

10a edició del Cercle de comparació intermunicipal de seguretat alimentària

Resultats any 2018

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**10a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal de
seguretat alimentària**

Resultats any 2018

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cohesió Social, Ciutadania i Benestar
Gerència de Serveis de Salut Pública i Consum
Servei de Salut Pública
Llars Mundet. Edifici Serradell, 2a
Passeig de la Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona
Tel. 934 022 468
s.salutp@diba.cat
www.diba.cat/web/salutpublica/cercles_comparacio_intermunicipal

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

SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	5
INTRODUCCIÓ.....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
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 DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA MUNICIPAL.....	43
CALENDARI DEL CERCLE.....	45
PARTICIPANTS.....	46
FASE DE DISSENY.....	49
INTRODUCCIÓ.....	51
QUADRE RESUM INDICADORS.....	54
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	56
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	65
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS.....	68
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	75
V. INDICADORS D'ENTORN.....	78
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA 2018: CONCLUSIONS.....	81
INTRODUCCIÓ.....	83
LA SEGURETAT ALIMENTÀRIA L'ANY 2018.....	85
DIAGRAMA DE SITUACIÓ DEL CCI SAM L'ANY 2018.....	98
RESUM EXECUTIU.....	99
RESUM D'INDICADORS.....	100

PRÒLEG

Enguany hem arribat a la desena edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Seguretat Alimentària Municipal (en endavant CCISAM) i ens plau presentar a continuació els resultats obtinguts d'aquest sistema de treball que, mitjançant mètodes d'avaluació qualitatiu i quantitatiu, promou la millora de la qualitat dels serveis que treballen la Seguretat Alimentària al món local.

El CCISAM, impulsat per la Diputació de Barcelona a través dels seus Serveis de Programació i de Salut Pública, està plenament consolidat, tal com ho demostra la participació enguany de 50 ens locals: 39 municipis de la demarcació territorial de Barcelona, els 10 districtes de Barcelona ciutat i 1 municipi de la demarcació territorial de Tarragona.

La seguretat alimentària és una competència municipal obligatòria, d'aquí l'interès de participació per part dels ens locals, tal vegada que els seus participants en destaquen que el CCISAM els permet a nivell individual conèixer la situació del seu municipi amb relació a la resta d'ens participants i, d'altra banda, constitueixen un magnífic espai de trobada on els tècnics municipals poden compartir aspectes organitzatius, metodologies de treball i intervencions que es realitzen en cada municipi.

El CCISAM s'ha iniciat amb la recollida i la validació de les dades de l'activitat 2018 i la consegüent identificació de punts forts i oportunitats de millora per a cada ens participant. Finalment, els tècnics municipals han participat presencialment als tallers de millora; en aquesta edició s'han organitzat dues sessions, una primera amb els municipis amb menys de 45.000 habitants i la segona amb els majors de 45.000. Les sessions han començat amb l'exposició dels resultats globals més rellevants dels indicadors analitzats, per després seguir amb les activitats més participatives que enguany han sigut dues: *"Encerta quin és el teu"* i *"Micro bones pràctiques"*.

A *"Encerta quin és el teu"*, cada municipi ha rebut un mapa amb els resultats reals d'alguns indicadors i n'ha hagut de fer el relat de com és la seguretat alimentària en aquell ens, establint les relacions causals que l'expliquin. Després cada ens ha hagut d'endevinar qui ha exposat la realitat del seu municipi.

A *"Micro bones pràctiques"*, cada ens ha triat un tema en el qual disposés d'una experiència positiva per explicar, considerant petites modificacions o intervencions que ell consideri que l'han ajudat a millorar la seva actuació en seguretat alimentària i amb la idea que puguin servir de model per a alguns dels participants.

El CCISAM permet conèixer, en definitiva, les diferents realitats que hi ha al territori pel que fa a la seguretat alimentària. La publicació que us fem a mans és el resultat de tot aquest procés de treball. Després de la descripció del marc teòric dels Cercles, hi trobareu, per a cadascun dels ens participants, el resultat dels indicadors i de les seves variables i totes les bones pràctiques recollides en els tallers. Seguidament, s'exposen també les principals conclusions.

Per últim, volem manifestar la nostra satisfacció per l'interès que desperta el CCISAM en els ens locals i estem segurs de que les properes edicions seguiran contribuint a la millora de la qualitat i l'eficiència dels serveis de seguretat alimentària.

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 desaprofitava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

L'any 2001 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçats als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'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.

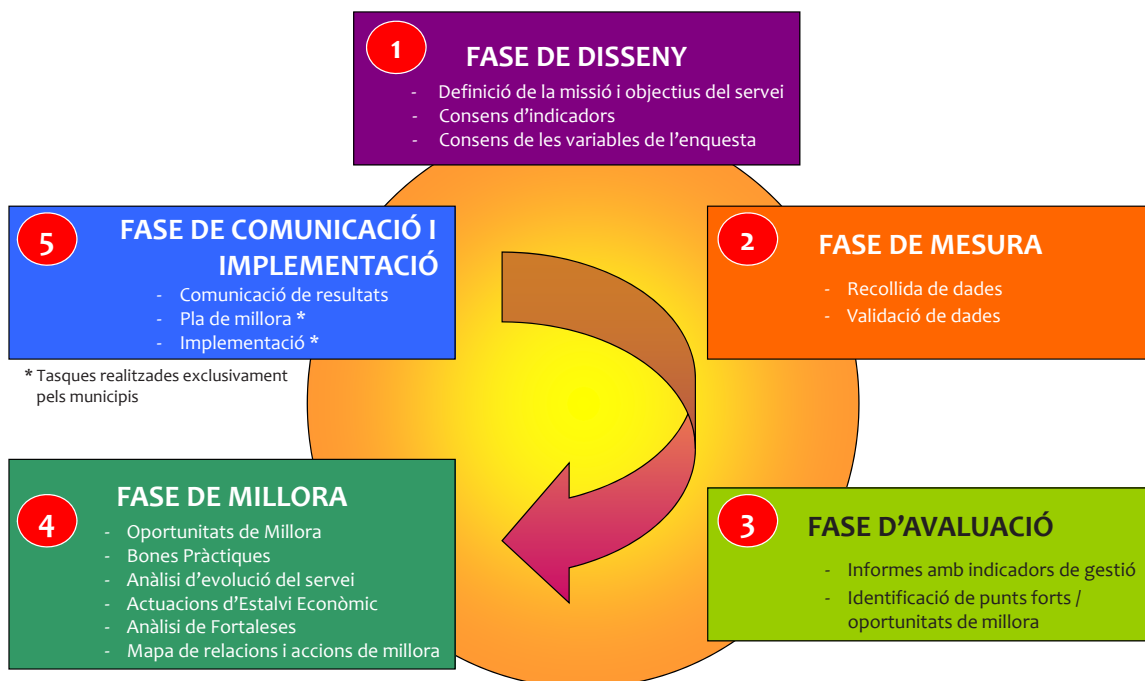
FASES DE L'ESTUDI

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.

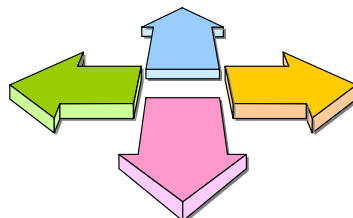
Les 4 dimensions

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

Adicionalment, s'elabora un **quadre resum individual**, per a cada municipi de referència, comparant els valors del municipi amb la mitjana de referència del cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan com a mínim un 25% per sobre o per sota la mitjana).

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

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

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

4. FASE DE MILLORA

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

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

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

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

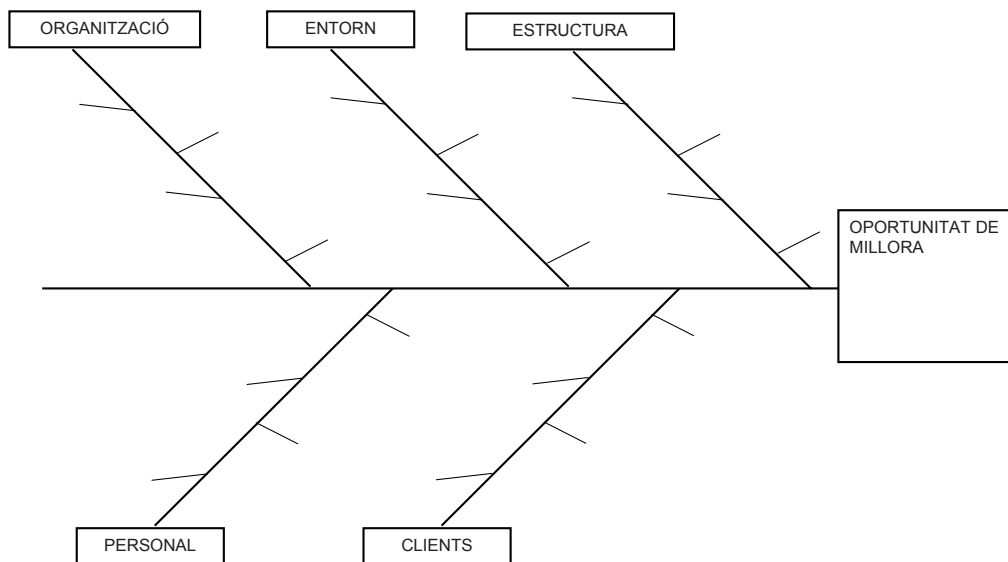
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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

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

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

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

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

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

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

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

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

Les dimensions es valoren en una escala d'1 a 5 (1 cap, 2 alguna, 3 moderada, 4 alta, 5 molt alta).

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.B.3. Anàlisi d'un cas

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

4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Com s'ha indicat a l'apartat "3. Fase d'Avaluació" d'aquest capítol, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora.

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

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

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

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

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






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

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

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

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

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

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

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

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

4.C.3. Creuament de l'Anàlisi de la Situació Actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors

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

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

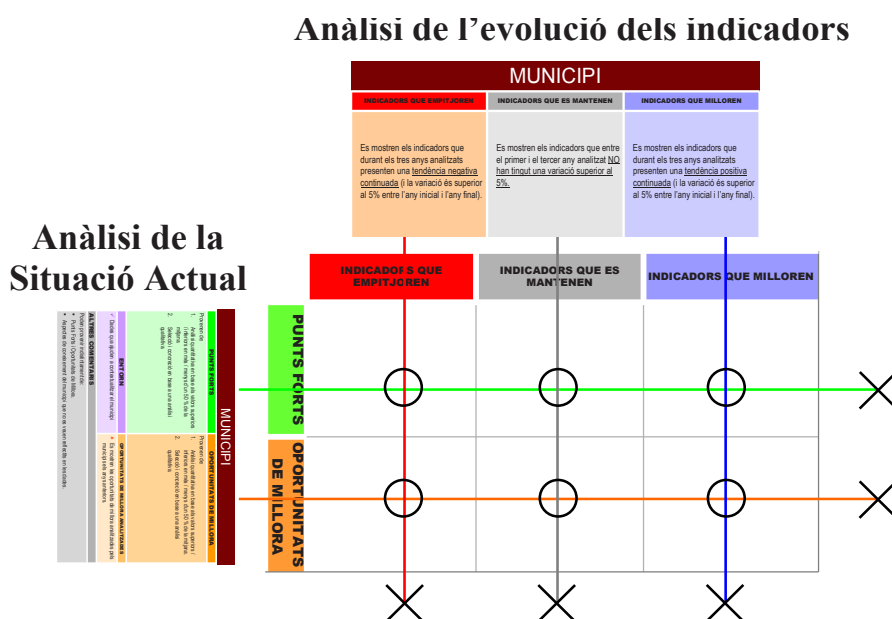
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT FORT</u> i durant els anys analitzats han tingut una <u>tendència NEGATIVA</u>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT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

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

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

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

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



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

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

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.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 plenari de les actuacions d'estalvi econòmic elaborades pels diferents municipis.

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

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

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

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses

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

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

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

4.E.4. Introducció de la metodologia

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

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

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

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

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

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

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

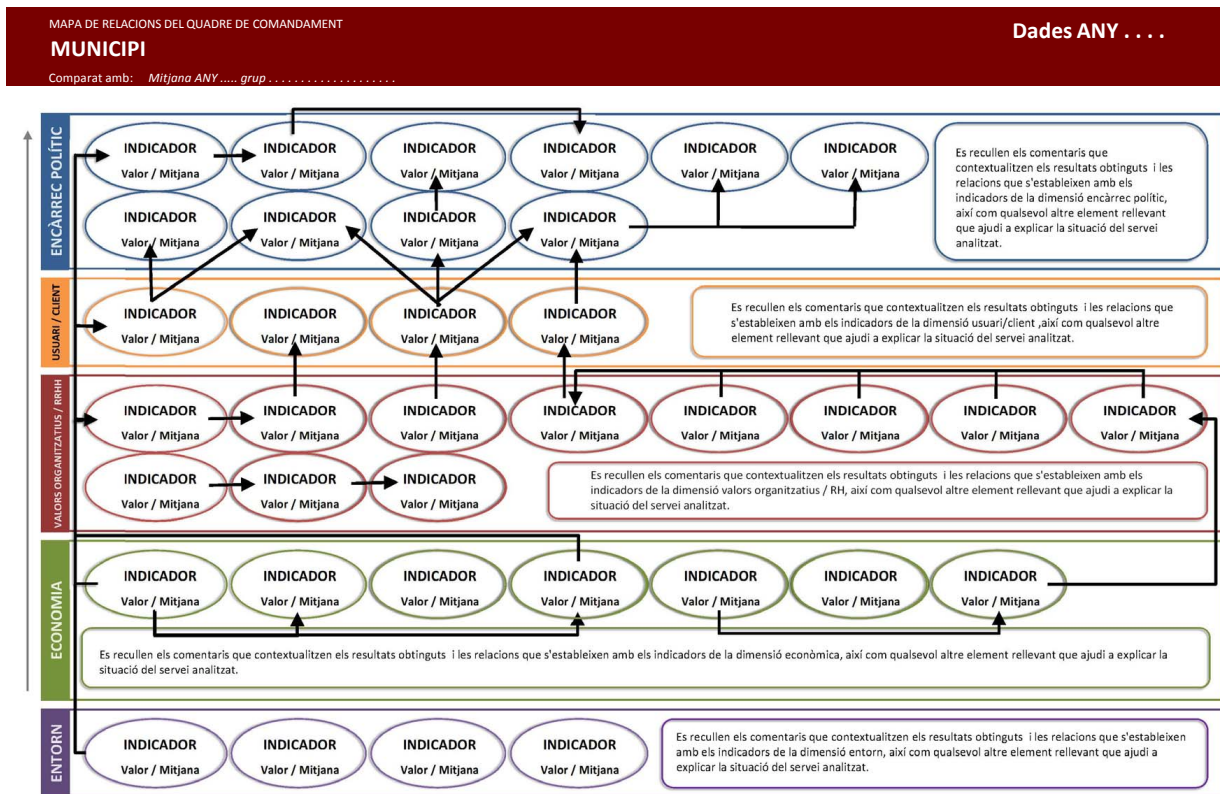
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

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

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

MUNICIPI

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

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

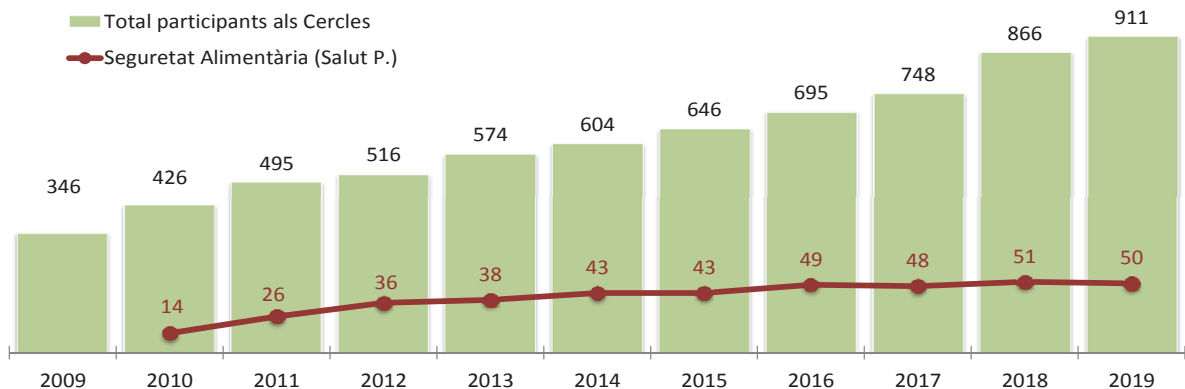
ALGUNES XIFRES

L'any 2019 s'han realitzat els CCI dels següents 21 serveis, en el quals han participat 911 tècnics municipals, englobats en 38 tallers.

Cercles	2018			2019			Edició (2019)
	Municipis participants		Nombre de Tallers	Municipis participants		Nombre de Tallers	
	Prov. Bcn	Districtes Bcn		Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn		
Policia Local	70		4	68	1	3	14a
Neteja viària i residus	49	4	3	49	4	2	16a
Biblioteques	142		2	143		6	16a
Espais Escènics Municipals	30		2	29		1	12a
Escoles Bressol	48		2	53	4	2	14a
Escoles de Música	43		1	43		2	14a
Esports	52		3	54		2	16a
Serveis Socials	59	5	3	60	5	2	18a
Mercats Municipals	32		2	31		2	13a
Fires Locals	35	1	2	34	1	2	11a
Serveis Locals d'Ocupació	36		2	35		2	11a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	40		2	41		2	11a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	40	10	1	39	10	1	10a
Enllumenat Públic	32	2	2	32	2	1	10a
Servei de Mediació Ciutadana	43		2	43		2	9a
Verd Urbà	25	2	1	21	5	1	7a
Serveis culturals	18		1	22		1	5a
Museus Locals	35		2	37		1	4a
Cementiris Municipals	12		1	12		1	3a
Oficines tècniques laborals	-		-	17		1	1a
Abastament d'aigua	-		-	15		-	1a
Total Cercles	866		40	911		38	

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	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Edició (2019)
Policia Local	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69	14a
Neteja viària i residus	24	34	36	36	40	40	43	46	56	53	53	16a
Biblioteques	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	143	16a
Espais Escènics	26	30	29	30	31	31	29	30	31	30	29	12a
Escoles Bressol	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	57	14a
Escoles de Música	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	43	14a
Esports	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52	54	16a
Serveis Socials	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	65	18a
Mercats Municipals	29	29	30	30	33	32	32	32	33	32	31	13a
Fires Locals	14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	35	11a
Serveis Locals d'Ocupació	12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	35	11a
OMIC	11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	41	11a
Seguretat Alimentària (Salut P.)		14	26	36	38	43	43	49	48	51	50	10a
Enllumenat Públic		12	13	18	24	25	30	33	32	34	34	10a
Servei de Mediació Ciutadana			14	17	24	30	35	35	36	43	43	9a
Verd urbà					14	20	21	23	24	27	26	7a
Serveis culturals							14	17	18	18	22	5a
Museus locals								13	23	35	37	4a
Cementiris Municipals									11	12	12	3a
Oficines tècniques laborals											17	1a
Abastament d'aigua											15	1a
Total Cercles	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	21	
Total participants als Cercles	346	426	495	516	574	604	646	695	748	866	911	



Marc teòric



DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking:

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

c. Identificar els socis/participants del benchmarking:

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

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

e. Actuar:

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

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

a. Fase de planificació

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

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

b. Fase d'anàlisi

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

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

c. Fase d'integració

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

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

d. Fase d'acció

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

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

e. Fase de maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2017*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2018.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2017*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- 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.

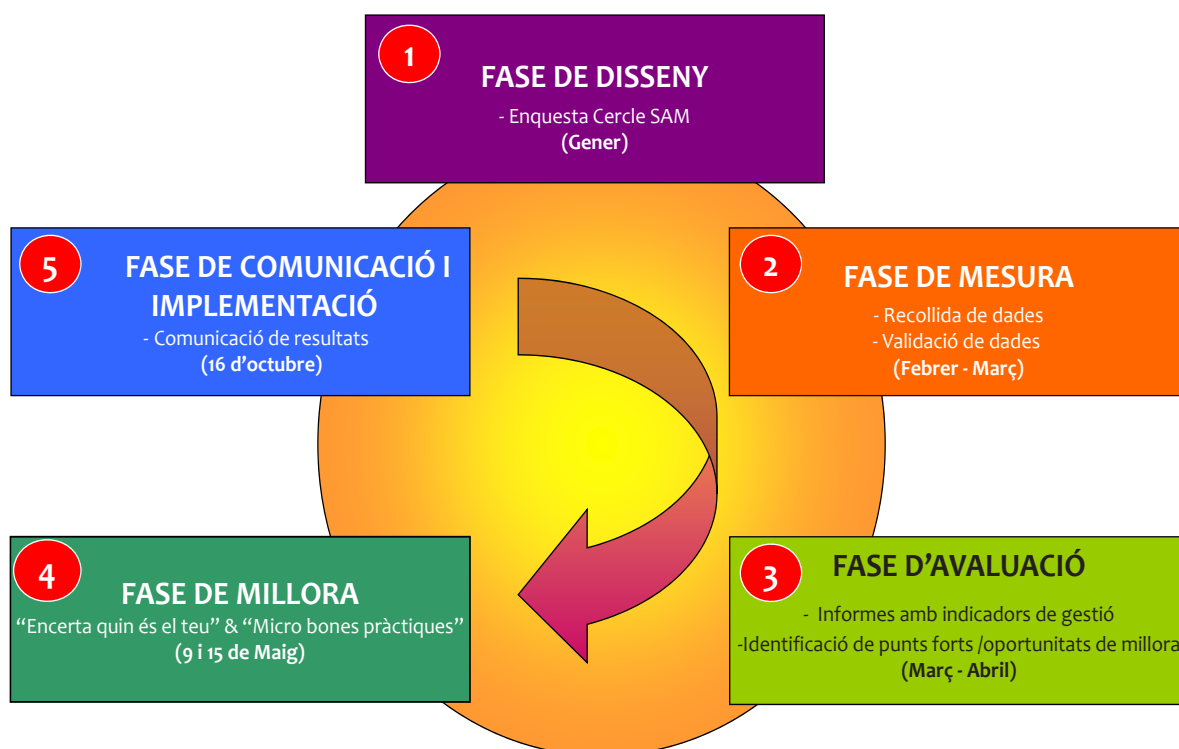
El cercle de comparació de seguretat alimentària municipal



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal de seguretat alimentària municipal que ha tingut lloc durant l'any 2019.

DATES DEL CERCLE DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA MUNICIPAL



PARTICIPANTS

ENS LOCAL	CÀRREC
Abreva	Tècnica de Sanitat i Consum
Badalona	Cap d'unitat de Protecció de la Salut Tècnica de la unitat de Protecció de la Salut Tècnica de la unitat de Protecció de la Salut
Barberà del Vallès	Tècnica de Salut Pública
Barcelona - Ciutat Vella	Institut de Seguretat Alimentària ASPB
Barcelona - Corts, Les	
Barcelona - Eixample	
Barcelona - Gràcia	
Barcelona - Horta Guinardó	
Barcelona - Nou Barris	
Barcelona - Sant Andreu	
Barcelona - Sant Martí	
Barcelona - Sants-Montjuic	
Barcelona - Sarrià-Sant Gervasi	
Cambrils	
Cardedeu	Tècnica municipal de Salut Pública
Castellar del Vallès	Tècnica auxiliar de Salut Pública Cap de Salut Pública
Castellbisbal	Tècnica de Salut Pública
Castelldefels	Cap d'unitat de Salut i Consum
Cerdanyola del Vallès	Cap de secció de Salut Pública Veterinari
Cornellà de Llobregat	Cap de l'àrea de gestió de Salut Pública i Consum
Franqueses del Vallès, Les	Responsable de Salut Pública Tècnica de Salut del Consell Comarcal del Vallès Oriental
Gavà	Cap de Salut Pública i Consum Administrativa de Salut Pública i Consum
Granollers	Cap de servei de Salut Pública Cap d'oficina de Sanitat i Consum
Hospitalet de Llobregat, L'	Cap de Seguretat Alimentària Inspector de Seguretat Alimentària
Igualada	Cap de Salut Pública Tècnic de Salut Pública
Manlleu	Tècnica de Salut Pública i Consum
Manresa	Cap d'unitat de Salut Pública
Masnou, El	Tècnica de Salut Pública
Mataró	Cap de secció de Salut Pública en funcions
Mollet del Vallès	Cap de servei de Salut Pública Tècnica de Protecció de la Salut

ENS LOCAL	CÀRREC
Olesa de Montserrat	Regidora de Salut Pública i Consum Tècnica de Salut Pública Tècnica de Salut Pública
Palau-solità i Plegamans	Tècnica de Salut Pública
Prat de Llobregat, El	Tècnica de Salut Pública
Premià de Mar	Tècnica de Salut Pública
Rubí	Tècnic de Salut Pública
Sabadell	Tècnica de Protecció de la Salut Tècnic de Protecció de la Salut
Sant Adrià de Besós	Cap de secció de Salut Pública i Medi Ambient
Sant Boi de Llobregat	Tècnica de Salut Pública
Sant Cugat del Vallès	Cap de secció de Salut Pública Tècnic de Salut Pública Tècnica de Costos Tècnica de Salut Pública
Sant Feliu de Llobregat	Tècnic de Salut Pública
Sant Pere de Ribes	Tècnic de l'àrea de Serveis a les Persones Cap de Desenvolupament Social
Sant Sadurn d'Anoia	Tècnica de Salut Pública
Sant Vicenç dels Horts	Tècnica del servei de Salut
Santa Coloma de Gramenet	Cap del servei de Salut Pública i Atenció als Consumidors Tècnica de Salut Pública
Sitges	Tècnica de Salut Pública
Terrassa	Cap de servei de Protecció de la Salut Tècnica de Seguretat Alimentària
Vic	Veterinària municipal
Viladecans	Cap de Salut Pública
Vilafranca del Penedès	Cap de servei de Salut Pública Tècnica de Protecció de la Salut
Vilanova i la Geltrú	Cap de Servei de Salut Pública Tècnica de Salut Pública Tècnica de Salut Pública

Diputació de Barcelona (Servei de Salut Pública)	Cap de secció de Salut Pública
	Cap de la unitat de Seguretat Alimentària
	Tècnica de la unitat de Seguretat Alimentària
Diputació de Barcelona (Servei de Programació)	Cap de la secció de Suport a l'Activitat Economicofinancera Municipal
	Tècnic de la secció de Suport a l'Activitat Economicofinancera Municipal
DALEPH	Consultora coordinadora
	Consultor
	Consultor

Fase de disseny



INTRODUCCIÓ

MISSIÓ I FUNCIONS

Els serveis de Salut Pública dels municipis de la província de Barcelona desenvolupen activitats relacionades amb la Seguretat Alimentària, per tal de donar compliment a les competències d'àmbit municipal en aquesta matèria, i d'acord amb això, defineixen la seva missió com:

“Servei públic de protecció de la salut, d'àmbit municipal i de caràcter obligatori adreçat a tota la població. La seva finalitat és garantir la seguretat dels aliments, mitjançant actuacions de vigilància i control sanitari, i de formació i educació sanitària.”

Per donar resposta a aquesta missió, els serveis de Salut Pública disposen d'una Cartera de serveis de Seguretat Alimentària municipal, que inclouen tot un seguit d'activitats específiques per tal de gestionar un servei de qualitat, com són:

- ♦ Registre d'establiments alimentaris de competència municipal;
- ♦ Actualització del cens d'establiments alimentaris;
- ♦ Classificació dels establiments alimentaris en funció del risc;
- ♦ Obertura d'establiments: informe de projecte i la inspecció inicial;
- ♦ La inspecció d'ofici;
- ♦ Informes sanitaris per altres raons;
- ♦ El suport laboratorial: la presa de mostres i l'anàlisi;
- ♦ El sistema d'informació i divulgació;
- ♦ Activitats d'assessorament;
- ♦ La formació dels tècnics propis;
- ♦ La formació dels manipuladors d'aliments;
- ♦ Atenció de queixes i denúncies;
- ♦ Inspecció per denúncia;
- ♦ Col·laboració en emergències i alertes;
- ♦ Control del transport urbà d'aliments;
- ♦ Requeriments i mesures cautelars;
- ♦ Expedients sancionadors.

METODOLOGIA DE LA CONSTRUCCIÓ D'INDICADORS

Els indicadors que es presenten a continuació van ser seleccionats per un grup de municipis en el marc de la metodologia **Eina de Gestió de Seguretat Alimentària**, amb la participació del Servei de Salut Pública i del Servei de Programació de l'Àrea de Presidència de la Diputació de Barcelona. Els indicadors s'estructuren en quatre dimensions de meta:

- ♦ Encàrrec polític / Estratègic.
- ♦ Usuari / Client.
- ♦ Valors Organitzatius / Recursos Humans.
- ♦ Econòmica.

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

FONT DE LES DADES

Les dades per elaborar aquests indicadors van ser facilitades pels diversos ajuntaments, que les van remetre al Servei de Salut Pública de l'Àrea d'Atenció a les Persones. La validació de les dades es va realitzar per part del mateix Servei de Salut Pública.

En l'edició d'enguany, han participat 50 ens locals. D'aquests, 49 són de la província de Barcelona (hi ha 40 municipis, un dels quals, la ciutat de Barcelona, amb els 10 districtes, que han computat com a ens locals independents, i 1 de la província de Tarragona (Cambrils). Aquest any s'incorpora 1 municipi de la demarcació de Barcelona (Castellar del Vallès).

ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS

El color dels indicadors del Quadre Resum d'indicadors (QRI) que s'exposa seguidament, reflecteix un criteri de valoració que té en compte el valor de l'indicador respecte la mitjana, tal i com es mostra a continuació:

- ♦ **Valors de l'indicador superior en un 25%** a la mitjana grupal i tenen una valoració positiva: es consideren un **PUNT FORT**. La situació contrària, és a dir, quan l'indicador se situa per sota del 75% de la mitjana grupal, es considera una **OPORTUNITAT DE MILLORA**.

♦ **Valors de l'indicador inferior al 75%** de la mitjana grupal i tenen una valoració positiva: es consideren un **PUNT FORT**. La situació contrària, és a dir, quan l'indicador se situa per sobre de la mitjana grupal en un 25% es considera una **OPORTUNITAT DE MILLORA**. Per exemple, nombre d'establiments alimenta-

ris sobre nombre d'inspectors/ores de SAM.

♦ **EN GROC**, aquells indicadors un 25% per sobre de la mitjana o inferiors al 75% del seu valor que no es consideren ni PUNT FORT ni OPORTUNITAT DE MILLORA.

OPORTUNITAT DE MILLORA	PUNT FORT	INDEFINIT
------------------------	-----------	-----------

A continuació es mostren els criteris de valoració per cada un dels indicadors del QRI de SAM:

- % d'establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº d'establiments alimentaris inspeccionats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació sobre el nº d'establiments alimentaris inspeccionats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol sobre el nº d'establiments alimentaris inspeccionats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris classificats sobre el total d'establiments alimentaris	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº d'establiments alimentaris classificats anual	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació sobre el nº d'establiments alimentaris classificats anual	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris classificats que disposen d'autocontrol sobre el nº d'establiments alimentaris classificats anual	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'activitats realitzades específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments codificats sobre el nombre total d'establiments alimentaris	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre de brots de TIA sobre 100.000 habitants	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombres de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari baix sobre el nº d'establiments alimentaris classificats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari mitjà sobre el nº d'establiments alimentaris classificats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari alt sobre el nº d'establiments alimentaris classificats	Inferior al 75%	Superior en un 25%

Dins de la dimensió usuari client

- Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre d'establiments alimentaris assessorats per cada 1000 establiments alimentaris del municipi	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre d'advertiments emesos per cada 100 establiments alimentaris visitats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre requeriments emesos per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	Inferior al 75%	Superior en un 25%

Dins de la dimensió valors organitzatius / recursos humans

- % de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, Empreses municipals)	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de Gestió indirecta (concessió, altres)	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre de visites de control de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre d'inspectors/es SAM de l'ajuntament	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/es del SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/es de SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Sou brut d'un tècnic/a de Salut pública	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Sou brut d'un inspector/a	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM amb càrrec de comandament	Inferior al 75%	Superior en un 25%

Dins de la dimensió economia

- Despesa corrent de SAM per habitant	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent municipal	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent de Salut pública	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris	Inferior al 75%	Inferior al 75%

Entorn

- Població	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- % de població estrangera	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Densitat de població (hab. / km ² municipi)	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Renda per càpita	Inferior al 75%	Superior en un 25%
- Nombre d'establiments alimentaris per cada 1000 habitants	Inferior al 75%	Superior en un 25%

QUADRE RESUM D'INDICADORS

ENCÀRREC POLITIC		USUARI/CLIENT	
Garantir el compliment de la normativa		Gestió de Riscos Sanitaris	
% d'establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris	2018 20,6	Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants	2018 2,8
% d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions	80,8	Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats	1,4
% d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació	81,4		
% d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol	72,9		
% d'establiments alimentaris classificats sobre el total d'establiments alimentaris	69,6		
% d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a instal·lacions	71,4		
% d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació	60,8		
% d'establiments alimentaris classificats que disposen d'autocontrol	42,6		
Gestionar un servei de "qualitat"		Comunicació, foment i suport d'activitats de Seguretat alimentària	
% d'activitats específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM	2018 78,0	Nombre d'establiments alimentaris assessorats per cada 1000 establiments alimentaris al municipi	2018 72,7
% de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos	62,3		
% d'establiments codificats sobre el nombre total d'establiments alimentaris	73,6		
Adequar el servei a les expectatives de la ciutadania		Grau d'acompliment de la normativa	
Nombre de brots de TIA sobre 100.000 habitants	1,1	Nombre d'avertiments emesos per cada 100 establiments alimentaris visitats	23,0
Nombres de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants	1,1	Nombre de requeriments emesos per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats	16,6
		% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	3,1
		% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	3,4
Gestió del risc			
% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari baix	44,5		
% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari mitjà	41,1		
% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari alt	14,4		

VALORS ORGANITZATIUS		ECONOMIA		ENTORN	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (I) 2018 % de Gestió directa (Ajuntament, OOAA, Empreses municipals) 100 % de Gestió indirecta (concessió, altres) 0		Disposar dels recursos adequats 2018 Nombre de visites de control de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament 308 Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM 55.312 Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament 900		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats 2018 Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris 93,6	
Promoure un clima laboral positiu per als treballadors 2018 % d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/es de SAM 6,1 Sou brut d'un tècnic de Salut pública 35.072,6 Sou brut d'un inspector 36.315,2		Finançar adequadament el servei 2018 % d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM 11,9 % de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM 24,0 % de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM 64,1		Renda per càpita 2018 19.110	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (II) 2018 % d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions 96,9		Millorar les habilitats dels treballador/res del servei 2018 Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/es del Servei 19,8		Reflectir l'estructura de gènere del personal 2018 % de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM 65,8 % de dones amb càrrec de comandament sobre el nombre total de treballadors/es de SAM amb càrrec de comandament 51,9	
Disposar dels recursos adequats 2018 Despesa corrent de SAM per habitant 0,90 % de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent municipal 0,12 % de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent de Salut pública 16,1		Disposar dels recursos humans adequats 2018 Nombre de visites de control de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament 308 Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM 55.312 Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament 900		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats 2018 Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris 93,6	
Nombre d'establiments alimentaris per cada 1.000 habitants 2018 9,6		% Població estrangera 2018 15,2		Nombre d'establiments alimentaris per cada 1.000 habitants 2018 19.110	
Població 2018 84.915		Densitat de població (hab. / km2) 2018 4.119		Renda per càpita 2018 19.110	

I. DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Garantir el compliment de la normativa

% d'establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: SUMA dels establiments alimentaris durant l'any que formen el cens (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: els establiments de restauració i el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). * S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, l'activitat de distribució a altres establiments minoristes quan superin els criteris de territorialitat i marginalitat. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 20,6%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 20,7%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris inspeccionats que estan conformes pel que fa a instal·lacions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions: SUMA del nombre d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'inclouen dins d'aquesta suma aquells establiments inspeccionats que al final d'any hagin rebut la conformitat per part de l'ajuntament quant a les instal·lacions. * S'entén per CONFORMES pel que fa a INSTAL·LACIONS: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les condicions de les seves instal·lacions. S'accepten les deficiències lleus que no comportin un risc per a l'usuari o siguin objecte de requeriment, mesura cautelar o sanció. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 80,8%	Ens locals participants: 45
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 72,3%	Ens locals participants sense Barcelona: 35

% d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació sobre el n° d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris inspeccionats que estan conformes pel que fa a pràctiques de manipulació	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació: SUMA del nombre d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'inclouen dins d'aquesta suma aquells establiments inspeccionats que al final d'any hagin rebut la conformitat per part de l'ajuntament quant a les pràctiques de manipulació i als processos. * S'entén per CONFORMES pel que fa a PRÀCTIQUES DE MANIPULACIÓ: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les condicions de les pràctiques de manipulació d'acord amb l'activitat que realitzen (protecció i temperatura en cadascun dels processos, higiene d'instal·lacions, d'estris i de manipuladors d'aliments, absència de plagues, higienització de vegetals de consum en cru, prevenció de l'<i>Anisakis</i>, manipulació d'ous frescos, ús d'additius, d'olis de fregir i elaboració de gel). S'accepten les deficiències lleus que no comportin un risc per a l'usuari o siguin objecte de requeriment, mesura cautelar o sanció. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 81,4%	Ens locals participants: 45
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 72,8%	Ens locals participants sense Barcelona: 35

% d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol sobre el n° d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol: SUMA del nombre d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'AUTOCONTROL: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les condicions dels seus autocontrols amb criteri de flexibilitat i/o proporcionalitat. * S'entén per AUTOCONTROL: el conjunt d'obligacions de les persones físiques o jurídiques subjectes a l'àmbit d'aplicació de la Llei 18/2009 de Salut Pública, amb la finalitat de garantir la innocuïtat i la salubritat dels productes i les activitats i els serveis respectius. La verificació de l'autocontrol comporta revisions de documents i comprovacions "in situ" en l'aspecte de l'autocontrol que s'estigui revisant. Els documents d'Autocontrol mínims de que ha de disposar l'establiment en el moment de la inspecció, per a poder-se comptabilitzar són: 1.Pla de formació (els registres corresponents); 2.Pla de Neteja/desinfecció (programa complert); 3.Pla de control de temperatures (si s'escau, els corresponents registres); 4. Pla de control de Proveïdors (els corresponents registres). ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 72,9%	Ens locals participants: 46
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 59,6%	Ens locals participants sense Barcelona: 36

% d'establiments alimentaris classificats sobre el total d'establiments alimentaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris classificats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS (aquest és un valor acumulat d'altres anys). En el cas d'establiments alimentaris classificats més d'una vegada (degut a canvis de nom, canvis d'activitat, canvis en les condicions higièniques, etc...) només es compta com que s'han classificat una vegada. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris CLASSIFICATS: els establiments sotmesos a una valoració del risc sanitari en el transcurs d'una visita segons criteris fixats prèviament i consensuats per l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les visites de classificació de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: SUMA dels establiments alimentaris durant l'any que formen el cens (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: els establiments de restauració i el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). * S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, l'activitat de distribució a altres establiments minoristes quan superin els criteris de territorialitat i marginalitat. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 69,6%	Ens locals participants: 37
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 69,6%	Ens locals participants sense Barcelona: 37

% d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº establiments alimentaris classificats anual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris classificats durant l'any en curs que estan conformes pel que fa a instal·lacions.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a instal·lacions}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats anual}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a instal·lacions: SUMA del nombre d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a instal·lacions durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'inclouen dins d'aquesta suma aquells establiments classificats que al final d'any hagin rebut la conformitat per part de l'ajuntament quant a les instal·lacions. * S'entén per CONFORMES pel que fa a INSTAL·LACIONS: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les condicions de les seves instal·lacions. S'accepten les deficiències lleus que no comportin un risc per a l'usuari o siguin objecte de requeriment, mesura cautelar o sanció. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats anual: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). En el cas d'establiments alimentaris classificats més d'una vegada durant l'any (degut a canvis de nom, canvis d'activitat, canvis en les condicions higièniques, etc...) només es compta com que s'han classificat una vegada. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris CLASSIFICATS: els establiments sotmesos a una valoració del risc sanitari en el transcurs d'una visita segons criteris fixats prèviament i consensuats per l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les visites de classificació de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 71,4%	Ens locals participants: 37
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 71,4%	Ens locals participants sense Barcelona: 37

% d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació sobre el nº establiments alimentaris classificats anual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris classificats durant l'any en curs que estan conformes pel que fa a pràctiques de manipulació.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats anual}} \times 100$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació: SUMA del nombre d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'inclouen dins d'aquesta suma aquells establiments classificats que al final d'any hagin rebut la conformitat per part de l'ajuntament quant a les pràctiques de manipulació i als processos. * S'entén per CONFORMES pel que fa a PRÀCTIQUES DE MANIPULACIÓ: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les pràctiques de manipulació d'acord amb l'activitat que realitzen (protecció i temperatura en cadascun dels processos, higiene d'instal·lacions, d'estris i de manipuladors d'aliments, absència de plagues, higienització de vegetals de consum en cru, prevenció de l'<i>Anisakis</i>, manipulació d'ous frescos, ús d'additius, d'olis de fregir i elaboració de gel). S'accepten les deficiències lleus que no comportin un risc per a l'usuari o siguin objecte de requeriment, mesura cautelar o sanció. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats anual: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). En el cas d'establiments alimentaris classificats més d'una vegada durant l'any (degut a canvis de nom, canvis d'activitat, canvis en les condicions higièniques, etc...) només es compta com que s'han classificat una vegada. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris CLASSIFICATS: els establiments sotmesos a una valoració del risc sanitari en el transcurs d'una visita segons criteris fixats prèviament i consensuats per l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les visites de classificació de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 60,8%	Ens locals participants: 37
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 60,8%	Ens locals participants sense Barcelona: 37

% d'establiments alimentaris classificats que disposen d'autocontrol sobre el n° d' establiments alimentaris classificats anual	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris classificats durant l'any en curs que disposen d'autocontrol.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats que disposen d'autocontrol}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats anual}} \times 100$
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats que disposen d'autocontrol: SUMA del nombre d'establiments alimentaris classificats que disposen d'autocontrol durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris classificats que disposen d'AUTOCONTROL: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les condicions dels seus autocontrols amb criteri de flexibilitat i/o proporcionalitat. * S'entén per AUTOCONTROL: el conjunt d'obligacions de les persones físiques o jurídiques subjectes a l'àmbit d'aplicació de la Llei 18/2009 de Salut Pública, amb la finalitat de garantir la innocuïtat i la salubritat dels productes i les activitats i els serveis respectius. La verificació de l'autocontrol comporta revisions de documents i comprovacions "in situ" en l'aspecte de l'autocontrol que s'estigui revisant. Els documents d'Autocontrol mínims de que ha de disposar l'establiment en el moment de la inspecció, per a poder-se comptabilitzar són: 1.Pla de formació (els registres corresponents); 2.Pla de Neteja/desinfecció (programa complet); 3.Pla de control de temperatures (si s'escau, els corresponents registres); 4. Pla de control de Proveïdors (els corresponents registres). ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats anual: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). En el cas d'establiments alimentaris classificats més d'una vegada durant l'any (degut a canvis de nom, canvis d'activitat, canvis en les condicions higièniques, etc...) només es compta com que s'han classificat una vegada. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris CLASSIFICATS: els establiments sotmesos a una valoració del risc sanitari en el transcurs d'una visita segons criteris fixats prèviament i consensuats per l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les visites de classificació de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 42,6%	Ens locals participants: 37
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 42,6%	Ens locals participants sense Barcelona: 37

Gestionar un servei de "qualitat"

% d'activitats específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'activitats de la Cartera de Serveis del SAM que l'ajuntament realitza.	
<p style="text-align: center;">Nombre d'activitats ESPECÍFIQUES de la Cartera de Serveis de SAM realitzades</p> <p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'activitats ESPECÍFIQUES de la Cartera de Serveis de SAM realitzades}}{\text{Activitats establertes en la Cartera de Serveis de SAM}} \times 100$</p>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'activitats específiques de la Cartera de Serveis de SAM realitzades: són les activitats que l'ajuntament realitza i que estan incloses en la Cartera de Serveis del SAM (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). ➤ Activitats establertes en la Cartera de Serveis de SAM: La Cartera de Serveis de SAM estableix les següents activitats: 1. Registre d'establiments alimentaris de competència municipal; 2. Actualització del cens d'establiments alimentaris; 3. Classificació d'establiments alimentaris en funció del risc; 4. Obertura d'establiments: informe de projecte i la inspecció inicial; 5. La inspecció d'ofici; 6. Informes sanitaris per altres raons; 7. El suport laboratorial: la presa de mostres i l'anàlisi; 8. El sistema d'informació i divulgació; 9. Activitats d'assessorament; 10. La formació dels tècnics propis; 11. La formació dels manipuladors d'aliments; 12. Atenció de queixes i denúncies; 13. Inspecció per denúncia; 14. Col·laboració en alertes; 15. Control del transport urbà d'aliments; 16. Requeriments i mesures cautelars; 17. Expedients sancionadors. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 78,0%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 75,4%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de requeriments emesos pels ajuntaments que s'han resolt favorablement sobre el total de requeriments emesos.	
<p style="text-align: center;">Nombre de requeriments resolts favorablement</p> <p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de requeriments resolts favorablement}}{\text{Nombre total de requeriments emesos}} \times 100$</p>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de requeriments resolts favorablement: SUMA del nombre total de requeriments resolts favorablement durant l'any en estudi (encara que s'hagin emès l'any anterior). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per REQUERIMENT RESOLT FAVORABLEMENT: Aquell requeriment a l'establiment inspeccionat, en el què durant la visita de comprovació (inspecció, recepció de documentació, etc.) es posa de manifest que s'han resolt, almenys, el 80% dels incompliments requerits. ➤ Nombre total de requeriments emesos: SUMA del nombre total de requeriments emesos durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys), fruit de les visites d'inspecció realitzades en matèria de seguretat alimentària. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per REQUERIMENT: el que recull l'article 55.1 i de la Llei 18/2009 de Salut Pública, relatiu al procediment jurídic administratiu necessari per instar al titular d'un establiment alimentari per tal que executi mesures correctores a les deficiències detectades i recollides en l'acta i/o protocol utilitzats durant la visita d'inspecció, alhora que se l'adverteix que, en cas de no fer-ho, l'administració pot imposar multes coercitives. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 62,3%	Ens locals participants: 36
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 62,3%	Ens locals participants sense Barcelona: 27

% d'establiments codificats sobre el nombre total d'establiments alimentaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments codificats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'establiments codificats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'establiments codificats: SUMA del nombre total d'establiments del cens que han estat codificats (aquest és un valor acumulat d'altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiment codificat aquell al què se li ha assignat un número de registre municipal d'acord amb els criteris establerts en la darrera versió del document "Criteris registrals per a establiments minoristes d'alimentació de Catalunya". ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: SUMA dels establiments alimentaris durant l'any que formen el cens (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: els establiments de restauració i el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). * S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, l'activitat de distribució a altres establiments minoristes quan superin els criteris de territorialitat i marginalitat. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 73,6%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 71,4%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Adequar el servei a les expectatives de la ciutadania

Nombre de brots de TIA sobre 100.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de brots de TIA sobre la població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de brots de TIA}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 100.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de brots de TIA: SUMA del nombre de brots que es donen al municipi durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per BROTS DE TOXICOINFECCIÓ ALIMENTÀRIA (TIA): els brots epidèmics relacionats amb les malalties transmeses via alimentària. Són brots de declaració obligatòria i es recullen en el butlletí epidemiològic de Catalunya de manera periòdica. El municipi participa en la fase de comunicació del risc i col·labora amb la Generalitat en la investigació epidemiològica aportant dades de l'activitat alimentària. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,1	Ens locals participants: 49
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 0,5	Ens locals participants sense Barcelona: 39

Nombre de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de denúncies que ha rebut el servei durant l'any en relació amb la població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombres de denúncies rebudes}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de denúncies rebudes: SUMA del nombre total de denúncies rebudes durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per DENÚNCIES: les comunicacions que es fan a l'administració de presumptes irregularitats en matèria de SAM. Les denúncies es poden rebre per diferents vies: trucades telefòniques identificades, entrada per escrit al Registre, a través de OPIC/OMIC, dirigit al servei de Salut Pública, a través de la Policia Local. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,1	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 1,1	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Gestió del risc

% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari baix sobre el nº establiments alimentaris classificats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari baix en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari BAIX}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari BAIX: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS com a establiments amb RISC SANITARI BAIX (aquest és un valor acumulat d'altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per RISC SANITARI BAIX: el risc sanitari definit d'acord al sistema de protocol de la Diputació o sistemes equivalents utilitzats pels ens locals. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS (aquest és un valor acumulat d'altres anys). En el cas d'establiments alimentaris classificats més d'una vegada (degut a canvis de nom, canvis d'activitat, canvis en les condicions higièniques, etc...) només es compta com que s'han classificat una vegada. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris CLASSIFICATS: els establiments sotmesos a una valoració del risc sanitari en el transcurs d'una visita segons criteris fixats prèviament i consensuats per l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les visites de classificació de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 44,5%	Ens locals participants: 37
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 44,5%	Ens locals participants sense Barcelona: 37

% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari mitjà sobre el nº establiments alimentaris classificats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari mitjà en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari MITJÀ}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari BAIX: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS com a establiments amb RISC SANITARI MITJÀ (aquest és un valor acumulat d'altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per RISC SANITARI MITJÀ: el risc sanitari definit d'acord al sistema de protocol de la Diputació o sistemes equivalents utilitzats pels ens locals. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS (aquest és un valor acumulat d'altres anys). En el cas d'establiments alimentaris classificats més d'una vegada (degut a canvis de nom, canvis d'activitat, canvis en les condicions higièniques, etc...) només es compta com que s'han classificat una vegada. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris CLASSIFICATS: els establiments sotmesos a una valoració del risc sanitari en el transcurs d'una visita segons criteris fixats prèviament i consensuats per l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les visites de classificació de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 41,1%	Ens locals participants: 37
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 41,1%	Ens locals participants sense Barcelona: 37

% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari alt sobre el nº establiments alimentaris classificats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari mitjà en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari ALT}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris classificats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari ALT: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS com a establiments amb RISC SANITARI ALT (aquest és un valor acumulat d'altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per RISC SANITARI ALT: el risc sanitari definit d'acord al sistema de protocol de la Diputació o sistemes equivalents utilitzats pels ens locals. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris classificats: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat CLASSIFICATS (aquest és un valor acumulat d'altres anys). En el cas d'establiments alimentaris classificats més d'una vegada (degut a canvis de nom, canvis d'activitat, canvis en les condicions higièniques, etc...) només es compta com que s'han classificat una vegada. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris CLASSIFICATS: els establiments sotmesos a una valoració del risc sanitari en el transcurs d'una visita segons criteris fixats prèviament i consensuats per l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les visites de classificació de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 14,4%	Ens locals participants: 37
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 14,4%	Ens locals participants sense Barcelona: 37

II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Gestió de riscos sanitaris

Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'inspeccions que realitza el SAM del municipi per cada 1.000 habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'inspeccions realitzades}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'inspeccions realitzades: SUMA del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per l'AJUNTAMENT, per EMPRESES EXTERNES i per les inspeccions d'ALTRES INSTITUCIONS, durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per INSPECCIÓ: les accions encaminades a comprovar, investigar i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. * S'EXCLOUEN: les CLASSIFICACIONS, les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 2,8	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 3,1	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el nombre mig d'inspeccions que el servei realitza amb relació al total d'establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'inspeccions realitzades}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'inspeccions realitzades: SUMA del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per l'AJUNTAMENT, per EMPRESES EXTERNES i per les inspeccions d'ALTRES INSTITUCIONS, durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per INSPECCIÓ: les accions encaminades a comprovar, investigar i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. * S'EXCLOUEN: les CLASSIFICACIONS, les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,4	Ens locals participants: 49
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 1,4	Ens locals participants sense Barcelona: 39

Comunicació, forment i suport d'activitats de seguretat alimentària

Nombre d'establiments alimentaris assessorats per cada 1.000 establiments alimentaris al municipi	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'establiments alimentaris assessorats per cada 1.000 establiments alimentaris al municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'establiments alimentaris assessorats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}} \times 1.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'establiments alimentaris assessorats: SUMA del nombre d'establiments alimentaris que han estat assessorats al SAM (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ASSESSORAMENT les accions encaminades a informar i comunicar als titulars o responsables autoritzats dels establiments, determinats aspectes en matèria de seguretat alimentària que permetin garantir la posada al mercat d'aliments segurs, d'acord amb la normativa sanitària vigent. * S'EXCLOU: l'ASSESSORAMENT realitzat durant les visites de classificació i/o inspecció. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: SUMA dels establiments alimentaris durant l'any que formen el cens (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: els establiments de restauració i el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). * S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, l'activitat de distribució a altres establiments minoristes quan superin els criteris de territorialitat i marginalitat. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 72,7	Ens locals participants: 38
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 72,7	Ens locals participants sense Barcelona: 38

Grau d'acompliment de la normativa

Nombre d'advertiments emesos per cada 100 establiments alimentaris visitats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el nombre d'advertiments emesos pels establiments alimentaris visitats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'advertiments emesos}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris visitats anual}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'advertiments emesos: SUMA del nombre total d'advertiments emesos durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys), fruit de les visites d'inspecció i/o classificació realitzades en matèria de seguretat alimentària. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ADVERTIMENT: el document administratiu necessari per instar al titular d'un establiment alimentari per tal que esmeni les deficiències detectades i recollides en l'acta i/o protocol utilitzats durant la visita d'inspecció i/o de classificació. El document ha de contemplar un acusament de rebuda i un termini d'execució. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris visitats anual: SUMA dels establiments alimentaris dels cens que han estat VISITATS durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris VISITATS anual: els establiments alimentaris als quals s'hi ha realitzat una o més visites de classificació i/o d'inspecció durant l'any. En el cas d'establiments visitats més d'una vegada durant l'any (per exemple en cas que l'establiment hagi estat inspeccionat i classificat / inspeccionat més d'una vegada / reclassificat) només es compta com 1 establiment. S'INCLOU: les visites de l'ajuntament, d'empreses externes i les realitzades per altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 23,0	Ens locals participants: 48
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 31,9	Ens locals participants sense Barcelona: 38

Nombre de requeriments emesos per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el nombre de requeriments pels establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total de requeriments emesos}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total de requeriments emesos: SUMA del nombre total de requeriments emesos durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys), fruit de les inspeccions realitzades en matèria de seguretat alimentària. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per REQUERIMENT: el que recull l'article 55.1i de la Llei 18/2009 de Salut Pública, relatiu al procediment jurídic administratiu necessari per instar al titular d'un establiment alimentari per tal que executi mesures correctores a les deficiències detectades i recollides en l'acta i/o protocol utilitzats durant la visita d'inspecció, alhora que se l'adverteix que, en cas de no fer-ho, l'administració pot imposar multes coercitives. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 16,6	Ens locals participants: 47
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 22,2	Ens locals participants sense Barcelona: 37

% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre els establiments alimentaris inspeccionats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'establiments alimentaris amb mesures cautelars}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'establiments alimentaris amb mesures cautelars: SUMA del nombre d'establiments alimentaris que han rebut una o més mesures cautelars durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per MESURA CAUTELAR: el que recull l'article 63 del capítol III de la Llei 18/2009 de Salut Pública, relatiu a mesures cautelars: tancament preventiu de les instal·lacions, l'establiment, el servei; immobilització i comís de productes i substàncies; prohibició de comercialització d'un producte/s; suspensió o prohibició de l'exercici d'activitats; i la intervenció de mitjans materials i/o humans. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 3,1%	Ens locals participants: 49
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 3,6%	Ens locals participants sense Barcelona: 39

% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris sancionats en relació amb el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'establiments alimentaris sancionats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'establiments alimentaris sancionats: SUMA del nombre d'establiments alimentaris que han rebut una o més sancions durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per SANCIÓ: el que recull l'art. 71 de la Llei 18/2009 de Salut Pública: multa pecuniària o multa pecuniària i tancament temporal de l'establiment. En els establiments alimentaris sancionats també s'inclouen les Multes coercitives, recollides a l'article 65 del capítol III de la llei 18/2009 de Salut Pública. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: SUMA dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per establiments alimentaris INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions d'altres institucions. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 3,4%	Ens locals participants: 49
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 3,9%	Ens locals participants sense Barcelona: 39

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (I)

% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, Empreses municipals)	
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).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Gestió directa}}{\text{Gestió directa} + \text{Gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA): Despeses corrents en gestió directa: 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.). ➤ Gestió indirecta (%) (Concessió): Despeses corrents en gestió indirecta: Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 100%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 100%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% de Gestió indirecta (concessió, altres)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió indirecta (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada o societat d'economia mixta).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Gestió indirecta}}{\text{Gestió directa} + \text{Gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none">➤ Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA): Despeses corrents en gestió directa: 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.).➤ Gestió indirecta (%) (Concessió): Despeses corrents en gestió indirecta: Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 0%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 0%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (II)

% d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'inspeccions pròpies fetes en l'ajuntament sobre el total d'inspeccions realitzades en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'inspeccions de l'ajuntament} + \text{Nombre d'inspeccions empreses externes}}{\text{Nombre total d'inspeccions realitzades}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none">➤ Nombre d'inspeccions de l'ajuntament: SUMA del nombre total d'INSPECCIONS que realitza l'AJUNTAMENT durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys).<ul style="list-style-type: none">* S'entén per INSPECCIÓ de l'ajuntament les accions REALITZADES per INSPECTORS que són PLANTILLA de l'AJUNTAMENT (Capítol I). S'INCLOUEN, els inspectors contractats a través de Plans d'Ocupació.* S'entén per INSPECCIÓ, les accions encaminades a comprovar, investigar i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs.* S'EXCLOUEN: les CLASSIFICACIONS, les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària.➤ Nombre d'inspeccions empreses externes: SUMA del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per EMPRESAS EXTERNES durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys).<ul style="list-style-type: none">* S'entén per INSPECCIÓ D'EMPRESAS EXTERNES, les inspeccions realitzades per INSPECTORS que NO són PLANTILLA de l'AJUNTAMENT (Capítol II), a DEMANDA de l'AJUNTAMENT. En aquest cas, les inspeccions són contractades per l'ajuntament a una empresa externa especialitzada en Seguretat Alimentària o Autònoms.* S'entén per INSPECCIÓ, les accions encaminades a comprovar, investigar i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs.* S'EXCLOUEN: les CLASSIFICACIONS, les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària.➤ Nombre total d'inspeccions realitzades: SUMA del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per l'AJUNTAMENT, per EMPRESAS EXTERNES i per les inspeccions d'ALTRES INSTITUCIONS, durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys).<ul style="list-style-type: none">* S'entén per INSPECCIÓ: les accions encaminades a comprovar, investigar i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs.* S'EXCLOUEN: les CLASSIFICACIONS, les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària.	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 96,9	Ens locals participants: 48
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 95,6%	Ens locals participants sense Barcelona: 39

Disposar dels recursos humans adequats

Nombre de visites de control de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador ens aproxima a la càrrega de treball dels/les inspectors/es municipals en relació al total de visites de control realitzades en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de visites de control de l'ajuntament}}{\text{Nombre d'inspectors/es SAM de l'ajuntament}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de visites de control de l'ajuntament: SUMA del nombre total de VISITES de CONTROL de l'ajuntament que es realitzen durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per VISITA de CONTROL les visites de CLASSIFICACIÓ i les d'INSPECCIÓ realitzades per INSPECTORS que són PLANTILLA de l'AJUNTAMENT (Capítol I). * S'EXCLOUEN: les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària. ➤ Nombre d'inspectors/es SAM de l'ajuntament: SUMATORI del nombre d'inspectors/es municipals que realitzen visites als establiments alimentaris durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per INSPECTOR/A MUNICIPAL EN SAM, el treballador/a que és plantilla de l'ajuntament, inclosos en el capítol I de l'ajuntament i que es dediquin a visitar establiments alimentaris (per la seva classificació, inspecció, requeriment, aplicació de mesures cautelars...) i a qui li han delegat tasques autoritzades per l'ajuntament. S'INCLOUEN, els contractats a través de Plans d'Ocupació. En el cas de contractacions temporals i/o dedicacions a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores de tots els inspectors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques d'inspector/a (30%, 40%, etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 308	Ens locals participants: 45
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 296	Ens locals participants sense Barcelona: 35

Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador ens aproxima la càrrega de treball dels/les treballadors/es municipals amb relació al nombre d'habitants del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Treballadors/res de SAM}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. ➤ Treballadors/res de SAM: SUMATORI del nombre total de treballadors/res SAM. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el capítol I de l'ajuntament i que es dediquin part de la seva jornada a la seguretat alimentària. S'INCLOU també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. S'INCLOUEN, els contractats a través de Plans d'Ocupació. En el cas de contractacions temporals i/o dedicacions a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%, etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 55.312,3	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 42.983,5	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre total d'inspectors SAM de l'ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador ens aproxima a la càrrega de treball dels/les inspectors/es municipals en relació al total d'establiments alimentaris del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}}{\text{Nombre d'inspectors/es SAM de l'ajuntament}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: SUMA dels establiments alimentaris durant l'any que formen el cens (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: els establiments de restauració i el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). * S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, l'activitat de distribució a altres establiments minoristes quan superin els criteris de territorialitat i marginalitat. ➤ Nombre d'inspectors/es SAM de l'ajuntament: SUMATORI del nombre d'inspectors/es municipals que realitzen visites als establiments alimentaris durant l'any (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per INSPECTOR/A MUNICIPAL EN SAM, el treballador/a que és plantilla de l'ajuntament, inclosos en el capítol I de l'ajuntament i que es dediquin a visitar establiments alimentaris (per la seva classificació, inspecció, requeriment, aplicació de mesures cautelars...) i a qui li han delegat tasques autoritzades per l'ajuntament. S'INCLOUEN, els contractats a través de Plans d'Ocupació. En el cas de contractacions temporals i/o dedicacions a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores de tots els inspectors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la què es dedica a les tasques d'inspector/a (30%, 40%, etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 900	Ens locals participants: 45
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 819	Ens locals participants sense Barcelona: 35

Millorar les habilitats dels treballadors/res del servei

Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/res del Servei	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que reben els treballadors/res del SAM. És un indicador que ens mostra l'esforç municipal per la millora de la capacitat dels seus professionals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'hores de formació destinades als treballadors/res de SAM}}{\text{Treballadors/res de SAM}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'hores de formació destinades als treballadors/res de SAM: SUMA del nombre total d'hores d'assistència i participació a activitats de formació continuada al conjunt dels treballadors/res de SAM relacionades amb el lloc de treball. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per HORES DE FORMACIÓ: les hores de cursos, jornades, tallers i seminaris, proposades i/o autoritzades per l'Ajuntament i/o entitat, que estiguin justificades documentalment i d'especialitats relacionades amb tasques específiques. La formació transversal NO es compta com a formació específica SAM. Es recull la formació específica en seguretat alimentària (per exemple: en el cas del "Diplomat en Sanitat", seria una part proporcional de la formació en Salut Pública). ➤ Treballadors/res de SAM: SUMATORI del nombre total de treballadors/res SAM. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el capítol I de l'ajuntament i que es dediquin part de la seva jornada a la seguretat alimentària. S'INCLOU també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. S'INCLOUEN, els contractats a través de Plans d'Ocupació. <p>En el cas de contractacions temporals i/o dedicacions a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%, etc.).</p>	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 19,8	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 13,4	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors/res

% d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/res de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és el percentatge d'hores de baixa del personal del SAM, respecte les hores ordinàries previstes per conveni. És un indicador útil per analitzar el clima laboral del SAM.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'hores de baixa}}{\text{Nombre d'hores de conveni d'un treballador/a} \times \text{Treballadors/res de SAM}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'hores de baixa: SUMA del nombre total de les hores de baixa i d'indisposicions (Indisposició laboral transitòria i accidents de treball), del conjunt dels treballadors/res del SAM. Aquestes hores de baixa han d'estar proporcionades a les hores que els/les treballadors/res dediquen a SAM. (Exemple: Si hi ha 1 treballador que dedica el 50% del seu horari a tasques de SAM i aquest ha estat 40 hores de baixa en tot l'any, el valor d'aquesta variable seria 20 hores (que correspon a calcular el 50% de 40 hores). NO es consideren les hores de baixa per maternitat, paternitat, ni els permisos i les llicències. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el capítol I de l'ajuntament i que es dediquin part de la seva jornada a la seguretat alimentària. S'INCLOU també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. S'INCLOUEN, els contractats a través de Plans d'Ocupació. ➤ Nombre d'hores de conveni d'un treballador/a: NOMBRE D'HORES ANUALS LABORALS per conveni d'un treballador/a del SAM. <p>NOTA : Les hores de conveni s'empraran per traduir el nombre de treballadors en hores (i poder-ho comparar amb les hores de baixa).</p>	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 6,1%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 6,1%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Sou brut d'un tècnic/a de Salut Pública	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el salari brut anual del lloc de treball d'un professional. És un indicador que ens aproxima a la satisfacció de les persones treballadores del SAM.	
Fórmula de càlcul:	Sou brut base anual d'un tècnic/a de Salut Pública
Variables emprades: ➤ Sou brut base anual d'un tècnic/a de Salut pública: Sou brut anual del lloc de treball d'un tècnic/a de SALUT PÚBLICA (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. S'emprarà la dada facilitada pels departaments de recursos humans del municipi respectiu per a l' "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona o en cas que no es disposi d'aquesta dada, la facilitada pel propi ajuntament.	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 35.072,6	Ens locals participants: 49
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 33.477	Ens locals participants sense Barcelona: 39

Sou brut d'un/a inspector/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el salari brut anual del lloc de treball d'un/a inspector/a. És un indicador que ens aproxima a la satisfacció de les persones treballadores del SAM.	
Fórmula de càlcul:	Sou brut base anual d'un/a inspector/a.
Variables emprades: ➤ Sou brut base anual d'un/a inspector/a: Sou brut anual del lloc de treball d'un/a INSPECTOR/A (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. S'emprarà la dada facilitada pels departaments de recursos humans del municipi respectiu per a l' "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona o en cas que no es disposi d'aquesta dada, la facilitada pel propi ajuntament.	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 36.315,2	Ens locals participants: 26
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 30.800,6	Ens locals participants sense Barcelona: 16

Reflectir l'estructura de gènere del personal

% de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la proporció de dones sobre el total dels treballadors/es de SAM. És un indicador que ens reflecteix l'estructura de gènere de la plantilla.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dones a la plantilla}}{\text{Treballadors/es de SAM}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dones a la plantilla (treballadores) del SAM: SUMA del nombre total de DONES treballadores de SAM. * S'entén per TREBALLADORA de SAM, les DONES treballadores incloses en el Capítol I de l'ajuntament i que es dediquin part de la seva jornada a la seguretat alimentària. S'INCLOU també el personal femení de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. En el cas de contractacions temporals i/o a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any. ➤ Treballadors/res de SAM: SUMATORI del nombre total de treballadors/res SAM. * S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el capítol I de l'ajuntament i que es dediquin part de la seva jornada a la seguretat alimentària. S'INCLOU també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. S'INCLOUEN, els contractats a través de Plans d'Ocupació. En el cas de contractacions temporals i/o dedicacions a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a en que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%, etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 65,8%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 68,2%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM amb càrrec de comandament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la proporció de dones amb càrrec de comandament sobre el total dels treballadors/es de SAM amb comandament. És un indicador que ens reflecteix l'estructura de gènere de la plantilla.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dones a la plantilla de SAM amb càrrec de comandament (treballadores)}}{\text{Treballadors/es de SAM amb càrrec comandament}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dones a la plantilla de SAM amb càrrec de comandament (treballadores): SUMATORI del nombre total de DONES treballadores de SAM que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió del Servei de seguretat alimentària. En el cas de contractacions temporals i/o dedicacions a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%, etc.). ➤ Treballadors/es de SAM amb càrrec comandament: SUMATORI del nombre total de treballadors/es SAM que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió del Servei de seguretat alimentària. En el cas de contractacions temporals i/o dedicacions a temps parcial, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%, etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 51,9%	Ens locals participants: 39
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 52,0%	Ens locals participants sense Barcelona: 29

IV. DIMENSÍO ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent de SAM per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent de SAM pels habitatats residents al municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent del SAM}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent de SAM: 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) de SAM. Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. <ul style="list-style-type: none"> * S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, etc. ➤ Nombre d'habitants. És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 0,9	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 1,1	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% de la despesa corrent del SAM sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del SAM amb relació al pressupost corrent municipal, reflectint el pes econòmic del servei dins el pressupost municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent del SAM}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent de SAM: 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) de SAM. Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. <ul style="list-style-type: none"> * S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, etc. ➤ Despeses corrents del pressupost municipal: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 0,12%	Ens locals participants: 40
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 0,12%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% de la despesa corrent del SAM sobre el pressupost corrent de Salut Pública	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del SAM en relació amb el pressupost de Salut Pública.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent del SAM}}{\text{Despeses corrents del servei de Salut Pública}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent de SAM: 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) de SAM. Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. <ul style="list-style-type: none"> * S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, etc. ➤ Despeses corrents del servei de Salut Pública: 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) de Salut Pública. <ul style="list-style-type: none"> * S'EXCLOU: les despeses de les partides d'animals de companyia. * S'EXCLOU: la despesa destinada a consum i junta arbitral, laboratori, administració, serveis jurídics, etc. * S'EXCLOU: la despesa destinada a salvament i socorrisme de platges. * S'EXCLOU: la despesa de cementiri i serveis funeraris. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 16,1%	Ens locals participants: 49
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 22,7%	Ens locals participants sense Barcelona: 39

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents del SAM que són finançades amb taxes, preus públics i altres ingressos. És una valoració del pes dels ingressos aportats per les persones usuàries en el finançament del servei, i una mostra del seu grau de finançament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions taxes i preus públics en SAM}}{\text{Despesa corrent anual del SAM}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportacions taxes i preus públics en SAM: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). Exemple: INCLOU taxes per inspecció i/o autorització, els ingressos per sancions, els preus de cursos de manipuladors, preus d'anàlisi de laboratori, etc. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). ➤ Despesa corrent de SAM: 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) de SAM. Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. <ul style="list-style-type: none"> * S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, etc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 11,9%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 8,8%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents del SAM que són finançades amb aportació d'altres institucions públiques. És una valoració dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal, i una mostra del grau de finançament dels SAM.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions en SAM}}{\text{Despesa corrent del SAM}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none">➤ Aportacions d'altres institucions en SAM: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, etc. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària.➤ Despesa corrent de SAM: 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) de SAM. Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. * S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, etc.	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 24,0%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 32,5%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de SAM que són finançades amb aportació municipal. L'indicador reflecteix el grau de finançament municipal del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions de l'ajuntament}}{\text{Despesa corrent del SAM}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none">➤ Aportació de l'ajuntament: Aportació de l'ajuntament: Aportació de l'ajuntament: S'obté AUTOMÀTICAMENT com a resultat de l'operació següent: Despeses corrents - Aportacions taxes i preus públics - Aportacions d'altres institucions.➤ Despesa corrent de SAM: 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) de SAM. Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. * S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, etc.	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 64,1%	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 58,7%	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent del SAM sobre el nombre d'establiments alimentaris que hi ha al municipi. És un indicador que ens aproxima sobre el grau i la intensitat de cobertura de les activitats vinculades amb el SAM.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent de SAM}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent de SAM: Despesa corrent de SAM: 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) de SAM. Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. <ul style="list-style-type: none"> * S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, etc. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: SUMA dels establiments alimentaris durant l'any que formen el cens (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: els establiments de restauració i el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). <ul style="list-style-type: none"> * S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, l'activitat de distribució a altres establiments minoristes quan superin els criteris de territorialitat i marginalitat. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 93,6	Ens locals participants: 50

V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: $\text{Nombre d'habitants}$	
Variables emprades:	
➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 84.915	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 65.420	Ens locals participants sense Barcelona: 40

% Població estrangera	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre de persones estrangeres empadronades en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població estrangera}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 100$	
Variables emprades:	
➤ Població estrangera: Nombre de persones estrangeres empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 15,2%	Ens locals participants: 49
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 13,2%	Ens locals participants sense Barcelona: 39

Densitat de població (hab. / km² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. ➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 4.118	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 2.817	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Nombre d'establiments alimentaris per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la relació que hi ha entre el nombre d'establiments censats del municipi per cada 1.000 habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: SUMA dels establiments alimentaris durant l'any que formen el cens (valor de l'any en curs, no és un valor acumulat dels altres anys). <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: els establiments de restauració i el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). * S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, l'activitat de distribució a altres establiments minoristes quan superin els criteris de territorialitat i marginalitat. ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 9,6	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 10,7	Ens locals participants sense Barcelona: 40

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 i ens reflecteix 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"> ➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia). ➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 19.110	Ens locals participants: 50
Valor mitjà de l'indicador 2018 sense Barcelona: 16.389	Ens locals participants sense Barcelona: 40

Informe global dels indicadors de seguretat alimentària 2018: conclusions



1. INTRODUCCIÓ

Per tal de donar suport als municipis en la gestió i **millora contínua dels serveis** que presten a la ciutadania neixen els **Cercles de Comparació Intermunicipals (CCI)**. Aquests permeten **mesurar, comparar i avaluar els resultats** dels diferents serveis mitjançant uns indicadors comuns consensuats i faciliten la formació d'un grup de treball per **intercanviar experiències** entre els diferents participants.

El **Cercle de Comparació Intermunicipal de Seguretat Alimentària (CCI SAM)** arriba a la desena edició amb la contribució de **50 participants**, després de la incorporació d'un nou municipi, Castellar del Vallès. L'aportació de tots ells genera un volum important de dades sobre l'actuació dels serveis que vetllen per la seguretat alimentària l'any 2018.

Amb la informació obtinguda després del procés de recollida de dades, aquest **informe global dels resultats de seguretat alimentària de l'any 2018** pretén oferir una imatge del que ha succeït el darrer any en aquest àmbit. Ara bé, a aquesta perspectiva general de l'any 2018, s'hi afegixen referències a l'any o anys anteriors, en els casos en què la interpretació de l'indicador ho requereixi. Així mateix, quan hi ha diferències prou significatives s'incorpora alguna distinció entre grups de participants per dimensió (és a dir, si són majors o menors de 60.000 habitants).

1.1. LA SEGURETAT ALIMENTÀRIA

La seguretat alimentària és una competència municipal obligatòria d'acord amb la Llei de Salut Pública (Llei 18/2009, del 22 d'Octubre). Les administracions locals han de portar a terme el control i seguiment de les activitats que poden incidir en la seguretat alimentària que es desenvolupin dins del seu àmbit territorial.

Els **principals tipus d'establiments alimentaris** de competència municipal són: els establiments de restauració, els establiments de servei i venda directa de menjars preparats, el comerç minorista i també les parades de mercat i fires.

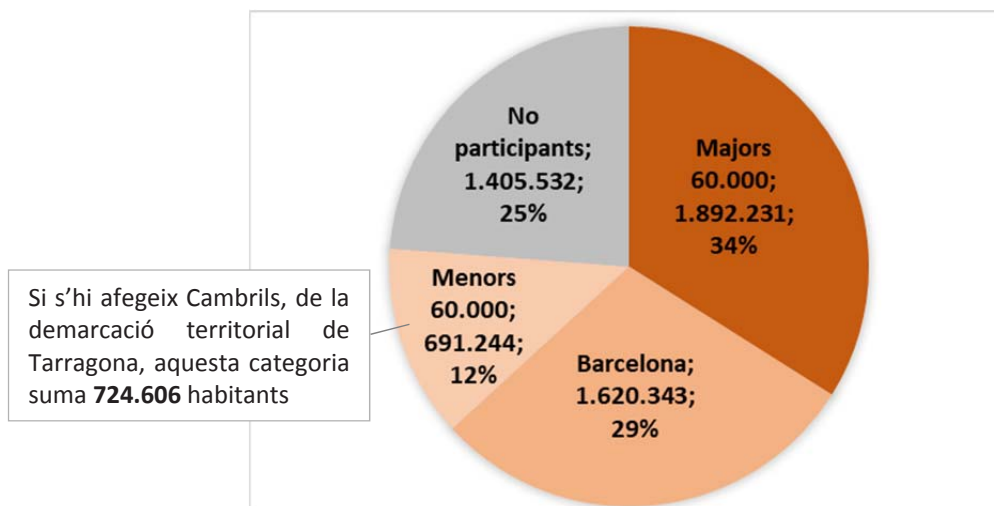
1.2. ELS PARTICIPANTS AL CCI SAM L'ANY 2018

En l'edició d'enguany han participat 39 municipis de la demarcació territorial de Barcelona, així com els 10 districtes de la ciutat de Barcelona i el municipi de Cambrils (demarcació territorial de Tarragona). De tots ells, 24 participants tenen una població de menys de 60.000 habitants, sumant-ne en conjunt 724.606. Els altres 26 participants de més de 60.000 habitants en sumen 3.521.167.

Els participants al CCI SAM

Abrera	Castellbisbal	Premià de Mar
Badalona	Castelldefels	Rubí
Barberà del Vallès	Cerdanyola del Vallès	Sabadell
Barcelona	Cornellà de Llobregat	Sant Adrià de Besòs
Districte d'Horta-Guinardó	Franqueses del Vallès (Les)	Sant Boi de Llobregat
Districte de Ciutat Vella	Gavà	Sant Cugat del Vallès
Districte de Gràcia	Granollers	Sant Feliu de Llobregat
Districte de l'Eixample	Hospitalet de Llobregat (L')	Sant Pere de Ribes
Districte de Les Corts	Igualada	Sant Sadurní d'Anoia
Districte de Nou Barris	Manlleu	Sant Vicenç dels Horts
Districte de Sant Andreu	Manresa	Santa Coloma de Gramenet
Districte de Sant Martí	Masnou (El)	Sitges
Districte de Sants-Montjuïc	Mataró	Terrassa
Districte de Sarrià-Sant Gervasi	Mollet del Vallès	Vic
Cambrils	Olesa de Montserrat	Viladecans
Cardedeu	Palau-solità i Plegamans	Vilafranca del Penedès
Castellar del Vallès	Prat de Llobregat (El)	Vilanova i la Geltrú

Distribució de la participació dels municipis de la demarcació territorial de Barcelona al CCI SAM



En conjunt, els equips tècnics en matèria de seguretat alimentària han treballat amb un cens de **40.624 establiments alimentaris**, que representen 9,6 establiments alimentaris per cada 1.000 habitants. Aquests van dels 119 establiments de Castellbisbal als 3.401 de l'Hospitalet de Llobregat.

1.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENT

La base per a l'elaboració de l'**Informe global dels resultats de SAM de 2018** és el **quadre resum d'indicadors (QRI)**, que presenta un total de 47 indicadors agrupats en cinc dimensions. Les dades presentades corresponen a les mitjanes dels indicadors resultants del procés de recollida i d'anàlisi de les variables de SAM de l'any 2018.

Per facilitar la lectura de l'informe s'ha volgut organitzar el capítol **d'explicació de la situació l'any 2018 (capítol 2)** al voltant de les **quatre dimensions de meta** utilitzades en la mateixa metodologia dels Cercles de Comparació Intermunicipal, representades pels seus colors habituals:

- ♦ Dimensió **Econòmica (verd)**.
- ♦ Dimensió **Valors Organitzatius (rosa)**.
- ♦ Dimensió **Usuari/Client (groc)**.
- ♦ Dimensió **Encàrrec Polític/Estratègic (blau)**.

Existeix una cinquena dimensió que aporta informació sobre les dades d'entorn, algunes de les quals s'han esmentat ja en aquesta introducció.

En el **capítol 3**, s'explica de forma resumida com l'actuació dels serveis municipals destinats a vetllar per la seguretat alimentària han portat als resultats obtinguts l'any 2018.

Malgrat al final de cada apartat del capítol 2 es presenta un resum dels principals indicadors comentats, **en el capítol 4** es poden consultar els resultats de tots els indicadors del CCI SAM.

2. LA SEGURETAT ALIMENTÀRIA L'ANY 2018

A continuació es presenten els resultats dels principals indicadors de seguretat alimentària, recollits en el CCI SAM:

2.1. ECONOMIA

El pressupost municipal destinat a la seguretat alimentària no presenta una variació significativa l'any 2018, situant-se en 93,6€. En un context de pressupostos més aviat expansius, aquest manteniment del volum pressupostari representa una caiguda d'entorn el 3% del pes de la seguretat alimentària sobre el pressupost corrent municipal, tot i guanyar pes relatiu dins del capítol de Salut Pública.

En l'aspecte del finançament, els municipis majors de 60.000 habitants tenen una despesa corrent per establiment (97,1€) més elevada que els municipis menors (80,1€). Ara bé, aquests darrers dediquen una proporció més elevada del pressupost corrent de Salut Pública a la seguretat alimentària, que no pas els municipis més grans.

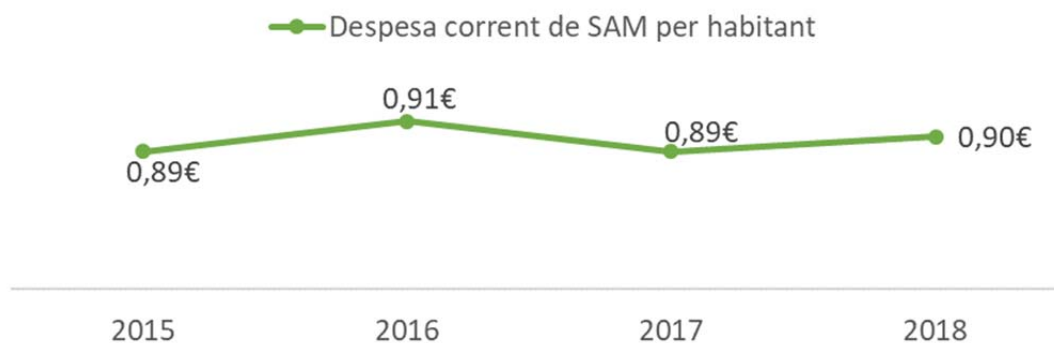
Val a dir també que el cas de Barcelona té un impacte gran sobre la mitjana d'aquest indicador ja que, sense aquesta ciutat, la despesa corrent de SAM puja fins als 99,8€ per establiment.

Despesa corrent anual de SAM sobre
nombre d'establiments alimentaris

93,6€
2018

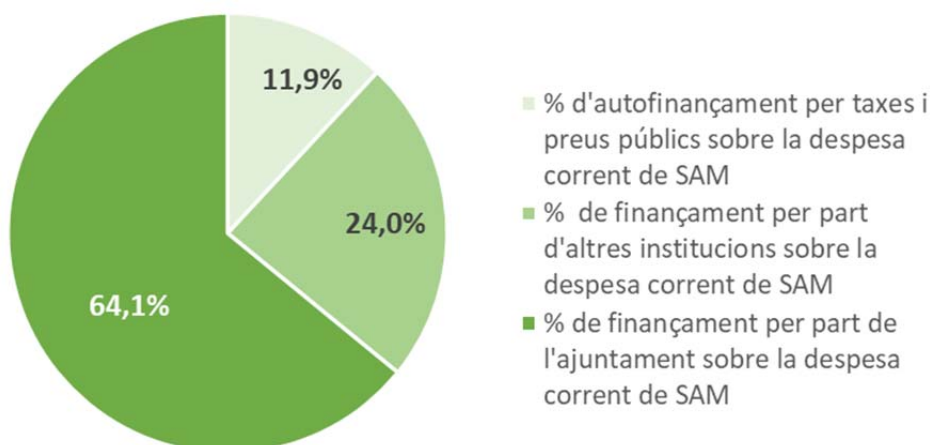
Amb tot, si s'interpreta la despesa en matèria de seguretat alimentària en termes de despesa per càpita, es pot observar com, de forma sostinguda en el temps, **l'actuació municipal de seguretat alimentària costa 90 cèntims per habitant i any.**

Despesa corrent de SAM per habitant



El volum principal del finançament del servei continua provenint del mateix pressupost municipal, tot i que disminueix l'aportació relativa fins al 64% del total. Com a fonts complementàries de finançament del servei, l'autofinançament a partir de taxes i preus públics creix fins a situar-se prop del 12%. Per la seva banda, el finançament per part d'altres institucions manté un percentatge similar al de l'any anterior (representa el 24% de la despesa corrent de SAM). Si s'agafen les dades amb perspectiva, **sembla que a partir del 2016 els municipis recorren cada vegada més a l'autofinançament del servei de seguretat alimentària.**

Distribució dels recursos que financen el servei

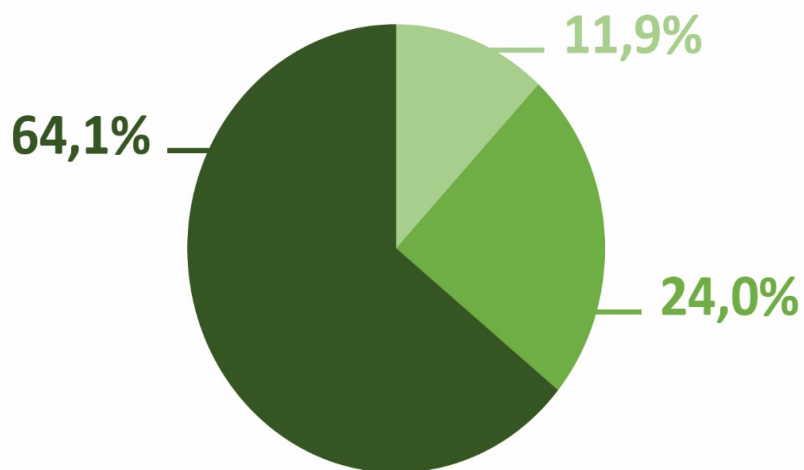


En l'aspecte del finançament del servei, **cal tenir present les diferències entre municipis de més i menys de 60.000 habitants.** Així, mentre aquests darrers es recolzen en major mesura en les aportacions d'altres institucions (que suposen gairebé el 44% de la despesa corrent en SAM), els primers mantenen un percentatge més elevat de recursos provinents del pressupost corrent municipal, acompanyats d'un major pes dels ingressos per taxes i preus públics.

RESUM: ECONOMIA INDICADORS CCI SEURETAT ALIMENTÀRIA 2018

0,9€

Despesa corrent de SAM per habitant



% d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM

% de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM

% de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM

93,6€

Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris

2.2. VALORS ORGANITZATIUS

L'any 2018 es manté el nombre de persones treballadores destinades a tasques vinculades a la seguretat alimentària, però en disminueix la proporció destinada a tasques d'inspecció. Així, a cada inspector/a li corresponen 900,2 establiments alimentaris, un 8% més que l'any passat. Aquesta variació es produeix principalment en el grup de municipis de més de 60.000 habitants.

Nombre d'establiments alimentaris
sobre el nombre total d'inspectors/es
SAM de l'ajuntament

900,2
2018

Novament també hi ha diferències notables en les estructures dels equips dedicats a la seguretat alimentària en funció de la dimensió del municipi, que es poden atribuir a la generació d'economies d'escala. Així, malgrat els municipis de menys de 60.000 habitants tenen menys habitants per treballador de SAM que els municipis més grans, poden destinar menys inspectors en relació al nombre d'establiments alimentaris existents. Així, una persona dedicada a tasques d'inspecció li correspondrien 1.362,6 establiments alimentaris si treballa en un municipi petit o bé 827,5 si ho fa en un de gran.

Els inspectors de l'ajuntament realitzen de mitjana 308 visites de control a establiments (que inclouen tant visites d'inspecció¹ com de classificació²), un 6% més que l'any 2017 (290,7). Ara bé, en els municipis menors de 60.000 habitants, aquest indicador se situa en 243,1 visites per inspector. A més a més, la proporció d'inspeccions pròpies sobre el total s'acosta al 100% en els municipis de més de 60.000 habitants, mentre que en els de menys població se situa en el 86%.

% d'inspeccions pròpies sobre
el nombre total d'inspeccions

96,9%

Nombre de visites de control de
l'ajuntament sobre el nombre total
d'inspectors/es SAM de l'ajuntament

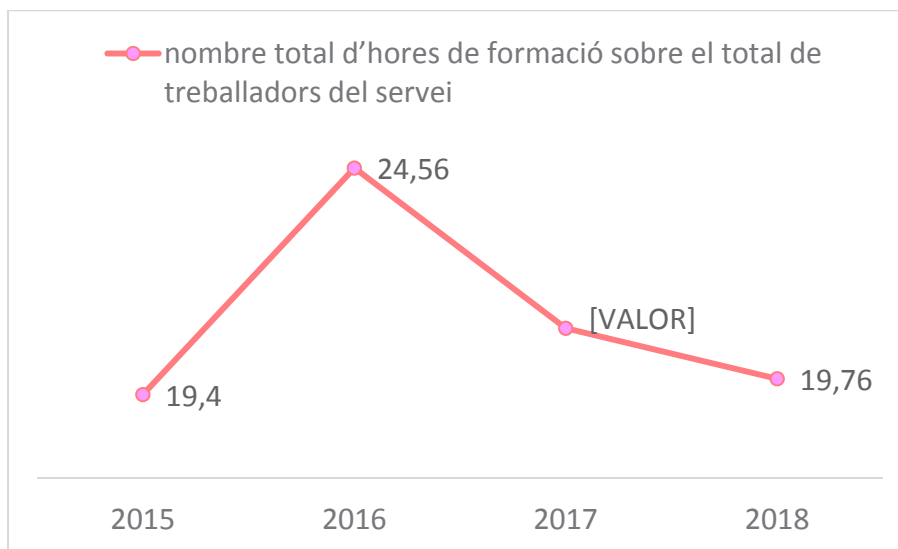
308,0

Per últim, pel que fa a la formació específica en matèria de seguretat alimentària dels equips, l'any 2018 el nombre total d'hores de formació sobre el nombre total de treballadors del Servei s'ha situat en 19,76 hores, amb una diferència important entre el grup de municipis de menys de 60.000 habitants, que habitualment poden destinar menys temps del personal a la formació (9,8 hores), i els grans (22 hores). El temps que el personal destinat a la seguretat alimentària dedica a la formació, continua així una tendència a la baixa des de 2016.

¹ En una **visita d'inspecció** es procedeix a comprovar, investigar i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i els processos relacionats amb la normativa sanitària vigent.

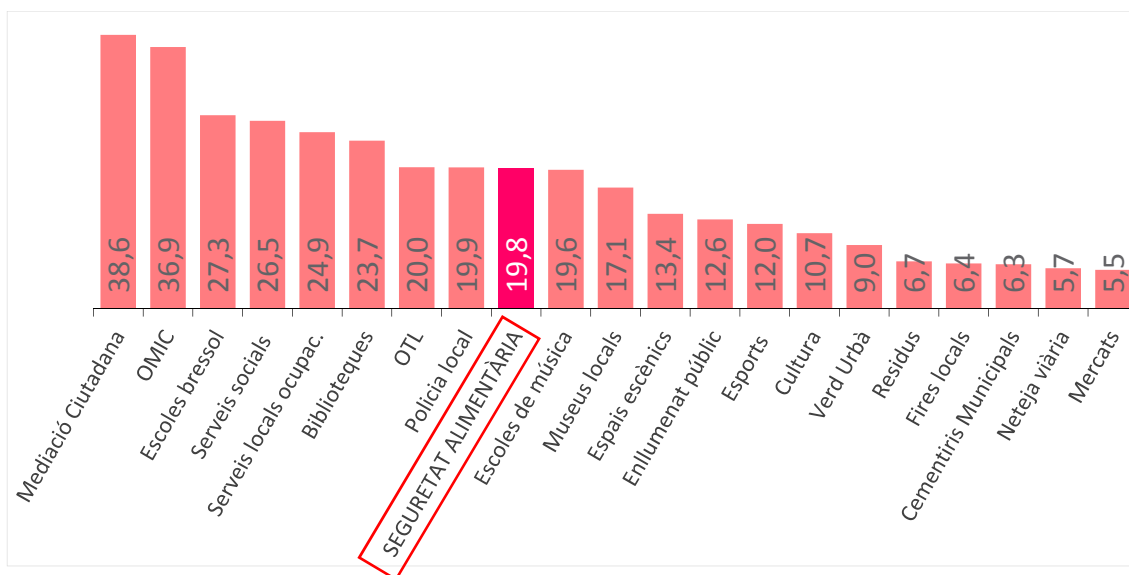
² En una **visita de classificació** es procedeix a valorar el risc sanitari d'un establiment.

Formació dels treballadors de SAM



En comparació amb la resta de Cercles³, el nombre d'hores de formació per treballador de Seguretat Alimentària se situa per sobre la mitjana (17,3 hores).

Hores de formació per treballador



³ Dades del 2018 exceptuant els serveis de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats Municipals, Fires Locals, Enllumenat Públic i Cultura, pels quals són dades del 2017. Pels serveis de Policia Local, Escoles Bressol, Escoles de Música, Serveis Socials i Cementiris Municipals, les dades són encara provisionals.

RESUM: VALORS ORGANITZATIUS INDICADORS CCI SEGURETAT ALIMENTÀRIA 2018**900,2****Nombre d'establiments alimentaris
sobre el nombre total d'inspectors/es
SAM de l'ajuntament****96,9%****% d'inspeccions pròpies sobre el nombre
total d'inspeccions****308,0****Nombre de visites de control de l'ajuntament
sobre el nombre total d'inspectors/es SAM
de l'ajuntament****19,8****Nombre total d'hores de formació específica sobre
el nombre total de treballadors/es del Servei**

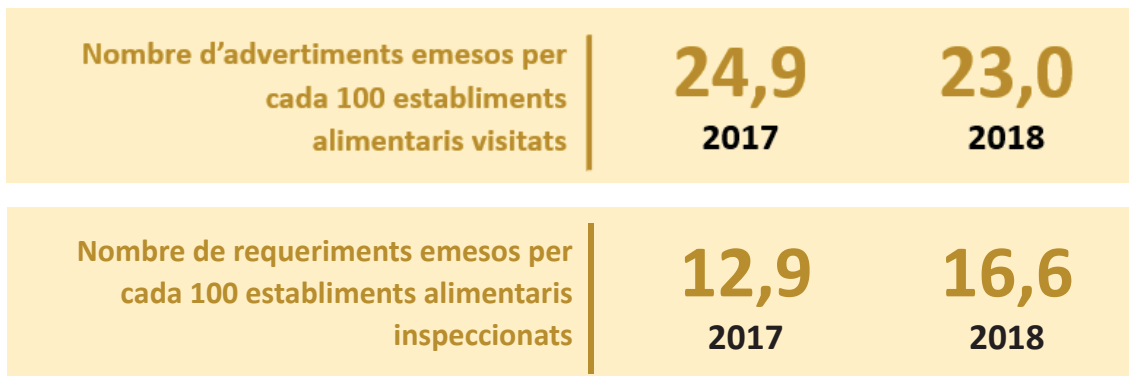
2.3. USUARI/CLIENT

Els inspectors/es de seguretat alimentària realitzen en **promig 1,4 inspeccions per cada establiment inspeccionat**. En aquest cas, també cal distingir entre els municipis de més de 60.000 habitants, que realitzen 1,5 inspeccions per establiment, de la resta, que en fan 1,2 de mitjana.



Com a resultat d'aquestes visites, s'han realitzat **23 advertiments⁴ i 16,6 requeriments⁵ per cada 100 establiments visitats**. Com en anys anteriors, l'**advertiment** és el tipus de procediment més utilitzat pels municipis per instar a esmenar deficiències detectades, però sobretot entre els municipis de menys de 60.000 habitants, que en fan 38,5 per cada 100 establiments, per davant dels 17,6 dels municipis grans. Per la seva banda, l'any 2018, el nombre de **requeriments** per cada 100 establiments experimenta una creixuda notable, del 28,6%, recuperant els valors de 2015. Aquest recurs és més utilitzat entre el grup de municipis de més de 60.000 habitants (17 per cada 100 establiments visitats) que entre la resta (15,7 per cada 100 establiments visitats).

De tota manera, existeix una dispersió considerable pel que fa a l'emissió d'advertiments i requeriments dins de cada grup de municipis. Així, tant es poden trobar municipis de menys de 60.000 habitants que no fan advertiments o bé prioritzen els requeriments, com municipis de més de 60.000 habitants que ho fan en sentit contrari.



Amb tot, en finalitzar 2018 es van aplicar **mesures cautelars⁶ en un 3,1% dels establiments inspeccionats i sancions⁷ en un 3,4%**. Ambdues dades suposen un increment respecte l'any anterior i es distingeix clarament entre municipis de menys de 60.000 habitants i els de més de 60.000. Així, en el primer grup, hi ha un 0,5% d'establiments sancionats i 1,6% d'establiments amb mesures cautelars, mentre que en el segon grup s'arriba al 4,2% d'establiments sancionats i un 3,5% amb mesures cautelars.

⁴ L'**advertiment** és un document administratiu que insta a la persona titular d'un establiment a esmenar deficiències detectades i recollides en l'acta, en el marc d'una visita d'inspecció o classificació. A diferència d'un requeriment, no constitueix un procediment jurídic administratiu.

⁵ Un **requeriment** és un procediment jurídic administratiu recollit en la Llei de Salut Pública, necessari per instar a la persona titular d'un establiment a executar mesures correctores a les deficiències detectades i recollides en l'acta, durant una visita d'inspecció. En cas de no fer-ho se li poden imposar multes coercitives.

⁶ Les **mesures cautelars** són actuacions encaminades a evitar que un establiment on s'han detectat deficiències en matèria de seguretat alimentària continuï suposant un perill per a la salut dels ciutadans mentre aquestes s'esmenen. La Llei de Salut Pública recull les següents mesures cautelars: tancament preventiu de les instal·lacions, l'establiment, el servei; immobilització i comís de productes i substàncies; prohibició de comercialització de productes; suspensió o prohibició de l'exercici d'activitats; i la intervenció de mitjans materials i humans.

⁷ Una **sanció**, d'acord amb la Llei de Salut Pública, és una multa pecuniària, que pot estar acompanyada pel tancament temporal de l'establiment. Dins de la categoria d'establiments sancionats, també s'inclouen els que han rebut multes coercitives.

% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	2,5 2017	3,1 2018
---	--------------------	--------------------

% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	2,8 2017	3,4 2018
--	--------------------	--------------------

Per a la millora de les condicions de seguretat alimentària i per ajudar a l'acompliment de la normativa en els establiments alimentaris, **l'any 2018 s'ha assessorat a 72,7 per cada 1.000**, una mica menys que l'any anterior.

Nombre d'establiments alimentaris assessorats per cada 1.000 establiments alimentaris al municipi	76,7 2017	72,7 2018
---	---------------------	---------------------

RESUM: USUARI/CLIENT INDICADORS CCI SEGURETAT ALIMENTÀRIA 2018

72,7

Nombre d'establiments alimentaris
assessorats per cada 1000 establiments
alimentaris al municipi

Nombre de requeriments emesos per
cada 100 establiments alimentaris
inspeccionats

16,6

Nombre d'advertiments emesos per
cada 100 establiments
alimentaris visitats

23,0

% d'establiments alimentaris amb
mesures cautelars sobre el nombre total
d'establiments alimentaris inspeccionats

3,1

% d'establiments alimentaris sancionats
sobre el nombre total d'establiments
alimentaris inspeccionats

3,4

1,4

Nombre d'inspeccions sobre el total
d'establiments alimentaris inspeccionats

2.4. ENCÀRREC POLÍTIC

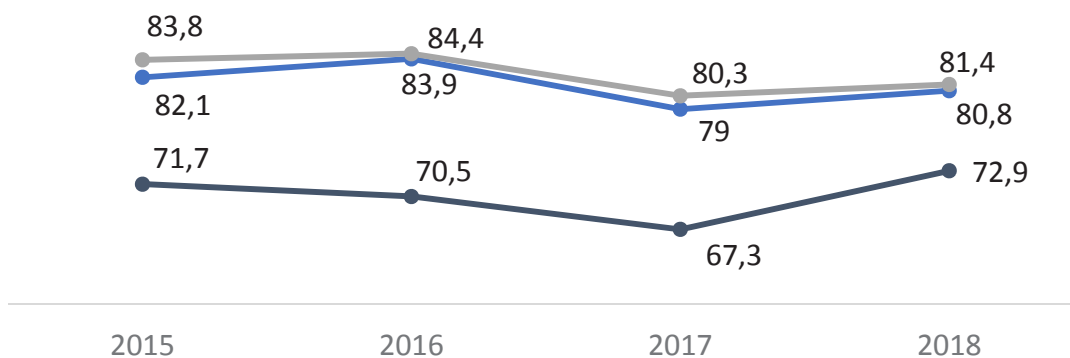
Els equips dedicats a la seguretat alimentària **han inspeccionat el 20,6% dels establiments alimentaris del cens municipal**, cosa que suposa un descens en comparació amb els darrers anys, en què anualment s'inspeccionaven entre el 23% i el 25% dels establiments, com s'ha dit anteriorment, mantenint un nombre de visites per establiment inspeccionat similar.



El resultat d'aquesta feina d'inspecció, en arribar a final d'any, va reflectir unes conformitats⁸ **del 80,8% dels establiments pel que fa a les instal·lacions**, el **81,4% pel que fa a les pràctiques de manipulació** i el **72,9% pel que fa a disposar d'autocontrols**⁹.

Conformitats en inspeccions

- % d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions
- % d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació
- % d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol

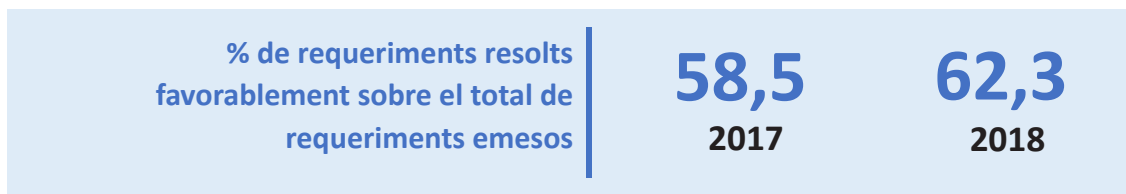


Els resultats derivats de les inspeccions suposen una millora respecte l'any anterior, especialment pel que fa al fet de disposar d'autocontrols, que augmenta en 5,6 punts percentuals. Ara bé, novament es perceben diferències notòries respecte la situació en els municipis més grans (amb gairebé el 90% de conformitats en instal·lacions i pràctiques alimentàries i un 80% en autocontrols) i els de menys de 60.000 habitants (a l'entorn del 47% de conformitats en instal·lacions i pràctiques alimentàries i un 35% en autocontrols).

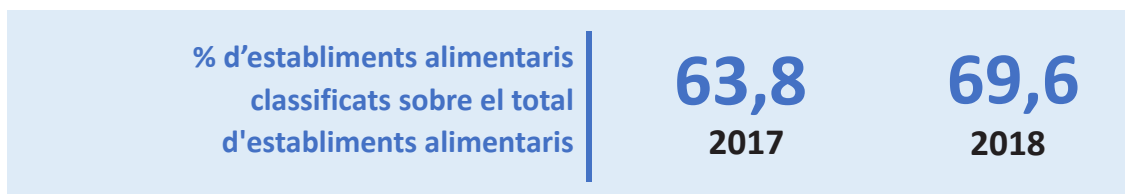
Amb aquests resultats, **l'any 2018 s'han resolt el 62,3% dels requeriments emesos**. Aquest volum de resolució de requeriments és el millor dels darrers anys, considerant, a més, que s'ha produït un augment del nombre de requeriments l'any 2018, com s'ha dit anteriorment.

8 Les **conformitats** dels establiments sempre són en relació al compliment dels requisits legals que se'ls exigeix d'acord al seu tipus d'activitat.

9 Els **autocontrols** són el conjunt d'elements que les persones responsables d'un establiment alimentari han de verificar per tal de garantir la innocuïtat i la salubritat de productes, activitats i serveis. En el moment de la inspecció han de disposar dels documents d'autocontrol exigibles.

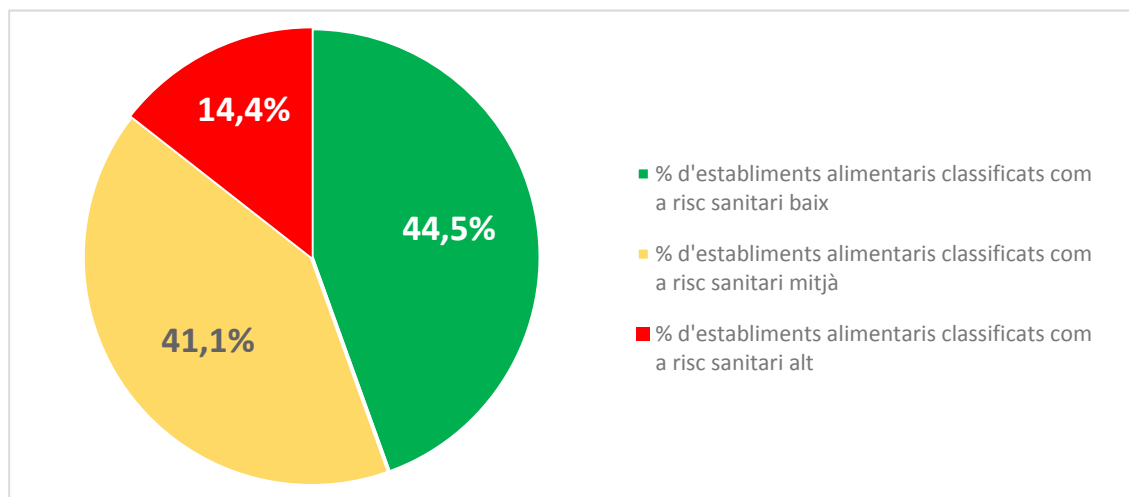


Pel que fa a les classificacions, **l'any 2018 s'ha arribat al 69,6% d'establiments classificats** de mitjana, amb un increment de 5,8 punts percentuals respecte l'any anterior. En aquest punt, cal esmentar l'esforç important de classificació d'alguns municipis.



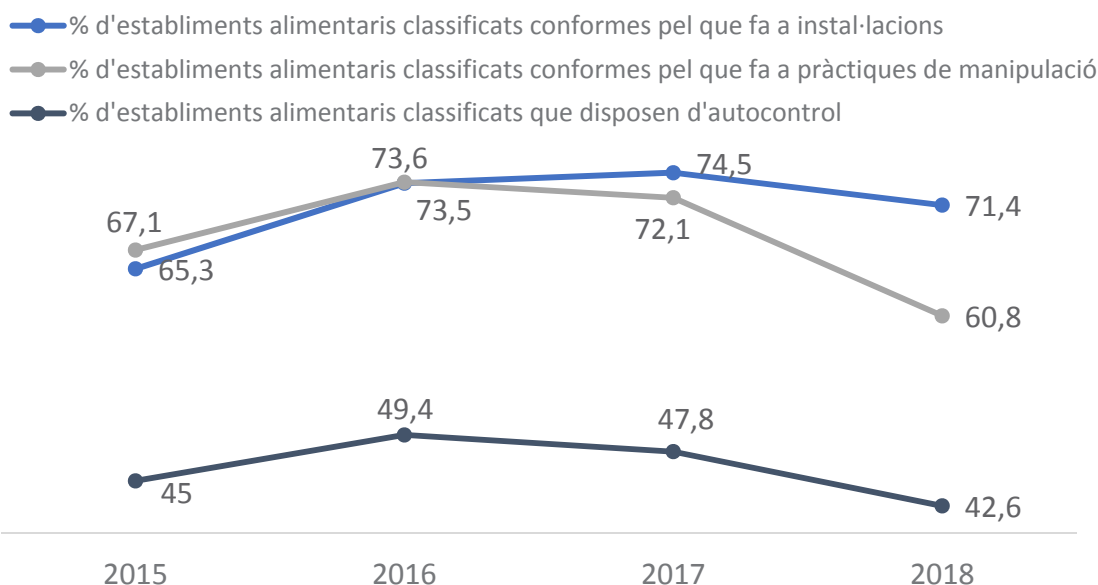
El mapa de risc resultant es manté estable amb un **44,5% d'establiments amb risc baix, un 41,1% amb risc mitjà i un 14,4% amb risc alt**. Entre municipis menors de 60.000 habitants i els majors d'aquest llindar de població, s'observen diferències significatives en la proporció d'establiments amb risc sanitari l'alt (9,9% en els de menys de 60.000 habitants i 15,9% en els altres) que afecta directament al percentatge d'establiments amb risc mitjà. Aquest fet s'explica per una major proporció d'establiments classificats entre els municipis de menys de 60.000 habitants.

Mapa de risc



Comparat amb les visites d'inspecció, en les visites de classificació realitzades anualment, els establiments alimentaris presenten un **nivell més baix de conformitat en instal·lacions (71,4%) i pràctiques de manipulació (60,8%)**, així com de disponibilitat d'**autocontrols (42,6%)**. De fet, en el 2018 tots aquests indicadors experimenten descensos importants (entre el 4% i el 15%), encara més accentuats entre els municipis de menys de 60.000 habitants. Amb tot, les diferències entre municipis de més i de menys de 60.000 habitants són menors, però rellevants pel que fa a instal·lacions i autocontrols.

Conformitats en classificacions



La diferència entre conformitats fruit de les classificacions i les inspeccions, pot ser més o menys elevada en funció de si hi ha hagut una reclassificació de l'establiment un cop esmenades les deficiències que han motivat la no-conformitat inicial.

Diferències de conformitats entre inspeccions i classificacions anuals

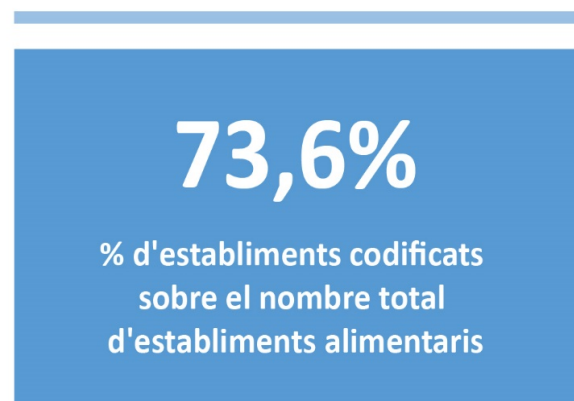
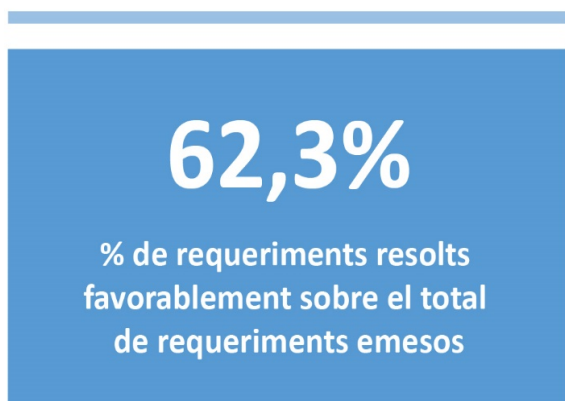
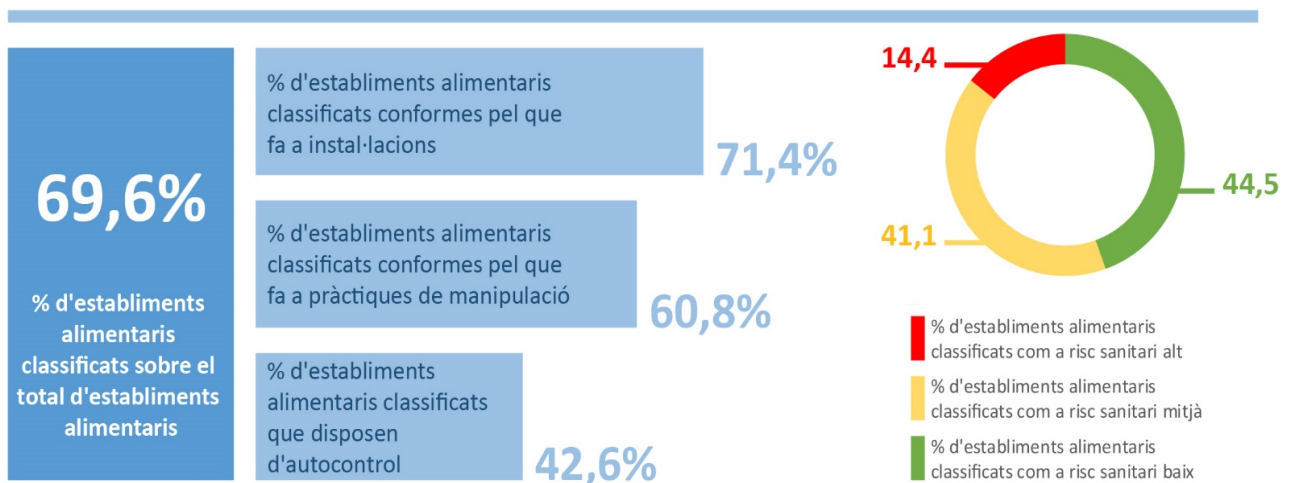
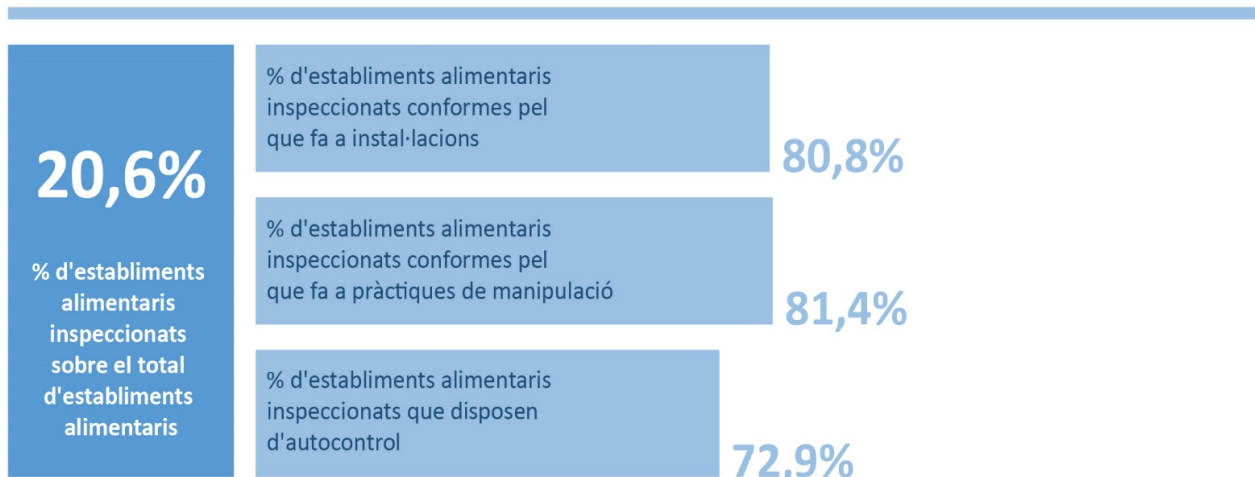
	Classificats	Inspeccionats
% d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions	71,4%	80,8%
% d'establiments alimentaris conformes pel que fa a pràctiques de manipulació	60,8%	81,4%
% d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol	42,6%	72,9%

Per últim, **el percentatge d'establiments codificats¹⁰ ha continuat augmentant** durant l'any 2018, fins a arribar al 73,6% del total del cens alimentari del municipi. Ara bé, mentre que els municipis majors de 60.000 habitants arriben al 76,5% d'establiments alimentaris codificats, els menors de 60.000, arriben només al 62,1% de mitjana.

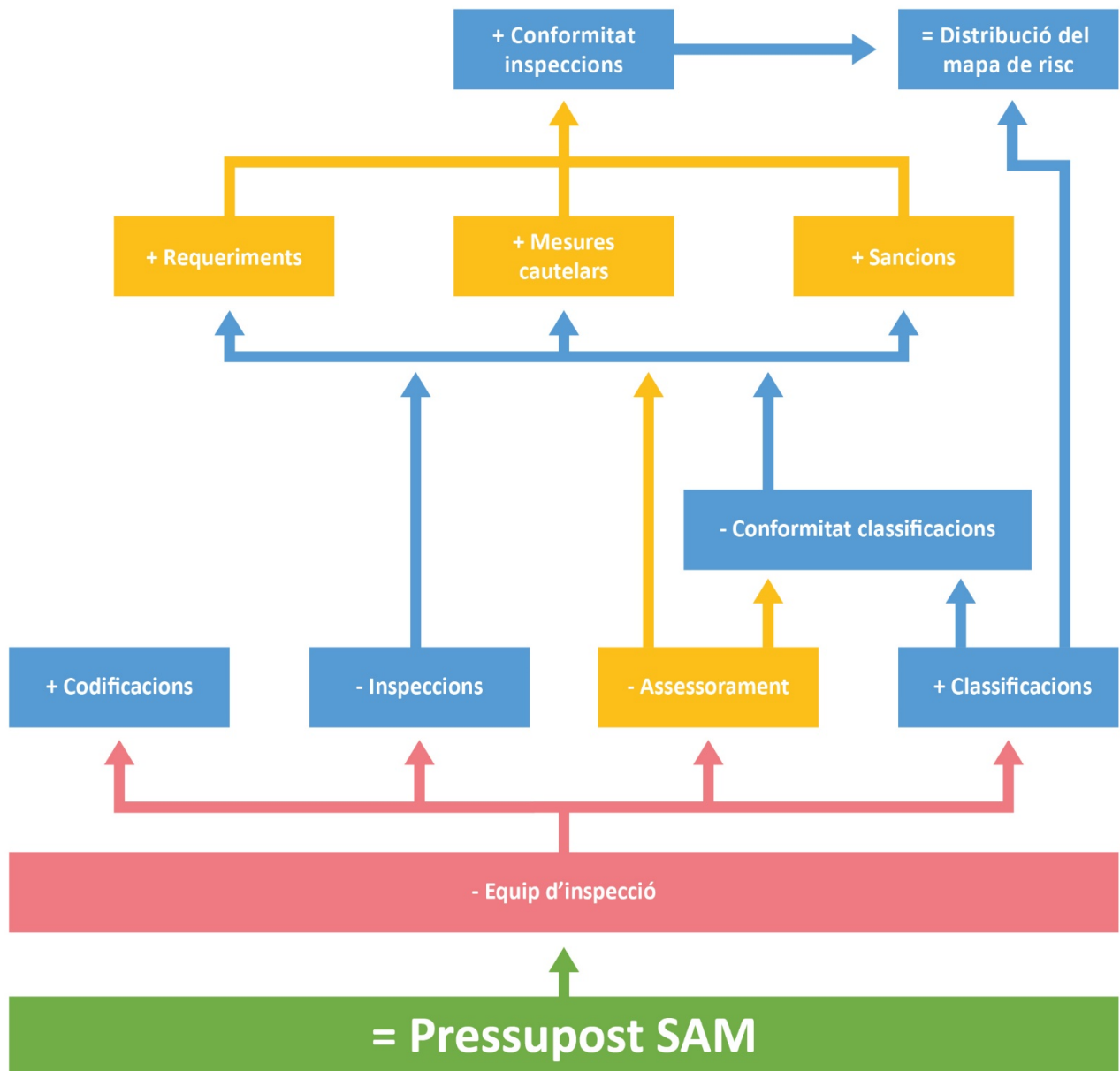


¹⁰ Un **establiment codificat** és aquell a qui se li ha assignat un número de registre municipal.

RESUM: ENCÀRREC POLÍTIC INDICADORS CCI SEGURETAT ALIMENTÀRIA 2018



3. DIAGRAMA DE SITUACIÓ DEL CCI SAM L'ANY 2018



4. RESUM EXECUTIU

A continuació es detallen els principals resultats de la desena edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Seguretat Alimentària:

→ Despesa corrent similar en seguretat alimentària

En línies generals, durant l'any 2018, els 50 participants al CCISAM han tingut una **despesa corrent similar a l'any 2017** destinada a la seguretat alimentària municipal, amb 0,90€ per habitant i any. En conjunt, enguany hi ha hagut un augment tant de l'autofinançament a través de taxes i preus públics, com de l'aportació provinent d'altres institucions, fet que comporta un descens de la proporció dels recursos aportats per l'Ajuntament.

→ Variacions en les taques de seguretat alimentària realitzades

S'ha disposat d'un equip de treballadors amb una dedicació similar a la seguretat alimentària, però que **ha variat lleugerament les seves actuacions**. Així, s'ha produït un increment del percentatge d'establiments classificats fins al 69,6% (+5,8 punts percentuals), que també s'evidencia en termes absoluts, al mateix temps que disminueixen la proporció d'establiments alimentaris inspeccionats fins al 20,6% (-3,1 punts percentuals) i la d'establiments assessorats fins al 72,7% (-4 punts percentuals).

→ Major exigència als establiments alimentaris en matèria de seguretat alimentària

Aquesta activitat es desenvolupa en un context de major exigència vers els establiments respecte anys anteriors. Així, **disminueix la conformitat dels establiments alimentaris en el moment de ser classificats** (entre 3,1 i 11,3 punts percentuals) i **augmenta l'emissió de requeriments** (fins a 16,6 per cada 100 establiments inspeccionats), **de sancions** (fins al 3,4% sobre el total d'establiments inspeccionats) i **l'aplicació de mesures cautelars** (fins a 3,1% sobre el total d'establiments inspeccionats).

→ El control en seguretat alimentària deriva en una alta conformitat final

Ara bé, el seguiment i control per part dels equips de SAM de l'aplicació de mesures correctives en els establiments acaba afavorint que, un cop finalitzat l'any, **hi hagi de mitjana entre un 72,9% i un 81,4% d'establiments alimentaris inspeccionats conformes** tant en instal·lacions com en pràctiques de manipulació o en autocontrols.

→ Estabilització del mapa de risc en seguretat alimentària

S'observa també que a mesura que es classifiquen nous establiments alimentaris i que se'n reclassifiquen d'altres, s'avança cap a l'**estabilització del mapa de risc**.

→ La dimensió del municipi pot condicionar l'actuació en seguretat alimentària

→ Disponibilitat i ús de recursos en seguretat alimentària

Al costat d'aquest relat general, cal considerar **les notables diferències que existeixen en funció de la dimensió del municipi**, principalment de disponibilitat i d'ús dels recursos destinats a la seguretat alimentària, que incideixen en la feina i en els resultats obtinguts en aquesta matèria.

→ La conformitat en seguretat alimentària

En els municipis majors de 60.000 habitants un **volum més gran d'establiments alimentaris inspeccionats són conformes** pel que fa a instal·lacions, pràctiques de manipulació i autocontrols requerits per la normativa, respecte als municipis més petits (de 41,8 a 46,2 punts percentuals més).

→ El mapa de risc en seguretat alimentària

En canvi, a nivell de mapa de risc, **els municipis menors de 60.000 habitants mantenen una proporció més baixa d'establiments de risc sanitari elevat** que els municipis més grans (6 punts percentuals) gràcies a una major utilització de l'eina de classificació.

5. RESUM D'INDICADORS

Els colors són els utilitzats per distingir cadascuna de les cinc dimensions en què s'agrupen els indicadors del CCI SAM.

LLEGENDA		
	Com més gran, millor	
		
		Com més petit, millor
		La situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa
	La fletxa indica la tendència de l'indicador en els darrers 3 anys. Quan no hi ha fletxa, vol dir que no existeix cap tendència	

Encàrrec polític

Garantir el compliment de la normativa		2018	
% d'establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris	20,6		↓
% d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a instal·lacions	80,8		→
% d'establiments alimentaris inspeccionats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació	81,4		→
% d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol	72,9		→
% d'establiments alimentaris classificats sobre el total d'establiments alimentaris	69,6		↑
% d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a instal·lacions	71,4		→
% d'establiments alimentaris classificats conformes pel que fa a pràctiques de manipulació	60,8		↓
% d'establiments alimentaris classificats que disposen d'autocontrol	42,6		↓

Gestionar un servei de "qualitat"		2018	
% d'activitats específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM	78,0		→
% de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos	62,3		↑
% d'establiments codificats sobre el nombre total d'establiments alimentaris	73,6		↑

Adequar el servei a les expectatives de la ciutadania		2018
Nombre de brots de TIA sobre 100.000 habitants	1,1	
Nombres de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants	1,1	

Gestió del risc	2018	
% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari baix	44,5	→
% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari mitjà	41,1	→
% d'establiments alimentaris classificats com a risc sanitari alt	14,4	↓

Usuari / Client

Gestió de Riscos Sanitaris	2018	
Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants	2,8	↓
Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats	1,4	
Comunicació, foment i suport d'activitats de Seguretat alimentària	2018	
Nombre d'establiments alimentaris assessorats per cada 1000 establiments alimentaris al municipi	72,7	→
Grau d'acompliment de la normativa	2018	
Nombre d'advertiments emesos per cada 100 establiments alimentaris visitats	23,0	
Nombre de requeriments emesos per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats	16,6	↑
% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	3,1	↑
% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	3,4	

Valors organitzatius

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (I)	2018	
% de Gestió directa (Ajuntament, OOAA, Empreses municipals)	100,0	→
% de Gestió indirecta (concessió, altres)	0,0	→

Disposar dels recursos humans adequats		2018	
Nombre de visites de control de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament		308,0	
Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM		55.312,3	→
Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre total d'inspectors/es SAM de l'ajuntament		900,2	→
Promoure un clima laboral positiu per als treballadors		2018	
% d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/es de SAM		6,1	↑
Sou brut d'un tècnic de Salut Pública		35.072,6	↑
Sou brut d'un inspector		36.315,2	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (II)		2018	
% d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions		96,9	→
Millorar les habilitats dels treballador/res del servei		2018	
Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/es del Servei		19,8	↓
Reflectir l'estructura de gènere del personal		2018	
% de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM		65,8	→
% de dones amb càrrec de comandament sobre el nombre total de treballadors/es de SAM amb càrrec de comandament		51,9	

Economia

Disposar dels recursos adequats		2018	
Despesa corrent de SAM per habitant		0,9	→
% de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent municipal		0,1	↓
% de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent de Salut Pública		16,1	→
Finançar adequadament el servei		2018	
% d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM		11,9	↑
% de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM		24,0	↑
% de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM		64,1	→

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2018	
Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris	93,6	→

Entorn

	2018	
Nombre d'establiments alimentaris per cada 1.000 habitants	9,6	→
Població	84.915,5	→
% Població estrangera	15,2	↑
Densitat de població (hab. / km2)	4.118,7	→
Renda per càpita	19.110,0	↑



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cohesió Social,
Ciutadania i Benestar

**Gerència de Serveis de Salut Pública i Consum
Servei de Salut Pública**

Recinte Mundet. Edifici Serradell, 2a
Passeig de la Vall d'Hebron, 171

08035 Barcelona

Tel. 934 022 468

s.salutp@diba.cat

www.diba.cat/web/salutpublica/cercles_comparacio_intermunicipal



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Recursos Humans,
Hisenda i Serveis Interns

**Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació**

Edifici Can Serra

Rambla de Catalunya, 126, 5è

08008 Barcelona

Tel. 934 022 237

s.programacio@diba.cat

www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci