

13a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

13a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

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

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



SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	33
MARC TEÒRIC.....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	37
EL BENCHMARKING	38
LEGISLACIÓ	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL.....	43
CALENDARI DEL CERCLE.....	45
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	51
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	57
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS.....	64
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	70
V. INDICADORS D'ENTORN.....	77
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL 2017: CONCLUSIONS	81
INTRODUCCIÓ	83
EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2018 EN XIFRES	84
ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL	85
ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL.....	105
CONCLUSIONS	109



PRÒLEG

En els darrers anys, les Administracions Públiques busquen maneres de contenir el creixement de la despesa i cerquen fer un ús més eficient dels recursos públics. Així mateix, hi ha un creixent interès de la ciutadania 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, per reunir diferents experts municipals amb els objectius de:

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

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

- ♦ Any 2006 - primera edició. Grup de 8 municipis
- ♦ Any 2007 - segona edició. Increment de 5 municipis. Resultant un grup de 13 municipis
- ♦ Any 2008 - tercera edició. Increment de 12 municipis. Resultant un grup de 25 municipis
- ♦ Any 2009 - quarta edició. Increment de 2 municipis. Resultant un grup de 27 municipis
- ♦ Any 2010 - cinquena edició. Increment de 1 municipi. Resultant un grup de 28 municipis
- ♦ Any 2011 - sisena edició. Increment de 3 municipis. Resultant un grup de 31 municipis

- ♦ Any 2012 - setena edició, el nombre de participants s'estabilitza en un grup de 31 municipis
- ♦ Any 2013 - vuitena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 1 municipi, resultant un grup de 32 municipis.
- ♦ Any 2014 - novena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 2 municipis, resultant un grup de 34 municipis.
- ♦ Any 2015 - desena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 5 municipis, resultant un grup de 39 municipis
- ♦ Any 2016 - onzena edició, el nombre de participants ha baixat en 1 municipi, resultant un grup de 38 municipis
- ♦ Any 2017 - dotzena edició, el nombre de participants ha augmentat en 7 municipis, resultant un grup de 45 municipis
- ♦ Any 2018 - Tretzena edició, el nombre de participants s'incrementa en 3 municipis, resultant un grup de 48 municipis

Aquests 48 municipis s'agrupen en funció de la seva grandària poblacional: un grup de municipis amb menys de 40.000 habitants i un altre grup de municipis amb més de 40.000 habitants. Així s'ha analitzat la informació de forma més concreta comparant les dades dins de cada grup, amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tot el grup de municipis participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2017 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i treballar àmbits de millora en petits grups.

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



Els cercles de comparació intermunicipal



INTRODUCCIÓ

L'experiència de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors de gestió local es remunta a l'any 1983, amb 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 interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

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

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

DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es 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.

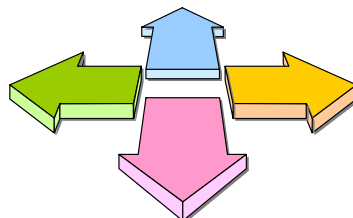
Les 4 dimensions

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 un aplicatiu creat *ad hoc* (Gestió i Tramitació d'Enquestes –GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

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

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



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

4. FASE DE MILLORA

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

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

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

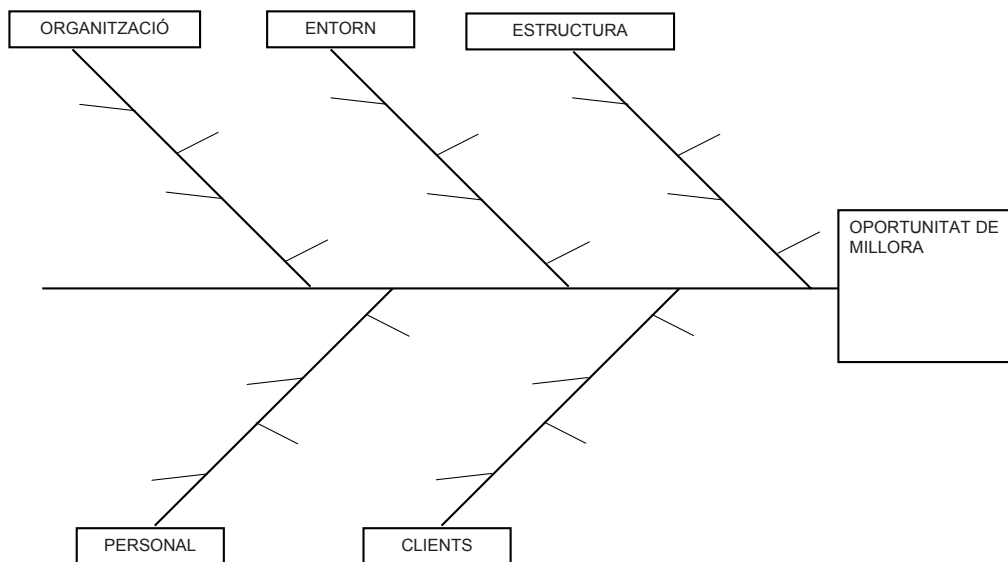
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

- 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 classifi-

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

4.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 de 1 a 5 (1 cap, 2 alguna, 3 moderada, 4 alta, 5 molt alta).

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

- ♦ **Accions portades a terme.** Quines accions es van portar a terme per assolir els objectius plantejats.
- ♦ **Recursos utilitzats.** Quins van ser els recursos humans, tecnològics, econòmics, logístics i 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 (veure 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 en base a 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 pre-definició 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 (4.1.C) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.2.C).

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

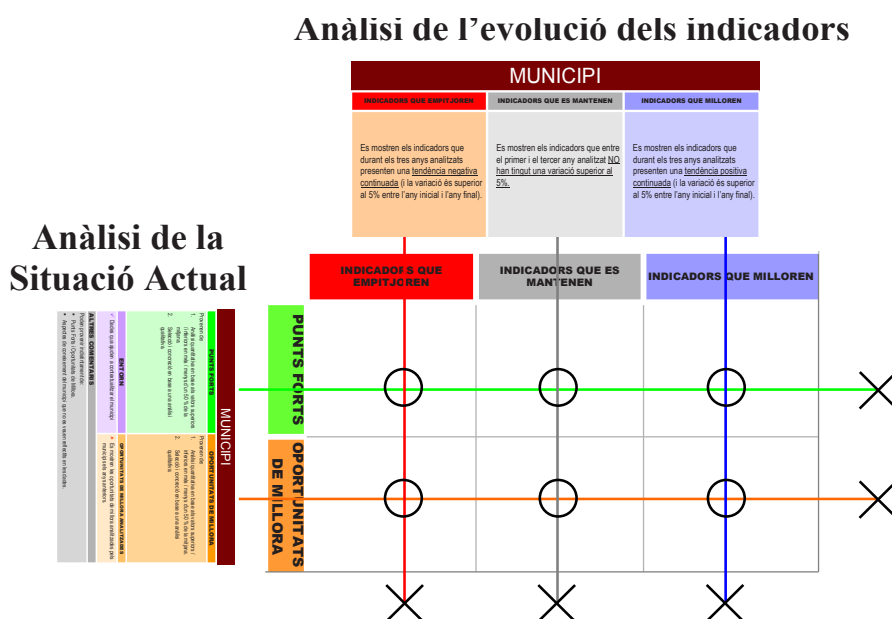
		Municipi		
		INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats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

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

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

Cal destacar que en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” NO apareixen tots els punts de l’Anàlisi de la situació actual (4.1.C) ni de l’Anàlisi de l’evolució dels indicadors (4.2.C), 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 gran blocs:

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

BLOC II. IMPACTE DE L'ACTUACIÓ	
EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI (PROCESSOS DE PRESTACIÓ)	
Positiu	Negatiu
+ + +	- - -
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 els procés d'assoliment de la fortalesa.**
- ♦ **Compartir coneixements i experiències que han permès o permetran un elevat grau d'assoliment en un objectiu** determinat relatiu a la prestació del servei entre els responsables municipals.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

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

4.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.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses

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

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

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

4.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'uns 30 minuts, aproximadament.
- ♦ De forma similar, cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees sobre els obstacles als quals s'han afrontat per assolir la fortalesa. Posteriorment el coordinador fa una agrupació d'aquests obstacles seguint la mateixa tècnica que la comentada anteriorment.

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

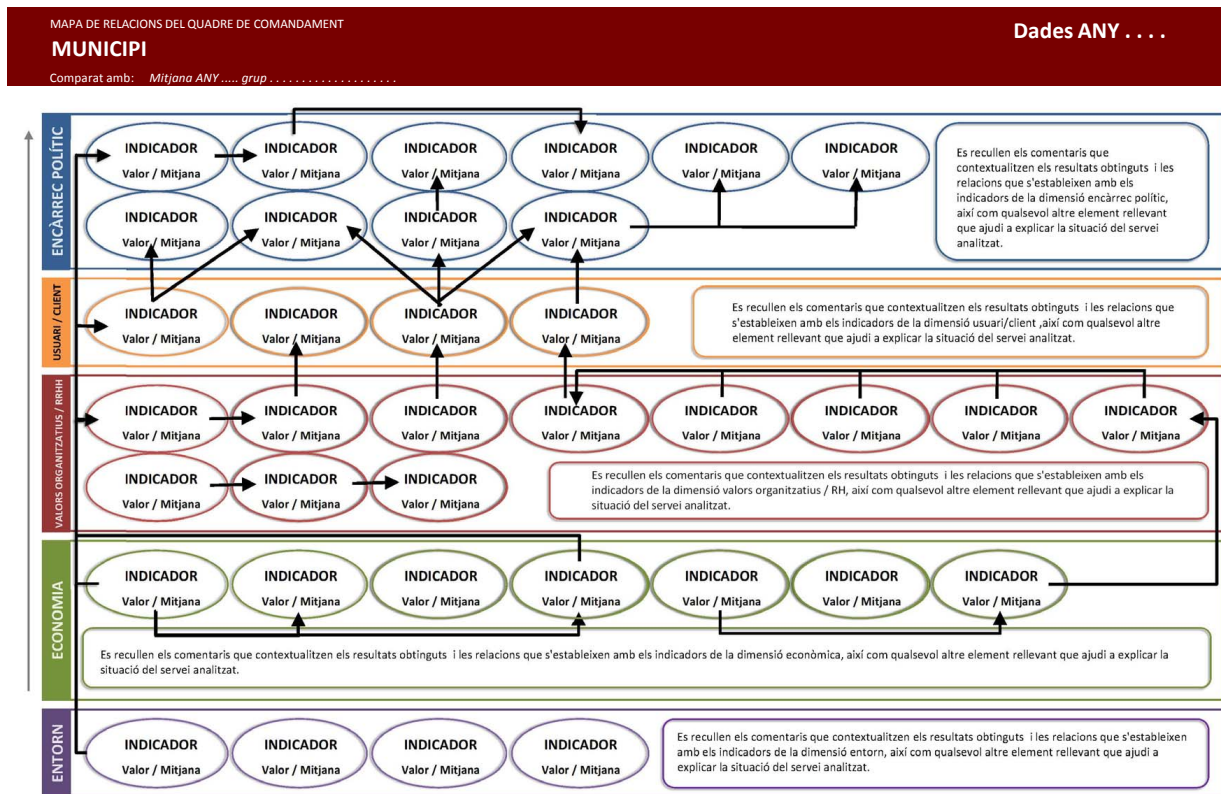
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

El Municipi Portaveu de cada taula exposa els factors d'èxit i obstacles d'una fortalesa que s'han consensuat i traslladat en el cartell A0.

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

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

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

MUNICIPI

Problemàtica	Factors determinants	Accions Kaizen
	<p>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 ...
		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.

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

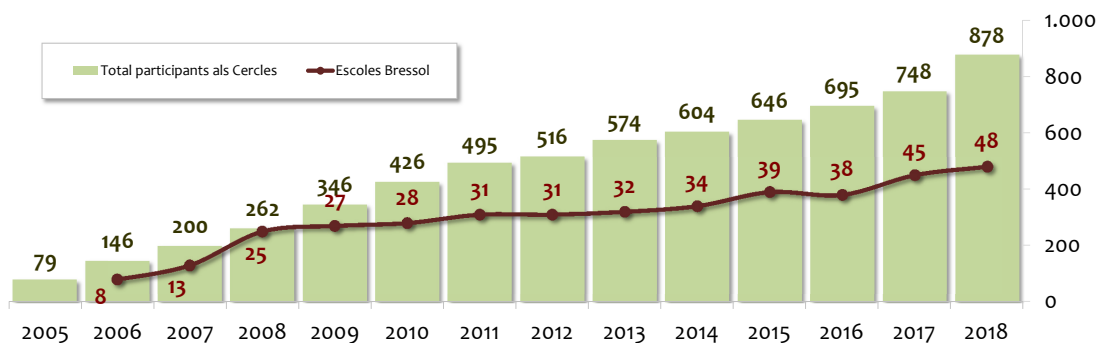
ALGUNES XIFRES

L'any 2018 s'han realitzat els CCI dels següents 19 serveis, en el quals han participat 878 tècnics municipals, englobats en 37 tallers.

Cercles	2017			2018			Edició (2017)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	64		4	70		1	13a
Neteja viària i residus	51		5	51	4	3	15a
Biblioteques	60		2	142		2	15a
Espais Escènics Municipals	31		2	30		2	11a
Escoles Bressol	45		3	48		2	13a
Escoles de Música	42		2	43		2	13a
Esports	55		3	57		3	15a
Serveis Socials	55		4	59	5	3	17a
Mercats Municipals	31	2	2	32		2	12a
Fires Locals	36		1	35	1	2	10a
Serveis Locals d'Ocupació	36		2	36		2	10a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	38		2	40		2	10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	37	10	1	40	10	1	9a
Enllumenat Públic	30		2	31	2	2	9a
Servei de Mediació Ciutadana	36		2	43		2	8a
Verd Urbà	22		2	25	2	1	6a
Serveis culturals	18		1	22		1	4a
Museus Locals	23		2	33		2	3a
Serveis Funeraris	11		1	16		1	2a
Total Cercles	748		42	878		37	

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Edició (2018)
Policia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	13a
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	55	15a
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	15a
Espais Escènics			12	26	30	29	30	31	31	29	30	30	31	30	11a
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	13a
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	13a
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	57	15a
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	17a
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	32	12a
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	10a
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	10a
OMIC					11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	49	48	51	9a
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	33	32	33	9a
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	35	35	36	43	8a
Verd urbà									14	20	21	23	24	27	6a
Serveis culturals											14	17	18	22	4a
Museus locals												13	23	33	3a
Serveis Funeraris i Cementiris													11	16	2a
Total Cercles	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	
Total participants als Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	748	878	





Marc teòric



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking:

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

c. Identificar els socis / participants del benchmarking:

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

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

e. Actuar:

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

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

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

4. Determinar l'esclatxa d'actuació actual (respecte el líder).
5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.

c. Fase d'Integració

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

6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir acceptació.
7. Establir fites funcionals.

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la Llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes

relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

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

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



El cercle de comparació d'escoles bressol



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol que ha tingut lloc durant l'any 2018.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES BRESSOL





Fase de disseny



INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS

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

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

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

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Quadre Resum d'Indicadors Escoles Bressol 2017												
Encàrrec polític	Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)		2017	Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)		2017	Planificar adequadament l'oferta escolar		2017	Potenciar la igualtat d'oportunitats		2017
	Nombre de sol·licituds per plaça vacant		1,2	% d'oferta de serveis complementaris		80,6	% de places municipals sobre el total de places al municipi		44,4	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal		16,6
	Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)		19,6	% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies		32,6	% de places públiques sobre el total de places al municipi		49,1	% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal		7,3
	% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)		92,4	% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals		41,5	% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi		1,7			
			% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals		3,2							
Usuari / Client	Ofertir un servei de qualitat als usuaris		2017	Ofertir un servei accessible als usuaris		2017	Garantir l'accés a tots els usuaris		2017	Facilitar la participació		2017
	Grau de satisfacció dels usuaris		8,9	Mitjana d'hores d'obertura diària per centre		9,3	% d'alumnes que han rebut ajuts		20,5	Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes		57
				Mitjana de dies d'obertura anual per centre		207	% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats		86,9	Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs		12
				% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre		97,4	% municipis que apliquen polítiques de tarifació social		35,4			
						% d'alumnes amb necessitats educatives especials		2,0				
						% d'alumnes amb necessitats educatives socials		4,0				
Valors Organitzatius / RRRH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2017	Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		2017	Promoure un clima laboral positiu per als treballadors		2017	Millorar les habilitats dels treballadors		2017
	% de Gestió directa (Ajuntament, OCAA)		60,0	Alumnes per educador/a tutor/a		13,6	% de personal educador tutor i educador de suport fix		80,9	Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport		30
	% de Gestió indirecta (Concessió)		40,0	Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a		0,5	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport		4,5			
				% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció		67,2	Salari brut d'un/a educador/a tutor/a		21.540			
				% d'hores no lectives dels/de les educadors/es tutors/es sobre total de treballades		14,7	Salari brut d'un/a educador/a de suport		18.445			
				% d'hores no lectives dels/de les educadors/es de suport sobre total de treballades		9,9	Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol		28.116			
				% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual		56,4	% de personal educador tutor i educador de suport en els 10 últims anys de carrera		9	Reflectir l'estructura de gènere entre els/les professionals		2015
				Alumnes de menjador per professional de menjador		5,5	Antiguitat mitjana dels docents		11	% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport		98,0
			% de monitors/es sobre el total de professionals de menjador		8,0				% de dones amb comandament s. total de comandaments		99,4	
Economia	Disposar dels recursos adequats		2017	Finançar adequadament el servei		2017	Gestionar adequadament els recursos		2017	Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats		2017
	Despesa corrent per habitant		27,2	% d'autofinançament per aportacions de les famílies		38,8	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents		74,7	Despesa corrent per alumne		5.536
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal		3,2	% de finançament per aportacions d'altres institucions		17,7	% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei		17,5	Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol		4.437
				% de finançament per part de l'ajuntament		43,4	% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei		1,2	Despesa corrent per hora d'obertura anual		218
									Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol		163	
									Quota mitjana mensual del servei de menjador		130	
Entorn	Població		45.853	Població de 0 a 3 anys		1.354	Renda per càpita		16.003	Nombre de centres municipals		3
	Densitat de població (hab. / km ² municipi)		2.085	% població de 0 a 3 anys		3,0	% atur		11,8	Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades		0
				Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera		227	% atur femení		14,2	% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)		34
				% població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera s. total població 0-3 anys		16,8						



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 2016 per al curs 2016/2017). 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 2016/2017). 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 2017: 1,2	Municipis participants: 48

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 2016 per al curs 2016/2017). 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 2017: 19,6 %	Municipis participants: 48

% Cobertura de places	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el % ocupades municipals de les escoles bressol municipals.	
<i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Places totals municipals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressols municipals, corresponents al curs acadèmic 2016/2017. ➤ <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 2017: 92,4 %	Municipis participants: 48

% d'oferta de serveis complementaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol municipals. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
<i>Nombre de serveis complementaris</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de serveis complementaris}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de serveis complementaris:</i> Nombre de serveis complementaris (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s i/o els serveis educatius municipals (escoles bressol municipals). Són serveis complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 80,6 %	Municipis participants: 48

% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
<i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{3} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0-3 anys) (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s i/o serveis educatius municipals (escoles bressol municipals). Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 32,6 %	Municipis participants: 48

% 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 2017: 41,5 %	Municipis participants: 48

% 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 2017: 3,2 %	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 2017: 44,4 %	Municipis participants: 46

% 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 2017: 49,1 %	Municipis participants: 46

% 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 2017: 1,7 %	Municipis participants: 46

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 2016/2017. <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 2017: 16,6 %	Municipis participants: 48

% 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 2016/2017. <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 2017: 7,3 %	Municipis participants: 45

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. 	
<p>Valor mitjà de l'indicador 2017: 8,9</p>	<p>Municipis participants: 39</p>

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. 	
<p>Valor mitjà de l'indicador 2017: 9,3</p>	<p>Municipis participants: 48</p>

Mitjana de dies d'obertura anual per centre	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix els dies que, de mitjana, estan obertes les escoles bressol. És una aproximació al grau d'accés al servei que tenen els usuaris.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies d'obertura anual}}{\text{Nombre de centres}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dies d'obertura anual:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre, tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 207	Municipis participants: 48

% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dies en què els centres es troben oberts en horari escolar.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies d'obertura anual de servei escolar}}{\text{Dies d'obertura anual}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dies d'obertura anual de servei escolar:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants en horari escolar. No inclou el casal d'estiu ni els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar, etc.). En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Dies d'obertura anual:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre, tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 97,4 %	Municipis participants: 48

Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponent al curs acadèmic 2016/2017. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 20,5 %	Municipis participants: 48

% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions) respecte el total d'ajuts que s'han sol·licitat.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'ajuts sol·licitats}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'ajuts sol·licitats:</i> Nombre total de sol·licituds d'ajuts rebudes per l'Ajuntament pel curs del període en estudi. En el cas d'un alumne que sol·licita dos tipus d'ajuts es comptabilitza només una vegada. Aquells ajuts que s'atorguen directament (sense sol·licitud prèvia) també es comptabilitzen. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 86,9 %	Municipis participants: 46

Municipi que aplica polítiques de tarificació social	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra si el municipi aplica polítiques de tarificació social o no.	
Fórmula de càlcul: <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social:</i> La tarificació social consisteix en l'establiment de quotes diferenciades a les famílies en funció de la seva renda. Els municipis que apliquin tarificació social hauran d'adjuntar l'ordenança fiscal. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 35,4 %	Municipis participants: 48

% 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 2016/2017. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 2,0 %	Municipis participants: 48

% 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 2016/2017. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 4,0 %	Municipis participants: 48

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 2016/2017. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 57	Municipis participants: 48

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 2017: 12	Municipis participants: 47

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Despeses corrents en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 60 % / 40 %	Municipis participants:47/47

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 2016/2017. <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 2017: 13,6	Municipis participants: 48

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 2017: 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 2017: 67,2 %	Municipis participants: 48

% 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 2017: 14,7 %	Municipis participants: 48

% 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 2017: 9,9 %	Municipis participants: 46

% 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 2016/2017. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 56,4 %	Municipis participants: 48

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 2017: 5,5	Municipis participants: 47

Nombre de monitors respecte el total de professionals de menjador	
Explicació de l'indicador. Aquest indicador mesura el nombre de monitors de menjador respecte el conjunt de professionals que presten el servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de monitors/es de menjador}}{\text{Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de monitors/es de menjador:</i> És el nombre total de monitors de menjador que donen servei a les hores de menjador en un dia estàndard. No inclou els/les educadors/es de suport. En cas de diversos centres la suma dels centres. <i>Font:</i> Ajuntaments ➤ <i>Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador:</i> Nombre total de personal (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i monitors/es de menjador) que donen servei a l'hora de menjador (en atenció directa a l'infant de 0 a 3 anys) en un dia estàndard. No s'inclou el/la cuiner/a. En cas de diversos centres es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 8,0	Municipis participants: 48

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 2017: 80,9 %	Municipis participants: 47

% 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 2017: 4,5 %	Municipis participants: 44

Salari brut d'un/a educador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a educador/a</i>: Sou brut anual del lloc de treball d'educador/a a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. <i>Font</i>: En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 21.540 €	Municipis participants: 42

Salari brut d'un educador/a de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador/a de suport a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a educador/a de suport</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un educador/a de suport</i>: Sou brut anual del lloc de treball d'un educador/a de suport a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador/a de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font</i>: En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 18.445 €	Municipis participants: 38

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 2017: 28.116 €	Municipis participants: 43

% de personal educador tutor i educador en els seus 10 últims anys de carrera	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge de d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera respecte el nombre total d'educadors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera}}{\text{Total educadors}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera:</i> Nombre d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera. De forma general, nombre de personal amb més de 55 anys. ➤ <i>Total educadors:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador tutor i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador tutor i educador de suport homes" 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 9,1 %	Municipis participants: 48

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 2017: 11,0	Municipis participants: 46

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 2017: 29,6	Municipis participants: 46

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones adscrites al centre respecte el total de personal educador i educador de suport.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de personal educador i educador de suport dones}}{\text{Total Docents}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de personal educador i educador de suport dones:</i> Nombre de dones educadores i educadores de suport sense tenir en compte les hores treballades. ➤ <i>Total Docents:</i> S'obté de la suma de "Nombre de personal educador i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador i educador de suport homes". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 98,0 %	Municipis participants: 48

% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones amb càrrec de comandament respecte el total de personal amb càrrec de comandament.	
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 (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i directors/es):</i> Cada persona s'ha de comptabilitzar com 1 amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. ➤ <i>Nombre total de personal (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i directors/es) amb càrrec de comandament.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 99,4 %	Municipis participants: 48

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles bressol per habitant.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'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 2017: 27,19 €	Municipis participants: 47

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>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 2017: 3,2 %	Municipis participants: 47

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 2017: 38,8 %	Municipis participants: 47

% 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 2017: 17,7 %	Municipis participants: 47

% 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 2017: 43,4 %	Municipis participants: 47

Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en Personal: 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. ➤ Despeses corrents del Servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 74,4 %	Municipis participants: 47

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en serveis complementaris sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent dels serveis complementaris: 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. ➤ Despeses corrents del Servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 17,5 %	Municipis participants: 38

% 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"> ➤ Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 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. ➤ Despeses corrents del Servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1,2 %	Municipis participants: 32

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"> ➤ Despeses corrents del Servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ Nombre d'alumnes: Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2016/2017. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 5.536,17 €	Municipis participants: 47

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 2016/2017. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 4.437,41 €	Municipis participants: 30

Despesa corrent per hora d'obertura anual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora d'obertura dels centres, és a dir, la despesa mitjana per hora en què l'escola bressol està oberta.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores d'obertura anual}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores 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 2017: 217,66 €	Municipis participants: 47

Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol.	
Fórmula de càlcul: <i>Quota mensual del servei d'escola bressol</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Quota mensual del servei d'escola bressol:</i> Quota mensual corresponent a la jornada sencera, exclosos els serveis complementaris (menjador, acollida, permanència i casal d'estiu). En cas de tarificació social adjuntar ordenança. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 162,79 €	Municipis participants: 30

Quota mitjana mensual del servei de menjador	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei de menjador.	
Fórmula de càlcul: <i>Quota mensual del servei de menjador</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Quota mensual del servei de menjador:</i> Quota mensual fixa corresponent a la utilització diària del servei de menjador - descans. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 130,33 €	Municipis participants: 31

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 2017: 45.853	Municipis participants: 48

Població de 0 a 3 anys	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la població d'edats compreses entre els 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 2017: 1.354	Municipis participants: 48

% població de 0-3 anys s. total població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'infants d'edats compreses entre els 0 a 3 anys de la població respecte el nombre total d'habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 100$	
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> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 3,0 %	Municipis participants: 48

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 2017: 227	Municipis participants: 48

% població de 0-3 anys de nacionalitat estrangera s. total població 0-3	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'infants d'edats compreses entre els 0 i 3 anys de nacionalitat estrangera respecte al total d'infants de 0 a 3 anys de la població	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera: Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ Nombre d'infants de 0 a 3 anys: Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 16,8 %	Municipis participants: 48

% 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"> ➤ Nombre d'alumnes en escola bressol: 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> ➤ Nombre d'infants de 0 a 3 anys: Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 34,0	Municipis participants: 43

Densitat de població (habitants / km ² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ Superfície Municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 2.085 h/km²	Municipis participants: 48

Taxa d'atur	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de persones que es troben a l'atur respecte el total de població activa del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Persones en atur}}{\text{Total població activa}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentatge de persones que estan en atur respecte la població activa. <i>Font: Diputació de Barcelona. Elaboració pròpia (Hermes).</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 11,8 %	Municipis participants: 48

Taxa d'atur femenina	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones que es troben a l'atur respecte el total de població activa femenina del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dones a l'atur}}{\text{Població activa femenina}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentatge de dones que estan en atur respecte la població activa femenina. <i>Font: Diputació de Barcelona. Elaboració pròpia (Hermes)</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 14,2 %	Municipis participants: 48

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:</i> Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia). ➤ <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:</i> <i>Instituto Nacional de Estadística</i> i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 16.003 €	Municipis participants: 48

Nombre de centres municipals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'escoles bressol municipals per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres municipals</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de centres municipals:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 3	Municipis participants: 48

Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de centres amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament:</i> Nombre de centres privats d'educació infantil de 0 a 3 anys, amb places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,0	Municipis participants: 48



Informe global dels indicadors d'escoles bressol 2017: conclusions



1. INTRODUCCIÓ

L'etapa educativa de 0 a 3 anys és clau per a la millora del rendiment escolar futur dels infants i per al desenvolupament de les seves capacitats cognitives. Aquesta primera educació esdevé una eina també per la detecció i actuació sobre els possibles desavantatges tant educatius com socials dels infants. Així, les escoles bressol dels municipis esdevenen un recurs per afavorir una igualtat d'oportunitats real i un desenvolupament social i educatiu ple en edats primerenques.

Des de fa uns anys, la davallada contínua de la natalitat ha suposat un descens de la demanda del servei. Les escoles bressol també s'enfronten a una demanda cada cop més heterogènia pel que fa al vessant de facilitar la conciliació de les famílies. Tot això, juntament amb les restriccions pressupostàries en alguns municipis, ha obligat a les escoles bressol a transformar-se i adaptar-se al nou context.

Dins d'aquest marc, les escoles bressol municipals tenen l'oportunitat de mostrar-se com un servei clau per als infants i les seves famílies, posant l'accent en la tasca educativa i social que desenvolupen, amb l'objectiu d'afavorir el desenvolupament integral dels infants i la cohesió social.

Les dades d'escolarització mostren que a la demarcació de Barcelona 1 de cada 3 infants assisteixen a l'escola bressol. D'aquests, prop de la meitat ho fan a una escola bressol municipal. En aquest sentit, el nivell d'escolarització a la demarcació de Barcelona se situa just en la línia que la Comissió Europea marca en el seu document "Barcelona objectives"¹ com a objectiu en relació amb el nivell d'escolarització desitjable per als infants de 0-3 anys. Aquesta fotografia general mostra grans diferències si s'analitza el grau d'escolarització a nivell municipal, que es correlaciona intensament amb el volum de població dels municipis i la seva oferta pública de places.

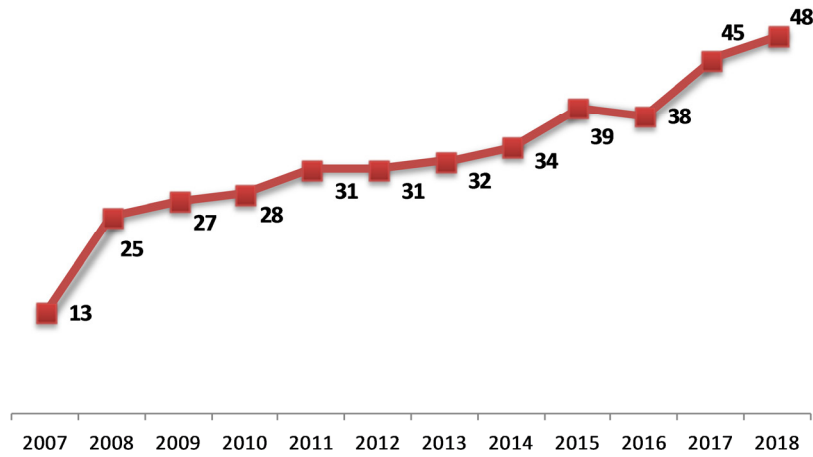
Pel que fa a l'evolució, és indiscutible que en els darrers anys s'ha produït un augment del percentatge d'alumnes que van a l'escola bressol municipal a la demarcació de Barcelona. Per aconseguir-ho, la tasca dels i les responsables de l'escola bressol ha estat clau. Les escoles bressol treballen cada dia per augmentar el nombre d'infants que són part del servei educatiu oferint noves activitats, franges horàries més flexibles, la introducció de models pedagògics emergents, així com la implementació d'estratègies que afavoreixen un accés equitatiu a l'escola bressol per a totes les famílies. El repte de les escoles bressol és arribar a tothom, especialment a aquelles famílies que es troben en situacions de desavantatge socioeducatiu. És en aquest aspecte on cada vegada més municipis afegeixen nous programes de bonificacions i ajuts per a aquelles famílies més vulnerables. Per tal que aquests ajuts arribin a les famílies, la coordinació amb els agents del territori (serveis socials, CEDIAP i EAP) és essencial. Entre aquest conjunt de mesures per fer una escola bressol més inclusiva, destaca l'increment de municipis que apliquen polítiques de tarifació social amb l'objectiu que cap família quedi exclosa del servei per motius econòmics. L'objectiu és crear un model educatiu de les escoles a les edats de 0 a 3 anys integrador i inclusiu, respectuós amb l'heterogeneïtat de les famílies i la diversitat dels infants. Així es contribueix a la cohesió social, afavorint la igualtat d'oportunitats educatives en condicions d'equitat.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats per a 2017 dels indicadors de gestió dels 48 municipis que han participat en el CCI d'Escoles Bressol d'aquest any, 3 municipis més que en la darrera edició i 7 participants nous.

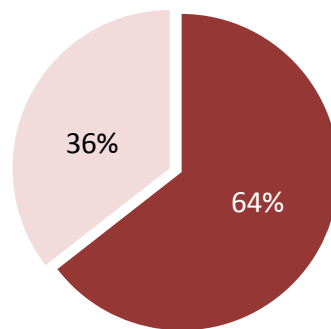
¹ "Barcelona Objectives" report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/bcn_objectives-report2018_web_en.pdf

2. EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2018 EN XIFRES

Nombre de municipis participants en el CCI d'Escoles Bressol

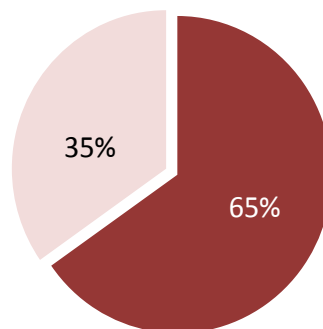


% població de municipis + 10mil habitants de la província de Barcelona participants (exclosa Barcelona ciutat)



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

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



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

Participants 13a edició

Municipis de menys de 40.000 habitants

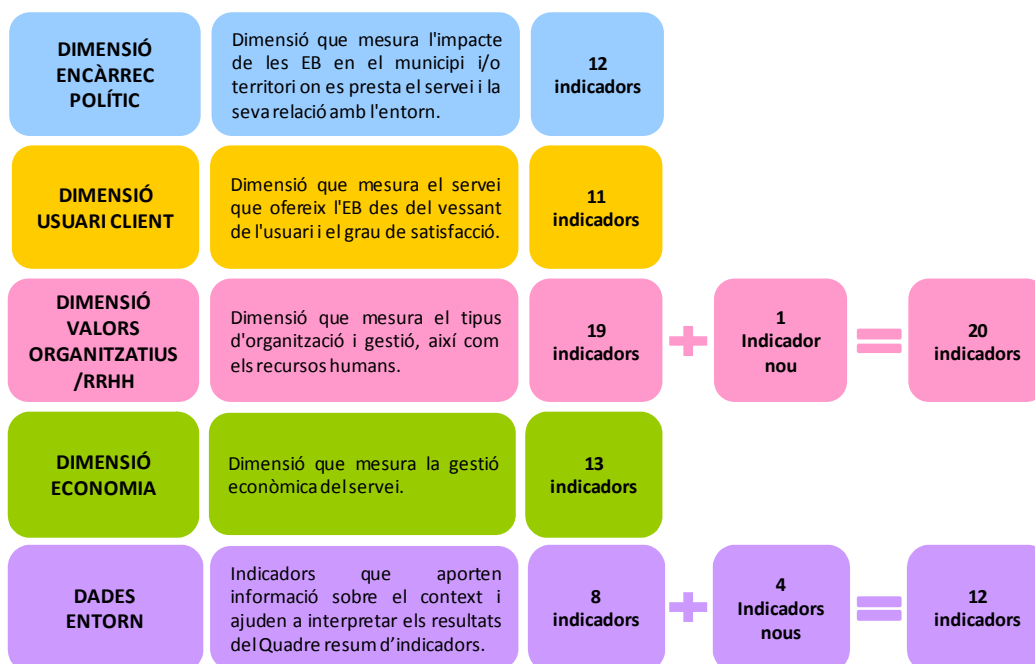
Vilafraça del Penedès	39.532	Vilassar de Mar	20.636	Sant Sadurn d'Anoia	12.749
Igualada	39.316	Manlleu	20.007	Abreva	12.363
Barberà del Vallès	32.860	Franqueses del Vallès, Les	19.584	Premià de Dalt	10.345
Sant Vicenç dels Horts	27.982	Cardedeu	18.210	Llinars del Vallès	9.749
Martorell	27.681	Sant Just Desvern	17.201	Tiana	8.645
Sant Andreu de la Barca	27.303	Montornès del Vallès	16.240	Cabrils	7.296
Pineda de Mar	26.349	Canovelles	16.145	Santa Eulàlia de Ronçana	7.124
Santa Perpètua de Mogoda	25.574	Piera	15.194	Vacarisces	6.328
Castellar del Vallès	23.776	Vallirana	14.784	Navàs	6.020
Masnou, El	23.288	Palau-solità i Plegamans	14.626	Sant Cebrià de Vallalta	3.310
Esparraguera	21.889	Torelló	13.995	Balsareny	3.240

Municipis de més de 40.000 habitants

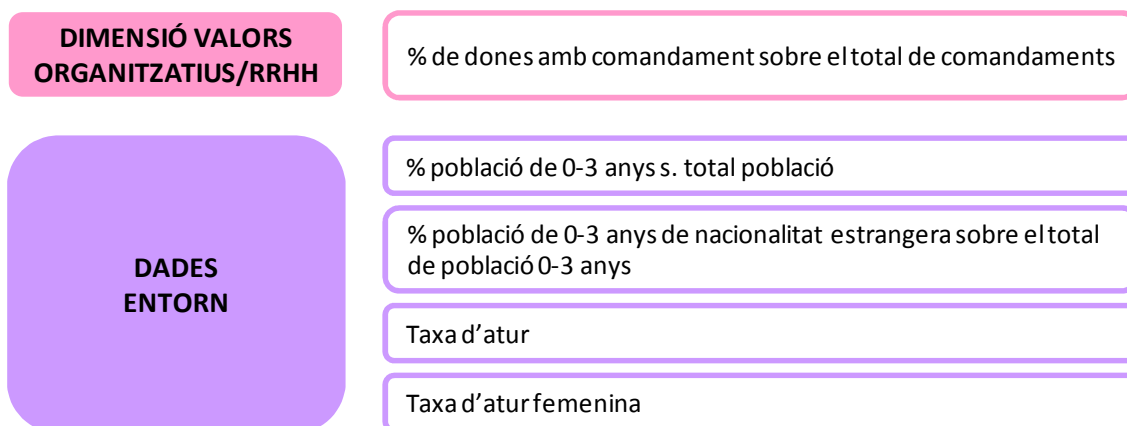
Hospitalet de Llobregat, L'	257.349	Sant Boi de Llobregat	82.142	Granollers	60.695
Terrassa	216.428	Rubí	75.568	Cerdanyola del Vallès	57.723
Badalona	215.848	Manresa	75.152	Mollet del Vallès	51.128
Sabadell	209.931	Viladecans	65.993	Sant Feliu de Llobregat	44.198
Sant Cugat del Vallès	89.516	Castelldefels	65.954	Vic	43.964

3. ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL

A continuació es presenten les diferents dimensions en què s'organitzen els indicadors que formen el Cercle d'Escoles Bressol. En la present edició, s'han incorporat 5 indicadors. Així doncs, el QRI d'aquest any està format per 68 indicadors classificats en 5 dimensions:



Els 5 indicadors nous són els següents, classificats segons la dimensió:



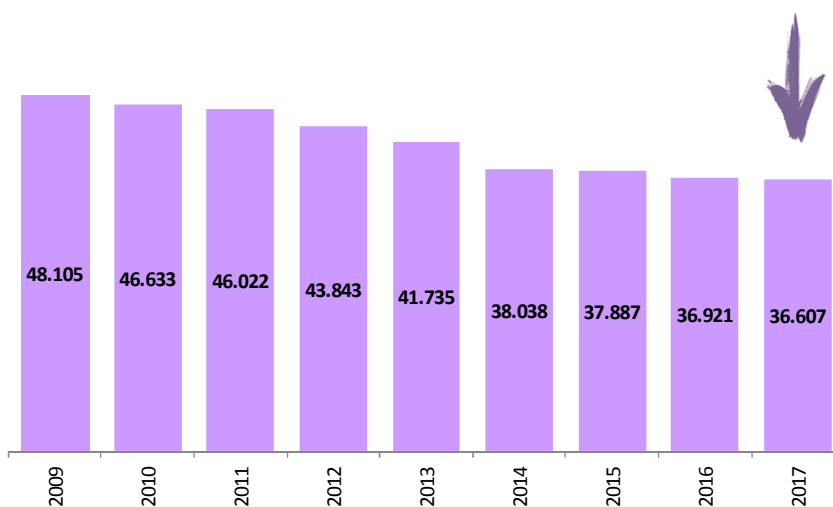
Seguidament es presenten els resultats obtinguts en el Cercle d'Escoles Bressol. Les dades s'analitzen a través de cinc grans temes que donen la visió actual del servei des de diferents perspectives i permeten observar pautes d'estabilitat i tendències de canvi en els resultats d'aquesta edició.

3.1. LA INFLUÈNCIA DEL CONTEXT SOCIODEMOGRÀFIC EN LA DEMANDA DEL SERVEI

3.1.A. L'ENTORN SOCIOECONÒMIC DE LA DEMARCACIÓ

El context sociodemogràfic afecta amb molta intensitat la demanda d'escola bressol municipal i condiona el servei que s'ofereix des dels municipis. Concretament hi ha tres factors que en són clau: la demografia, l'atur i la capacitat econòmica de les famílies.

Entre aquests factors, el demogràfic és un dels que més influeix en les escoles bressol. Com s'observa a la figura 1, el 2009 s'inicià una tendència descendent de la natalitat, que ha suposat una davallada de la població de 0 anys d'un 24%.



F Figura 1. Evolució de la població de 0 anys a la demarcació de Barcelona, excloent BCN ciutat (2009-2017)

El públic objectiu de les escoles bressol, que és la població de 0-2 anys, també disminueix un 21% des del 2010, any on es va produir el màxim. Per posar les dades en perspectiva, la xifra actual de població 0-2 és comparable a la de l'any 2004, on la població d'aquesta edat era de 116.459 infants:

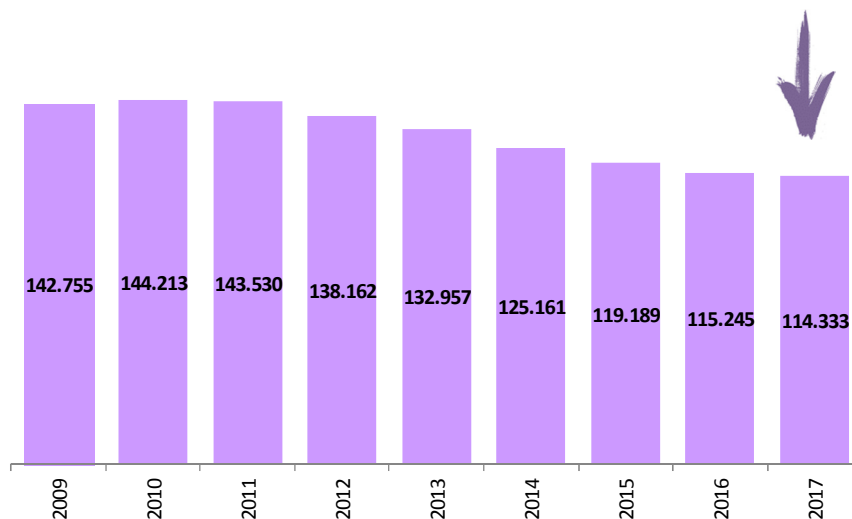


Figura 2. Evolució de la població de 0-2 anys a la demarcació de Barcelona, excloent BCN ciutat (2009-2017)

En la següent figura s'ha volgut comprovar si la davallada de la natalitat ha afectat amb la mateixa intensitat a municipis de diferents trams poblacionals. Tal i com s'observa en els gràfics següents, els municipis de menys de 40.000 habitants han patit una davallada d'infants de 0-3 anys d'un 23%, mentre que els municipis de més de 40.000 habitants han perdut en aquest període temporal un 18% d'infants. L'anàlisi d'aquestes figures porta a dues reflexions: a nivell general, aquestes dades constaten una baixada més intensa de la població 0-3 als municipis de menys de 40.000 habitants. A nivell específic del servei d'escola bressol, aquesta evolució mostra que justament on més ha caigut la natalitat és al tipus de municipis on hi ha més places vacants, que són precisament els municipis més petits.

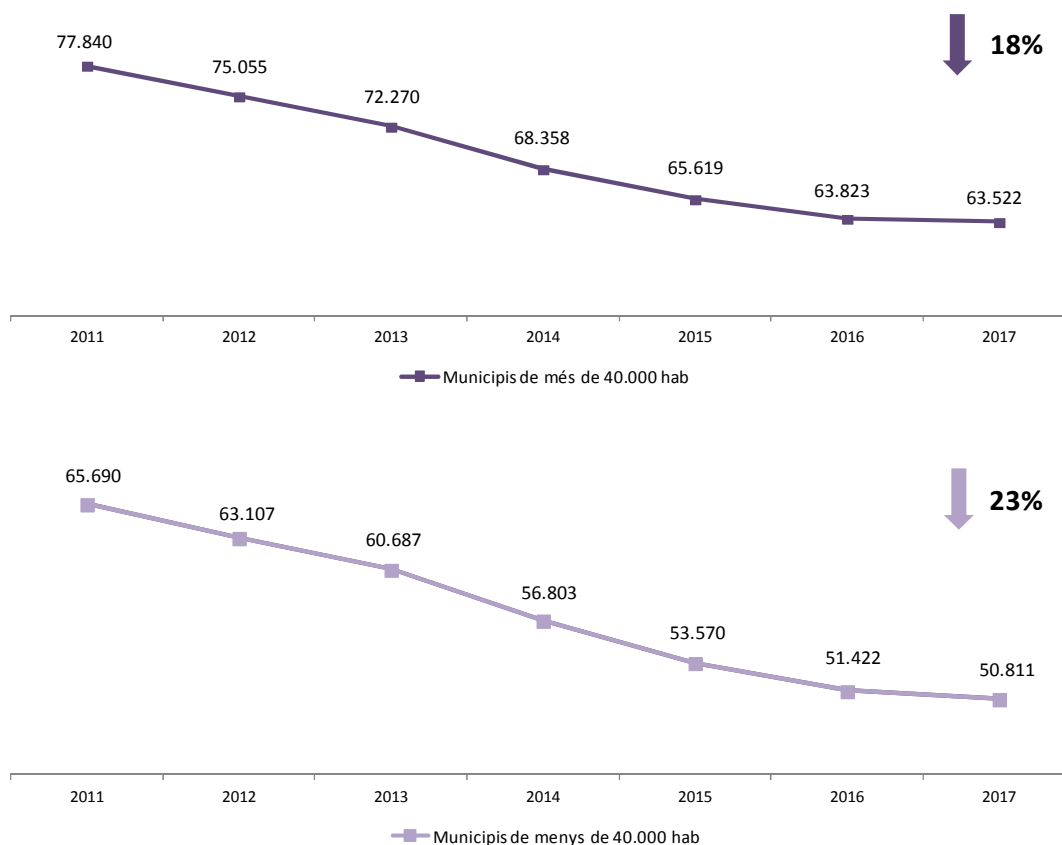


Figura 3. Evolució població 0-3 de la demarcació de Barcelona segons trams de població excloent BCN ciutat (2011 - 2017)

Si s’analitza la piràmide poblacional, cada vegada els gruixos de població més amplis se situen en intervals d’edat superiors. Actualment la franja més nombrosa és la d’edat entre els 40-44 anys, mentre que al 2006 la franja més àmplia era la de 30 a 34 anys. Això constata un envelliment de 10 anys de la franja més àmplia de la població i dibuixa un futur per als propers anys on aquesta franja s’anirà ubicant en una part més elevada de la piràmide. Si s’atén a aquest anàlisi, no es preveu que la tendència de disminució de la població 0-3 canviï en els propers anys.

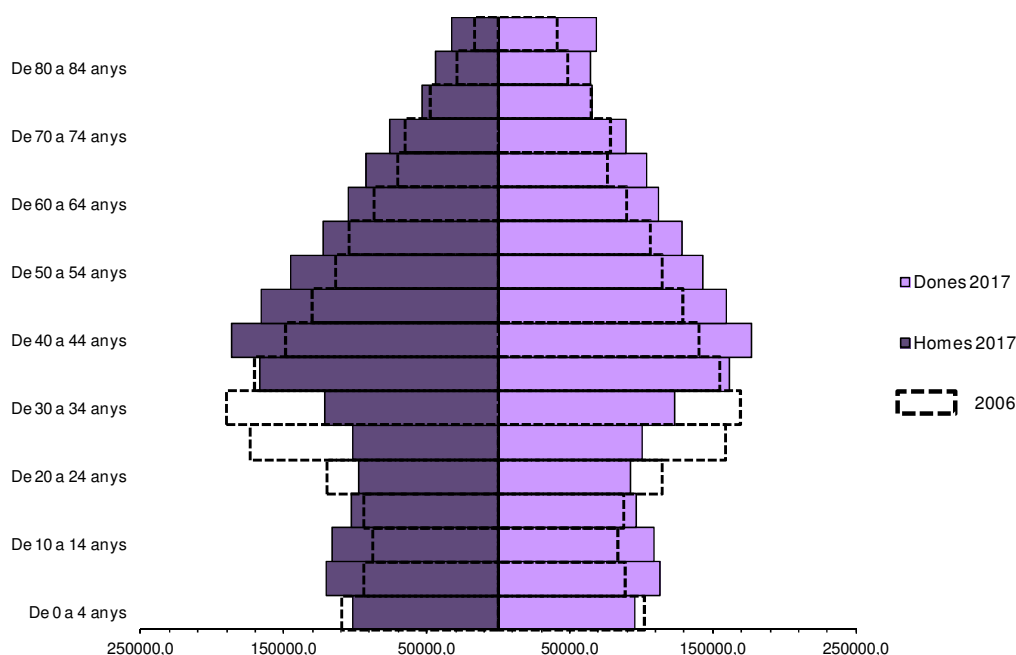


Figura 4. Comparativa piràmide de població de la demarcació de Barcelona 2006-2017

Com s’ha comentat, no només la demografia incideix a les escoles bressol sinó que altres aspectes com la conjuntura econòmica també ho fan amb força. Per mesurar la situació econòmica, un dels indicadors clau és l’evolució de la taxa d’atur. Aquesta es relaciona tant amb la capacitat econòmica de les famílies per accedir al servei com amb la necessitat de disposar d’un recurs de conciliació laboral i familiar. Tal com es pot observar en la següent figura, des de 2013 fins l’actualitat la taxa d’atur continua baixant i se situa el 2017 en valors inferiors als de 2008 per als homes. Tot i això, la taxa d’atur femenina no disminueix tant com ho fa la masculina i se situa en els 13,1 punts, mentre que la masculina no arriba als 10 per a l’any 2017.

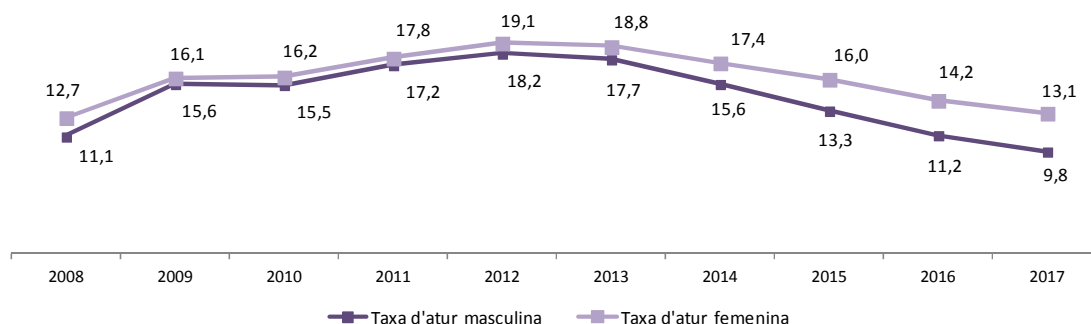


Figura 5. Evolució de la taxa d’atur segons sexe (2008-2017)²

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

La Comissió Europea emfasitza la necessitat que les famílies disposin de recursos per a la criança dels infants en l'etapa 0-3 per tal de facilitar la incorporació de les dones a la feina. En aquest sentit, la flexibilitat, l'accessibilitat i el preu del servei d'escoles bressol són claus per permetre que les famílies que actualment es troben a l'atur atenent els seus fills i filles puguin disposar d'un recurs de conciliació i optar al mercat laboral de manera activa.

3.1.B. LA DEMANDA D'ESCOLA BRESSOL

Tot i aquests factors, la demanda d'escola bressol es manté estable. El 2017 hi ha hagut 1,2 sol·licituds per cada plaça vacant, una xifra molt similar a la de l'edició anterior. Malgrat aquesta estabilitat i que la demanda supera l'oferta en termes agregats, la demanda és molt heterogènia en el territori. Les diferències en el volum de la demanda del servei es troben fortament correlacionades amb la dimensió poblacional dels municipis i l'oferta d'escola bressol municipal. Així, en els municipis de menys de 40.000 habitants no s'arriba a la sol·licitud per plaça vacant (0,8) mentre que en els grans de més 40.000 habitants se supera àmpliament (1,4). Dit d'una altra manera, si als municipis petits aproximadament el 20% de les places queden sense cobrir, als municipis grans no es pot atendre gairebé un terç de les sol·licituds que es fan.

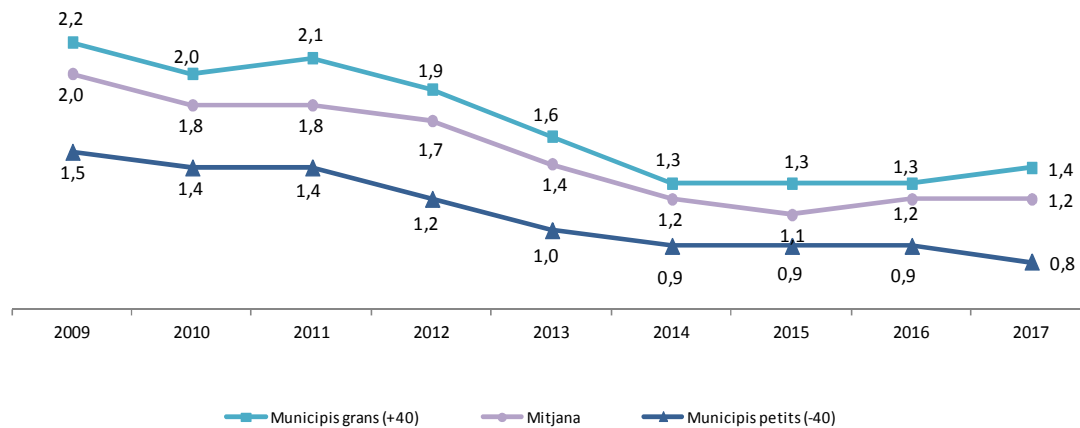


Figura 6. Evolució del nombre de sol·licituds per plaça vacant segons la població dels municipis. Anys 2009 – 2017

La demanda de places d'escola bressol municipal respecte a la població de 0-3 anys disminueix del 20,9% al 19,6% encara que, en tot cas, es pot parlar d'estabilitat. Aquesta petita variació es pot donar per diferents motius, entre els quals el fet que moltes famílies no demanen plaça a l'escola perquè creuen que no n'obtindran, altres que fan la preinscripció a diferents centres... Tots aquests factors fan que la demanda d'escola bressol no sigui independent de l'oferta. És a dir, en aquells municipis on hi ha més oferta d'escola bressol, hi ha més demanda de places; en canvi, als municipis amb dèficit d'escola bressol no hi ha tantes sol·licituds perquè moltes famílies que no confien en obtenir plaça no realitzen cap sol·licitud o busquen altres opcions al marge de l'escola bressol municipal.

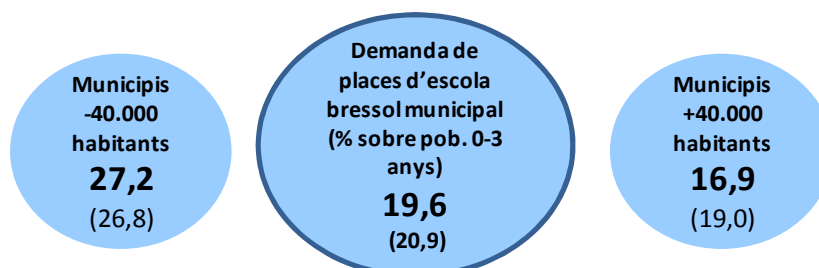


Figura 7. Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3). Dades 2016-2017

3.1.C. LA RESPOSTA A LA DEMANDA

Un indicador clau per analitzar la resposta que es dona des dels municipis a la demanda d'escola bressol és el nombre d'infants de 0 a 3 anys que van a l'escola bressol municipal. A nivell municipal, és de gran importància realitzar una bona planificació del nombre de places que s'ofereixen respecte al volum de públic potencial existent. L'objectiu és crear una oferta adequada, adaptada al territori i a les necessitats de la demanda.

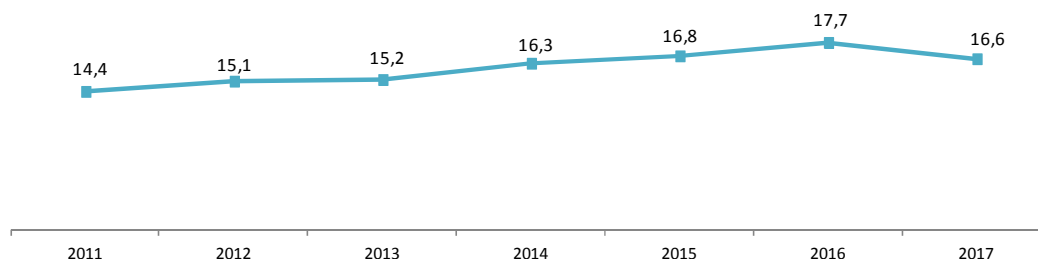


Figura 8. Evolució % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal (2011-2017)

Tal com es pot comprovar en el gràfic, des de 2011 hi ha hagut una tendència positiva pel que fa al percentatge d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal, del 14,4% de 2011 al 16,6% de 2017. Aquest augment és conseqüència tant de l'estabilitat en el nombre de places com de la disminució del nombre d'infants de 0 a 3 anys.

A la demarcació de Barcelona hi ha importants desequilibris territorials pel que fa al volum d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal. Com es pot veure a la figura següent, hi ha una gran disparitat de valors segons la grandària del municipi, on els municipis més grans només arriben al 13,3% d'infants escolaritzats, mentre que els petits superen el 25%.



Figura 9. % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal. Dades 2016-2017

A continuació es mostra una figura en relació amb el % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol, sumant la pública i la privada. Tal i com s'observa, el percentatge d'infants que van a l'escola bressol (pública i privada) és d'un 38,8% en municipis de menys de 40.000 habitants i de 32,3% en els de més de 40.000 habitants.

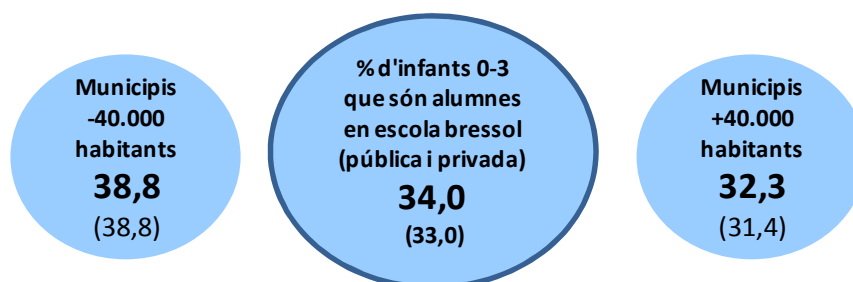


Figura 10. % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada) 2016-2017

Així doncs, tot i incorporar els alumnes escolaritzats a l'escola privada, que són més nombrosos en municipis grans, tal i com mostra la distribució de l'oferta de places de la figura 11, als municipis grans no s'arriba als nivells d'escolarització dels municipis petits, que es troba molt a prop del 40% (figura 10). Si es considera el conjunt de les escoles bressol (públiques i privades), el 34% dels infants de 0-3 estan matriculats en algun centre; és a dir, 1 de cada 3 infants està escolaritzat, i la meitat d'aquests ho estan a una escola bressol municipal.

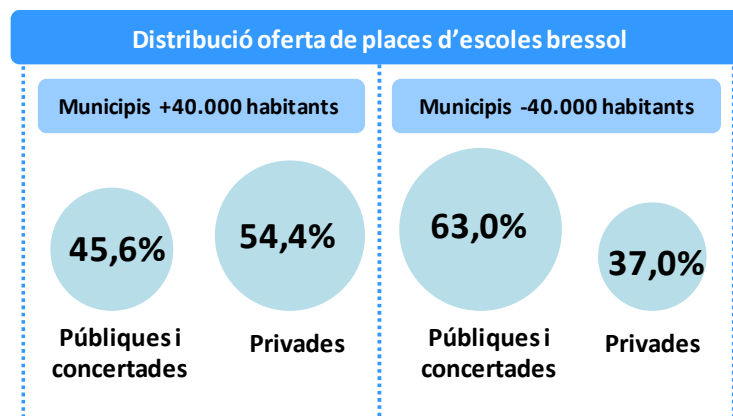


Figura 11. Oferta de places d'escoles bressol segons tram de població. Dades 2017

3.1.D. LA DISTRIBUCIÓ DE L'OFERTA

L'entorn no només afecta l'oferta pública sinó que també ho fa amb l'oferta privada i en molts casos amb més intensitat, tal com es mostra a la figura següent amb la distribució de places segons titularitat. Per a la present edició l'oferta de places total de l'escola bressol pública o subvencionada, si s'afegeixen les places concertades i subvencionades pels ajuntaments, ha estat de 50,8%; 4,6 punts menys que en l'edició anterior, quan es va situar en el 55,4%. Cal tenir en compte també que, per a aquest any, el percentatge de places públiques (municipals i de la Generalitat) sobre el total de places (municipals, Generalitat i privades) ha estat de 49,1%; un percentatge inferior al 53,7% de l'edició anterior.

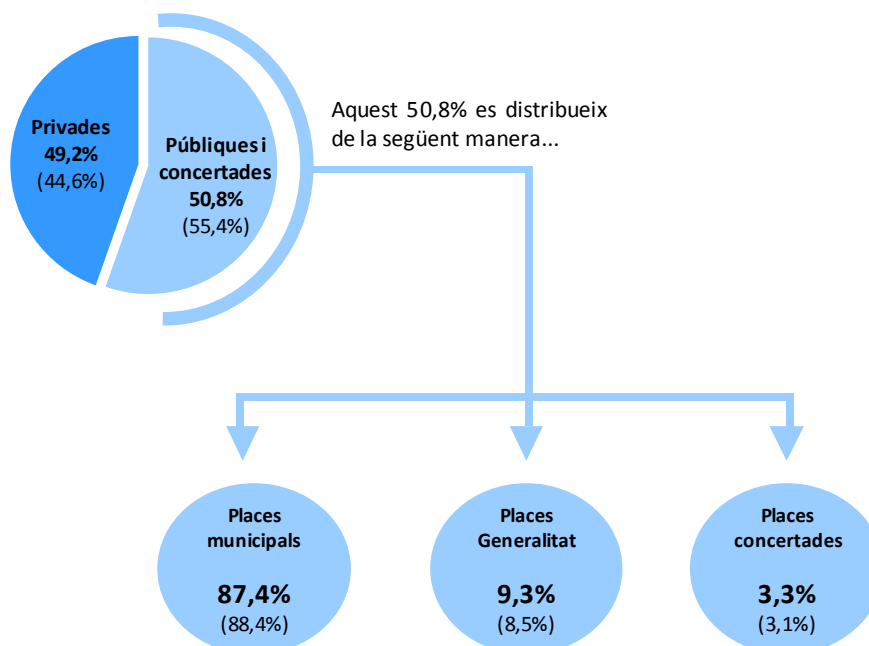


Figura 12. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol segons titularitat (2016-2017)

3.1.E. LA COBERTURA DE PLACES

Per a aquesta edició la cobertura de places es manté estable en el 92,4%. A nivell agregat es pot parlar d'una cobertura de places molt elevada. Tot i això, hi ha grans desequilibris territorials pel que fa als nivells de cobertura de places de les diferents escoles bressol municipals, tal com mostra el següent gràfic de dispersió. Com es pot observar, en la majoria dels municipis grans la taxa de cobertura de places se situa per sobre del 90%; en canvi, la cobertura en molts municipis petits no arriba al 80%. Així la gairebé plena ocupació dels municipis de més de 40.000 habitants (97,7%) contrasta amb una cobertura de 12 punts inferior als municipis més petits, que se situa en el 85,7%.

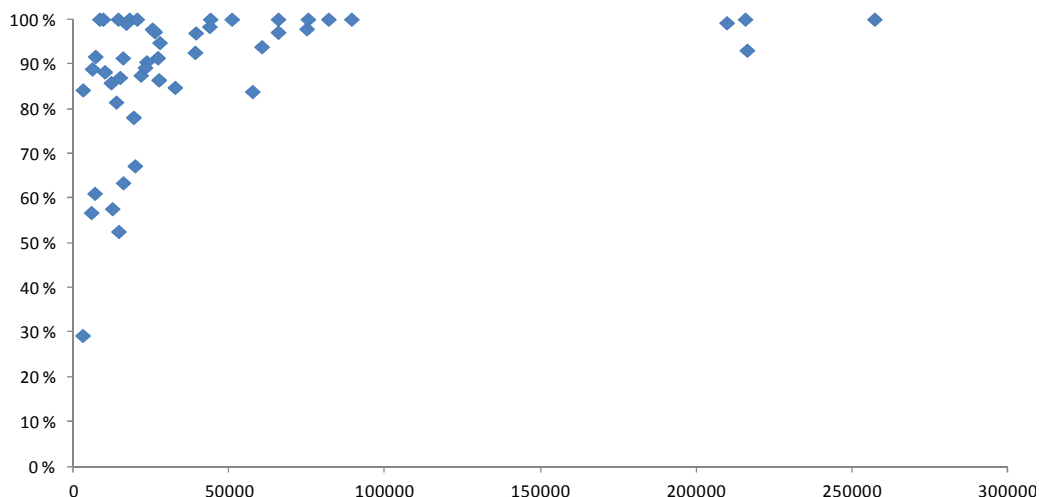


Figura 13. Cobertura de places per nombre d'habitants Dades 2017

Als municipis de gran població que tenen asimetries en el nivell socioeconòmic dels seus barris es produeixen diferències pel que fa a l'ocupació de places. Així, en els barris amb rendes més baixes les escoles bressol tenen més dificultats per omplir les places. En canvi, a les zones més benestants hi ha llista d'espera. Aquest fet fa palesa la necessitat de fer efectives polítiques que afavoreixin l'accés equitatiu a l'escola bressol de tota la població.

Per això es pot afirmar que, tot i els factors externs que afecten negativament el servei d'escoles bressol, es mantenen alts nivells de cobertura de places en general. El gruix de les places desocupades es troben als municipis més petits, com ja es veia l'any passat (figura 14), que són els que més estan notant la baixada de la natalitat i són els que curs rere curs han de sumar més esforços per tal de no perdre infants a les seves llars.

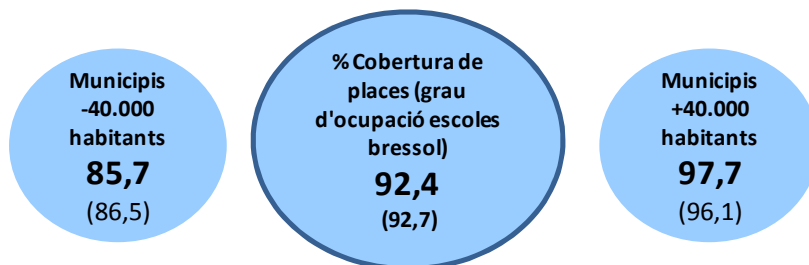


Figura 14. Cobertura de places segons segment de població. Dades 2016-2017

3.2. LA QUALITAT DEL SERVEI

3.2.A. EL VALOR EDUCATIU DE LES ESCOLES BRESSOL

El valor educatiu de l'escola bressol radica en la influència positiva i rellevant que té aquesta etapa crucial en el desenvolupament neurològic i socioafectiu de l'infant. Aquest impacte es produeix amb més intensitat en aquells infants que provenen d'entorns socioeconòmics desfavorits. Això permet afirmar que afavorir des de les polítiques públiques l'accés en condicions d'equitat a l'escola bressol és un element clau per garantir una igualtat real d'oportunitats.

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 professionals qualificades que desenvolupen la seva activitat en el marc d'un projecte pedagògic definit. En segon lloc, perquè impulsa mecanismes per afavorir l'accés a l'escola de totes les famílies en situacions de desavantatge, tant pel que fa a situacions de risc social, com a aquells infants amb necessitats educatives especials que requereixen d'una atenció més personalitzada.

Les experiències de les educadores, tècniques i responsables als tallers posen de relleu la vocació de servei educatiu de l'escola bressol, que va més enllà d'un servei per la conciliació familiar. Aquesta concepció del servei d'escola bressol serveix als municipis per enxarxar la globalitat de les polítiques d'atenció a la petita infància, oferint una prestació integral de servei, des de la proximitat de la gestió local per adaptar-se a les necessitats específiques de cada realitat municipal.

3.2.B. EL SERVEI D'ESCOLA BRESSOL

Una de les primeres dades a remarcar del servei d'escola bressol és el nombre d'hores d'obertura diàries. Davant l'heterogeneïtat de les franges horàries que realitzen els diferents centres, ja siguin jornades partides i completes, es pot afirmar que gairebé totes les escoles bressol romanen obertes un nombre semblant d'hores al dia. Aquest any, la mitjana global d'hores d'obertura diària ha estat de 9,3, gairebé igual que l'any passat que foren 9,4. Amb l'objectiu que les famílies puguin conciliar la vida familiar i laboral, des de les escoles bressol s'estan fent molts esforços per tal d'adaptar les franges horàries i el servei en general a les famílies. L'objectiu és afavorir la conciliació i mostrar les escoles bressol municipals com un servei flexible i competitiu que dona resposta al conjunt de les famílies.

Mitjana d'hores
d'obertura diària
per centre

9,3
(9,4)

D'altra banda, des de les escoles bressol també es vetlla per oferir un servei de qualitat i integral a les famílies en el procés d'educació 0-3 dels infants. És en aquest punt on prenen rellevància els serveis complementaris, que són els següents:

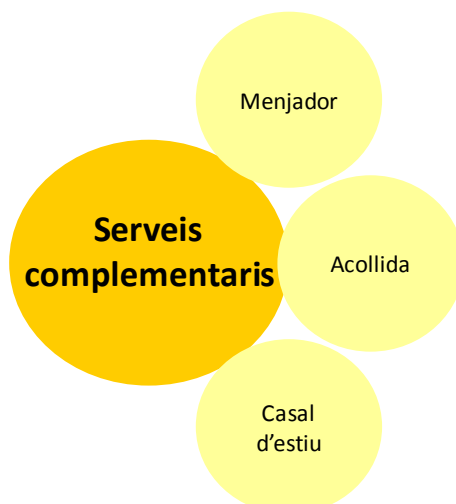


Figura 15. Els serveis complementaris

Pel que fa a aquests serveis complementaris, el percentatge d'oferta es manté estable entorn del 80%, malgrat l'entorn de dificultats de finançament i de descens de la demanda.

Per a aquesta edició es vol incidir en un d'aquests serveis per la clara tendència positiva que ha mantingut en els darrers anys: el servei de menjador. Com es pot observar al gràfic, el percentatge d'alumnes que l'utilitza ha augmentat en els darrers 4 anys. En aquest gràfic també s'ha inclòs l'evolució de la taxa d'atur, que es tracta seguidament.

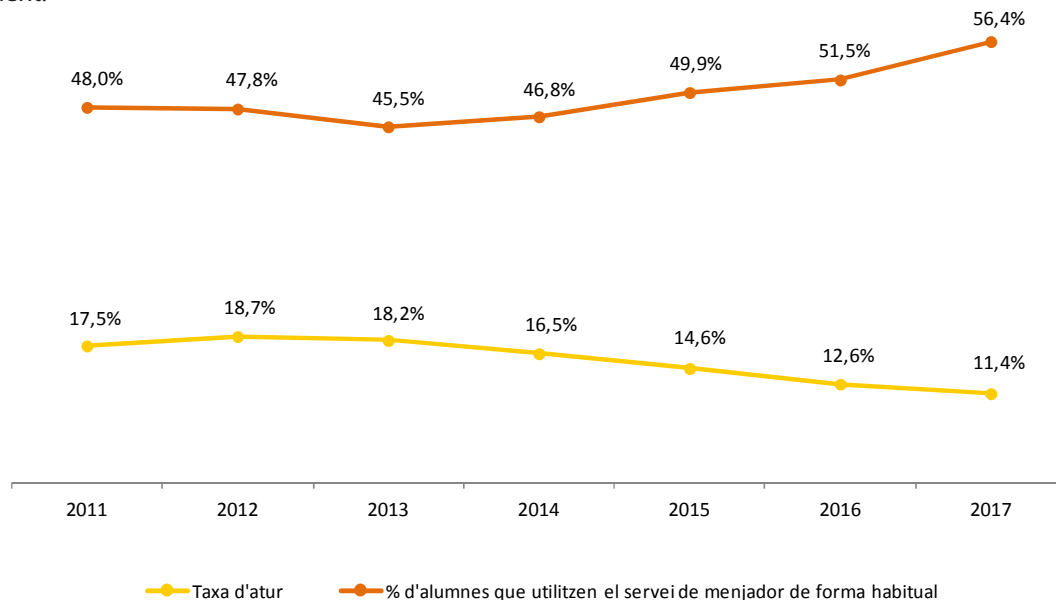


Figura 16. Alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual i taxa d'atur (2011-2017)

En èpoques d'alts nivells d'atur hi havia menys infants que utilitzaven el servei de menjador perquè moltes famílies o bé no tenien necessitat d'aquest servei o bé no tenien capacitat econòmica per afrontar el seu preu. A partir de 2013, quan començà a disminuir la taxa d'atur, s'observa que el % d'infants que fan ús d'aquest servei comença a augmentar. Convé recordar que l'augment del percentatge d'alumnes de l'escola afavoreix una prestació més eficient del servei i en garanteix la sostenibilitat.

3.2.C. ALTRES SERVEIS D'ATENCIÓ A LA PETITA INFÀNCIA I A LES SEVES FAMÍLIES

D'altra banda, el percentatge de serveis a la petita infància oferts ha augmentat d'un 27% a un 33%. Aquests serveis són molt ben valorats per les famílies ja que els permeten fer activitats conjuntes amb els infants dins l'escola i prenen part del procés d'aprenentatge i descoberta de forma acompanyada. La participació de les famílies en la comunitat educativa té efectes preventius i multiplicadors. Els tipus de serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies són els següents:

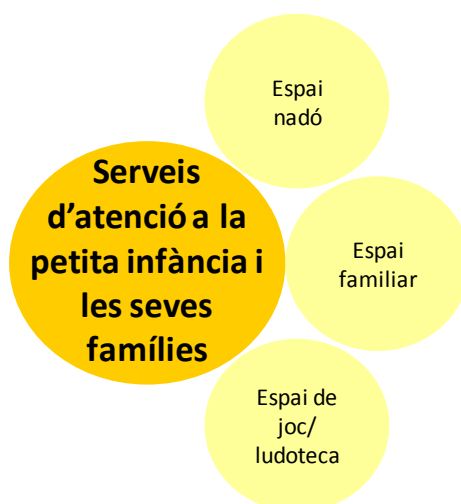


Figura 17. Els serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies

Aquests serveis són concebuts com una eina per integrar al màxim l'escola bressol amb les famílies i fer-les participants en els processos i activitats dels seus fills i filles. També són una eina per atreure noves famílies a l'escola. Durant els tallers de millora realitzats en la present edició, algun municipi va comentar que no només oferien el servei d'espai familiar per a les famílies de fora de l'escola bressol sinó que ho oferien per a tothom, també per a les que hi tenien infants matriculats. Que les famílies entrin a l'escola ha facilitat la difusió del projecte del centre, ja que les pròpies famílies en són les transmissores. Tot i això, la prestació d'alguns d'aquests serveis com els espais familiars és un repte afegit per a les escoles donat que necessiten personal per poder realitzar-ho i, actualment, la majoria d'escoles bressol no disposen de personal extra per poder dedicar-hi temps. Una altra fórmula és integrar aquests serveis a l'horari lectiu de l'escola i, per tant, comptar amb el personal docent o, en el cas de gestió indirecta, que l'empresa aportí personal extern al centre per poder oferir el servei.

A l'edició anterior es va incorporar un indicador nou: el nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals havien assistit les famílies durant el curs per alumne. L'any passat es va registrar una mitjana de 12 hores per alumne i curs, una xifra igual a la d'aquest any. Les activitats que es duen a terme en aquestes hores propicien un apropament de les famílies a l'escola, fent-los ser part activa i donant-los l'oportunitat de compartir moments amb els infants.

Pel que fa a la participació de les famílies, s'ha d'esmentar l'indicador del nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes, que en aquesta edició s'eleva fins a 57. Aquest indicador ha experimentat un augment significatiu ja que l'any anterior es va registrar una xifra de 44 i mai no s'havia arribat als 50 associats a l'AMPA per cada 100 alumnes. Aquest augment denota la implicació creixent que les famílies tenen en l'escola bressol dels seus fills i filles.

3.2.D. LA SATISFACCIÓ DELS USUARIS

Les escoles bressol obtenen un grau de satisfacció molt elevat per part dels usuaris. Aquesta valoració tant elevada és un reflex de la tasca que realitzen tots/es els i les professionals que hi treballen. En aquesta edició el servei d'escoles bressol ha obtingut una nota de 8,9 punts sobre 10 i és el servei amb la puntuació més alta per davant d'altres serveis municipals analitzats com Museus Locals, Serveis d'Ocupació i Mediació i Ciutadania que han registrat un grau de satisfacció de 8,7 punts tots tres.

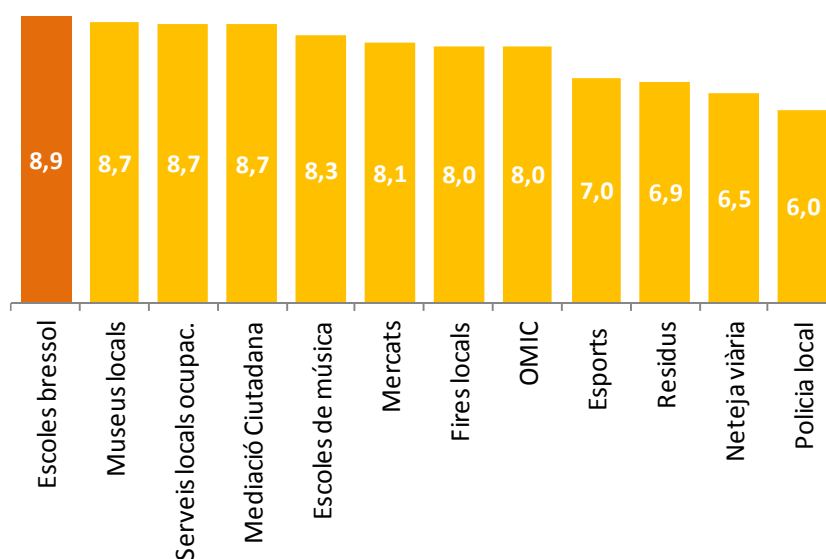


Figura 18. Grau de satisfacció dels usuaris

L'evolució que estan experimentant les escoles bressol així com els esforços que estan duent a terme per adaptar el servei a la societat i a l'entorn actual, tot i les dificultats, fa que les famílies valorin molt bé el servei que es dona, que no ha baixat dels 8,7 punts sobre 10 en els últims 5 anys.

3.3. UN SERVEI PER A TOTS ELS INFANTS

3.3.A. ESTRATÈGIES PER GARANTIR UN ACCÉS UNIVERSAL

Un dels principis bàsics de la política d'escoles bressol és fer accessible el servei a tothom, sense cap tipus de distinció per la seva situació econòmica, social o per altres motius. Per assolir-ho, des de l'escola bressol es pot fer ús de diferents estratègies: la fixació de quotes baixes, un sistema d'ajuts adequat i adaptat als usuaris o l'aplicació de polítiques de tarifació social, principalment.

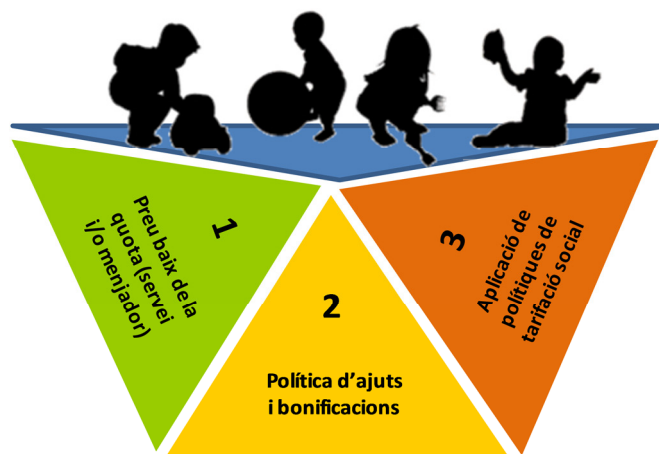


Figura 19. Estratègies per garantir l'accés a tots els usuaris a l'escola bressol municipal

Aquest any destaca la davallada de la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol, que se situa en els 163€; 5€ menys que l'any passat (168€). Pel que fa a la quota mitjana del servei del menjador, també ha disminuït 5€ de mitjana: aquest any la quota ha estat de 130€ mentre que l'any passat fou de 135€. Des de 2014, en què arribà als 173€, la quota mitjana del servei ha anat disminuint any rere any. En canvi, la quota mitjana de menjador ha estat més estable al voltant dels 131-135€ en els darrers 5 anys. Fora de petites variacions, bàsicament les dades mostren una estabilitat en els preus públics que fixen els municipis.

Segons la grandària poblacional i com ja passava l'any anterior, als municipis de menys de 40.000 habitants la quota es troba per sota de la mitjana global.

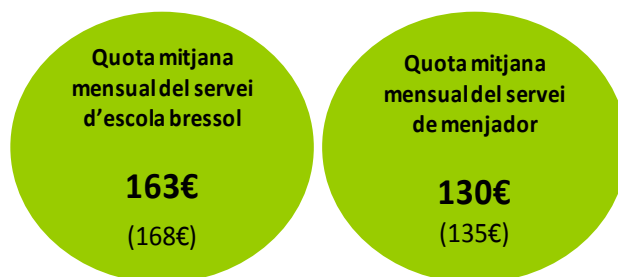


Figura 20. Les quotes del servei d'escola bressol i del menjador (2016-2017)

D'altra banda, els municipis disposen de diferents sistemes d'ajuts que donen suport a aquelles famílies amb dificultats per fer front al pagament de les quotes del servei per a l'escolaritat o per al menjador. Per al 2017, el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts ha augmentat lleugerament del 18,9% del 2016 al 20,5% d'enguany. Aquests poden ser concedits en forma de beques, exempcions i/o bonificacions.

Una de les raons que expliquen la davallada en el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts des del 2015 és l'augment de municipis que han començat a aplicar polítiques de tarifació social. Per als municipis que apliquen polítiques de tarifació social, només es comptabilitzen els ajuts que es donen de forma complementària a aquesta tarifació.

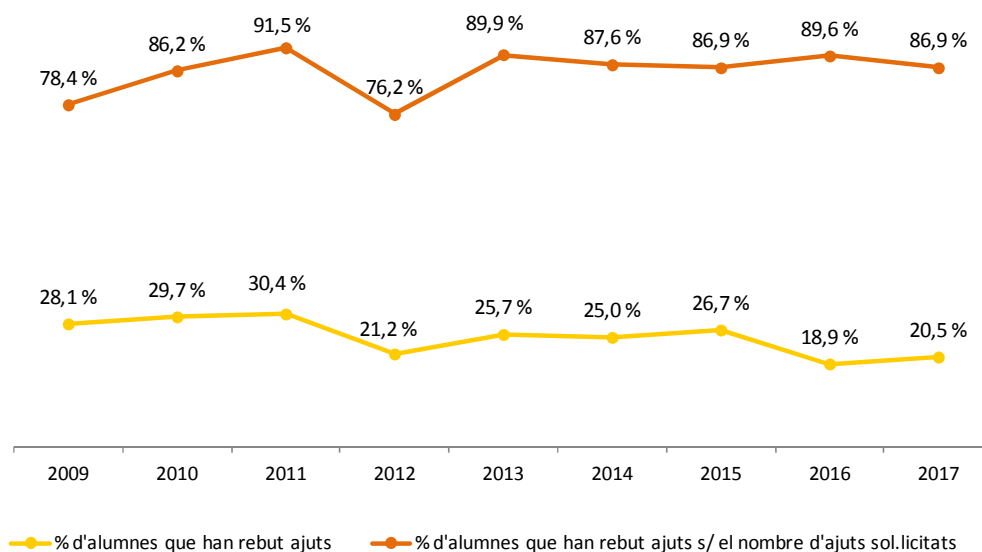


Figura 21. % alumnes que han rebut ajuts i % alumnes amb ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats

La tarifació social consisteix en l'aplicació d'un preu públic diferenciat en funció de la renda i les característiques socials de cada usuari. La tarifació social es pot aplicar només a l'escolaritat, al servei de menjador o a ambdós àmbits. En aquesta edició augmenten fins a 17 els municipis del cercle que apliquen polítiques de tarifació social, fet que representa un creixement del 24,4% al 35,4%. Per afavorir l'accessibilitat, el sistema de tarifació social ha d'estar ben treballat, i adaptat a la realitat i característiques del territori sobre el que s'aplica. Per trams poblacionals, més de la meitat dels municipis de més de 40.000 habitants apliquen polítiques de tarifació social.

El sistema de tarifació social ha de tenir en compte els efectes d'aquesta mesura en la diversitat de famílies que assisteixen a l'escola bressol. Per això, en molts casos s'opta per no augmentar les quotes màximes, per evitar que les famílies amb rendes més altes se'n vegin perjudicades.

En conseqüència, s'ha de tenir present que per als ajuntaments, la tarifació social molt probablement els suposarà un major grau de finançament perquè, majoritàriament, suposa una disminució d'ingressos. Per tant, la seva aportació a les escoles bressol municipals serà més alta que abans d'aplicar aquesta política. Tant la tarifació com altres estratègies per garantir l'accés al servei són elements clau d'atracció de públics potencials i absents a l'escola bressol que sense aquests instruments no hi podrien accedir.

I per últim, és interessant analitzar dos indicadors en relació a l'atenció a la diversitat. Es tracta dels que fan referència als alumnes amb necessitats educatives especials (NEE), com discapacitats físiques, psíquiques o sensorials i els trastorns de personalitat i els conductuals. Per altra banda es mesura el percentatge d'alumnes amb necessitats educatives socials (NES) que són aquells infants que per raons socioeconòmiques o socioeducatives requereixen d'una atenció educativa específica.

Per a aquest any el percentatge d'alumnes amb necessitats educatives socials ha disminuït fins al 4,0% (4,5% al 2016) i, d'altra banda, el % d'alumnes amb NEE se situa en un 2,0% del total d'alumnes.

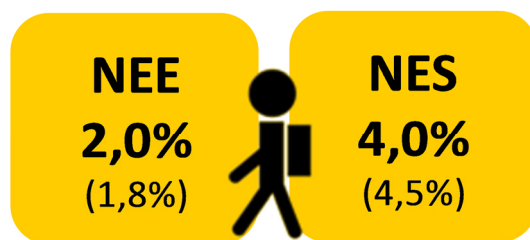


Figura 22. % Alumnes amb necessitats educatives especials i socials (2016-2017)

Tal com es pot comprovar en aquesta figura, els alumnes amb necessitats educatives especials, així com els alumnes amb necessitats educatives socials, gairebé s’han mantingut, amb petites variacions de 0,2 i 0,5 punts respectivament. Si s’analitza la sèrie temporal, no s’observa una tendència clara.

Durant els tallers de millora realitzats, els municipis han destacat que la col·laboració amb Serveis Socials per detectar famílies amb infants amb situacions socioeconòmiques complexes és clau per poder derivar-los a les escoles bressol municipals. Tot i això, continuen havent-hi famílies que per temes culturals i/o socials no veuen necessari el servei d’escola bressol per als seus infants i altres que recorren a alternatives més econòmiques donada la seva situació (cangurs, xarxa familiar o informal, etc.). Des d’alguns municipis, es reserva un nombre determinat de places a l’escola bressol per a casos especials derivats de Serveis Socials.

3.4. LA GESTIÓ DE L'ESCOLA BRESSOL

3.4.A. ELS MODELS DE GESTIÓ DEL SERVEI

Per a l’actual edició, el percentatge de gestió directa i indirecta de les escoles bressol gairebé s’ha mantingut igual al de l’any anterior, amb un 60% de gestió indirecta per un 40% d’indirecta, si es considera el conjunt de la despesa en ambdues modalitats de gestió per a tots els municipis del Cercle. En un total de 25 municipis predomina la gestió directa (52%) i en 23 municipis, la indirecta (48%), tal com mostra la figura següent. S’ha de recordar que s’han comptabilitzat com a municipis amb predomini de gestió directa aquells que tenien més d’un 50% de la despesa a càrrec de la gestió directa i de la mateixa manera per als que predomina la gestió indirecta.

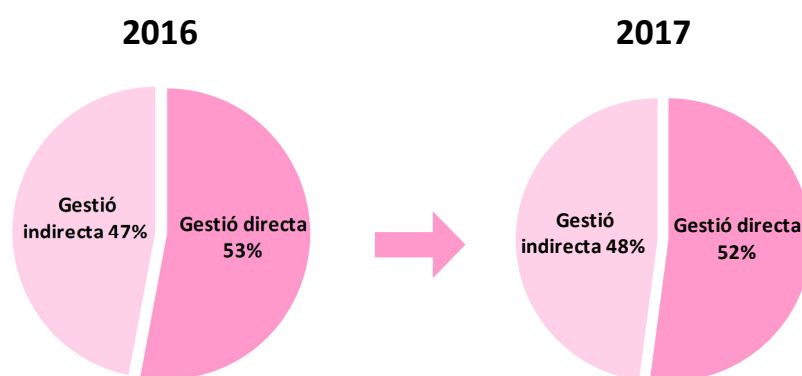


Figura 23. Volum de municipis de gestió directa i indirecta (2016-2017)

Si es compara amb la gestió d’altres serveis municipals, les escoles bressol és un dels 5 serveis municipals estudiats als Cercles amb més % de gestió indirecta, per darrere de Verd Urbà, Residus, Enllumenat Públic i Neteja Viària.

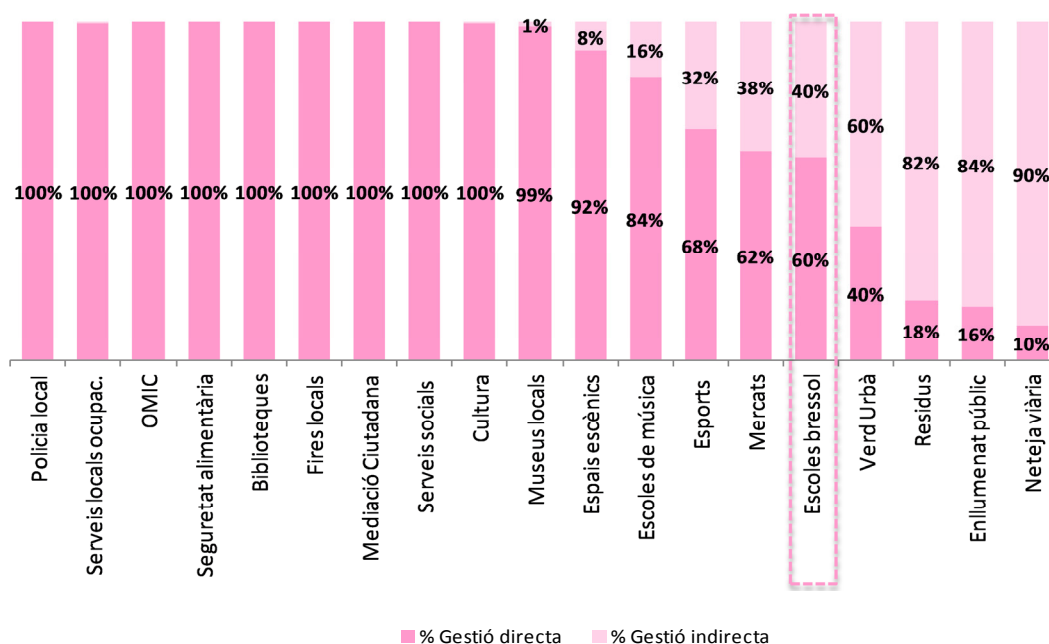


Figura 24. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2017)

Després de veure la distribució dels models de gestió en les escoles bressol per a aquest any així com en comparació a altres serveis municipals, a continuació es dona pas a l'anàlisi de l'organització i la gestió dels recursos humans.

3.4.B. EL PERSONAL DE LES ESCOLES BRESSOL MUNICIPALS

Primerament, es vol posar en relleu l'estabilitat que es produeix en les principals ràtios de personal, com és la mitjana d'alumnes per educador/a (tutor/a d'aula), que continua sent de 14 alumnes; i el nombre de personal educador de suport per educador/a (tutor/a d'aula), que també es manté en 0,5 educadors de suport. Aquesta estabilitat en les ràtios de personal mostra uns nivells de qualitat i seguretat que es mouen en uns marges molt estrets perquè es troben delimitats per la normativa. Tot i això, continua havent-hi aules amb infants que requereixen una atenció especial i més individualitzada i no es preveu un augment de personal en la proporció necessària per donar un suport adequat a aquests i poder mantenir el ritme habitual de l'aula, segons han explicat alguns municipis en els tallers de millora.

En darrer lloc, un aspecte a destacar són els alumnes de menjador per professional, que augmenten paral·lelament al percentatge d'infants que fan ús del servei, com s'ha vist a la figura 16. L'increment d'alumnes que utilitzen aquest servei influeix en la ràtio d'alumnes per professional, que també s'incrementa progressivament.

	2014	2015	2016	2017
Alumnes per educador/a tutor/a	14,2	14,2	13,9	13,6
Nombre de personal educador de suport per educador/a (tutor/a d'aula)	0,5	0,5	0,5	0,5
Alumnes de menjador per professional de menjador	4,9	5,3	5,3	5,5

Figura 25. Les ràtios més destacades

Un altre indicador a tenir en compte és el percentatge de personal fix (educadors tutors/es i educadors/es de suport). Tal com es mostra a la figura següent, l'any 2014 es va assolir la xifra més elevada i els 2 anys posteriors va disminuir. Aquesta edició s'ha trencat amb la tendència negativa i se situa 0,3 punts per sobre del 2016. Tot i aquestes variacions, continua havent-hi un percentatge força elevat de personal fix a les escoles bressol, cosa que denota l'estabilitat del personal als centres.

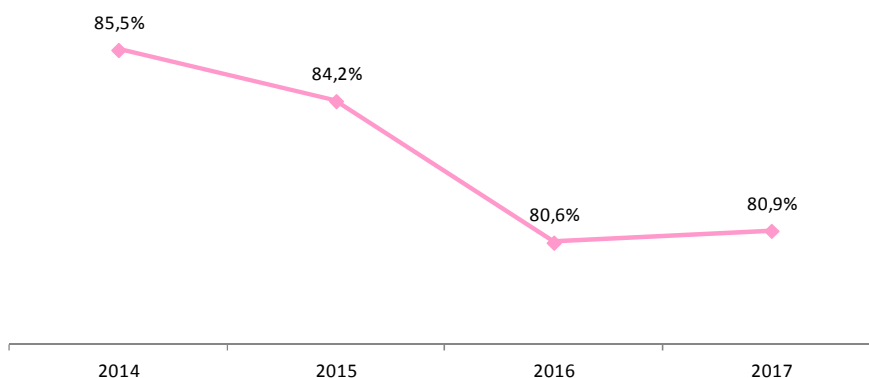


Figura 26. Evolució % de personal fix (educadors tutors/es i educadors/es de suport). 2014-2017

Tot seguit s'analitza la distribució d'hores lectives i no lectives de les educadores, així com el volum d'hores anuals de formació. Com es pot observar a la figura següent, al 2017 s'ha produït una baixada del percentatge de les hores no lectives dels educadors sobre el total d'hores treballades. En aquest punt cal destacar la importància que tenen les hores no lectives per a l'organització de les activitats fora de l'horari lectiu i per a la preparació d'activitats de qualitat i ben planificades dins l'aula. És a dir, en un context de disminució de les hores no lectives, les professionals de l'escola bressol han de fer un esforç extraordinari per mantenir el nivell i quantitat d'activitats.

Pel que fa a la formació, augmenten notablement les hores anuals rebudes per cada educador. Al 2016 cada educador va rebre un total de 23 hores mentre que a la present edició han augmentat fins a les 30 hores. La formació dels professionals és molt important per al desenvolupament de les seves tasques, davant dels canvis constants que es produeixen i la gran necessitat d'adaptar-s'hi.

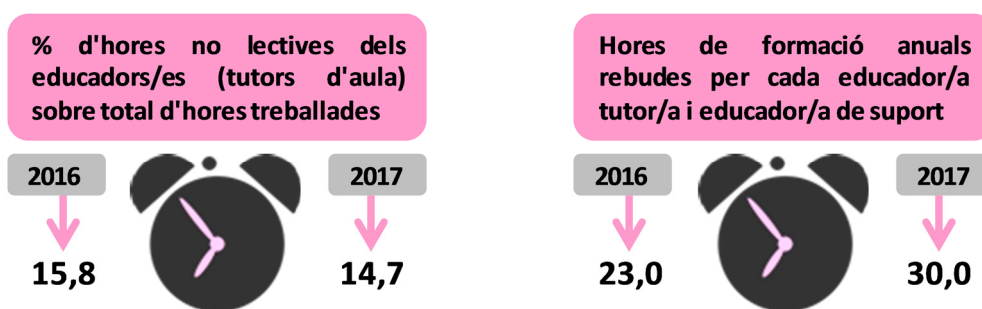


Figura 27. Comparació % hores no lectives s/total hores treballades i hores de formació anuals rebudes per educador

Si es comparen les hores de formació per treballador entre els diferents serveis municipals analitzats, es pot comprovar com Medicació Ciutadana és el servei amb més hores de formació per treballador. Tot i això, es vol destacar l'augment de les hores de formació dels treballadors de les escoles bressol, que l'ha situat com el segon servei amb més hores de formació.

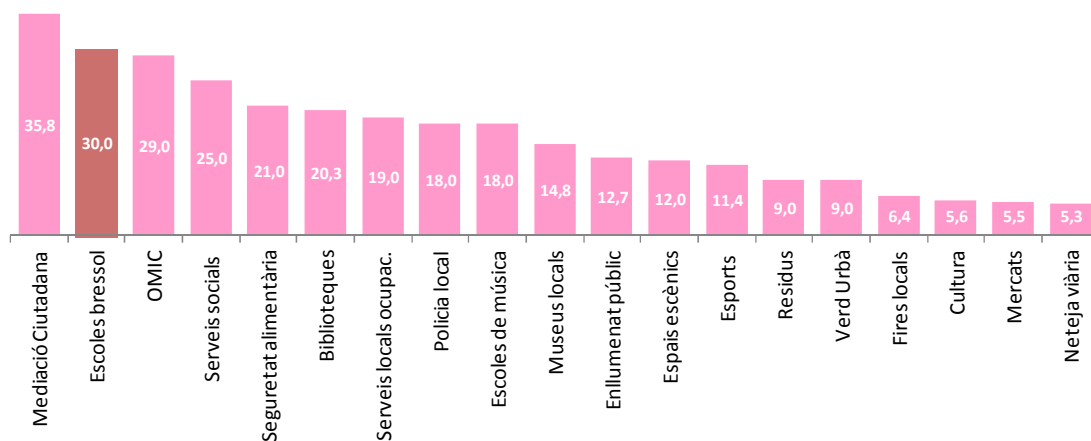


Figura 28. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2017)

El percentatge d'hores que les directores dediquen a la gestió de l'escola bressol es manté estable en el 67,2%. En darrer lloc, es vol fer referència a un nou indicador que s'ha introduït aquest any en la dimensió 'valors organitzatius RRHH', que mesura el percentatge de dones amb comandament sobre el total de comandaments. El nou indicador se situa en una xifra molt elevada: 99,4%, molt a prop del percentatge de dones que treballen a les escoles bressol municipals (98,2%). Destaca positivament, doncs, l'equilibri entre el percentatge de dones amb comandament i el percentatge de dones que treballen a les escoles bressol.

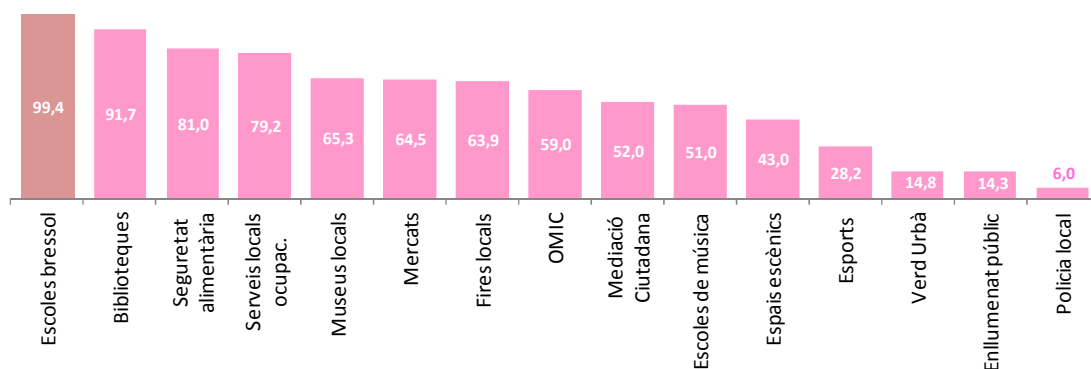
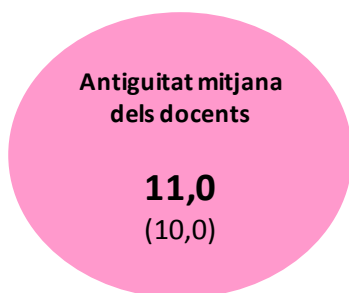


Figura 29. % de dones amb comandament s. total comandaments dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2017)

3.4.C. LA GESTIÓ DEL PERSONAL I LA SEVA ANTIGUITAT



Per tancar aquest apartat sobre la gestió de l'escola bressol, cal abordar el tema de la gestió del personal segons els anys al centre i la proximitat de la jubilació. D'una banda, l'antiguitat mitjana del personal és d'11 anys, 1 any més que en l'edició anterior. Això mostra com hi ha una estabilitat en les escoles bressol tot i la flexibilitat que actualment es dona a causa de les reduccions de jornada per maternitat i els diferents tipus de permisos. Aquest és un repte organitzatiu per a les escoles bressol per tal de poder continuar complint ràtios i poder seguir donant un servei de qualitat als infants i les seves famílies. La manca de rapidesa a l'hora de cobrir i rellevar les educadores quan estan de baixa de manera immediata també entorpeix els processos organitzatius que desenvolupa el personal del centre.

D'altra banda, la gestió dels últims anys de carrera també és molt important per als centres, així com per als educadors/es que s'hi troben. Actualment, el 9% del personal de les llars es troba en els seus 10 últims anys de carrera, és a dir, que es jubilaran en els propers 10 anys. Aquest fet és de gran importància per a la provisió de personal ja que se'ls ha de preveure un relleu. Per tant, fer una previsió amb temps dels canvis que es produiran en el futur pot ajudar molt a la gestió interna del personal del centre.

3.5. COSTOS I FINANÇAMENT

3.5.A. L'EVOLUCIÓ DELS COSTOS UNITARIS DEL SERVEI I LA DESPESA

En aquest primer punt del darrer apartat de l'informe s'analitza el cost unitari del servei d'escoles bressol, tant pel que fa a la prestació eficient del servei com a la seva evolució respecte dels últims anys. Tal com es pot comprovar a la figura següent, els costos unitaris es mantenen estables en comparació amb anys anteriors. Aquest any la despesa corrent per alumne s'ha situat en els 5.536,2€, mentre que la despesa corrent per alumne del servei d'escoles bressol s'ha situat en els 4.437,4€. Els costos unitaris es mouen en un rang estret d'aproximadament un 5%, amb petites variacions difícilment explicables per un únic factor. En els costos unitaris hi intervenen aspectes com l'existència de places buides, que fan augmentar el cost, l'evolució del sou de les educadores o ràtios de personal, així com també les dades dels municipis nous que s'incorporen al cercle.

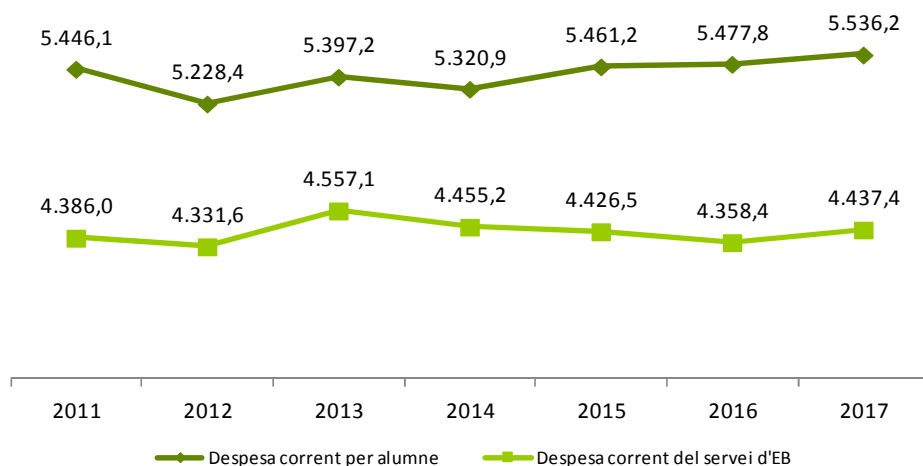


Figura 30. Els costos unitaris del servei (2011-2017)

La despesa del servei també es compara amb altres variables de l'entorn, com el nombre d'habitants o el pressupost municipal. Pel que fa a la despesa corrent per habitant, aquesta disminueix una mica després de molts anys d'estabilitat. Aquesta disminució es produeix en un context en el qual la població total es manté estable i s'explica més per les característiques dels municipis que entren a la mostra que per una tendència definida. En aquest sentit, des de 2010 la despesa corrent per habitant ha oscil·lat sempre entre els 27€ i 29€; mai ha superat els 2€ de variació.

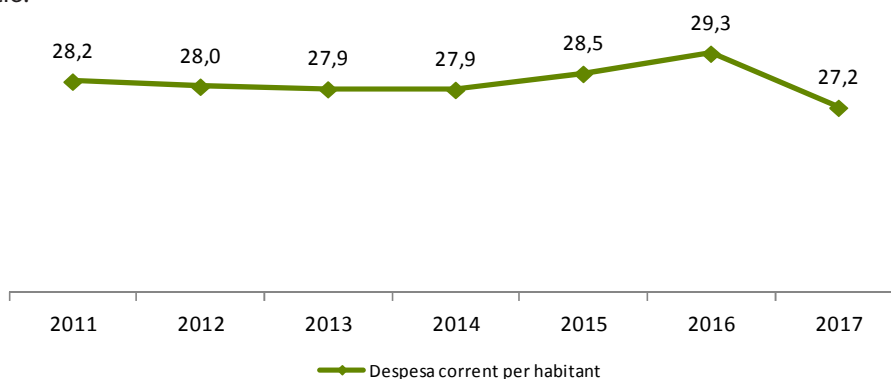


Figura 31. Evolució de la despesa corrent per habitant (2011-2017)

En el cas de la despesa corrent sobre el pressupost, tampoc hi ha hagut variacions significatives ja que sempre ha registrat xifres de 3,4% i 3,5%, exceptuant aquest any, en què ha disminuït fins al 3,2%.

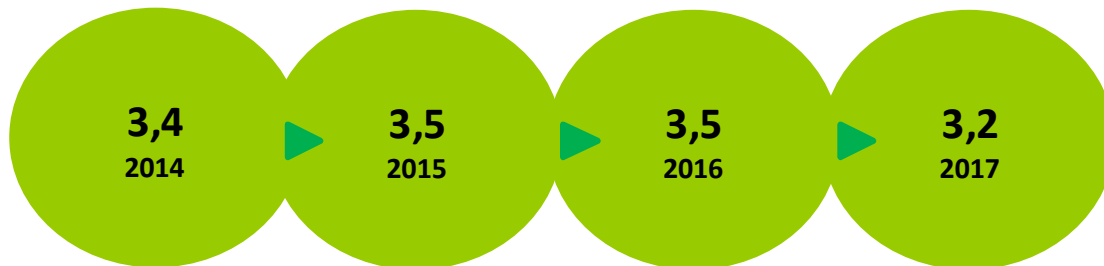


Figura 32. La despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal

Aquesta disminució del 3,5% al 3,2% s'explica per l'augment del pressupost municipal en un percentatge superior (2,2%) al del pressupost del servei d'escoles bressol, que aquest any ha disminuït en un 0,7%. Amb tot, es pot dir que la tendència és més o menys estable i que també es veu afectada per la mostra de municipis participants en les diferents edicions on s'han incorporat set nous municipis.

3.5.B. L'ESTRUCTURA DE FINANÇAMENT DEL SERVEI D'ESCOLES BRESSOL

A continuació es mostra l'estructura actual del finançament del servei per tal de comprovar com es distribueixen els recursos econòmics amb els quals es desenvolupen tots els programes i activitats de les escoles bressol. El cost d'una plaça és de 5.536€ que és finançada per tres agents diferents:

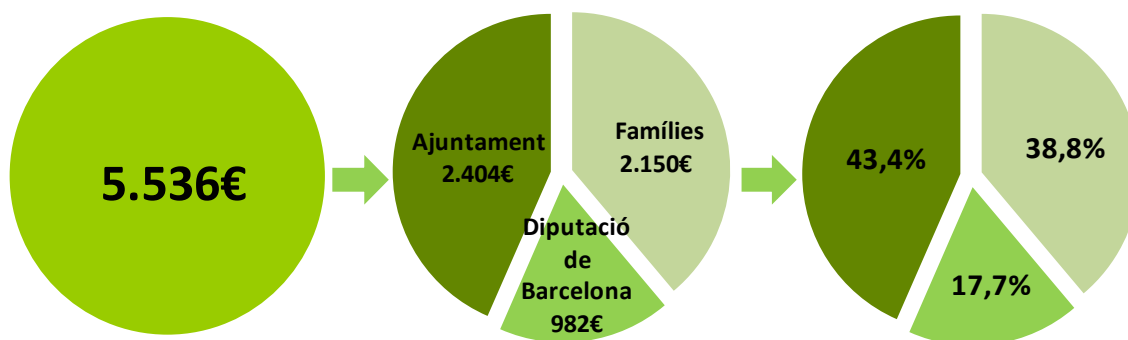


Figura 33. Finançament d'una plaça en escola bressol municipal (2017)

Així doncs, com ja ocorria en anys anteriors, a partir de la retirada de finançament de la Generalitat, des de l'administració pública es finança el 61,2% de les escoles bressol mentre que les famílies aporten el 38,8% restant. Com s'observa a la figura següent, el pes dels diferents agents en el finançament de les escoles pràcticament no ha canviat entre els anys 2015 i 2017.

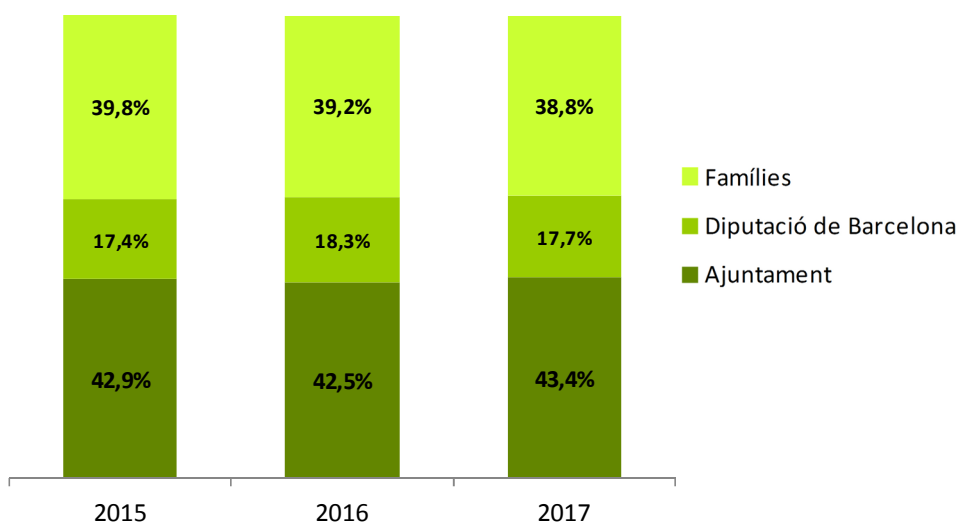


Figura 34. Evolució de l'estructura de finançament de les escoles bressol (2015-2017)

Així doncs, es continua treballant per un servei sostenible i que vetlli per un accés universal en condicions d'equitat i amb uns elevats estàndards de qualitat. Si es compara aquesta estructura de finançament amb la d'altres serveis municipals analitzats, es pot comprovar com el servei d'escoles bressol és el quart que té més finançament per part dels usuaris, amb un 39% de la seva aportació.

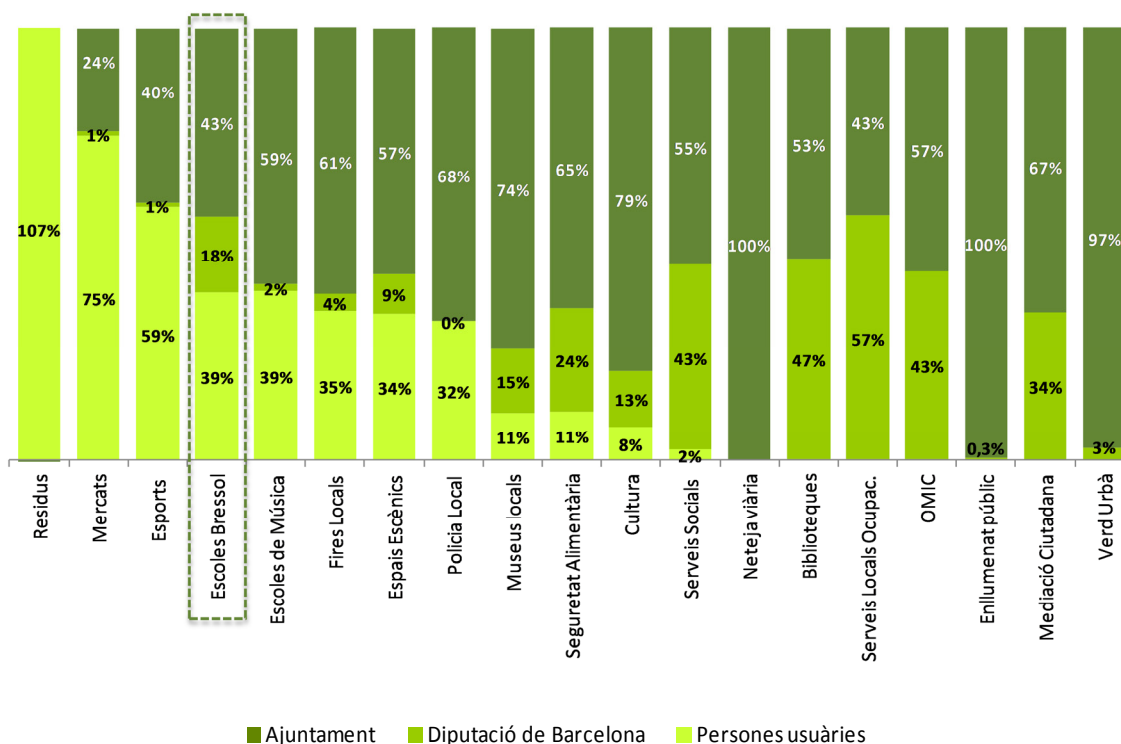


Figura 35. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2017)

4. ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL

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

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2014	2015	2016	2017
Nombre de sol·licituds per plaça vacant	1,2	1,1	1,2	1,2
Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)	19,3	19,5	20,9	19,6
% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)	94,1	92,9	92,7	92,4

Estabilitat en el nombre de sol·licituds per plaça vacant.

La cobertura de places de les escoles bressol continua per sobre del 92%.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2014	2015	2016	2017
% d'oferta de serveis complementaris	80,3	81,6	81,5	80,6
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	28,2	33,3	26,7	32,6
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	41,9	42,2	42,3	41,5
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores	2,8	3,3	2,8	3,2

L'oferta dels serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies se situa per sobre del 30%.

Planificar adequadament l'oferta escolar	2014	2015	2016	2017
% de places municipals sobre el total de places al municipi	46,3	45,4	48,7	44,4
% de places públiques sobre el total de places al municipi	51,1	50,3	53,4	49,1
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	1,7	2,0	1,7	1,7

La meitat de places d'escola bressol als municipis que participen al cercle són públiques.

Potenciar la igualtat d'oportunitats	2014	2015	2016	2017
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	16,3	16,8	17,7	16,6
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	6,0	5,9	6,7	7,3

S'identifica un lleuger descens del percentatge d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal després d'anys d'un clar creixement.

DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris	2014	2015	2016	2017
Grau de satisfacció dels usuaris	8,8	8,7	8,7	8,9

El grau de satisfacció de les escoles bressol és el més elevat de tots els serveis analitzats a Cercles.

Oferir un servei accessible als usuaris	2014	2015	2016	2017
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,3	9,4	9,4	9,3
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	205	205	205	207
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,4	96,7	96,7	97,4

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

Garantir l'accés a tots els usuaris	2014	2015	2016	2017
% d'alumnes que han rebut ajuts	25,0	26,7	18,9	20,5
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	87,6	86,9	89,6	86,9
% municipis que apliquen polítiques de tarifació social	--	--	24,4	35,4
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6	2,0	1,8	2,0
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	2,7	3,4	4,5	4,0

Petit augment dels alumnes que han rebut ajuts.

Augmenta el nombre de municipis que apliquen polítiques de tarifació social.

Estabilitat del nombre d'alumnes amb NEE i NES.

Facilitar la participació	2014	2015	2016	2017
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	41	48	44	57
Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs	--	--	12	12

Augment destacat del nombre d'associats a l'AMPA. Estabilitat total en el nombre d'hores de reunions i activitats amb les famílies.

VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2014	2015	2016	2017
Gestió directa (%) (Ajuntament, OOOA)	56,0	65,0	61,0	60,0
Gestió indirecta (%) (Concessió)	44,0	35,0	39,0	40,0

Estabilitat en el tipus de models de gestió del servei.

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)	2014	2015	2016	2017
Alumnes per educador/a tutor/a	14,2	14,2	13,9	13,6
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	69,5	69,1	67,2	67,2
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es tutors/es sobre total de treballades	16,8	16,3	15,8	14,7
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es de suport sobre total de treballades	11,5	11,4	9,8	9,9
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	46,8	49,9	51,5	56,4
Alumnes de menjador per professional de menjador	4,9	5,3	5,3	5,5
% de monitors/es sobre el total de professionals de menjador	11,3	11,5	10,5	8,0

Estabilitat en les principals ràtios de personal.

Continua augmentant el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador situant-se per sobre del 56%.

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

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors del personal	2014	2015	2016	2017
% de personal educador tutor i educador de suport fix	85,5	84,2	80,8	80,9
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport	5,1	5,7	5,3	4,5
Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	22.500	22.532	22.486	21.540
Salari brut d'un/a educador/a de suport	19.704	19.656	18.961	18.445
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.247	29.262	28.722	28.116
% de personal educador tutor i educador de suport en els 10 últims anys de carrera	--	--	10,7	9,0
Antiguitat mitjana dels docents	--	--	10,3	10,5

Estabilitat en els dos indicadors que es van introduir l'any passat per mesurar l'antiguitat del personal educador i el % d'aquest en els seus últims anys de carrera.

Millorar les habilitats dels treballadors	2014	2015	2016	2017
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport	26	26	23	30

Augment substancial de les hores de formació rebudes per educador/a.

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2014	2015	2016	2017
% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport	98	98	98	98
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	--	--	--	99

Estabilitat en l'estructura de gènere de la plantilla. S'introdueix un nou indicador per mesurar el % de dones amb comandament.

ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats	2014	2015	2016	2017
Despesa corrent per habitant	27,9	28,5	29,3	27,2
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,4	3,5	3,5	3,2

La despesa corrent per habitant es manté estable dins del rang fixat per les dades dels darrers anys.

Finançar adequadament el servei	2014	2015	2016	2017
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	39,8	39,8	39,2	38,8
% de finançament per aportacions d'altres institucions	17,6	17,4	18,3	17,7
% de finançament per part de l'ajuntament	42,8	42,4	42,5	43,4

La lleugera baixada de l'aportació de les famílies i d'altres institucions fa augmentar en aproximadament un punt l'aportació de l'ajuntament.

Gestionar adequadament els recursos	2014	2015	2016	2017
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	72,9	73,7	74,9	74,7
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	13,2	15,3	15,5	17,5
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,2	1,1	0,9	1,2

Augment de la despesa dels serveis a la petita infància en proporció a l'augment de l'oferta d'aquests serveis en alguns municipis.

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2014	2015	2016	2017
Despesa corrent per alumne	5.321	5.461	5.478	5.563
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.455	4.427	4.358	4.437
Despesa corrent per hora d'obertura anual	226	229	223	218
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	173	172	168	163
Quota mitjana mensual del servei de menjador	133	133	135	130

Els costos unitaris es mantenen estables.

Disminueixen les quotes mitjanes mensuals del servei d'escola bressol així com del servei de menjador en 5€ cadascuna.

5. CONCLUSIONS

- El context sociodemogràfic ha tingut una influència cabdal en els darrers anys per al servei d'escola bressol municipal. Malgrat la complexa situació que han patit les finances locals i els factors externs que hi han jugat en contra, el servei d'escola bressol ha continuat oferint un servei de qualitat als infants i a les seves famílies. Així s'ha aconseguit mantenir estable el nombre de places ofertes, excepte en alguns casos aïllats on la disminució de la demanda ha estat molt intensa i s'han realitzat ajustos del servei. En aquest sentit, es vol destacar que la població 0-2 s'ha reduït en un 21% en el conjunt de municipis de la demarcació, exclouent Barcelona ciutat. Una disminució que ha estat més intensa en els municipis menors de 40.000 habitants i on, en alguns casos, es van dimensionar uns serveis en base a unes previsions que no s'han complert.

- Pel que fa específicament als indicadors que ajuden a analitzar el context econòmic, s'observa que **la taxa d'atur s'ha reduït al llarg dels últims 5 anys**. No obstant, la taxa d'atur femenina no ha disminuït tant com la masculina. En aquest escenari, és especialment important que, des dels ajuntaments, se segueixin aplicant mesures per garantir un accés a l'escola bressol en condicions d'equitat que permeti escollir a les famílies i faciliti la incorporació al mercat laboral de qui ho desitgi i tingui oportunitat.

- Pel que fa a la distribució de places de l'escola bressol, aproximadament la meitat de places són públiques (49,1%) de les quals més del 85% es presten des de la proximitat dels ajuntaments. Així doncs, es pot parlar d'estabilitat de la plaça municipal en relació a les de la Generalitat i les concertades i la **continuitat de l'aposta del món local per aquest servei**.

- La cobertura de places també continua sent força elevada i enguany se situa en un 92,4%. En canvi, la distribució sobre el territori no és equilibrada i mentre hi ha alguns municipis que tenen llista d'espera per accedir a l'escola bressol hi ha altres centres que tenen un percentatge d'ocupació més baix, sobretot en municipis petits. Com a dada destacada es pot dir que **un de cada tres infants estan escolaritzats en escoles bressol públiques i privades**, la meitat dels quals ho estan en una escola bressol municipal.

- Les dades mostren que l'oferta dels serveis complementaris s'ha mantingut estable i que augmenta la **d'altres serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies**. Són evidències que palesen la voluntat de les escoles bressol d'apropar el seu servei a les famílies, fent-les participants de les diferents activitats, i donant-los l'oportunitat de compartir moments amb els infants també dins de l'escola.

- **Els nivells de qualitat de les escoles bressol municipal tenen el seu reflex en l'elevat grau de satisfacció del servei que arriba als 8,9 punts**, el més elevat de tots els serveis municipals analitzats en el marc dels Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona.

- Com s'ha esmentat, es continua treballant per **garantir l'accés de totes les famílies a l'escola bressol, independentment de la seva situació econòmica** a través de l'estabilitat en les quotes, o els sistemes d'ajuts i bonificacions. En aquesta línia cada vegada són més els municipis que apliquen polítiques de tarifació social amb l'objectiu de facilitar l'accés a les famílies en condicions d'equitat. Aquest any augmenten els municipis que apliquen polítiques de tarifació social fins el 35,4%. Tot i això, s'ha de recordar que s'ha d'estudiar el context del municipi, les seves característiques així com el perfil socioeconòmic de la seva població per poder establir un sistema tarifari adequat i que doni una resposta real a les necessitats de totes les famílies.
- En relació amb el personal, **les ràtios de professionals per infant es mantenen** amb xifres molt similars a les de l'edició anterior. Destaca el percentatge de personal fix, que sembla traçar una tendència mantinguda després d'anys de descens mostrant així una certa estabilitat també pel que fa a rotacions i relleus a les llars. Aquest fet és molt important ja que denota un bon ambient de treball també i dona tranquil·litat i confiança tant a les famílies com a les professionals del centre.
- Un altre aspecte a destacar és **l'augment que han experimentat les hores de formació per professional**, fins a les 30 hores. L'antiguitat s'ha mantingut en els 11 anys mentre que el personal en els seus 10 últims anys de carrera s'ha situat en el 9%; dada que cal tenir en compte a l'hora de planificar les plantilles en els propers anys.
- I per últim, en relació amb l'àmbit econòmic, no s'han identificat grans variacions pel que fa als **costos unitaris que continuen estables en el temps ni tampoc a l'estructura de finançament** que continua repetint patrons gairebé iguals des de la retirada de finançament de la Generalitat. Així, el finançament de les escoles bressol prové en més d'un 60% de les administracions públiques, mentre que gairebé el 40% corre a càrrec de les famílies. El que sí que ha variat ha estat la despesa corrent per habitant, que ha patit un lleu descens passant dels 29,3€ de l'any passat als 27,2€ actuals.
- El conjunt de les dades analitzades permeten copsar l'esforç dels ajuntaments per oferir una gestió d'aquest servei propera i adaptada a les famílies segons la realitat del territori. L'aposta dels ajuntaments, el lideratge dels responsables i la motivació dels professionals han fet possible un servei de qualitat, que té com a gran fortalesa el seu component educatiu. El repte és seguir avançant en la consolidació d'aquests serveis com a referència pel que fa a les polítiques educatives de primera infància, basant-se en els principis d'equitat en l'accés, qualitat en el servei i eficiència en la prestació.



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

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



**Diputació
Barcelona** | Àrea de Presidència

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