

2a edició del Cercle de comparació intermunicipal de seguretat alimentària

Resultats any 2010

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

2a edició del Cercle de comparació intermunicipal de seguretat alimentària

Resultats any 2010

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

Diputació de Barcelona
Àrea d'Atenció a les Persones
Gerència de Serveis de Salut Pública i Consum
Servei de Salut Pública
Llars Mundet. Edifici Serradell Trabal
Passeig de la Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona
Tel. 934 022 143
s.suportolc@diba.cat
www.diba.cat/web/salutpublica/seguretat_alimentaria

Diputació de Barcelona
Àrea d'Hisenda i Recursos 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/menugovernlocal/cci.asp

Segona edició: juliol 2011
Impressió: DRG

SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	5
INTRODUCCIÓ.....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	26
MARC TEÒRIC.....	27
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES.....	29
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	29
EL BENCHMARKING.....	30
LEGISLACIÓ.....	32
BIBLIOGRAFIA.....	33
EL CERCLE DE COMPARACIÓ DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA MUNICIPAL.....	35
CALENDARI DEL CERCLE.....	37
PARTICIPANTS.....	38
FASE DE DISSENY.....	41
INTRODUCCIÓ.....	43
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	46
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	48
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	52
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	56
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	62
V. INDICADORS ENTORN.....	66
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA MUNICIPAL 2010:.....	67
CONCLUSIONS.....	67
INTRODUCCIÓ.....	69
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS.....	72
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA.....	86
CONCLUSIONS FINALS.....	88



PRÒLEG

Ens plau presentar-vos el resultat del 2on Cercle de Comparació Intermunicipal de Seguretat Alimentària Municipal. Després que l'any 2010 vàrem definir l'Eina de gestió: Quadre de resum d'indicadors de Seguretat Alimentària 2009, gràcies al treball conjunt entre el Servei de Programació i el Servei de Salut Pública de la Diputació de Barcelona i els municipis participants, enguany hem pogut incorporar la fase de millora al treball realitzat. S'ha pogut, així, tancar totes les fases que formen els Cercles de Comparació Intermunicipal.

L'objectiu dels Cercles de Comparació Intermunicipal és promoure la millora de la qualitat dels serveis en matèria de Seguretat Alimentària, competència municipal obligatòria.

El grup de treball l'han constituït professionals de l'àmbit de la Seguretat Alimentària de 26 municipis de la demarcació de Barcelona, a més de personal dels dos serveis de la Diputació de Barcelona esmentats anteriorment i amb el suport de la consultora COMTEC.

El procés aquest any ha suposat:

- revisar els indicadors i les variables definides el 2010, per part de 12 dels 14 primers ajuntaments que es van incorporar al projecte, per arribar a un nou consens entre els 26 municipis participants enguany.
- La fase de recollida i validació de les dades, complimentant el Quadre resum d'indicadors de Seguretat Alimentària, amb les dades de l'activitat del 2010.
- La identificació dels punts forts i les oportunitats de millora per a cadascun dels municipis participants.
- L'anàlisi en profunditat d'alguna de les oportunitats de millora per a cada municipi, a fi i efecte de proposar accions concretes a aplicar en el servei per millorar.

Des de l'Àrea d'Atenció a les Persones volem destacar que, a més de la utilitat que tenen aquests tallers a nivell individual per a cadascun dels municipis participants, ja que obtenen propostes d'intervenció concretes per superar algunes de les deficiències detectades en els seus serveis, els tallers són un magnífic espai de trobada on els tècnics municipals poden compartir aspectes organitzatius, metodologies de treball, intervencions que es realitzen en cada municipi. Els Cercles de Comparació Intermunicipal permeten conèixer, en definitiva, les diferents realitats en què es troben al territori.

La publicació que us fem a mans recull el resultat de tot aquest procés de treball. Trobareu de manera individualitzada per a cadascun dels municipis, el resultat dels indicadors, els punts forts i les oportunitats de millora i les accions concretes de millora proposades. Per finalitzar, s'exposen les principals conclusions derivades de l'anàlisi del servei de Seguretat Alimentària en el marc del Cercle de Comparació Intermunicipal.

La important incorporació de municipis als Cercles de Comparació Intermunicipal en aquesta segona edició, en que s'ha doblat el nombre d'ens participants en relació amb l'edició de l'any anterior, ens fa ser optimistes i esperem seguir creixent any rere any, amb l'objectiu de tenir uns serveis de seguretat alimentària de millor qualitat.



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 creixent 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 claus en parlar de serveis públics. Així doncs, s'observa la necessitat de començar a treballar per obtenir informació en relació amb la manera en què se subministren aquests serveis, per tal que els responsables i els gestors municipals puguin prendre decisions.

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i, posterior, remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien

un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

L'any 2000 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçat 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.

D'altra banda, cal fer notar que aquest estudi IGSM s'acompanya de la publicació Guia d'Interpretació de l'estudi IGSM per facilitar la lectura i interpretació de cada un dels indicadors.

Els CCI constitueixen un dels productes més novedosos 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 mateixos, 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 supralocals.



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es configurem com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per a 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 CCI se situa entre els 10 i els 15. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de CCI addicionals. Així, en diversos serveis municipals, hi ha més d'un CCI.

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

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

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

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

El perfil de les persones assistents als tallers ha de ser preferentment de caire directiu, amb capacitat de decisió, i bon coneixedor 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 en torn 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 pel 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, això com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan, 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 ha de ser contemplades en la definició dels indicadors. A partir d'aquest moment es comparteix un llenguatge comú, establert i acordat per tots els participants, i que serà el fil conductor de la implementació del cercle.

Convé posar especial èmfasi en el fet que són els propis ajuntaments que seleccionen i consensuen els indicadors que hauran d'utilitzar per mesurar i comparar amb d'altres la gestió del servei municipal que se subministra des del seu govern local. Aquest fet és fonamental i constitueix una clau d'èxit atès que garanteix l'aplicabilitat i la utilitat d'allò que s'està realitzant.

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

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

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

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.

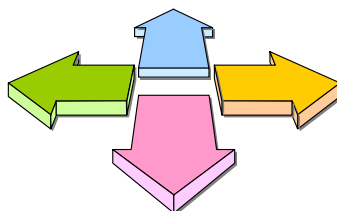
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

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).

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.



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, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X								
Encàrrec polític	Impulsar A		Impulsar B		Fomentar Y		Fomentar Z	
Usuari / Client	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 un aplicatiu creat ad hoc (Gestió i Tramitació d'Enquestes –GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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



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 com a mínim un 50% per sobre la mitjana del conjunt de municipis.
- ♦ En **taronja**: els valors com a mínim un 50% per sota la mitjana del conjunt de municipis.

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

A partir d'aquests valors, així com d'altres que puguin ser significatius, es realitza per part de la Diputació de Barcelona un primer esborrany d'identificació dels **punts forts i oportunitats de millora** de cada municipi, el qual es remet als participants del Cercle.

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	Provindrà de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN -Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	A analitzar - Només es seleccionarà un punt. - Provindrà sempre d'una oportunitat de millora. - Priorització del que és gestionable.
ALTRES COMENTARIS Pot provenir indistintament de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora. ▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades. 	

En un nou taller d'intercanvi, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explica 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 a partir dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

4.1.A. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix).

4.2.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifica el pes de cada causa, i s'ordenen les causes de major a menor importància. Eina emprada: Matriu de Classificació de Causes.

4.3.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifiquen possibles accions de millora i es ponderen. Eina emprada: Matriu d'Anàlisi d'Accions de Millora.

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

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

Aquesta metodologia s'utilitza en aquells serveis que com a mínim han participat en tres edicions dels Cercles.

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

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

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

4.3.C. Creuament de l'Anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors.

Els participants han d'identificar:

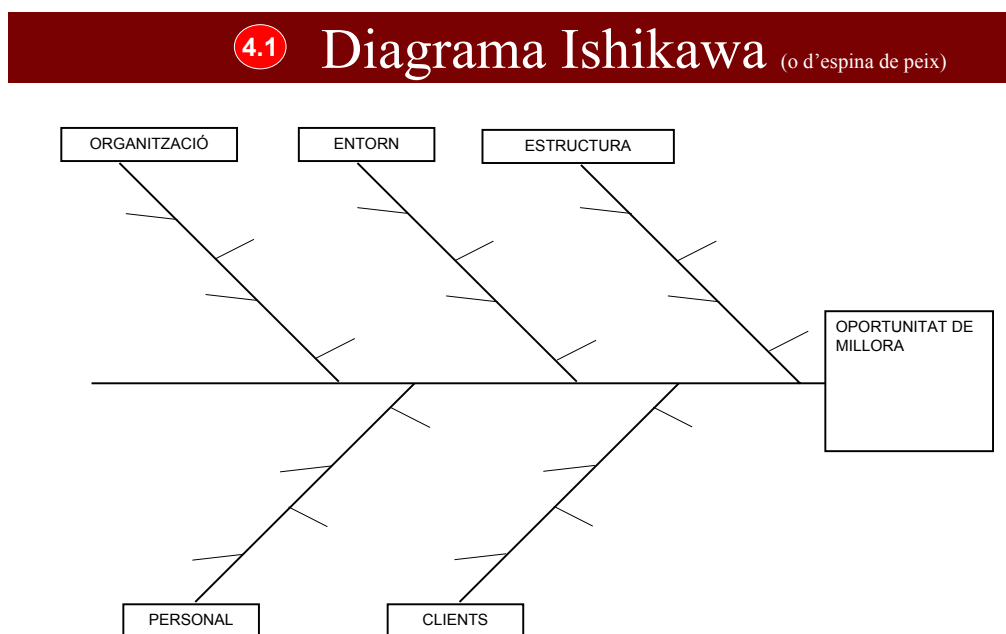
- ♦ Els indicadors que han millorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitats de millora.
- ♦ Els indicadors que han empitjorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitat de millora.
- ♦ Els indicadors que s'han mantingut des de l'any base fins l'any d'estudi.

4.4.C. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual. També és contrasta si les oportunitats de millora analitzades els anys anteriors han evolucionat positivament, no han sofert cap canvi, o per contra, han evolucionat negativament.



A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.1.A. Diagrama d'Ishikawa. A partir d'aquests diagrames, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una oportunitat de millora.



En primer lloc, s'escriu la 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 la oportunitat de millora que, a la vegada, es classifiquen, en les espines principals, en varies categories.

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

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



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

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT
DE MILLORA:

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

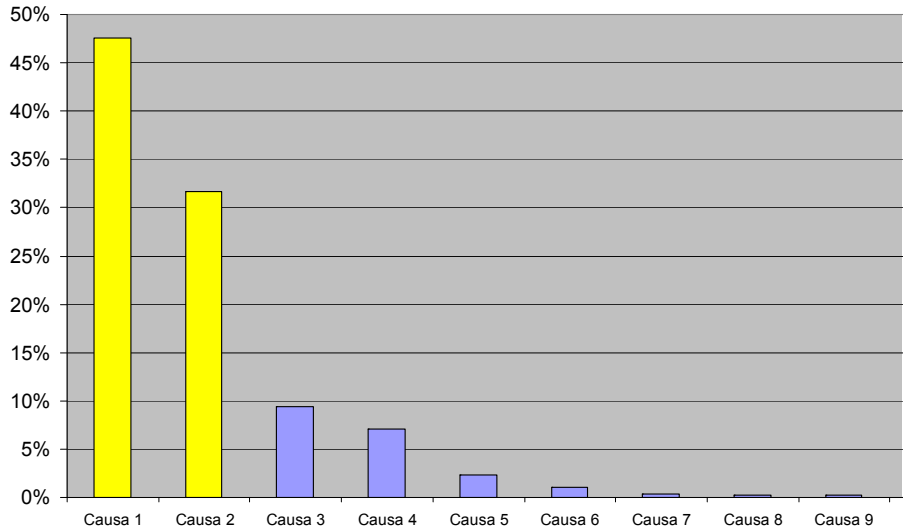
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix
 *** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multipliació de la puntuació dels diversos participants

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). Cada un dels participants valora la importància de la causa de 1 a 3: 1 poc important, 2 important, 3 molt important.

A continuació, per cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i s'obté la ponderació

acumulada de cada causa, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d'aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l'exemple següent, amb 2 causes, s'aconsegueix "atacar" un 80% de la oportunitat de millora:



4.3.A. Matriu d'Anàlisi de les Accions de Millora. Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

Un cop s'han prioritzat les causes de la oportunitat de millora, en seleccionarem les 2 / 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut un percentatge més elevat en la "Matriu de classificació de causes" i que conjuntament superin el 60 %).

Per a cada una de les causes, amb la tècnica del "brain storming" 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	EFECTIVITAT	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.

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

Les dimensions es valoren en una escala de 1 a 5: 1 cap, 2 alguna, 3 moderada, 4 alta, 5 molt alta.

valors de les 4 dimensions.

S'obté el total de la puntuació multiplicant els

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

Les bones pràctiques han acabat constituint-se en 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'àmpli desplegament que han tingut ha fet que, segons el marc en què es desenvolupin, es posi més l'accent en un tipus d'atributs que no pas en d'altres.

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

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



ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

- ♦ **Accions portades a terme.** Quines accions es van portar a terme per assolir els objectius plantejats.
- ♦ **Recursos utilitzats.** Quins van ser els recursos humans, tecnològics, econòmics, logístics, i 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. Quines 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 i l'ús d'enumeracions i símbols que facilitin la comprensió interna dels diferents apartats. Sempre s'aconsella defugir de l'argot administratiu i de l'ús de tecnicismes.



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.3.B Anàlisi d'un cas

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

4.4.B Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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



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

Cada un dels participants analitza la situació del seu servei en base a l'evolució que han mos-

trat els indicadors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

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

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

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

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

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

- ♦ 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).

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



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

Els participants han de verificar si els indicadors han empitjorat, s'han mantingut, o han millorat (respecte l'any base) en el Quadre Resum d'Indicadors, on es mostra l'evolució dels indicadors amb fletxes de colors:

-  Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Negatiu - Empitjora
-  Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Negatiu - Empitjora
-  Quan l'indicador entre l'any base i l'any d'estudi no varia en més d'un 5%, es Manté
-  Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Positiu - Millora
-  Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Positiu - Millora

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

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

Els participants han de crear la informació de l'Anàlisi de la Situació Actual (4.1.C) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.2.C).

Per a aquesta fase, s'utilitza el document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors", que consisteix en una matriu de 6 entrades:

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

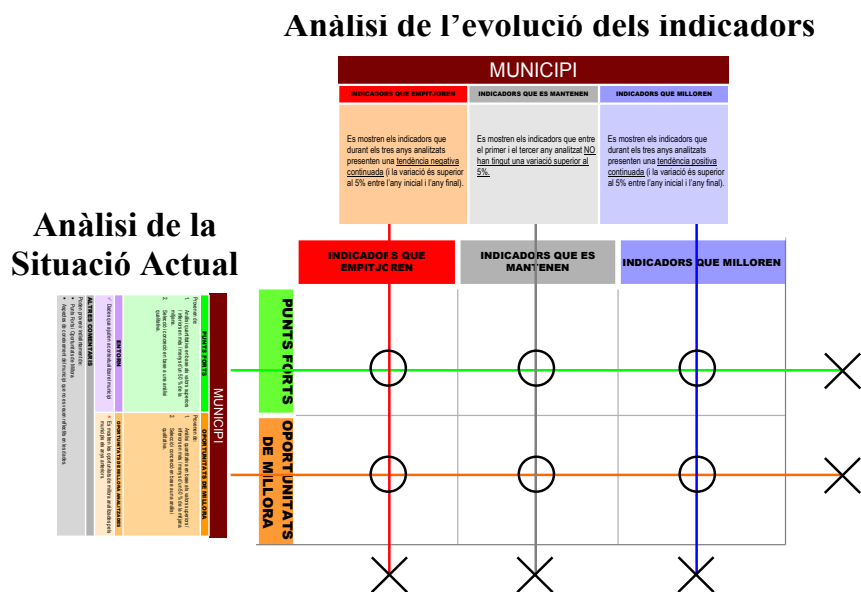
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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



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

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



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

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

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

5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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



ALGUNES XIFRES

L'any 2011 es van realitzar els CCI dels següents 15 serveis, en el quals van participar 496 tècnics municipals, englobats en 36 Cercles.

Cercles	2010			2011		
	Municipis participants		Nombre de grups	Municipis participants		Nombre de grups
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	
Total Cercles	426		30	496		36

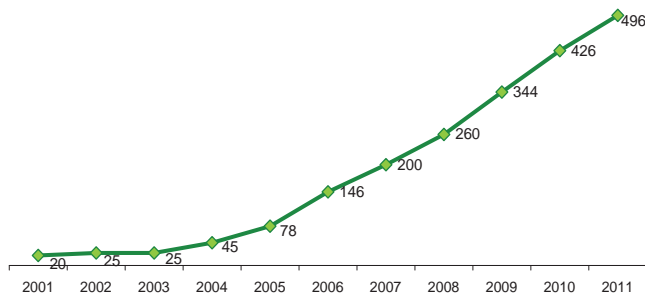
* Barcelona ciutat (10 districtes)

* Barcelona ciutat (10 districtes)

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

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total Participants	20	25	25	45	78	146	200	260	344	426	496

Nota: Els anys 2003 i 2005, es va analitzar el servei de TIC.



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 socio - econòmiques similars.

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

Els indicadors de gestió tenen unes utilitats i aplicacions que els fan 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 pressupostació de serveis, així com a l'avaluació de la implementació d'aquests.
- ♦ Ajudar al disseny i implementació de polítiques.
- ♦ Informar als usuaris (ciutadans) del servei que se'ls 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 es realitza amb les organitzacions líders, de manera que canvia la pràctica de comparar-se internament per passar a comparar-se en base a estàndards externs de les organitzacions reconegudes com a líders del negoci.

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

BENCHMARKING INTERN

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

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

BENCHMARKING COMPETITIU

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

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

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

BENCHMARKING GENÈRIC

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

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



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

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

- a. **Determinar a què se li ha de fer un benchmarking.**
 Determinar quins són els participants del benchmarking.
 Determinar les necessitats d'informació dels participants del benchmarking.
 Identificar els factors crítics d'èxit.
 Fer un diagnòstic del procés de benchmarking.
- b. **Formar un equip de benchmarking.**
 Considerar el benchmarking com a activitat d'equip.
 Decidir quines són les persones involucrades en el procés de benchmarking (especialistes interns, especialistes externs, empleats).
 Definir funcions i responsabilitats de l'equip de benchmarking.
 Definir les habilitats i atributs d'un practicant eficient de benchmarking.
 Capacitar l'equip del benchmarking (a través d'accions formatives).
 Establir un calendari de les etapes del benchmarking.
- c. **Identificar els socis / participants del benchmarking.**
 Establir una xarxa d'informació pròpia.
 Identificar altres recursos d'informació.
 Buscar les millors pràctiques.
 Establir xarxes de benchmarking.
- d. **Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.**
 Conèixer-se (entre els participants del benchmarking).
 Recopilar la informació.
 Organitzar la informació.
 Analitzar la informació.
- e. **Actuar.**
 Realitzar un informe de benchmarking.
 Presentar els resultats als participants del benchmarking.
 Identificar possibles millores de productes i processos.
 Visió del projecte en la seva totalitat.

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), un benchmarking ha de constar de 5 fases (amb 10 passos):

- a. **Fase de Planificació**
 L'objectiu d'aquesta fase és planejar les investigacions de benchmarking. Els passos essencials són els mateixos que els de qualsevol planificació – qui, què, i com.
 1. Identificar a què se li farà el benchmarking.
 2. Identificar organitzacions comparables.
 3. Determinar el mètode per recopilar les dades.
- b. **Fase d'Anàlisi**
 Després de determinar qui, què i com, s'ha de portar a terme la recopilació i l'anàlisi de les dades. Aquesta fase ha d'incloure la comprensió curosa de les pràctiques actuals del procés així com les dels socis en el benchmarking.
 4. Determinar l'escletxa d'actuació actual (respecte el líder).
 5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.
- c. **Fase d'Integració**
 La integració és el procés d'emprar els resultats del benchmarking per a fixar objectius operacionals per al canvi.
 6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir acceptació.
 7. Establir fites funcionals.
- d. **Fase d'Acció**
 S'han de convertir en acció els resultats del benchmarking i els principis operacionals basats en aquests resultats. Així mateix, és necessari incorporar processos d'avaluació dels resultats i re-avaluar periòdicament les fites.
 8. Desenvolupar plans d'acció.
 9. Implementar accions específiques i supervisar el progrés.
 10. Recalibrar els benchmarks.
- e. **Fase de Maduresa**
 S'assoleix la maduresa quan s'incorporen les millors pràctiques del sector a tots els processos, assegurant així la superioritat. També s'assoleix la maduresa quan es converteix en una faceta contínua, essencial i autoiniciada del procés de gestió (dit d'una altra manera, quan s'institucionalitza el benchmarking).



LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

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

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

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



BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2010). *Memòria 2007-2008 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2009*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2009*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992): *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994): *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008): *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros



EL CERCLE DE COMPARACIÓ DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA MUNICIPAL



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal de Seguretat Alimentària Municipal que ha tingut lloc durant l'any 2011.

DATES DEL CERCLE DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA MUNICIPAL



FASE DE DISSENY



INTRODUCCIÓ

MISSIÓ I FUNCIONS

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

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

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

- ♦ Autoritzacions i llicències: atorgament de l'autorització sanitària de funcionament d'establiments de Menjars preparats;
- ♦ Autoritzacions i llicències: atorgament de l'autorització sanitària de funcionament d'establiments de comerç de carn fresca i derivats;
- ♦ Actualització del cens d'establiments alimentaris;
- ♦ Obertura d'establiments: informe de projecte i la inspecció inicial;
- ♦ La inspecció d'ofici;
- ♦ Informes sanitaris per altres raons;
- ♦ El suport laboratorial: la presa de mostres i l'anàlisi;
- ♦ El sistema d'informació i divulgació;
- ♦ Activitats d'assessorament;
- ♦ La formació dels tècnics propis;
- ♦ La formació dels manipuladors d'aliments;
- ♦ Atenció de queixes i denúncies;

- ♦ Inspecció per denúncia;
- ♦ Col·laboració en emergències i alertes;
- ♦ Control del transport urbà d'aliments;
- ♦ Requeriments i mesures cautelars;
- ♦ Expedients sancionadors.

METODOLOGIA DE LA CONSTRUCCIÓ D'INDICADORS

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

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

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

FONT DE LES DADES

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

En l'edició d'enguany, han participat 26 municipis de la província de Barcelona.



Com a informació addicional, en aquesta edició, el color dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors municipal reflecteix un criteri de valoració que té en compte tant el valor de l'indicador respecte a la mitjana com el tipus d'interpretació de la seva tendència, tal i com es mostra a continuació.

En verd, els valors un 40% per sobre o sota la mitjana municipal i que tenen una interpretació positiva (punt fort).

En taronja, els valors un 40% per sobre o sota la mitjana municipal i que tenen una interpretació d'oportunitat de millora.

En groc, els valors un 40% per sobre o sota de la mitjana i que no es consideren ni punt fort ni oportunitat de millora.

A partir d'aquests valors, es va realitzar una anàlisi dels punts forts / oportunitats de millora de cada municipi que va validar cada tècnic municipal participant en els Cercles (veure apartat Fase d'Avaluació).

ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS DE SAM

La majoria dels indicadors tenen una interpretació positiva a mesura que l'indicador augmenta de valor i es situa per sobre de la mitjana. Alguns exemples d'aquest grup d'indicadors són els següents:

- ♦ % d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats.
- ♦ % d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats.
- ♦ % d'establiments alimentaris autoritzats sobre el nombre total d'establiments alimentaris que necessiten autorització.
- ♦ % d'establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment sobre el nombre d'establiments alimentaris autoritzats.
- ♦ % d'activitats específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM.
- ♦ % de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos.
- ♦ Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants.
- ♦ % d'establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris.
- ♦ Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats.
- ♦ Nombre d'informes sanitaris de projectes SA sobre el nombre de projectes de nous establiments alimentaris al municipi.
- ♦ % d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions.
- ♦ Nombre d'inspeccions de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors propis de SAM.
- ♦ Sou brut d'un tècnic/a de Salut pública.



- ♦ Sou brut d'un inspector/a.
- ♦ Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/es de SAM.
- ♦ Despesa corrent de SAM per habitant.
- ♦ % de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent municipal.
- ♦ % de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent de Salut pública.

Ara bé, alguns indicadors s'interpreten positivament quan el seu valor disminueix i se situen per sota de la mitjana. En aquest grup trobem els següents indicadors:


- ♦ Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM.
- ♦ Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre d'inspectors/es municipals de SAM.
- ♦ % d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/es de SAM.
- ♦ Despesa corrent anual de SAM sobre el nombre d'inspeccions.
- ♦ Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris.

Finalment, en altres indicadors no s'estableix un criteri d'interpretació prèviament determinat i no es pot considerar que la situació és millor o pitjor respecte a la mitjana. És el cas dels següents indicadors:

- ♦ Nombre de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants.
- ♦ Nombre de requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats.
- ♦ % d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats.
- ♦ % d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats.
- ♦ % de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM.
- ♦ % d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM.
- ♦ % de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM.
- ♦ % de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM.



QUADRE RESUM D'INDICADORS

 Quadre Resum d'Indicadors : Seguretat Alimentària 2010		Premiu agut per anar a l'Index	
Encàrrec polític			
Garantir el compliment de la normativa		2010	2010
% d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions sobre el n° establiments alimentaris inspeccionats		59,7 %	
% d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol sobre el n° establiments alimentaris inspeccionats		47,2 %	
% d'establiments alimentaris autoritzats sobre el nombre total d'establiments alimentaris que necessiten autorització		39,1 %	
% establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment sobre el nombre d'establiments alimentaris autoritzats		31,9 %	
Gestionar un servei de "qualitat"		2010	2010
% d'activitats específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM		80,5 %	
% de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos		77,2 %	
Adequar el servei a les expectatives de la ciutadania		2010	2010
Nombre de brots de TIA sobre 100.000 habitants		--	
Nombre de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants		1,7	
Usuari / Client			
Gestió de Riscos Sanitaris		2010	2010
Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants		4,4	
% establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris		26,0 %	
Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats		1,5	
Comunicació, foment i suport d'activitats de Seguretat alimentària		2010	2010
Nombre d'informes sanitaris de projectes SA sobre el nombre de projectes de nous establiments alimentaris al municipi		1,1	
Grau d'acompliment de la normativa		2010	2010
Nombre de requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats		46,4	
% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats		6,1 %	
% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats		1,0 %	

Valors Organitzatius / RRHH		2010		2010	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (I)					
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, Empreses municipals)	100 %	Nombre d'inspeccions de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspeccions pròpies de SAM	215	Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	
% de Gestió indirecta (concessió, altres)	0 %	Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	35.634	% d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/es de SAM	6,9 %
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (II)				Sou brut d'un tècnic/a de Salut pública	32.133
% d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions	88,5 %	Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre d'inspeccions/es municipals de SAM	731	Sou brut d'un inspector/a	26.817
Millorar les habilitats dels treballador/res del servei			2010	% de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	72,9 %
		Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	20		
Economia					
Disposar dels recursos adequats			2010	Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
Despesa corrent de SAM per habitant	1,2	% d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM	7,8 %	Despesa corrent anual de SAM sobre el nombre d'inspeccions	265
% de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent municipal	0,14 %	% de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM	12,6 %	Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris	104
% de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent de Salut pública	21,5 %	% de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM	79,5 %		
Entorn					
Població	71.529	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	3.356	Renda per càpita	
% Població estrangera	18 %			12.947	

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Garantir el compliment de la normativa

% d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris inspeccionats que estan conformes per que fa a instal·lacions.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions: suma del nombre d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions durant l'any en estudi (no és una dada acumulada). S'inclouen dins d'aquesta suma aquells establiments que al final d'any hagin rebut la conformitat per part de l'ajuntament en quant a les instal·lacions. S'entén per CONFORMES pel que fa a INSTAL·LACIONS: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les condicions de les seves instal·lacions. Es considera conforme a criteri de l'ajuntament quan es tanca l'expedient (per inspecció d'ofici, denúncia, ASF...). ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: suma dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en estudi, no és un valor acumulat dels altres anys). S'entén per INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions dels APS o CC. Es poden incloure els establiments sotmesos a classificació del risc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 59,7%	Municipis participants: 26

% d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris inspeccionats que disposen d'autocontrol.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol: suma del nombre d'establiments alimentaris que disposen de sistema d'autocontrol durant l'any en estudi. S'entén per establiments alimentaris que disposen d'AUTOCONTROL: els establiments que compleixen reglamentàriament pel que fa a les condicions dels seus autocontrols. S'entén per AUTOCONTROL: el conjunt d'obligacions de les persones físiques o jurídiques subjectes a l'àmbit d'aplicació de la Llei 18/2009 de Salut Pública, amb la finalitat de garantir la inocuïtat i la salubritat dels productes, les activitats i els serveis respectius. La verificació de l'autocontrol comporta revisions de documents i comprovacions "in situ" en l'aspecte de l'autocontrol que s'estigui revisant. Els documents d'autocontrol mínims de què ha de disposar l'establiment en el moment de la inspecció, per a poder-se comptabilitzar són: 1.Pla de formació (els registres corresponents); 2.Pla de Neteja/desinfecció (programa complert més registres); 3.Pla de control de temperatures (si s'escau, els corresponents 	



% d'establiments alimentaris autoritzats sobre el nombre total d'establiments alimentaris que necessiten autorització	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris autoritzats sobre els que necessiten autorització.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris autoritzats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris que necessiten autorització}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris autoritzats: suma del nombre total d'establiments alimentaris que necessiten ASF (Autorització sanitària de funcionament) i DISPOSEN de la corresponent autorització a 31 de desembre de l'any d'estudi (dada acumulada). S'entén per ESTABLIMENTS ALIMENTARIS que NECESSITEN AUTORITZACIÓ i EN DISPOSEN: els establiments alimentaris que necessiten autorització expressa de l'autoritat sanitària competent en la que s'indica l'activitat o les activitats que es poden realitzar i ja l'han obtingut. Actualment, necessiten ASF els establiments de carn fresca i derivats, i els de menjars preparats. També s'inclouen els establiments de menjars preparats que fan elaboracions: Bars- restaurants; Restaurants; Rostisseries; Menjadors col·lectius. S'INCLOUEN: les ASF atorgades per l'ajuntament i les atorgades per l'APS o CC. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris que necessiten autorització: suma del nombre total d'establiments alimentaris que necessiten ASF (Autorització sanitària de funcionament). S'entén per ESTABLIMENTS ALIMENTARIS que NECESSITEN AUTORITZACIÓ: el establiments alimentaris que necessiten autorització expressa de l'autoritat sanitària competent en la que s'indica l'activitat o les activitats que es poden realitzar. Actualment, necessiten ASF els establiments de carn fresca i derivats, i els de menjars preparats. També s'inclouen els establiments de menjars preparats que fan elaboracions: Bars-restaurants; Restaurants; Rostisseries; Menjadors col·lectius. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 39,1%	Municipis participants: 26

% establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment sobre el nombre d'establiments alimentaris autoritzats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra del nombre d'establiments alimentaris autoritzats els que estan sotmesos a inspecció de seguiment.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris autoritzats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment: suma del nombre total d'establiments alimentaris autoritzats als que se'ls ha realitzat inspecció de seguiment i control durant l'any en estudi. S'entén per ESTABLIMENTS ALIMENTARIS AUTORITZATS amb INSPECCIÓ DE SEGUIMENT i CONTROL: establiments alimentaris que disposen de la corresponent autorització expressa de l'autoritat sanitària competent en la que s'indica l'activitat o les activitats que es poden realitzar i que es sotmeten a Vigilància i Control per a comprovar que mantenen les condicions en que es va atorgar la mateixa. Actualment, necessiten ASF els establiments de carn fresca i derivats, i els de menjars preparats. També s'inclouen els establiments de menjars preparats que fan elaboracions: Bars- restaurants; Restaurants; Rostisseries; Menjadors col·lectius. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris autoritzats: suma del nombre total d'establiments alimentaris que necessiten ASF (Autorització sanitària de funcionament) i DISPOSEN de la corresponent autorització a 31 de desembre de l'any d'estudi (dada acumulada). S'entén per ESTABLIMENTS ALIMENTARIS que NECESSITEN AUTORITZACIÓ i EN DISPOSEN: el establiments alimentaris que necessiten autorització expressa de l'autoritat sanitària competent en la que s'indica l'activitat o les activitats que es poden realitzar i ja l'han obtingut. Actualment, necessiten ASF els establiments de carn fresca i derivats, i els de menjars preparats. També s'inclouen els establiments de menjars preparats que fan elaboracions: Bars- restaurants; Restaurants; Rostisseries; Menjadors col·lectius. S'INCLOUEN: les ASF atorgades per l'ajuntament i les atorgades per l'APS o CC. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 31,9%	Municipis participants: 24



Gestionar un servei de "qualitat"

% d'activitats específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'activitats de la Cartera de Serveis del SAM que l'ajuntament realitza.	
<p style="text-align: center;">Nombre d'activitats ESPECÍFIQUES de la Cartera de Serveis de SAM</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Activitats establertes en la Cartera de Serveis de SAM}}{\text{Activitats establertes en la Cartera de Serveis de SAM}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'activitats específiques de la Cartera de Serveis de SAM: són les activitats que l'ajuntament realitza i que estan incloses en la Cartera de Serveis del SAM. ➤ Activitats establertes en la Cartera de Serveis de SAM: La Cartera de Serveis de SAM estableix les següents activitats: 1.Autoritzacions i llicències: Atorgament de l'ASF (Autorització sanitària de funcionament) d'establiments de Menjars preparats; 2.Autoritzacions i llicències: Atorgament de l'ASF (Autorització sanitària de funcionament) d'establiments de comerç de carn fresca i derivats; 3.Actualització del cens d'establiments alimentaris; 4.Obertura d'establiments: informe de projecte i la inspecció inicial; 5. La inspecció d'ofici; 6.Informes sanitaris per altres raons; 7. El suport laboratorial: la presa de mostres i l'anàlisi; 8.El sistema d'informació i divulgació; 9.Activitats d'assessorament; 10.Garantir l'assistència a activitats formatives dels tècnics propis (fa referència a aquella formació designada pel cap del Servei per als treballadors del Servei); 11.La formació dels manipuladors d'aliments; 12. Atenció de queixes i denúncies; 13. Inspecció per denúncia; 14. Col·laboració en alertes; 15.Control del transport urbà d'aliments; 16. Requeriments i mesures cautelars; 17. Expedients sancionadors. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 80,5%	Municipis participants: 25

% de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de requeriments emesos pels ajuntaments que s'han resolt favorablement sobre el total de requeriments emesos.	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de requeriments resolts favorablement}}{\text{Nombre total de requeriments emesos}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de requeriments resolts favorablement: suma del nombre total de requeriments resolts favorablement. S'entén per REQUERIMENT RESOLT FAVORABLEMENT: aquell requeriment a l'establiment inspeccionat, en el què durant la visita de comprovació (inspecció, recepció de documentació, etc.) es posa de manifest que s'han resolt, almenys, el 80% dels incompliments requerits. ➤ Nombre total de requeriments emesos: suma del nombre total de requeriments emesos fruit de les inspeccions realitzades en matèria de seguretat alimentària. S'entén per REQUERIMENT: el document administratiu necessari per instar al titular d'un establiment alimentari per tal que esmeni les deficiències detectades i recollides en l'acta d'inspecció. El document ha de contemplar un acusament de rebuda i un termini d'execució. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 77,2%	Municipis participants: 25



Adequar el Servei a les expectatives de la ciutadania

Nombre de brots de TIA sobre 100.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de brots de TIA sobre la població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de brots de TIA}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 100.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de brots de TIA: suma del nombre de brots que es donen al municipi en el període d'un any. S'entén per BROTS DE TOXICOINFECCIÓ ALIMENTÀRIA (TIA): els brots epidèmics relacionats amb les malalties transmeses via alimentària. Són brots de declaració obligatòria i es recullen en el butlletí epidemiològic de Catalunya de manera periòdica. El municipi participa en la fase de comunicació del risc i col·labora amb la Generalitat en la investigació epidemiològica aportant dades de l'activitat alimentària. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: --	Municipis participants: 0

Nombres de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de denúncies que ha rebut el servei durant l'any en relació amb la població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombres de denúncies rebudes}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de denúncies rebudes: suma del nombre total de denúncies rebudes durant l'any en estudi. <ul style="list-style-type: none"> * S'entén per DENÚNCIES: les comunicacions que es fan a l'administració de presumptes irregularitats en matèria de SAM. Les denúncies es poden rebre per diferents vies: trucades telefòniques identificades/ correu electrònic, entrada per escrit al Registre, a través de OPIC/OMIC, dirigit al servei de Salut Pública, a través de la Policia Local. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 1,7	Municipis participants: 25



II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Gestió de riscos sanitaris

Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'inspeccions que realitza el SAM del municipi per cada 1.000 habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'inspeccions}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'inspeccions: suma del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per l'ajuntament, per empreses externes i per altres institucions, que es realitzen durant l'any en estudi. S'entén per INSPECCIÓ: les accions encaminades a comprovar, investigar (inclou valoracions del risc) i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 4,4	Municipis participants: 26

% establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: suma dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en estudi, no és un valor acumulat dels altres anys). S'entén per INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions dels APS o CC. Es poden incloure els establiments sotmesos a classificació del risc. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: suma dels establiments alimentaris. S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, a altres establiments o a punts de venda. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 26%	Municipis participants: 26



Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el nombre mig d'inspeccions que el servei realitza amb relació al total d'establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'inspeccions}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'inspeccions: suma del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per l'ajuntament, per empreses externes i per altres institucions, que es realitzen durant l'any en estudi. S'entén per INSPECCIÓ: les accions encaminades a comprovar, investigar (inclou valoracions del risc) i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: suma dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en estudi, no és un valor acumulat dels altres anys). S'entén per INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions dels APS o CC. Es poden incloure els establiments sotmesos a classificació del risc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 1,5	Municipis participants: 26

Comunicació, foment i suport d'activitats de Seguretat alimentària

Nombre d'informes sanitaris de projectes SA sobre el nombre de projectes de nous establiments alimentaris al municipi	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'informes sanitaris de projectes Seguretat alimentària (SA) amb relació al nombre de projectes de nous establiments alimentaris al municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'informes sanitaris de projectes SA}}{\text{Nombre de nous establiments alimentaris al municipi}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'informes sanitaris de projectes SA: suma del nombre d'informes de projectes de Seguretat alimentària (SA) realitzats durant l'any en estudi. S'entén per INFORME DE PROJECTE, l'integrat dins del procediment dels permisos o concessions municipals. Inclou els informes de projectes i annexes, que es compten per separat. S'INCLOUEN: els informes fets per altres administracions/organismes públics/ECA's. S'EXCLOUEN: les activitats d'assessorament previ en matèria de seguretat alimentària. ➤ Nombre de nous establiments alimentaris al municipi: suma dels establiments alimentaris oberts al municipi durant l'any de l'estudi. S'entén per NOUS ESTABLIMENTS, els de nova obertura (a través de llicències, permisos i comunicacions), els que canvien de titularitat i els que realitzen canvis en l'activitat (en el cas de noves instal·lacions, modificació o ampliació). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 1,1	Municipis participants: 25



Grau de compliment de la normativa

Nombre de requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el nombre de requeriments pels establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total de requeriments emesos}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total de requeriments emesos: suma del nombre total de requeriments emesos fruit de les inspeccions realitzades en matèria de seguretat alimentària. S'entén per REQUERIMENT: el document administratiu necessari per instar al titular d'un establiment alimentari per tal que esmeni les deficiències detectades i recollides en l'acta d'inspecció. El document ha de contemplar un acusament de rebuda i un termini d'execució. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: suma dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en estudi, no és un valor acumulat dels altres anys). S'entén per INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions dels APS o CC. Es poden incloure els establiments sotmesos a classificació del risc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 46,4	Municipis participants: 26

% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el grau d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre els establiments alimentaris inspeccionats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'establiments alimentaris amb mesures cautelars}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'establiments alimentaris amb mesures cautelars: suma del nombre d'establiments alimentaris que han rebut una o més mesures cautelars durant l'any. S'entén per MESURA CAUTELAR: el que recull l'article 63 del capítol III de la Llei 18/2009 de Salut Pública, relatiu a mesures cautelars: tancament preventiu de les instal·lacions, l'establiment, el servei; immobilització i comís de productes i substàncies; prohibició de comercialització d'un producte/s; suspensió d'ASF i/o la suspensió o prohibició de l'exercici d'activitats; i la intervenció de mitjans materials i/o humans. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: suma dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en estudi, no és un valor acumulat dels altres anys). S'entén per INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions dels APS o CC. Es poden incloure els establiments sotmesos a classificació del risc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 6,1%	Municipis participants: 26



% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau d'establiments alimentaris sancionats en relació amb el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats en el municipi.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'establiments alimentaris sancionats}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'establiments alimentaris sancionats: suma del nombre d'establiments alimentaris que han rebut una o més sancions durant l'any. S'entén per SANCIO: el que recull l'art. 71 de la Llei 18/2009 de Salut Pública: multa pecuniària, o multa pecuniària i tancament temporal de l'establiment. En els establiments alimentaris sancionats també s'inclouen les multes coercitives, recollides a l'article 65 del capítol III de la Llei 18/2009 de Salut Pública. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats: suma dels establiments alimentaris inspeccionats durant l'any (valor de l'any en estudi, no és un valor acumulat dels altres anys). S'entén per INSPECCIONATS: els establiments sotmesos a control sanitari per part de l'autoritat sanitària competent. S'INCLOU: les inspeccions de l'ajuntament, les inspeccions d'empreses externes i les inspeccions dels APS o CC. Es poden incloure els establiments sotmesos a classificació del risc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 1%	Municipis participants: 26



III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb diverses formes de gestió (I)

Gestió directa (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Gestió directa}}{\text{Gestió directa} + \text{Gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestió directa (Ajuntament, OAAA): Despeses corrents en gestió directa: Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). ➤ Gestió indirecta (Concessió): Despeses corrents en gestió indirecta: Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 100%	Municipis participants: 26

Gestió indirecta (%)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió indirecta (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada o societat d'economia mixta).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Gestió indirecta}}{\text{Gestió directa} + \text{Gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestió indirecta (Concessió): Despeses corrents en gestió indirecta: Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). ➤ Gestió directa (Ajuntament, OAAA): Despeses corrents en gestió directa: Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 0%	Municipis participants: 26



Gestionar el servei amb diverses formes de gestió (II)

% d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau de inspeccions pròpies portades a terme per l'ajuntament sobre el total d'inspeccions realitzades en el municipi.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'inspeccions de l'ajuntament} + \text{Nombre d'inspeccions empreses externes}}{\text{Nombre total d'inspeccions}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'inspeccions de l'ajuntament: suma del nombre total d'INSPECCIONS de l'ajuntament que es realitzen durant l'any en estudi. S'entén per INSPECCIÓ de l'ajuntament les accions REALITZADES per INSPECTORS que són PLANTILLA de l'AJUNTAMENT. S'entén per INSPECCIÓ, les accions encaminades a comprovar, investigar (inclou valoracions del risc) i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. S'INCLOUEN: les inspeccions realitzades per empreses municipals públiques. S'EXCLOUEN: les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària. ➤ Nombre d'inspeccions empreses externes: suma del nombre total d'INSPECCIONS EXTERNES que es realitzen durant l'any en estudi. S'entén per INSPECCIÓ EXTERNA, les inspeccions realitzades per INSPECTORS que NO són PLANTILLA de l'AJUNTAMENT, a DEMANDA de l'AJUNTAMENT. En aquest cas, les inspeccions són contractades per l'ajuntament a una empresa externa especialitzada en Seguretat Alimentària. S'entén per INSPECCIÓ, les accions encaminades a comprovar, investigar (inclou valoracions del risc) i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. S'INCLOUEN: les inspeccions realitzades per consorcis i fundacions. ➤ Nombre total d'inspeccions: suma del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per l'ajuntament, per empreses externes i per altres institucions, que es realitzen durant l'any en estudi. S'entén per INSPECCIÓ: les accions encaminades a comprovar, investigar (inclou valoracions del risc) i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 88,5%	Municipis participants: 25



Disposar dels recursos humans adequats

Nombre d'inspeccions de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors propis de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador ens aproxima a la càrrega de treball dels/les inspectors/es municipals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'inspeccions de l'ajuntament}}{\text{Nombre d'inspectors/es municipals de SAM}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'inspeccions de l'ajuntament: suma del nombre total d'INSPECCIONS de l'ajuntament que es realitzen durant l'any en estudi. S'entén per INSPECCIÓ de l'ajuntament les accions REALITZADES per INSPECTORS que són PLANTILLA de l'AJUNTAMENT. S'entén per INSPECCIÓ, les accions encaminades a comprovar, investigar (inclou valoracions del risc) i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. S'INCLOUEN: les inspeccions realitzades per empreses municipals públiques. S'EXCLOUEN: les visites documentades de caràcter formatiu i les d'assessorament en matèria de seguretat alimentària. ➤ Nombre d'inspectors/es municipals de SAM: sumatori del nombre d'inspectors/es municipals que realitzen tasques d'inspecció als establiments alimentaris durant l'any. S'entén per TREBALLADOR que realitza tasques d'INSPECCIÓ, el treballador/ra que és plantilla de l'ajuntament, inclosos en el Capítol I de l'ajuntament i que es dediquin a la inspecció de seguretat alimentària i a qui li han delegat tasques d'inspecció autoritzades per l'ajuntament. En el cas de dedicacions a temps parcial i/o contractacions temporals, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores d'inspecció i de la seva gestió, de tots els inspectors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a que dedica a les tasques d'inspecció (30%, 40%,...etc). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 215	Municipis participants: 21

Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador ens aproxima la càrrega de treball dels/les treballadors/es municipals amb relació al nombre d'habitants del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Nombre de treballadors/res de SAM}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE. ➤ Treballadors/res de SAM: sumatori del nombre total de treballadors/res SAM. S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el Capítol I de l'ajuntament i que es dediquin total o parcialment a la seguretat alimentària. S'INCLOUEN: els inspectors/es municipals de SAM (variable 23) i també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. En el cas de dedicacions a temps parcial i/o contractacions temporals, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%,...etc). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 35.634	Municipis participants: 26



Nombre d'establiments alimentaris sobre nombre d'inspectors/es municipals de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador ens aproxima a la càrrega de treball dels/les inspectors/es municipals en relació al total d'establiments alimentaris del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}}{\text{Nombre d'inspectors/es municipals de SAM}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: suma dels establiments alimentaris. S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, a altres establiments o a punts de venda. ➤ Nombre d'inspectors/es municipals de SAM: sumatori del nombre d'inspectors/es municipals que realitzen tasques d'inspecció als establiments alimentaris durant l'any. S'entén per TREBALLADOR que realitza tasques d'INSPECCIÓ, el treballador/ra que és plantilla de l'ajuntament, inclosos en el Capítol I de l'ajuntament i que es dediquin a la inspecció de seguretat alimentària i a qui li han delegat tasques d'inspecció autoritzades per l'ajuntament. En el cas de dedicacions a temps parcial i/o contractacions temporals, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores d'inspecció i de la seva gestió, de tots els inspectors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques d'inspecció (30%, 40%,...etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 731	Municipis participants: 21

Millorar les habilitats dels treballadors/res del servei

Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/res del Servei	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la durada i/o intensitat de la formació que reben els treballadors/res del SAM. És un indicador que ens mostra l'esforç municipal per la millora de la capacitat del seus professionals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'hores de formació destinades als treballadors/res de SAM}}{\text{Treballadors/res de SAM}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'hores de formació destinades als treballadors/res de SAM: suma del nombre total d'hores d'assistència i participació a activitats de formació continuada al conjunt dels treballadors/res de SAM relacionades amb el lloc de treball realitzades durant l'any en estudi. S'entén per HORES DE FORMACIÓ: les hores de cursos, jornades, tallers i seminaris, proposades i/o autoritzades per l'ajuntament i/o entitat, que estiguin justificades documentalment i d'especialitats relacionades amb tasques específiques. La formació transversal NO es compta com a formació específica SAM. Es recull la formació específica en seguretat alimentària (per exemple: en el cas del "Diplomat en Sanitat", seria una part proporcional de la formació en Salut Pública). NOTA: es consideraran les hores totals de formació, en aquest cas NO es tindrà en compte la proporcionalitat de la dedicació dels treballadors/es SAM. ➤ Treballadors/res de SAM: sumatori del nombre total de treballadors/res SAM. S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el Capítol I de l'ajuntament i que es dediquin total o parcialment a la seguretat alimentària. S'INCLOUEN: els inspectors/es municipals de SAM (variable 23) i també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. En el cas de dedicacions a temps parcial i/o contractacions temporals, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%,...etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 20	Municipis participants: 25



Promoure un clima laboral positiu per als treballadors/res del SAM

% d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/res de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és el percentatge d'hores de baixa del personal del SAM, respecte les hores ordinàries previstes per conveni. És un indicador útil per analitzar el clima laboral del SAM.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'hores de baixa}}{\text{Nombre d'hores de conveni d'un treballador/ra} \times \text{Treballadors/res de SAM}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'hores de baixa: suma del nombre total de les hores de baixa i d'indisposicions (Indisposició laboral transitòria i accidents de treball), del conjunt dels treballadors/res del SAM. NO es consideren les hores de baixa per maternitat, paternitat, ni els permisos i les llicències. NOTA: Per al seu càlcul es considera la proporcionalitat imputada a la dedicació com a treballador/a SAM (variable 24). ➤ Treballadors/res de SAM: sumatori del nombre total de treballadors/res SAM. S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el capítol I de l'ajuntament i que es dediquin total o parcialment a la seguretat alimentària. S'INCLOUEN: els inspectors/es municipals de SAM (variable 23) i també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. En el cas de dedicacions a temps parcial i/o contractacions temporals, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%,...etc). ➤ Nombre d'hores de conveni d'un treballador/ra: nombre d'hores anuals laborals per conveni d'un treballador/ra del SAM. NOTA: Les hores de conveni s'empraran per traduir el nombre de treballadors en hores (i poder-ho comparar amb les hores de baixa). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 6,9%	Municipis participants: 25

Sou brut base anual d'un tècnic/a de Salut Pública	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el salari brut del lloc de treball d'un professional. És un indicador que ens aproxima a la satisfacció de les persones treballadores del SAM.	
Fórmula de càlcul: Sou brut base anual d'un tècnic/a de Salut Pública	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sou brut base anual d'un tècnic/a de Salut pública: Sou brut anual del lloc de treball d'un tècnic/a de SALUT PÚBLICA (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. S'emprarà la dada facilitada pels departaments de recursos humans del municipi respectiu per a l' "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 32.133€	Municipis participants: 11



Sou brut base anual d'un/a inspector/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el salari brut del lloc de treball d'un/a inspector/a. És un indicador que ens aproxima a la satisfacció de les persones treballadores del SAM.	
Fórmula de càlcul:	Sou brut base anual d'un/a inspector/a.
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> Sou brut base anual d'un/a inspector/a: Sou brut anual del lloc de treball d'un/a INSPECTOR/A (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. S'emprarà la dada facilitada pels departaments de recursos humans del municipi respecte per a l' "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona. 	
Valor mitjà de l'indicador 2009: 26.817€	Municipis participants: 13

% de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la proporció de dones sobre el total dels treballadors/es de SAM. És un indicador que ens reflecteix l'estructura de gènere de la plantilla.	
Fórmula de càlcul:	$\frac{\text{Dones a la plantilla}}{\text{Treballadors/es de SAM}} \times 100$
<ul style="list-style-type: none"> Dones a la plantilla (treballadores) del SAM: suma del nombre total de DONES treballadores de SAM. S'entén per TREBALLADORA de SAM, les DONES treballadores incloses en el Capítol I de l'ajuntament i que es dediquin part de la seva jornada a la seguretat alimentària. S'INCLOU també el personal femení de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. En el cas de dedicacions a temps parcial i/o contractacions temporals, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any. NOTA: Per al seu càlcul es considera la proporcionalitat imputada a la dedicació com a treballador/a SAM (variable 24). Treballadors/res de SAM: sumatori del nombre total de treballadors/res SAM. S'entén per TREBALLADOR/A de SAM, els inclosos en el Capítol I de l'ajuntament i que es dediquin total o parcialment a la seguretat alimentària. S'INCLOUEN: els inspectors/es municipals de SAM (variable 23) i també el personal de gestió, tècnic, administratiu i d'assessorament. En el cas de dedicacions a temps parcial i/o contractacions temporals, per estimar la plantilla mitjana al llarg de l'any s'aplicarà el següent càlcul: nombre d'hores treballades de tots els treballadors/res (fixes i temporals), sense hores extres, dividit pel nombre d'hores de conveni a l'any, recollint el temps proporcional del treballador/a a la que es dedica a les tasques de Seguretat Alimentària (30%, 40%,...etc.). 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 72,9%	Municipis participants: 26



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos econòmics adequats

Despesa corrent de SAM per habitant.

Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent de SAM pels habitants residents al municipi.

Fórmula de càlcul:
$$\frac{\text{Despesa corrent del SAM}}{\text{Població}}$$

Variables emprades:

- Despesa corrent de SAM: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc.
- Nombre d'habitants. És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.

Valor mitjà de l'indicador 2010: 1,2€

Municipis participants: 26

% de la despesa corrent del SAM sobre el pressupost corrent municipal.

Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del SAM amb relació al pressupost corrent municipal, reflectint el pes econòmic del servei dins el pressupost municipal.

Fórmula de càlcul:
$$\frac{\text{Despesa corrent del SAM}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$$

Variables emprades:

- Despesa corrent de SAM: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc.
- Despeses corrents del pressupost municipal: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals).

Valor mitjà de l'indicador 2010: 0,14%

Municipis participants: 26



% de la despesa corrent del SAM sobre el pressupost corrent de Salut Pública.	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del SAM en relació amb el pressupost de Salut Pública.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent del SAM}}{\text{Despeses corrents del servei de Salut Pública}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Despesa corrent de SAM: inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc. ➢ Despeses corrents del servei de Salut Pública: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). S'EXCLOU, les despeses de les partides d'animals de companyia, la despesa destinada a consum i junta arbitral, laboratori, serveis generals, serveis jurídics, gestió de platges... S'INCLOU: les despeses de la gestió de plagues. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 21,5%	Municipis participants: 25

Finançar adequadament el servei

% d'autofinament per taxes i preus públics	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents del SAM que són finançades amb taxes, preus públics i altres ingressos. És una valoració del pes dels ingressos aportats per les persones usuàries en el finançament del servei, i una mostra del seu grau de finançament.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions taxes, preus públics i altres ingressos en SAM}}{\text{Despesa corrent anual del SAM}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Aportacions taxes, preus públics i altres ingressos en SAM: Ingressos (drets reconeguts) del Capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). Exemple: Inclou taxes per inspecció i/o autorització, preus de cursos de manipuladors, preus d'anàlisi de laboratori, procediments sancionadors, etc. ➢ Despesa corrent de SAM: Despesa corrent de SAM: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 7,8%	Municipis participants: 26



% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents del SAM que són finançades amb aportació d'altres institucions públiques. És una valoració dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal, i una mostra del grau de finançament dels SAM.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions en SAM}}{\text{Despesa corrent del SAM}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportacions d'altres institucions en SAM: Ingressos (drets reconeguts) del Capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, etc. S'EXCLOUEN: les transferències de l'ajuntament a l'organisme autònom ni a la concessionària. ➤ Despesa corrent de SAM: Despesa corrent de SAM: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 12,6%	Municipis participants: 26

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de SAM que són finançades amb aportació municipal. L'indicador reflecteix el grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions de l'ajuntament}}{\text{Despesa corrent anual del SAM}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportació de l'ajuntament: Aportació de l'ajuntament: S'obté AUTOMÀTICAMENT com a resultat de l'operació següent: Despeses corrents - Aportacions taxes i preus públics - Aportacions d'altres institucions. ➤ Despesa corrent de SAM: Despesa corrent de SAM: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 79,5%	Municipis participants: 26



Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent anual del SAM sobre el nombre d'inspeccions.	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent del SAM sobre el nombre d'inspeccions. Ens reflecteix l'esforç econòmic que fa el servei destinat a la realització d'aquesta tasca.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent de SAM}}{\text{Nombre total d'inspeccions}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent de SAM: Despesa corrent de SAM: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc. ➤ Nombre total d'inspeccions: suma del nombre total d'INSPECCIONS realitzades per l'ajuntament, per empreses externes i per altres institucions, que es realitzen durant l'any en estudi. S'entén per INSPECCIÓ: les accions encaminades a comprovar, investigar (inclou valoracions del risc) i controlar l'adequació dels establiments alimentaris, els seus productes i processos relacionats, amb la normativa sanitària vigent, amb l'objectiu de protegir la Salut Pública i garantir la posada al mercat d'aliments segurs. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 265€	Municipis participants: 26

Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent del SAM sobre el nombre d'establiments alimentaris que hi ha al municipi. És un indicador que ens aproxima sobre el grau i la intensitat de cobertura de les activitats vinculades amb el SAM.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent de SAM}}{\text{Nombre total d'establiments alimentaris}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent de SAM: Despesa corrent de SAM: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels Capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). Els ajuntaments amb laboratori propi, no computen les seves despeses de laboratori. En aquest cas, es computaran el cost de les mostres a preu de mercat o de taxa municipal. S'EXCLOU: la despesa destinada a promoció de la salut, a programes de SIDA i drogodependències, plagues, etc. ➤ Nombre total d'establiments alimentaris: suma dels establiments alimentaris. S'entén per ESTABLIMENT ALIMENTARI: el comerç minorista; el servei i la venda directa d'aliments preparats als consumidors (com a activitat principal o complementària d'un establiment i amb o sense repartiment a domicili); i la producció d'àmbit local. S'INCLOUEN també dins aquesta suma: les diferents activitats al supermercat (seccions); les parades de mercat i fires; els Menjador Col·lectius (escoles, llars d'infants, llars d'avis, laborals... en el cas d'aquells municipis que assumeixen aquesta activitat). S'EXCLOU: l'activitat de subministrament d'aliments preparats a col·lectivitats, a altres establiments o a punts de venda. 	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 104€	Municipis participants: 26



V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes d'habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Població</i>	
Variables emprades:	
➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 71.529 hab.	Municipis participants: 26

% Població estrangera	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre de persones estrangeres empadronades en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població estrangera}}{\text{Població}} \times 100$	
Variables emprades:	
➤ Població estrangera: Nombre de persones estrangeres empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 18%	Municipis participants: 26

Densitat de població (hab. / km² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Població}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades:	
➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. Font: INE.	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 3.356 hab/km ²	Municipis participants: 26

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants i ens reflecteix el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Població}}$	
Variables emprades:	
➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).	
➤ Població: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: INE.	
Valor mitjà de l'indicador 2010: 12.947€	Municipis participants: 26



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA MUNICIPAL 2010: CONCLUSIONS

67



INTRODUCCIÓ

En aquest document es pot trobar la informació referent als resultats del Cercle de Comparació Intermunicipal de Seguretat Alimentària Municipal 2010 que analitza els principals resultats de les dades aportades pels 24 municipis participants. Els diferents apartats són:

- ♦ Introducció
- ♦ Anàlisi global dels indicadors
- ♦ Anàlisi dels tallers de millora
- ♦ Conclusions finals

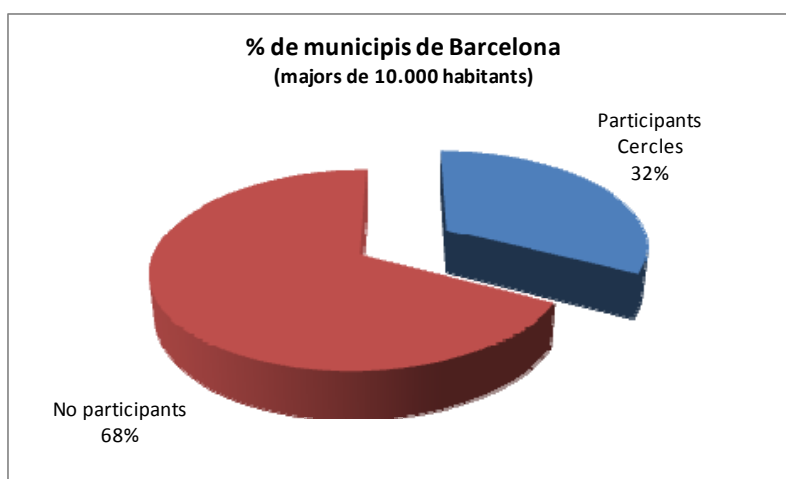
A la present edició destaquem dos fets:

1. El nombre de municipis participants s'ha incrementat fins a 26 municipis l'any 2010, aquesta darrera edició ha duplicat la participació respecte a l'any 2009, ja que es van incorporar 14 nous municipis, tot i que van haver-hi dos municipis de l'any 2009 que no han participat en aquesta edició (veure taula 1).

PARTICIPANTS 2009	POBLACIÓ	PARTICIPANTS 2010	POBLACIÓ
Badalona	218.886	Castelldefels	62.250
Barbera del Vallès	31.688	Cornella de Llobregat	87.240
Castellbisbal	12.223	Igualada	39.149
Gavà	46.383	Manresa	76.209
Granollers	59.691	Masnou, El	22.536
Hospitalet de Llobregat, L'	258.642	Mollet del Vallès	52.459
Mataró	122.905	Montcada i Reixac	33.656
Prat de Llobregat, El	63.434	Sant Adrià de Besos	34.104
Rubí	73.591	Sant Boi de Llobregat	82.411
Sabadell*	207.338	Sant Feliu de Llobregat	43.112
Sant Cugat del Vallès	81.745	Sitges	28.130
Santa Coloma de Gramenet	120.060	Vic	40.422
Terrassa*	210.941	Viladecans	64.077
Vilanova i La Geltrú	66.532	Vilafranca del Penedès	38.218

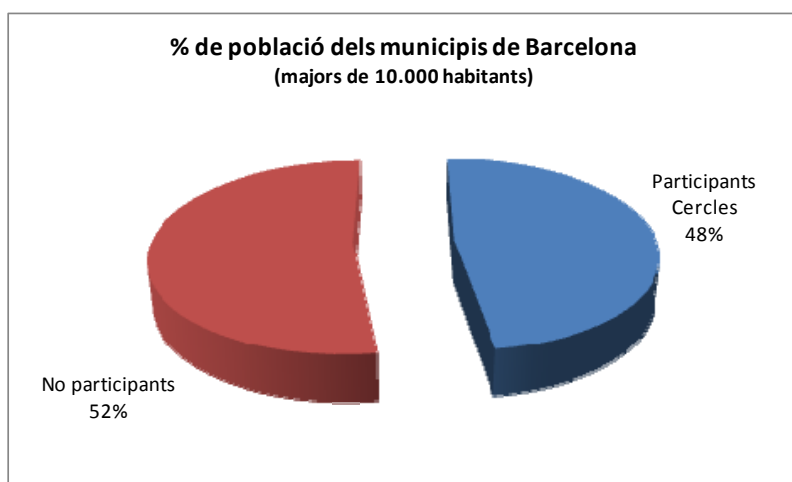
Taula 1: Municipis participants i la seva població. *Municipis que no van participar a l'edició 2010.

Els 26 municipis participants a la present edició representen el 32% dels municipis de la Província de Barcelona amb una població de més de 10.000 habitants (veure gràfic 1) i allotgen el 48% de la població de la Província de Barcelona (veure gràfic 2) (exclosa la ciutat de Barcelona).



Gràfic 1: Percentatge de municipis de la Província de Barcelona que han participat en els Cercles (municipis majors de 10.000 habitants).





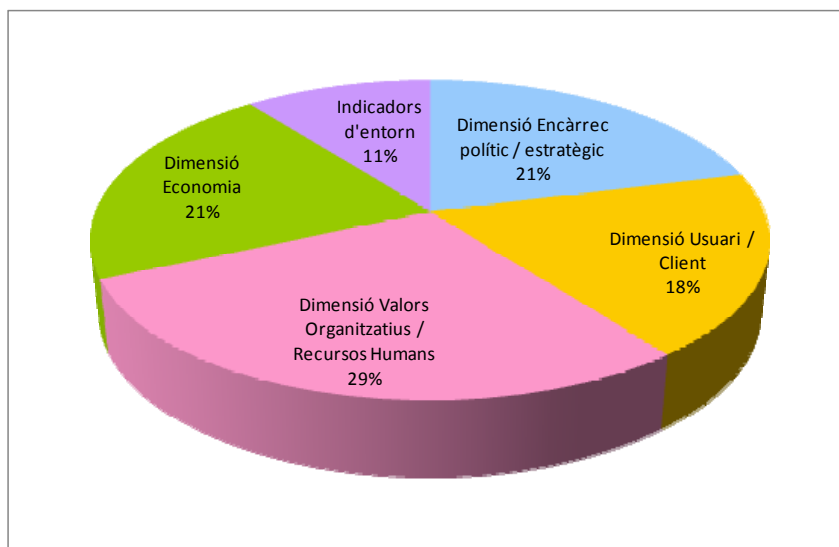
Gràfic 2: Percentatge població dels municipis de la Província de Barcelona que han participat en els Cercles (municipis majors de 10.000 habitants).

Municipis majors de 60.000 habitants		Municipis menors de 60.000 habitants	
PARTICIPANTS	POBLACIÓ	PARTICIPANTS	POBLACIÓ
Hospitalet de Llobregat, L'	258.642	Granollers	59.691
Badalona	218.886	Mollet del Vallès	52.459
Mataró	122.905	Gavà	46.383
Santa Coloma de Gramenet	120.060	Sant Feliu de Llobregat	43.112
Cornella de Llobregat	87.240	Vic	40.422
Sant Boi de Llobregat	82.411	Igualada	39.149
Sant Cugat del Vallès	81.745	Vilafranca del Penedès	38.218
Manresa	76.209	Sant Adrià de Besos	34.104
Rubí	73.591	Montcada i Reixac	33.656
Vilanova i La Geltrú	66.532	Barbera del Vallès	31.688
Viladecans	64.077	Sitges	28.130
Prat de Llobregat, El	63.434	Masnou, El	22.536
Castelldefels	62.250	Castellbisbal	12.223

Taula 2: Municipis participants per trams de població. En negre, els municipis de nova incorporació a l'edició 2010.

2. Disposem, per primera vegada, d'una sèrie temporal de dades (any 2009 i 2010) per fer una primera aproximació a l'evolució dels indicadors. Amb tot, encara no podem fer una anàlisi d'evolució o tendència per a tots els indicadors, doncs manca una sèrie temporal més àmplia i un nombre més alt de municipis.

Actualment el Cercle de Comparació Intermunicipal de Seguretat Alimentària Municipal compta amb 38 indicadors agrupats en quatre dimensions i els indicadors d'entorn que es mostren a continuació (veure gràfic 3).



Gràfic 3: Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions d'estudi.

Sobre el procés de la recollida de dades, cal destacar que les dificultats principals han estat: obtenir les dades de les diferents activitats realitzades pels ajuntaments, comptabilitzar les inspeccions realitzades per altres administracions/organismes públics i així mateix les dades referides a la dimensió econòmica.

Cal destacar especialment que no s'han pogut recollir les dades referents a les toxicoinfeccions alimentàries (TIA) dels municipis corresponents a l'exercici 2010, ja que es disposen de les dades agregades per a tot el territori i no es poden desglossar per municipis.

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

L'anàlisi global dels indicadors es fa des de diferents perspectives:

- ♦ D'una banda, es fa una lectura descriptiva de les dades corresponents als valors mitjans de l'any de l'estudi i, per alguns indicadors, es realitza una anàlisi simple de dispersió de dades corresponents als diferents municipis participants.
- ♦ Des de la comparativa, segons la grandària poblacional, tot destacant les diferències significatives entre els municipis de més de 60.000 habitants (+60) i els de menys de 60.000 habitants (-60).
- ♦ D'altra banda, des d'una perspectiva transversal amb altres serveis, es comparen aquells indicadors comuns a tots els serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipal.

Així mateix, en els casos en què s'han detectat correlacions entre diversos indicadors, es mencionen oportunament.

Al tractar-se de la segona edició, s'han realitzat algunes comparacions amb relació als resultats obtinguts en la primera edició de 2009, tot i que com ja s'ha comentat anteriorment, manca una sèrie temporal més àmplia per poder determinar una evolució o tendència.

S'analitzen, a continuació, els resultats en funció de les quatre dimensions:

1. Dimensió Encàrrec Polític / Estratègic
2. Dimensió Usuari / Client
3. Dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans
4. Dimensió Economia



1. DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIIC / ESTRATÈGIC

Els indicadors de la dimensió "Encàrrec Polític / Estratègic" aporten informació de la qualitat del servei i del grau d'acompliment dels tres objectius estratègics: garantir l'acompliment de la normativa, gestionar un servei de qualitat i adequar el servei a les expectatives de la ciutadania.

La següent taula mostra els valors mitjans dels anys 2009 i 2010:

Garantir el compliment de la normativa	2009	2010	Gestionar un servei de "qualitat"	2009	2010
% d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats	45,2 %	59,7 %	% d'activitats específiques en SAM sobre el nombre total d'activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM	77,3 %	80,5 %
% d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats	41,8 %	47,2 %	% de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos	--	77,2 %
% d'establiments alimentaris autoritzats sobre el nombre total d'establiments alimentaris que necessiten autorització	27,2 %	39,1 %			
% establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment sobre el nombre d'establiments alimentaris autoritzats	42,1 %	31,9 %			

Adequar el servei a les expectatives de la ciutadania	2009	2010
Nombre de brots de TIA sobre 100.000 habitants	0,8	--
Nombres de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants	1,7	1,7

Taula 3: indicadors de la dimensió Encàrrec Polític / Estratègic. Any 2009-2010.

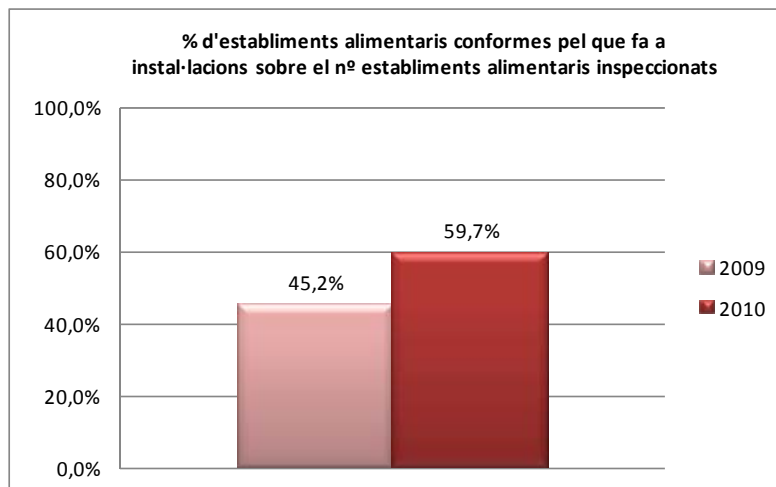
1.A. GARANTIR EL COMPLIMENT DE LA NORMATIVA

Un dels principals objectius dins de la cartera de serveis del SAM és el garantir el compliment de la normativa per part dels establiments alimentaris.

Dos dels indicadors més significatius d'aquest objectiu fan referència al compliment de les instal·lacions i dels registres d'autocontrols per part dels establiments alimentaris. Podem destacar que el 59,7% dels establiments alimentaris inspeccionats han estat conformes pel que fa a instal·lacions i el 47,2% han registrat els autocontrols corresponents al pla de formació, pla de neteja/desinfecció, pla de control de temperatures i pla de control de proveïdors. Respecte a l'any 2009, el nombre d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions ha augmentat en 14,5 punts percentuals (veure gràfic 4). Els establiments que disposen d'autocontrols també ha augmentat però menys significativament que en el cas anterior, en 5,4 punts.

Aquests augments es poden explicar per les actuacions dutes a terme quant a les polítiques de millora de les instal·lacions dels establiments i a les campanyes de promoció dels autocontrols.

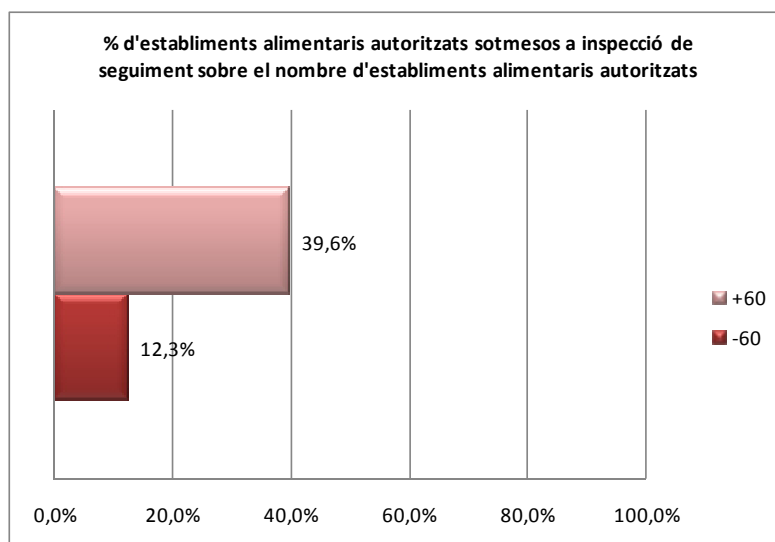




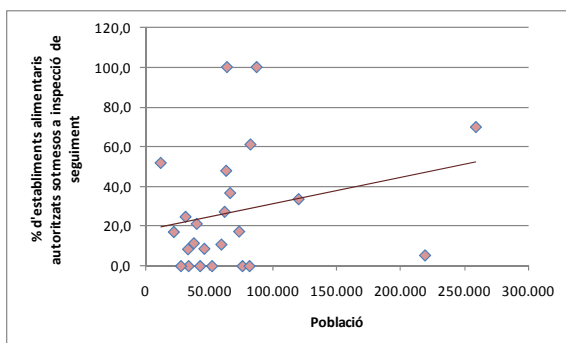
Gràfic 4: Evolució temporal del percentatge d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions.

Els dos indicadors següents estan relacionats amb les activitats d'autorització d'establiments alimentaris. Fins al 2010, han estat autoritzats el 39,1% dels establiments, augmentant 11,9 punts respecte l'any 2009. Aquesta dada inclou tant les noves autoritzacions de 2010 com aquelles autoritzacions realitzades per l'Agència de Protecció de la Salut que no es van comptabilitzar al 2009.

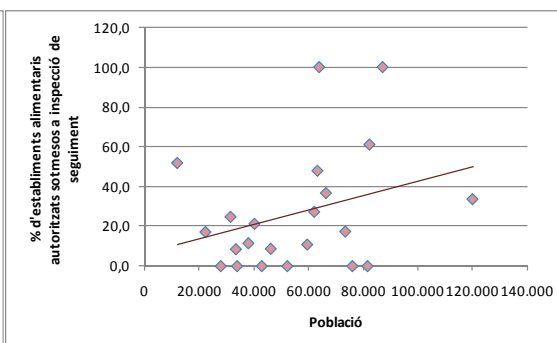
Poc més d'una tercera part d'aquests establiments (31,9%) han estat sotmesos a inspeccions de seguiment durant l'any 2010, que ha disminuït 10,2 punts respecte a l'edició anterior. Aquest descens es pot veure amb més detall en l'anàlisi per trams de població (veure gràfic 5) i en la gràfica de correlació on són els municipis de menor població els que tenen un menor percentatge d'establiments autoritzats amb inspecció de seguiment (veure gràfic 6 i gràfic 7, on hem ocultat els dos municipis de major població per poder apreciar amb més detall la correlació).



Gràfic 5: Percentatge d'establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment per trams de població (+60.000 i -60.000 habitants).



Gràfic 6: percentatge d'establiments alimentaris autoritzats amb inspecció de seguiment segons la població.



Gràfic 7: Gràfic anterior sense els dos municipis de major població.

1.B. GESTIONAR UN SERVEI DE "QUALITAT"

L'any 2010 els municipis han estat desenvolupant un alt percentatge de les activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM (80,5%), un 4,1% més que a l'edició de l'any anterior.

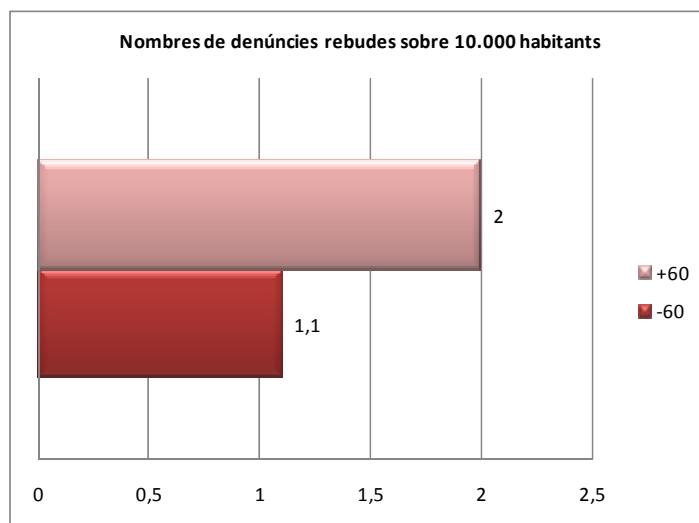
Dins d'aquest objectiu, s'ha incorporat a la darrera edició un nou indicador referent als requeriments emprats pels diferents serveis per tal d'instar al titular d'un establiment alimentari a que esmeni les deficiències detectades i recollides en una acta d'inspecció. El nou indicador contempla els requeriments resolts favorablement, que són aquells en que durant la visita de comprovació (inspecció, recepció de documentació, etc.) s'han resolt almenys el 80% dels incompliments requerits. En les dades recollides durant l'edició de 2010, els resultats obtinguts han estat que s'han resolt favorablement els 77,2% dels requeriments emesos per part dels serveis.

1.C. ADEQUAR EL SERVEI A LES EXPECTATIVES DE LA CIUTADANIA.

Per tal de conèixer les expectatives de la ciutadania i el seu grau de compliment per part dels Serveis dels diferents municipis, s'ha definit l'indicador del nombre de brots de toxicoinfeccions alimentàries (TIA), tot i que, com s'ha indicat anteriorment, no s'han pogut recollir les dades dels municipis corresponents a l'exercici 2010.

L'altre indicador és el nombre de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants. Durant la darrera edició el resultat ha estat de 1,7 denúncies, sent el mateix valor de l'any anterior. Si fem anàlisi per trams de població, es detecten més diferències, sent els municipis de major població en els que es realitzen més denúncies (veure gràfic 8).





Gràfic 8: Nombre de denúncies rebudes sobre 10.000 habitants per trams de població (+60.000 i -60.000 habitants).

2. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Els indicadors de la dimensió "Usuari / Client" estan relacionats amb les activitats de control oficial en matèria de Seguretat Alimentària i queden identificats en els següents tres objectius: la gestió dels riscos sanitaris, la comunicació, foment i suport d'activitats de Seguretat Alimentària i el grau d'acompliment de la normativa.

Gestió de Riscos Sanitaris	2009	2010	Comunicació, foment i suport d'activitats de Seguretat alimentària	2009	2010
Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants	4,3	4,4	Nombre d'informes sanitaris de projectes SA sobre el nombre de projectes de nous establiments alimentaris al municipi	1,2	1,1
% establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris	26,6 %	26,0 %			
Nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats	1,7	1,5			

Grau d'acompliment de la normativa	2009	2010
Nombre de requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats	49,6	46,4
% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	3,4 %	6,1 %
% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	1,2 %	1,0 %

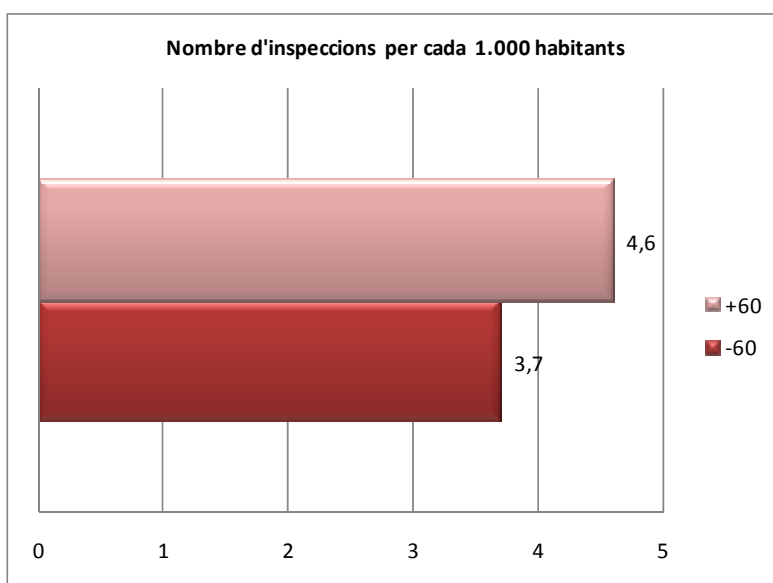
Taula 4: indicadors de la dimensió Usuari / Client. Any 2009-2010.

2.A. GESTIÓ DE RISCOS SANITARIS

Una manera de mesurar la gestió del risc sanitari dels establiments és mitjançant indicadors relacionats amb les inspeccions. Durant l'any 2010 s'han dut a terme 4,4 inspeccions per cada 1.000 habitants i s'ha realitzat una mitjana de 1,5 inspeccions per establiment inspeccionat durant aquest període.

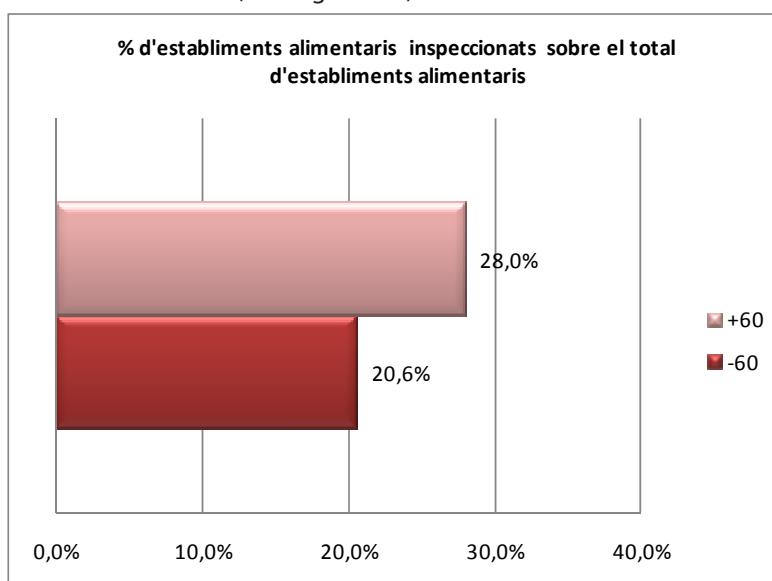
El 26% dels establiments alimentaris han estat inspeccionats durant l'any 2010, dada pràcticament igual a la de l'any anterior (26,6%) tot i les noves incorporacions de municipis a la darrera edició.

Si fem una anàlisi per trams de població es poden observar certes diferències, en ser els municipis de major població els que realitzen un major nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants (veure gràfic 9).



Gràfic 9: Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants per trams de població (+60.000 i -60.000 habitants).

Igualment són els municipis de major població els que disposen d'un percentatge d'establiments alimentaris inspeccionats més elevat (veure gràfic 10).



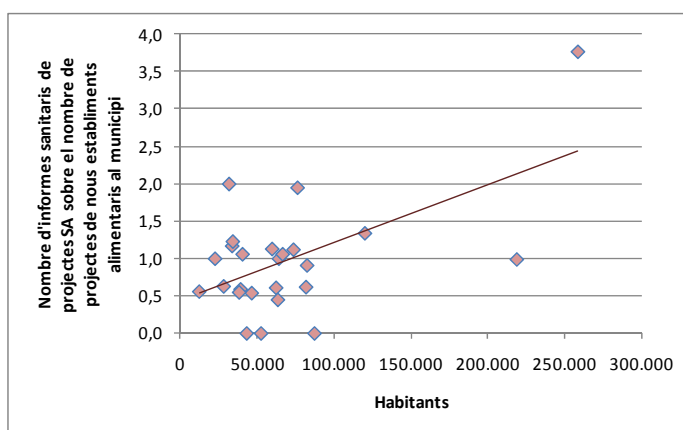
Gràfic 10: Percentatge d'establiments alimentaris inspeccionats per trams de població (+60.000 i -60.000 habitants).



Tot i que el nombre d'inspeccions sobre el total d'establiments alimentaris inspeccionats és pràcticament similar, cal tenir en compte que en els municipis de menys de 60.000 habitants s'inclouen les inspeccions realitzades per l'Agència de Protecció de la Salut, on esdevenen un recurs important. (1,5 inspeccions per als municipis de més de 60.000 habitants i 1,57 per als de menys de 60.000 habitants).

2.B. COMUNICACIÓ, FOMENT I SUPORT D'ACTIVITATS DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA

Dins de l'objectiu sobre la comunicació, el foment i el suport a les activitats de Seguretat Alimentària, una de les dades que s'han analitzat són els informes de projectes d'obertura o modificacions d'establiment que s'integren dins del procediment dels permisos concessions municipals. El resultat de l'any 2010 és molt similar al de la darrera edició, amb 1,1 informes sanitaris SA per projecte de nou establiment alimentari al municipi. Tot i que hi ha un municipi que aquest valor surt de la mitjana arribant a un valor de 3,8 tal i com es pot apreciar en la correlació de dades (veure gràfic 11).



Gràfic 11: Nombre d'informes sanitaris de projectes SA per habitants.

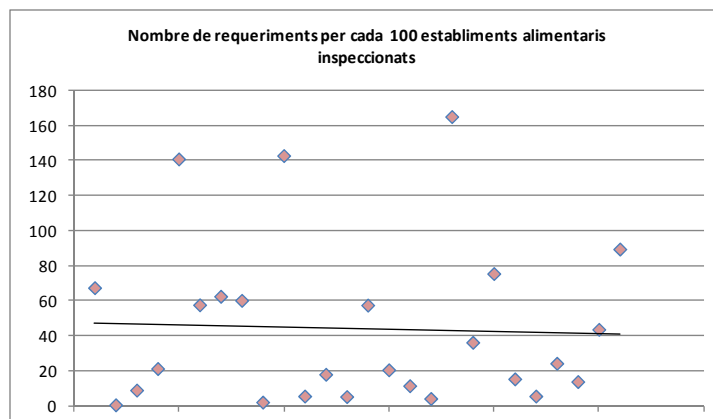
Per trams de població es pot observar una major desviació, sent els municipis de menor població els que realitzen menys informes sanitaris per projecte de nou establiment.

2.C. GRAU D'ACOMPLIMENT DE LA NORMATIVA

Per tal de mesurar l'objectiu d'acompliment de la normativa per part dels establiments, s'han definit indicadors que mesuren el nombre de requeriments, mesures cautelars i sancions als que s'han sotmès els establiments alimentaris inspeccionats.

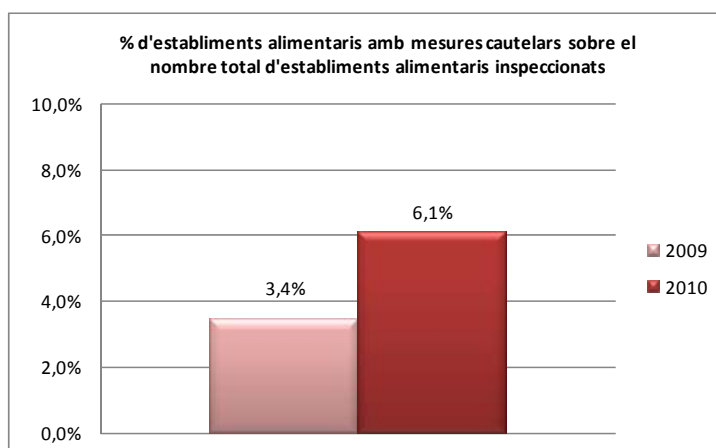
Pel que fa als requeriments, s'han formalitzat 46,4 requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats. El 6,1% dels establiments alimentaris inspeccionats s'han sotmès a mesures cautelars i el 1,0% han estat sancionats.

Respecte al nombre de requeriments, es pot observar que hi ha una elevada dispersió, atesa la utilització de diferents estratègies per a la gestió de les deficiències detectades en les visites d'inspecció (veure gràfic 12).

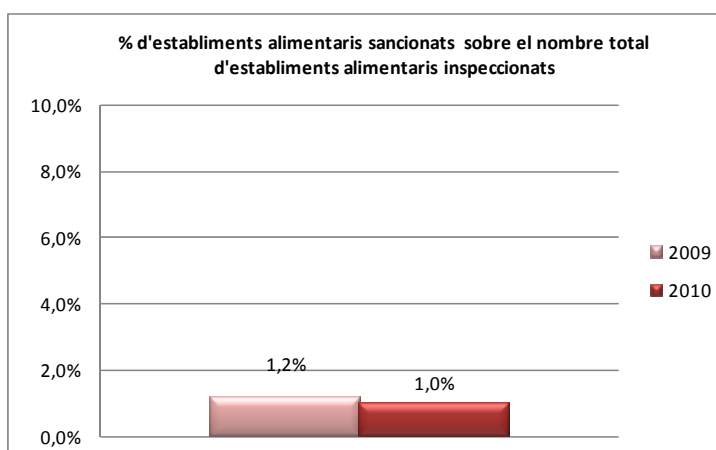


Gràfic 12: Gràfic de dispersió del nombre de requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats.

Des d'una perspectiva temporal i comparant els resultats de l'any 2009 i 2010 cal destacar que: han disminuït lleugerament (6,4%) el nombre de requeriments per cada 100 establiments alimentaris, el percentatge d'establiments alimentaris amb mesures cautelars ha augmentat significativament en 2,7 punts percentuals (veure gràfic 13) i ha disminuït 0,2 punts el percentatge d'establiments sancionats (veure gràfic 14).



Gràfic 13: Evolució temporal del percentatge d'establiments alimentaris amb mesures cautelars.



Gràfic 14: Evolució temporal del percentatge d'establiments alimentaris sancionats.



3. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Els indicadors de la dimensió “Valors Organitzatius / Recursos Humans” estan relacionats amb el model organitzatiu i de gestió, és a dir, la forma de gestió, les retribucions i la formació dels personal. Específicament, els indicadors definits s’han agrupat en els blocs que s’indiquen a continuació:

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (I)	2009	2010	Disposar dels recursos humans adequats	2009	2010
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, Empreses municipals)	100 %	100 %	Nombre d'inspeccions de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors propis de SAM	155	215
% de Gestió indirecta (concessió, altres)	0 %	0 %	Nombre d'habitants sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	26.200	35.634
			Nombre d'establiments alimentaris sobre el nombre d'inspectors/es municipals de SAM	--	731
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió (II)	2009	2010	Millorar les habilitats dels treballador/res del servei	2009	2010
% d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions	94,4 %	88,5 %	Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	18	20

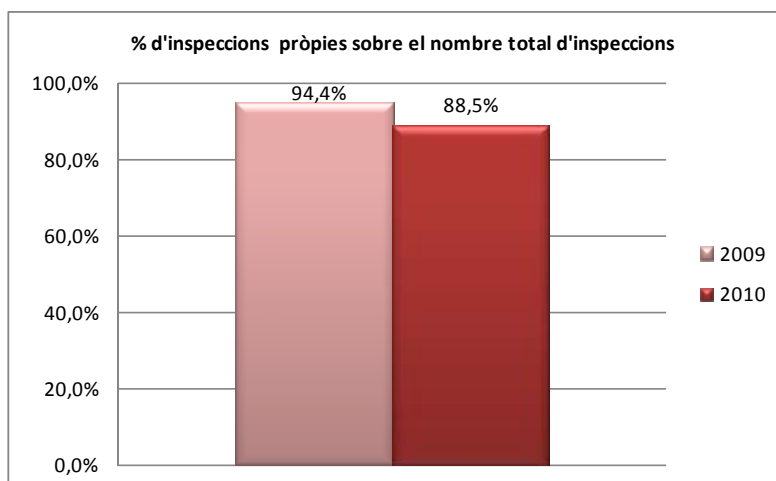
Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2009	2010
% d'hores de baixa sobre el nombre total d'hores laborals dels treballadors/es de SAM	5,2 %	6,9 %
Sou brut d'un tècnic/a de Salut pública	36.008	32.133
Sou brut d'un inspector/a	30.032	26.817
% de dones sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	77,9 %	72,9 %

Taula 5: indicadors de la dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans. Any 2009-2010.

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

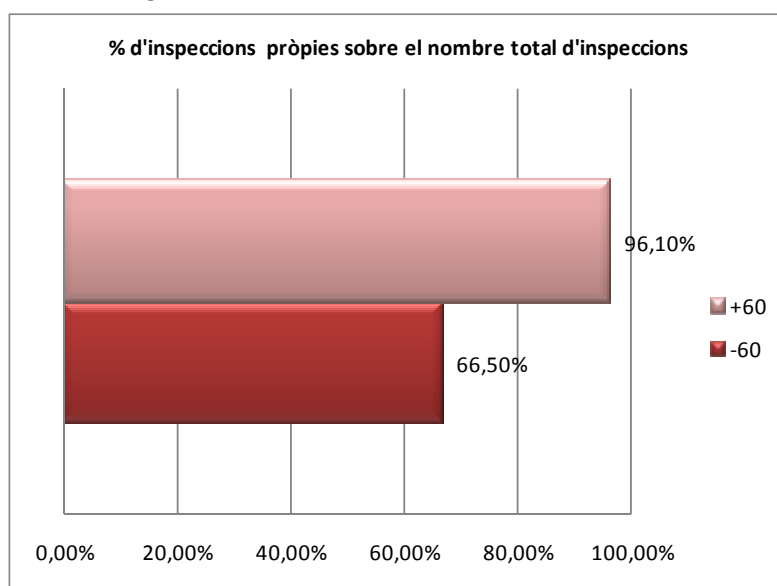
Tots els Serveis de Seguretat Alimentària participants en el Cercle, duen a terme la seva gestió de forma directa, és a dir, el servei es gestiona directament per part de l'ajuntament o en col·laboració amb altres administracions.

En quant a la gestió de les inspeccions, el 88,5% de les inspeccions han estat realitzades per inspectors/es que són plantilla de l'ajuntament o d'empreses municipals públiques. Aquest percentatge ha disminuït 5,9 punts percentuals respecte a l'edició anterior (veure gràfic 15).



Gràfic 15: Evolució temporal del percentatge d'inspeccions pròpies.

La incorporació de municipis de menor població en el Cercle amb concert d'activitats d'inspecció amb l'Agència de Protecció de la Salut pot donar explicació a aquesta lleugera disminució de les inspeccions pròpies de l'ajuntament (veure gràfic 16).



Gràfic 16: Percentatge d'inspeccions pròpies per trams de població (+60.000 i -60.000 habitants).

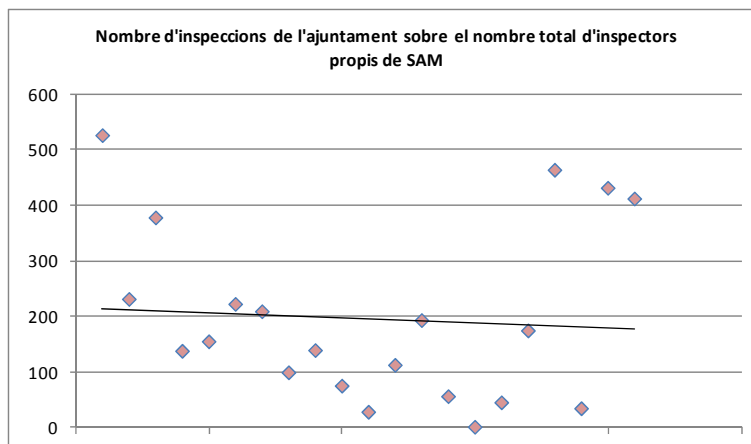
3.B. DISPOSAR DELS RECURSOS HUMANS ADEQUATS

Per tal de disposar d'una aproximació al volum de feina realitzada pels Serveis Locals de SAM s'han definit una sèrie d'indicadors de càrrega de treball dels treballadors/es dels Serveis de Seguretat Alimentària. Cada inspector/a del SAM ha realitzat una mitjana de 215 inspeccions pròpies i li correspon una mitjana de 731 establiments alimentaris.

El 2010, hi havia un treballador/a SAM per cada 35.634 habitants.

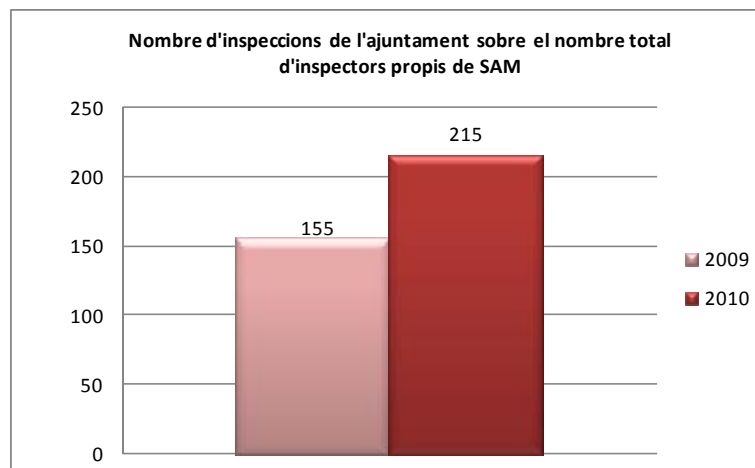


La cartera de serveis en Seguretat Alimentària és àmplia i variable, i no tots els ajuntaments prioritzen les mateixes actuacions, d'aquí la gran dispersió pel que fa al nombre d'inspeccions per inspector/a municipal** (veure gràfic 17).



Gràfic 17: Gràfic de dispersió del nombre d'inspeccions de l'ajuntament per inspector.

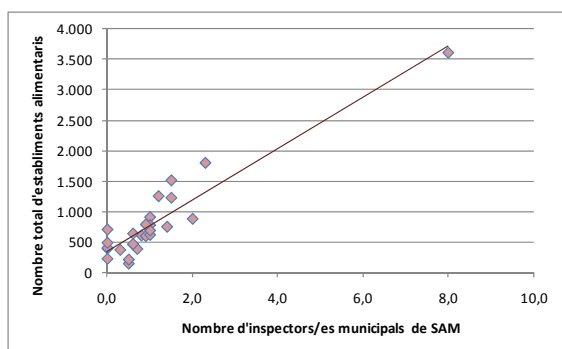
Des d'una perspectiva temporal, comparant els resultats de l'any 2009 i 2010, podem dir que amb la incorporació de 14 nous ajuntaments ha augmentat la mitjana d'inspeccions realitzades per cada inspector de 155 inspeccions a 215 (veure gràfic 18).



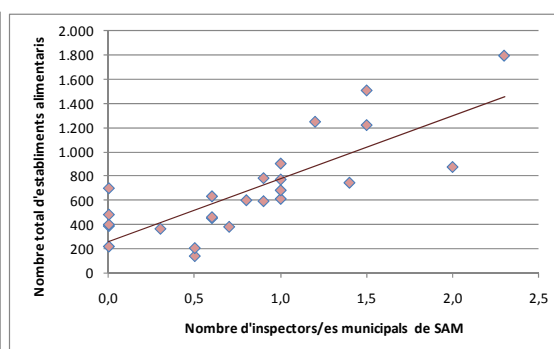
Gràfic 18: Evolució temporal del nombre d'inspeccions per inspector.

La gràfica de correlació del nombre d'inspectors per total d'establiments, ens serveix com a referència de la càrrega de treball dels inspectors (veure gràfic 19), on a més nombre d'inspectors es realitzen major nombre d'inspeccions als municipis. En el gràfic 20 s'observa amb més detall la correlació, ja que s'ha eliminat la dada del municipi que té major nombre d'inspectors en el seu servei.

* En el nombre total d'inspeccions no s'han comptabilitzat les inspeccions realitzades per l'Agència de Salut Pública.



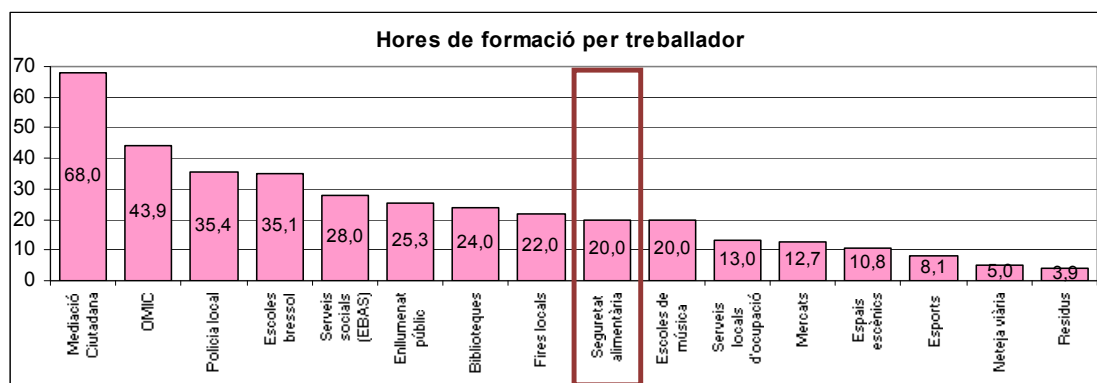
Gràfic 19: Nombre d'inspectors per nombre total d'establiments alimentaris.



Gràfic 20: Gràfic anterior sense el municipi amb major nombre d'inspectors.

3.C. MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS/ES DEL SERVEI

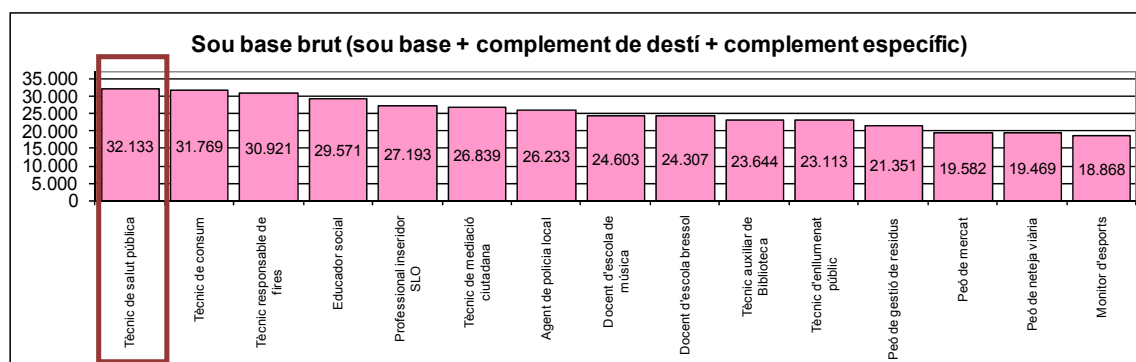
Des dels serveis SAM es realitzen una mitjana de 20 hores anuals de formació específica per treballador/a del SAM. Comparat amb la resta de serveis participants en els CCI, aquest valor se situa entre els valors mitjans de l'edició del 2010 (veure gràfic 21).



*Gràfic 21: Comparativa del nombre d'hores de formació dels treballadors/es als serveis.

3.D. PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PER ALS TREBALLADORS

Un indicador del clima laboral és el sou brut d'un tècnic/a de Salut Pública que es situa en una mitjana de 32.133 euros i la d'un inspector/a de 26.817 euros. El sou brut mitjà d'un tècnic/a de Salut Pública és el més elevat de tots els serveis analitzats (veure gràfic 22), ja que aquest lloc de treball és prioritàriament ocupat per treballadors/es amb categoria de tècnic/a superior.

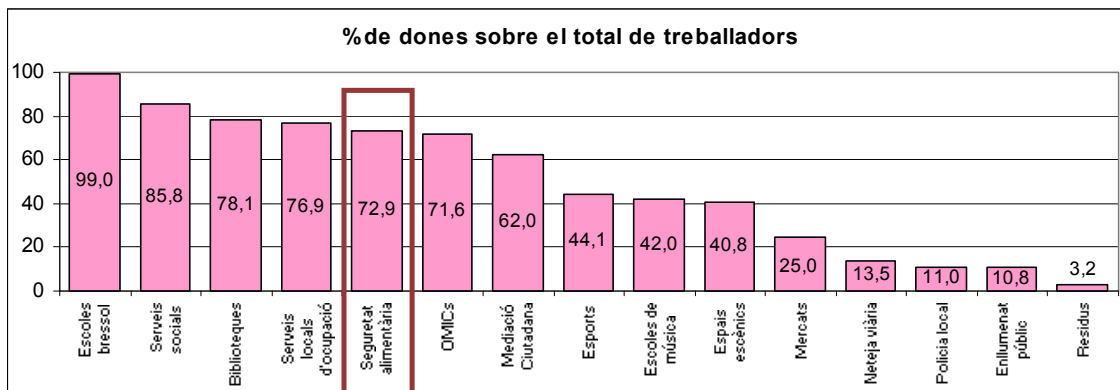


*Gràfic 22: Comparativa del sou brut base de persones ocupades als serveis.

* Policia Local, Espais Escènics, Fires Locals, Serveis Locals d'Ocupació, OMIC, Seguretat alimentària i Mediació ciutadana dades definitives any 2010. Biblioteques, Escoles Bressol i Escoles de Música, Esports i Mercats dades provisionals 2010. Neteja viària, Residus, Serveis Socials i Enllumenat públic dades any 2009.



Entre el personal SAM dels municipis participants en el Cercle, predominen clarament les dones, amb un 72,9%. Si es fa una anàlisi transversal del percentatge de dones sobre els treballadors dels altres serveis municipals analitzats pels Cercles, es pot veure que es troba dins dels serveis amb una presència de dones alta (veure gràfic 23).



*Gràfic 23: Comparativa del percentatge de dones sobre el total de treballadors.

4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Els indicadors de la dimensió "Economia" expressen quins són els recursos necessaris per gestionar el servei, els seus costos associats, així com les fonts de finançament del servei. Els tres objectius són: disposar dels recursos adequats; finançar adequadament el servei i oferir el servei a uns costos unitaris adequats.

Disposar dels recursos adequats	2009	2010	Finançar adequadament el servei	2009	2010
Despesa corrent de SAM per habitant	1,2	1,2	% d'autofinançament per taxes i preus públics sobre la despesa corrent de SAM	12,8 %	7,8 %
% de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent municipal	0,15 %	0,14 %	% de finançament per part d'altres institucions sobre la despesa corrent de SAM	8,5 %	12,6 %
% de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent de Salut pública	20,6 %	21,5 %	% de finançament per part de l'ajuntament sobre la despesa corrent de SAM	78,8 %	79,5 %

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2009	2010
Despesa corrent anual de SAM sobre el nombre d'inspeccions	278	265
Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris	118	104

Taula 6: indicadors de la dimensió Economia. Any 2009-2010.

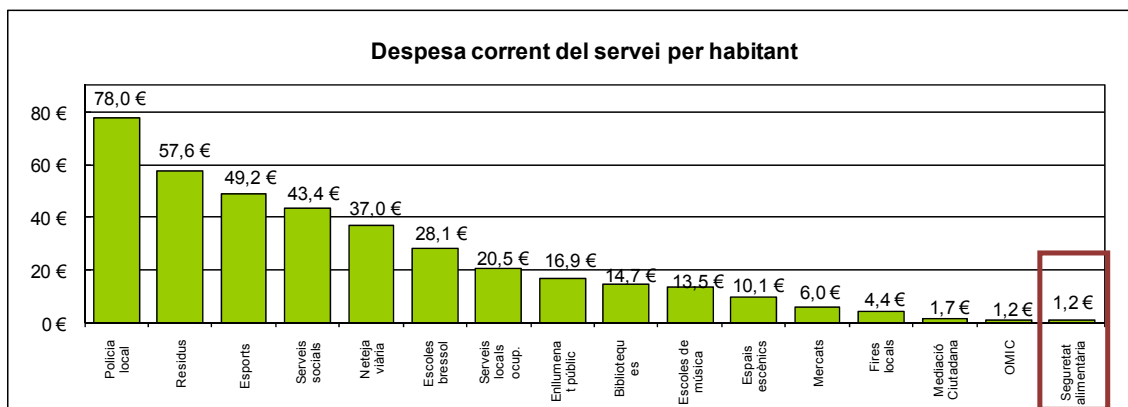
4.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

La despesa corrent del SAM ha estat de 1,2 euros per habitant. Aquesta despesa corrent del SAM ha estat el 0,14% del total del pressupost corrent municipal i el 21,5% del pressupost corrent de Salut Pública. La despesa corrent del SAM per habitant s'ha mantingut respecte l'any 2009. Igualment han estat similars les distribucions de la despesa corrent del SAM respecte del total del pressupost corrent municipal i del pressupost corrent de Salut Pública.

* * Policia Local, Espais Escènics, Fires Locals, Serveis Locals d'Ocupació, OMIC, Seguretat alimentària i Mediació ciutadana dades definitives any 2010. Biblioteques, Escoles Bressol i Escoles de Música, Esports i Mercats dades provisionals 2010. Neteja viària, Residus, Serveis Socials i Enllumenat públic dades any 2009.



Des d'una perspectiva transversal, cal destacar que el Servei de Salut Pública és el Servei que té menys despesa per habitant en comparació amb la resta de serveis municipals participants (veure gràfic 24), tot i ser una competència municipal obligatòria enfront d'altres serveis que no ho són.

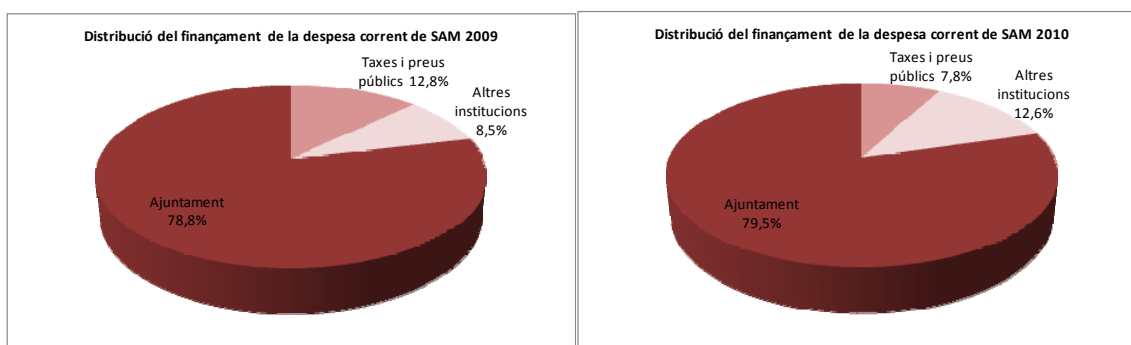


*Gràfic 24: Comparativa de la despesa corrent dels serveis per habitant amb relació als serveis participants.

4.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

La despesa corrent SAM ha estat finançada en un 7,8% per taxes i preus públics, el 12,6% per part d'altres institucions i el 79,5% per part de l'ajuntament.

Pel que fa a l'estructura del finançament de la despesa corrent SAM entre 2009 i 2010, s'observa que l'autofinançament per taxes i preus públics ha disminuït a favor del finançament per part d'altres institucions degut principalment a la incorporació de municipis menors de 60.000 habitants que reben subvencions de la Diputació de Barcelona percentualment superiors, ja que la corporació aposta per l'equitat entre els municipis. S'observa un lleu increment en el finançament per part de l'ajuntament (veure gràfiques 25 i 26).



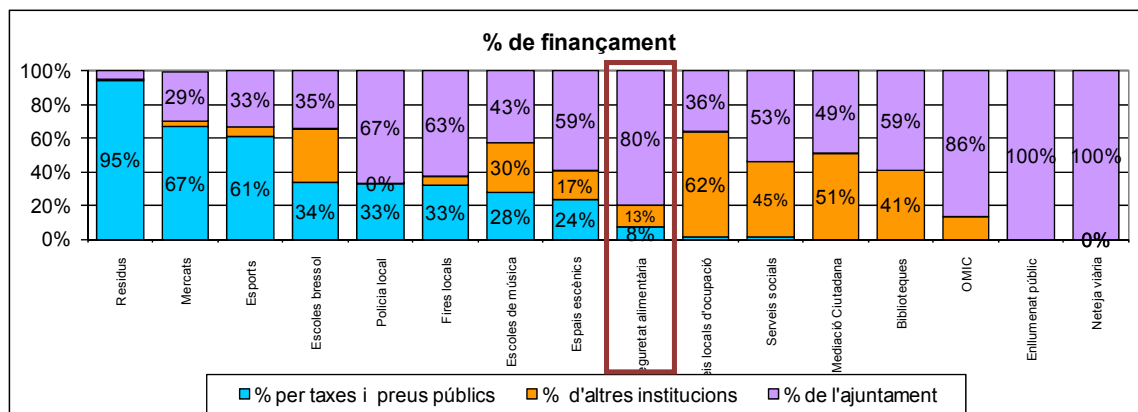
Gràfic 25: Estructura del finançament dels SAM. Any 2009.

Gràfic 26: Estructura del finançament dels SAM. Any 2010.

Tal i com es pot observar en la gràfic 27, la seguretat alimentària és el quart servei amb major percentatge de finançament per part de l'ajuntament, en canvi apareix amb un baix percentatge d'autofinançament, tot i ser un servei de caràcter obligatori que té com activitat principal el control oficial d'establiments alimentaris basat en la inspecció.

* * Policia Local, Espais Escènics, Fires Locals, Serveis Locals d'Ocupació, OMIC, Seguretat alimentària i Mediació ciutadana dades definitives any 2010. Biblioteques, Escoles Bressol i Escoles de Música, Esports i Mercats dades provisionals 2010. Neteja viària, Residus, Serveis Socials i Enllumenat públic dades any 2009.





*Gràfic 27: Comparativa dels % de finançament dels serveis amb relació als serveis participants

4.C. OFERIR EL SERVEI A UNS COSTOS UNITARIS ADEQUATS

Per mesurar els costos que tenen els municipis en la prestació de les activitats dels SAM, s'han calculat els indicadors de despesa corrent anual del SAM per inspecció i la despesa corrent anual del SAM per establiment alimentari. Aquestes xifres han estat de 265 euros per inspecció i de 104 euros per establiment alimentari.

ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

La participació dels municipis en la tercera fase de la metodologia CCI, tallers de millora, ha estat molt elevada, amb una participació del 96% dels municipis que van aportar les dades.

A continuació es mostra una taula (veure taula 7) on es recullen les oportunitats de millora que els 25 municipis participants van analitzar durant el taller. Aquestes oportunitats es presenten agrupades per dimensió i per objectiu, i s'indica el nombre de municipis que han analitzat cada oportunitat de millora i el percentatge que representen.

Quasi la meitat de les oportunitats de millora analitzades es van concentrar en la dimensions d'Encàrrec Polític (44%). La resta, es van repartir majoritàriament entre la dimensió Usuari/Client (28%) i Valors Organitzatius / RRHH (20%). Una petita part (8%) van ser per la dimensió Economia.

Les oportunitats de millora més analitzades varen ser “% d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nombre d'establiments alimentaris inspeccionats”, “% d'establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris” i “Nombre d'inspeccions de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors propis de SAM” (totes elles analitzades per 3 municipis cadascuna).

* Policia Local, Espais Escènics, Fires Locals, Serveis Locals d'Ocupació, OMIC, Seguretat alimentària i Mediació ciutadana dades definitives any 2010. Biblioteques, Escoles Bressol i Escoles de Música, Esports i Mercats dades provisionals 2010. Neteja viària, Residus, Serveis Socials i Enllumenat públic dades any 2009.

Dimensió. Objectius	Oportunitats de millora	Nombre	%
Encàrrec polític			
		11	44%
Garantir el compliment de la normativa	% d'establiments alimentaris conformes pel que fa a instal·lacions sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats.	3	12%
	% d'establiments alimentaris que disposen d'autocontrol sobre el nº establiments alimentaris inspeccionats	2	8%
	% d'establiments alimentaris autoritzats sobre el nombre total d'establiments alimentaris que necessiten autorització.	2	8%
	% d'establiments alimentaris autoritzats sotmesos a inspecció de seguiment sobre el nombre d'establiments alimentaris autoritzats	2	8%
Gestionar un servei de "qualitat"	% de requeriments resolts favorablement sobre el total de requeriments emesos	2	8%
Usuari / Client			
		7	28%
Gestió de riscos sanitaris	Nombre d'inspeccions per cada 1.000 habitants.	2	8%
	% d'establiments alimentaris inspeccionats sobre el total d'establiments alimentaris	3	12%
Grau de compliment de la normativa	Nombre de requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats	1	4%
	% d'establiments alimentaris amb mesures cautelars sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats	1	4%
	% d'establiments alimentaris sancionats sobre el nombre total d'establiments alimentaris inspeccionats		
Valors organitzatius / RRHH			
		5	20%
Gestionar el servei amb les diferents formes de gestió	% d'inspeccions pròpies sobre el nombre total d'inspeccions.	1	4%
Disposar dels recursos humans adequats	Nombre d'inspeccions de l'ajuntament sobre el nombre total d'inspectors propis de SAM	3	12%
Millorar les habilitats dels treballadors/res del servei	Nombre total d'hores de formació específica sobre el nombre total de treballadors/es de SAM	1	4%
Economia			
		2	8%
Disposar dels recursos adequats	% de la despesa corrent de SAM sobre el pressupost corrent de Salut pública	1	4%
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	Despesa corrent anual de SAM sobre nombre d'establiments alimentaris.	1	4%
Total		25	100%

Taula 7: Oportunitats de millora analitzades als tallers de participatius del Cercle Comparació Intermunicipal SAM.



CONCLUSIONS FINALS

Com a resum final, presentem les principals mitjanes dels indicadors de gestió, que reflecteixen la situació dels serveis SAM analitzats pels 26 municipis que han participat en aquesta edició 2010 del Cercle de Comparació SAM:

- El 59,7% dels establiments alimentaris inspeccionats estan conformes pel que fa a instal·lacions i el 47,2% disposen d'autocontrols. Aquest valor ha augmentat respecte a l'edició 2009 i es poden explicar per les actuacions dutes a terme en quant a les polítiques de millora dels establiments i a les campanyes de promoció dels autocontrols.
- Respecte als establiments alimentaris que necessiten autorització, el 39,1% dels establiments estan autoritzats i el 31,9% d'aquests estan sotmesos a inspeccions de seguiment, sent els municipis de menor població els que tenen un menor percentatge d'establiments autoritzats amb inspecció de seguiment.
- Els municipis estan desenvolupant el 80,5% de les activitats establertes en la Cartera de Serveis SAM.
- S'han resolt favorablement els 77,2% dels requeriments emesos per part del Servei.
- S'han rebut 1,7 denúncies per cada 10.000 habitants, sent en els municipis de major població en els que es realitzen més denúncies.
- S'han dut a terme 4,4 inspeccions per cada 1.000 habitants i el 26% dels establiments alimentaris han estat inspeccionats. Els municipis de major població són els que realitzen un major nombre d'inspeccions i disposen d'un percentatge d'establiments alimentaris inspeccionats més elevat.
- S'han realitzat una mitjana de 1,5 inspeccions per establiment inspeccionat durant l'any 2010.
- S'ha realitzat 1,1 informes sanitaris de projectes SA per projecte nou d'establiment alimentari al municipi, i són els municipis de major població els que realitzen més informes sanitaris per projecte de nou establiment.
- S'han formalitzat 46,4 requeriments per cada 100 establiments alimentaris inspeccionats. El 6,1% dels establiments alimentaris inspeccionats han rebut mesures cautelars i el 1,0% han resultat sancionats. Respecte al nombre de requeriments, no es pot establir una relació directa entre el nombre de requeriments i la grandària del municipi, ja que s'utilitzen diferents estratègies per a la gestió de les deficiències detectades en les visites d'inspecció.
- El 88,5% de les inspeccions han estat realitzades per inspectors/es que són plantilla de l'ajuntament o contractades per l'ajuntament a una empresa externa. La incorporació de municipis en el Cercle amb concert d'activitats d'inspecció amb l'Agència de Protecció de la Salut pot donar explicació a la lleugera disminució de les inspeccions pròpies de l'ajuntament que s'ha detectat respecte als valors de l'edició anterior (94,4%).
- Cada inspector del SAM de l'ajuntament ha realitzat una mitjana de 215 inspeccions i li correspondrien 731 establiments alimentaris censats, per cada 35.634 habitants. Es pot observar una gran dispersió pel que fa al nombre d'inspeccions per inspector/a en cada ajuntament, degut a que la cartera de serveis en Seguretat Alimentària és àmplia i variable, i no tots els ajuntaments prioritzen les mateixes actuacions.
- Cada treballador/a de SAM va realitzar una mitjana de 20 hores de formació específica.



- El 72,9% dels treballadors/es de SAM són dones.
- La despesa corrent del SAM ha estat de 1,2 euros per habitant, el 0,14% del total del pressupost corrent municipal i el 21,5% del pressupost corrent de Salut Pública. El Servei de SAM és el que té menys despesa per habitant en comparació transversal amb la resta de serveis municipals participants en els CCI, tot i ser una competència municipal obligatòria enfront d'altres serveis que no ho són.
- Pel que fa al finançament de la despesa corrent SAM, el 7,8% ha estat autofinançat per taxes i preus públics, el 12,6% finançat per part d'altres institucions i el 79,5% finançat per part de l'ajuntament. Respecte a l'any anterior, el finançament per part d'altres institucions ha augmentat significativament degut principalment a la incorporació de municipis de menor població que reben subvencions de la Diputació de Barcelona percentualment superiors, ja que la corporació aposta per l'equitat entre els municipis.
- La despesa corrent anual de SAM per inspecció al 2010 ha estat de 265 euros i per establiment alimentari de 104 euros.





**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Atenció
a les Persones

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

Llars Mundet. Edifici Serradell Trabal

Passeig de la Vall d'Hebron, 171

08035 Barcelona

Tel. 934 022 143

s.suportolc@diba.cat

www.diba.cat/web/salutpublica/seguretat_alimentaria



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Hisenda i
Recursos 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/menugovernlocal/cci.asp