

**14a edició del  
Cercle de comparació  
intermunicipal  
d'escoles bressol**

Resultats any 2018



**Diputació  
Barcelona**



**14a edició del  
Cercle de comparació  
intermunicipal  
d'escoles bressol**

Resultats any 2018



**Diputació  
Barcelona**

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

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

## SUMARI

PRÒLEG .....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL .....	5
INTRODUCCIÓ .....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS .....	8
FASES DE L'ESTUDI .....	9
ALGUNES XIFRES .....	33
MARC TEÒRIC .....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES .....	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS .....	37
EL BENCHMARKING .....	38
LEGISLACIÓ .....	40
BIBLIOGRAFIA .....	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES BRESSOL .....	43
CALENDARI DEL CERCLE .....	45
FASE DE DISSENY .....	47
INTRODUCCIÓ .....	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC .....	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT .....	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS .....	63
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA .....	72
V. INDICADORS D'ENTORN .....	80
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES BRESSOL: CONCLUSIONS .....	83
1. INTRODUCCIÓ .....	85
2. EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2019 EN XIFRES .....	86
3. ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL .....	87
4. ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL .....	109
5. TALLERS DE MILLORA .....	113
6. CONCLUSIONS .....	116



## PRÒLEG

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

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

La Diputació de Barcelona impulsa els Cercles de Comparació Intermunicipals, on es reuneixen diversos experts municipals amb els objectius de:

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

En el cas de les Escoles Bressol, el Cercle de Comparació Intermunicipal es va crear l'any 2006, comparant les dades de l'any anterior i amb la participació de 8 municipis. En aquesta catorzena edició la participació ha estat de 57 municipis, fet que suposa un increment de 9 respecte l'any anterior.

Aquests 57 participants s'agrupen en funció de la seva grandària poblacional: un grup de municipis amb menys de 40.000 habitants i un altre grup de municipis amb més de 40.000 habitants. Així s'ha analitzat la informació de forma més concreta comparant les dades dins de cada grup, amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tot el grup de municipis participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2018 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de tre-

ball, per tal de valorar les dades obtingudes i treballar àmbits de millora en petits grups.

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





# Els cercles de comparació intermunicipal



## INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

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

L'any 2001 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçats als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'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'ur implicació com a agents proactius en la definició de les actuacions de la nostra Corporació esdevé un factor clau que augmenta la garantia d'èxit en l'aplicabilitat i en el grau d'utilitat de les polítiques 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.

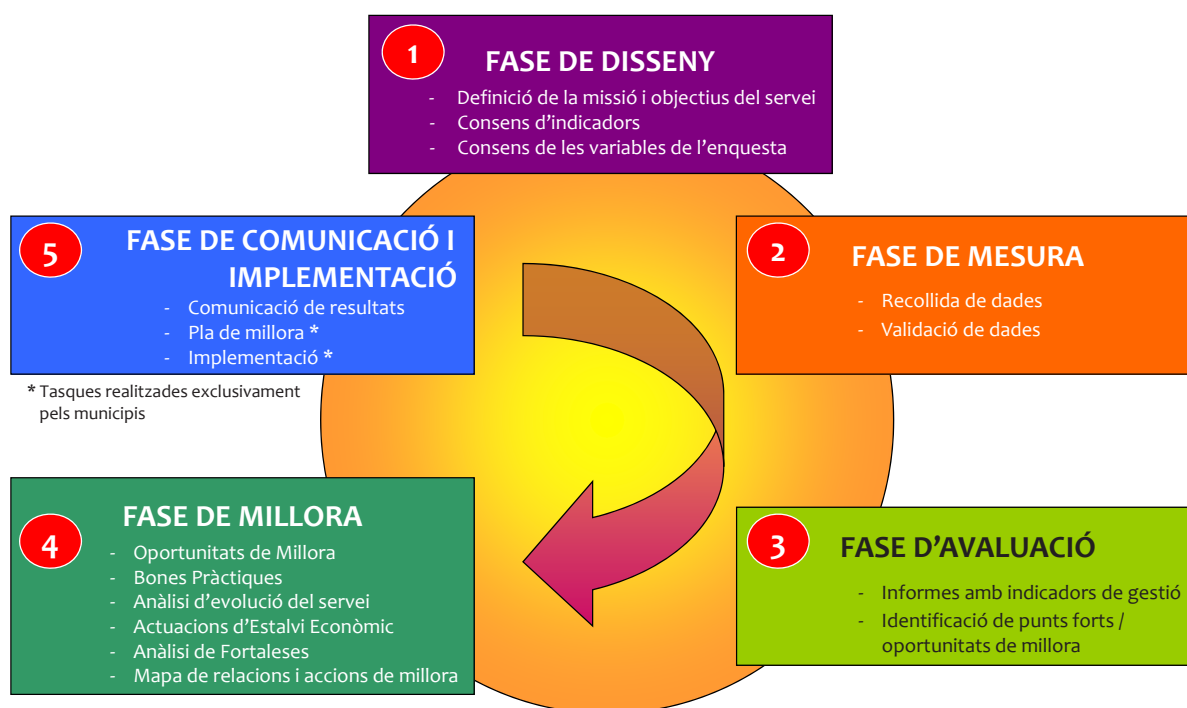
## FASES DE L'ESTUDI

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.

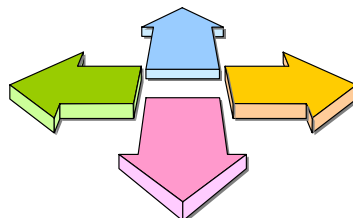
## Les 4 dimensions

### 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	Ofertir un servei de qualitat als usuaris / clients				Ofertir un servei accessible als usuaris				Altres objectius				Altres objectius			
Valors Organitz / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió				Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)				Promoure un clima laboral positiu pels treballadors				Millorar les habilitats dels treballadors			
Economia	Disposar dels recursos adequats				Finançar adequadament el servei				Gestionar adequadament els recursos				Ofertir 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><b>ENTORN</b> Dades sociodemogràfiques que ajuden a contextualitzar el municipi.</p>	
<p><b>ALTRES COMENTARIS</b> Indicadors amb valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i que no es consideren ni un punt fort ni una oportunitat de millora. <i>Es poden incorporar aspectes de coneixement del servei que no es veuen reflectits en les dades.</i></p>	

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

## 4. FASE DE MILLORA

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

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

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

### A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

### B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

### C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

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

### D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

### E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

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

### F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

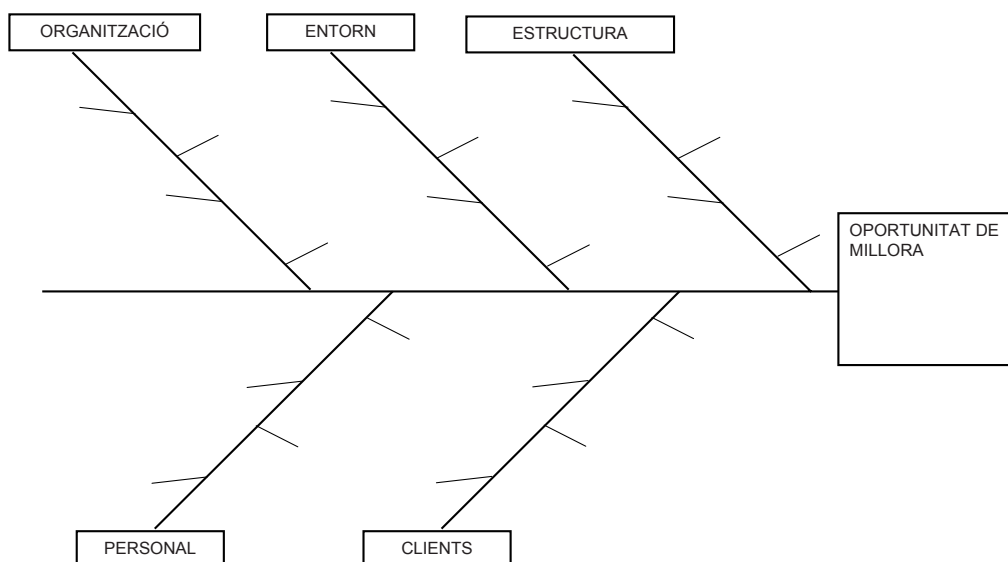
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

## 4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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

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

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

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

**Municipi:**

**MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES**

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

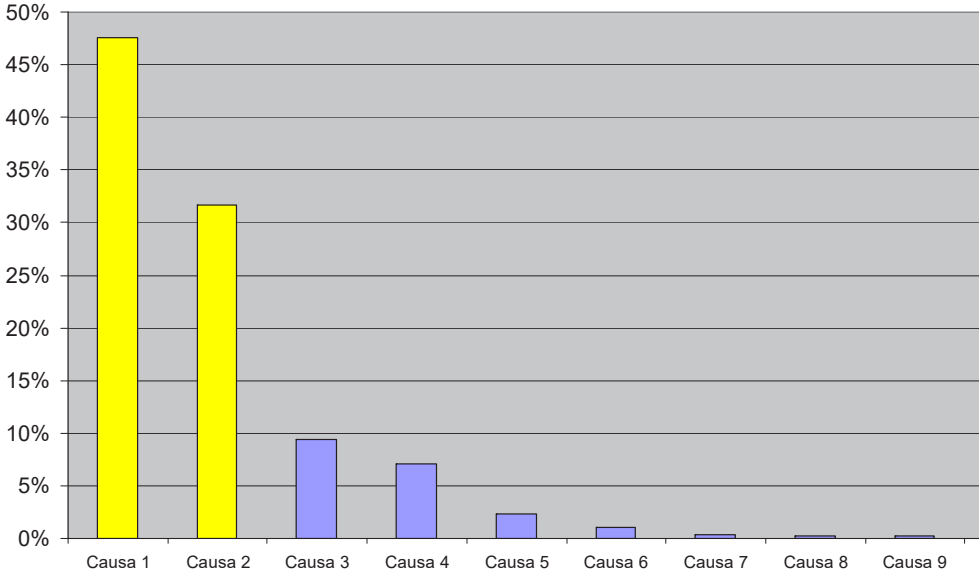
\* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients  
 \*\* Espines secundàries del peix

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

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

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

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



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

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

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

**Municipi:**

**MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA**

OPORTUNITAT  
DE MILLORA:

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

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

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

<b>EFFECTIVITAT</b>	En quin grau dóna resposta al problema?
<b>DISPONIBILITAT DE RECURSOS</b>	En quin grau estan disponibles els recursos (econòmics i materials) necessaris?
<b>FACTIBILITAT</b>	En quin grau és viable la proposta de millora tenint en compte el nivell organitzatiu?
<b>ACCEPTACIÓ</b>	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 pugem o baixem.

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

**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 encreuar 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:

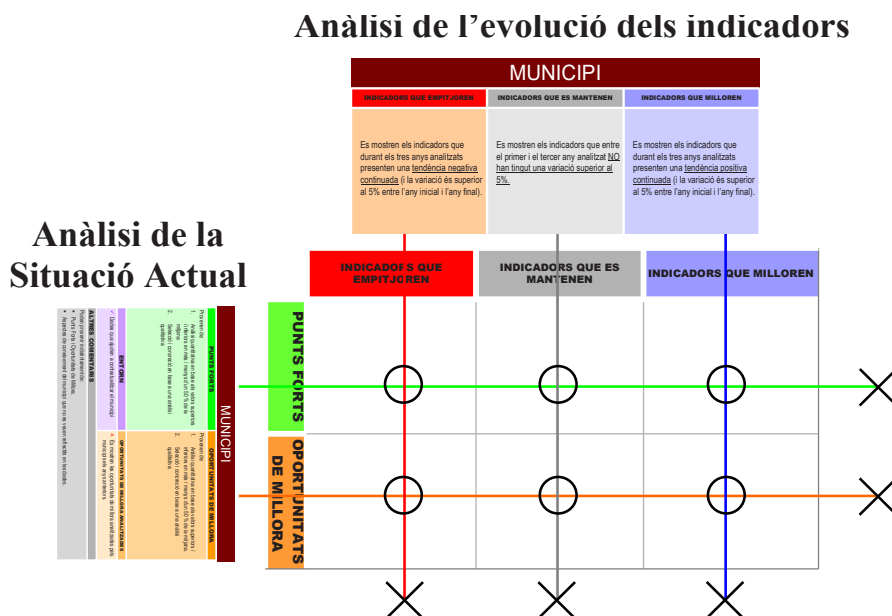
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència NEGATIVA</b>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <b>PUNT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

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 (problematiques) 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 per-

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

**BLOC II. IMPACTES**

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

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

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

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

## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

### 4.D.1. Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

### I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

#### OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

#### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

### II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



#### 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortalezes

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 fortalezes.

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 fortalezes

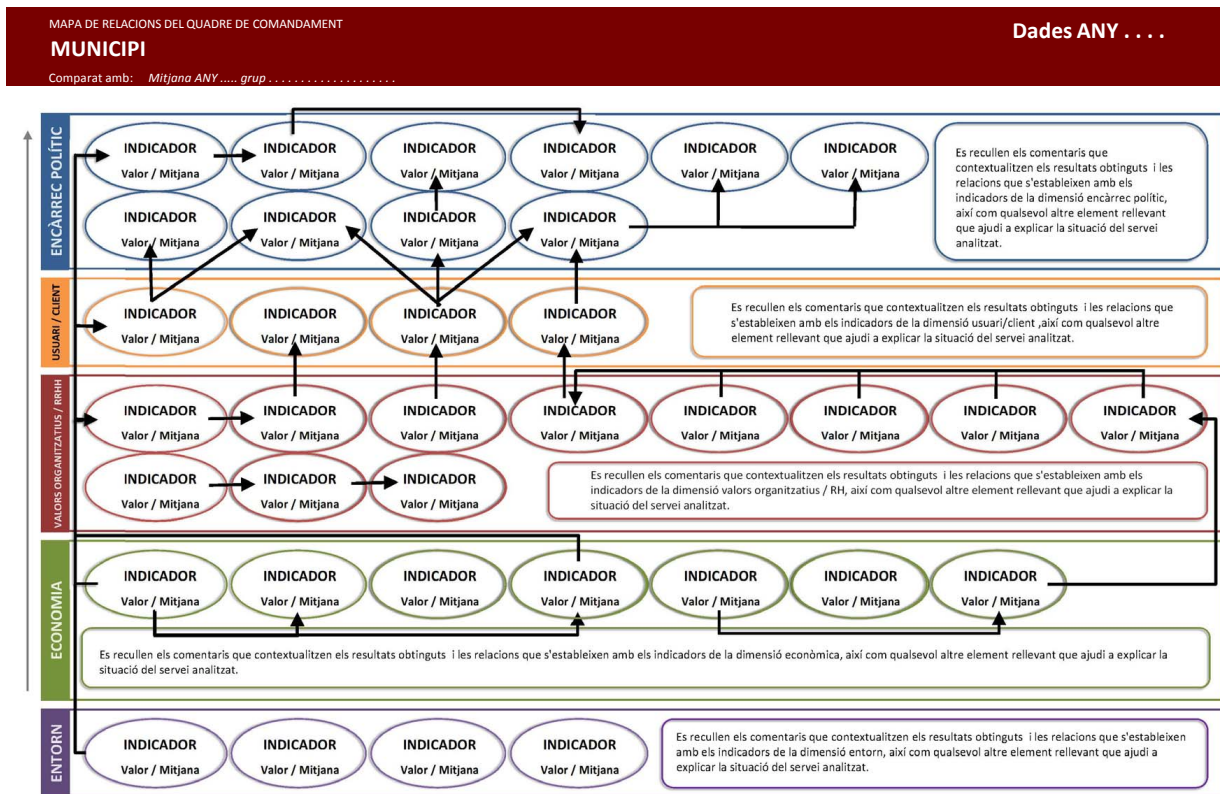
Les fortalezes analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

Individualment, es reflexiona sobre els vincles existents entre els indicadors i es contextualitzen els resultats obtinguts per 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.

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

Inspirada en el diagrama d'Ishikawa de la metodologia 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 prudential de planificació i d'execució. Per tots aquests 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.

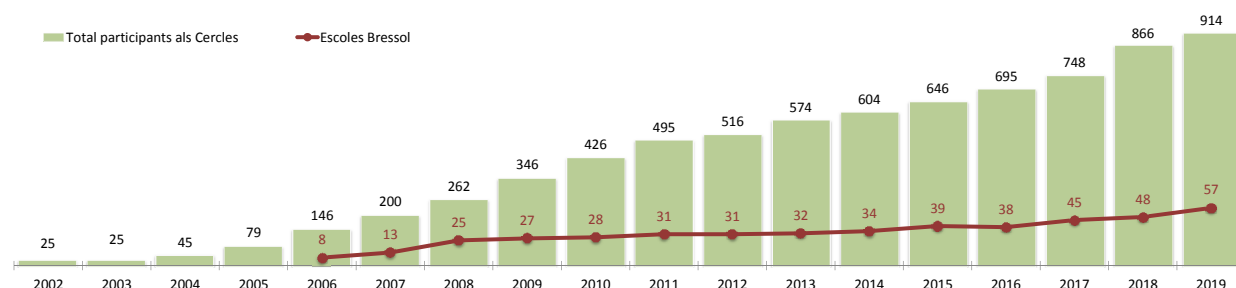
## ALGUNES XIFRES

L'any 2019 s'han realitzat els CCI dels següents 21 serveis, en el quals han participat 914 tècnics municipals, englobats en 38 tallers.

Cercles	2018			2019			Edició (2019)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	70			68	1		14a
Neteja viària i residus	49		4	50		4	16a
Biblioteques	142			143			16a
Espais Escènics Municipals	30			29			12a
Escoles Bressol	48			53		4	14a
Escoles de Música	43			43			14a
Esports	52			54			16a
Serveis Socials	59		5	60		5	18a
Mercats Municipals	32			31			13a
Fires Locals	35		1	34		1	11a
Serveis Locals d'Ocupació	36			35			11a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	40			41			11a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	40	10	1	39	10	1	10a
Enllumenat Públic	32		2	34		2	10a
Servei de Mediació Ciutadana	43			43			9a
Verd Urbà	25		2	21		5	7a
Serveis culturals	18			22			5a
Museus Locals	35			37			4a
Cementiris Municipals	12			12			3a
Oficines tècniques laborals	-			17			1a
Abastament d'aigua	-			15			1a
<b>Total Cercles</b>	<b>866</b>		<b>40</b>	<b>914</b>		<b>38</b>	

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

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Edició (2019)
Policia Local						15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69	14a
Neteja viària i residus		12			11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	53	54	16a
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	143	16a
Espais Escènics						8	13	25	27	28	31	31	31	29	30	31	30	29	29	12a
Escoles Bressol						8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	57	14a
Escoles de Música						7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	43	14a
Esports	8				14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52	54	16a
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	65	18a
Mercats Municipals							12	25	29	29	30	30	33	32	32	33	32	31	31	13a
Fires Locals									14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	36	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	50	10a
Enllumenat Públic									12	13	18	24	25	30	33	32	34	36	36	10a
Servei de Mediació Ciutadana										14	17			24	30	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
<b>Total Cercles</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	
<b>Total participants als Cercles</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>79</b>	<b>146</b>	<b>200</b>	<b>262</b>	<b>346</b>	<b>426</b>	<b>495</b>	<b>516</b>	<b>574</b>	<b>604</b>	<b>646</b>	<b>695</b>	<b>748</b>	<b>866</b>	<b>914</b>	





# 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 d'escoles bressol

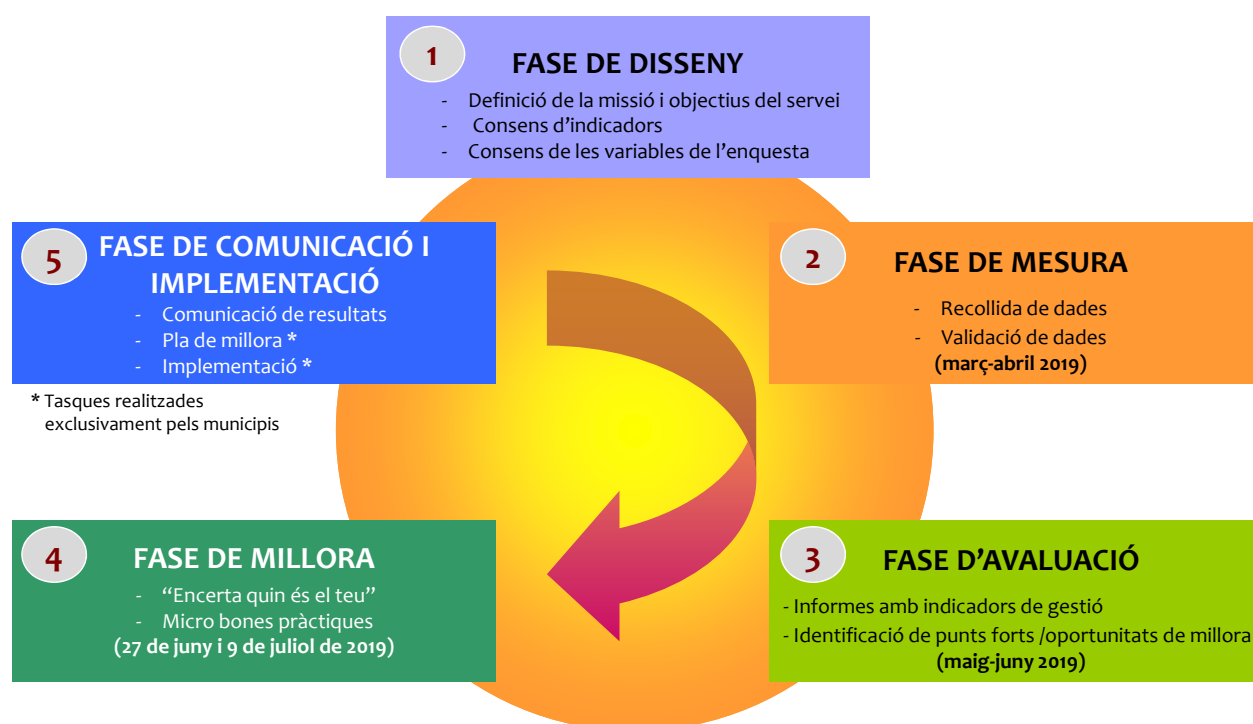




## CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles bressol que ha tingut lloc durant l'any 2019.

### DATES DEL CERCLE INTERMUNICIPAL D'ESCOLES BRESSOL





## Fase de disseny



## INTRODUCCIÓ

### OBJECTIUS

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

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

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

## QUADRE RESUM D'INDICADORS

ENÇÀRREC POLÍTIC		2018		2018		2018	
<b>Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)</b>		Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,2				
		Demanda de places d'escola bressol municipal (%)	21,1				
		% Cobertura de places	93,0				
<b>Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)</b>		% Oferta de serveis complementaris	79,5				
		% Oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	35,1				
		% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	41,4				
		% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals	3,0				
<b>Planificar adequadament l'oferta escolar</b>		% de places municipals sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	45,1				
		% de places públiques sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	53,6				
		% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi (municipals, Generalitat i privades)	1,2				
<b>Potenciar la igualtat d'oportunitats</b>		% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	38,0				
		% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en escola bressol municipal	10,1				
USUARI/CLIENT		<b>Ofertir un servei de qualitat als usuaris / clients</b>	8,8				
		Grau de satisfacció dels usuaris					
		<b>Ofertir un servei accessible als usuaris</b>	9,4				
		Mitjana d'hores d'obertura diària per centre					
		Mitjana de dies d'obertura anual per centre	204,4				
		% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	95,9				
		<b>Garantir l'accés a tots els usuaris</b>	20,8				
		% d'alumnes que han rebut ajuts					
		% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	87,1				
		% de municipis que apliquen polítiques de tarificació social	38,6				
		% d'alumnes amb necessitats educatives especials	2,2				
		% d'alumnes amb necessitats educatives socials	4,8				
		<b>Facilitar la participació</b>	46,1				
		Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes					
		Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs	16,1				

VALORS ORGANITZATIUS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2018
% de Gestió Directa		60,4
% de Gestió Indirecta		39,6

Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		2018
Alumnes per educador/a tutor/a		13,6
Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a		0,5
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció		65,4
% d'hores no lectives dels educadors/es tutor/s/es sobre total d'hores anuals treballades		15,6
% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre total d'hores anuals treballades		10,0
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual		55,1
Alumnes de menjador per professional de menjador		5,3
% de monitors sobre el total de professionals de menjador		12,9

Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		2018
% de personal educador tutor i educador de suport fix		77,2
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport		5,8
Salari brut d'un/a educador/a tutor/a		23.023,4
Salari brut d'un educador/a de suport		20.429,0
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol		29.783,5
% de personal educador tutor i educador de suport en els últims 10 anys de carrera		11,4
Antiguitat mitjana dels docents		11,3

Millorar les habilitats dels treballadors		2018
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport		27,1

Promoure la responsabilitat social		2018
% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport		98,5
% de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments		99,1

ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats		2018
Despesa corrent per habitant (Escoles Bressol)		28,8
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (Escoles Bressol)		3,2

Finançar adequadament el servei		2018
% d'autofinançament per aportacions de les famílies		37,8
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Escoles Bressol)		4,4
% de finançament per part de l'Ajuntament (Escoles Bressol)		57,8

Gestionar adequadament els recursos		2018
% de la despesa en personal sobre el total de despeses corrents		73,3
% de despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei		17,7
% de despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei		1,4

Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats		2018
Despesa corrent per alumne		5.663,4
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol		4.381,9
Despesa corrent per hora d'obertura anual		232,2
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol		162,1
Quota mitjana mensual del servei del menjador		132,5

ENTORN

Població		2018
Població		47.701,6
Densitat de població (hab. / km <sup>2</sup> )		2.103,4

Finançament i recursos		2018
Població de 0-3 anys		1.357,4
% de població de 0-3 anys sobre el total de la població		2,8
Població de 0-3 anys de nacionalitat estrangera		258,5
% de població de 0-3 anys de nacionalitat estrangera sobre el total de la població de 0-3 anys		19,0

Renda i taxes		2018
Renda per càpita		16.664,5
Taxa d'atur		10,9
Taxa d'atur femenina		12,6

Serveis i infraestructures		2018
Nombre de centres municipals		3,1
Nombre de centres amb places concertades o subvencionades per l'Ajuntament		0,3
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)		35,0

Com més gran, millor  
Com més petit, millor.  
La situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa

→ L'indicador es manté estable (5%) els 4 anys  
← L'indicador manté tendència a l'alça els 4 anys  
→ L'indicador manté tendència a la baixa els 4 anys

## I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

### Adequar el servei a la demanda ciutadana

<b>Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles bressol municipals, mesurada com el nombre de pre-inscripcions per cada plaça disponible.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Places sol·licitades}}{\text{Places ofertes municipals}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2017 per al curs 2017/2018). No es consideren places sol·licitades les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Places ofertes municipals</i>: Nombre total de l'oferta de places senceres vacants en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi (curs 2017/2018). No es consideren places ofertes (vacants) aquelles places per als alumnes que ja han realitzat el curs escolar anterior. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,2</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>Demanda de places d'escola bressol municipal (%)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull la demanda de places d'escoles bressol municipals respecte a la població de 0 a 3 anys.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Places sol·licitades} + \text{Places cobertes}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Places sol·licitades</i>: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2017 per al curs 2017/2018). No es consideren places sol·licitades les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Places cobertes</i>: Nombre de places senceres dels alumnes d'escoles bressol municipals que tenien plaça el curs anterior i continuen a l'escola el curs corresponent al període en estudi.</li> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys</i>: Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font</i>: Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 21,1</b>	<b>Municipis participants: 57</b>



<b>% Cobertura de places</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el % ocupades municipals de les escoles bressol municipals.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Places totals municipals}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressols municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018.</li> <li>➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent.</i> S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes"</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 93,0%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'oferta de serveis complementaris</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra l'oferta de serveis complementaris de les escoles bressol municipals. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre de serveis complementaris}}{3} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de serveis complementaris:</i> Nombre de serveis complementaris (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s i/o els serveis educatius municipals (escoles bressol municipals). Són serveis complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 79,5%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra l'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. És una aproximació a l'adequació del servei a les necessitats de les famílies.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{3} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0-3 anys) (nombre de tipologies de serveis) oferts pel/s centre/s i/o serveis educatius municipals (escoles bressol municipals). Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 35,1%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador.</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals de serveis complementaris (acollida, menjador i casal d'estiu) respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Hores anuals de serveis complementaris}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals de serveis complementaris:</i> Nombre total d'hores anuals de serveis complementaris. Són serveis complementaris: 1- el menjador (menjador i descans), 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 41,4%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores d'obertura anuals</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador.</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies organitzats per l'escola respecte el total d'hores en que els centres es troben oberts als infants al llarg del curs. És un element per mesurar el grau d'adequació del servei a la demanda ciutadana.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Hores d'obertura anuals}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Nombre total d'hores anuals d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies (0 a 3 anys) organitzats pel/s centre/s i/o serveis educatius municipals. Són serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. No es comptabilitzen les cessions d'ús de l'espai ni qualsevol activitat no organitzada per l'escola. En cas de diversos centres, es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes -. Inclou les hores del serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 3,0%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

## Planificar adequadament l'oferta escolar

% de places municipals sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de places d'escola bressol que són de gestió municipal respecte el total de places d'escola bressol que hi ha al municipi. És una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Places totals municipals}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. S'obté de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Places totals en el municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 45,1%</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

% de places públiques sobre el total de places al municipi (municipals, Generalitat i privades)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de places públiques d'escola bressol, tant les municipals com les de la Generalitat, respecte el total de places d'escola bressol del municipi. És una aproximació al pes de l'oferta municipal pública d'escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Places totals municipals} + \text{Places totals Generalitat}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Places totals municipals:</i> Nombre total de places en escoles bressol municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. S'obté de la suma de "Places ofertes (vacants) municipals" i "Places cobertes". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Places totals Generalitat:</i> Nombre total de places en escoles bressol de la Generalitat pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Places totals en el municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 51,6%</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi (municipals, Generalitat i privades)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament respecte el total de places del municipi. És un element per conèixer les diverses polítiques municipals per donar resposta a la demanda ciutadana.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament}}{\text{Places totals en el municipi (municipals + Generalitat + privades)}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Places concertades i/o subvencionades per l'ajuntament:</i> Nombre total de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Places totals en el municipi:</i> Nombre total de places en escoles bressol del municipi (municipals + Generalitat + privades) pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es refereix a totes les places, tant les vacants com les dels alumnes que segueixen en el curs escolar següent. Pel que fa a les escoles bressol privades, només es comptabilitzen aquelles que hagin estat autoritzades per la Generalitat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,2%</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

### Potenciar la igualtat d'oportunitats

% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador estableix el percentatge d'infants d'entre 0 i 3 anys que està matriculat a una escola bressol municipal. Es pot considerar una aproximació al pes de l'oferta municipal d'escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2016/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats al municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 18,0%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que estan matriculats a les escoles bressol municipals.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes de nacionalitat estrangera en escola bressol municipal}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes de nacionalitat estrangera en EEBB municipal:</i> Nombre de nens i nenes de nacionalitat estrangera que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 10,1%</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

## II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

### Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients

<b>Grau de satisfacció dels usuaris</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Amb aquest indicador es quantifica el grau de satisfacció de les famílies que utilitzen les escoles bressol municipal, en una escala de 0 ("gens satisfet") a 10 ("molt satisfet"). Mostra la percepció que tenen els usuaris de la qualitat del servei.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Grau de satisfacció dels usuaris</i></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Grau de satisfacció dels usuaris:</i> Mesura del grau de satisfacció dels pares i mares envers el servei ofert. Resultat d'enquesta amb una escala de 0 a 10 ("gens satisfet" - "molt satisfet"). Qualsevol enquesta de satisfacció és vàlida sempre i quan puntuï de 0 a 10. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,8</b>	<b>Municipis participants: 52</b>

### Oferir un servei accessible als usuaris

<b>Mitjana d'hores d'obertura diària per centre</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador estableix les hores diàries que, de mitjana, estan obertes les escoles bressol. És una aproximació al grau d'accés al servei que tenen els usuaris.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Hores d'obertura diària}}{\text{Nombre de centres}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores d'obertura diària:</i> Nombre total d'hores diàries en què el/s centre/s es troba/en obert/s amb horari d'atenció directa als infants, exclusivament pel Servei d'Escola Bressol. S'inclou l'espai d'acollida i menjador. L'horari habitual (no el d'estiu). En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 9,4</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>Mitjana de dies d'obertura anual per centre</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador estableix els dies que, de mitjana, estan obertes les escoles bressol. És una aproximació al grau d'accés al servei que tenen els usuaris.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Dies d'obertura anual}}{\text{Nombre de centres}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Dies d'obertura anual:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre, tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals d'educació infantil de 0 a 3 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 204</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de dies en què els centres es troben oberts en horari escolar.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Dies d'obertura anual de servei escolar}}{\text{Dies d'obertura anual}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Dies d'obertura anual de servei escolar:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants en horari escolar. No inclou el casal d'estiu ni els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies (espai nadó, espai familiar, etc.). En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Dies d'obertura anual:</i> Nombre total de dies en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre, tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen els dies de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 95,9%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

## Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponent al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2017: 20,8%</b>	<b>Municipis participants: 56</b>

% d'alumnes que han rebut ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions) respecte el total d'ajuts que s'han sol·licitat.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'ajuts sol·licitats}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarifació social, només es considerarà que reben ajuts aquells alumnes que rebin ajuts complementaris a la tarifació social (família nombrosa, ajuts per necessitats educatives especials...). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'ajuts sol·licitats:</i> Nombre total de sol·licituds d'ajuts rebudes per l'Ajuntament pel curs del període en estudi. En el cas d'un alumne que sol·licita dos tipus d'ajuts es comptabilitza només una vegada. Aquells ajuts que s'atorguen directament (sense sol·licitud prèvia) també es comptabilitzen. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, menjadors) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 87,1%</b>	<b>Municipis participants: 55</b>



<b>% de municipi que apliquen polítiques de tarifació social</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra si el municipi aplica polítiques de tarifació social o no.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Municipi que aplica polítiques de tarifació social</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Municipi que aplica polítiques de tarifació social:</i> La tarifació social consisteix en l'establiment de quotes diferenciades a les famílies en funció de la seva renda. Els municipis que apliquin tarifació social hauran d'adjuntar l'ordenança fiscal.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 38,6%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'alumnes amb necessitats educatives especials</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives especials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials: les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del serveis socials municipals, durant el curs del període en estudi. Si un alumne té les dues condicions (NEE i Necessitats educatives socials) prevalen les NEE i es comptabilitza com a NEE. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 2,2%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'alumnes amb necessitats educatives socials</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives socials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives socials}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives socials:</i> Nombre d'alumnes matriculats al centre amb necessitats educatives socials. Són necessitats educatives socials: les que per raons socioeconòmiques o socioeducatives requereixin d'una atenció educativa específica. Es consideren aquells alumnes amb dictamen o informe del CEDIAP, EAP o altre òrgan, durant el curs corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 4,8%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

## Facilitar la participació

<b>Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge dels pares i mares de les escoles bressol que estan associats a les AMPA. És un exemple del nivell de participació de les famílies.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'associats a l'AMPA}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'associats a l'AMPA:</i> Nombre de persones que estan inscrites a l'AMPA (associació de mares i pares) del/s centre/s. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 46</b>	<b>Municipis participants: 56</b>

<b>Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies per alumne</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el nombre d'hores totals (acumulades) de reunions o activitats dins o fora l'escola a les quals han assistit les famílies de forma individual o col·lectiva.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Suma de les hores totals (acumulades) de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Suma de les hores totals (acumulades) de reunions o activitats a l'escola a les que han assistit les famílies:</i> Nombre d'hores totals (acumulades) de reunions o activitats dins o fora l'escola a les quals han assistit les famílies de forma individual o col·lectiva. En cas de diversos centres, cal sumar les hores realitzades per cada centre. En aquesta variable s'inclouen activitats com les reunions i activitats de formació amb les famílies, així com altres activitats de caràcter més lúdic (castanyada, activitats de nadal o la festa de final de curs), entre altres. No s'inclouen les activitats realitzades en l'àmbit dels serveis d'atenció la petita infància i a les seves famílies, la jornada de portes obertes, ni les entrevistes personals.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (30 de setembre) a les escoles bressol municipals.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 16</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

### III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

#### Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

<b>Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 60% / 40%</b>	<b>Municipis participants: 55 / 55</b>

#### Oferir un servei de qualitat (model de gestió)

<b>Alumnes per educador/a (tutor/a d'aula)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador estableix la càrrega docent entesa com el nombre d'alumnes per cada educador/a (tutor/a d'aula). És una aproximació al nivell de qualitat del servei d'escola bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}}{\text{Nombre de personal educador tutor equivalent}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de personal educador tutor equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades d'educador/a tutor/a" entre les "Hores de conveni d'un educador/a tutor/a". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 13,6</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>Nombre de personal educador de suport per cada educador/a (tutor/a d'aula)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre de personal educador/a de suport que hi ha per cada educador/a (tutor/a d'aula) a les escoles bressol. És una aproximació al nivell de qualitat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de personal educador de suport equivalent}}{\text{Nombre de personal educador tutor equivalent}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de personal educador de suport equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a de suport adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades de personal educador de suport" entre les "Hores de conveni d'un educador/a de suport". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de personal educador tutor equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades d'educador/a tutor/a" entre les "Hores de conveni d'un educador/a tutor/a". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 0,5</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

<b>% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el temps que l'equip directiu dedica a les tasques de gestió del centre.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals treballades per la direcció del centre} - \text{Hores anuals de la direcció del centre dedicades a suport a l'aula}}{\text{Hores anuals treballades per la direcció del centre}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals treballades per la direcció del centre:</i> Nombre total d'hores treballades pel conjunt del personal director- coordinador del/s centre/s. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals de la direcció del centre dedicades a suport a l'aula:</i> Nombre d'hores treballades pel conjunt del personal director- coordinador del/s centre/s en tasques de suport a l'aula. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 65,4%</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

<b>% d'hores no lectives dels educadors/es (tutors d'aula) sobre el total d'hores anuals treballades</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal educador/a (tutor/a d'aula) del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals no lectives del personal educador:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador dedica al centre en horari no lectiu. L'horari d'acollida i de menjador no s'inclou perquè es considera horari lectiu. Sí que s'inclou la formació, tutories, coordinacions,... <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals treballades del personal educador:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores anuals lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)" + "Hores anuals no lectives dels educadors/es (tutors/es d'aula)". Es considera personal educador tutor el que té un grup a càrrec. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 15,6%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal educador/a de suport del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals no lectives del personal educador de suport}}{\text{Hores anuals treballades del personal educador de suport}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals no lectives del personal educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt dels educador/es de suport dedica al centre en horari no lectiu (incloses les hores no presencials). Es considera personal educador de suport el personal educador/a de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals treballades del personal educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador/a de suport dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives d'educadors/es de suport" + "Hores no lectives d'educadors/es de suport". Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2016: 10,0%</b>	<b>Municipis participants: 56</b>

<b>% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador habitualment respecte el nombre total d'alumnes en escola bressol municipal. És una aproximació a la demanda del servei de menjador.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual}}{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual:</i> Nombre d'alumnes que utilitzen el servei de menjador 3 o més cops a la setmana. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol municipal:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 55,1%</b>	<b>Municipis participants: 56</b>

<b>Alumnes de menjador per professional de menjador</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre d'alumnes que utilitzen el servei de menjador habitualment respecte el nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador. És una aproximació a la qualitat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual}}{\text{Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnes que utilitzen el servei de menjador de manera habitual:</i> Nombre d'alumnes que utilitzen el servei de menjador 3 o més cops a la setmana. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador:</i> Nombre total de personal (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i monitors/es de menjador) que donen servei a l'hora de menjador (en atenció directa a l'infant de 0 a 3 anys) en un dia estàndard. No s'inclou el/la cuiner/a. En cas de diversos centres es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 5,3</b>	<b>Municipis participants: 56</b>

<b>% de monitors sobre el total de professionals de menjador</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula el percentatge de monitors de menjador respecte el conjunt de professionals que presten el servei de menjador.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de monitors/es de menjador}}{\text{Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de monitors/es de menjador:</i> És el nombre total de monitors de menjador que donen servei a les hores de menjador en un dia estàndard. No inclou els/les educadors/es de suport. En cas de diversos centres la suma dels centres. <i>Font:</i> Ajuntaments</li> <li>➤ <i>Nombre de professionals dedicats a l'hora de menjador:</i> Nombre total de personal (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i monitors/es de menjador) que donen servei a l'hora de menjador (en atenció directa a l'infant de 0 a 3 anys) en un dia estàndard. No s'inclou el/la cuiner/a. En cas de diversos centres es sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 12,9%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

## Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

<b>% de personal educador i educador de suport fix</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les hores treballades pel personal educador i educador de suport que són realitzades per personal fix. Mostra el grau d'estabilitat de la plantilla de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport de les escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal educador fix i educador de suport fix}}{\text{Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador fix i educador/a de suport fix:</i> Nombre d'hores treballades (lectives i no lectives) pel conjunt del personal educador i educador de suport amb contractació indefinida/fixa. No s'inclou ni el personal interí (vacants o substitucions) ni l'eventual. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador i educador de suport dedica al centre. Per cada col·lectiu, s'obté sumant les hores lectives i les hores no lectives que realitzen. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 77,2%</b>	<b>Municipis participants: 56</b>

<b>% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal educador i educador de suport</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport de l'escola, respecte el total d'hores treballades. És un element per analitzar el clima laboral de l'escola.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de personal educador i educador de suport}}{\text{Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de personal educador i educador de suport:</i> S'inclou el nombre total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal docent de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals treballades de personal educador i educador de suport:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal educador i educador de suport dedica al centre. Per cada col·lectiu, s'obté sumant les hores lectives i les hores no lectives que realitzen. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 5,8%</b>	<b>Municipis participants: 52</b>



<b>Salari brut d'un/a educador/a</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Salari brut d'un/a educador/a</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Salari brut d'un/a educador/a:</i> Sou brut anual del lloc de treball d'educador/a a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 23.023,4€</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

<b>Salari brut d'un educador/a de suport</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el sou brut del personal educador/a de suport a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Salari brut d'un/a educador/a de suport</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Salari brut d'un educador/a de suport:</i> Sou brut anual del lloc de treball d'un educador/a de suport a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Es considera personal educador/a de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 20.429,0€</b>	<b>Municipis participants: 51</b>



<b>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el sou brut d'un/a director/a a temps complet de les escoles bressol. Pot ser una aproximació al grau de satisfacció dels treballadors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol:</i> Sou brut anual de lloc del lloc de treball d'un/a director/a d'escola bressol a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "l'Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius; en altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 29.783,5€</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

<b>% de personal educador tutor i educador en els seus 10 últims anys de carrera</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula el percentatge de d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera respecte el nombre total d'educadors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera}}{\text{Total educadors}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de personal educador tutor i educador de suport en els seus 10 últims anys de carrera:</i> Nombre d'educadors/es tutor i educadors/es de suport que es troben en els seus 10 últims anys de carrera. De forma general, nombre de personal amb més de 55 anys.</li> <li>➤ <i>Total educadors:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador tutor i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador tutor i educador de suport homes"</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 11,4%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>Antiguitat mitjana dels docents</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula la mitjana dels anys acadèmics treballats a l'escola bressol de tots els docents.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Anys de permanència del personal educador tutor i educador de suport}}{\text{Total educadors}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Anys de permanència del personal educador tutor i educador de suport:</i> Suma dels anys acadèmics treballats a l'escola bressol de tots els docents. S'ha d'EMPLENAR NOMÉS per aquelles escoles bressol amb una ANTIGUITAT MÍNIMA de 6 anys.</li> <li>➤ <i>Total educadors:</i> S'obté automàticament de la suma de "Nombre de personal educador tutor i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador tutor i educador de suport homes"</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 11,3</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

### Millorar les habilitats dels treballadors

<b>Hores de formació anuals rebudes per cada educador i educador/a de suport</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la mitjana d'hores anuals que destina a formació cada educador i educador/a de suport de les escoles bressol. És una aproximació a l'esforç per millorar les habilitats dels educadors/es (tutors/es d'aula) i educadors/es de suport.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores de formació anuals dels educadors/es i educadors/es de suport}}{\text{Nombre de personal educador equivalent} + \text{Nombre de personal educador de suport equivalent}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores de formació anuals dels educadors/es i educadors/es de suport:</i> Suma de les hores anuals de formació autoritzada pel municipi rebudes pel conjunt dels educadors/es i educadors/es de suport. Es considera personal educador els/les tutors/es d'aula. Es considera personal educador de suport el personal educador de les escoles bressol que no té assignat cap grup d'alumnes. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de personal educador equivalent:</i> Nombre total de personal educador/a adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades d'educador/a" entre les "Hores de conveni d'un educador/a". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de personal educador de suport equivalent:</i> Nombre total de personal educador de suport adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades de personal educador de suport" entre les "Hores de conveni d'un educador/a de suport". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 27,1</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

### Promoure la responsabilitat social

<b>% de dones sobre el total de personal educador i educador de suport</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de dones adscrites al centre respecte el total de personal educador i educador de suport.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de personal educador i educador de suport dones}}{\text{Total Docents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de personal educador i educador de suport dones:</i> Nombre de dones educadores i educadores de suport sense tenir en compte les hores treballades.</li> <li>➤ <i>Total Docents:</i> S'obté de la suma de "Nombre de personal educador i educador de suport dones" + "Nombre de personal educador i educador de suport homes". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 98,5%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>% de dones amb comandament sobre el total de comandaments</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de dones amb càrrec de comandament que treballen al centre respecte el total de personal amb càrrec de comandament que treballa al centre.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre total de DONES amb càrrec de comandament}}{\text{Nombre total de personal amb càrrec de comandament}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre total de DONES amb càrrec de comandament:</i> DONES (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i directors/es) que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió de les escoles bressol municipals. Cada persona s'ha de comptabilitzar com 1 amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre total de personal amb càrrec de comandament:</i> persones (educadors/es tutors/es, educadors/es de suport i directors/es) que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió de les escoles bressol municipals. Cada persona s'ha de comptabilitzar com 1 amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 99,1%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

## IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

### Disposar dels recursos adequats

<b>Despesa corrent per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles bressol per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 28,8€</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

<b>% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles bressol sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per les Escoles Bressol, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 3,2%</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

## Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions de les famílies	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportacions de les famílies. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportacions de les famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportacions de les famílies:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen els cobraments mensuals, així com els ingressos per serveis complementaris (menjador, acollida i casal d'estiu) i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 37,8%</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola bressol.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Diputació de Barcelona, DEGC (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</i>), etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 4,4%</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles bressol que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 57,8%</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

## Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei (educador i no educador). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins al 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 73,3%</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en serveis complementaris sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent dels serveis complementaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 17,7%</b>	<b>Municipis participants: 43</b>



% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	
<b>Explicació de l'indicador:</b>	
Aquest indicador mesura el pes de la despesa corrent en altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dóna als recursos econòmics de les escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 1,4%</b>	<b>Municipis participants: 42</b>



## Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

<b>Despesa corrent per alumne</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 5.663,4€</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

<b>Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles bressol excloent-hi els serveis complementaris i els altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies.	
<i>Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del Servei - Despesa corrent dels serveis complementaris - Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent dels serveis complementaris:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis Complementaris: 1- el menjador, 2- l'acollida/permanències i 3- el casal d'estiu. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb els següents Serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies: 1- l'espai nadó, 2- l'espai familiar i 3- l'espai de joc o ludoteca. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol municipals, corresponents al curs acadèmic 2017/2018. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 4.381,9€</b>	<b>Municipis participants: 35</b>

<b>Despesa corrent per hora d'obertura anual</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull la despesa corrent per hora d'obertura dels centres, és a dir, la despesa mitjana per hora en què l'escola bressol està oberta.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores d'obertura anual}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, les despeses de serveis complementaris, les d'atenció a la petita infància i a les seves famílies, i les despeses del personal tècnic d'educació, sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'Escola Bressol. Excepcionalment, es podrà emprar el compte d'explotació per curs escolar en els casos de gestió indirecta en què no es disposi del compte d'explotació per any natural. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s als infants al llarg del curs. Inclou totes les activitats del centre tant les escolars com les extraescolars - externes o internes-. Inclou les hores dels serveis complementaris i dels altres serveis d'atenció a la infància i a les seves famílies. En cas de diversos centres, se sumen les hores de cada centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 232,2€</b>	<b>Municipis participants: 55</b>

<b>Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\text{Quota mensual del servei d'escola bressol}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quota mensual del servei d'escola bressol:</i> Quota mensual corresponent a la jornada sencera, exclosos els serveis complementaris (menjador, acollida, permanència i casal d'estiu). En cas de tarifació social adjuntar ordenança. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 162,1€</b>	<b>Municipis participants: 35</b>

<b>Quota mitjana mensual del servei de menjador</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la quota mitjana mensual del servei de menjador.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\text{Quota mensual del servei de menjador}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quota mensual del servei de menjador:</i> Quota mensual fixa corresponent a la utilització diària del servei de menjador - descans. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 132,5 €</b>	<b>Municipis participants: 35</b>

## V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'habitants</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 47.701</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

Població de 0 a 3 anys	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la població d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 1.357</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

% població de 0 a 3 anys sobre el total de població	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el pes de població d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys en relació al total de població del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> <li>➤ <i>Nombre d'habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 2,8%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

Població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la població de nacionalitat estrangera d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera</i>	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 259</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

% població de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera sobre el total de població de 0 a 3 anys	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el pes de la població de nacionalitat estrangera d'edats compreses entre el 0 i els 3 anys en relació al total de població de 0 a 3 anys.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 19,0%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'infants de 0 a 3 anys matriculats en escola bressol respecte el nombre total d'infants de 0 a 3 anys.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes en escola bressol}}{\text{Nombre d'infants de 0 a 3 anys}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes en escola bressol:</i> Nombre de nens i nenes que estan matriculats a l'inici de curs (setembre) a les escoles bressol del municipi (públiques i privades) corresponents al curs acadèmic en estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ <i>Nombre d'infants de 0 a 3 anys:</i> Nombre de nens i nenes de 0 a 3 anys, empadronats en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 35,0%</b>	<b>Municipis participants: 51</b>

Densitat de població (habitants / km <sup>2</sup> municipi)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> <li>➤ <i>Superfície Municipal:</i> Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 2.103 h/km<sup>2</sup></b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>Taxa d'atur</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el % de persones a l'atur del municipi en relació al total de població potencialment activa.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> Taxa d'atur	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Taxa d'atur:</i> És el percentatge de població activa que està desocupada. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 10,9%</b>	<b>Municipis participants: 57</b>

<b>Taxa d'atur femenina</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el % de dones a l'atur del municipi en relació al total de dones potencialment actives.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> Taxa d'atur femenina	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Taxa d'atur:</i> És el percentatge de dones actives que estan desocupades. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 12,6%</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

<b>Renda per càpita</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants. En reflexa el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Renda familiar bruta disponible:</i> Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia).</i></li> <li>➤ <i>Nombre d'habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2018: 16.664,5€</b>	<b>Municipis participants: 54</b>

# Informe global dels indicadors d'escoles bressol: conclusions





## 1. INTRODUCCIÓ

L'etapa 0 a 3 anys és cabdal per al desenvolupament posterior dels infants i té una incidència demostrada en la millora de l'èxit escolar. L'escola bressol és, en molts casos, el primer contacte de l'infant fora del seu entorn familiar, un fet que és clau per a la seva sociabilitat. L'objectiu d'aquesta etapa educativa és facilitar el desenvolupament emocional, físic, social i cognitiu dels infants i les famílies, que desitgen que aquest procés es desenvolupi de manera harmoniosa, en entorns amables i segurs.

Els ajuntaments fa temps que van entendre que calia invertir en educació des de les primeres edats. Per aquest motiu, des de fa molts anys despleguen tot un seguit de polítiques adreçades a la petita infància, amb les escoles bressol com a element central. D'aquesta manera, s'ha pogut desenvolupar en el territori una extensa xarxa d'escoles bressol de titularitat municipal, que han esdevingut serveis públics amb una valoració excel·lent. Tres factors han estat essencials per assolir-ho: una aposta política per oferir serveis des de la proximitat del món local en un context difícil; uns projectes pedagògics ben definits i adaptats a la realitat del territori i un col·lectiu de professionals ben format i motivat que ha mantingut els nivells de qualitat tot i suportar sovint unes condicions laborals que no són un reflex del seu compromís real amb el servei.

En els darrers anys les escoles bressol municipals s'han enfrontat a dues dificultats fonamentals. Per una banda, una davallada de la natalitat que ha provocat la disminució de la demanda del servei i, per tant, el fet que moltes escoles no poguessin cobrir totes les places que oferien, especialment als municipis més petits. D'altra banda, canvis en l'estructura de finançament que han generat un clima d'incertesa que no afavoreix la gestió del servei amb una mirada a llarg termini.

Malgrat aquestes dificultats, les dades del Cercle mostren les fortaleces del servei d'escola bressol municipal. La millora de la situació econòmica ha permès, en certa mesura, compensar la disminució de la demanda derivada de la conjuntura demogràfica. D'aquesta manera, el nombre de places s'ha mantingut estable a partir de l'any 2014, amb uns nivells d'ocupació molt elevats, i destaca també que el percentatge d'infants que van a l'escola bressol és el més elevat de tota la sèrie històrica analitzada. Un altre element que s'ha posat de relleu els darrers anys ha estat l'adaptació dels serveis als perfils dels infants que requereixen un suport i/o ajut específic, ja sigui a aquells amb necessitats educatives especials o en relació amb la detecció de situacions de desavantatge socio-educatiu dins les escoles. A partir dels tallers de millora de la present edició del Cercle de comparació, s'ha comprovat que és un aspecte a tenir molt present perquè aquests infants requereixen d'una atenció especialitzada i, per tant, s'han de dedicar més recursos adaptant alhora les pràctiques i les metodologies del projecte educatiu de centre. La formació dels professionals de les escoles bressol ha estat clau per poder oferir un servei adaptat a aquests infants atenent les seves necessitats. Com s'ha esmentat, les escoles bressol són una part del conjunt de polítiques d'atenció a la petita infància. Per aquest motiu, el treball en xarxa amb altres agents com l'EAP, el CDIAP o els serveis socials municipals esdevé clau per disposar d'un servei de qualitat que ofereixi les mateixes oportunitats a tots els infants, siguin quines siguin les seves necessitats. D'aquesta manera, les escoles bressol poden treballar de manera conjunta i teixint complicitats amb altres agents del territori, educatius o no, per millorar la seva feina i adaptar-se millor a les necessitats de l'entorn per tal d'oferir un servei complet i alhora innovador.

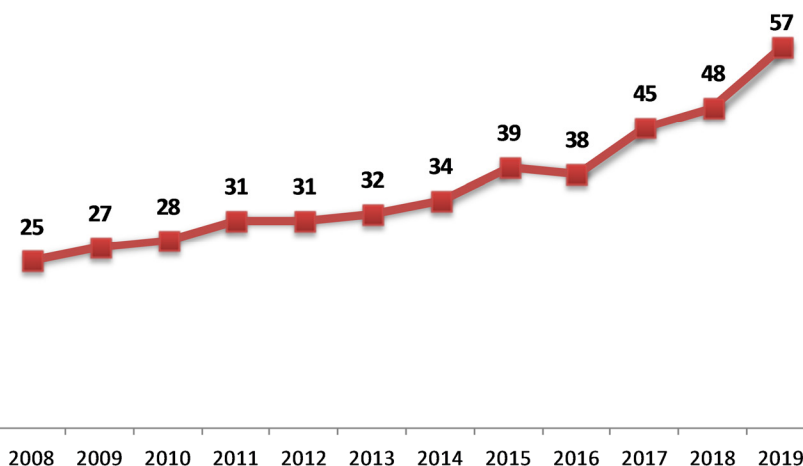
Per últim, cal destacar que les escoles bressol municipals juguen un paper cabdal en termes d'equitat, per la seva contribució a l'èxit escolar des de l'inici del procés educatiu i per garantir l'educació en igualtat d'oportunitats. S'ha de tenir en compte que els efectes positius d'aquesta etapa educativa són més intensos en aquells infants d'entorns socioeconòmics desfavorits, per la qual cosa, augmentar l'impacte del servei passa moltes vegades per facilitar l'accés a l'escola a aquells col·lectius més vulnerables. Per això mateix, és fonamental continuar treballant per tal que l'accés a aquest servei educatiu s'oferixi a tota la ciutadania en igualtat de condicions, vetllant per la inclusió, promovent una atenció educativa integral i assegurant que l'accés al servei es dugui a terme des de la igualtat d'oportunitats. En els darrers anys, molts municipis han considerat la tarifació social com una eina útil per assolir aquest repte —juntament amb les polítiques d'ajuts— com ho demostra l'augment del percentatge de participants al Cercle que l'apliquen.

A continuació es presenta l'informe de conclusions per a la present edició. S'hi analitzen les dades corresponents al curs 2017-2018 dels indicadors de gestió dels 57 municipis que han participat en el CCI d'Escoles Bressol

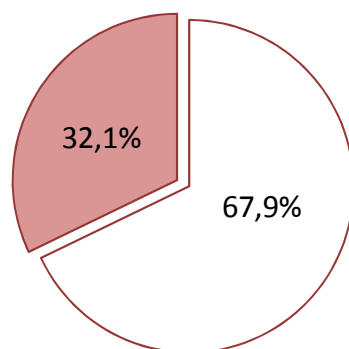
d'aquest any, amb onze municipis que s'hi han incorporat des de la darrera edició, entre els quals es troben municipis de fora de la província de Barcelona. Aquesta darrera dada denota l'impacte que està assolint al territori i és molt interessant per tal de conèixer altres realitats.

## 2. EL CCI D'ESCOLES BRESSOL 2019 EN XIFRES

Nombre de municipis participants en el CCI d'Escoles Bressol

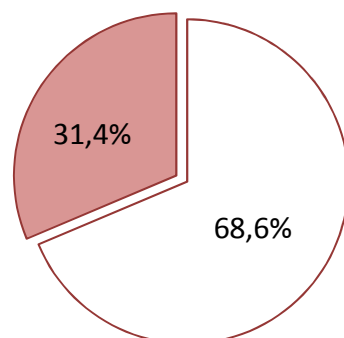


% població de municipis + 10mil habitants de la província de Barcelona participants (exclosa Barcelona ciutat)



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

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



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

**Participants 14a edició**
**Municipis de menys de 40.000 habitants**

Igualada	39.540	Franqueses del Vallès, Les	19.768	Sant Andreu de Llavaneres	10.877
Olot	34.486	Cardedeu	18.165	Premià de Dalt	10.429
Barberà del Vallès	32.839	Sant Just Desvern	17.494	Llinars del Vallès	9.838
Sitges	28.969	Canovelles	16.317	Tiana	8.709
Premià de Mar	28.071	Montornès del Vallès	16.263	Santa Coloma de Cervelló	8.179
Sant Vicenç dels Horts	27.901	Piera	15.362	Cabrils	7.348
Martorell	27.850	Vallirana	14.877	Santa Eulàlia de Ronçana	7.192
Pineda de Mar	26.659	Palau-solità i Plegamans	14.363	Lliçà de Vall	6.480
Castellar del Vallès	24.036	Canet de Mar	14.583	Navàs	6.023
Masnou, El	23.340	Torelló	14.172	Capellades	5.211
Vilassar de Mar	20.764	Sant Sadurní d'Anoia	12.866	Sant Cebrià de Vallalta	3.344
Manlleu	20.194	Abrera	12.334	Balsareny	3.205

**Municipis de més de 40.000 habitants**

Hospitalet de Llobregat, L'	261.068	Girona	100.266	Viladecans	66.168
Terrassa	218.535	Sant Cugat del Vallès	90.664	Prat de Llobregat, El	64.132
Sabadell	211.734	Sant Boi de Llobregat	82.904	Granollers	60.981
Tarragona	132.299	Rubí	76.423	Cerdanyola del Vallès	57.740
Mataró	126.988	Manresa	76.250	Vic	45.040
Santa Coloma de Gramenet	118.821	Castelldefels	66.375	Sant Feliu de Llobregat	44.474
Reus	103.477	Vilanova i la Geltrú	66.274	Vilafranca del Penedès	40.055

Els municipis marcats en color vermell són aquells que s'han incorporat al Cercle per aquesta edició, un total d'onze. Alhora, com ja s'ha comentat anteriorment, s'han incorporat també municipis de fora de la província de Barcelona: Tarragona, Reus, Girona i Olot.

### 3. ELS INDICADORS DE LES ESCOLES BRESSOL

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

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

Tot seguit es presenten els resultats obtinguts en el Cercle d'Escoles Bressol per a l'edició de 2019. Aquests s'han organitzat en cinc grans àmbits temàtics que permeten una anàlisi de les dades des de diferents punts de vista, aportant així al final del document una visió global de la situació actual del servei d'escoles bressol municipal.

### 3.1. L'IMPACTE DE L'ENTORN EN LA DEMANDA DEL SERVEI

#### 3.1.1. EL CONTEXT SOCIOECONÒMIC I DEMOGRÀFIC ACTUAL

Tant el context econòmic com el demogràfic són factors clau que influeixen intensament en la demanda del servei d'escola bressol. En concret, destaquen dos factors: la natalitat i els nivells d'ocupació. La disminució de la natalitat ha estat clarament el factor que més ha condicionat; la xifra de naixements continua any rere any marcant nous mínims, si només es tenen en compte les dades de la darrera dècada. Aquest descens, que s'observa a la figura 1, mostra una davallada del 27% de la població de 0 anys del 2009 al 2018.

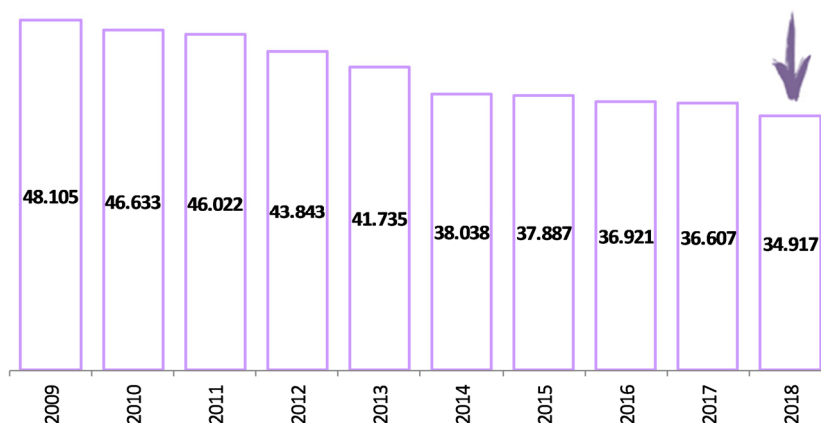


Figura 1. Evolució de la població de 0 anys a la província de Barcelona, excloent BCN ciutat (2009-2018)

L'evolució de la població de 0 a 2 anys, que són els usuaris potencials de les escoles bressol, és paral·lela a la de la població de 0 anys tot i que en aquest cas la davallada total és menys intensa i se situa en el 23%. Això representa 32.000 infants menys d'aquesta edat respecte 2010, any en què es va iniciar el descens.

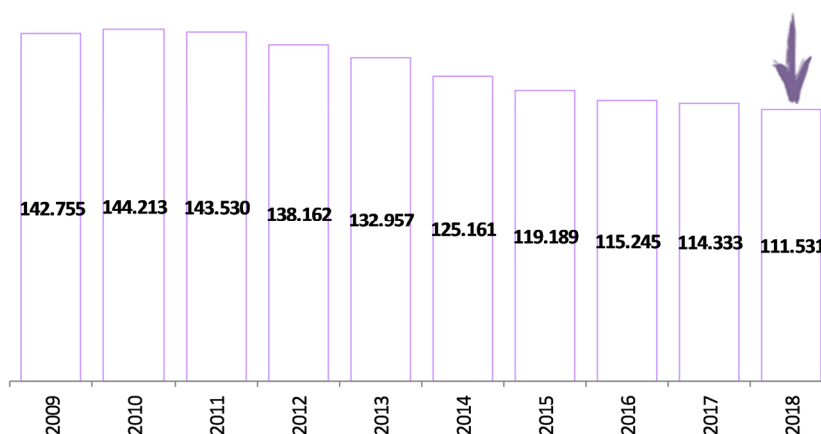


Figura 2. Evolució de la població de 0-2 anys a la província de Barcelona, excloent BCN ciutat (2009-2018)

Aquest descens de la natalitat afecta de manera desigual els municipis segons la seva grandària. Com es pot veure en la figura 3, als municipis de més de 40.000 habitants la davallada des de 2011 ha estat del 18% mentre que als municipis de menys de 40.000 habitants ha estat gairebé de 10 punts percentuals més (27%). Aquestes dades demostren que la davallada de la població 0-2 afecta més intensament els municipis de menor població i s'ha fet més pronunciada el darrer any. Així el 2018 si bé els municipis de més de 40.000 habitants mantenen estable la seva població 0-2, als municipis de menys de 40.000 habitants<sup>1</sup> la població 0-2 experimenta una disminució del 5,5%. L'envelliment i la despoblació que pateixen els municipis més petits expliquen aquest fenomen.

<sup>1</sup> Municipis de la província de Barcelona exclosa BCN ciutat.

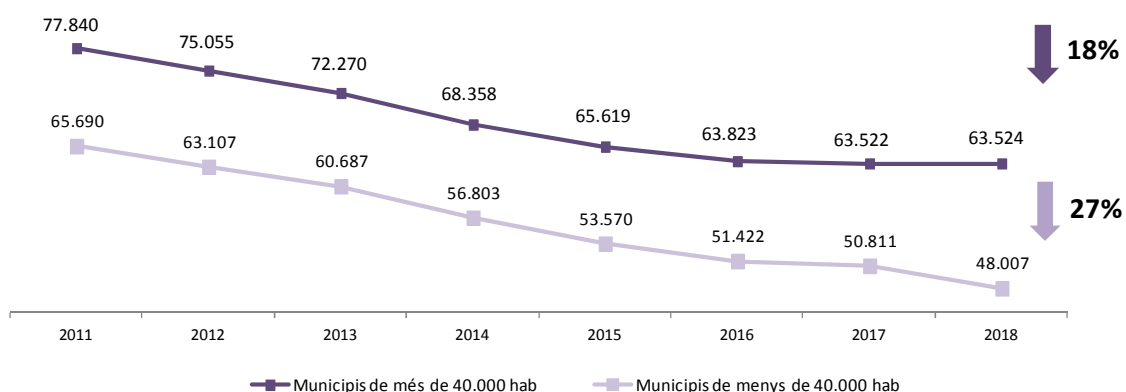


Figura 3. Evolució població 0-3 de la província de Barcelona segons trams de població excloent BCN ciutat (2011-2018)

Aquesta contínua davallada de la natalitat es pot explicar en base a la piràmide de població actual i la seva evolució, tal i com es pot veure a la figura 4. Les dades de 2006 mostren que la franja més àmplia de població era la de 30 a 34 anys. El 2018 però, aquesta situació ha canviat i la franja més àmplia de població ha passat a ser la de 40 a 44 anys i, paral·lelament, la població femenina d'entre 24 i 34 anys ha experimentat un descens. Per tant, la previsible evolució de l'estructura de la població no permet ser gaire optimistes pel que fa un canvi de tendència per als propers anys donat que els trams de població amb uns índex de fecunditat més elevats es van fent més estrets.

**La davallada de la natalitat no s'atura i la població de 0-2 ja ha disminuït un 23% des de 2010**

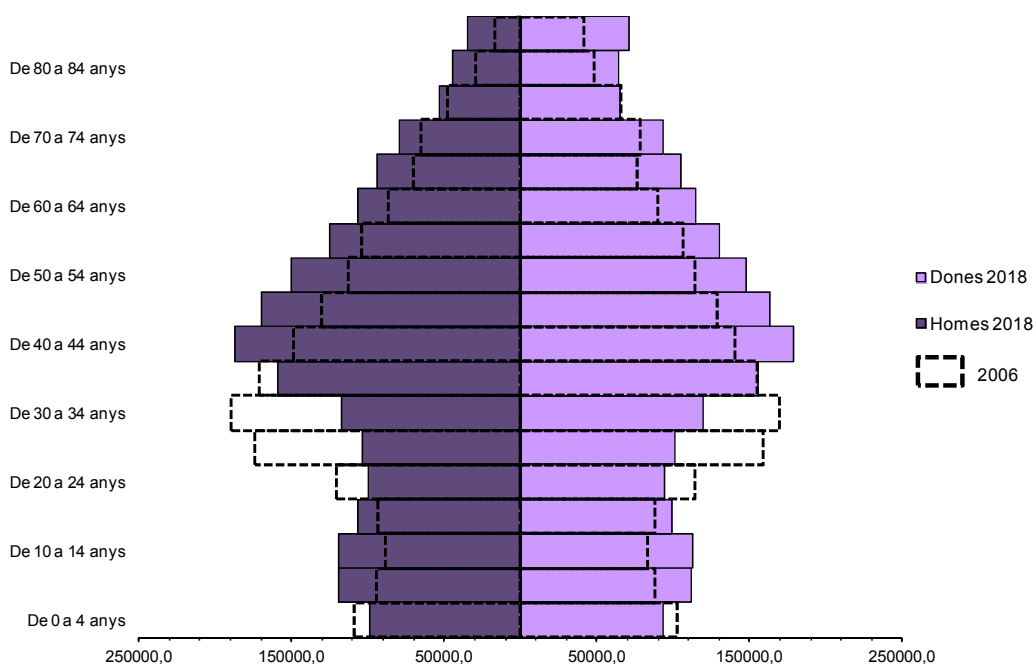


Figura 4. Piràmide de població de la província de Barcelona (2006 - 2018)

Però la demografia no és l'únic condicionant actual de la demanda d'escoles bressol. També és molt rellevant la situació socioeconòmica de les famílies. Es pot obtenir una idea aproximada a través d'indicadors com la taxa d'atur i la renda per càpita. La taxa d'atur evoluciona positivament i deixa enrere els anys més negatius de la passada crisi econòmica. Per posar aquestes dades en perspectiva, al 2018 la taxa d'atur s'ha situat a un nivell inferior al de l'any 2008, tot i que la taxa d'atur femenina continua sent superior a la masculina i no es recupera tan favorablement.

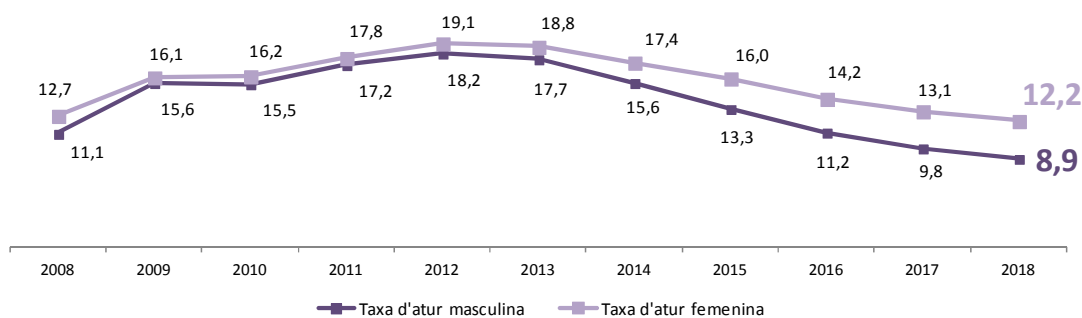


Figura 5. Evolució de la taxa d'atur segons sexe (2008-2018)<sup>2</sup>

Per últim, és rellevant tenir present l'evolució positiva de la renda per càpita<sup>3</sup>. Al 2015 aquesta se situava en els 16.366€ i al 2018 arriba als 18.764€. Aquest increment de la renda es converteix en un factor positiu juntament amb la davallada de la taxa d'atur, ja que en principi hauria d'implicar una major renda disponible perquè les famílies puguin fer front a la despesa que suposa escolaritzar un infant a l'escola bressol i accedir a altres serveis que es puguin oferir des de la mateixa escola bressol.

Tot i això, s'ha de tenir en compte que aquesta recuperació no segueix una distribució homogènia arreu del territori i no a totes les escoles bressol municipals aquest factor els afecta amb la mateixa intensitat.

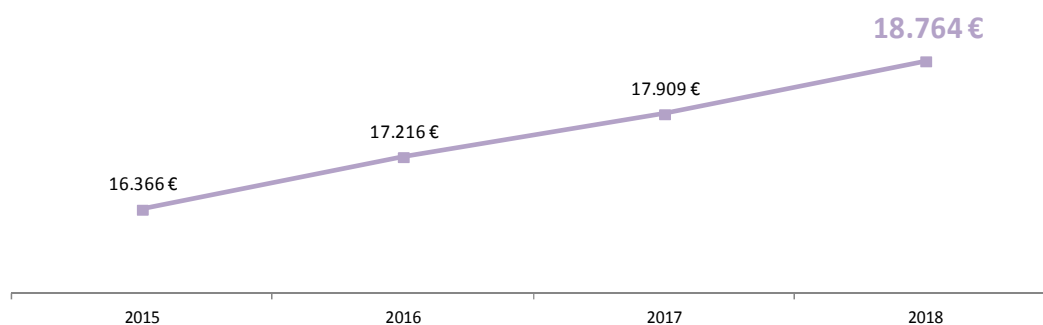


Figura 6. Evolució de la renda per càpita (2015-2018)

### 3.1.2. LA DEMANDA D'ESCOLA BRESSOL

La suma d'aquests factors —la disminució de la població 0-2 com a element negatiu i la recuperació de la situació econòmica com a element positiu— fa que la demanda d'escola bressol es mantingui estable, tal i com es pot veure a la figura següent:

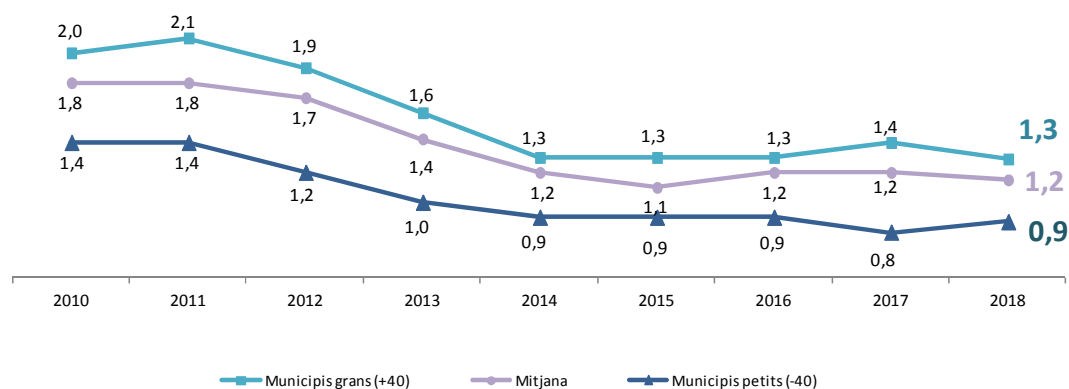


Figura 7. Evolució del nombre de sol·licituds per plaça vacant segons la població dels municipis (2009-2018)

<sup>2</sup> Informació estadística local: Hermes, Diputació de Barcelona. Dades província de Barcelona.

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

Així, al 2018 el nombre de sol·licituds per plaça vacant se situa en 1,2, la mateixa xifra que en els 2 anys anteriors. Aquesta xifra significa que, aproximadament, 1 de cada 6 famílies que fa la sol·licitud a l'escola bressol es queda sense plaça. Segons grandària poblacional, s'aprecien clares diferències: els municipis de més de 40.000 habitants reben 1,3 sol·licituds per plaça vacant de mitjana, mentre que els de menys de 40.000 habitants només en reben 0,9. És a dir, als municipis més grans hi ha un volum important de sol·licituds que es queden sense plaça i als petits, per contra, hi ha places que es queden sense cobrir.

Tal i com es mostra a la figura següent, als municipis de més de 40.000 habitants només hi ha un 10% de municipis amb menys d'una sol·licitud per plaça vacant. Per contra, en els de menys de 40.000 habitants són un 61% els que no poden cobrir totes les places que ofereixen.



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

La demanda de places mostra el percentatge d'infants que sol·licita una plaça a l'escola bressol respecte al total de la població 0-2 anys. Enguany aquest indicador augmenta en més d'1 punt respecte de l'any anterior i se situa en la xifra més elevada dels darrers 4 anys. Tot i l'augment que s'experimenta al 2018, es pot parlar d'estabilitat amb xifres que oscil·len entre el 19,5% i el 21,1%. Aquest augment de 2018 es produeix perquè el nombre de sol·licituds és estable, mentre que la població de 0 a 2 anys és més baixa. Si s'analitzen les dades segons grandària poblacional, als municipis de més població la demanda de places és gairebé 10 punts superior a la dels municipis petits.

### La demanda de places es manté elevada, especialment als municipis de majors població

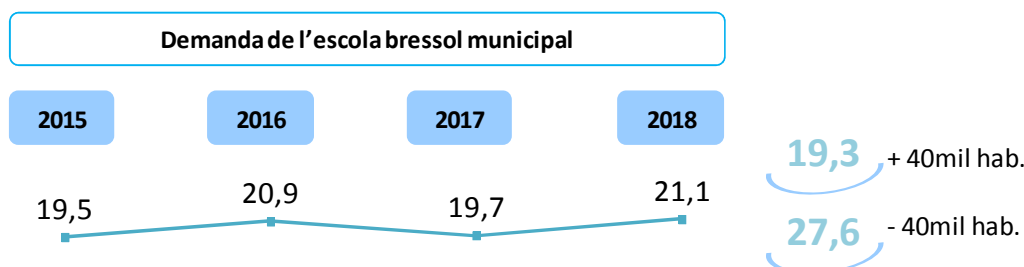


Figura 9. Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-2) 2015-2018

### 3.1.3. L'EVOLUCIÓ DE LA DISTRIBUCIÓ DE L'OFERTA

Per últim, es vol posar èmfasi en l'evolució que ha sofert la distribució de l'oferta escolar durant els 4 darrers cursos. Tot i que s'han produït variacions, a grans trets es pot parlar d'estabilitat pel que fa a la distribució de places privades, públiques i concertades. Destacar que l'oferta pública d'escola bressol es presta sobretot des del món local i, per tant, aquesta prestació pròxima del servei permet una adaptació a les necessitats específiques de cada territori.



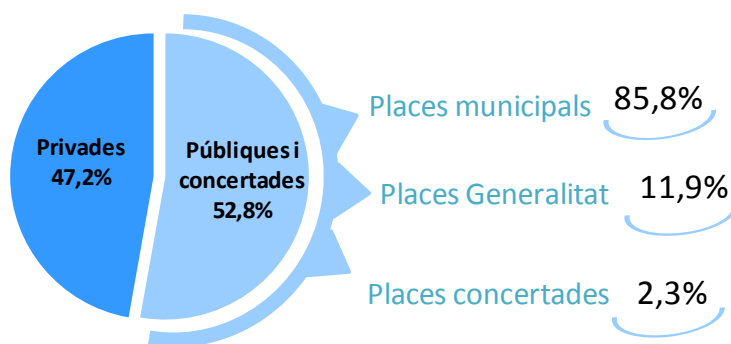


Figura 10. Distribució de l'oferta de places d'escoles bressol segons titularitat 2018

L'aposta del sector públic pel servei d'escoles bressol es visualitza en el fet que aquest tipus de places representen més del 50% del total (52,8%). D'aquestes públiques i concertades s'ha de destacar que el 85,8% són de caràcter municipal, el 11,9% de la Generalitat i un 2,3% són concertades.

La participació de municipis de fora de la província de Barcelona en el Cercle ha fet augmentar el percentatge de places de la Generalitat, donat que en aquests municipis prop del 20% de les places són gestionades per la Generalitat.

Si s'analitza l'oferta de places d'escoles bressol segons els 2 trams de població establerts, es pot observar com als municipis de menys de 40.000 habitants l'oferta pública té un pes substancialment més alt que als municipis de més de 40.000 habitants:

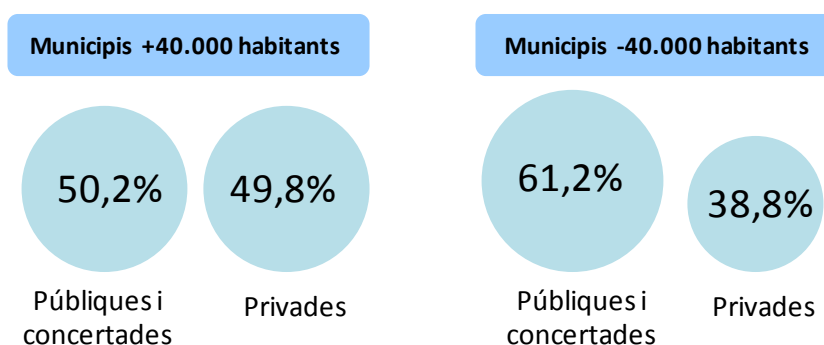


Figura 11. Oferta de places d'escoles bressol segons tram de població

La distribució d'oferta pública i privada segons tram poblacional presenta diferències significatives. Així, als municipis de menys de 40.000 habitants el 61,2% de places ofertes són públiques mentre que als municipis més grans només ho són el 49,8% del total. Aquestes dades tenen una correlació amb uns nivells d'escolarització més elevats d'escola bressol quan existeix més oferta pública (veure figura 14). Això demostra que una part important de les famílies que porten als seus infants a l'escola bressol no ho faria si hagués d'optar per l'oferta privada. La qualitat del servei, uns preus més assequibles i les polítiques d'accés al servei fan més atractiva l'escola bressol municipal en relació amb les escoles privades.

### 3.1.4. NIVELLS D'ESCOLARITZACIÓ I COBERTURA DE PLACES

Actualment a la província de Barcelona un 18,0% dels infants de 0 a 3 anys són alumnes en escola bressol municipal, la xifra més elevada de tota la sèrie històrica. Això es pot comprovar a la figura següent, on es mostren els resultats obtinguts per a aquest indicador des de l'any 2011. Aquest augment s'explica per la davallada del nombre d'infants de 0 a 3 anys alhora que es manté el nombre de places ofertes.

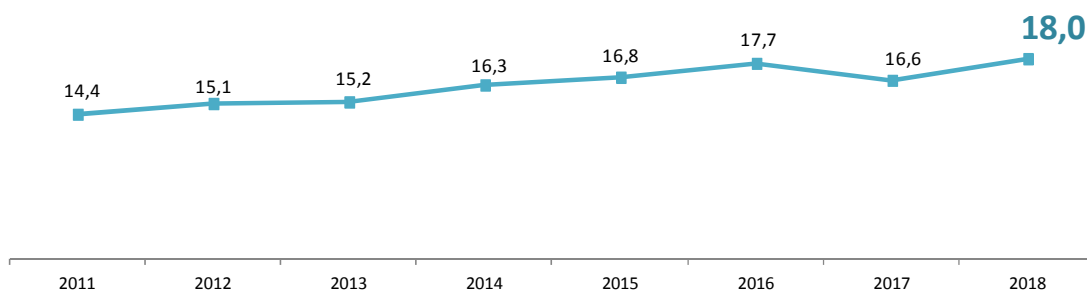


Figura 12. Evolució % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal (2011-2018)

A continuació s'analitzen les diferències en aquest indicador segons la grandària poblacional dels municipis. Als municipis més petits, on el nombre de places ofertes és major respecte a la seva població i no hi ha altra oferta, és on hi ha més percentatge d'infants que són alumnes de l'escola bressol municipal (26,1%). En canvi, els municipis de més població, com que disposen de les places necessàries per fer front a tota la demanda, presenten un nivell d'escolarització inferior (15,8%). En tot cas, l'objectiu ha de ser crear una oferta que s'adapti a les necessitats del territori tenint en compte els recursos disponibles. Per això, quan no es pot atendre tota la demanda, és clau prioritzar l'accés a l'escola bressol d'aquells infants que es troben en situacions de desavantatge socioeducatiu.



Figura 13. % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal 2017-2018

El percentatge d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol, tenint en compte també l'oferta privada i la resta d'oferta pública, arriba al 35% del total, fet que suposa un increment respecte de l'any anterior. Es pot afirmar, llavors, que cada vegada són més els alumnes que van a l'escola bressol en termes percentuals, ja sigui pública o privada.

**1 de cada 3 infants està escolaritzat i, la meitat, ho estan en una escola bressol municipal**

Aquest 35% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol supera l'objectiu del 33% fixat en el document de Barcelona Objectives de la Comissió Europea. S'ha de tenir en compte que aquestes dades es troben referides als municipis que participen en el Cercle de Comparació, no al conjunt de la província.



Figura 14. % d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol (pública i privada) 2017-2018

La cobertura de places continua sent molt elevada i arriba al 93,0% a la present edició. En cap de les edicions analitzades no ha estat inferior al 92,0% i, per tant, es pot afirmar que els elevats nivells de cobertura han estat estables. Tot i aquestes dades, s'ha de puntualitzar que hi ha àmplies diferències si s'analitza la cobertura de places segons la grandària poblacional dels municipis participants. En els més grans, de més de 40.000 habitants, la cobertura mitjana de places és de 96,1% mentre que als de menys de 40.000 és d'un 86,9%. És en aquest grup de municipis de menys de 40.000 habitants on es troben els 10 municipis que tenen una cobertura de places inferior al 80,0%. En canvi, cap dels municipis grans presenta una cobertura de places inferior a aquest llindar.

### La cobertura de places es manté elevada i se situa en el 92%

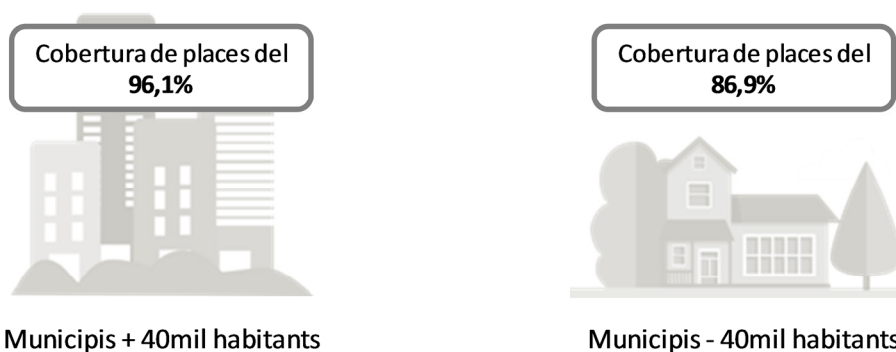


Figura 15. Cobertura de places d'escola bressol municipal segons tram de població

## 3.2. LA QUALITAT DE L'ESCOLA BRESSOL MUNICIPAL

### 3.2.1. EL VALOR EDUCATIU DE LES ESCOLES BRESSOL

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

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

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

### 3.2.2. ELS SERVEIS DE L'ESCOLA BRESSOL

Les escoles bressol municipals ofereixen una cartera de serveis que permet que els centres s'adeqüin a les necessitats específiques dels usuaris, algunes no necessàriament relacionades amb l'educació (com poden ser la conciliació, la salut, la participació de les famílies, l'acció comunitària, etc). Pel que fa al servei d'escolaritat, es pot destacar que la mitjana d'hores d'obertura és de 9,4 hores diàries, una dada que es manté estable respecte d'anys anteriors. Tot i que el nombre d'hores es manté constant, destaca l'esforç de moltes escoles per adaptar les seves hores d'obertura a les necessitats de la demanda. Cal recordar que en aquestes 9,4 hores es comptabilitzen les hores diàries en què els centres romanen oberts amb horari d'atenció directa als infants.

**La flexibilitat horària i de quotes de les escoles Bressol esdevé un factor clau en l'atracció de la demanda**

Algunes escoles donen l'opció a les famílies d'utilitzar el servei de manera molt més flexible, amb diferents quotes i franges horàries per tal d'adequar al màxim el servei als usuaris. Aquesta estratègia, en molts casos, persegueix donar resposta a les famílies que requereixen un servei adaptat a les seves necessitats, el que fa reduir les places vacants i afavorir la sostenibilitat del servei.

Amb la visió d'oferir un servei integral i adaptat a les necessitats dels infants així com a les seves famílies, a les escoles bressol també s'impulsen altres serveis anomenats complementaris que s'afegeixen a l'escolaritat. Són els següents:



Figura 16. Els serveis complementaris

El percentatge de serveis complementaris es calcula d'aquesta manera: un municipi que té els 3 serveis disposa del 100% de serveis; un que disposa de dos, del 66%, i el que disposa d'un, del 33%. Posant el focus en aquests serveis complementaris, es pot dir que l'oferta es manté estable al llarg dels anys. Un 40% dels municipis participants ofereix els 3 serveis, un 58% n'ofereix 2 i el 2% restant, 1. Cal destacar que no hi ha cap municipi que no ofereixi cap servei complementari.

A continuació es vol destacar el servei de menjador, ja que continua en nivells elevats si es compara amb els anys de crisi. Com es pot observar al gràfic, el percentatge d'alumnes que l'utilitza ha augmentat des del 2014 alhora que la taxa d'atur començava a disminuir. En els anys posteriors s'ha mantingut la tendència a l'alça en el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador habitualment, en paral·lel a la millora dels nivells d'atur.

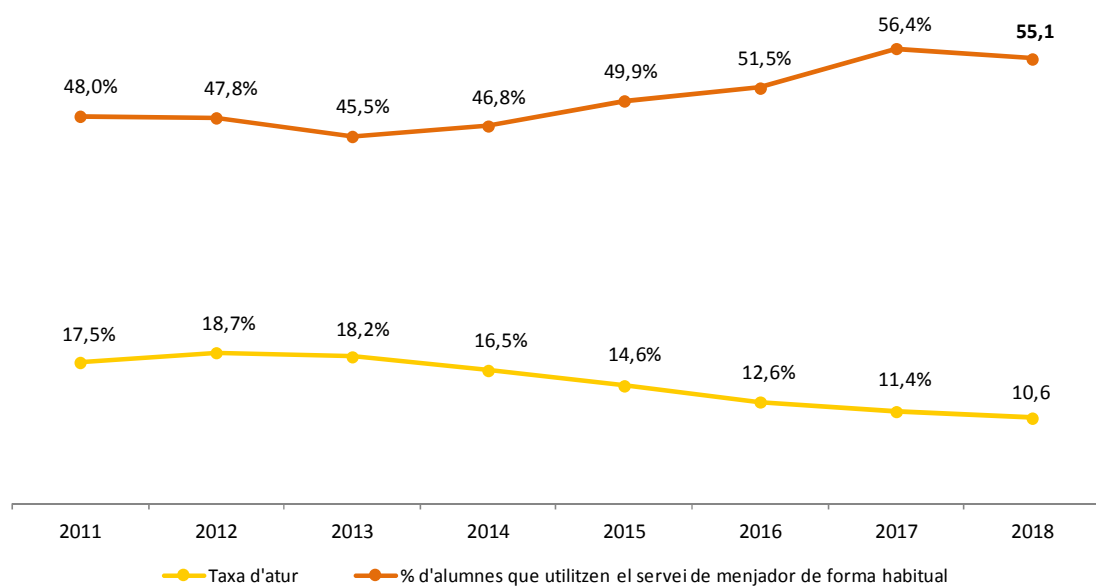


Figura 17. Alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual i taxa d'atur (2011-2018)

A part d'aquests serveis, també se n'ofereixen d'altres anomenats d'atenció a la petita infància i les seves famílies, que permeten que les famílies es puguin relacionar entre si, compartir experiències i reforçar les seves habilitats per a la criança amb l'acompanyament i suport de professionals experts. Es tenen en compte aquests tres serveis:



Figura 18. Els serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies

En relació amb l'oferta que es realitza d'aquests serveis a les escoles bressol, per a la present edició s'ha obtingut el valor màxim dels 4 darrers anys, un 35,1%. Per a la present edició, un 18% dels municipis ofereixen els 3 serveis, un 21% n'ofereix 2 i un 10%, 1. En el cas d'aquests serveis sí que hi ha municipis que no n'ofereixen cap dels 3, concretament un 51% dels municipis participants en l'actual edició.

Tal com han expressat alguns municipis en els tallers de millora, cada vegada s'ofereixen més serveis des de l'escola bressol amb una perspectiva d'atenció integral a l'infant i a les famílies. Les escoles bressol aposten així per un servei que afegeix en molts casos un component comunitari. L'objectiu és crear un servei transversal i integral que generi més impacte sobre els infants, les famílies i el propi municipi.

### 3.2.3 LA PARTICIPACIÓ DE LES FAMÍLIES

Actualment cada vegada són més les escoles que obren les seves portes per fer més participis les famílies de l'educació dels/de les fills/es. L'objectiu és facilitar la incorporació de les famílies en l'activitat normal de l'escola. Aquesta participació es produeix de vegades dins d'activitats normals de l'escola i d'altres a través d'activitats organitzades des d'aquesta.

La participació de les famílies es pot analitzar a partir de dos indicadors: el nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes i el nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs.

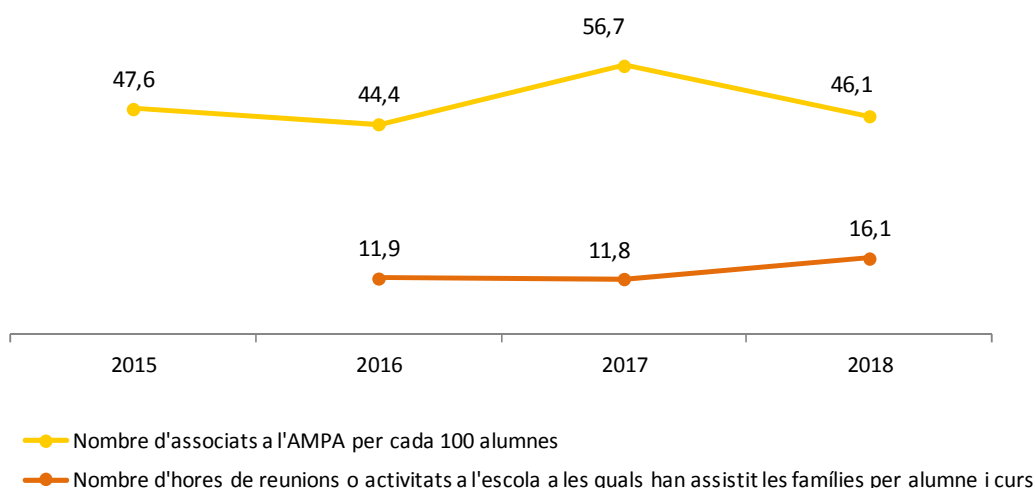


Figura 19. Evolució indicadors de participació de les famílies

Com es pot veure en la figura anterior, el nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes disminueix 10,6 punts i retorna a les xifres de 2016. Una xifra en la línia d'any anteriors que també es pot veure afectada pel fort increment de municipis que participen en el Cercle. A la present edició, destaca l'augment del nombre d'hores de reunions i activitats amb les famílies.

### 3.2.4. NOVES INICIATIVES

Als tallers de millora realitzats, les responsables de les escoles bressol han compartit un seguit d'iniciatives innovadores que s'estan impulsant a diferents centres i es poden aplicar en altres territoris. Entre aquestes, cal destacar l'entrada de la tecnologia a les aules de les escoles bressol a través de tauletes i aplicacions mòbils. Aquestes noves eines són útils per comunicar a les famílies temes com l'organització d'activitats, circulars, assistència, preinscripció així com la difusió de les fotografies, entre altres aspectes.

**La tecnologia és una eina per facilitar la gestió del centre i afavorir la participació de les famílies**

Les responsables expliquen que amb la introducció d'aquesta tecnologia es guanya temps, ja que es realitzen els diferents tràmits de manera directa i instantània. Com tot canvi, la implantació d'aquest sistema va generar resistències sobretot en els treballadors menys avesats a l'ús de les noves tecnologies i també en algunes famílies.

En altres municipis, s'han fet ressò de la introducció de metodologies de treball per tal d'impulsar una escola més oberta que fomenti l'autonomia de l'infant. En un dels municipis s'ha treballat per introduir la metodologia 'Pikler', que vetlla pel respecte a la individualitat de l'infant i la seva llibertat de moviments dins l'aula. S'ha de tenir en compte que la introducció d'aquesta metodologia persegueix un millor desenvolupament de l'infant i donen resposta a unes famílies més implicades en l'educació i el benestar dels seus fills. Val a dir que la introducció d'aquestes metodologies comporta la implicació de les educadores, que en molts casos han de rebre una formació específica.

### 3.2.5. LA SATISFACCIÓ DELS USUARIS

Pel que fa al grau de satisfacció, les escoles bressol continuen mantenint una nota molt elevada, per a la present edició de 8,8 punts sobre 10. Destaca no només l'alta puntuació del servei sinó també que aquesta s'ha mantingut en molt bons registres els darrers 7 anys, sempre per sobre dels 8,7 punts.

A continuació, es mostra en quina posició es troben les escoles bressol pel que fa al grau de satisfacció dels usuaris dels diferents serveis municipals analitzats. Com es pot comprovar, el servei d'Escoles Bressol és, juntament amb els Serveis Locals d'Ocupació, el servei amb un grau de satisfacció més elevat (8,8). Aquest indicador és el reflex de la feina ben feta de les educadores i les responsables de les escoles any rere any.

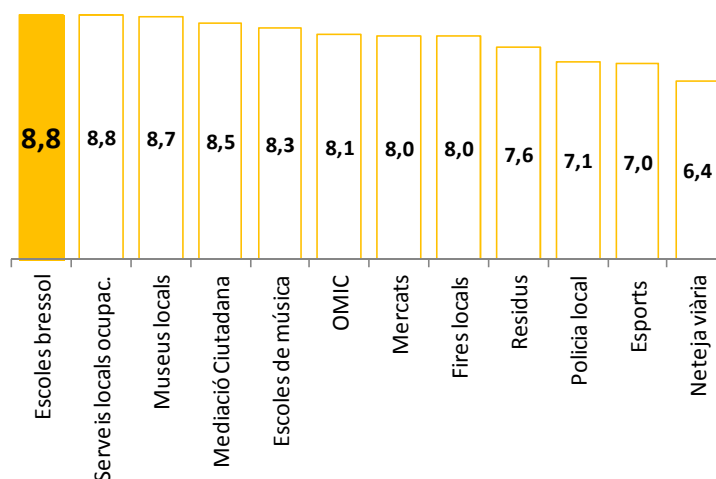


Figura 20. Grau de satisfacció dels usuaris

### 3.3. L'ACCÉS AL SERVEI EN CONDICIONS D'EQUITAT

#### 3.3.1. ESTRATÈGIES D'ACCÉS A L'ESCOLA BRESSOL

Entre els municipis participants en el Cercle, les estratègies per fer accessible el servei a tots els infants des del vessant de la capacitat econòmica de les famílies és una de les prioritats. Aquestes estratègies es poden classificar en tres categories: l'establiment d'uns preus assequibles, la configuració d'un sistema d'ajuts adequat i adaptat a les característiques de l'usuari i l'aplicació de polítiques de tarifació social.

Amb aquestes 3 estratègies per garantir l'accés a l'escola bressol es persegueix:

- ♦ Reforçar la inclusió social dels infants amb situacions de risc o desavantatge socioeducatiu.
- ♦ Millorar el potencial laboral de dones amb fills/es i impulsar la seva incorporació i permanència al mercat laboral.
- ♦ Afavorir l'accés de tots els infants a l'escola bressol independentment de la capacitat econòmica de la seva família.



Figura 21. Estratègies per garantir un accés universal a l'escola bressol municipal

Per a la present edició (dades corresponents al curs 2017-2018), la quota mitjana mensual del servei d'escola bressol s'ha situat en els 162,1€ i la quota mitjana mensual del servei de menjador, en els 132,5€. En els últims anys, la quota d'escolaritat ha tendit a disminuir, mentre que la quota de menjador s'ha mantingut estable. Si s'analitza la quota d'escolaritat per trams, succeeix el següent:

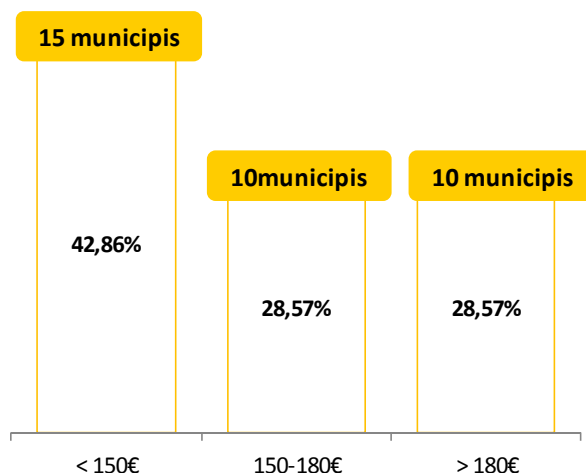


Figura 22. Trams per quota d'escolaritat

Una segona eina per garantir un accés universal a l'escola bressol és disposar d'una política d'ajuts i bonificacions que s'adaptin a la realitat i necessitats dels usuaris i permetin a les famílies fer front al cost del servei. Al 2018 un 20,8% d'alumnes han rebut ajuts, un percentatge molt similar al de l'any anterior. Cal recordar que aquests ajuts poden ser concedits de diferents maneres: en forma de beques, exempcions i bonificacions.

Seguidament es mostra l'evolució dels alumnes que han rebut ajuts i dels ajuts concedits sobre els sol·licitats. Quant al percentatge d'alumnes que han rebut ajuts, s'observa una davallada el 2012, mentre que l'any següent la xifra va repuntar i es va mantenir entorn del 25%-26% fins a 2015. El 2016 es va produir un segon descens, i des de llavors l'indicador presenta una lleugera tendència a l'alça. El percentatge d'alumnes que han rebut ajuts sobre els ajuts concedits s'ha mantingut força estable en els darrers anys, i en la present edició es situa entorn el 87%.

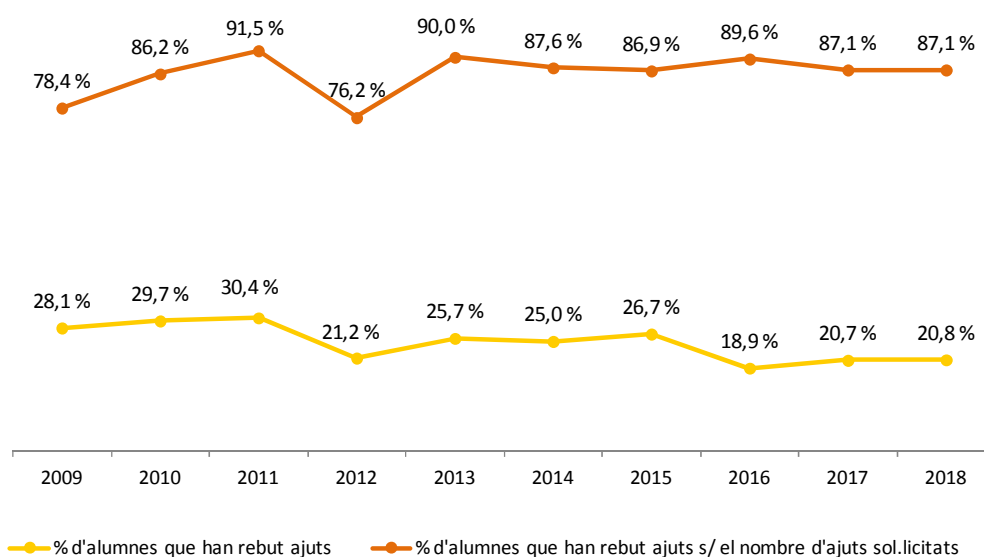


Figura 23. Evolució del % d'alumnes que han rebut ajuts i del % d'alumnes amb ajuts sobre el nombre d'ajuts sol·licitats (2009-2018)



D'altra banda, la tarifació social consisteix en l'aplicació d'un preu públic diferenciat en funció de la renda i les característiques socials de cada usuari. Es pot aplicar només a l'escolaritat, al servei de menjador o a ambdós. D'aquesta manera, adaptant les quotes a la capacitat econòmica de les famílies, s'aconsegueix afavorir l'accés d'aquelles famílies que sense aquesta mesura no podrien accedir a l'escola bressol.

### Augmenta el % de municipis que apliquen polítiques de tarifació social

Enguany un 38,6% dels municipis participants en el Cercle apliquen polítiques de tarifació social, fet que representa un total de 22 municipis, 5 més que en l'edició anterior. Si se segmenten els resultats segons trams de població, més de la meitat dels municipis de més de 40.000 habitants apliquen polítiques de tarifació social (52,4%); en canvi, als municipis de menys de 40.000 habitants els municipis que n'apliquen representen el 30,6%.

### Aplicació de polítiques de tarifació social

1 de cada 2 municipis      1 de cada 3 municipis



Figura 24. Aplicació de polítiques de tarifació social

Tant la tarifació, com els preus de les quotes i el sistema d'ajuts esdevenen estratègies essencials per facilitar l'accés a totes les famílies que no poden portar els seus infants a l'escola per motius econòmics. En aquest punt cal recordar que la incidència d'assistir a l'escola bressol en l'èxit educatiu posterior és més intensa per a aquells infants d'entorns socioeconòmics desfavorits.

### 3.3.2. L'ATENCIÓ A LA DIVERSITAT

Quan es parla d'equitat no es fa referència només a l'accés a l'escola bressol sinó a tota l'escolarització dels infants. Les escoles bressol disposen d'elements de detecció així com de suport i acompanyament per tal de fer front a determinades situacions de desavantatge socioeducatiu.

En aquest àmbit destaquen dos indicadors que fan referència, d'una banda, a alumnes amb necessitats educatives socials (NES) que, per raons socioeconòmiques o socioeducatives, requereixen d'una atenció educativa específica; i de l'altra, a alumnes amb necessitats educatives especials (NEE) com poden ser infants amb discapacitat física, psíquica o sensorial i/o trastorns de personalitat i conductuals. A continuació, es mostra l'evolució d'aquests dos indicadors des de 2015 fins a l'actual edició:

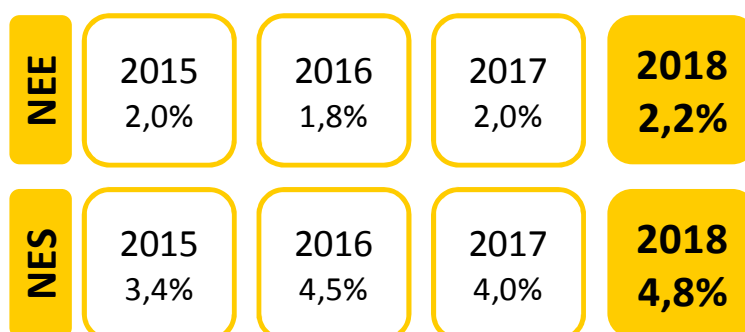


Figura 25. % Alumnes amb necessitats educatives especials i socials 2015-2018

Com es pot veure, el percentatge d'alumnes amb necessitats educatives especials es manté estable en els darrers anys al voltant del 2%, mentre que el percentatge d'alumnes amb necessitats educatives socials va registrar el 2018 el valor més elevat del període 2015-2018 (4,8%).

A través dels tallers de millora, alguns municipis han exposat la situació que tenen a les seves escoles bressol quant a la composició de les aules i han posat de relleu la necessitat d'adaptar el servei a les necessitats dels infants que requereixen un suport i/o ajuda específica. Destaquen que la detecció precoç de situacions de desavantatge educatiu és clau però que s'ha d'acompanyar dels recursos i la formació adients per abordar aquests casos amb garanties. En aquesta línia, comenten que cada vegada més les escoles bressol municipals, coordinadament amb altres agents educatius municipals, hi estan treballant i engenant iniciatives per millorar contínuament l'atenció de les necessitats específiques dels infants.

Per fer efectiu aquest acompanyament, des d'alguns municipis es treballa de manera conjunta i coordinada amb diferents agents de la comunitat: Serveis Socials, l'EAP, el CDIAP, el CAP, i l'EAlA, entre d'altres. Es tracta tant de disposar de més mitjans per detectar aquells infants amb necessitats educatives com de poder establir plans d'actuació i finalment compartir informació entorn d'aquesta temàtica, per tal d'unificar criteris i treballar tots els agents en la mateixa direcció.

### **El treball en xarxa amb altres agents educatius esdevé clau en l'acompanyament a infants amb NEE i NES**

En aquests casos, és tan important el treball amb l'infant a l'escola bressol com la comunicació amb les famílies i la coordinació amb els diferents agents que hi intervenen. Es tracta de crear unes sinèrgies positives perquè l'infant pugui prendre part de les activitats de l'escola bressol com la resta d'infants de manera natural i es garanteixi així la igualtat d'oportunitats i la integració.

## **3.4. L'ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DE L'ESCOLA BRESSOL**

A la dimensió d'organització es tracten els models de gestió de les escoles bressol, les ràtios alumnes/educadores, la distribució d'hores al centre, així com la formació dels docents, l'antiguitat i els salaris, entre d'altres. Els valors dels principals indicadors de la dimensió es mantenen estables. Seguidament es posa el focus en la gestió del personal, que s'analitzarà des de diferents perspectives.

### **3.4.1. LA GESTIÓ DEL PERSONAL**

Les ràtios de personal continuen estables, amb una mitjana de 14 alumnes per educador/a tutor/a i de 0,5 educadors/es de suport per cada educador/a tutor/a. Així, es pot concloure que, per cada 3 educadors, s'atenen 28 infants de mitjana. Aquesta estabilitat en les ràtios de personal mostra uns nivells de qualitat i seguretat que es mouen en uns marges molt estrets perquè es troben delimitats per una estricta normativa. Tot i això, continua havent-hi aules amb infants que requereixen una atenció especial i més individualitzada i no es contempla un augment de personal en la proporció necessària per donar un suport adequat.

S'ha de tenir en compte que tal com marca la normativa actual<sup>4</sup>, al primer cicle de l'educació infantil el nombre mínim de professionals en presència simultània ha de ser igual al nombre de grups en funcionament simultani més un, incrementat en un de més per cada 3 grups. Alhora, simultàniament, pot haver-hi com a màxim el nombre següent d'infants per grup:

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



Figura 26. Nombre màxim d'infants per grup segons Decret 282/2006, de 4 de juliol, pel qual es regulen el primer cicle de l'educació infantil i els requisits dels centres

L'únic indicador que augmenta significativament és el % de monitors/es sobre el total de professionals de menjador, que se situa en el 12,9%. Tot i aquesta estabilitat, cada escola bressol té un cert marge per configurar la seva estructura organitzativa, i les pròpies característiques en funció del seu projecte educatiu i tenint en compte els infants que s'hi atenen. Actualment hi ha centres que tenen un volum elevat d'infants amb necessitats educatives especials, que requereixen de més atenció, situació en la qual s'hi ha de dedicar més personal. Aquesta situació obliga a ampliar el volum de personal per realitzar una atenció més individualitzada.

Pel que fa a la distribució d'hores lectives i no lectives, les xifres són estables al llarg del període d'estudi, amb uns resultats per a aquesta edició de 15,6% d'hores no lectives dels educadors/es tutors/es i un 10,0% d'hores no lectives dels educadors/es de suport sobre el total d'hores anuals treballades.

Com es pot comprovar a la figura següent, tant el percentatge del personal que es troba en els seus 10 últims anys de carrera com l'antiguitat mitjana d'aquests han augmentat en els darrers 3 anys. Conèixer aquesta tendència pot ser útil a les escoles bressol per prendre consciència de la seva situació i planificar els relleus del personal que en els propers 10 anys es jubilarà.

	2016	2017	2018
% de personal educador tutor i educador de suport en els últims 10 anys de carrera	10,7	9,0	11,4
Antiguitat mitjana dels docents	10,3	10,8	11,3

Figura 27. L'antiguitat del personal docent de les escoles bressol municipals

Alguns municipis van comentar als tallers de millora que a les seves escoles, atès l'avançada edat de les seves educadores i/o l'antiguitat d'aquestes, han posat en marxa programes de formació interna així com de creixement professional obrint horitzons cap a noves metodologies i aprenentatges emergents tal com ho demanda el context actual. Això ho han fet a través de la creació d'espais de reflexió grupal, impulsant noves metodologies d'aprenentatge a l'aula, compartint idees a través de formacions i treball en xarxa, així com enfortint la cohesió de l'equip docent. En els municipis més grans, a més, s'ha volgut impulsar el treball col·laboratiu entre els diversos centres del municipi.

### 3.4.2. L'APOSTA PEL CREIXEMENT PROFESSIONAL DEL COL·LECTIU DOCENT

Posant el focus en els recursos destinats a la millora i el desenvolupament del conjunt de professionals de l'escola bressol municipal, en primer lloc s'analitza el volum d'hores de formació anuals rebudes per educador/a. Per a la present edició, aquestes han disminuït lleugerament en comparació amb el 2017 però, tot i això, es mantenen unes xifres superiors a les dels anys 2015-2016. Per tant, es pot parlar de continuïtat en l'aposta per la formació i el desenvolupament professional de les educadores.

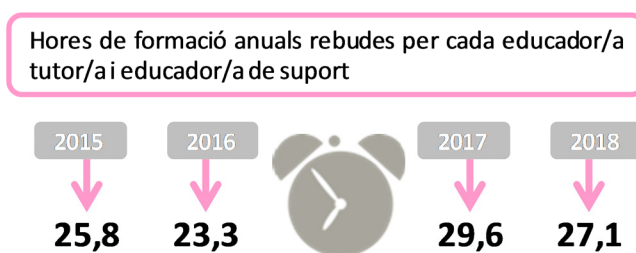


Figura 28. Evolució hores de formació anuals rebudes per educador/a

En els tallers de millora de la present edició han estat uns quants els municipis que han volgut tractar temes relacionats amb la formació i el creixement professional dels equips. Entre aquestes iniciatives destaca, per exemple, la formació realitzada en un municipi que es basava en l'observació, anomenada 'Formació-Acció'. El professional encarregat de la formació observava tant les dinàmiques dels grups d'infants com també els docents. Amb la informació recollida i els resultats obtinguts, es decidia de manera consensuada amb el personal docent de l'escola bressol municipal la temàtica a tractar durant el curs a través d'un conjunt de sessions de treball.

**Les professionals d'escola bressol són de les que més hores de formació realitzen en comparació a altres serveis**

Per tant, sembla que cada vegada són més les escoles bressol que opten per un canvi metodològic i aposten per la formació i creixement professional del seu personal com a element clau per a l'èxit del servei i l'adaptació als canvis de l'entorn.

Si es comparen les hores de dedicació a la formació amb la resta de serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona, es pot observar com les Escoles Bressol es troben en quarta posició només per darrere de Mediació Ciutadana (38,6), les Oficines Municipals d'Informació al Consumidor (OMIC) (36,9) i els Serveis Socials (28,5).

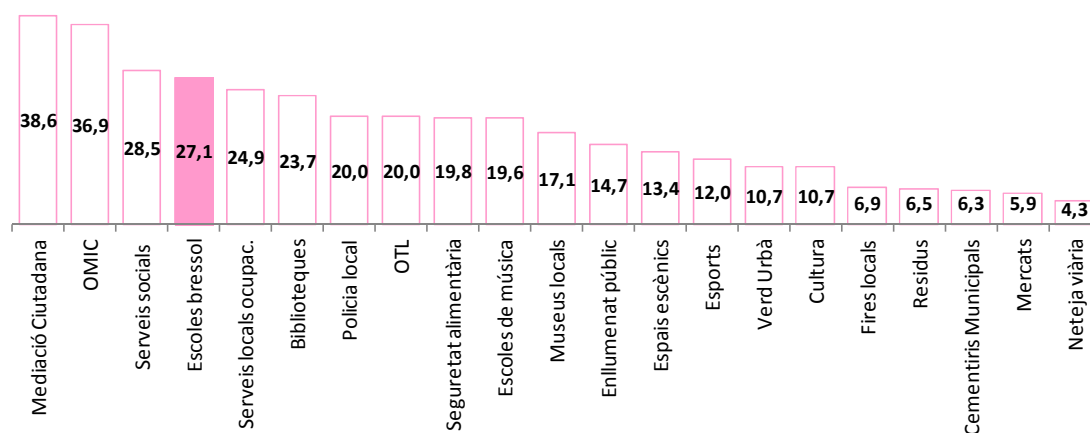


Figura 29. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2018)

### 3.4.3. ELS MODELS DE GESTIÓ DEL SERVEI

En aquesta edició, s'ha repetit la xifra de l'any anterior pel que fa al percentatge de despesa que correspon a una forma de gestió directa respecte del total de despesa, que ha estat del 60%. Concretament, com es mostra a la figura següent, a 29 municipis (53%) hi ha predomini de la gestió directa mentre que en els 26 municipis restants (47%) ho fa la indirecta. S'ha de recordar que aquests darrers percentatges es calculen segons si més del 50% de la despesa dels municipis participants correspon a gestió directa o a gestió indirecta.

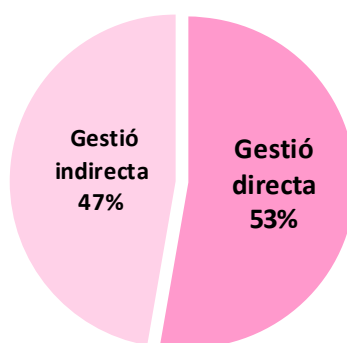


Figura 30. Volum de municipis de gestió directa i indirecta 2018

Ahora, cal destacar que el servei d'Escoles Bressol és un dels 5 serveis municipals analitzats amb més gestió indirecta, tal i com es mostra en la següent figura.

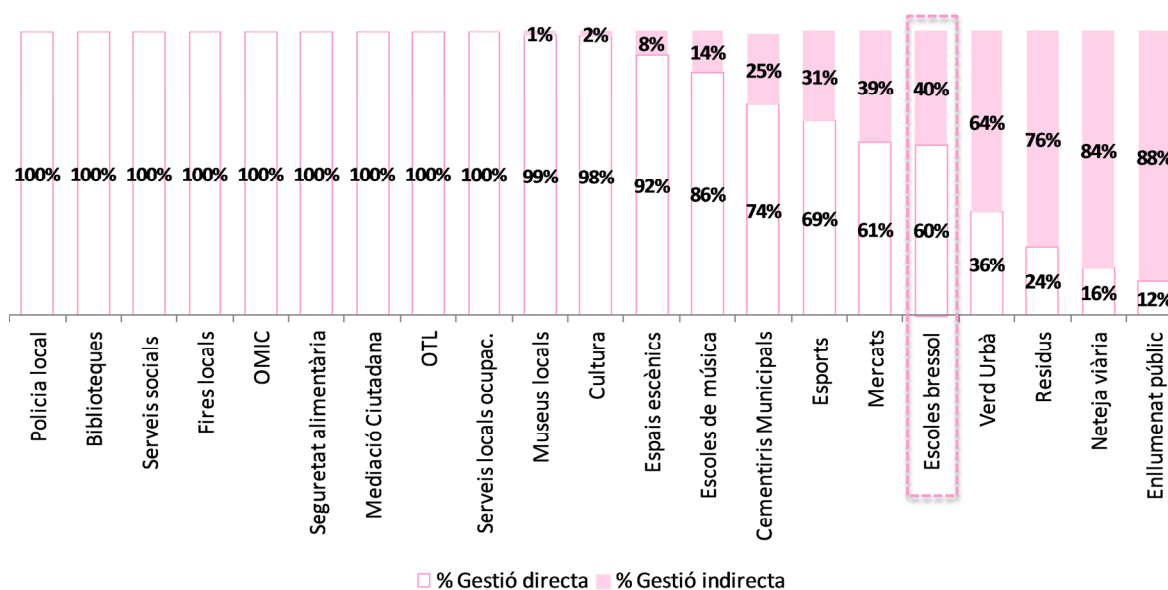


Figura 31. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

### 3.5. LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA DEL SERVEI

#### 3.5.1. ELS COSTOS DEL SERVEI

En darrer terme, es fa referència als costos i al finançament de les escoles bressol. Tal i com mostra el gràfic següent, des de 2013 la despesa corrent per alumne presenta una tendència a l'alça fins als 5.663,4€ de la present edició. La despesa per alumne del servei d'escola bressol —que no inclou els serveis complementaris i els d'atenció a la petita infància—, es manté estable al llarg de tota la sèrie analitzada, i el 2018 és de 4.381,9€.

#### Estabilitat total en els costos unitaris del servei

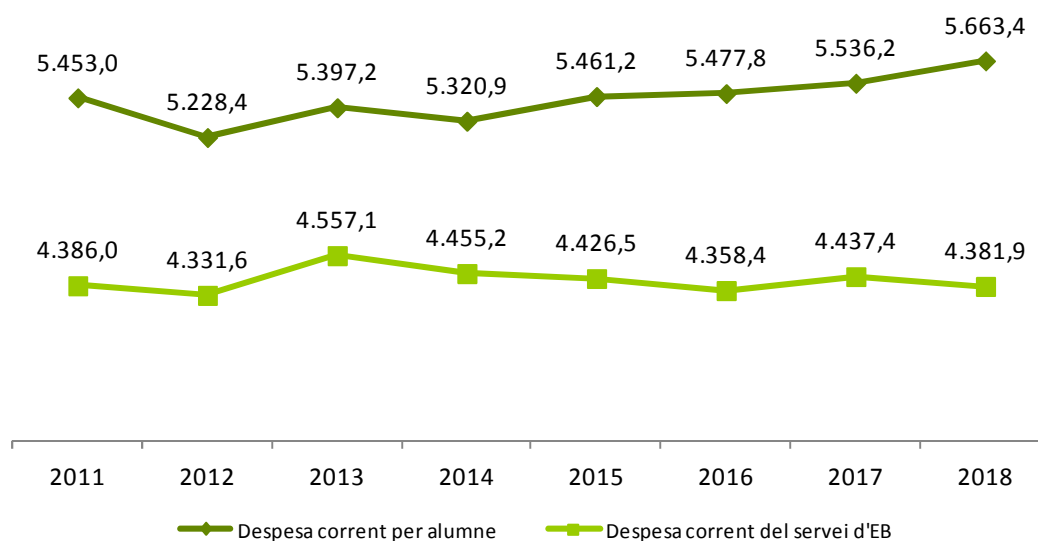


Figura 32. Evolució dels costos unitaris del servei (2011-2018)

A banda dels costos unitaris per infant, la despesa total del servei també es posa en relació amb altres variables, com el nombre d'habitants o el pressupost municipal. La despesa per habitant augmenta respecte l'any anterior després de la lleugera davallada de 2017. Un factor a tenir en compte en aquesta anàlisi és l'estancament de la població en els darrers anys. Així, si s'uneixen l'estabilitat de la despesa i una població que no creix, el resultat és un indicador força estable. L'anàlisi d'aquest indicador pot ser útil per monitoritzar el volum de despesa en escola bressol que es realitza des del món local donat que es compara amb una variable que es manté prou estable com la població.

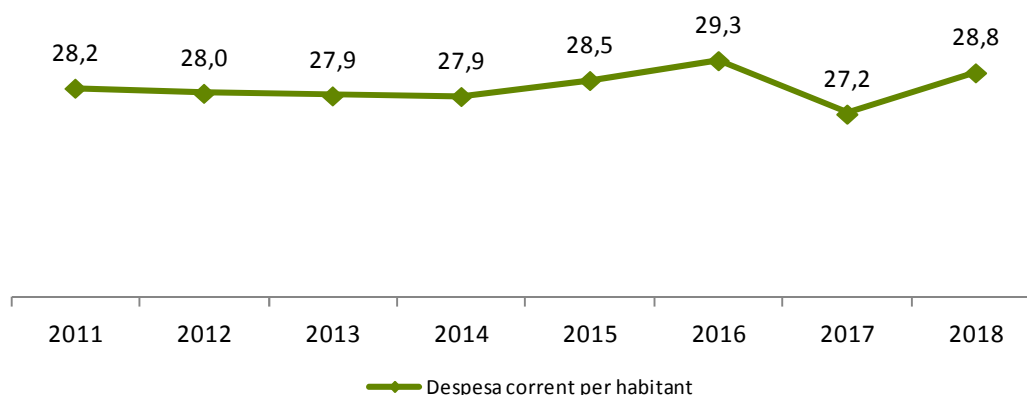


Figura 33. Evolució de la despesa corrent per habitant (2011-2018)

Comparar les despeses del servei respecte del pressupost mesura l'esforç pressupostari (en termes relatius) que realitzen els ajuntaments envers el servei d'escola bressol. Enguany els ajuntaments han dedicat un 3,2% del seu

pressupost a les escoles bressol. En part, a causa de la llei d'estabilitat pressupostària, que limita qualsevol increment significatiu de la despesa, els pressupostos dels ens locals s'han mantingut bastant estables en els darrers anys (també la despesa en escoles bressol), fet que es tradueix en una pauta d'estabilitat en aquest indicador.

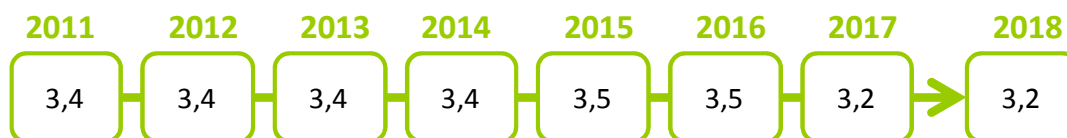


Figura 34. Evolució de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (2014-2018)

### 3.5.2. L'ESTRUCTURA DE FINANÇAMENT

I per últim, s'analitza l'estructura de finançament del Servei. Els costos de les escoles bressol es financen a través de tres vies: Ajuntament, famílies i les aportacions d'altres institucions. L'Ajuntament és la part que finança un percentatge més elevat, concretament un 57,8%. Aquest percentatge ha estat molt superior al de l'any anterior, que fou de 43,4%.

Les famílies aporten el 37,8%, percentatge que es manté estable respecte l'any anterior. Per la seva banda, el percentatge de finançament d'altres institucions cau fins al 4,4%. En els darrers anys, després de la retirada del finançament de la Generalitat, les aportacions d'altres institucions es realitzen bàsicament des de la Diputació de Barcelona. Per al curs 2017-2018, des de la DIBA s'han concedit 3.600.177 €. Al moment de tancar aquest informe (novembre de 2019) hi ha una altra convocatòria en període de concessió però atès que no estan reconeguts els imports individuals, no s'han tingut en compte en aquestes dades. En tot cas, es pot avançar que aquesta convocatòria està dotada amb 12 milions d'euros, el que suposarà al voltant de 495€ per alumne escolaritzat a jornada completa. La concessió definitiva d'aquesta convocatòria suposaria un augment fins al voltant del 13% de les aportacions d'altres institucions. Val a dir que la dotació total que es va concedir des de la DIBA per al curs 16/17 va arribar a prop dels 24 milions d'euros. A la figura següent, es pot observar l'evolució del pes de les diferents fonts de finançament des de l'any 2015:

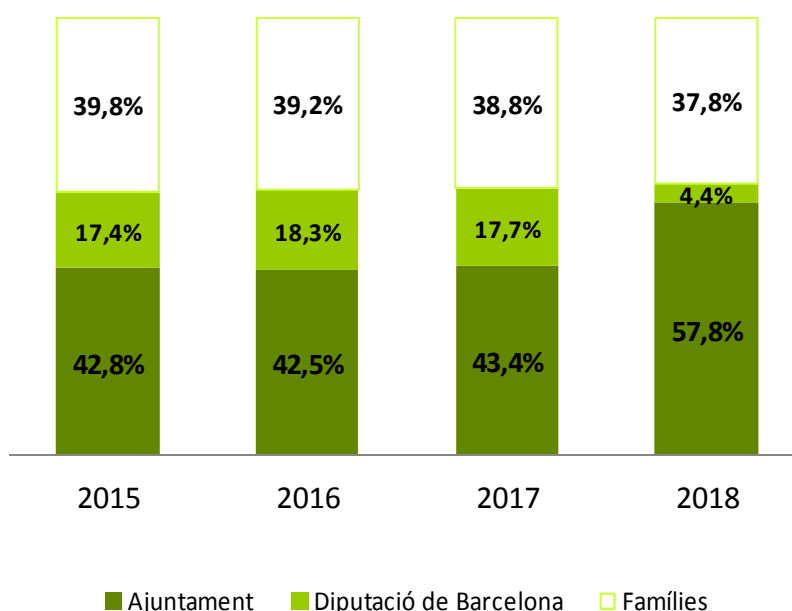


Figura 35. Evolució de l'estructura de finançament de les escoles bressol (2015-2018)

Per tant, si es tradueixen els percentatges anteriors a xifres absolutes per alumne, l'estructura de finançament per una plaça del servei d'escolarització queda d'aquesta manera:

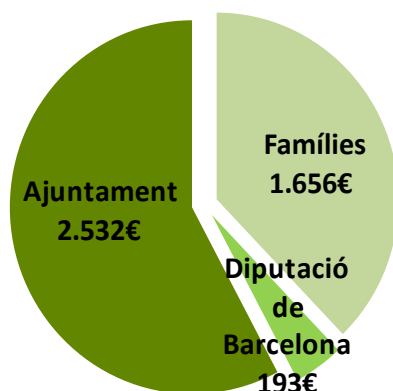


Figura 36. Estructura de finançament d'una plaça del servei d'escolarització en escola bressol municipal 2018

Per acabar, es vol posar de relleu la comparativa de l'estructura de finançament entre els diferents serveis municipals analitzats als Cercles de Comparació Intermunicipal. Així doncs, es destaca que les Escoles Bressol continuen sent un dels serveis amb més finançament per part dels usuaris, un 38%.

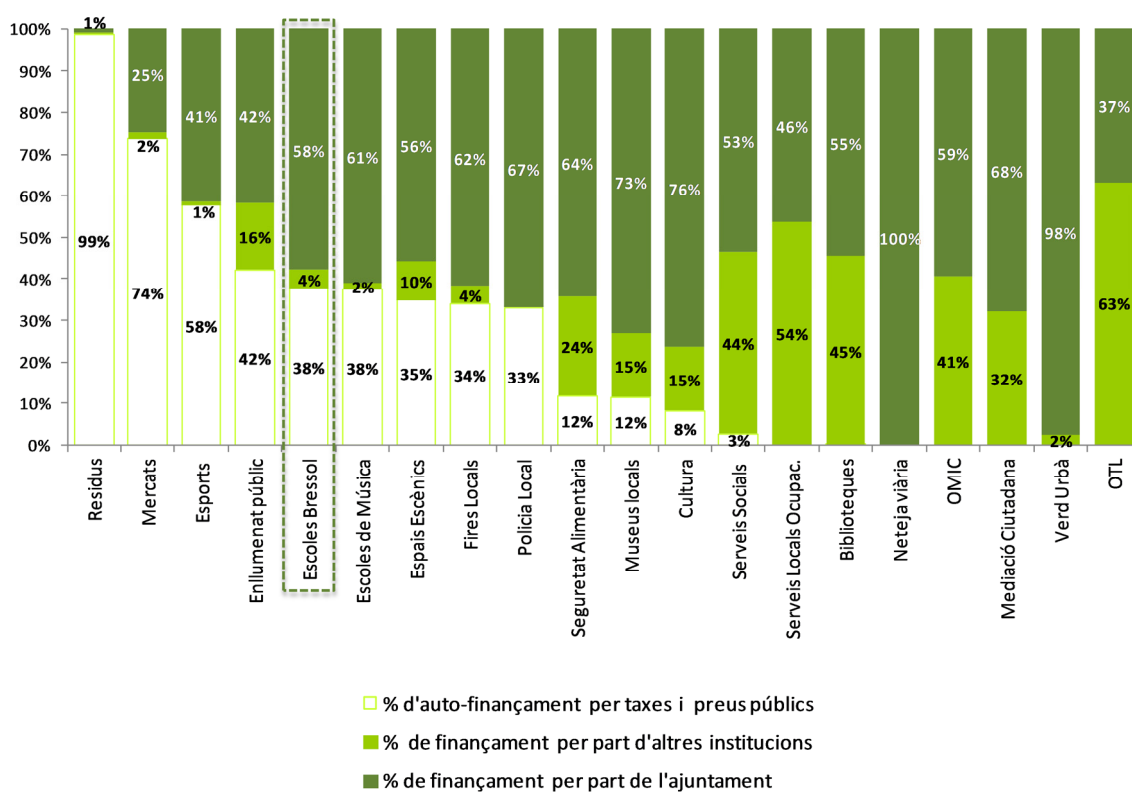


Figura 37. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal



## 4. ELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES BRESSOL

A continuació es mostra el resum dels resultats de tots els indicadors del Cercle d'Escoles bressol per a la present edició, comparats amb les 3 edicions anteriors.

### DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2015	2016	2017	2018
Nombre de sol·licituds per plaça vacant	1,1	1,2	1,2	<b>1,2</b>
Demanda de places d'escola bressol municipal (% sobre població 0-3 anys)	19,5	20,9	19,7	<b>21,1</b>
% Cobertura de places (grau d'ocupació escoles bressol)	92,9	92,7	92,1	<b>93,0</b>

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

Alt grau de cobertura de places de les escoles bressol.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2015	2016	2017	2018
% d'oferta de serveis complementaris	81,6	81,5	80,6	<b>79,5</b>
% d'oferta d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies	33,3	26,7	32,6	<b>35,1</b>
% d'hores de serveis complementaris sobre el total d'hores d'obertura anuals	42,4	42,6	41,9	<b>41,4</b>
% d'hores d'altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre el total d'hores	3,3	3,0	3,3	<b>3,0</b>

L'oferta dels serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies augmenta fins a superar el 35%.

Els % d'hores dedicades als serveis complementaris i d'atenció a la petita infància es mantenen estables.

Planificar adequadament l'oferta escolar	2015	2016	2017	2018
% de places municipals sobre el total de places al municipi	45,4	48,7	44,4	<b>45,1</b>
% de places públiques sobre el total de places al municipi	50,3	53,4	49,1	<b>51,6</b>
% de places concertades i/o subvencionades per l'Ajuntament sobre el total de places del municipi	2,0	1,7	1,4	<b>1,2</b>

Més de la meitat de places d'escola bressol ofertes són de titularitat pública. Aquest percentatge es manté estable en relació amb l'any anterior.

Potenciar la igualtat d'oportunitats	2015	2016	2017	2018
% d'infants de 0 a 3 anys que són alumnes en escola bressol municipal	16,8	17,7	16,6	<b>18,0</b>
% d'infants de 0 a 3 anys de nacionalitat estrangera que són alumnes en EEBB municipal	5,9	6,7	9,6	<b>10,1</b>

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

## DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris	2015	2016	2017	2018
Grau de satisfacció dels usuaris	8,7	8,7	8,9	<b>8,8</b>

El grau de satisfacció continua sent molt elevat.

Oferir un servei accessible als usuaris	2015	2016	2017	2018
Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	9,4	9,4	9,3	<b>9,4</b>
Mitjana de dies d'obertura anual per centre	205	207	207	<b>204</b>
% de dies d'obertura en horari escolar sobre el total de dies d'obertura anual del centre	96,7	96,7	97,4	<b>95,9</b>

Es manté l'estabilitat en els indicadors d'hores d'obertura diària i anual per centre, així com dels dies d'obertura en horari escolar sobre el total d'hores.

Garantir l'accés a tots els usuaris	2015	2016	2017	2018
% d'alumnes que han rebut ajuts	26,7	18,9	20,7	<b>20,8</b>
% d'alumnes que han rebut ajuts s/ el nombre d'ajuts sol·licitats	86,9	89,6	87,1	<b>87,1</b>
% municipis que apliquen polítiques de tarifació social	--	24,4	35,4	<b>38,6</b>
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	2,0	1,8	2,0	<b>2,2</b>
% d'alumnes amb necessitats educatives socials	3,4	4,5	4,0	<b>4,8</b>

Es manté el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts.

Lleuger increment del pes de l'alumnat amb NES.

Facilitar la participació	2015	2016	2017	2018
Nombre d'associats a l'AMPA per cada 100 alumnes	48	44	57	<b>46</b>
Nombre d'hores de reunions o activitats a l'escola a les quals han assistit les famílies per alumne i curs	--	12	12	<b>16</b>

Disminueix el nombre d'associats a l'AMPA però augmenta el nombre d'hores de reunions i activitats amb les famílies.

**VALORS ORGANITZATIUS/RRHH**

<b>Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	65,8	61,3	59,9	<b>60,4</b>
Gestió indirecta (%) (Concessió)	34,2	38,7	40,1	<b>39,6</b>

La gestió directa continua sent la forma més estesa de gestió de les escoles.

<b>Oferir un servei de qualitat (model de gestió)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Alumnes per educador/a tutor/a	14,2	13,9	13,6	<b>13,6</b>
Nombre de personal educador de suport per educador/a tutor/a	0,5	0,5	0,5	<b>0,5</b>
% d'hores de direcció dedicades a la gestió del centre sobre el total d'hores de direcció	69,1	67,2	67,1	<b>65,4</b>
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es tutors/es sobre total de treballades	16,3	15,8	14,7	<b>15,6</b>
% d'hores no lectives dels/de les educadors/es de suport sobre total de treballades	11,4	9,8	9,9	<b>10,0</b>
% d'alumnes que utilitzen el servei de menjador de forma habitual	49,9	51,5	56,4	<b>55,1</b>
Alumnes de menjador per professional de menjador	5,3	5,3	5,5	<b>5,3</b>
% de monitors/es sobre el total de professionals de menjador	11,5	10,5	8,0	<b>12,9</b>

Estabilitat dels principals indicadors d'organització.

Es manté el percentatge d'alumnes que utilitzen el servei de menjador després d'uns anys de tendència ascendent.

Augment significatiu del percentatge de monitors/es sobre el total de professionals de menjador.

<b>Promoure un clima laboral positiu per al personal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
% de personal educador tutor i educador de suport fix	84,2	80,8	80,6	<b>77,2</b>
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal educador tutor i educador de suport	5,7	5,3	4,5	<b>5,8</b>
Salari brut d'un/a educador/a tutor/a	22.532	22.486	21.610	<b>23.023</b>
Salari brut d'un/a educador/a de suport	19.656	18.961	18.482	<b>20.429</b>
Salari brut d'un/a director/a d'escola bressol	29.262	28.722	28.218	<b>29.783</b>
% de personal educador tutor i educador de suport en els 10 últims anys de carrera	--	10,7	9,0	<b>11,4</b>
Antiguitat mitjana dels docents	--	10,3	10,8	<b>11,3</b>

Augment dels salaris bruts tant dels/de les educadors/es tutors/es, de suport com dels/de les directors/es.

Augmenta l'antiguitat mitjana dels docents i el percentatge de personal en els 10 últims anys de carrera.

<b>Millorar les habilitats dels treballadors</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Hores de formació anuals rebudes per cada educador/a tutor/a i educador/a de suport	26	23	30	<b>27</b>

Manteniment de les hores de formació.

<b>Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
% de dones sobre el total de personal educador tutor i educador de suport	98	98	98	<b>99</b>
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	--	--	99	<b>99</b>

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

## ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats	2015	2016	2017	2018
Despesa corrent per habitant	28,5	29,3	27,2	<b>28,8</b>
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	3,5	3,5	3,2	<b>3,2</b>

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

Finançar adequadament el servei	2015	2016	2017	2018
% d'autofinançament per aportacions de les famílies	39,8	39,2	38,8	<b>37,8</b>
% de finançament per aportacions d'altres institucions	17,4	18,3	17,7	<b>4,4</b>
% de finançament per part de l'ajuntament	42,8	42,5	43,4	<b>57,8</b>

Es produeix una disminució significativa de l'aportació d'altres institucions donat que queda pendent l'aprovació de les convocatòries d'ajuts de la Diputació de Barcelona.

Gestionar adequadament els recursos	2015	2016	2017	2018
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	73,7	74,9	74,7	<b>73,3</b>
% despesa corrent dels serveis complementaris sobre la despesa corrent del servei	15,3	15,5	16,3	<b>17,7</b>
% despesa corrent dels altres serveis d'atenció a la petita infància i a les seves famílies sobre la despesa corrent del servei	1,1	0,9	1,2	<b>1,4</b>

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

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2015	2016	2017	2018
Despesa corrent per alumne	5.461	5.478	5.536	<b>5.663</b>
Despesa corrent per alumne del servei d'escola bressol	4.427	4.358	4.437	<b>4.382</b>
Despesa corrent per hora d'obertura anual	231	225	220	<b>232</b>
Quota mitjana mensual del servei d'escola bressol	172	168	162	<b>162</b>
Quota mitjana mensual del servei de menjador	133	135	131	<b>133</b>

Lleuger augment dels costos unitaris del Servei.

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

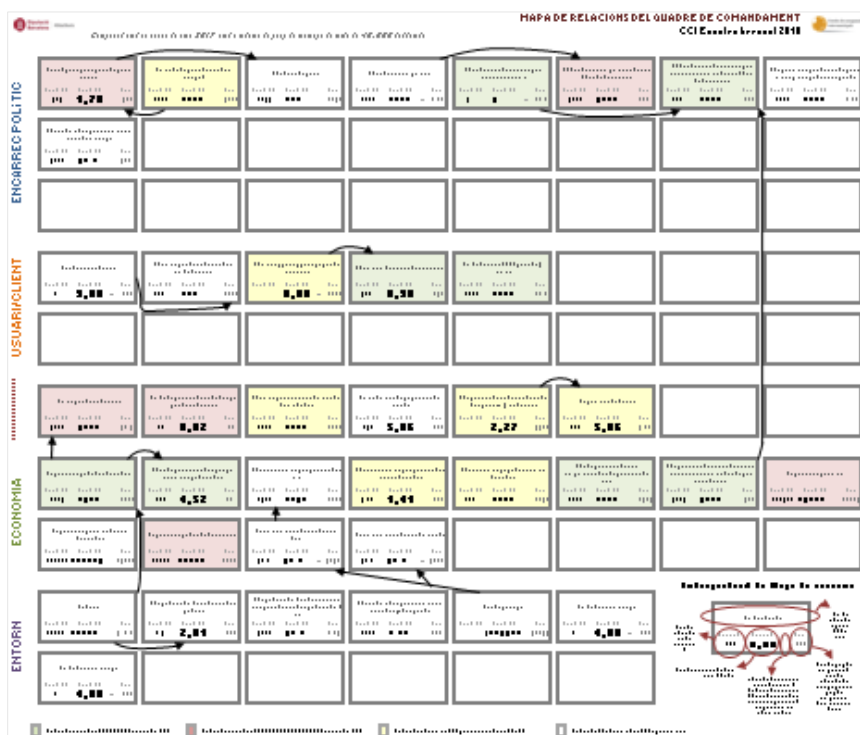
## 5. TALLERS DE MILLORA

Per a l'actual edició s'ha dut a terme una nova metodologia per als tallers de millora, basada en dues dinàmiques diferenciades. D'una banda, el mapa de relacions i, de l'altra, les micro bones pràctiques (MBP).

### Mapes de relacions: encerta quin és el teu

Pel que fa a la primera part, s'ha utilitzat el mapa de relacions amb l'objectiu d'aprofundir en la cultura d'avaluació dels diferents representants de les escoles bressol municipals. L'objectiu era fer una reflexió estratègica del servei a través de les dades que aporta el Cercle. Per fer-ho més atractiu, s'ha introduït la gamificació que trasllada la dinàmica dels jocs a l'àmbit professional per fer més distès el procés d'aprenentatge.

El joc consistia que a cada municipi se li lliurava un mapa de relacions buit, és a dir, sense relacions dibuixades i amb el nom del municipi tapat. Aquest mapa de relacions corresponia a un servei que no era el seu. A partir d'aquí, cadascú havia d'analitzar el mapa que li havia tocat, descrivint el servei, reflexionant sobre les causes dels resultats obtinguts i revisant les relacions proposades. Mitjançant aquest procés, els participants van poder identificar punts forts i oportunitats de millora i fer-se una idea del servei en base a les dades del quadre de comandament.



Exemple mapa de relacions

Una vegada realitzada aquesta tasca, cada persona exposava els trets més destacats del servei a la resta de companys basant-se en el mapa de relacions que li havia tocat. Cada municipi, en acabar les presentacions, havia d'encertar qui havia explicat el seu servei, és a dir, les dades del seu municipi. Un dels punts forts de la dinàmica, segons els participants, és l'anàlisi que fa un tercer del teu servei. Així surten a la llum elements que potser d'una altra manera no es posarien sobre la taula. Una altra fortalesa és la necessitat de fer un exercici d'abstracció en base a les dades per analitzar un servei que no es coneix, així es posa en valor les dades del Cercle com a reflex del que és el servei.

Tot i que a alguns municipis els va semblar difícil al principi, gairebé totes les persones participants en els tallers de millora van ser capaces d'encertar qui havia explicat el seu municipi. Es va fer palès, llavors, el coneixement que tenen de les seves dades i dels trets característics de les escoles bressol al seu municipi, així com l'habilitat de cadascun/a per explicar als altres la realitat de cada servei municipal a partir de les dades del mapa de relacions.



### Micro bones pràctiques: digues la teva

En la segona part dels tallers de millora es va realitzar un treball d'intercanvi d'experiències amb l'exposició de micro bones pràctiques dels diferents municipis participants. Cada municipi havia de pensar en una iniciativa d'èxit aplicada a la seva escola bressol per obtenir un resultat específic o bé creada per tal de donar resposta a una necessitat latent en el propi centre. Durant aquest treball es va recomanar que s'escollís, en la mesura que fos possible, una micro bona pràctica que fos fàcilment adaptable a situacions i/o contextos similars per tal que altres municipis poguessin aplicar-la a la seva escola bressol.

Títol	
Entitat local	
1. Descripció. Què és? (En què consisteix?)	4. Quins són els elements clau perquè funcioni?
3. Justificació de la necessitat (per què ho faig? Per què s'ha?)	2. Te associat algun material tangible? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No
3. Beneficis (quins avantatges m'aporta?)	4. En cas afirmatiu, el puc aportar als participants de CCI? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No
	7. En cas afirmatiu, on el puc trobar? com el puc fer arribar?
	Al·lomi i cognoms de la persona que omple la fitxa

Exemple fitxa de micro bones pràctiques

Aquesta segona dinàmica es dividia en dues parts. La primera consistia en descriure breument la micro bona pràctica en una fitxa com la que es mostra més amunt. I en la segona part, es compartia amb la resta de companys la iniciativa i s'intercanviaven punts de vista i/o es feien preguntes entorn l'experiència descrita.



Les bones micro pràctiques exposades als tallers de millora corresponien a diferents temàtiques. Les temàtiques més tractades pels municipis van ser l'atenció a la diversitat, les comissions 0-6 i les metodologies emergents. A continuació, a partir d'un gràfic de núvol, es presenten els temes tractats en els tallers agrupats per categories. S'ha de tenir en compte que com més gran sigui la mida de la paraula, significa que va aparèixer més vegades als tallers de millora:



Temàtiques tractades en les fitxes de MBP

## 6. CONCLUSIONS

- El context demogràfic continua sent un dels factors clau que impacta amb més intensitat sobre l'activitat de les escoles bressol, així com en el seu desenvolupament del servei. Per al 2018 i prenent de referència el darrer any on hi va haver més població de 0-2 anys (2010), la davallada de la natalitat ja suposa un 23%, és a dir, 30.000 infants menys. Aquest fet es veu agreujat en els municipis més petits, on la davallada es produeix amb més intensitat.
- El context socioeconòmic, en canvi, ha mostrat símptomes de millora en els darrers anys: la taxa d'atur ha disminuït fins al punt que ara se situa per sota de les xifres obtingudes el 2008. En aquesta línia de recuperació, la renda per càpita ha augmentat també de forma significativa.
- La suma dels dos factors anteriorment descrits ha provocat que la demanda s'hagi mantingut estable en 1,2 sol·licituds per plaça, igual que en els dos anys anteriors. Tot i això, si se segmenta per mida poblacional, és als municipis més petits on la forta davallada de la natalitat ha afectat de manera més intensa: als municipis de menys de 40.000 habitants es registren 0,9 sol·licituds per plaça vacant, fet que comporta que un 10% de les places quedin sense cobrir i que pot generar problemes de sostenibilitat per algunes escoles. Els municipis de més de 40.000 habitants presenten una situació ben diferent (1,3), on una part important dels infants sol·licitants es queden sense plaça i no es pot atendre tota la demanda existent.
- El mateix passa amb la cobertura de places: als municipis grans arriba al 96,1% mentre que en els més petits és del 87,3%. En qualsevol cas, la cobertura de places continua sent elevada. A més, per a la present edició s'ha arribat al 18,0% d'infants de 0-3 anys que són alumnes en escola bressol municipal, la dada més alta de la sèrie històrica de què es disposa, i al 35,0% dels infants si es tenen en compte tant les escoles públiques com les privades. Això significa que 1 de cada 3 infants van a l'escola bressol, la meitat dels quals ho fan a l'escola bressol pública.
- D'altra banda, l'aposta del sector públic pel servei d'escoles bressol s'evidencia pel fet que més de la meitat de les places són públiques o concertades. Alhora, d'aquestes públiques i concertades, el 85,8% de les places són municipals, l'11,9% de la Generalitat i el 2,3% restant són concertades.
- En relació amb els serveis oferts a l'escola bressol a més de l'escolaritat, es mantenen tant en nombre de serveis com en el volum d'hores de dedicació. Cal destacar que els serveis d'atenció a la petita infància i les seves famílies obtenen la xifra més elevada dels darrers anys. Una oferta àmplia de serveis, el valor educatiu com a element nuclear i la garantia que dona a les famílies la prestació pública del servei contribueixen a explicar l'elevada satisfacció amb el servei, que se situa en el 8,8. Aquesta valoració situa les escoles bressol com el servei més ben valorat pels usuaris dels Cercles de Comparació, juntament amb els Serveis Locals d'Ocupació.

**La demanda d'escola bressol municipal es manté tot i que en municipis petits no es cobreixen totes les places disponibles**

**Es manté l'oferta de serveis més enllà de l'escolaritat amb l'objectiu d'impulsar un servei més ric i atraure la demanda**



- Pel que fa als mecanismes per garantir l'accés equitatiu a l'escola bressol, es pot destacar que augmenta el percentatge de municipis que apliquen tarifació social. Actualment un 38,6% del total de municipis ja n'apliquen i si se segmenta per grandària poblacional, la xifra supera el 50% als municipis de més de 40.000 habitants.
  - Pel que fa als indicadors d'organització, es fa palesa l'estabilitat de les ràtios de personal. A més, als tallers de millora s'ha parlat de la necessitat de formació del conjunt de professionals docents. Cada vegada són més els municipis que aposten per fer més hores de formació, més cursos de creixement professional i de cohesió de grup així com la introducció de canvis metodològics enfocats a innovacions pedagògiques i noves tecnologies a l'aula. Així doncs, les escoles bressol aposten per l'evolució i el creixement professional del seu actiu més important, que són les professionals que hi treballen.
- Aposta per la formació del personal i evolució de l'EBM a través de noves iniciatives de creixement professional**
- En l'àmbit econòmic, es pot dir que els costos unitaris del servei es mantenen estables donat el manteniment de les ràtios de personal, l'elevada cobertura de places i la moderació dels salaris. El que sí que ha variat substancialment ha estat l'estructura de finançament del servei, conseqüència de la disminució del pes de les aportacions d'altres institucions. Val a dir que les dades presentades són provisionals a l'espera de la resolució de la convocatòria de suport econòmic per al curs 2017-2018 que impulsa la Diputació de Barcelona que alleujarà la part de finançament que suporten els ajuntaments.
  - Per últim, cal destacar l'augment de participants a nivell general i la incorporació de 4 municipis nous de fora de la província de Barcelona en particular. Aquest increment suposa un pas endavant en el Cercle amb la possibilitat de veure diferents realitats, establir comparacions fora dels límits de la província i, sobretot, generar un procés de millora més ric i de més incidència territorial.







**Diputació  
Barcelona**

Àrea d'Educació,  
Esports i Joventut

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



**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Recursos Humans,  
Hisenda i Serveis Interns

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