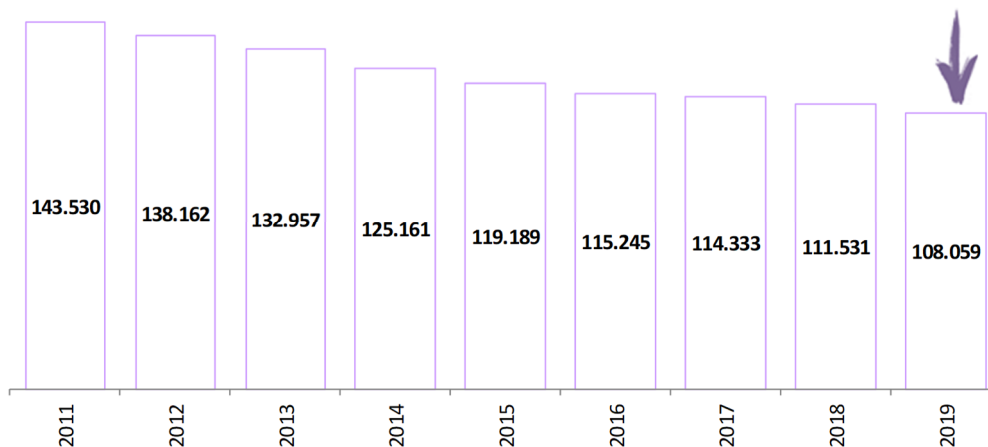


Figura 2. Evolució de la població de 0-2 anys a la província de Barcelona, excloent BCN ciutat (2011-2019)

El descens de la natalitat sembla una tendència consolidada i no hi ha signes que permetin detectar un canvi de tendència. Per tant, aquest serà molt probablement l'escenari amb el qual les escoles bressol hauran de conviure els propers anys.

El descens de la natalitat afecta de forma diferent els municipis segons la seva grandària poblacional. Mentre que als de més de 40.000¹ habitants des del 2011 la davallada ha estat del 23%, als de menys de 40.000 habitants ha estat del 27%. S'ha de tenir en compte que l'any passat el distanciament entre aquests dos percentatges era de gairebé 10 punts percentuals, fet que s'explica perquè els municipis amb una població al voltant dels 40.000 habitants, segons l'any i la variació poblacional, es troben en un grup d'anàlisi o un altre. Alhora, es deixa entreveure que la davallada de la natalitat comença a afectar directament municipis de totes dimensions atès que el fenomen de l'envelliment de la població és present arreu del territori, i afecta especialment el tram poblacional entre 30 i 40 anys, com es veurà a la figura 4.

¹ Municipis de la província de Barcelona exclosa BCN ciutat.

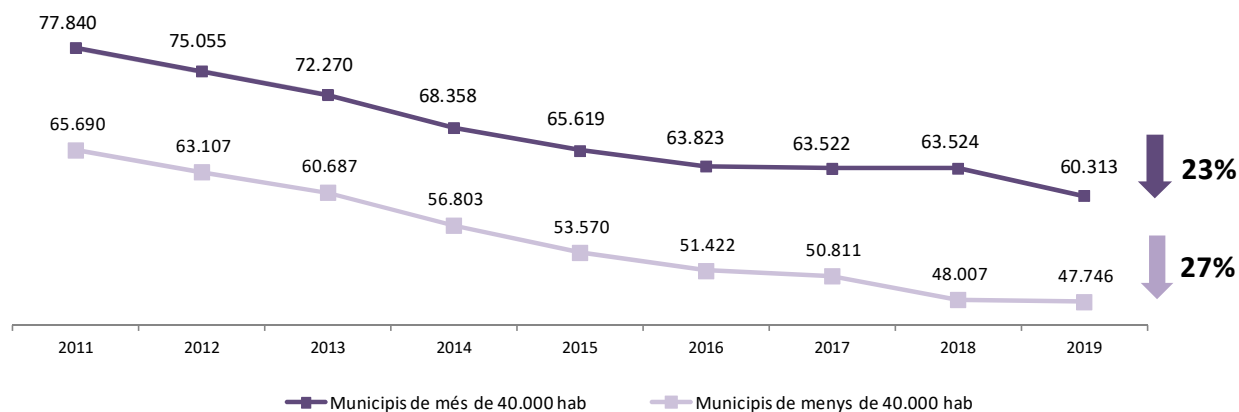


Figura 3. Evolució població 0-3 de la província de Barcelona segons trams de població excloent BCN ciutat (2011-2019)

La davallada de la natalitat continua, amb una disminució del 25% en la població de 0-2 respecte les dades de 2011

El descens de la natalitat es pot explicar a partir de la piràmide de població amb dades de 2019 i la comparativa amb 2009 (figura 4). Com ja s'identificà en anys anteriors, el 2009 el grup de població més nombrós era el de 30 a 34 anys. Al 2019 però, el grup de població més nombrós és el que té una edat compresa entre 40 i 44 anys. Amb aquesta fotografia de l'estructura demogràfica i una tendència clara cap a l'envelliment de la població, caracteritzat per una base estreta i un eixamplament a mesura que avancen els anys, es preveu un futur poc optimista en aquest sentit.

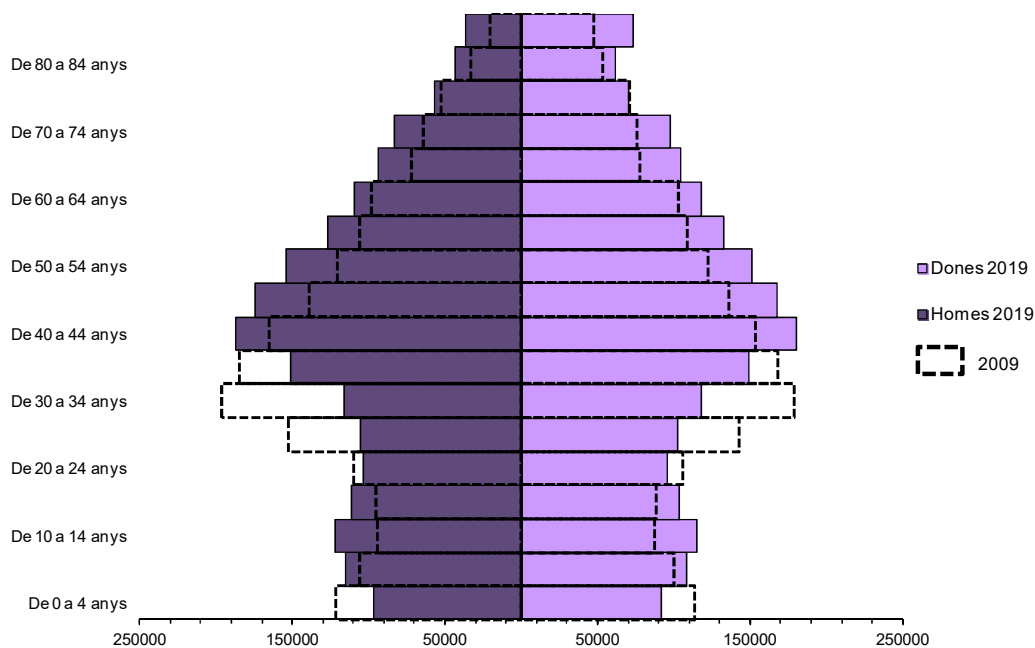


Figura 4. Piràmide de població de la província de Barcelona (2009 - 2019)

La demanda d'escola bressol com a servei no obligatori i de copagament es veu determinada d'una banda, per les necessitats de conciliació de les famílies, i de l'altra, per la capacitat econòmica de fer front al cost que suposa el servei. Alguns indicadors com la taxa d'atur així com la renda per càpita poden aproximar les necessitats de les famílies. La taxa d'atur, com es pot comprovar a continuació, ha tingut una evolució positiva, i ha deixat enrere els valors més elevats dels anys 2012-2013. Tot i això, la taxa d'atur femenina no es recupera al mateix ritme que la masculina, aspecte clau per la valorar la demanda del servei d'escola bressol donat que existeix una desigualtat de gènere pel que fa a la cura dels infants en edats primerenques.

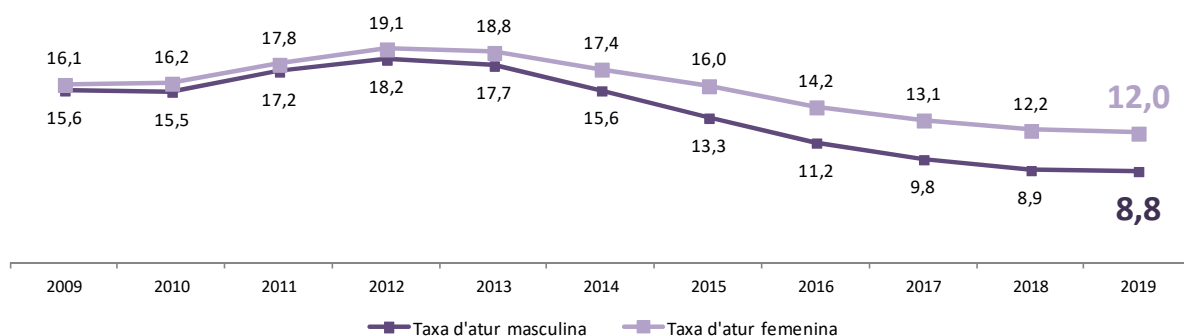


Figura 5. Evolució de la taxa d'atur segons sexe (2009-2019) ²

Per últim, la renda per càpita dibuixa una tendència positiva en els darrers anys d'anàlisi (figura 6). Des de 2015 fins a 2019 la renda per càpita³ ha experimentat un augment de més de 2.500€ en termes nominals, que suposa un augment del 16% en termes percentuals. Aquest increment ha estat significativament superior al de l'IPC, que ha augmentat en un 5% en el mateix període. En definitiva, la disponibilitat d'una major renda disponible augmenta la capacitat adquisitiva de les famílies per fer front a les seves despeses. S'ha de tenir present que, tot i els resultats positius, l'augment no es distribueix de manera uniforme en els municipis de la província.



Figura 6. Evolució de la renda per càpita (2015-2019)

3.1.B. L'EVOLUCIÓ DE LA DEMANDA D'ESCOLA BRESSOL

Les dades de context vistes en el darrer punt – per una banda la disminució de la població 0-2 anys com a factor d'influència negativa i l'augment de la renda disponible, que té una influència positiva – donen com a resultat una demanda d'escola bressol estable i contínua en el temps, tal i com es mostra en la figura següent, amb dades molt similars des de 2014.

² Informació estadística local: Hermes, Diputació de Barcelona. Dades província de Barcelona.

³ Informació estadística local: Hermes, Diputació de Barcelona. Dades província de Barcelona. Es pot consultar la definició de l'indicador a <https://www.diba.cat/hg2/glossari.asp?id=1370>

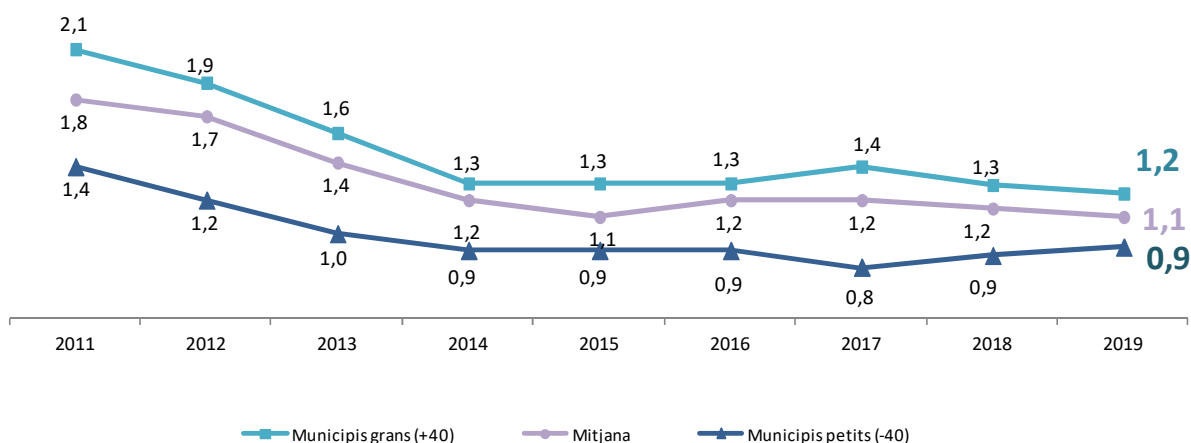


Figura 7. Evolució del nombre de sol·licituds per plaça vacant segons la població dels municipis (2011-2019)

El 2019 s’han obtingut 1,1 sol·licituds per plaça vacant de mitjana. Segons grandària poblacional, s’identifiquen diferències significatives, amb 1,2 sol·licituds per plaça vacant en municipis majors de 40.000 habitants enfront de les 0,9 sol·licituds per plaça vacant en municipis de menys de 40.000 habitants.

En municipis més grans hi ha un volum significatiu de sol·licituds que es queden sense plaça i als petits, per contra, hi ha places que resten sense cobrir

Per incidir més en aquest aspecte, tal i com mostra la figura següent, en els municipis majors de 40.000 habitants només hi ha un 11% de municipis que no arriben a 1 sol·licitud per plaça vacant, mentre que en els de menys de 40.000 aquest percentatge s’eleva fins al 55%:

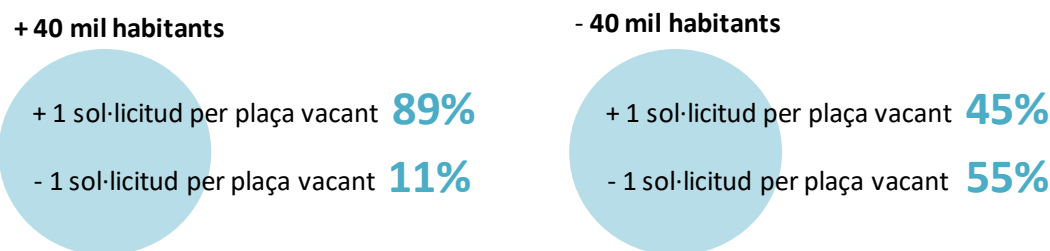


Figura 8. Percentatge de municipis amb +/-1 sol·licitud per plaça vacant segons població

L’indicador “demanda de places d’escola bressol municipal” mostra el percentatge de sol·licituds de places a l’escola bressol respecte del total de la població 0-2 anys. El 2019 aquest indicador augmenta lleugerament en relació amb la darrera edició, i suposa la dada més elevada de la sèrie temporal analitzada (2015-2019). Com ja passava l’any anterior, l’augment es dona perquè el nombre de sol·licituds és estable comparat amb una població de 0 a 2 anys cada vegada menor.

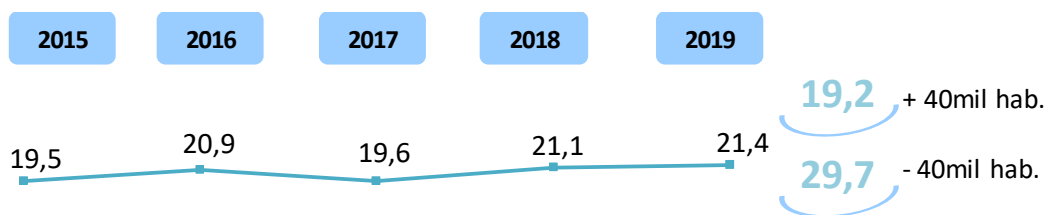


Figura 9. Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-2) 2015-2019

3.1.C. LA DISTRIBUCIÓ DE L'OFERTA

En aquest apartat s'analitza la distribució de l'oferta escolar pel que fa al tipus de provisió. Tot i que s'han donat petites fluctuacions en els darrers anys, a grans trets es pot parlar d'estabilitat pel que fa a la distribució de places privades, públiques i concertades. Cal destacar que l'oferta pública d'escola bressol es presta majoritàriament des del món local i, per tant, aquesta prestació pròxima del servei permet una adaptació a les necessitats específiques de cada territori.

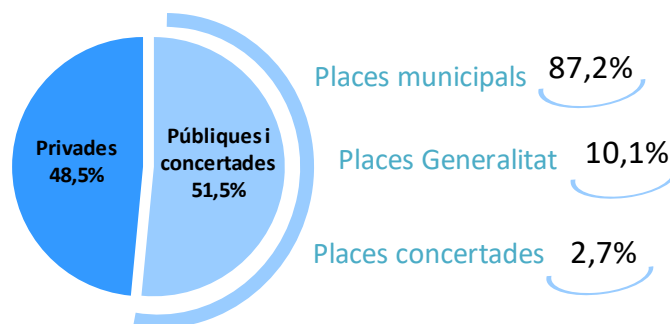


Figura 10. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol segons titularitat 2019

La meitat de places ofertes d'escoles bressol a la província de Barcelona tenen una provisió pública o concertada (51,5%). S'ha de tenir present que d'aquestes públiques i concertades, el 87,2% són de caràcter municipal, el 10,1% de la Generalitat i un 2,7% són concertades.

Segmentant els resultats pels 2 trams de població definits, es pot observar com als municipis de menys de 40.000 habitants l'oferta pública té un pes substancialment més alt que als municipis de més de 40.000 habitants. Si bé als municipis més grans l'oferta de places privada supera la pública, als municipis petits 2 de cada tres places ofertes són públiques.

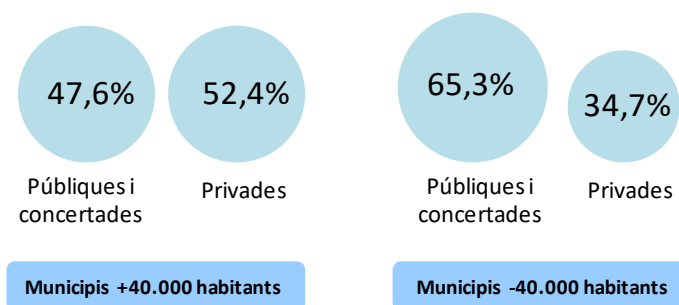


Figura 11. Oferta de places d'escoles bressol segons tram de població 2019

A continuació es mostra gràficament que hi ha una correlació moderada per la qual "a municipis de major població, més oferta de places privades":

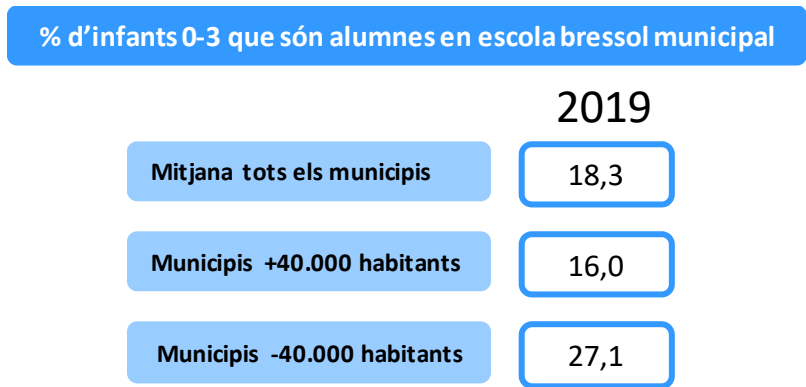


Figura 14. % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal 2019

El percentatge d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol, tenint en compte també l'oferta privada i la resta d'oferta pública, arriba al 35,8% del total, gairebé un punt més que l'any anterior (35,0%). Amb aquestes xifres es pot afirmar que cada vegada són més les famílies que porten els infants a l'escola bressol, ja sigui pública o privada.



La cobertura de places es manté estable, i es va situar en un 92,4% el 2019. Tot i aquesta dada positiva, s'ha de tenir present que hi ha diferències substancials si s'analitza la cobertura de places segons la grandària poblacional dels municipis participants en aquesta edició. En els de més de 40.000 habitants, la cobertura mitjana de places és de 95,3% mentre que als de menys de 40.000 només arriba a un 86,5%, tal i com mostra la figura 15.

S'ha de tenir en compte la importància que les places desocupades tenen per als ajuntaments donat que els costos de les escoles bressol són bàsicament fixos. Per una banda, suposen un increment dels costos unitaris del servei; per altra, cada plaça no ocupada suposa una minoració d'ingressos per quotes d'alumnes. Si s'analitza des d'una perspectiva del valor públic, cada plaça no ocupada suposa recursos ociosos que no donen servei a la ciutadania. Així, un dels reptes dels responsables municipals d'escoles bressol és minimitzar el nombre de places vacants.

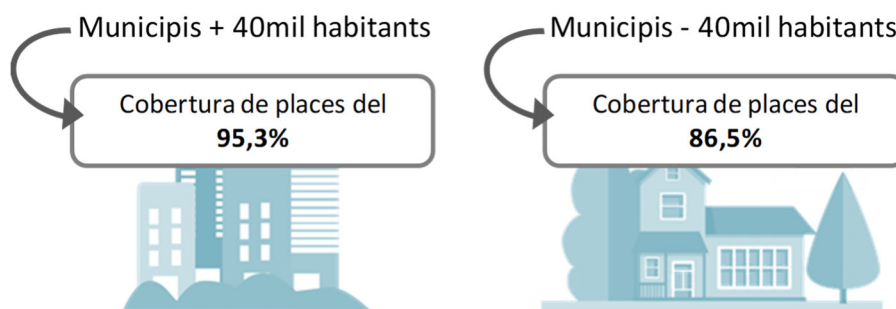


Figura 15. Cobertura de places d'escola bressol municipal segons tram de població

3.2. EL SERVEI D'EBM

3.2.A. EL VALOR EDUCATIU DE LES ESCOLES BRESSOL

L'atenció als infants de 0 a 3 anys té un innegable valor educatiu, per la qual cosa és fonamental assegurar tant l'equitat en el seu accés com la qualitat del servei d'escola bressol municipal. Els primers anys de vida tenen un paper cabdal des de l'inici del procés educatiu i és un període clau per al desenvolupament neurològic i socioafectiu de les persones. També és una etapa molt important per garantir la igualtat d'oportunitats i la cohesió social. Els primers anys de vida dels infants són clau per a la detecció i modificació de determinades situacions de risc social o de desigualtat. El potencial impacte positiu d'aquesta etapa en el desenvolupament de les capacitats de l'infant és especialment rellevant per a aquells que provenen d'entorns socioeconòmics desfavorits. Per aquest motiu, és clau el protagonisme de l'escola bressol a l'hora d'acompanyar les famílies en el procés de criança.

Tenint en compte aquestes premisses, l'escola bressol municipal esdevé una eina clau per diverses raons. En primer lloc, perquè posa al centre del servei el component educatiu, amb un col·lectiu professional qualificat que desenvolupa l'activitat en el marc d'un projecte pedagògic definit. I en segon lloc, perquè impulsa mecanismes per afavorir l'accés a l'escola de totes les famílies i infants en situacions de desavantatge, tant pel que fa a situacions de risc social com pel que fa a la detecció i tractament d'aquelles necessitats educatives especials que requereixen d'una atenció més personalitzada.

L'escola bressol municipal és una peça més del sistema educatiu, que es connecta i influeix de manera positiva en la trajectòria educativa de l'infant. Es tracta d'una visió global del servei que també inclou els altres serveis d'atenció a la petita infància i ofereix un servei integral d'acompanyament a les famílies per afavorir així la cohesió social i la integració.

3.2.B. ELS SERVEIS DE L'ESCOLA BRESSOL

Les escoles bressol municipals ofereixen una àmplia cartera de serveis que permeten als centres adaptar-se a les necessitats específiques dels usuaris. Alguns d'aquests serveis ofereixen valor des d'una perspectiva més holística del servei incidint en aspectes com la conciliació, la socialització, la participació de les famílies, l'acció comunitària, etc. Pel que fa al servei d'escolaritat, es pot destacar que la mitjana d'hores d'obertura és de 9,3 hores diàries, una dada que es manté estable, així com els dies d'obertura de mitjana a l'any (203 dies). Tot i això, cal posar de relleu l'esforç de molts centres per tal d'adequar les hores d'obertura a les necessitats reals de les famílies, que donen l'opció d'utilitzar el servei de manera flexible, amb diferents quotes i franges horàries.

La qualitat del servei d'escola bressol és el factor clau en l'atracció de la demanda

Menjador



Els serveis complementaris també es presten al centre i completen l'oferta de les escoles. Són el servei de menjador, l'acollida i el casal d'estiu. El percentatge de serveis complementaris es calcula així: un municipi que té els 3 serveis disposa del 100% de serveis; un que disposa de dos, del 66%, i el que disposa d'un, del 33%.

Acollida



Analitzant l'oferta d'aquests serveis complementaris, es pot dir que aquesta es manté estable al llarg dels anys. Un 47% dels municipis participants ofereix els 3 serveis i un 53% n'ofereix 2. Per aquesta edició no hi ha cap municipi que ofereixi només 1 servei d'aquests ni tampoc no n'hi ha que no n'ofereixi cap.

Casal d'estiu



El servei de menjador continua mantenint uns nivells d'ocupació elevats: més de la meitat dels alumnes fan ús d'aquest servei (55,7%). Tal i com mostra la figura 16, existeix correlació entre el comportament d'aquesta dada i la taxa d'atur: a mesura que la taxa d'atur disminueix els alumnes que utilitzen el servei de menjador augmenten.

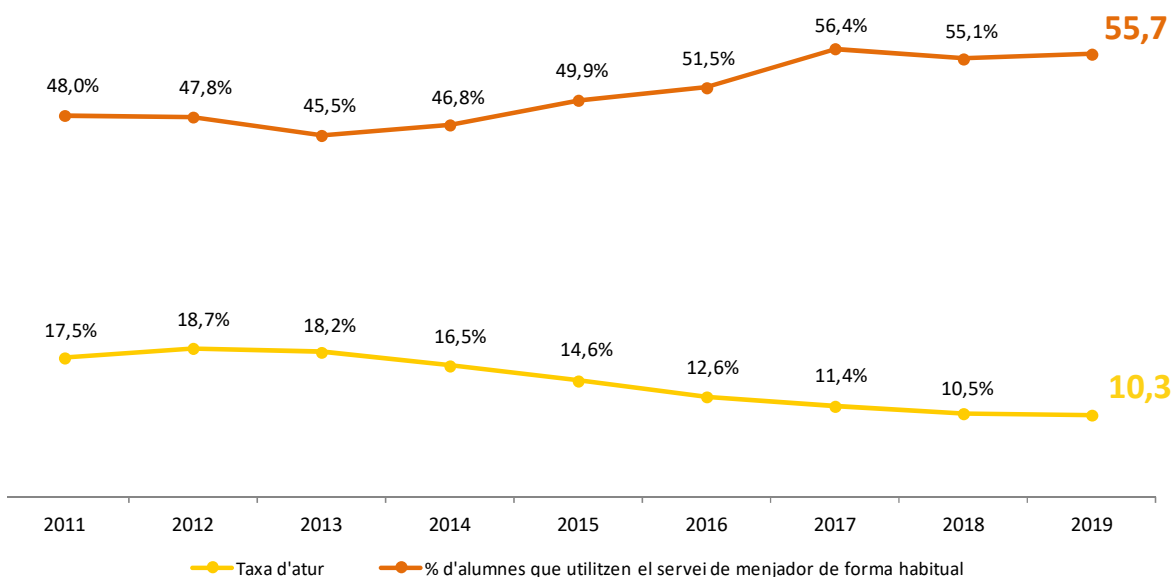


Figura 16. Alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual i taxa d'atur (2011-2019)

Espai nadó



L'oferta de les escoles es completa amb els serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies. Aquests permeten que les famílies es puguin relacionar entre si, compartir vivències i treballar les seves habilitats per a la criança amb l'acompanyament i suport de professionals experts. En aquest grup de serveis es troben l'espai nadó, l'espai familiar i l'espai de joc o ludoteca.

Espai familiar



Per a l'edició actual, de mitjana, cada escola bressol proporciona un 37,6% del serveis. Del total, un 21% han ofert els 3 serveis, un 17% n'han ofert 2 i un 15%, 1. Cal tenir present en aquest àmbit que gairebé la meitat de municipis participants, un 47%, no han ofert cap dels 3 serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies.

Espai de joc/ ludoteca



Destaca que cada vegada són més els que s'ofereixen amb una perspectiva d'atenció integral. Així, les escoles bressol evolucionen incorporant un component comunitari i treballant per obtenir un servei transversal i integral que generi impacte sobre tota la comunitat educativa.

3.2.C. LA IMPLICACIÓ I PARTICIPACIÓ DE LES FAMÍLIES

Un dels objectius que han de tenir les escoles bressol és el d'implicar les famílies de forma activa. L'etapa 0-3 és ideal per aconseguir-ho per diverses raons. D'una banda, perquè partim de la base que moltes famílies es troben en un moment on tenen un elevat interès a implicar-se en l'educació dels seus infants. De l'altra, perquè és un moment on es poden afrontar de manera precoç situacions socioeducatives que provoquin una futura segregació escolar afavorint 'marentalitats' i 'parentalitats' positives.

La participació de les famílies es pot analitzar a partir dels indicadors del nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes i el nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs. Tal i com es pot comprovar en la figura següent, el nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes augmenta en relació amb l'edició anterior, en contrast amb la davallada soferta de 2017 a 2018. Alhora, s'ha de posar de relleu la tendència ascendent del nombre d'hores de reunions i activitats amb les famílies, que per al 2019 s'ha situat en les 19,6 hores, la xifra més alta fins ara.

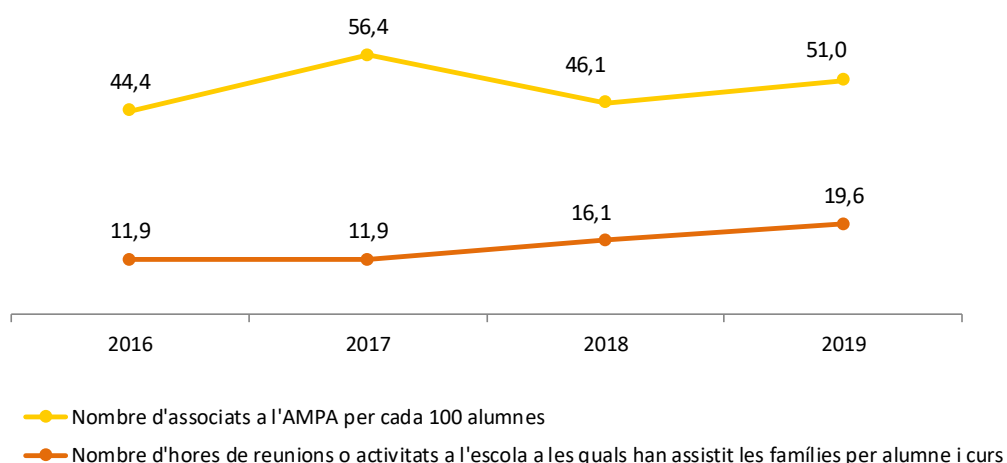


Figura 17. Evolució indicadors de participació de les famílies

3.2.D. LA SATISFACCIÓ DELS USUARIS

El grau de satisfacció de les famílies amb el servei d'escoles bressol és molt elevat, concretament de 8,9 punts sobre 10 el 2019. Més enllà d'aquest resultat, s'ha de posar de relleu que en el transcurs dels anys sempre els valors obtinguts han estat molt propers als 9 punts.

Comparant el grau de satisfacció de les escoles bressol amb altres serveis municipals, aquestes ocupen la primera posició juntament amb els Serveis Locals d'Ocupació i per davant de Museus locals (8,6). Aquest indicador és el millor reflex de la feina ben feta per les educadores i responsables de les escoles bressol curs rere curs.

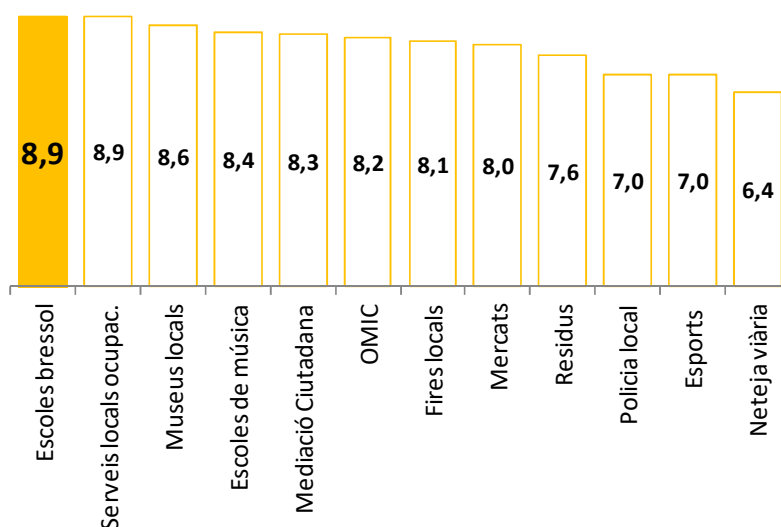


Figura 18. Grau de satisfacció dels usuaris

3.3. OPORTUNITATS EDUCATIVES PER A TOTHOM

3.3.A. MECANISMES D'ACCÉS A L'ESCOLA BRESSOL

Garantir l'accés equitatiu a l'escola bressol esdevé en l'actualitat un dels objectius prioritaris de les polítiques adreçades a garantir la igualtat d'oportunitat de les persones. Per assolir aquest objectiu, des de les polítiques públiques es poden desplegar mesures de tipus econòmic, entre les quals destaquen les següents:

- Establiment d'uns preus assequibles
- Configuració d'un sistema d'ajuts adequat i adaptat a les característiques de l'usuari
- Aplicació de polítiques de tarifació social

Aquestes estratègies tracten d'afavorir l'accés de tots els infants a l'escola bressol independentment de la capacitat econòmica i la situació laboral de les famílies. En l'actual edició, la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol es troba en els 163,7€, xifra molt similar a la de l'any anterior (162,1€). La quota mitjana del servei de menjador se situa en els 131,1€.



Figura 19. Estratègies per garantir un accés universal a l'escola bressol municipal

Les dades mostren que la quota mitjana mensual del servei es manté estable. Es pot parlar d'una certa heterogeneïtat entre els imports de la quota mitjana entre els diferents participants. Gairebé un 40% dels municipis participants en aquesta edició disposen d'una quota per sota dels 150€. Per contra, un 30,8% situen la seva per sobre dels 180€.

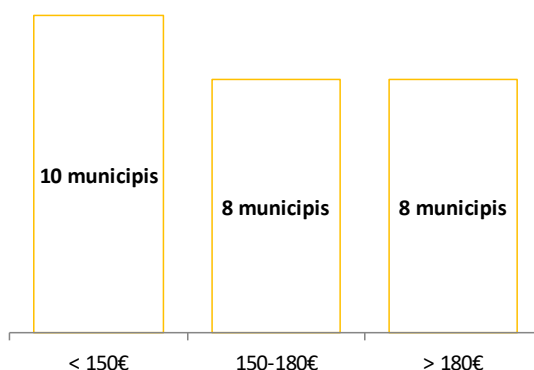


Figura 20. Trams per quota d'escolaritat

L'altra estratègia per garantir un accés universal a l'escola bressol és la política d'ajuts i bonificacions. L'objectiu dels ajuts i les bonificacions és permetre a les famílies que compleixen certes condicions poder accedir al servei, minorant parcialment o total el preu que han de pagar. Per a aquesta edició, un 24,0% d'alumnes han rebut ajuts, un percentatge superior al de l'any anterior (21,9%). Cal recordar que aquests ajuts poden ser concedits de diferents maneres: en forma de beques, exempcions i bonificacions.

A continuació es pot comprovar l'evolució dels alumnes que han rebut ajuts i del ajuts que s'han concedit sobre el total d'ajuts sol·licitats.

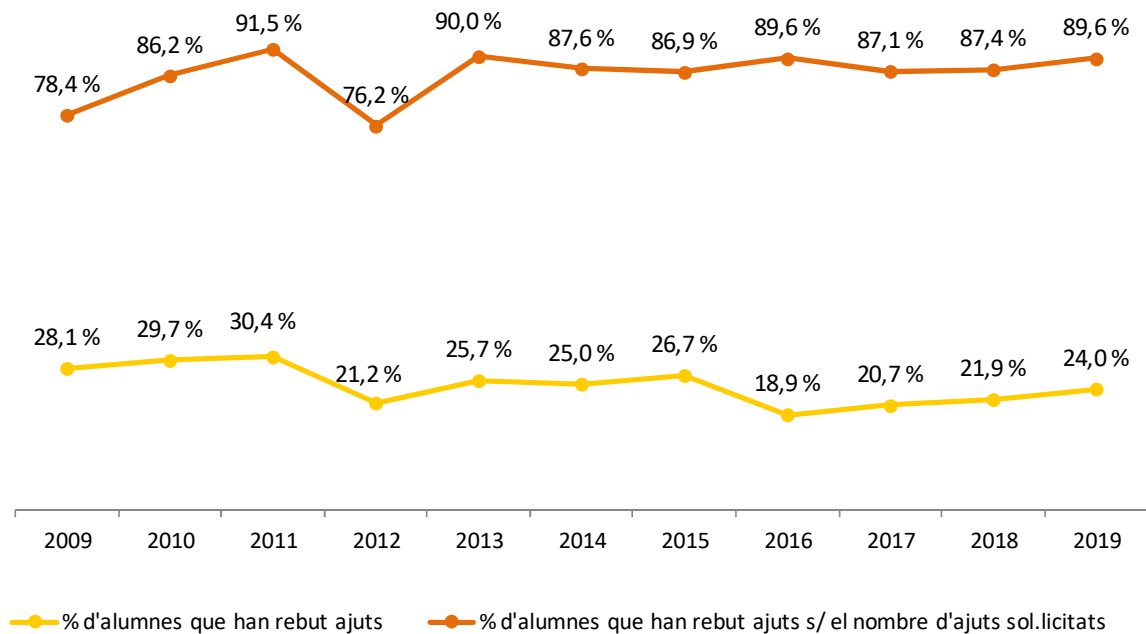


Figura 21. Evolució del % d'alumnes que han rebut ajuts i del % d'alumnes amb ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats (2009-2019)

La tarificació social és l'aplicació d'un preu públic diferenciat en funció de la renda i les característiques socials de cada usuari. Aquest mecanisme no només es pot aplicar a l'escolaritat sinó que també al servei de menjador o a ambdós alhora. Així doncs, l'existència d'un sistema tarifari adequat és una bona mesura per garantir l'accés d'aquelles famílies que sense aquesta mesura no podrien accedir a l'escola bressol.

Les dades mostren que cada vegada són més els municipis que apliquen tarificació social. Actualment ho fa el 44,7% dels municipis participants (21 sobre els 47 participants). Amb aquestes xifres i l'històric dels darrers anys, es pot parlar de consolidació en el temps d'aquest mecanisme facilitador d'accés a l'escola.

Segmentant aquest indicador segons grandària poblacional, es pot dir que són els municipis més grans els que més apliquen tarificació social. Un 55,6% dels municipis de més de 40.000 habitants apliquen polítiques de tarificació social; per contra, en els municipis de menys de 40.000 habitants, només n'apliquen el 37,9%.

Un 44,7% del total de municipis participants en la present edició apliquen polítiques de tarificació social en el seu servei

3.3.B. L'ATENCIÓ A LA DIVERSITAT

Atendre la diversitat implica donar una resposta educativa adequada a tots els infants, tant en l'accés com en el tractament, tenint en compte les diferents característiques socials, econòmiques o d'origen familiar que es poden donar a l'aula.

Pel que fa a l'accés, els municipis implementen diferents estratègies, en l'apartat anterior s'ha parlat de les econòmiques, que es complementen amb aquelles que requereixen la coordinació amb els diferents serveis socials. Pel que fa al tractament, les escoles bressol són un espai clau per a la detecció precoç de situacions de desavantatge socioeducatiu.

Des d'aquest vessant, es pot fer referència a dos indicadors relacionats: els alumnes amb necessitats educatives socials (NES), que requereixen d'una atenció educativa específica per raons socioeconòmiques o socioeducatives, i els alumnes amb necessitats educatives especials (NEE) com poden ser infants amb discapacitat física, psíquica o sensorial i/o trastorns de personalitat i conductuals. L'evolució d'aquests indicadors es pot observar en la figura següent, en la que es fa palès l'augment de tots dos indicadors des de 2016, sobretot els infants amb NES en l'última edició:

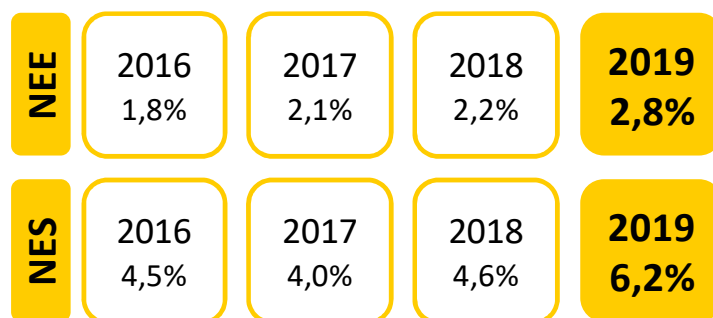


Figura 22. % Alumnes amb necessitats educatives especials i socials 2016-2019

Per oferir un suport efectiu en casos amb infants amb NEE i NES, el treball en xarxa amb altres agents educatius esdevé clau. És per aquest motiu que el treball col·laboratiu i de manera coordinada amb, per exemple, Serveis Socials, l'EAP, el CDIAP, el CAP, i l'EAIA és vital com a garantia d'èxit. Es tracta tant de disposar de més mitjans per detectar aquells infants amb necessitats educatives com de poder establir plans d'actuació i finalment compartir informació entorn d'aquesta temàtica, per tal d'unificar criteris i treballar tots els agents en la mateixa direcció.

Cal destacar la importància, a banda del treball amb els infants dins del centre, de la comunicació amb les famílies i la coordinació amb els diferents agents externs. L'èxit es troba en la creació de sinèrgies positives amb l'objectiu que infants i famílies puguin prendre part de les activitats de l'escola bressol de manera natural i harmoniosa.

3.4. GESTIÓ I PERSONES

3.4.A. LA GESTIÓ DE LES PERSONES

Des de les darreres edicions, les ràtios de personal són estables. La mitjana d'alumnes per educador/a tutor/a s'ha situat en 13,7 i 0,5 educadors/es de suport per cada educador/a tutor/a. Les ràtios de personal garanteixen uns alts nivells de qualitat i seguretat, sempre dins dels límits establerts per la normativa⁴ actual. Al primer cicle d'educació infantil el nombre mínim de professionals en presència simultània ha de ser igual al nombre de grups en funcionament simultani més un, incrementat en un de més per cada 3 grups. Alhora, simultàniament, pot haver-hi com a màxim el nombre següent d'infants per grup:

⁴ Decret 282/2006, de 4 de juliol, pel qual es regulen el primer cicle de l'educació infantil i els requisits dels centres (article 12.1).



Figura 23. Nombre màxim d'infants per grup segons Decret 282/2006, de 4 de juliol, pel qual es regulen el primer cicle de l'educació infantil i els requisits dels centres

Tot i això, les educadores reivindiquen que s'atén alumnat amb necessitats de diferent tipologia que requereix d'una atenció especial més individualitzada. En aquests casos, no es preveu un augment de personal en la proporció necessària per donar un suport adequat i de qualitat, fet que provoca desajustos i una càrrega de feina superior per al professorat que ha de realitzar una atenció més personalitzada.

Les educadores d'escola bressol disposen d'un percentatge d'hores de la seva jornada per realitzar activitats no lectives que serveixen, entre altres aspectes, per a la coordinació amb l'equip i per a la preparació d'activitats per a l'escola. El % d'hores no lectives per al personal educador és del 16,2% i per al personal educador de suport és del 10,4%.

Les ràtios de personal de les escoles bressol continuen estables

Els indicadors de la figura següent mostren l'antiguitat i la necessitat de reemplaçament futures del personal d'escoles bressol. Aquests indicadors són molt importants de cara a la planificació a nivell de persones com també per preveure possibles relleus, atès que es té el coneixement de quines persones en els propers 10 anys es jubilaran. Com es pot comprovar, tant el personal en els seus darrers 10 últims anys de carrera així com l'antiguitat mitjana van augmentant de manera progressiva però no es pot parlar d'un personal envellit a nivell general.

	2016	2017	2018	2019
% de personal educador tutor i educador de suport en els últims 10 anys de carrera	10,7	9,1	11,4	13,8
Antiguitat mitjana dels docents	10,3	10,8	11,3	12,3

Figura 24. L'antiguitat del personal docent de les escoles bressol municipals

Si s'analitza en detall l'indicador '% de personal educador tutor i educador de suport en els últims 10 anys de carrera', es pot comprovar que hi ha 5 municipis del total de participants en els quals més del 30% del seu personal es troba en aquesta situació i 1 municipi amb més del 50%, que requerirà una estratègia de detecció de necessitats i competències per afrontar processos de selecció futurs.

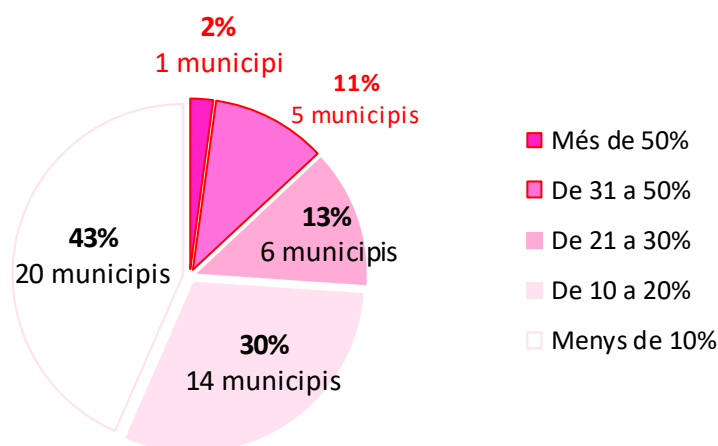


Figura 25. % de personal docent en els últims 10 anys de carrera

Pel que fa al personal de menjador, l'indicador que analitza el % de monitors/es sobre el total de professionals de menjador disminueix lleugerament en relació amb l'any anterior i se situa en l'11,1%.

3.4.B. LA FORMACIÓ DEL COL·LECTIU DOCENT

En aquest apartat s'analitza la formació del personal docent de les escoles bressol i els recursos que s'hi destinen. En primer lloc, es realitza una anàlisi sobre el volum d'hores de formació anuals rebudes per educador/a, que han augmentat en més de 2 hores en relació amb l'edició anterior, tal i com es mostra en la figura 26. D'aquesta manera, la xifra actual es la més alta dels darrers anys, per la qual cosa es pot afirmar que existeix una estabilitat en l'aposta pel creixement i desenvolupament professional dels/de les educadors/es.

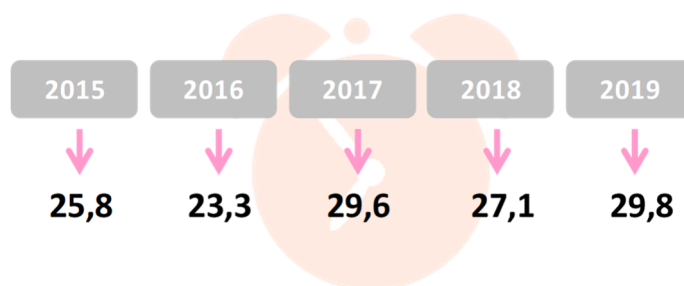


Figura 26. Evolució hores de formació anuals rebudes per educador/a tutor/a i de suport

Si es compara altres serveis municipals analitzats als Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona, les Escoles Bressol es troben en quarta posició per darrere de les OTL (52,1), Mediació Ciutadana (48,3) i les Oficines Municipals d'Informació al Consumidor (OMIC) (47,0) pel que fa a nombre d'hores de formació per treballador.

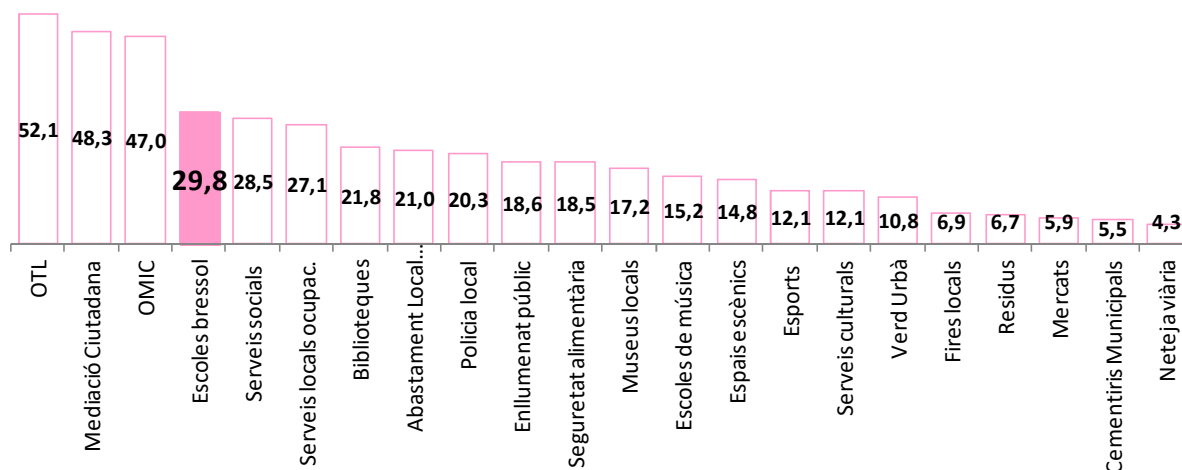


Figura 27. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2019)

3.4.C. ELS MODELS DE GESTIÓ DEL SERVEI

Amb relació a les fórmules de gestió emprades per les escoles bressol de la província, es donen alguns canvis, relacionats més amb la variació de la mostra que amb una tendència cap a un tipus de gestió o un altre. Pel que fa al percentatge de despesa que correspon a una forma de gestió directa respecte del total de despesa, aquest ha estat del 65,9%. Això significa que en un total de 28 municipis (60,9%) hi ha predomini de gestió directa, mentre que en els 18 municipis restants (39,1%) predomina la indirecta. Cal tenir present que aquests percentatges es calculen segons si més del 50% de la despesa dels municipis participants al Cercle correspon a gestió directa o a gestió indirecta.

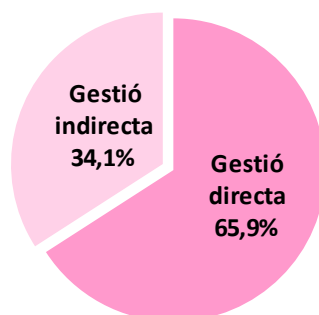


Figura 28. % de gestió directa i indirecta 2019

En aquest punt és interessant comparar les dades anteriors amb la distribució dels models de gestió en altres serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Com es pot comprovar en la figura següent, el servei d'Escoles Bressol és el vuitè servei municipal analitzat amb més gestió indirecta.

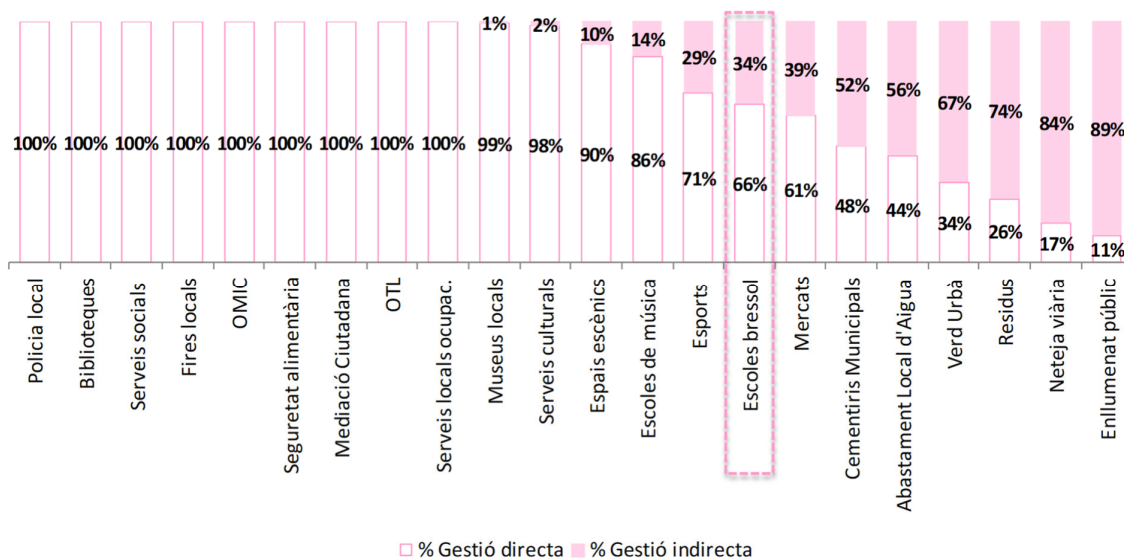


Figura 29. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

3.5. COSTOS I FINANÇAMENT DEL SERVEI

3.5.A. ELS COSTOS DEL SERVEI

En aquest apartat, s’analitzen els costos de les escoles bressol, l’evolució que han experimentat i se’ls compara amb altres paràmetres per tal de posar-los en context. Tal i com mostra el gràfic següent, des de 2013 la despesa corrent per alumne augmenta fins als 5.892,9€. La despesa per alumne del servei d’escola bressol —que no inclou els serveis complementaris i els d’atenció a la petita infància— també ha augmentat fins a situar-se en 4.734,1€. Tot i que no són augments pronunciats, hi ha dos factors que poden explicar l’augment del cost del servei d’escoles bressol en els darrers anys: d’una banda, l’increment de les retribucions dels empleats públics el 2019 vinculada a l’IPC, i de l’altra, les places vacants, que tendeixen a augmentar lleugerament. Per tant, es pot concloure que la pujada és lleu i constant i s’explica en gran part per l’augment del cost de la vida i en alguns casos per un context demogràfic poc favorable.

La crisi sanitària provocada per la COVID-19 suposarà un gran increment de costos unitaris, tant per la despesa necessària per garantir la seguretat a les escoles (increment d’hores neteja, material de protecció...) com per la disminució de la demanda dels serveis. Les xifres actuals serviran com a punt de referència per valorar l’augment de costos extraordinaris que s’haurà d’assumir.

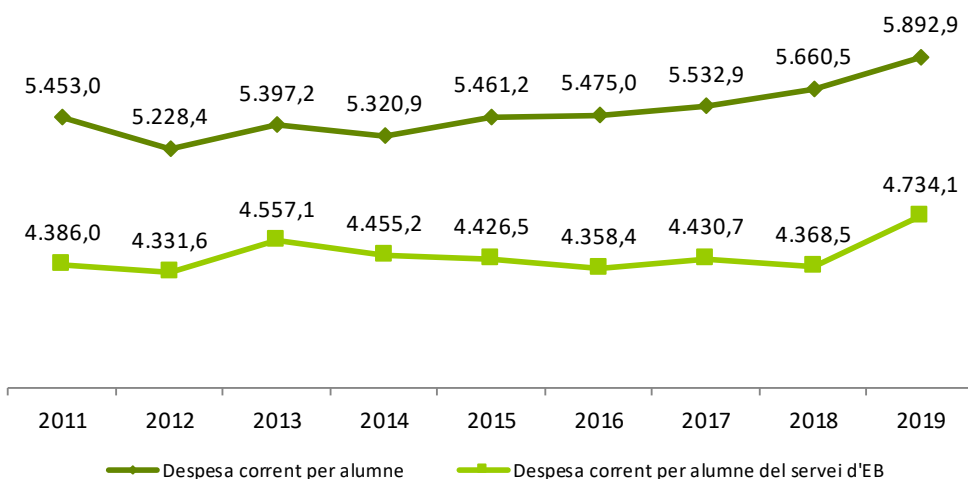


Figura 30. Evolució dels costos unitaris del servei (2011-2019)

La despesa total del servei també es posa en relació amb altres variables, com el nombre d'habitants o el pressupost municipal. La despesa per habitant continua augmentant respecte l'any anterior, després de la lleugera davallada de 2017, però en tot cas es pot parlar d'estabilitat. Un factor a tenir en compte en aquesta anàlisi és l'estancament de la població en els darrers anys. L'anàlisi d'aquest indicador pot ser útil per monitoritzar el volum de despesa en escola bressol que es realitza des del món local en relació amb una variable que acostuma a mantenir-se estable com és la població.

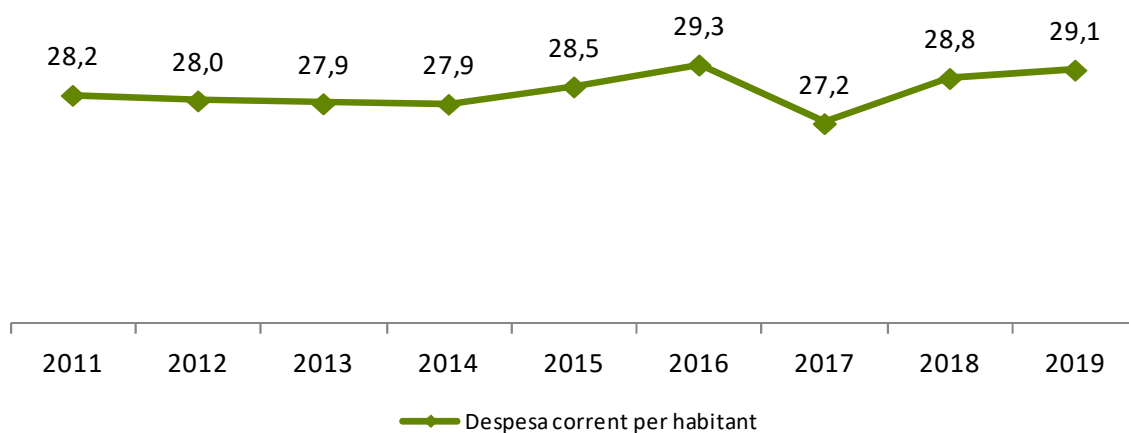


Figura 31. Evolució de la despesa corrent per habitant (2011-2019)

Comparar la despesa del servei respecte del pressupost mesura l'esforç pressupostari (en termes relatius) que realitzen els ajuntaments envers el servei d'escola bressol. Enguany els ajuntaments han dedicat un 3,1% del pressupost a les escoles bressol, una xifra molt similar a la dels anys anteriors. El servei d'escola bressol no ha estat un servei en expansió en els darrers anys i, en conseqüència, el percentatge que s'hi destina sobre el pressupost s'ha establert en els darrers anys, com es pot veure a continuació.

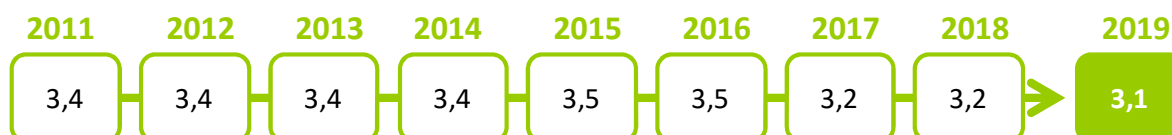


Figura 32. Evolució de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (2014-2019)

3.5.B. EL FINANÇAMENT

Els costos de les escoles bressol es financen a través de tres vies: Ajuntament, famílies i les aportacions d'altres institucions. L'Ajuntament és la part que finança un percentatge més elevat, concretament un 53,5% aquesta edició.

Les famílies aporten el 37,0%, percentatge disminueix lleugerament al llarg de la sèrie analitzada (figura 33). Per la seva banda, el percentatge de finançament d'altres institucions disminueix fins al 9,5% donat que la Diputació de Barcelona ha realitzat una aportació de 532€ per plaça per al curs 18-19, encara que existeix la possibilitat que es completi l'aportació de 875€ que s'ha realitzat per als darrers cursos amb l'aprovació d'una altra línia d'ajuts. Per als cursos 19/20 i posteriors està previst que la Generalitat torni a assumir l'aportació corresponent a "altres institucions". I per al curs 19/20 es preveu una aportació de 1.300€ a la qual se sumarien 200€ addicionals en compensació de la part que no s'ha assumit en exercicis anteriors.

Amb tot, la disminució de finançament d'altres institucions que es produeix entre l'any 2018 (curs 17/18) i el 2019 (curs 18/19) no és provocat per una disminució de l'aportació de la DIBA, que sempre ha estat estable al voltant dels 875€. La raó d'aquesta disminució s'explica per la incorporació al Cercle de 4 participants de fora de la província de Barcelona que no són beneficiaris d'aquesta aportació i fan disminuir el percentatge total.

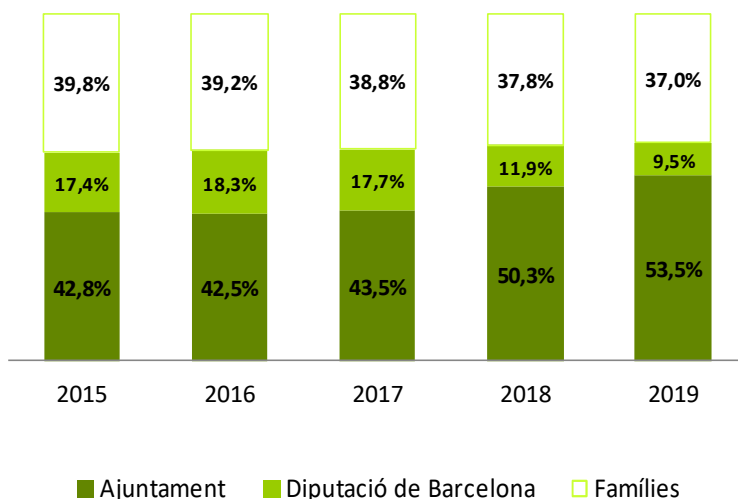


Figura 33. Evolució de l'estructura de finançament de les escoles bressol (2015-2019)

Pel que fa a la comparativa de l'estructura de finançament entre els diferents serveis municipals analitzats als Cercles de Comparació Intermunicipal, destaca que les Escoles Bressol continuen sent dels serveis amb més finançament per part dels usuaris (37%)

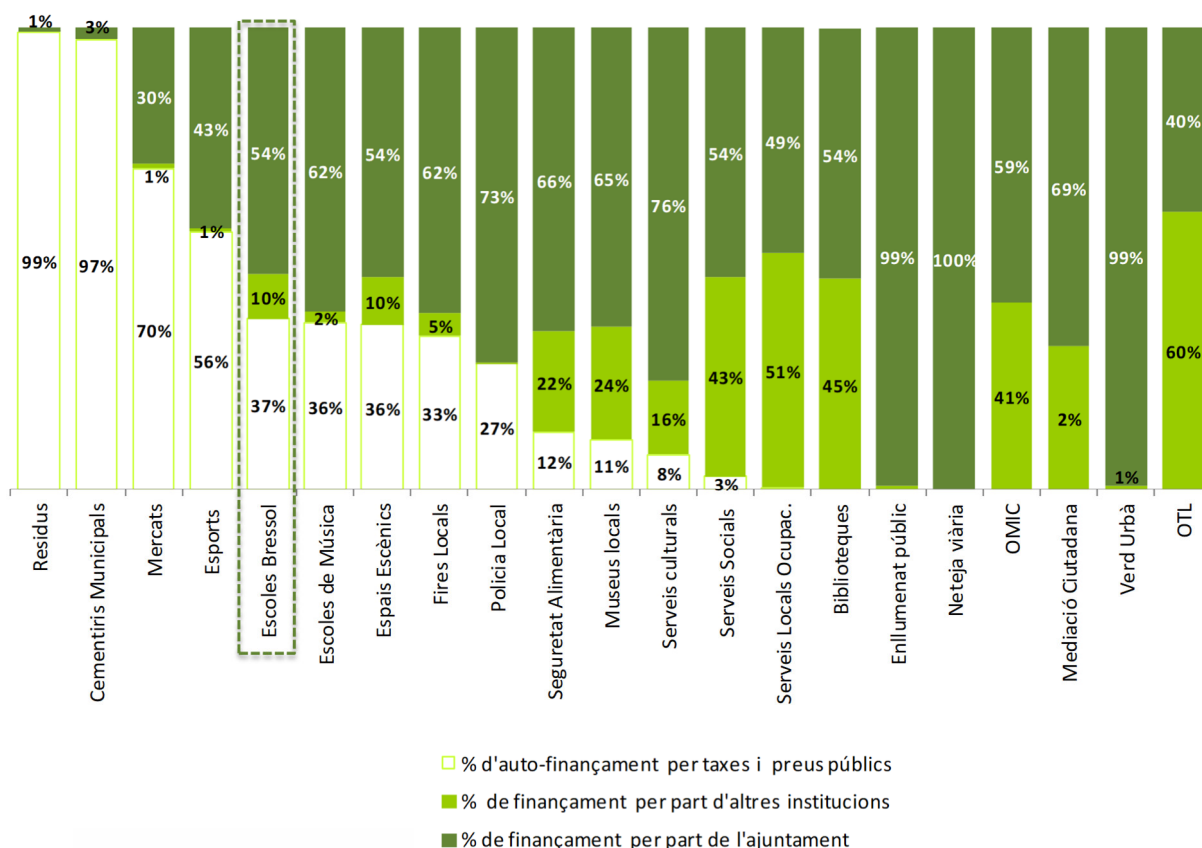


Figura 34. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

4. ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL

A continuació es mostra el resum dels resultats de tots els indicadors del Cercle d'Escoles bressol per a la present edició, comparats amb les tres edicions anteriors.

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2016	2017	2018	2019
Nombre de sol·licituds per plaça vacant	1,2	1,2	1,2	1,1
Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)	21,0	19,6	21,1	21,4
% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)	92,7	92,4	93,0	92,4

El nombre de sol·licituds per plaça vacant es manté estable.

Alt grau de cobertura de places de les escoles bressol.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2016	2017	2018	2019
% d'oferta de serveis complementaris	81,5	80,1	79,5	82,3
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	26,7	33,3	35,1	37,6
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	42,6	41,9	41,4	43,6
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores	3,0	3,3	3,0	3,5

Augmenta l'oferta dels serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies i també el % d'hores que s'hi dediquen.

Planificar adequadament l'oferta escolar	2016	2017	2018	2019
% de places municipals sobre el total de places al municipi	48,7	44,3	45,1	44,9
% de places públiques sobre el total de places al municipi	53,4	49,1	51,6	50,1
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,7	1,5	1,2	1,4

La meitat de places d'escola bressol ofertes són de titularitat pública.

Potenciar la igualtat d'oportunitats	2016	2017	2018	2019
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	17,7	16,6	18,0	18,3
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,7	9,6	10,1	11,3

El percentatge d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal és el més elevat de tota la sèrie temporal disponible.

DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris	2016	2017	2018	2019
Grau de satisfacció dels usuaris	8,7	8,9	8,8	8,9

El grau de satisfacció continua sent molt elevat.

Oferir un servei accessible als usuaris	2016	2017	2018	2019
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	9,3	9,4	9,3
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	207	207	204	204
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,7	97,4	95,9	96,1

Les hores d'obertura diària i anual per centre i els dies d'obertura en horari escolar sobre el total d'hores es mantenen estables.

Garantir l'accés a tots els usuaris	2016	2017	2018	2019
% d'alumnes que han rebut ajuts	18,9	20,7	21,9	24,0
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	89,7	87,1	87,4	89,6
% municipis que apliquen polítiques de tarifació social	24,4	36,2	38,6	44,7
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,8	2,1	2,2	2,8
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	4,5	4,0	4,6	6,2

Augmenta el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts.

Lleuger increment de l'alumnat amb NEE i augment significatiu dels alumnes amb NES (6,2).

Facilitar la participació	2016	2017	2018	2019
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	44	56	46	51
Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs	12	12	16	20

Augment del nombre d'associats a l'AMPA i també del nombre d'hores de reunions i activitats amb les famílies.

VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2016	2017	2018	2019
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	61,3	59,7	61,0	65,9
Gestió indirecta (%) (Concessió)	38,7	40,3	39,0	34,1

La gestió directa continua sent la forma de gestió més estesa en les escoles bressol dels municipis participants.

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)	2016	2017	2018	2019
Alumnes per educador/a tutor/a	13,9	13,6	13,6	13,7
Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a	0,5	0,5	0,5	0,5
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	67,2	67,2	65,3	65,8
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es tutors/es sobre total de treballades	15,8	14,7	15,6	16,2
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es de suport sobre total de treballades	9,8	9,9	10,0	10,4
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	51,5	56,4	55,1	55,7
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3	5,5	5,3	5,2
% de monitors/es sobre el total de professionals de menjador	10,5	7,9	12,9	11,1

Estabilitat dels principals indicadors d'organització.

El percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador es manté molt elevat.

Promoure un clima laboral positiu per al personal	2016	2017	2018	2019
% de personal educador tutor i educador de suport fix	80,8	80,5	77,2	78,5
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport	5,3	4,5	5,8	7,0
Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	22.486	21.811	23.023	23.100
Salari brut d'un/a educador/a de suport	18.961	18.526	20.429	20.698
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	28.722	28.395	29.784	29.607
% de personal educador tutor i educador de suport en els 10 últims anys de carrera	10,7	9,1	11,4	13,8
Antiguitat mitjana dels docents	10,3	10,8	11,3	12,3

Manteniment dels salaris bruts tant de les educadores tutores, com de suport com de les directores.

Augment de l'antiguitat mitjana dels docents i també del percentatge de personal en els 10 últims anys de carrera.

Millorar les habilitats dels treballadors	2016	2017	2018	2019
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport	23	30	27	30

Augment de les hores de formació rebudes pel personal.

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2016	2017	2018	2019
% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport	98	98	99	98
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	--	99	99	99

El servei d'escola bressol és el més feminitzat de tots els que s'analitzen als Cercles de Comparació.

ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats	2016	2017	2018	2019
Despesa corrent per habitant	29,3	27,2	28,8	29,1
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,5	3,2	3,2	3,1

La despesa corrent per habitant i sobre el pressupost es mantenen estables en els darrers 4 anys.

Finançar adequadament el servei	2016	2017	2018	2019
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	39,2	38,8	37,8	37,0
% de finançament per aportacions d'altres institucions	18,3	17,7	11,9	9,5
% de finançament per part de l'ajuntament	42,5	43,5	50,3	53,5

Es produeix una disminució de l'aportació d'altres institucions donat que no s'ha completat l'aportació de 875€ que es realitza des de la DIBA.

Gestionar adequadament els recursos	2016	2017	2018	2019
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	74,9	74,7	73,3	76,4
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,5	16,4	17,9	17,9
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	0,9	1,2	1,4	1,6

El gruix de la despesa d'escoles bressol continua destinant-se al personal. Aproximadament una cinquena part de les despeses d'una escola es destina a serveis complementaris i als d'atenció a la petita infància.

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2016	2017	2018	2019
Despesa corrent per alumne	5.475	5.533	5.661	5.893
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.358	4.431	4.369	4.734
Despesa corrent per hora d'obertura anual	225	221	232	244
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	168	163	162	164
Quota mitjana mensual del servei de menjador	135	134	133	131

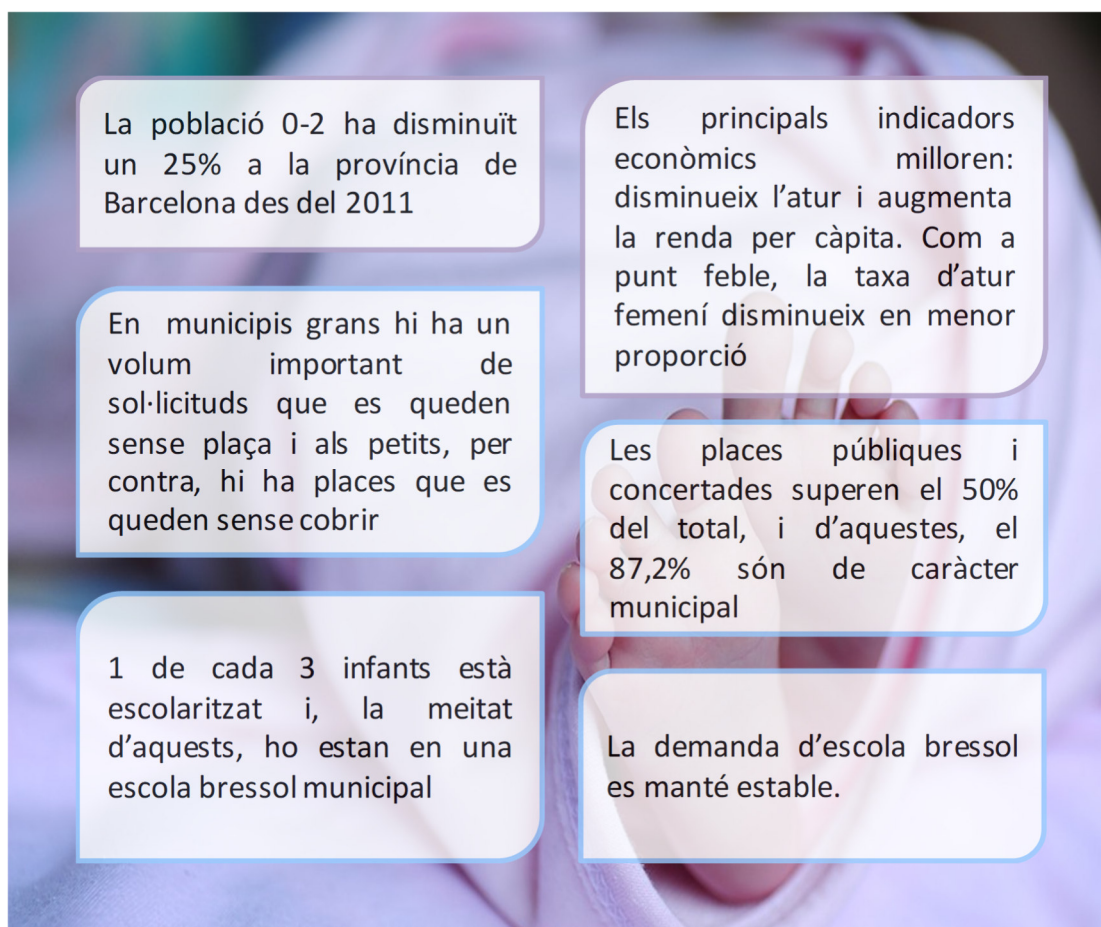
Increment dels costos unitaris del servei.

Estabilitat en les quotes del servei, tant la d'escolaritat com la del servei de menjador.

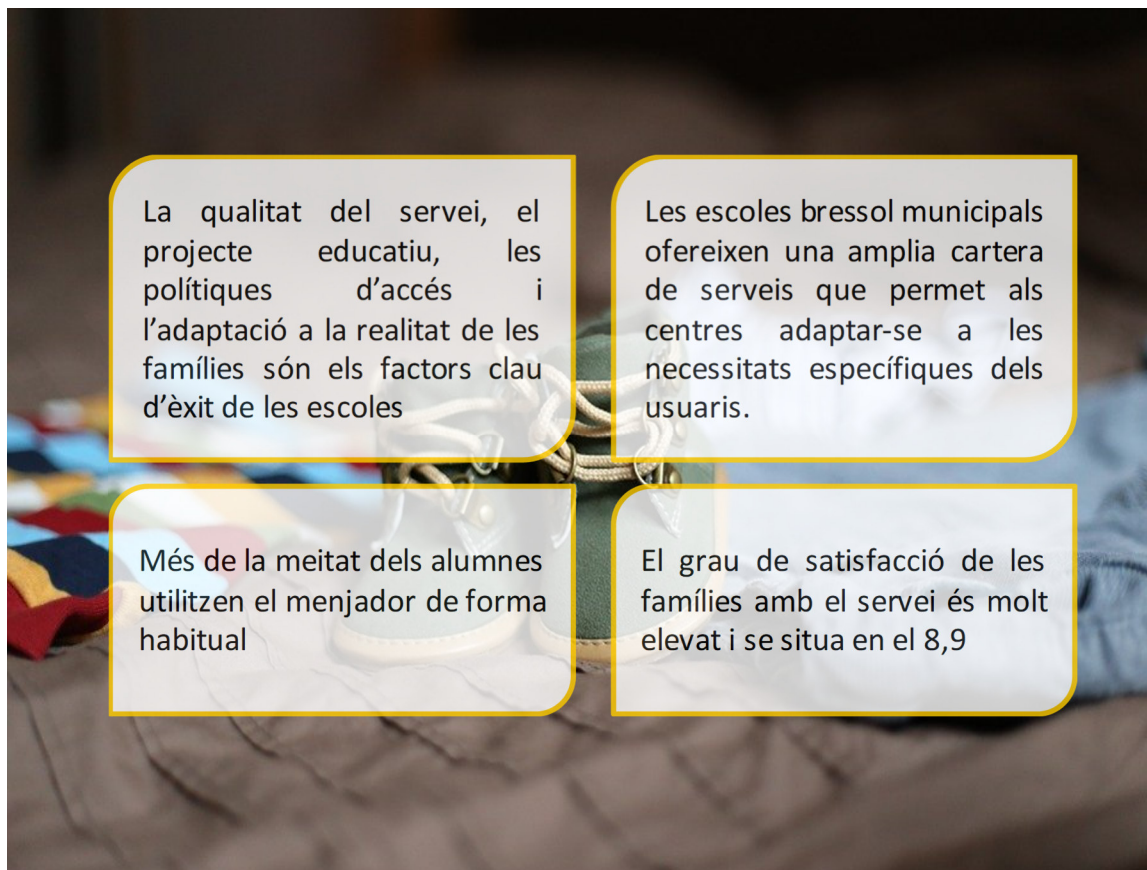
5. CONCLUSIONS

A continuació es presenten les principals conclusions del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Bressol per a l'any 2020 (dades 2019), organitzades segons les cinc grans àrees temàtiques establertes en el present informe.

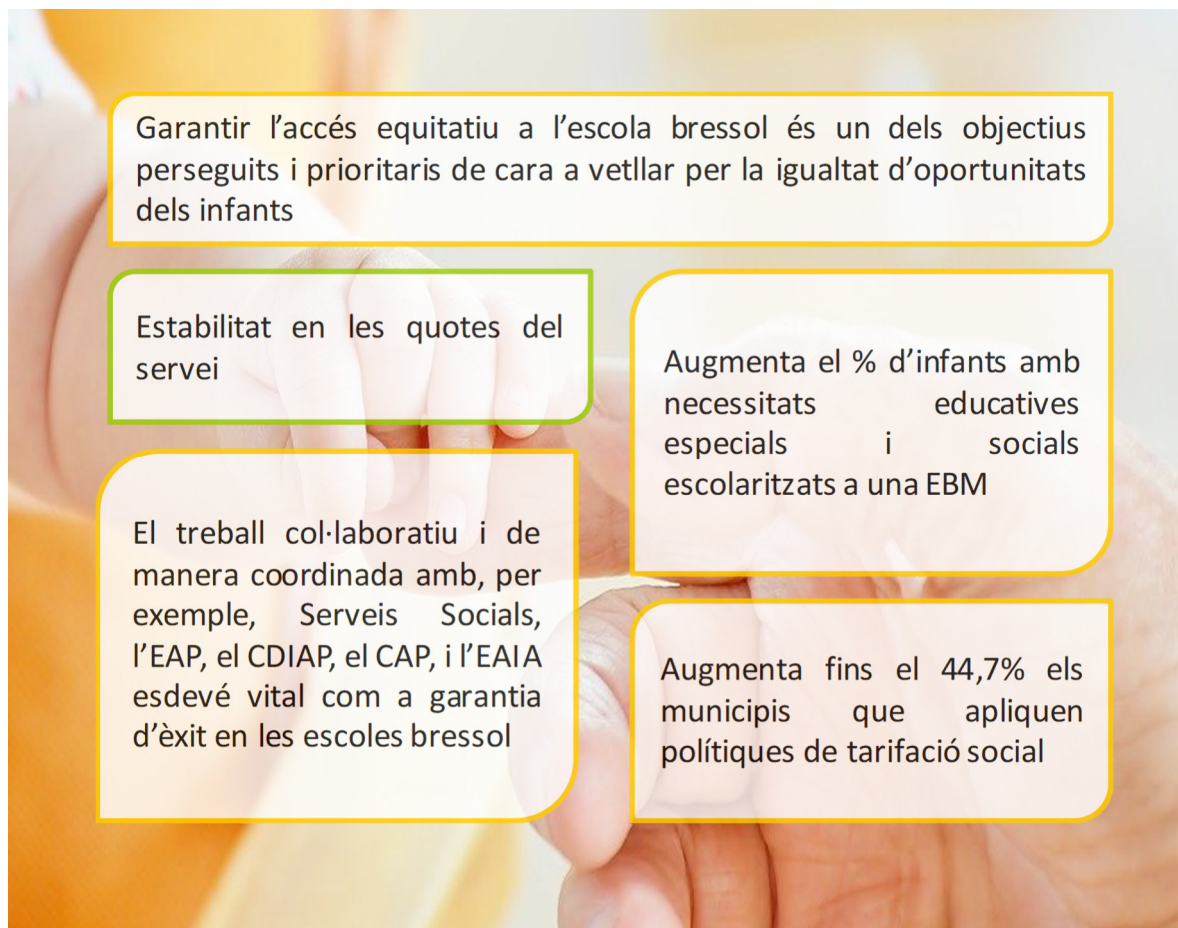
ENTORN I DEMANDA DEL SERVEI



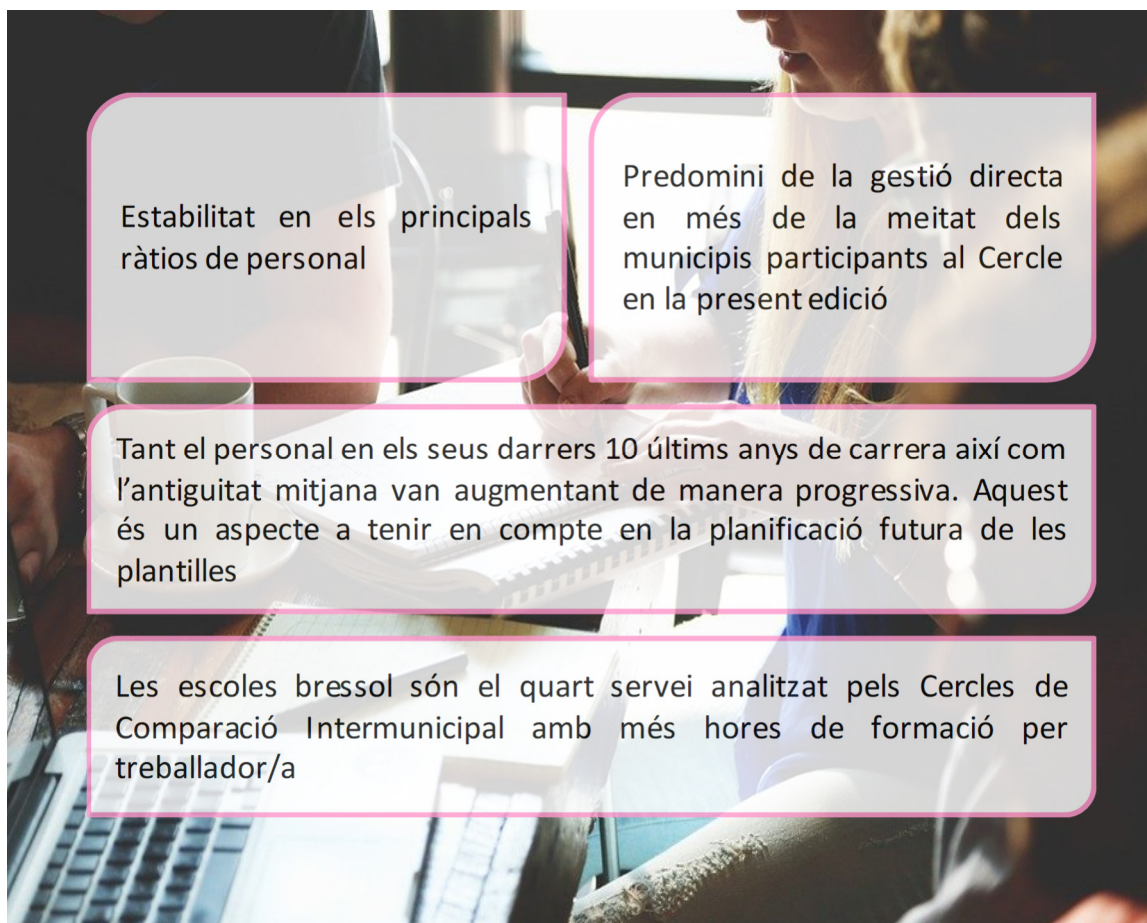
EL SERVEI D'EBM



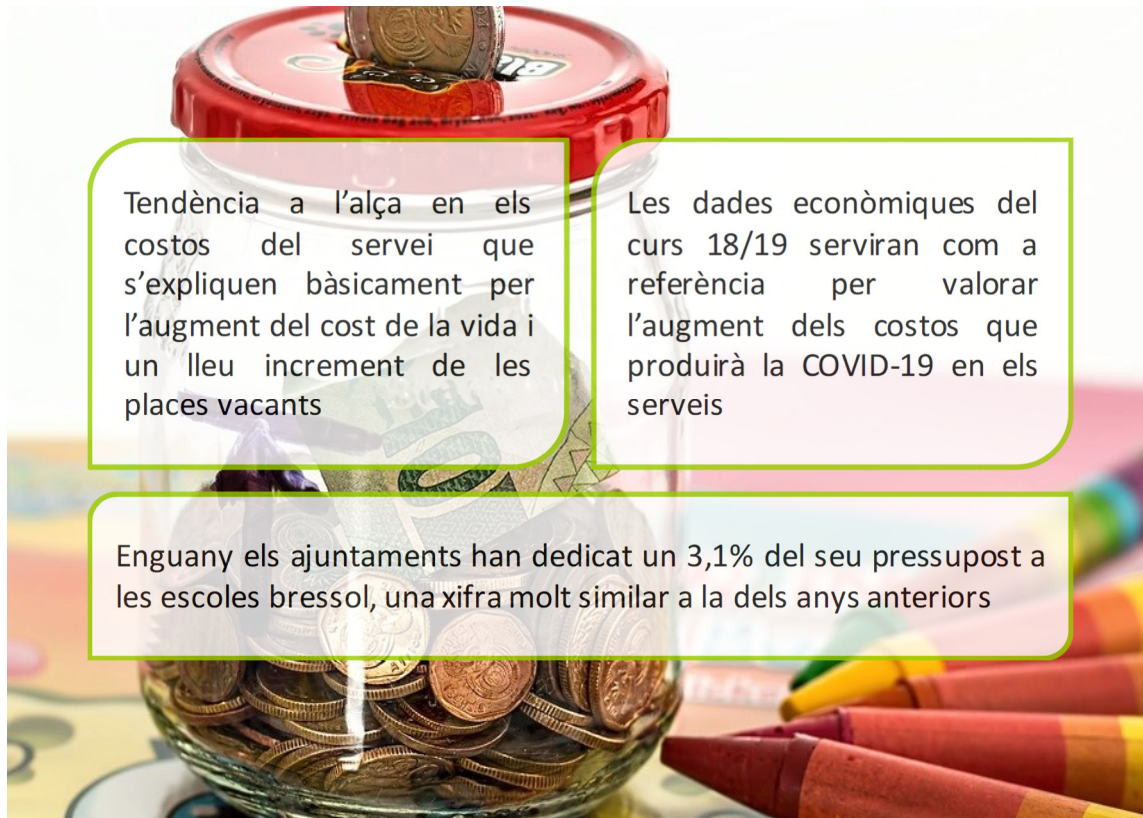
OPORTUNITATS EDUCATIVES PER A TOTHOM



GESTIÓ I PERSONES



COSTOS I FINANÇAMENT DEL SERVEI



Tendència a l'alça en els costos del servei que s'expliquen bàsicament per l'augment del cost de la vida i un lleu increment de les places vacants

Les dades econòmiques del curs 18/19 serviran com a referència per valorar l'augment dels costos que produirà la COVID-19 en els serveis

Enguany els ajuntaments han dedicat un 3,1% del seu pressupost a les escoles bressol, una xifra molt similar a la dels anys anteriors



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Educació,
Esports i Joventut

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 Recursos Humans,
Hisenda i Serveis Interns

**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