

**4a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal de serveis
de mediació ciutadana**

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**4a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal de serveis
de mediació ciutadana**

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Atenció a les Persones
Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania
Servei de Polítiques d'Acció Comunitària i
Participació Ciutadana
Recinte Mundet
Edifici Migjorn, 3a
Passeig de la Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona
Tel. 934 022 713
s.politiquesdc@diba.cat
www.diba.cat/web/aic/accio-comunitaria-i-participacio

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

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	35
EL BENCHMARKING.....	36
LEGISLACIÓ	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA.....	41
CALENDARI DEL CERCLE	43
PARTICIPANTS.....	44
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	50
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	60
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	66
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	71
V. INDICADORS ENTORN.....	73
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA 2013: CONCLUSIONS.....	75
INTRODUCCIÓ.....	77
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS	80
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA	99
CONCLUSIONS FINALS	101



PRÒLEG

La publicació que us presentem recull els resultats del treball realitzat en el marc de la quarta edició del Cercles de Comparació Intermunicipal dels Serveis locals de Mediació Comunitària, corresponents a l'any 2013. Aquest programa de la Diputació de Barcelona ofereix una panoràmica de la situació actual dels serveis de mediació comunitària i, sobretot, facilita la implementació de millores en aquests serveis.

El nombre de participants no ha deixat de créixer des de la creació del Programa de mediació ciutadana l'any 2007. En l'actualitat són 30 els ens locals que hi participen, dos dels quals són consells comarcals, gairebé el 80% del total.

En aquesta edició ha estat important poder realitzar una anàlisi temporal dels indicadors amb la finalitat de mostrar quina és l'evolució dels serveis locals de mediació comunitària, així com plasmar alguns reptes de futur per avançar en eficàcia, eficiència i qualitat. Com a resultat de l'anàlisi de les dades recollides es constata la consolidació d'un model propi de polítiques públiques que aposta per millorar la convivència mitjançant la resolució alternativa dels conflictes i la promoció de la cultura del diàleg.

Volem agrair la participació dels 30 ens locals, i dels seus professionals, que hi han dedicat temps i esforç, perquè són els que fan avançar en la millora del servei. Desitgem que, una vegada més, els Cercles siguin d'utilitat per seguir innovant i per introduir les millores necessàries en cadascun dels serveis locals de mediació comunitària. Des de la Diputació de Barcelona volem continuar amb el suport material i humà per fer-ho possible, conscients que en la societat actual situar la promoció de la convivència al centre de les polítiques socials és una garantia de futur.

Esperem que aquesta publicació sigui profitosa per a totes les persones que, dia a dia, treballen per enfortir i millorar les relacions ciutadanes en el marc del que és comú.

**Servei de Polítiques d'Acció
Comunitària i Participació Ciutadana**



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



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

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

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 indicador 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 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 entorn de cinc fases que es retroalimenten de manera successiva:

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

Tractant-se d'un procés que pretén aconseguir la millora contínua, un CCI no té, teòricament, acabament. Cada any els seus membres han de tornar a participar en els tallers per avaluar i continuar implantant les millores.

El Procés de Millora Contínua



1. FASE DE DISSENY

Aquesta fase consisteix en la definició de la missió i dels objectius estratègics del servei municipal objecte d'anàlisi, en la relació i definició consensuada dels indicadors que han de ser emprats en la comparació entre els municipis (benchmarking) i, en l'establiment de comú acord de les variables utilitzades 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 han de ser contemplades en la definició dels indicadors. A partir d'aquest moment es comparteix un llenguatge comú, establert i acordat per tots els participants, i que serà el fil conductor de la implementació del cercle.

Convé posar especial èmfasi en el fet que són els 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.

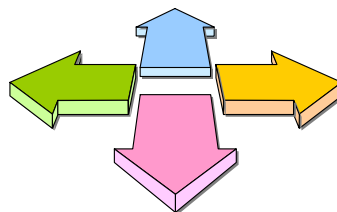
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X				
Encàrrec polític	Impulsar A	Impulsar B	Fomentar Y	Fomentar Z
Usuari / Client	Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients	Oferir un servei accessible als usuaris	Altres objectius	Altres objectius
Valors Organitz. / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	Oferir 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	Oferir 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'inclouï 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 un 50% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat un punt fort.
- ♦ En **taronja**: els valors un 50% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat una oportunitat de millora.
- ♦ En **groc**: els valors un 50% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que no es consideren ni punt fort ni oportunitat de millora.

Adicionalment, s'elabora un **Quadre Resum Individual**, per a cada municipi, 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: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa. 	Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN <ul style="list-style-type: none"> - Dades que ajuden a contextualitzar el municipi 	A ANALITZAR <ul style="list-style-type: none"> - Només es seleccionarà una oportunitat de millora. - Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable.
ALTRES COMENTARIS <p>Pot provenir indistintament:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dels indicadors amb un valor significatiu establert amb color groc ▪ d'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 dóna 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.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

Cada un dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar en aquest taller, i l'analiza 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

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 quins 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.

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

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

Cada un dels participants presenta una Actuació d'Estalvi Econòmic. Aquesta metodologia té el següent pla de treball:

- 4.1.D. Introducció de continguts.
- 4.2.D. Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- 4.3.D. Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.

E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels Tallers de Millora:

- 4.i.E. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.
- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

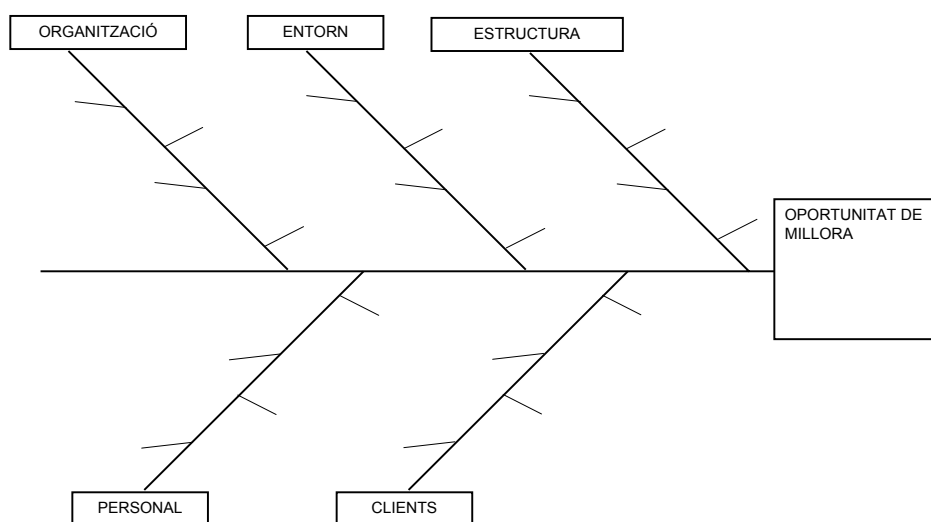
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



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.

4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



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



4.3.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 l'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.

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

Les bones pràctiques han acabat constituint-se 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 puguen 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 creuar la informació de l'Anàlisi de la Situació Actual (4.1.C) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.2.C).

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

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

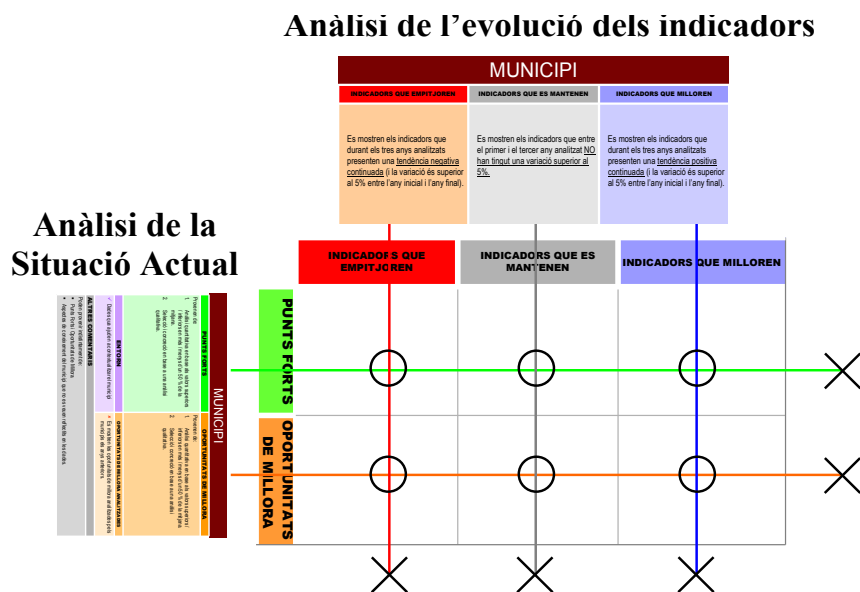
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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.

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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



Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

- 3) Finalment, s'ha de determinar què suposa aquesta actuació d'estalvi econòmic en termes de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge de 1 / 2).

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

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



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.1.D Introducció de continguts.
- ♦ 4.2. D Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- ♦ 4.3.D Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.

4.1.D Introducció de continguts

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

- ♦ Finalitat i objectius de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- ♦ Fitxa de Formalització de les Actuacions d'estalvi Econòmic.

4.2.D Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic

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

A més a més, es remetent als participants un parell d'exemples d'Actuacions d'Estalvi Econòmic per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

4.3.D Presentació i valoració d'una actuació d'estalvi econòmic

Durant el taller de millora, es fa una presentació en plenari de les Actuacions d'Estalvi Econòmic elaborades pels diferents municipis.

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

- ♦ Dades identificatives (Nom de l'Actuació d'Estalvi Econòmic, Municipi).
- ♦ Atributs a valorar, en una escala de 0 a 10:
 - **Grau de compliment amb l'objectiu:** de 0 a 10 en funció de la consecució de l'objectiu establert.

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



E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

- ♦ Identificació de la Fortalesa: Nom de la fortaleza, i municipis participants en la seva anàlisi.
- ♦ Factors d'èxit: Tots aquells elements que faciliten assolir la Fortalesa.
- ♦ Obstacles: Tots aquells elements que dificulten assolir la Fortalesa.

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels Tallers de Millora:

- 4.i.E. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.

- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

- 4.1.E. Introducció de la metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.

Abans dels Tallers de Millora, hi ha les següents tasques a realitzar.

4.i.E Selecció de les Fortaleses (indicadors) a analitzar

El Servei de Referència selecciona les Fortaleses a analitzar durant els Tallers de Millora.

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

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

4.ii.E Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller

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

- ♦ Aproximadament 15 municipis per Taller.
- ♦ En funció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.



4.iii.E Agrupació dels Municipis per Fortaleses

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

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

Durant els Tallers de Millora, hi ha les següents tasques a realitzar.

4.1.E Introducció de la metodologia

El Servei de Programació introdueix als tècnics municipals presents els Objectius i la dinàmica del taller d'Anàlisi de Fortaleses.

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

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

4.2.E Descripció d'una Fortalesa (en taules)

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

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

4.3.E Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses

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

El Municipi Portaveu de cada taula exposa els Factors d'Èxit i Obstacles d'una Fortalesa que s'han consensuat i traslladat en el cartell A0.

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



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

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

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



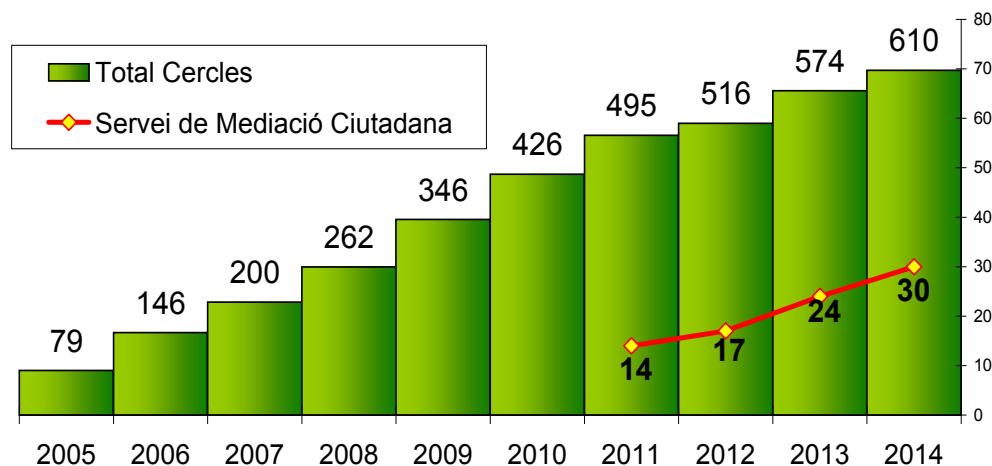
ALGUNES XIFRES

L'any 2014 es van realitzar els CCI dels següents 16 serveis, en els quals han participat 610 tècnics municipals, englobats en 27 Cercles.

Cercles	2013		2014		Edició
	Municipis participants		Municipis participants		
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	58		61		9 ^a
Neteja viària i residus	38	2	38	2	11 ^a
Biblioteques	44		44		11 ^a
Espais Escènics Municipals	31		31		7 ^a
Escoles Bressol	32		34		9 ^a
Escoles de Música	37		38		10 ^a
Esports	53		56		11 ^a
Serveis Socials	53	2	53	4	13 ^a
Mercats Municipals	31 + 2**		30 + 2**		8 ^a
Fires Locals	27		30		6 ^a
Serveis Locals d'Ocupació	33		34		6 ^a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	31		34		6 ^a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	34 + 4**		36 + 6**	1	5 ^a
Enllumenat Públic	23	1	24	2	5 ^a
Servei de Mediació Ciutadana	24		30		4 ^a
Verd Urbà	14		20		2 ^a
Total Cercles	574	35	610	27	

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Edició (2014)
Policia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	9
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	38	11
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	11
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	7
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	9
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	9
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	56	11
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	57	13
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	34	8
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	6
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	6
OMICs					11	18	25	27	31	34	6
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	5
Enllumenat Públic						12	13	18	24	26	5
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	4
Verd Urbà									14	20	2
Total Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	610	



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 tots els avantatges dels nostres competidors més directes.

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

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

BENCHMARKING GENÈRIC

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

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



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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking.

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

c. Identificar els socis / participants del benchmarking.

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.

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

e. Actuar.

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

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), 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 pel canvi.

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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



LEGISLACIÓ

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

D'altra banda, a l'Annex del'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 (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2012*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2012*. 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 SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA

41



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal de Serveis de Mediació Ciutadana que ha tingut lloc durant l'any 2014.

DATES DEL CERCLE DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA





PARTICIPANTS

Entitat Local	Nom i cognoms	Càrrec	Adreça	Tel.	e-mail
Badalona	Teresa Puig Gallach	Cap del Departament de Participació ciutadana	Sant Joan Evangelista, s/n - 08918 Badalona	93 483 28 65	tpuig@badalona.cat
Barberà del Vallès	Anna Aurés	Tècnica de Participació Ciutadana	Av. Generalitat, 70 - 08210 Barberà del Vallès	93 729 71 71 Ext. 298	auresa@bov.cat
Castelldefels	Tatiana Mansilla	Tècnica de Participació Ciutadana	Plaça de l'Església, 1 - 08860 CASTELDEFELS	93 664 23 61 / 8; 93 665 11 50 Ext.1285	Tatiana.mansilla@castelldefels.cat
Cerdanyola del Vallès	Inma Viera / Alfonso Soto	Cap de Servei de benestar social, cohesió i salut pública / Tècnic de serveis socials.	Pl. Francesc Layret, s/n. - 08290 Cerdanyola del Vallès	93 580 88 88 Ext.3728	vierahi@cerdanyola.cat SOIOMA@cerdanyola.cat
Consell Comarcal de l'Anoia	Anahi de Febre / Maria Sacasas	Tècnica de polítiques migratòries Pla Territorial de Ciutadania i Immigració de l'Anoia / Mediadora	Plaça de St. Miquel, 5 08700 Iguatada	93 805 15 85	ciudadania@anoia.cat mediacio@anoia.cat
Consell Comarcal d'Osona	Mireia Roses/Josep Torrentgenerós	Coordinaadora tècnica Àrea ciutadana i immigració del Consell Comarcal / Tècnic de ciutadania i immigració.	C/ de l'Historiador Ramon d'Abadal i de Vinyals, 5, 3 pl. - 08500 Vic	93 883 28 46	mrosesh@cosona.cat smc@cosona.cat
Comellà de Llobregat	Jordi Izquierdo	Director Departament Polítics d'Integració	Pl. de l'Església s/n - 08940 Cornellà de Llobregat	93 377 02 12	lizquierdo@aj-cornella.cat
Espolques de Llobregat	Marçal Baig / Lucía Parra	Mediador / Directora de Servei d'Educació i Ciutadania	Edifici Moll Rambla Veïge de la Mercè., s/n 08950 Espolques de Llobregat	93 371 33 50	lparra@espolques.cat
Gavà	Dúnia Enseñat	Coordinaadora de l'Àrea d'Igualtat i Ciutadania	Ajuntament de Gavà Pl. Jaume Balmes, s/n, 2n 08850 Gavà	93 263 91 00 ext. 9346	densenal@gava.cat
Granollers	Rosa Andreu / Paco Cruz	Mediadora / Responsable del Servei Participació i Relacions ciutadanes	Can Jonch - Centre de cultura per la pau C/ del Rec, 19 - 08401 Granollers	93.842.68.35 699074271	fcruz@ajuntament.granollers.cat randreu@ajuntament.granollers.cat
Hospitalet de Llobregat (L)	Óscar Negrodo	Coordinaador del Servei de Mediació.	C/ Santiago de Compostela, 8 - 08901 L'Hospitalet de Llobregat	93 402 60 43	oscarnegrodo@h.cat
Iguatada	Montserrat Montrabeta / Elena Castellano	Cap del Departament de salut i acció social / Mediadora	Santa Maria, 10 - 08700 Iguatada	93 803 19 50 Ext.422	montrabeta@ajuntament.iguatada.net mediacio@ajuntament.iguatada.net
Manlleu	Núria Font / Núria Garcia	Coordinaadora Pla Gestió de la Diversitat / Mediadora		93 850 66 66 ext. 167	fontn@manlleu.cat garcian@manlleu.cat
Mataró	Lidia Nadal	Coordinaadora del Servei de Mediació/Mediador	Av. President Lluís Companys, 21, 08302 Mataró	93 702 28 07	lnadal@ajmataró.cat
Mollet del Vallès	Esther Pallares / Anna Agüera	Tècnica Serveis Generals / Directora de Serveis Generals		93 571 95 00 Ext. 9594	aaquera@molletvalles.cat epallares@molletvalles.cat
Olesa de Montserrat	Eloisa Moreno / Maigargita Ruiz	Mediadora / Tècnica cap de gestió de serveis socials		extensió 3302	AM147.MediacionCiudadana@olesa.cat alruiz@olesa.cat
Prat de Llobregat (El)	Xavier Jiménez	Responsable de Servei de Mediació Ciutadana i Comunitària. Àrea de Cultura, Educació i Promoció Cívica	C/ Centre, 26-30 - 08820 El Prat de Llobregat	93 379 00 50 Ext.5610	jimenezx@elprat.cat
Ripolllet	Merche Degado Olmos	Mediadora	C/ Balmes, 2 08291 Ripolllet	93.504.60.40	mdegado@ripolllet.cat
Rubi	Elena Vila	Tècnica del Servei de Ciutadania i Civisme	General Prim, 33-35, 2a planta. 08191 Rubí	93 688 70 00 Ext.3605	evila@arubi.cat
Sabadell	Neus Camacho	Responsable del Servei de Mediació	Pl. Sant Roc, 1 - 08201 Sabadell	93 745 31 84	ncamacho@ajsabadell.cat

Protecció de dades

Us informem que les vostres dades s'incorporaran al fixer Agenda i proveïdors de la Diputació de Barcelona i seran tractades amb la finalitat de gestió de les dades de contacte dels Cercles de comparació intermunicipal. Podeu exercir els vostres drets dirigint-vos a qualsevol de les oficines del Registre general de la Diputació de Barcelona. Per a més informació us podeu adreçar a lopa@diba.cat



Entitat Local	Nom i cognoms	Càrrec	Adreça	Tel.	e-mail
Sant Adrià de Besòs	Rafael Llinàs	Responsable del Servei de Mediació	Pt. Vila, 12. 08930 Sant Adrià de Besòs	93 361 20 04 Ext. 349	llinasr@sant-adria.net
Sant Boi de Llobregat	Virginia Comas / Silvia Lombarte	Mediadora / Cap d'Unitat d'Educació Comunitària i Civisme	Plaça Ajuntament, 1. 08830 Sant Boi de Llobregat	93 635 12 14 Ext. 368	mediacioculadana@santboi.cat slobmarte@santboi.cat
Sant Cugat del Vallès	Anna Belén Ugencio	Tècnica Polítiques Socials	Casa Mònaco Av. de Gràcia, 50 08172 Sant Cugat del Vallès	93 565 70 00 Ext.2681	annabelenugencio@santcugat.cat
Sant Feliu de Llobregat	Lola Montejo / Àngel Duce	Mediadora / Responsable del Programa de Convivència i Civisme			duceana@santfeliu.cat
Sant Pere de Ribes	Julia Raventós	Tècnic de l'Àrea de Desenvolupament Social i Sostenibilitat	Masia de Can Puig C/ Major, 110 08810 Sant Pere de Ribes	93 896 54 04	raventosgi@santperederibes.cat
Santa Coloma de Gramenet	Isabel Copetudo	Coordinadora de Programes Territorials	Avda. Generalitat, 112. 08923 Santa Coloma de Gramenet	93 462 40 55	copetudopi@gramenet.cat
Vic	Anna Aumatell	Coordinadora del Servei de Mediació	C/ Virrei Avilés, 34 de 08500 Vic.	93 883 67 76	aumatellna@vic.cat
Viladecans	Rakei Zamora	Tècnica d'Igualtat i Ciutadania	Carrer de Jaume Abriñ 2 - 08840 Viladecans	93 635 29 68	rzamora@viladecans.cat
Vilafraanca del Penedès	Dolors Marín/Elena Izquierdo	Responsable Convivència i Ciutadania/Tècnica de convivència i ciutadania	Plaça del Penedès, 3, 2a pl. 08720 Vilafraanca del Penedès	938903255 Ext.3903	dmarin@vilafraanca.org elzquierdo@vilafraanca.org
Vilanova i la Geltrú	Ruth Abizanda	Tècnica Servei Convivència	Pt. Enric Ricart, 12, baixos - 08800 Vilanova i la Geltrú	93 815 18 07 93 814 00 00 Ext.3371	rabizanda@vilanova.cat
Diputació de Barcelona	Margarita Carulla Admetler	Cap del Servei de Polítiques de Diversitat i Ciutadania	C/ Harmonia, 24 Recinte Recinte Mundet, Pavelló Migjorn, 3a pl. 08035 Barcelona	93 402 27 13	carullaam@diba.cat
	Maria Garcia Brugada	Cap de Secció	C/ Harmonia, 24 Recinte Recinte Mundet, Pavelló Migjorn, 3a pl. 08035 Barcelona	93 402 22 22 Ext. 49251	graciabm@diba.cat
	Ivana Roig Pena	Tècnica de polítiques públiques	C/ Harmonia, 24 Recinte Recinte Mundet, Pavelló Migjorn, 3a pl. 08035 Barcelona	93 402 22 22 Ext. 66612	roigpi@diba.cat
	Elisabet Martínez Cester	Tècnica de polítiques públiques	C/ Harmonia, 24 Recinte Recinte Mundet, Pavelló Migjorn, 3a pl. 08035 Barcelona	93 402 22 22 Ext. 66610	martinezce@diba.cat
Diputació de Barcelona	Jose Luis Estévez Barrera	Cap del Servei de Programació	Rambla de Catalunya 126, 5ª planta. 08008 Barcelona	93 402 23 46	estevzbl@diba.cat
	Ramon Dordal Zuñeras	Cap de la Secció de Suport a l'Activitat Econòmico-Financera Municipal	Rambla de Catalunya 126, 5ª planta. 08008 Barcelona	93 402 22 33	dordalr@diba.cat

Protecció de dades

Us informem que les vostres dades s'incorporaran al fixer Agenda i proveïdors de la Diputació de Barcelona i seran tractades amb la finalitat de gestió de les dades de contacte dels Cercles de comparació intermunicipal. Podeu exercir els vostres drets dirigint-vos a qualsevol de les oficines del Registre general de la Diputació de Barcelona. Per a més informació us podeu adreçar a lopa@diba.cat



FASE DE DISSENY



INTRODUCCIÓ

MISSIÓ DELS SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA

Els Serveis de Mediació Ciutadana (SMC) defineixen la seva missió com:

“Servei públic local gratuït que treballa per afavorir la convivència, oferint vies no adversarials de prevenció, gestió i resolució de conflictes (mediació ciutadana, mediació reparadora, etc.) que sorgeixen en el municipi, a través de la cultura del diàleg i la corresponsabilització del conjunt de la ciutadania, de forma transversal i cooperativa, fomentant la sensibilització i la formació”.

CORRELACIONS

Molt majoritàriament els indicadors tenen una correlació positiva – l’increment de l’indicador significa una millora en la situació que reflecteix – .

Ara bé, alguns indicadors tenen correlació negativa o inversa – l’increment de l’indicador significa un empitjorament de la situació que reflecteix – i són els següents:

- ♦ Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció
- ♦ % d’hores de baixa s/ total d’hores anuals dels mediadors/es (només a partir del 5% es considera una Oportunitat de Millora)
- ♦ % de finançament per part de l’Ajuntament s/ despesa corrent

Finalment altres indicadors no tenen una correlació prèviament determinada i són els següents:

- ♦ % de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats
- ♦ % de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats
- ♦ % de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats
- ♦ % de casos derivats o interromputs (es considera Oportunitat de Millora a partir del 30%)
- ♦ % de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/total de casos tancats
- ♦ % d’hores dedicades a activitats de mediació/gestió/facilitació sobre el total d’hores de mediador/a

- ♦ % d’hores dedicades a activitats de formació sobre el total d’hores de mediador/a
- ♦ % d’hores dedicades a activitats de sensibilització sobre el total d’hores de mediador/a
- ♦ % d’hores dedicades a activitats a “agents facilitadors de la convivència” sobre el total d’hores de mediador/a
- ♦ % d’hores dedicades a d’altres activitats sobre el total d’hores de mediador/a (es destaca quan és superior al 15%)
- ♦ % de casos multiparts s/ total de casos tancats
- ♦ Hores d’atenció al públic setmanal al matí
- ♦ % de casos segons la tipologia (per “altres casos”, es considera Oportunitat de Millora a partir del 30%)
- ♦ % de gestió directa / indirecta
- ♦ % de despesa externalitzada s/despesa corrent del servei
- ♦ Mitjana d’intervencions per cas tancat de mediació
- ♦ Mitjana d’antiguitat (mesos) dels/les mediadors/res
- ♦ % de dones s/ total de mediadors/res
- ♦ % d’autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent

A continuació, es pot veure el Quadre Resum d’indicadors, en què conjuntament amb les mitjanes d’enguany, es mostren:

- ♦ En **verd**: els indicadors amb correlació positiva; és a dir, com més gran, millor.
- ♦ En **taronja**: els indicadors amb correlació negativa; és a dir, com més gran, pitjor.
- ♦ En **groc**: els indicadors no tenen una correlació prèviament determinada; és a dir, que la situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa.



QUADRE RESUM D'INDICADORS

Impulsar la mediació ciutadana		2013	Gestionar els casos de mediació		2013	Promoure la col·laboració amb altres agents		2013	Potenciar les diverses àrees de mediació		2013
Participants directes en processos de mediació/ gestió/ facilitació per cada 1.000 habitants		5,8	% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		32 %	% de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		12 %	% d'hores dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació sobre total d'hores de mediació/a		67 %
Casos tancats (excepte desestimats) per cada 1.000 habitants		1,9	% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		10 %	% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades amb col·laboració amb altres agents		49 %	% d'hores dedicades a activitats de formació sobre total d'hores de mediació/a		6 %
Número d'assistents a activitats de formació per cada 1.000 habitants		2,8	% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		39 %	% d'activitats de sensibilització gestionades i/o realitzades amb col·laboració amb altres agents		40 %	% d'hores dedicades a activitats de sensibilització sobre total d'hores de mediació/a		8 %
Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants		2,3	% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		19 %				% d'hores dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència", sobre total d'hores de mediació/a		3 %
Número d'"agents facilitadors de la convivència" per cada 1.000 habitants		0,3							% d'hores dedicades a d'altres activitats, sobre total d'hores de mediació/a		16 %

Encàrrec polític

Ofertir un servei de qualitat als SMC		2013	Ofertir un servei accessible als usuaris		2013	Identificar la tipologia dels diversos casos atesos		2013
Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació (escala de 0 a 3)		2,4	Hores d'atenció al públic setmanal al matí		22,8	% de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		68 %
Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció de/la mediació/a s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		2,4	Hores d'atenció al públic setmanal a la tarda		8,6	% de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		12 %
% de Casos tancats en menys de 60 dies s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		69 %				% de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		2 %
% de casos multiparts s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		14 %				% de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		6 %
Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de formació (escala de 0 a 10)		8,5				% de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		1 %
						% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		2 %
						% de casos de mediació reparadora i/o ordenances mpals. s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		3 %
						% d'Altres casos s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		7 %

Usuari / Client

Valors Organitzatius / RRHH		Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		Promoure un clima laboral positiu per als treballadors		Millorar les habilitats dels/les treballadors/es	
		2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, Empreses municipals)		100 %	Hores anuals de mediador/a per cada 1.000 habitants	39	% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/es mediadors/res	3,2 %	Hores anuals de formació per mediador/a (a temps complet)	29	
% de Gestió indirecta (concessió, altres)		0 %	Mitjana d'intervencions per cas tancat (excepte derivats, interomplius i desestimats)	7,7	Salari brut d'una tècnica de mediació (a temps complet)	27.799	Hores anuals de supervisió per mediador/a (a temps complet)	24	
% de despesa externalitzada del servei de mediació s/ despesa corrent del servei		53 %			Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/es mediadors/res	59	% de mediadors/res que tenen la titulació de màster / postgrau en mediació	90 %	

Economia		Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei	
		2013	2013	2013	2013
Despesa corrent del servei per habitant		1,24	% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent	0 %	
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal		0,17 %	% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent	37 %	
			% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent	63 %	

Entorn		Població		Renda per càpita		Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana		
		2013	2013	2013	2013	2013	2013	
Població		76.291	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	906	Renda per càpita	13.360	Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana	1,1

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Impulsar la mediació ciutadana

Participants directes en processos de mediació /gestió i/o /facilitació per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra els/les participants directes en processos de mediació/ gestió i/o facilitació en relació al conjunt de la població. Cal fer notar que es tracta d'un dels tipus d'usuaris/àries de mediació (existeixen altres tipus d'usuaris/àries com ara els/les assistents a activitats de sensibilització).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Participants directes en processos de mediació/ gestió i /o facilitació}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Participants directes en processos de mediació/ gestió i /o facilitació: Persones que han participat presencialment en els processos de mediació tancats durant el període. Entendrem per processos de mediació/ gestió i/o facilitació, la intervenció, tractament i gestió alternativa de conflictes manifestats. Es buscarà la resolució no judicialitzada de conflictes (amb una, dues o més parts confrontades; agents individuals, entitats i/o administracions -com seria el cas, en les accions de mediació reparadora-). En el cas de grups, únicament es comptarà els individus que "s'han assegut a la taula de mediació ". <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 5,8	Ens locals participants: 30

Casos tancats (excepte desestimats) per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la relació entre tots els casos tancats en el període (excepte desestimats) per cada mil habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Total de casos tancats (excepte desestimats) en el període}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període, excepte casos desestimats: És la suma de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació/ gestió/ facilitació interromputs i/o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,9	Ens locals participants: 30

Número d'assistents a activitats de formació per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra els /les assistents a activitats de formació per cada mil habitants. Cal fer notar que es tracta d'un dels tipus d'usuaris/àries de mediació (existeixen altres tipus d'usuaris/àries com ara els/les participants directes en processos de mediació).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d'assistents a activitats de formació}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número d'assistents a activitats de formació: Persones que han assistit a activitats formatives, enteses com aquelles planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC que cerquen en l'usuari/ària, l'adquisició d'eines conceptuals, metodològiques, relacionals... que ajudin a la gestió alternativa de conflictes. No considerarem com a "acció formativa" les que pretenen una "presa de consciència". Habitualment pensarem en activitats grupals i realitzades dins d'un marc institucional concret - escoles, professionals del mateix ajuntament, entitats veïnals, comunitats de propietaris...- En qualsevol cas, sempre parlarem d'activitats finalitzades durant el període de referència.. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2,8	Ens locals participants: 30

Número d'assistents a activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra els /les assistents a activitats de sensibilització per cada mil habitants. Cal fer notar que es tracta d'un dels tipus d'usuaris/àries de mediació (existeixen altres tipus d'usuaris/àries com ara els/les participants directes en processos de mediació).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d'assistents a activitats de sensibilització}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número d'assistents a activitats de sensibilització: Persones que han assistit a activitats de sensibilització, enteses com aquelles accions d'informació/ sensibilització/ difusió i intercanvi amb altres agents, amb la finalitat principal de difondre, sensibilitzar la població i promoure-la vers la cultura de la pau i la gestió alternativa de conflictes. Així com també, informar dels dispositius al seu abast (SMC, canals d'accés, derivacions...). De forma paral·lela, aquestes accions poden ajudar a la prevenció i/o detecció de situacions potencialment conflictives al territori. Com a exemple, algunes activitats de sensibilització que poden ser planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC, poden ser: tallers de sensibilització, xerrades informatives, difusió a través dels mitjans de comunicació, edició de díptics, tríptics, cartells...En qualsevol cas, sempre parlarem d'activitats finalitzades durant el període de referència.. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2,3	Ens locals participants: 29



Número d' "agents facilitadors de la convivència" per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el número de participants en activitats realitzades pel SMC i que de forma efectiva, hagin realitzat funcions al territori com a "agents facilitadors de la convivència" per cada mil habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d' "agents facilitadors de la convivència"}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número d' "agents facilitadors de la convivència": Entendrem l'activitat dels SMC vers els agents facilitadors de la convivència com les accions d'informació/ selecció/ orientació/ seguiment i avaluació, adreçada a la creació i manteniment de dinamitzadors de comunitats/ facilitadors de la convivència... Això amb la finalitat última de promoure i donar suport a actuacions de lideratge natural i positiu; a la generació de vincles de solidaritat entre veïns, i la creació de sentiments de pertinença entre la població. Considerarem en aquest punt, el número de participants d'alguna de les activitats realitzades pel SMC i que de forma efectiva, hagin realitzat funcions al territori com a "agents facilitadors de la convivència". Comptabilitzarem doncs, el número efectiu d' "agents facilitadors de la convivència" actius, en el darrer dia del període considerat. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 0,3	Ens locals participants: 30

Gestionar els casos de mediació

% de casos de mediació amb acord s/ total casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació que s'han tancat amb acord.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos de mediació amb acord}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos de mediació amb acord: Casos de mediació que durant el període han acabat amb acord escrit o verbal. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 32%	Ens locals participants: 30



% de casos de mediació sense acord s/ total casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació que s'han tancat sense acord.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos de mediació sense acord}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos de mediació sense acord: Casos de mediació que durant el període han acabat sense acord. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 10%	Ens locals participants: 30

% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de gestió o facilitació.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos de gestió / facilitació}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos de gestió / facilitació: Casos en els quals no s'ha dut a terme un procés de mediació, però s'ha realitzat una entrevista presencial amb una de les parts implicades i es continua intervenint fins el final del procés. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 39%	Ens locals participants: 30

% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació/ gestió/ facilitació que s'han derivat o interromput.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos derivats o interromputs}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos de mediació/ gestió/ facilitació derivats o interromputs: Casos en els quals tot i haver-hi un conflicte identificat, un cop oberts s'ha considerat que s'han de derivar a un altre servei de l'ajuntament o del territori (derivats). O bé aquells en els que s'ha començat a intervenir però han estat interromputs; bé a voluntat de les parts, o bé a decisió del servei (interromputs). Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 19%	Ens locals participants: 30



Promoure la col·laboració amb altres agents

% de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació/ gestió/ facilitació que han estat gestionats en col·laboració amb altres agents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número de casos gestionats en col·laboració amb altres agents}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de casos gestionats en col·laboració amb altres agents: Casos que el SMC gestiona en col·laboració amb qualsevol agent (de titularitat o no municipal), entitat professional (advocats, administradors de finques,...), entitat ciutadana, etc. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 12%	Ens locals participants: 30

% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total d'activitats formatives realitzades en el període, aquelles que s'han realitzat en col·laboració amb altres agents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents}}{\text{Número d'activitats formatives realitzades en el període}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents: del total d'activitats formatives en que ha participat el SMC, aquelles planificades, organitzades i/o realitzades en col·laboració amb qualsevol agent (de titularitat o no municipal), entitat professional (advocats, administradors de finques,...), entitat ciutadana, etc. Han de ser activitats finalitzades durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Número d'activitats formatives realitzades en el període: Entendrem per "activitats formatives", aquelles planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC que cerquen en l'usuari/ària, l'adquisició d'eines conceptuals, metodològiques, relacionals... que ajudin a la gestió alternativa de conflictes. No considerarem com a "acció formativa" les que pretenen una "presa de consciència". Habitualment pensarem en activitats grupals i realitzades dins d'un marc institucional concret -escoles, professionals del mateix ajuntament, entitats veïnals, comunitats de propietaris... En qualsevol cas, sempre parlarem d'activitats finalitzades durant el període de referència. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 49%	Ens locals participants: 23



% d'activitats de sensibilització realitzades en col·laboració amb altres	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total d'activitats de sensibilització realitzades en el període, aquelles que s'han realitzat en col·laboració amb altres agents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d'activitats de sensibilització realitzades en col·laboració amb altres agents}}{\text{Número d'activitats de sensibilització realitzades en el període}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número d'activitats de sensibilització realitzades en col·laboració amb altres agents: Del total d'activitats de sensibilització en que ha participat el SMC, aquelles gestionades i/o realitzades en col·laboració amb qualsevol agent (de titularitat o no municipal), entitat professional (advocats, administradors de finques,...), entitat ciutadana, etc. Activitats finalitzades en el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Número d'activitats de sensibilització realitzades en el període: Entenem per "activitats de sensibilització" aquelles accions d'informació/ sensibilització/ difusió i intercanvi amb altres agents, amb la finalitat principal de difondre, sensibilitzar la població en la cultura de la pau i la gestió alternativa de conflictes. Així com també, informar dels dispositius al seu abast (SMC, canals d'accés, derivacions...). De forma paral·lela, aquestes accions poden ajudar a la prevenció i/o detecció de situacions potencialment conflictives al territori. Com a exemple, algunes activitats de sensibilització que poden ser planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC, poden ser: tallers de sensibilització, xerrades informatives, difusió a través dels mitjans de comunicació, edició de díptics, tríptics, cartells... En tots els casos, han de ser activitats finalitzades durant el període de referència. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 40%	Ens locals participants: 27

Potenciar les diverses àrees de mediació

% d'hores dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació sobre el total d'hores de mediador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació. Entendrem per processos de mediació/ gestió i/o facilitació, la intervenció, tractament i gestió alternativa de conflictes manifestats. Es buscarà la resolució no judicialitzada de conflictes (amb una, dues o més parts confrontades; agents individuals, entitats i/o administracions - com seria el cas, en les accions de mediació reparadora-). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de: Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació + Hores anuals dedicades a activitats de formació + Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització + Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència" + Hores anuals de formació dels mediadors/es + Hores anuals de supervisió dels mediadors/es + Hores anuals dedicades a altres activitats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 67%	Ens locals participants: 30



% d'hores dedicades a activitats de formació sobre el total d'hores de mediador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a activitats de formació.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de formació}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals dedicades a activitats de formació: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats de formació, del conjunt de mediadors/res. Entendrem per "activitats formatives", aquelles planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC que cerquen en l'usuari/ària, l'adquisició d'eines conceptuals, metodològiques, relacionals... que ajudin a la gestió alternativa de conflictes. No considerarem com a "acció formativa" les que pretenen una "presa de consciència". Habitualment pensarem en activitats grupals i realitzades dins d'un marc institucional concret -escoles, professionals del mateix ajuntament, entitats veïnals, comunitats de propietaris...- <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de: Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació + Hores anuals dedicades a activitats de formació + Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització + Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència" + Hores anuals de formació dels mediadors/es + Hores anuals de supervisió dels mediadors/es + Hores anuals dedicades a altres activitats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 6,4%	Ens locals participants: 30

% d'hores dedicades a activitats de sensibilització sobre el total d'hores de mediador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a activitats de sensibilització.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats de sensibilització, del conjunt de mediadors/res. Entenem per "activitats de sensibilització" aquelles accions d'informació/ sensibilització/ difusió i intercanvi amb altres agents, amb la finalitat principal de difondre, sensibilitzar la població en la cultura de la pau i la gestió alternativa de conflictes. Així com també, informar dels dispositius al seu abast (SMC, canals d'accés, derivacions...). De forma paral·lela, aquestes accions poden ajudar a la prevenció i/o detecció de situacions potencialment conflictives al territori. Com a exemple, algunes activitats de sensibilització que poden ser planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC, poden ser: tallers de sensibilització, xerrades informatives, difusió a través dels mitjans de comunicació, edició de díptics, tríptics, cartells... <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de: Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació + Hores anuals dedicades a activitats de formació + Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització + Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència" + Hores anuals de formació dels mediadors/es + Hores anuals de supervisió dels mediadors/es + Hores anuals dedicades a altres activitats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 8,2%	Ens locals participants: 30

% d'hores dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència", sobre total d'hores de mediador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència"	
<i>Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència"</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència"}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència": Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència", del conjunt de mediadors/res. Entenem per activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència" com aquelles accions d'informació/ selecció/ orientació/ seguiment i avaluació, adreçada a la creació i manteniment de dinamitzadors de comunitats/ facilitadors de la convivència... Això amb la finalitat última de promoure i donar suport a actuacions de lideratge natural i positiu; a la generació de vincles de solidaritat entre veïns, i la creació de sentiments de pertinença entre la població. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma d'hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació + Hores anuals dedicades a activitats de formació + Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització + Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència" + Hores anuals de formació dels mediadors/es + Hores anuals de supervisió dels mediadors/es + Hores anuals dedicades a altres activitats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2,8%	Ens locals participants: 30

% d'hores dedicades a d'altres activitats sobre el total d'hores de mediador/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a altres activitats.	
<i>Hores anuals dedicades a altres activitats</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals dedicades a altres activitats}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals dedicades a altres activitats: Entenem com a hores anuals dedicades a altres activitats (la suma del total d'hores anuals dedicades a altres activitats que no siguin les dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació, activitats de formació, activitats de sensibilització, activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència"), hores de formació i hores de supervisió del conjunt de mediadors/res. <i>Font : Ajuntaments.</i> ➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma d'hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació + Hores anuals dedicades a activitats de formació + Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització + Hores anuals dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència" + Hores anuals de formació dels mediadors/es + Hores anuals de supervisió dels mediadors/es + Hores anuals dedicades a altres activitats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 16%	Ens locals participants: 30



II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als SMC

Grau de satisfacció dels /les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la qualitat percebuda pels usuaris/àries amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació a través del seu grau de satisfacció.	
Fórmula de càlcul: <i>Grau de satisfacció amb el servei dels usuaris/àries</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grau de satisfacció amb el servei dels usuaris/àries: El grau de satisfacció amb el servei de mediació / gestió / facilitació es calcularà com el resultat d'una enquesta dirigida a usuaris en una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"); mitjana de puntuació. S'utilitzaran els següents criteris homogeneïtzadors: resultat de la valoració global en una escala de 0 a 10; si no hi ha valoració global, s'utilitzarà la mitjana de les preguntes de l'enquesta; si l'enquesta està feta amb altres escales, cal fer l'equivalència a l'escala de 0 a 10; en qüestionaris qualitius, si és possible, cal fer l'equivalència numèrica (si no es possible es deixa la dada en blanc.) Tant sols es consideraran els usuaris/àries dels casos tancats en el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2,4	Ens locals participants: 16

Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la qualitat del SMC, entesa com el temps mitjà per donar una primera resposta a una sol·licitud rebuda.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Sumatori total dies transcorreguts entre sol·licitud rebuda i primera intervenció}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sumatori total dies transcorreguts entre sol·licitud rebuda i primera intervenció (casos de mediació/ gestió/ facilitació) : La sol·licitud rebuda al SMC computa tan si la demanda ha estat rebuda per via escrita, telefònica o presencial. La primera intervenció s'entén com el contacte del/la mediador/a amb la part sol·licitant, sigui presencial o telefònica. No es computen trucades telefòniques per a concertar hora, només trucades amb contingut tècnic. Es computa el temps entre sol·licitud i primera intervenció del total de casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2,4	Ens locals participants: 30

% de casos tancats en menys de 60 dies s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la qualitat del SMC, entesa com el percentatge de casos que es tanquen amb menys de 60 dies.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos atesos tancats amb menys de 60 dies (casos de mediació/ gestió/ facilitació)}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos atesos tancats amb menys de 60 dies (casos de mediació o gestió/facilitació): El termini de 60 dies computa des de la recepció de la sol·licitud al SMC fins que finalitza el procés de mediació. Entenent per processos de mediació aquells que s'han gestionat a través de la mediació o de la gestió/facilitació. Han de ser casos tancats durant el període. S'exclouen els casos reoberts. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 69%	Ens locals participants: 28

% de casos multipart s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos que són multipart.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número de casos multipart tancats en el període}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de casos multipart tancats en el període: Es consideraran multipart aquells casos en els que hi ha participat com a mínim 4 parts. Entenem per part tot aquell que tingui un posicionament diferent a l'altre o altres i que s'hagi assentat a la taula de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 14%	Ens locals participants: 30

Grau de satisfacció dels /les usuaris/es amb les activitats de formació	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la qualitat percebuda pels usuaris/es a les activitats de formació a través del seu grau de satisfacció.	
Fórmula de càlcul: <i>Grau de satisfacció amb les activitats de formació</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ El grau de satisfacció amb les activitats de formació es calcularà com el resultat d'una enquesta dirigida a usuaris en una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"); mitjana de puntuació. S'utilitzaran els següents criteris homogeneïtzadors: resultat de la valoració global en una escala de 0 a 10; si no hi ha valoració global, s'utilitzarà la mitjana de les preguntes de l'enquesta; si l'enquesta està feta amb altres escales, cal fer l'equivalència a l'escala de 0 a 10; en qüestionaris qualitius, si és possible, cal fer l'equivalència numèrica (si no es possible es deixa la dada en blanc.) Tant sols es consideraran els usuaris/àries de les activitats realitzades durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 8,5	Ens locals participants: 14



Oferir un servei accessible als usuaris

Hores d'atenció al públic setmanal al matí	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'accessibilitat al SMC durant la franja horària dels matins.	
Fórmula de càlcul: <i>Hores d'atenció al públic setmanal al matí</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'hores setmanals en què el mediador pot atendre al matí (fins a les 15h). Es considerarà l'horari habitual (no el d'estiu). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 23	Ens locals participants: 30

Hores d'atenció al públic setmanal a la tarda	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'accessibilitat al SMC durant la franja horària de les tardes.	
Fórmula de càlcul: <i>Hores d'atenció al públic setmanal a la tarda</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'hores setmanals en què el mediador pot atendre a la tarda (a partir de les 15h). Es considerarà l'horari habitual (no el d'estiu). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 9	Ens locals participants: 30

Identificar la tipologia dels diversos casos atesos

% de casos veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos veïnals sobre el total de casos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos Veïnals}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos Veïnals: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda en el si d'una comunitat de veïns o derivada de relacions de veïnatge. El que marca la tipologia del cas és el lloc on s'ha produït el conflicte. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 68%	Ens locals participants: 30



% de casos familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos familiars sobre el total de casos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos Familiars}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos Familiars: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda en el si d'una família (extensa). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 12%	Ens locals participants: 30

% de casos escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos escolars sobre el total de casos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos Escolars}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos Escolars: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda en l'àmbit escolar (també instituts) i que té conseqüències en el propi centre o en el seu entorn. El que marca la tipologia del cas és el lloc on s'ha produït. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2%	Ens locals participants: 30

% de casos d'activitats econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos d'activitats econòmiques sobre el total de casos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos d'Activitats Econòmiques}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos d'Activitats Econòmiques: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda per la realització d'una activitat econòmica. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 6%	Ens locals participants: 30



% de casos associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos associatius sobre el total de casos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos Associatius}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos Associatius: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda en el sí d'una o entre associacions o entitats del municipi i entre entitats i ciutadans/es. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1%	Ens locals participants: 30

% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos d'espais públics sobre el total de casos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos d'espais públics}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos d'espais públics: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda en un espai públic tancat o obert. El que marca la tipologia del cas és el lloc on s'ha produït. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 2%	Ens locals participants: 30

% de casos de mediació reparadora i/o ordenances municipals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos de mediació reparadora sobre el total de casos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Casos de mediació reparadora i/o ordenances municipals}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Casos de mediació reparadora: Aquells casos en els quals s'obre un expedient sancionador per l'incompliment de la normativa vigent i la mediació es presenta com alternativa. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 3%	Ens locals participants: 30



% d'altres casos s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la importància relativa a d'altres tipologies de casos (no incloses en els indicadors anteriors) sobre el total de casos.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Altres casos}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Altres casos: Casos atesos de qualsevol altre tipus no inclosos en els apartats anteriors. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 7%	Ens locals participants: 30



III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

% de Gestió directa (Ajuntament, OOAA, Emp. municipal)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels SMC es fa mitjançant gestió directa, mesurant el % de la despesa en gestió directa respecte el total de la despesa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents en gestió directa: Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (ajuntament, organisme autònom, societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei: Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades al SMC. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 100%	Ens locals participants: 30

% de Gestió indirecta (concessió, altres)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels SMC es fa mitjançant gestió indirecta, mesurant el % de la despesa en gestió indirecta respecte el total de la despesa.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents en gestió indirecta: Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, gestió interessada o societat d'economia mixta) o en col·laboració amb altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei: Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), i 2 (Béns i serveis) destinades al SMC. En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 0%	Ens locals participants: 30



% de despesa externalitzada del servei de mediació s/ despesa corrent del servei	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de la despesa externalitzada del servei de mediació sobre el total de despeses corrents del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa externalitzada del servei de mediació}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa externalitzada del servei de mediació: Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 2 directament relacionades amb la prestació del Servei de Mediació Ciutadana. No s'inclouen subministraments, serveis de neteja, seguretat... Les despeses s'entendran amb l'IVA inclòs. Aquesta dada correspon a l'any natural d'1 de gener a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 53%	Ens locals participants: 30

Oferir un servei de qualitat (model de getió)

Hores anuals de mediador/a per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix la disponibilitat de mediadors/es (en termes d'hores anuals de mediador/a) per al conjunt de la població.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de mediadors/res}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals de mediadors/res: Sumatori de les hores anuals de mediadors/res, tant interns com externs. S'entén per mediador/a aquell/a professional expert/a en la gestió i la resolució alternatives de conflictes. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 39	Ens locals participants: 30



Mitjana d'intervencions per cas tancat de mediació (excepte derivats, interromputs i desestimats)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el promig d'intervencions necessàries per tancar un cas de mediació.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Número d'intervencions en casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats}}{\text{Casos de mediació amb acord} + \text{Casos de mediació sense acord} + \text{Casos de gestió/ facilitació}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número d'intervencions en casos de mediació/ gestió /facilitació tancats: Entenem per intervenció qualsevol contacte tècnic del/ la mediador/a amb una de les parts implicades via telefònica o presencial. No s'inclouran els contactes realitzats per tasques de gestió. No s'inclouen les intervencions en els casos derivats, interromputs o desestimats. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Casos de mediació amb acord: Casos de mediació que durant el període han acabat amb acord escrit o verbal. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Casos de mediació sense acord: Casos de mediació que durant el període han acabat sense acord. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Casos de gestió/ facilitació: Casos en els quals no s'ha dut a terme un procés de mediació, ja que no s'ha realitzat una entrevista presencial -ni conjunta, ni individual- amb alguna de les parts implicades; tot i què es continua intervenint fins al final del procés, amb l'altra o altres parts. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 7,7	Ens locals participants: 29

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les mediadors/res	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és una aproximació al clima laboral, entenent que quant major sigui la importància relativa de les baixes sobre el total d'hores treballades presumiblement pitjor serà el clima laboral.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició dels mediadors/res}}{\text{Hores anuals de mediadors/res}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals de baixa i d'indisposició dels mediadors/res: S'inclou el total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions del conjunt dels mediadors/res, tant interns com externs. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat/paternitat, ni els permisos i llicències. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores anuals de mediadors/res: Sumatori de les hores anuals del conjunt de mediadors/res, tant interns com externs. S'entén per mediador/a aquell/a professional expert/a en la gestió i la resolució alternativa de conflictes. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 3,2%	Ens locals participants: 30



Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert).	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert)</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert): Sou brut anual del lloc de treball de Mediator/a a jornada completa tant interns com externs (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base de cada Ajuntament (mediadors/res interns) o de l'empresa externa (mediadors/res externs). En cas de professionals amb dedicació parcial, caldrà -tot mantenint la relació "dedicació/ sou"- imputar un sou com si es realitzés efectivament una jornada estàndard, segons conveni de l'ajuntament. No es consideren els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris.. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 27.799€	Ens locals participants: 30

Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix la mitjana d'antiguitat del conjunt de mediadors, com una aproximació a l'acumulació d'experiència i continuïtat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Mesos d'antiguitat del conjunt de mediadors/res}}{\text{Nombre de mediadors/res}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesos d'antiguitat del conjunt de mediadors/res: Sumatori dels mesos d'antiguitat del conjunt de mediadors/res, tan interns com externs, tan a temps complert com a temps parcial, a 31 de desembre de l'any en estudi. Aquesta dada tan sols s'omplirà per aquells Serveis de Mediació Ciutadana que portin existint un mínim de 3 anys. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de mediadors/res: És la suma de "Nombre d'homes mediadors" i "Nombre dones mediadores". Independentment de si són a temps complert o a temps parcial. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 59	Ens locals participants: 30

% de dones s/ total de mediadors/res	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix la perspectiva de gènere en el conjunt del personal mediador.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de dones mediadores}}{\text{Nombre de mediadors/res}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de dones mediadores: S'entén per mediadora aquella professional experta en la gestió i la resolució alternativa de conflictes, tan si és interna com externa. Independentment de si són a temps complert o a temps parcial, cada persona es compta com a un mediador/a.. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de mediadors/res: És la suma de "Nombre d'homes mediadors" i "Nombre dones mediadores". Independentment de si són a temps complert o a temps parcial. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 66%	Ens locals participants: 30



Millorar les habilitats dels/les treballadors/res

Hores anuals de formació per mediador/a (a temps complert)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau de formació dels/les mediadors/es.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de formació dels/les mediadors/es}}{\text{Nombre de mediadors/res a temps complert}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals de formació dels/les mediadors/es: Suma de totes les hores anuals de formació i participació a jornades i congressos (relacionats amb la mediació), rebudes pel conjunt de mediadors/res, tant interns com externs. Computaran si aquestes hores es realitzen dins l'horari laboral. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de mediadors/res a temps complert: S'obté de la divisió de "Hores anuals de mediadors/res" entre les "Hores anuals de conveni d'UN/A mediador/a". <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 29	Ens locals participants: 30

Hores anuals de supervisió per mediador/a (a temps complert)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau de supervisió dels/les mediadors/es.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de supervisió dels/les mediadors/es}}{\text{Nombre de mediadors/res a temps complert}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals de supervisió dels/les mediadors/es: Suma de totes les hores anuals de supervisió, realitzades pel conjunt de mediadors/res, tant interns com externs. Computaran si aquestes hores es realitzen dins l'horari laboral. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de mediadors/res a temps complert: S'obté de la divisió de "Hores anuals de mediadors/res" entre les "Hores anuals de conveni d'UN/A mediador/a". <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 24	Ens locals participants: 30

% de mediadors/res que tenen la titulació de màster/ postgrau en mediació	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix el grau de formació dels/les mediadors/es.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de mediadors/es amb màster/ postgrau en mediació}}{\text{Nombre de mediadors/res}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de mediadors/es amb màster/ postgrau en mediació: Nombre de mediadors/res que disposen de la titulació del màster / postgrau en mediació. S'entén per mediador/a aquell/a professional expert/a en la gestió i la resolució alternatives de conflictes. Independentment de si són a temps complert o a temps parcial, cada persona es compta com a un mediador/a. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre de mediadors/res: És la suma de "Nombre d'homes mediadors" i "Nombre dones mediadores". Independentment de si són a temps complert o a temps parcial. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 90%	Ens locals participants: 30



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent del servei per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana del SMC per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,24€	Ens locals participants: 30

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del SMC sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per a la gestió del SMC.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del servei}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ 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). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 0,17€	Ens locals participants: 29



Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents del SMC que són finançades amb taxes i preus públics.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Taxes i preus públics}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Taxes i preus públics: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora procedent dels usuaris (compte d'explotació). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 0€	Ens locals participants: 30

% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents del SMC que són finançades amb aportació d'altres institucions públiques.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportacions d'altres institucions: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Estat, Unió Europea, etc. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'organisme autònom ni a la concessionària. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 37%	Ens locals participants: 30

% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents del SMC que són finançades amb aportació municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'Ajuntament}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportació de l'Ajuntament: S'obté com a resultat de l'operació següent: Despeses corrents - Taxes i preus públics - Aportacions d'altres institucions. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 63%	Ens locals participants: 30

V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació del indicador: Aquest indicador indica la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'habitants</i>	
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. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 76.291 hab.	Ens locals participants: 30

Densitat de població (hab. / km² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
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. <i>Font: Idescat - INE.</i> ➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 906	Ens locals participants: 30

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 13.360€	Ens locals participants: 30

Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana: Nombre de seus físiques del servei de mediació ciutadana al municipi. Es considerarà el número efectiu d'oficines de Mediació Ciutadana actives, al darrer dia del període considerat. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,1	Ens locals participants: 29



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA 2013: CONCLUSIONS



INTRODUCCIÓ

En aquesta quarta edició dels Cercles de comparació intermunicipal del Serveis de Mediació Comunitària, han participat 30 ens locals de la província.

En el marc d'aquesta iniciativa, i amb l'estreta col·laboració dels ens locals participants, s'han recollit dades relatives a l'organització, estructura i funcionament dels serveis per a l'any 2013. A continuació, presentem els resultats més rellevants de l'Informe Comparatiu Global.

L'informe consta de 4 apartats:

- ♦ Introducció
- ♦ Anàlisi global dels indicadors dels Serveis municipals de mediació
- ♦ Anàlisi dels Tallers de millora
- ♦ Conclusions

Els 30 ens locals que han participat en aquesta quarta edició es caracteritzen per tenir una població superior a 10.000 habitants i/o per disposar d'un Servei municipal de mediació.

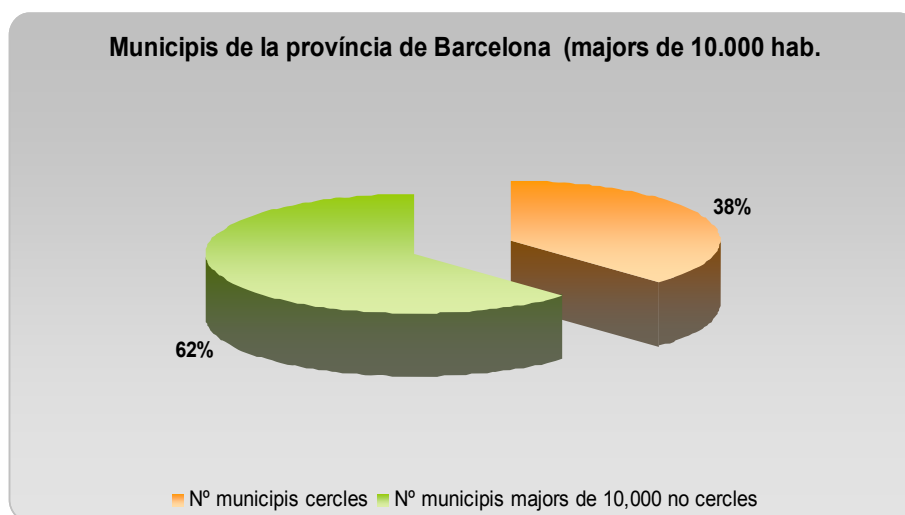
Participant	Població
Badalona	219.708
Barberà del Vallès	32.436
Castelldefels	63.077
Cerdanyola del Vallès	57.642
Consell Comarcal de l'Anoia	79.619
Consell Comarcal d'Osona	91.530
Cornellà de Llobregat	86.687
Esplugues de Llobregat	46.667
Gavà	46.377
Granollers	59.753
Hospitalet de Llobregat, L'	254.056
Igualada	38.978
Manlleu	20.435
Mataró	124.099
Mollet del Vallès	51.954
Olesa de Montserrat	23.742
Prat de Llobregat, El	63.419
Ripollet	37.234
Rubi	74.468
Sabadell	207.649
Sant Adrià de Besòs	34.822
Sant Boi de Llobregat	83.408
Sant Cugat del Vallès	86.108
Sant Feliu de Llobregat	43.769
Sant Pere de Ribes	28.730
Santa Coloma de Gramenet	120.029
Vic	41.647
Viladecans	65.444
Vilafranca del Penedès	38.929
Vilanova i la Geltrú	66.275
TOTAL POBLACIÓ	2.061.285
Ens locals participants	30

Font: INE

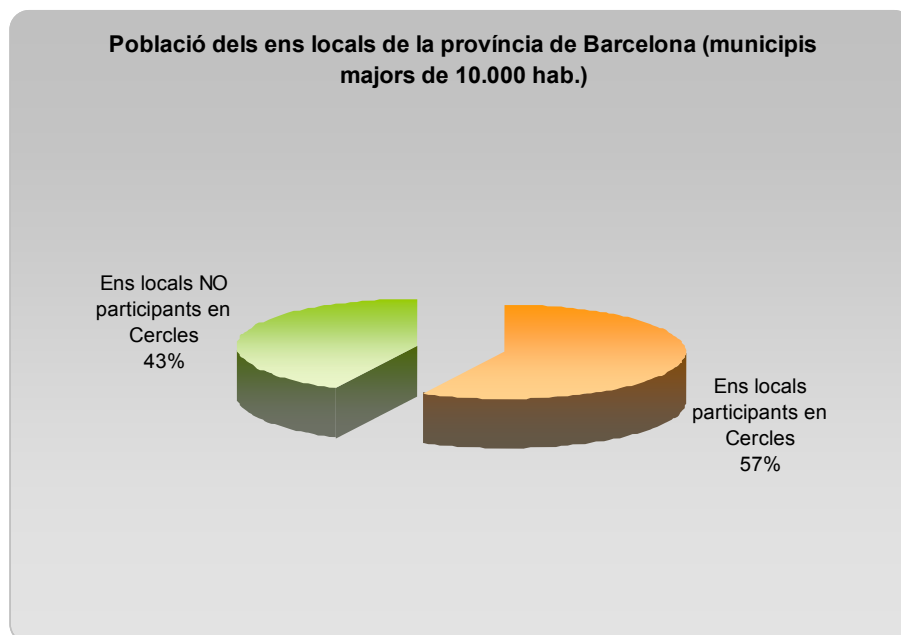


Aquest any s'han incorporat als Cercles els municipis següents: Manlleu, Mollet del Vallès, Olesa de Montserrat i Sant Feliu de Llobregat. Hi ha municipis que es reincorporen després de no haver participat en l'edició anterior de cercles: Cerdanyola del Vallès i Sant Adrià de Besos.

Com s'aprecia en el gràfic 1, els 30 ens locals participants en el Cercle de comparació intermunicipal dels Serveis de mediació representen un 38% sobre el total de municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona (a excepció Barcelona ciutat). Així mateix, en relació al volum de població, els ens locals participants ja representen més de la meitat de la població que resideix en els municipis de més de 10.000 habitants a la província (a excepció de Barcelona ciutat) tal com mostra el gràfic 2.



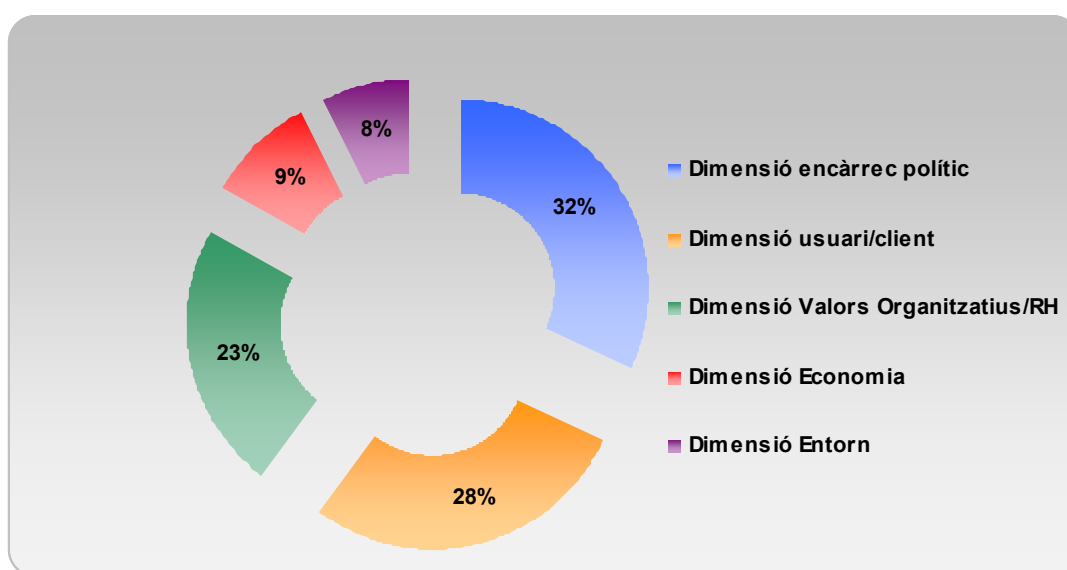
Gràfic 1. Pes relatiu (en nombre de municipis) dels ens locals participants al Cercle sobre el total de municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona. Any 2013.



Gràfic 2. Pes relatiu (en població) dels ens locals participants al Cercle sobre el total de municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona. Any 2013.

La metodologia a l'hora de recollir les dades ha estat relativament fàcil gràcies a l'experiència que ja tenien els ens participants en anteriors edicions dels Cercles i a les fitxes de seguiment. Aquestes fitxes consisteixen en un instrument de recopilació de dades amb periodicitat trimestral que, des del inici del Programa de Mediació Comunitària l'any 2006, els ens locals envien al Servei de Polítiques de Acció Comunitària i Participació Ciutadana per fer un seguiment i anàlisi comparatiu del funcionament dels Serveis, de la conflictologia habitual amb la que treballen, del perfil dels i les usuaris/àries, del treball amb altres serveis dins de l'ens local així com amb altres institucions i entitats del territori, etc.

En la seva quarta edició, el Cercle de Serveis de Mediació ha comptat amb 49 indicadors agrupats en 4 dimensions i els indicadors d'entorn. La dimensió encàrrec polític agrupa quasi un terç dels indicadors (32%), seguida de la dimensió usuari/client (28%), de la de valors organitzatius / RRHH (23%) i per últim de la dimensió econòmica (9%). Els indicadors d'entorn representen un 8% del total.



Gràfic 3. Distribució percentual dels indicadors segons la seva dimensió. Any 2013.

Abans de passar a l'anàlisi dels indicadors, és convenient recordar la missió dels Serveis de mediació, acordada pels ens locals participants en els Cercles.

“Servei públic local gratuït que treballa per afavorir la convivència, oferint vies no adversarials de prevenció, gestió i resolució de conflictes (mediació comunitària, mediació reparadora, etc.) que sorgeixen en el municipi, a través de la cultura del diàleg i la corresponsabilització del conjunt de la ciutadania, de forma transversal i cooperativa, fomentant la sensibilització i la formació”.



ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

L'anàlisi global dels indicadors es fa des diverses 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 ens locals participants.
- ◆ En segon terme es fa un anàlisi des de la perspectiva transversal amb altres serveis, es comparen aquells indicadors comuns a tots els serveis analitzats en els Cercles de comparació intermunicipal (dimensió de Valors organitzatius / Recursos humans i en la dimensió econòmica).
- ◆ Per segon any consecutiu també es té en compte la perspectiva d'evolució temporal, en la que s'analitza les dades dels dos darrers anys per a la seva major homogeneïtat.
- ◆ Per últim, i aprofitant que el volum i les característiques des participants ho permet, també s'ha incorporat la perspectiva d'anàlisi que permet comparar les dades obtingudes per ens locals de més de 10.000 habitants amb les obtingudes pels ens locals de més de 60.000 habitants. Pel que fa als consells comarcals, tot i prestar servei a més de 60.000 hab., per dur a terme aquest anàlisi s'han inclòs dins el grup de més de 10.000 hab. per donar cobertura a municipis molt petits i de característiques molt concretes.

A continuació, es presenta l'anàlisi global de tots indicadors, tenint en compte les dimensions proposades per als Cercles de Comparació:

- ◆ Dimensió encàrrec polític
- ◆ Dimensió usuari / client
- ◆ Dimensió valors organitzatius / RRHH
- ◆ Dimensió econòmica

1. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

La dimensió d'encàrrec polític té 17 indicadors, els quals segueixen intentant respondre a 4 blocs d'objectius. Tots ells mesuren el volum de treball anual dels serveis de mediació i com es plantegen la gestió dels conflictes i la promoció de la mediació entre la ciutadania. Els 4 objectius que es treballen en aquesta dimensió són:

- ◆ Impulsar la mediació ciutadana.
- ◆ Gestionar els casos de mediació.
- ◆ Promoure la col·laboració amb altres agents.
- ◆ Potenciar les diverses àrees de la mediació.

1.A. IMPULSAR LA MEDIACIÓ CIUTADANA

Impulsar la mediació ciutadana	2010	2011	2012	2013
Participants directes en processos de mediació/ gestió/ facilitació per cada 1.000 habitants	6,9	6,7	7,0	5,8
Casos tancats (excepte desestimats) per cada 1.000 habitants	1,4	2,1	1,9	1,9
Número d'assistents a activitats de formació per cada 1.000 habitants	--	4,2	3,0	2,8
Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants	6,1	3,8	4,2	2,3
Número d' "agents facilitadors de la convivència" per cada 1.000 habitants	--	0,6	0,2	0,3

Taula 1. Impulsar la mediació ciutadana.

En aquesta quarta edició s'observa un canvi de tendència respecte l'any anterior. Durant el 2013 s'ha mantingut la mitjana de casos tancats respecte l'any anterior (1,9/10.000hab.), però en canvi han disminuït el nombre de participant directes en processos de gestió alternativa de conflictes (7,0/1.000hab. - 2012 a 5,8/1.000hab.- 2013). Això podria ser degut a la disminució del nombre de casos multipart atesos (19% - 2012 a 14% - 2013).

Pel que fa al nombre d'assistents a les diferents activitats de prevenció i difusió (formació i sensibilització), han disminuït. En el cas dels assistents a la formació és una lleugera davallada (3/1.000hab.-2012 a 2,8/1.000hab.-2013). En canvi el descens més dràstic l'han patit el nombre d'assistents les accions de sensibilització, les quals han passat de 4,2/1.000 el 2012 a 2,3/1.000, aquest descens és de quasi la meitat respecte l'any anterior. Aquests resultats caldria analitzar-lo amb més profunditat, ja que el nombre d'hores invertides pels mediadors/res per tal de dur a terme activitats de sensibilització i formació han augmentat lleugerament respecte l'any anterior.

Tanmateix, la formació i la sensibilització contribueixen a augmentar el nombre de participants en processos de mediació, ja que un dels mitjans més importants per tal d'impulsar la mediació comunitària és el donar a conèixer a tota la ciutadania, mitjançant accions formatives i de sensibilització, l'existència d'aquest recurs municipal.

El pes d'aquest decrement en el número d'assistents a activitats de sensibilització està centrat en els municipis +10.000Hab.. Tot i que en els municipis grans (+60.000hab.) també han disminuït (2,8/1.000hab-2012 a 1,5/1.000hab.- 2013), és en els municipis petits en els que aquest descens és veu més acusat: 7,1/1.000 – 2012 a 3,8/1.000hab. 2013.

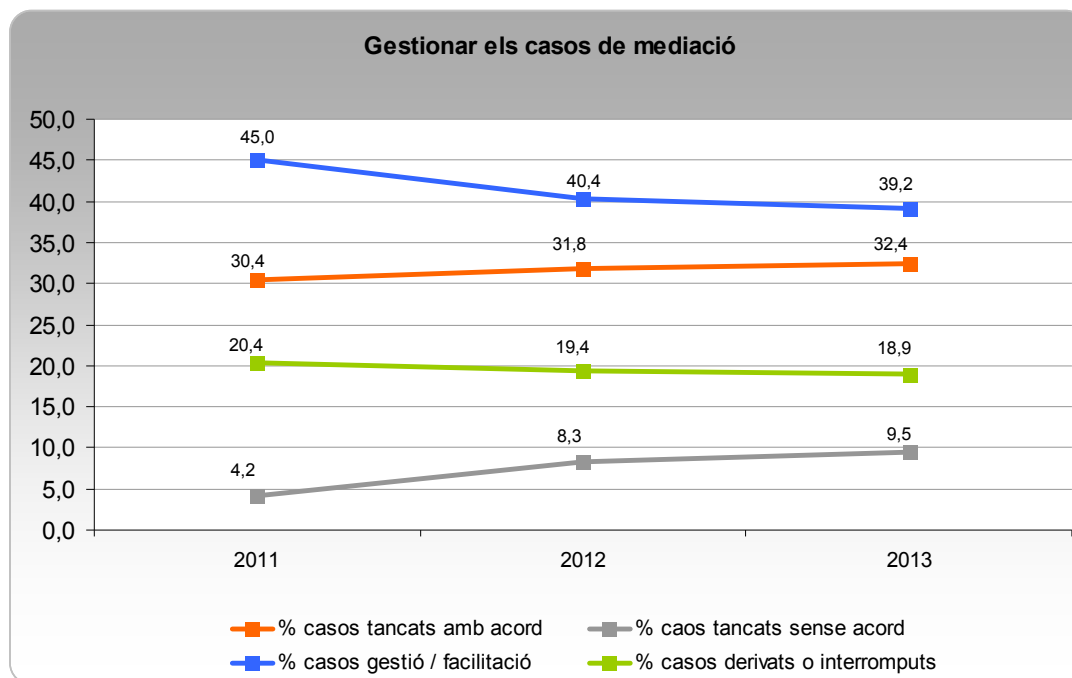
En el cas de la feina que s'ha dut a terme amb els "agents facilitadors de la convivència" es manté, en valor similar a l'any anterior: 0,2/1.000hab.- 2012 a 0,3/1.000hab.- 2013.



1.B. GESTIONAR ELS CASOS DE MEDIACIÓ

Gestionar els casos de mediació	2010	2011	2012	2013
% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	38,6	30,4	31,8	32,4
% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	12,0	4,2	8,3	9,5
% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	27,2	45,0	40,4	39,2
% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	22,3	20,4	19,4	18,9

Taula 2. Gestionar els casos de mediació



Gràfic 4. Evolució temporal de com es gestionen els casos.

En l'edició anterior dels cercles ja varem platejar quant interessant seria poder analitzar el canvi de tendència metodològica a l'hora de gestionar els conflictes (mediació vs gestió i facilitació). La veritat és que, tenint en compte que tenim dades de 3 anys, aquest canvi de tendència es corrobora: en primer lloc trobem els casos es resolen mitjançant gestió i facilitació 39,20% i en segon terme trobem la mediació amb un 32,40%. Tot així, no s'ha pogut arribar a una conclusió clara, al respecte.

A gran distància, hi trobem els casos de mediació que no han acabat amb acord. Destacar que el gruix dels casos tancats sense acord són casos atesos en Serveis de mediació de municipis de més de 10.000 hab., els municipis petits (+10.000=14% i +60.000=7%).

Les dades posen de manifest que sobre el total de casos tancats, més del 71% han finalitzat amb una resolució satisfactòria per a una o les diverses parts del conflicte (és a dir, els casos de mediació amb acord i els casos de gestió/facilitació).

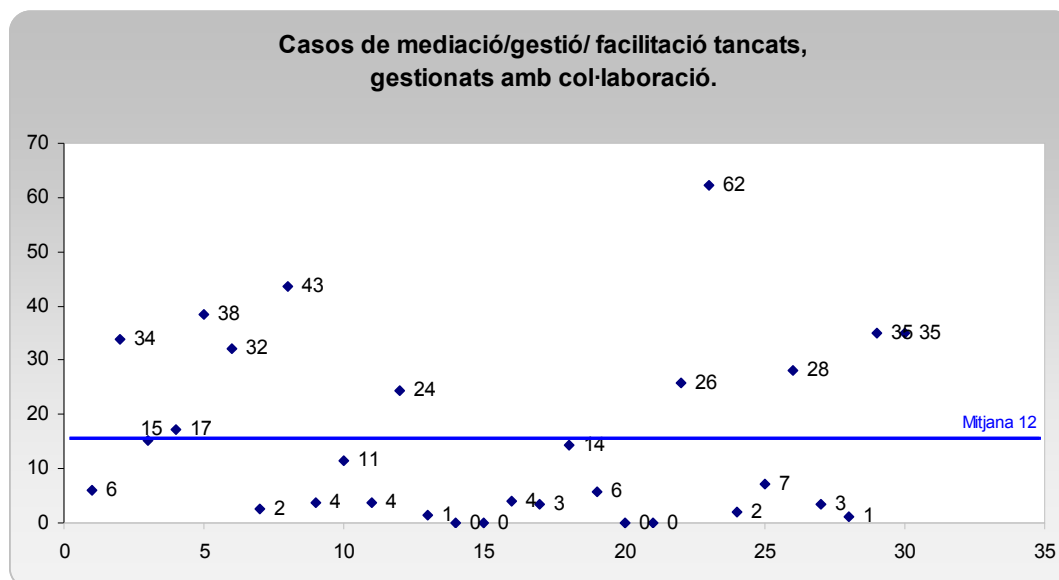
Es manté, sense gaires variacions (19,40%-2012 a 18,90%-2013) el nombre de casos tancats que han estat derivats a altres serveis municipals o institucions del territori, o bé s'han hagut d'interrompre, no podent dur a terme un procés de mediació complet.

1.C. PROMOURE LA COL·LABORACIÓ AMB ALTRES AGENTS

Promoure la col·laboració amb altres agents	2011	2012	2013
% de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	31,4	24,0	12,3
% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades amb col·laboració amb altres agents	35,8	53,2	48,7
% d'activitats de sensibilització gestionades i/o realitzades amb col·laboració amb altres agents	54,3	40,4	40,3

Taula 3. Promoure la col·laboració amb altres agents.

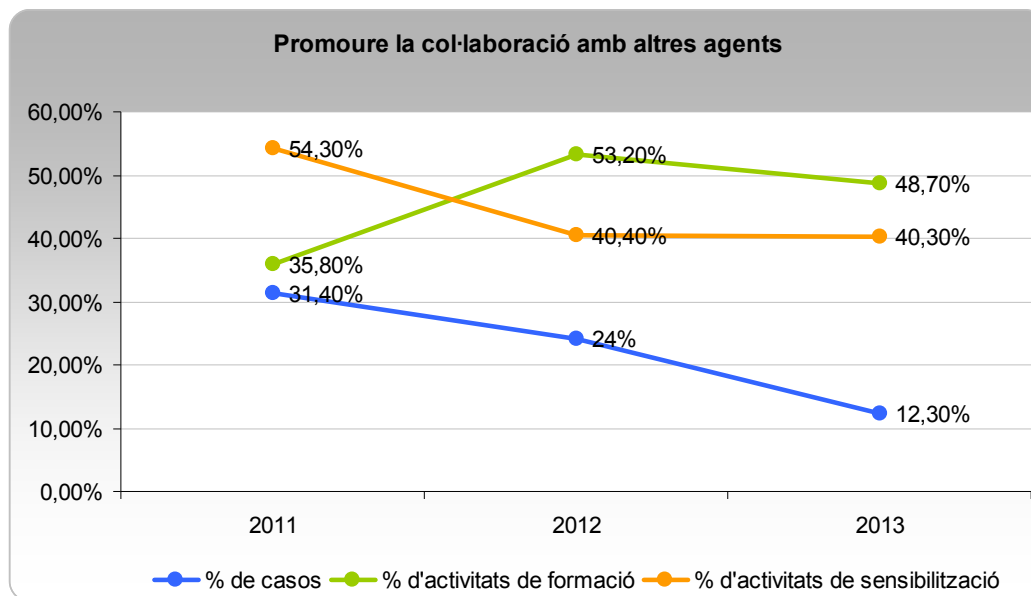
Val a dir que la mitjana de casos tancats amb col·laboració amb altres agents ha disminuït de manera considerable, seguint la tendència iniciada l'any anterior: 31%-2011, 24%-2012 i 12,3%-2013. Aquest any la col·laboració amb altres agents per gestionar casos ha disminuït a la meitat.



Gràfic 5. Col·laboracions en resolució de casos

El treball transversal amb altres serveis de l'ens locals o amb institucions i entitats del territori és important per garantir un servei eficient i de qualitat. Per aquest motiu, és interessant analitzar l'indicador que fa referència a la col·laboració amb altres organitzacions per a la resolució de casos. En el gràfic 5, de dispersió, comprovem que aquesta pràctica varia segons el municipi, veient que hi ha municipis que col·laboren més intensament (arribant a ser el 62% dels casos tancats) que altres amb organitzacions del territori, per a la resolució d'un conflicte.





Gràfic 6. Evolució temporal de la col·laboració amb altres agents en les diferents activitats que fan els/les mediadors/res.

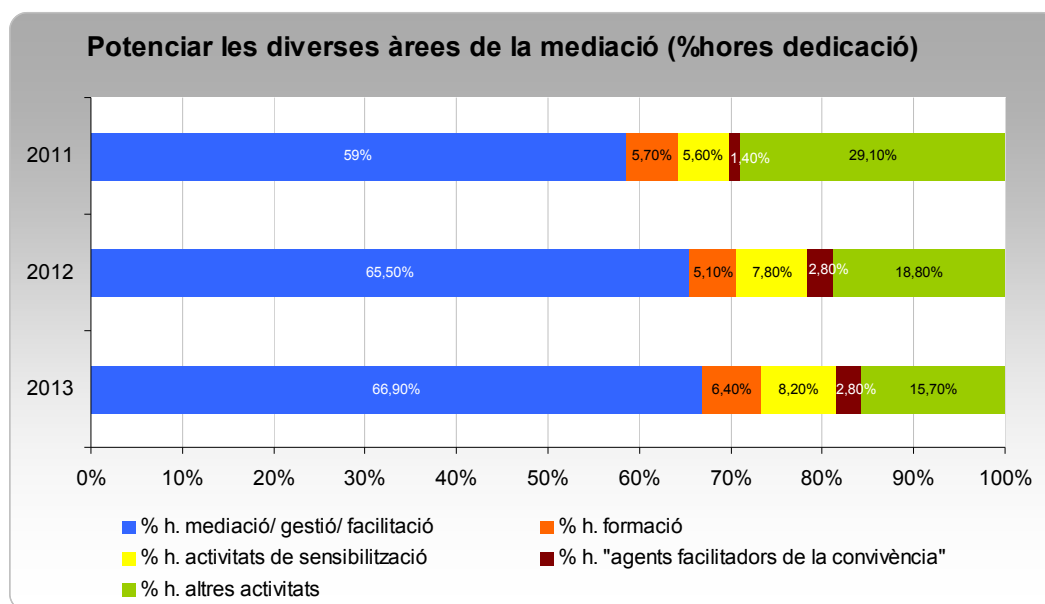
Tot i que es segueix realitzant més d'un terç de les activitats de formació i sensibilització amb altres agents, es manté el grau de col·laboració a l'hora de realitzar activitats de sensibilització (40,4-2012 a 40,3-2013), mentre aquest ha disminuït a l'hora d'organitzar les activitats de formació: 53,2-2012 a 48,7-2013.

1.D. POTENCIAR LES DIVERSES ÀREES DE MEDIACIÓ

Potenciar les diverses àrees de mediació	2011	2012	2013
% d'hores dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació sobre total d'hores de mediador/a	59,0	65,6	66,9
% d'hores dedicades a activitats de formació sobre total d'hores de mediador/a	5,7	5,2	6,4
% d'hores dedicades a activitats de sensibilització sobre total d'hores de mediador/a	5,6	7,9	8,2
% d'hores dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència", sobre total d'hores de mediador/a	1,4	2,9	2,8
% d'hores dedicades a d'altres activitats, sobre total d'hores de mediador/a	29,1	18,9	15,7

Taula 4. Potenciar les diverses àrees de mediació.

De l'anàlisi de com es distribueixen el temps els/les mediadors/res podem advertir que segueixen tenint força pes (66,9%) la realització de tasques relacionades directament amb la gestió alternativa de conflictes, mantenint la tendència any rere any. D'aquesta distribució de la dedicació horària se'n evidencia una concepció i un model concret de Serveis de mediació Comunitària.



Gràfic 7. Evolució temporal de com es distribueixen el temps de la seva jornada laboral els/les mediadors/res.

És en aquest bloc, on queda palesa la diferència de model de Servei de mediació, tenint en compte les característiques del municipis. Mentre els ens locals petits (+10.000hab.) es caracteritzen per focalitzar tots els esforços del/les mediadors/res a resoldre casos de mediació, de gestió i de facilitació de conflictes (83% de la seva jornada laboral); en els ens locals més grans (+60.000hab.) els professionals de la mediació poden dedicar temps de la seva jornada a realitzar, també, tasques de sensibilització i difusió. Tot i així, es nota que any rere any els serveis de mediació s'eforcen per tal d'identificar millor totes aquelles tasques que duen a terme. Destacar també que els ens locals de més de 60.000 habitants tenen més dificultat a l'hora de classificar segons quines feines realitzen (% hores dedicades a altres: +60.000=19% i +10.000=7%).

2. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Aquesta dimensió segueix mantenint els mateixos objectius respecte l'any anterior, així com el nombre d'indicadors: 15. Aquests, mesuren el funcionament dels Serveis de mediació i quina és la qualitat del servei que s'ofereix. D'aquesta manera, la dimensió usuari / client persegueix els següents objectius:

- ◆ Oferir un servei de qualitat als Serveis de Mediació ciutadana
- ◆ Oferir un servei accessible als i les usuaris/àries
- ◆ Identificar la tipologia dels diversos casos atesos

2.A. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA

A l'hora de valorar la prestació dels Serveis de mediació, es valora tant la percepció dels i les usuaris/àries com l'agilitat a l'hora de donar resposta a les sol·licituds que arriben als Serveis.

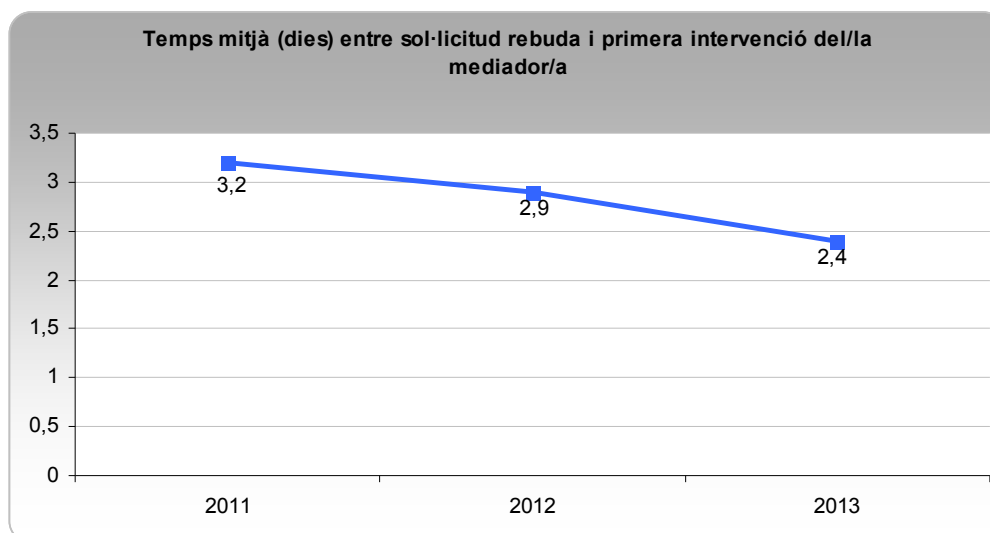


Oferir un servei de qualitat als SMC	2011	2012	2013
Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació (escala de 0 a 3)	--	2,3	2,4
Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	3,2	2,9	2,4
% de Casos tancats en menys de 60 dies s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	64 %	76 %	69 %
% de casos multipartes s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	17 %	19 %	14 %
Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de formació (escala de 0 a 10)	8,6	8,6	8,5

Taula 5. Oferir un servei de qualitat als SMC

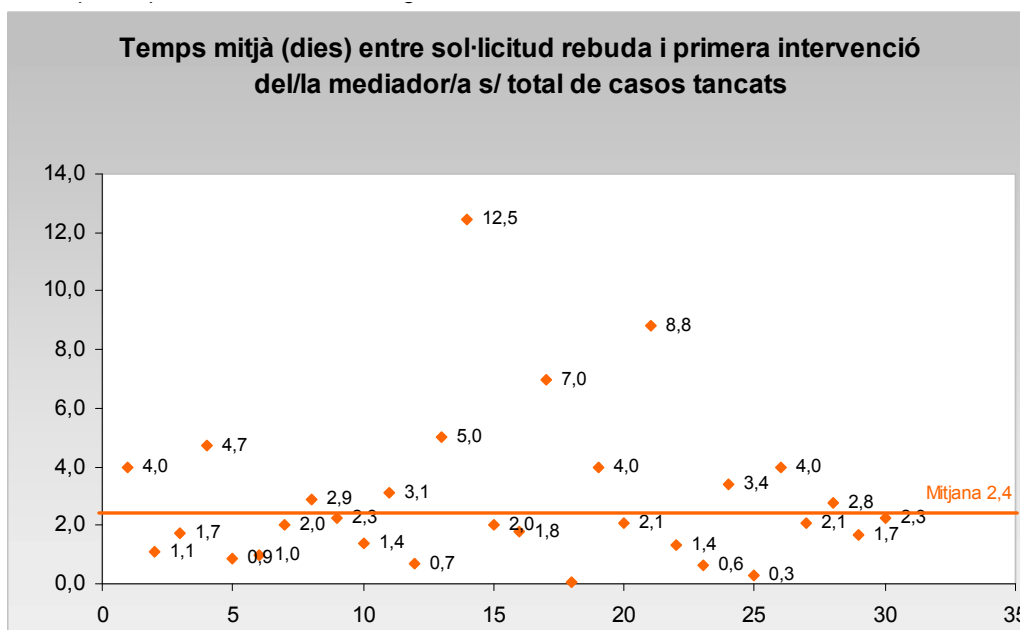
Per segon any consecutiu s'han recollit dades sobre la valoració que els i les usuaris/àries fan dels serveis de mediació(escala 0-3), obtenint resultats quasi idèntics a l'any anterior: 2,4 – 2013. Tot i que el nombre de municipis que administren el qüestionari de satisfacció va creixent any rere any, en aquesta quarta edició només es tenien dades de 16 dels 30 participants.

Pel que fa al temps transcorregut a l'hora de donar resposta a les sol·licituds de mediació, el gràfic 8 mostra que si bé la mitjana de dies que transcorren des de que arriba la sol·licitud al Servei fins que es realitza la primera intervenció és de 2,4 dies; la dispersió de les dades segons els municipis és molt elevada, passant d'una gestió àgil com és la de 1 dies, fins a una gestió la qual es perllonga més en el temps i es pot arribar a trigar més de 12,5 dies a realitzar la primera intervenció.



Gràfic 8. Evolució temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció.

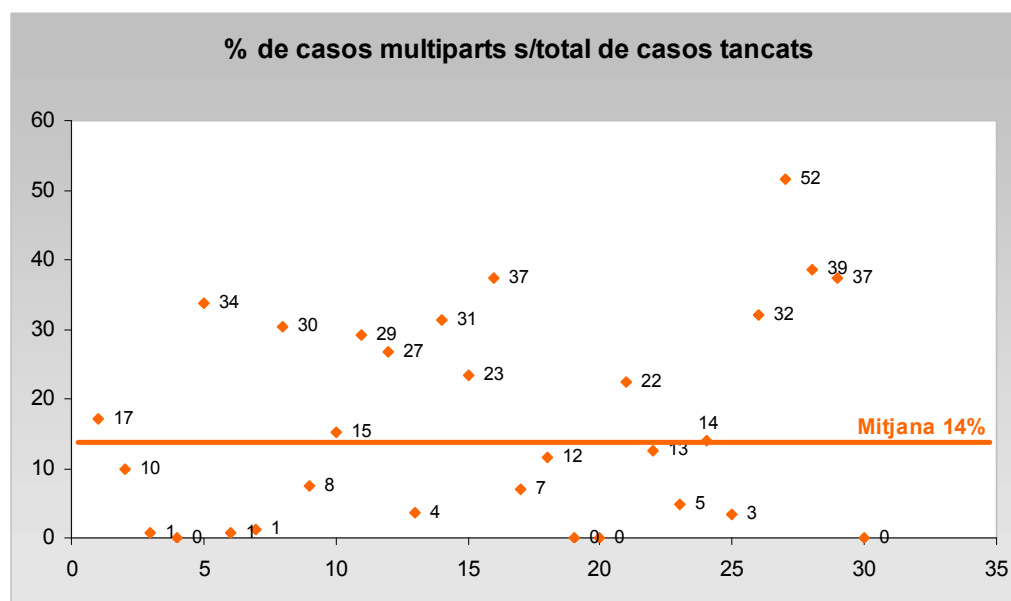
Tot i així, destacar el gran esforç que estan realitzant tots els municipis per reduir aquest interval, el qual ha quedat palès en les dades obtingudes.



Gràfic 9. Temps mitjà entre sol·licitud rebuda i primera intervenció

Durant el 2013 s'han resolt menys casos en menys de 60 dies respecte l'any anterior: 76% -2012 a 69% - 2013. Tot i així, cal recordar que a l'hora de tancar un cas no només depèn de l'efectivitat dels Serveis, sinó també de la complexitat del cas en concret, que en molts casos ve donada pel nombre de parts que hi intervenen, així com per la tipologia.

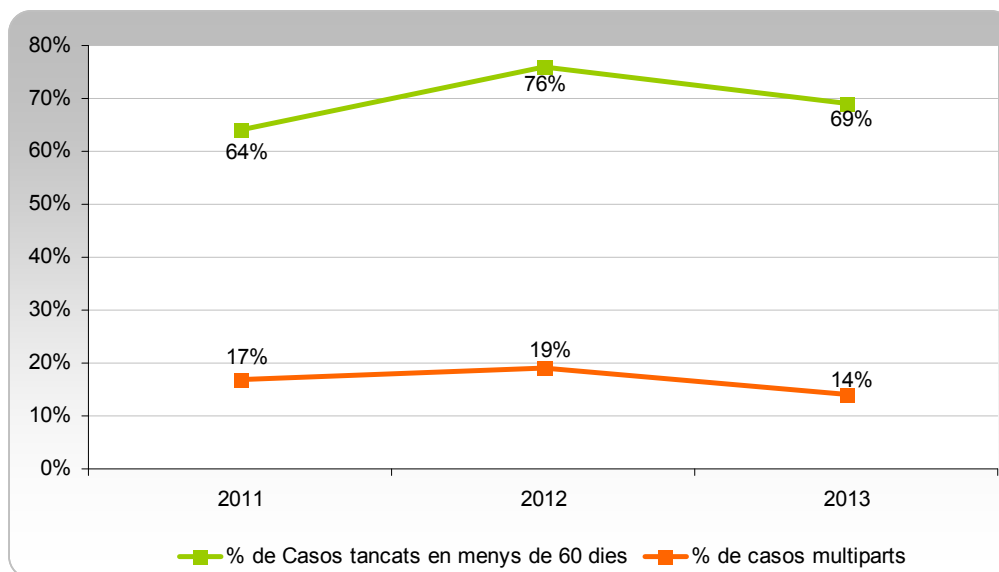
De l'anàlisi dels casos multipart¹ que gestionen els Serveis, cal destacar que hi ha un municipi en concret el qual el 52% dels casos hi participen com a mínim 4 parts, fent així que la mitjana del conjunt dels ens locals participants als cercles augmenti fins a 14%.



Gràfic 10. % de casos multipart s/total de casos tancats.

¹ Es consideraran multiparts aquells casos en els que hi ha participat com a mínim 4 parts. Entenem per part tot aquell que tingui un posicionament diferent a l'altre o altres i que s'hagi assentat a la taula de mediació.





Gràfic 11. Evolució temporal % casos tancats menys 60 dies i % casos multiparts

2.B. OFERIR UN SERVEI ACCESSIBLE ALS I LES USUARIS/ÀRIES

Oferir un servei accessible als usuaris	2010	2011	2012	2013
Hores d'atenció al públic setmanal al matí	22,4	20,9	22,7	22,8
Hores d'atenció al públic setmanal a la tarda	12,8	13,0	9,6	8,6

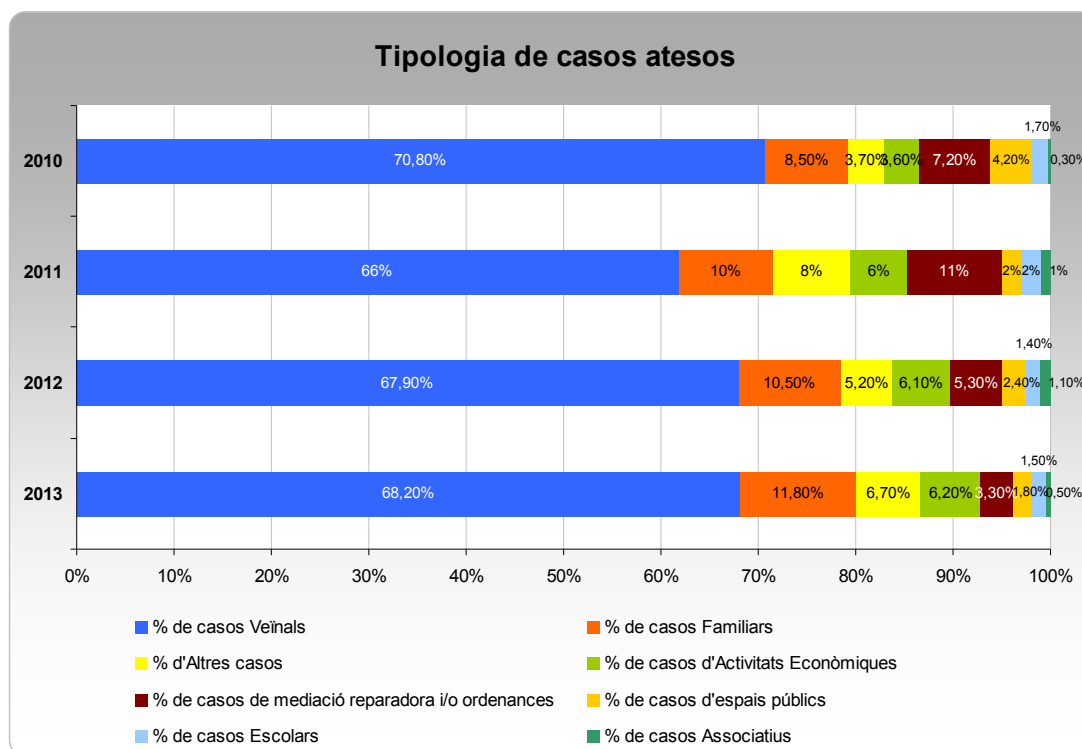
Taula 6. Oferir un servei accessible al usuaris.

De les dades analitzades, s'observa que els Serveis de mediació obren majoritàriament en horari de matí i no de tarda. I que amb el pas dels anys el nombre total d'hores setmanals d'obertura per la tarda va disminuint.

Tot i així, hem de mencionar el gran esforç que han fet tots els ens locals per tal d'oferir la possibilitat de poder accedir al Servei de Mediació a la tarda. I cal recordar, que tot i que els serveis de mediació no tinguin horari oficial d'obertura per la tarda, tots atenen casos en aquesta franja horària (P.ex casos veïnals, etc.)

2.C. IDENTIFICAR LA TIPOLOGIA DELS DIVERSOS CASOS ATEOSOS

L'anàlisi de la casuística dels casos atesos pels 30 ens locals participants evidencia que el 68% dels casos gestionats són causats per conflictes de caràcter veïnal (sorolls, olors, obres, neteja i higiene, temes de comunitat, ús dels espais comuns, mals entesos, aire condicionat, animals domèstics, etc.). El següent tipus de conflicte més rellevant pel que fa als casos atesos són familiars (12%), altres (7%), activitats econòmiques (6%), mediació reparadora (3%), espais públics (2%), escolars (2%) i associatius (1%). La casuística també vindrà determinada pel tipus de conflictes que cada Servei, en la seva definició, decideixi que abordarà.



Gràfic 12. Evolució temporal de la Tipologia dels diversos casos atesos

El percentatge de casos que no es poden classificar dins de cap de les tipologies identificades ha augmentat, passant de ser el 5% al 7%.

Dins d'aquesta dimensió, l'únic bloc on es detecten diferències significatives tenint en compte les característiques dels ens locals (segons nº habitants) és aquest últim en el que s'analiza la tipologia dels casos atesos. En els municipis petits (+10.000hab.) el volum de casos familiars i d'activitats econòmiques (14% i 9% respectivament) és superior que en els grans (10% i 5% respectivament). Pel que fa als casos de mediació reparadora, els municipis petits atenen només 1% mentre en els grans aquest percentatge augmenta fins al 5%.

3. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

La dimensió valors organitzatius / recursos humans dibuixa com s'organitzen els Serveis de mediació i quines són les principals característiques dels equips humans que hi treballen.

Els objectius que estructuraven aquesta dimensió són:

- ◆ Gestionar el Servei amb les diverses formes de gestió
- ◆ Oferir un servei de qualitat (model de gestió)
- ◆ Promoure un clima laboral positiu per als i les treballadors/es
- ◆ Millorar les habilitats dels i les treballadors/es



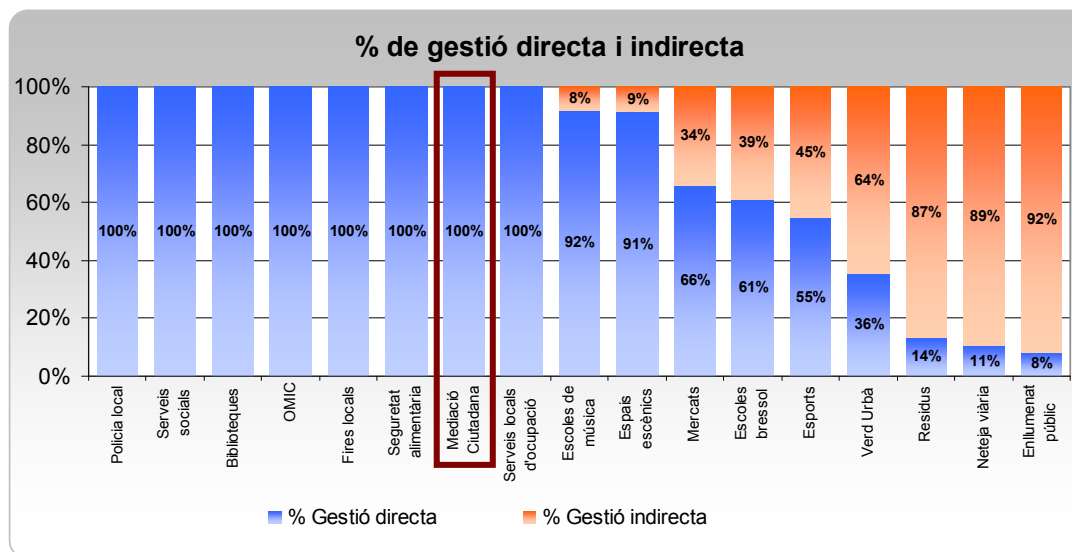
3.A. GESTIONAR EL SERVEI AMB LES DIVERSES FORMES DE GESTIÓ

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2010	2011	2012	2013
% de Gestió directa (Ajuntament, OOAA, Empreses municipals)	100 %	100 %	100 %	100 %
% de Gestió indirecta (concessió, altres)	0 %	0 %	0 %	0 %

% de despesa externalitzada del servei de mediació s/ despesa corrent del servei	73 %	60 %	53 %	53 %
--	------	------	------	------

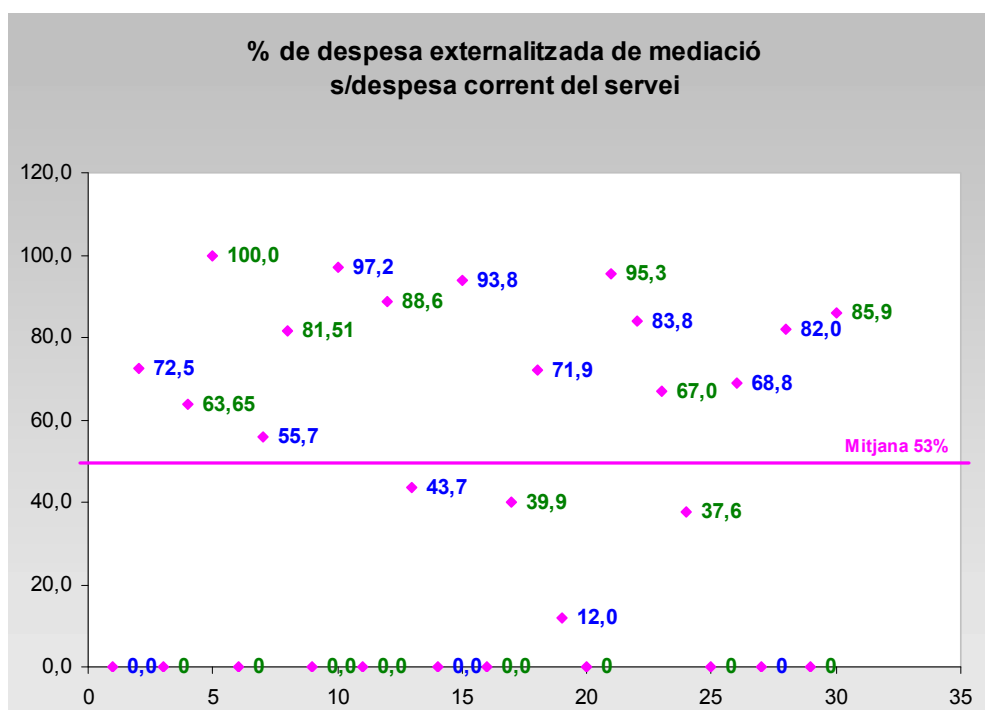
Taula 7. Gestionar el Servei amb les diverses formes de gestió.

Tots els Serveis participants tenen una gestió directa o mixta en la que com a mínim una part de coordinació correspon a personal de l'ens local. Tots ells segueixen un model similar al de Serveis socials, biblioteques, OMIC's, serveis locals d'ocupació o fires locals, entre d'altres tal com apareix al gràfic 13.



Gràfic 13. Formes de gestió del Servei. Indicador transversal

L'externalització dels Serveis varia molt entre els ens locals, passant d'externalitzar gairebé el 100% de la despesa del Servei, fins a la no externalització. El gràfic 14 reflecteix aquesta realitat, en la que principalment els municipis petits (+10.000hab.) són els que menys externalitzen (31%).



Gràfic 14. % de despesa externalitzada de mediació s/despesa corrent del servei (+10.000 hab.- +60.000 hab.)

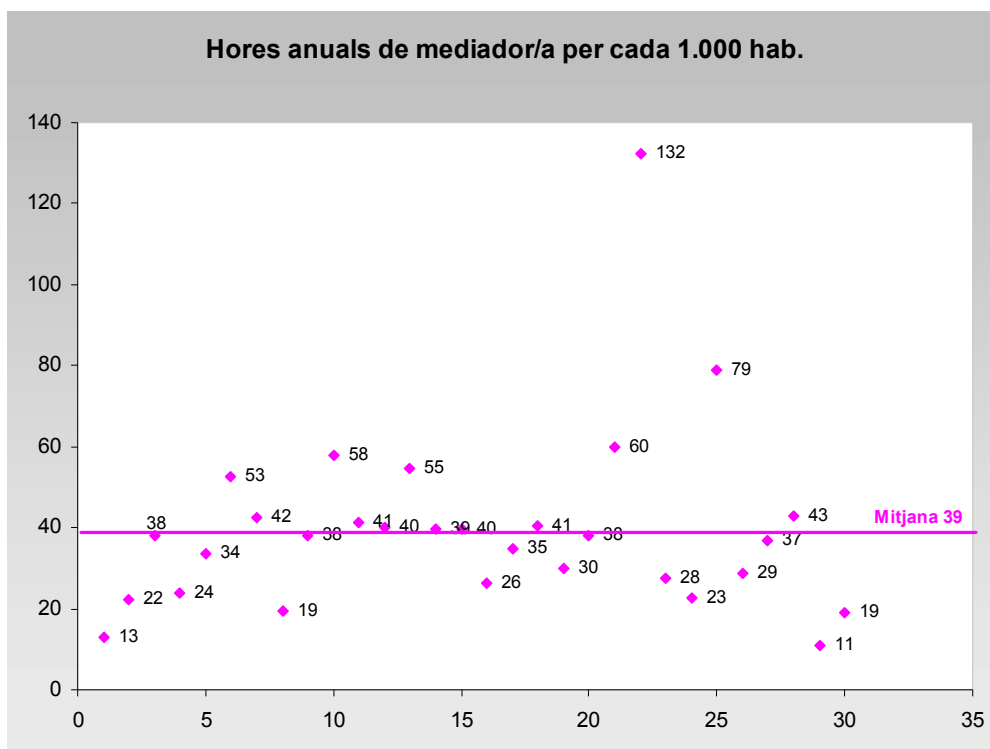
3.B. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT (MODEL DE GESTIÓ)

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)	2011	2012	2013
Hores anuals de mediador/a per cada 1.000 habitants	52,0 %	41,0 %	39,0 %
Mitjana d'intervencions per cas tancat (excepte derivats, interromputs i desestimats)	8,0 %	8,1 %	7,7 %

Taula 8. Oferir un servei de qualitat (model de gestió).

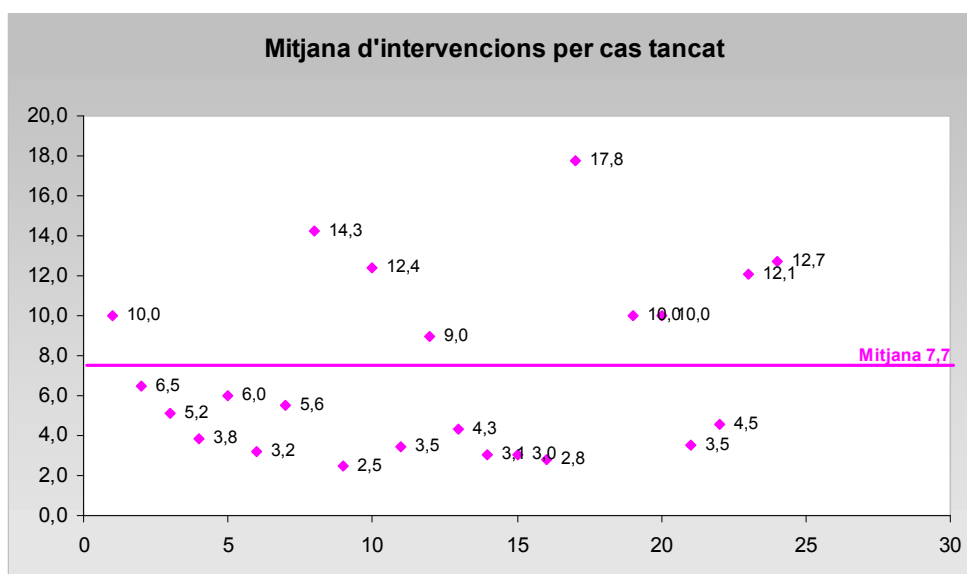
La ràtio d'hores anuals de mediador per cada 1.000 habitants és força homogènia a la majoria de ens locals, al voltant les 39 hores a l'any. Tot i així, destaquen els valors de 2 ens locals els quals s'allunyen de la mitjana: 11 i 132.





Gràfic 15. Dedicació horària del/la mediador/a

Un altre indicador de qualitat del servei ofert és el nombre d'intervencions que es duen a terme per a la gestió d'un cas de mediació. Aquest, complementa els indicadors de qualitat dels Serveis que s'han analitzat a la dimensió d'usuari/client. Així, es pot observar que la mitjana d'intervencions per cas tancat de mediació és de 7,7, similar a l'any anterior. La dispersió de dades és força rellevant entre sí, repetint la tendència d'anys anteriors. El gràfic 16 il·lustra aquest fet.



Gràfic 16. Mitjana d'intervenció per cas tancat de mediació

Aquest és un indicador que va estretament relacionat amb la complexitat dels casos a tractar, com més complex és un cas, més intervencions seran necessàries per ser resolt. La complexitat en els casos de mediació ve donada tant per la tipologia de cas (veinal, espai públic,...) com per la quantitat de parts implicades (multipartes).

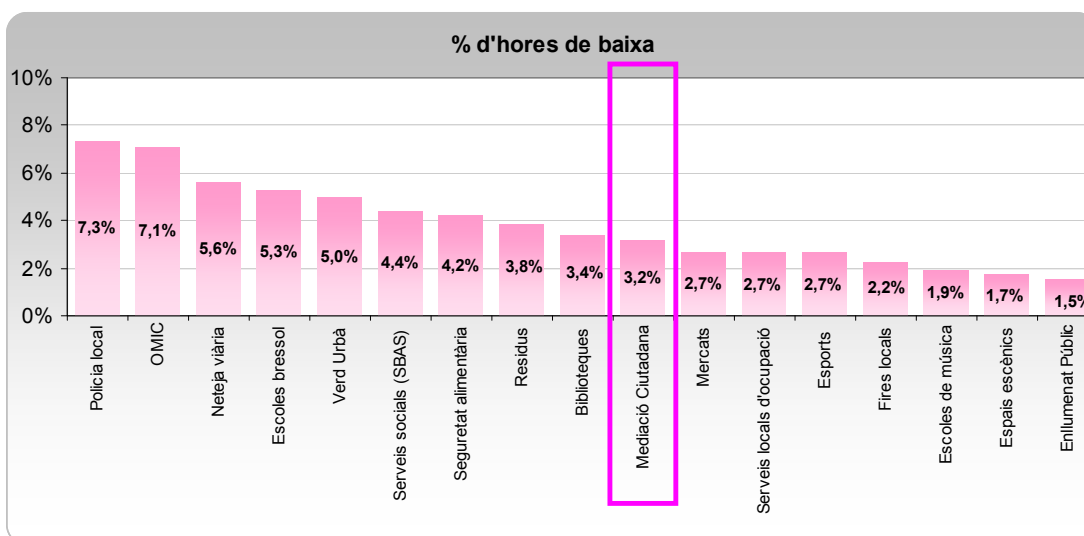
3.C. PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PER ALS I LES TREBALLADORS/ES

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2010	2011	2012	2013
% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les mediadors/res	2,8 %	1,3 %	3,3 %	3,2 %
Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complet)	26.839	25.777	25.389	27.799
Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	51	53	55	59
% de dones s/ total de mediadors/res	61,8 %	69,7 %	69,6 %	66,3 %

Taula 9. Promoure un clima laboral positiu per als treballadors.

Durant el període d'estudi, s'ha donat un 3,2% d'hores anuals de baixa sobre el total d'hores anuals dels i les mediadors/es.

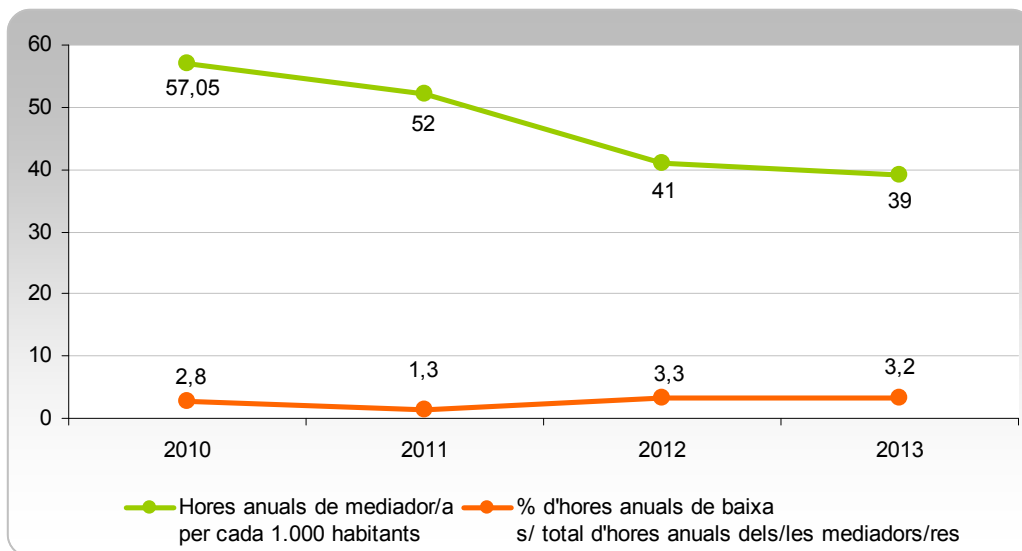
Com es pot comprovar en el gràfic 17, respecte a l'indicador transversal de nombre d'hores de baixa, els serveis de mediació comunitària estan com un valor entremig si els comparem amb la resta de serveis analitzats en els cercles de qualitat.



Gràfic 17. Hores de baixa. Indicador transversal.

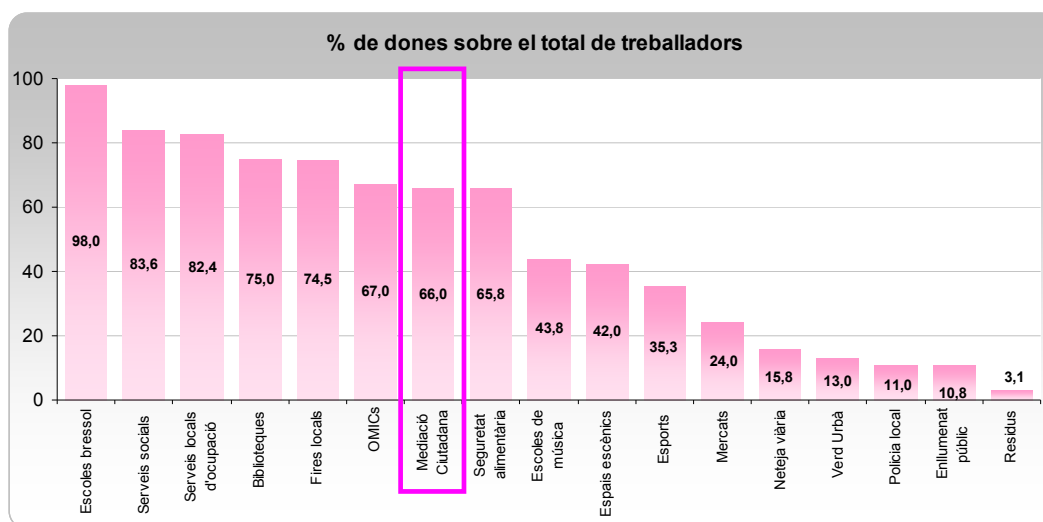


El salari brut anual d'un/a tècnic/a de mediació a temps complert ha estat de 27.799 €. Aquest ha sofert un increment que podria ser degut a que l'any 2012 el personal dels ens públics van deixar de gaudir d'una de les dues pagues que els corresponia.



Gràfic 18. Evolució temporal: Hores anuals mediador/a----- % hores anuals de baixa

El 66% dels/les professionals treballant als Serveis de mediació són dones.



Gràfic 19. Presència de dones mediadores en el Servei. Indicador transversal.

Comprovem que el % de dones que treballen al serveis de mediació (66%) s'assimila al que es pot trobar en altres serveis com ara seguretat alimentària, les OMIC's, trobant-se aquests dins la mitjana.

Per últim, la mitjana d'antiguitat dels i les mediadors/es és de 59 mesos, en aquest indicador es consideren els i les professionals dels Serveis de mediació que van ser creats fa més de 3 anys.

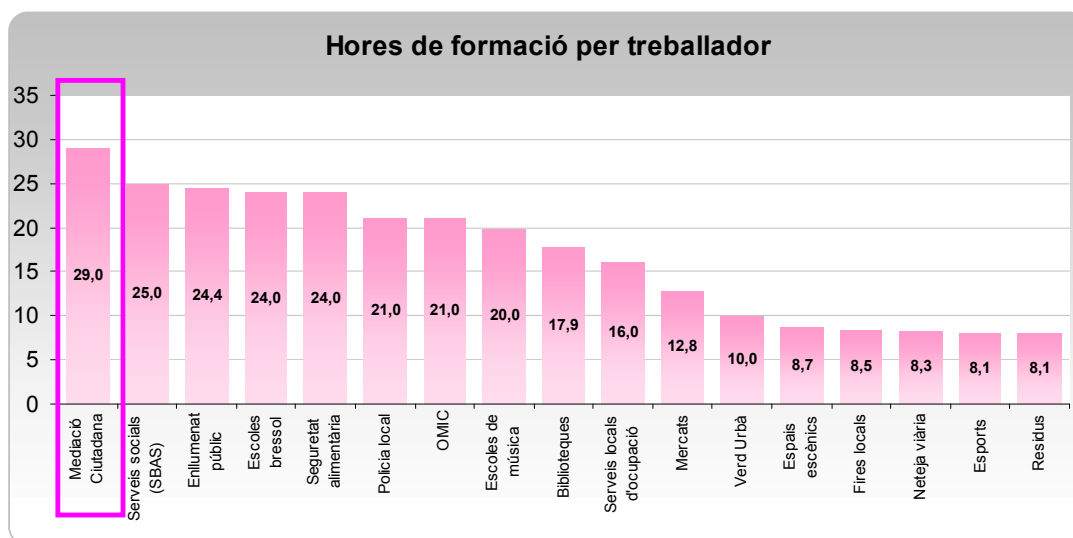
3.D. MILLORAR LES HABILITATS DELS I LES TREBALLADORS/ES

Millorar les habilitats dels/les treballadors/es	2011	2012	2013
Hores anuals de formació per mediador/a (a temps complert)	26	33	29
Hores anuals de supervisió per mediador/a (a temps complert)	29	22	24
% de mediadors/res que tenen la titulació de màster / postgrau en mediació	89 %	89 %	90 %

Taula 10. Millorar les habilitats del/de les treballadors/es.

De les dades analitzades es desprèn que els i les professionals de la mediació que treballen en els ens locals participants mostren una dedicació horària a la formació contínua de 29 hores anuals.

Si comparem aquest indicador amb la resta de serveis municipals dels Cercles que el tenen com a indicador transversal, observem que els mediadors i mediadores són els professionals que més formació reben. El gràfic 20 així ho mostra.



Gràfic 20. Hores de formació. Indicador transversal

El temps que dediquen els mediadors/les mediadores al seguiment i suport de la seva pràctica professional és una mitjana de 24 hores anuals.

En aquest sentit, és important apuntar que la Llei de mediació en l'àmbit privat, aprovada el 22 de juliol de 2009 regula els requisits de formació que han d'acreditar els i les mediadors/es² sent la formació especialitzada en mediació un d'ells.

² Llei 15/2009, de 22 de juliol, de mediació en l'àmbit privat: <http://www.gencat.cat/diari/5432/09202029.htm>

En relació a la formació especialitzada dels i les mediadors/es que treballen en els Serveis de mediació analitzats, el 90% d'ells/es disposen d'una titulació de màster o postgrau en mediació.

4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Per últim, la dimensió econòmica té la finalitat de descriure quina és la posició dels Serveis de mediació en termes econòmics dins de l'ens local.

Els objectius de la dimensió d'economia són:

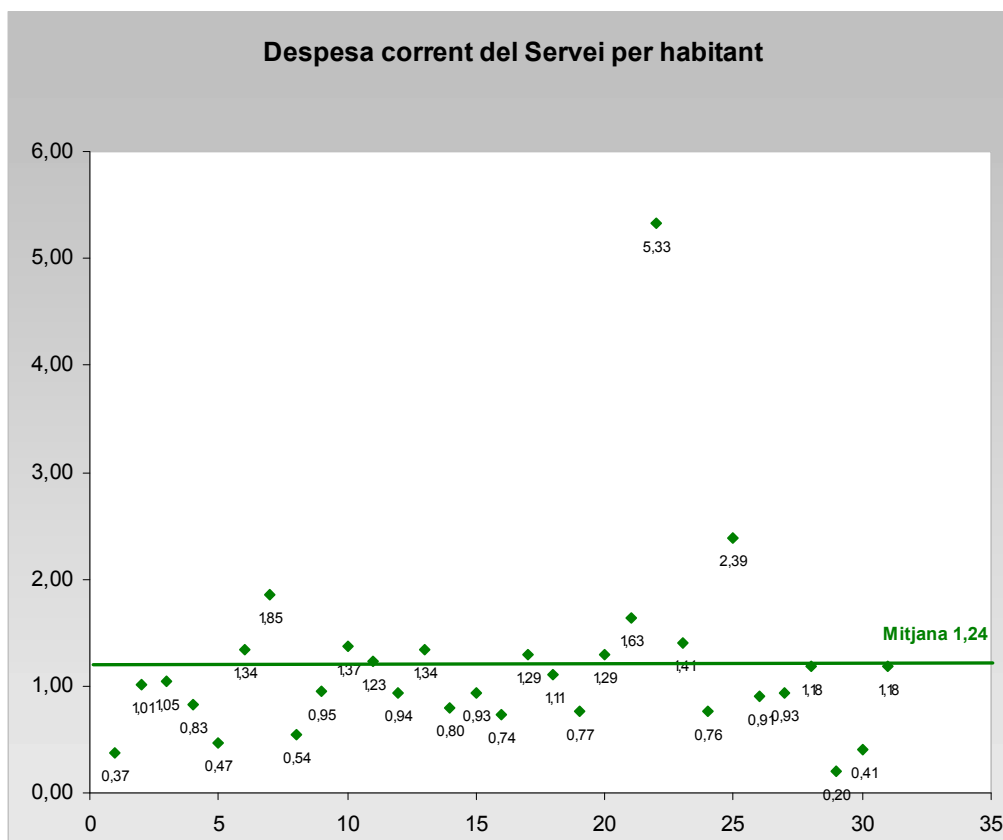
- ♦ Disposar dels recursos adequats
- ♦ Finançar adequadament el Servei

4.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

Disposar dels recursos adequats	2010	2011	2012	2013
Despesa corrent del servei per habitant	1,69 %	1,69 %	1,21 %	1,24 %
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,22 %	0,22 %	0,17 %	0,17 %

Taula 11. Disposar dels recursos adequats.

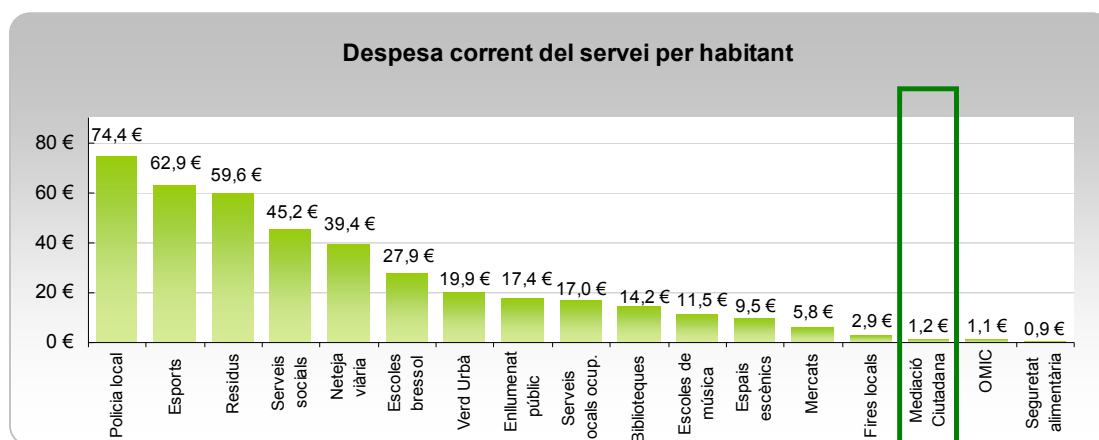
La despesa corrent dels Serveis per habitant és d'1,24€, existint certa diversitat entre els ens locals entre els quals destaquen valors de 5,33€/hab. fins als 0,20€/hab.



Gràfic 21. Despesa corrent del Servei

En relació al pressupost corrent municipal, el volum de la despesa corrent dels Serveis representa un 0,17%.

En qualsevol cas, i comparant aquest indicador amb les xifres obtingudes per altres serveis municipals dels Cercles, els Serveis de mediació estan a la cua pel que fa al volum de despesa corrent per habitant, com s'observa al gràfic 22.



Gràfic 22. Despesa corrent del Servei. Indicador transversal

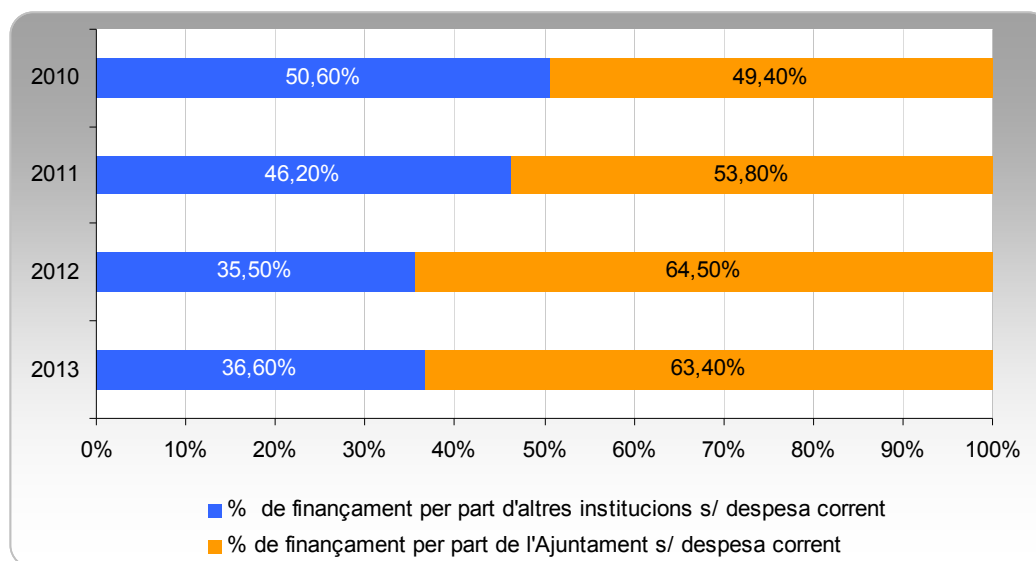


4.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

Finançar adequament el servei	2010	2011	2012	2013
% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent	50,6 %	46,2 %	35,5 %	36,6 %
% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent	49,4 %	53,8 %	64,5 %	63,4 %

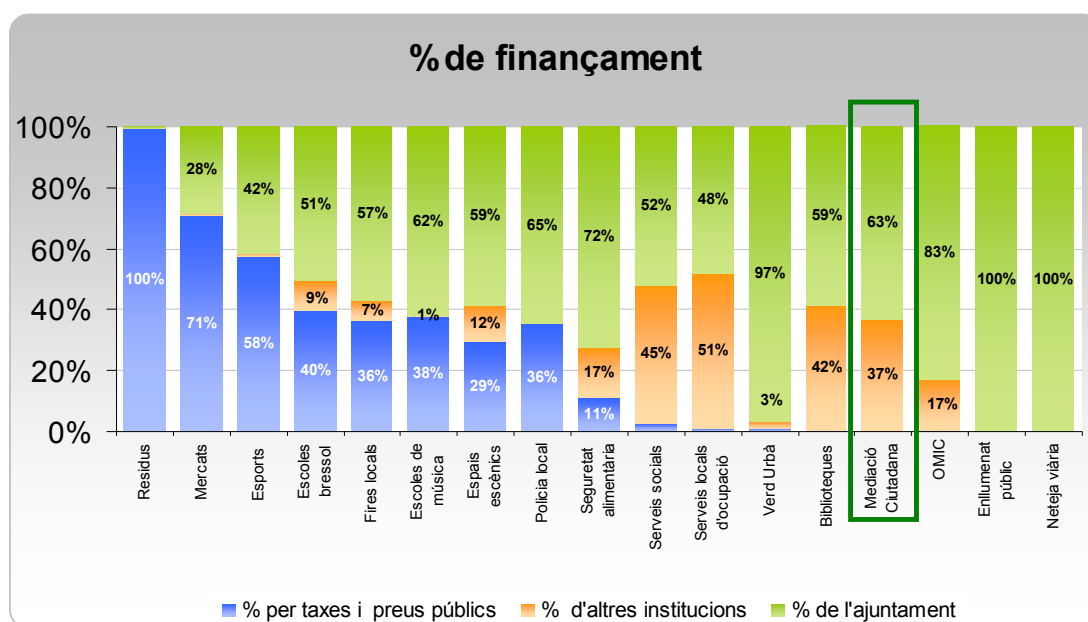
Taula 12. Finançar adequament el Servei.

És en aquest bloc on queda palès com afecten les diferents retallades que està patint l'administració pública. El finançament per part d'altres institucions, any darrera any, van disminuint i l'esforç que realitzen els ens locals, va augmentant percentualment.



Gràfic 23. Evolució temporal del % finançament per part altres institucions vs l'ajuntament.

Si comparem aquestes dades amb les obtingudes per la resta de serveis municipals analitzats pels Cercles de millora, veiem que els Serveis de mediació tenen un model de finançament similar al de biblioteques. Aquest fet s'observa en el gràfic 24.



Gràfic 24. Vies de finançament del Servei. Indicador transversal.

ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

De tots els ens locals convocats, el 93,3% van assistir als tallers, de manera que la valoració de la participació en aquesta quarta edició és molt positiva.

El perfil dels i les assistents als tallers era el de responsables tècnics dels Serveis de mediació, de manera que les seves aportacions van ser molt útils, sobretot a l'hora de plantejar les oportunitats de millora en el sí dels consistoris.

En la darrera fase de treball conjunt entre els i les participants i en base als resultats obtinguts per cada municipi, cada participant va escollir una oportunitat de millora per aplicar en el seu Servei. Aquesta oportunitat de millora va ser analitzada conjuntament amb la resta de participants per identificar-ne les causes i plantejar propostes de millora.

La taula 13 mostra les oportunitats de millora que han estat analitzades pels i les participants de la primera edició. Aquestes es presenten segons la dimensió i els objectius concrets amb els que es relacionen (columna 1). La taula també proporciona informació sobre el número de ens locals que ha analitzat cada oportunitat de millora (columna 3).

Si mirem per dimensions, la dimensió d'encàrrec polític és la que acumula més oportunitats de millora analitzades representant un 81,5%. El 7,4% correspon a la dimensió d'usuari/client i un 3,7% a la dimensió de valors organitzatius / recursos humans.



Dimensió. Objectius.	Oportunitats de Millora	Nombre *	%
Encàrrec polític		22	81,5%
Impulsar la mediació ciutadana	✓ Baix nombre de participants directes en processos de mediació / gestió / facilitació per cada 1.000 hab.	1	3,7%
	✓ Baix nombre de casos tancats per cada 1.000 hab.	1	3,7%
	✓ Baix nombre d'assistents a activitats de formació realitzades per cada 1.000 hab.	1	3,7%
	✓ Baix nombre d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 hab.	3	11,1%
	✓ Baix nombre d' "agents facilitadors de la convivència" per cada 1.000 hab.	3	11,1%
Gestionar els casos de mediació	✓ Elevat % de casos derivats o interromputs	4	14,8%
Promoure la col·laboració amb altres agents	✓ Baix % de casos tancats, gestionats en col·laboració amb altres agents	1	3,7%
	✓ Baix % d'activitats de formació gestionades en col·laboració amb altres agents	1	3,7%
	✓ Baix % d'activitats de sensibilització gestionades en col·laboració amb altres agents	1	3,7%
Potenciar les diverses àrees de mediació	✓ Baix % d'hores dedicades a activitats de formació sobre el total d'hores de mediador/a	2	7,4%
	✓ Baix % d'hores dedicades a activitats de sensibilització sobre el total d'hores de mediador/a	3	11,1%
	✓ Baix % d'hores dedicades a activitats adreçades a "agents facilitadors de la convivència" sobre el total d'hores de mediador/a	1	3,7%
Usuari / Client		2	7,4%
Oferir un servei de qualitat als SMC	✓ Elevat temps mitjà entre sol·licitud rebuda i primera intervenció	1	3,7%
	✓ Baix % de casos veïnals	1	3,7%
Valors organitzatius/RRHH		1	3,7%
Oferir un servei de qualitat (model de gestió)	✓ Elevat % d'hores de baixa	1	3,7%
Economia		0	0,0%
Altres		2	7,4%
	✓ Baix nombre d'assistents a activitats de formació i sensibilització	1	
	✓ Baix % d'hores dedicades a activitats de formació i sensibilització	1	
Total		27	100,0%

* Algunes oportunitats han estat analitzades per més d'un municipi.

Taula 13. Oportunitats de millora

CONCLUSIONS FINALS

Els resultats obtinguts durant la segona edició dels Cercles de comparació aplicats als Serveis de mediació permeten extreure les següents conclusions:

- El nombre de participants en els processos de gestió alternativa de conflictes ha disminuït respecte l'any anterior (7-2012 → 5,8-2013), tot i que s'han gestionat el mateix nombre de casos. Això podria ser degut al decrement de casos multipart atesos durant el període (19% -2012 → 14% - 2013).
- Ens trobem davant de Serveis àgils a l'hora de prestar servei al ciutadà, ja que, el temps mitjà entre el moment en que es rep la sol·licitud i es realitza la primera intervenció per part del o la mediador/a és de 2,4 dies, i més del 69% dels casos de mediació i gestió/facilitació es tanquen en menys de 60 dies.
- El % de casos de gestió i facilitació (39%) i el % de mediació són molt similars (amb acord → 32% + sense acord → 10%).
- Els Serveis de mediació comunitària són serveis molt ben valorats pels seus usuaris, s'ha obtingut un 2,4 punts sobre 3.
- El nombre de casos derivats a altres servei o interromputs durant el procés (19%) no ha variat respecte l'any anterior. Caldrà mantenir com objectiu a treballar: realitzar tasca d'informació als agents derivadors; per tal que els casos que els hi derivin siguin veritablement casos de ser susceptibles de la gestió alternativa de conflictes.
- Se'ns escapa de l'anàlisi quantitatiu, que cada vegada es col·labori menys amb altres agents a l'hora de gestionar conflictes (24%-2012 → 12% - 2013) o dur a terme activitats de formació. Caldrà fer una reflexió profunda sobre aquest fenomen (quines poden ser els principals motius, i si són estacionals o estructurals).
- Pel que fa a la casuística, més del 68% dels casos atesos pels serveis responen a conflictes generats en el si de les comunitats de veïns.
- Tots els Serveis de mediació analitzats es gestionen de forma directa des de l'ens locals. Tot i que s'externalitza una mitjana del 53% de la despesa.
- El 90% dels i les mediadors/es tenen formació de màster o postgrau en mediació i dediquen una mitjana de 29 hores anuals en jornada completa a la formació contínua i 24 hores de supervisió.
- I per últim, destacar el fet que la despesa corrent dels Serveis de mediació per habitant és significativament inferior a la despesa de la resta de serveis analitzats en els cercles de comparació, ja que aquesta només és de 1,24€.





**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Atenció
a les Persones

Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania
**Servei de Polítiques d'Acció Comunitària i
Participació Ciutadana**

Recinte Mundet. Edifici Migjorn, 3a
Passeig de la Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona
Tel. 934 022 713
s.politiquesdc@diba.cat
www.diba.cat/web/aic/accio-comunitaria-i-participacio



Mancomunitat
de Catalunya
1914 - 2014



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Hisenda, Recursos
Interns i Noves Tecnologies

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació

Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci



Mancomunitat
de Catalunya
1914 - 2014