

# **1a edició del Cercle de comparació intermunicipal de serveis de mediació ciutadana**

Resultats any 2010

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**



# 1a edició del Cercle de comparació intermunicipal de serveis de mediació ciutadana

Resultats any 2010

Versió lliure difusió



Diputació  
Barcelona

Diputació de Barcelona  
Àrea d'Atenció a les Persones  
Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania  
Servei de Polítiques de Diversitat i Ciutadania  
Recinte Maternitat - Pavelló Mestral, 4t  
Travessera de les Corts 131-159  
08028 Barcelona  
Tel. 934 022 713  
s.politiquesdc@diba.cat  
[www.diba.cat/web/diversitat](http://www.diba.cat/web/diversitat)

Diputació de Barcelona  
Àrea d'Hisenda i Recursos Interns  
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica  
Servei de Programació  
Rambla de Catalunya, 126, 5è  
08008 Barcelona  
Tel. 934 022 337  
s.programacio@diba.cat  
[www.diba.cat/menugovernlocal/cci.asp](http://www.diba.cat/menugovernlocal/cci.asp)

Primera edició: juliol 2011  
Impressió: DRG

## SUMARI

PRÒLEG .....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL .....	5
INTRODUCCIÓ .....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI .....	9
ALGUNES XIFRES .....	26
MARC TEÒRIC .....	27
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES .....	29
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	29
EL BENCHMARKING .....	30
LEGISLACIÓ .....	32
BIBLIOGRAFIA.....	33
EL CERCLE DE COMPARACIÓ DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA.....	35
CALENDARI DEL CERCLE .....	37
PARTICIPANTS.....	38
FASE DE DISSENY .....	39
INTRODUCCIÓ .....	41
QUADRE RESUM D'INDICADORS .....	42
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	44
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT .....	49
II. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS .....	57
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA .....	62
V. INDICADORS D'ENTORN .....	66
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DELS SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA 2010: CONCLUSIONS	67
INTRODUCCIÓ .....	69
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS .....	72
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA .....	87
CONCLUSIONS FINALS .....	89





## PRÒLEG

La publicació que us presentem recull tot el treball realitzat en el marc de la primera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Serveis de Mediació Ciutadana. Aquest projecte ha estat liderat pel Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda i Recursos interns i pel Servei de Polítiques de Diversitat i Ciutadania de l'Àrea d'Atenció a les Persones.

La iniciativa s'emmarca en el conjunt d'accions que des del Programa de Mediació Ciutadana de l'Àrea d'Atenció a les Persones ja s'han anat desenvolupant des de la seva creació l'any 2006. Les aportacions dels Cercles són una peça més en la línia de seguiment i avaluació que ja es ve treballant a través de projectes com l'estudi en profunditat sobre la praxis i l'estructura dels serveis de mediació ciutadana.

Els Cercles han estat de gran utilitat per a posar en comú i consensuar reflexions i pràctiques sobre la implantació i consolidació dels Serveis Locals de Mediació Ciutadana. Aquesta nova acció ha comptat amb la participació de 14 municipis de la província de Barcelona que des de fa temps treballen per a l'adopció de la mediació ciutadana com a política pública dels ens locals.

Referents tècnics d'aquest conjunt de municipis han treballat i debatut intensament sobre indicadors comuns que puguin descriure i avaluar el funcionament i l'organització dels Serveis Locals de Mediació Ciutadana per tal de detectar aquells espais en els que encara es pot innovar i introduir millores.

Esperem que aquesta publicació sigui d'utilitat per a totes les persones que treballem dia a dia per a la promoció del diàleg i la resolució alternativa dels conflictes.

*Àrea d'Atenció a les Persones*







# 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, se centra en l'anàlisi de temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament de l'àmbit local de la província de Barcelona.

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

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

L'estudi IGSM 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 desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

L'any 2000 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçat als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'accions de millora i la transferència de coneixement a través de bones pràctiques o experiències exemplars. D'altra banda, cal fer notar que aquest estudi IGSM s'acompanya de la publicació Guia d'Interpretació de l'estudi IGSM per facilitar la lectura i interpretació de cada un dels indicadors.

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

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



## DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es configurem com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per a assolir els objectius següents:

- ♦ mesurar, comparar i avaluar resultats, mitjançant uns indicadors comuns consensuats;
- ♦ formar un grup de treball per intercanviar experiències,
- ♦ impulsar la millora dels serveis

La implementació dels CCI s'efectua a través de la realització d'un nombre determinat de reunions per any (anomenades tallers), amb una metodologia pròpia de treball, i amb la participació de diferents responsables del servei municipal objecte d'anàlisi, que desenvolupen la seva tasca diària en ajuntaments majors de 10.000 habitants\*.

Els objectius dels tallers són:

- ♦ proposar una metodologia de treball comuna que permeti comparar els serveis municipals dels ajuntaments participants,
- ♦ arribar a un acord sobre uns indicadors comuns amb els quals poder comparar els serveis municipals,
- ♦ formar un grup de treball concret que, de forma transparent, intercanviï els resultats dels indicadors entre els seus participants.

El nombre recomanable d'ajuntaments participants en un CCI se situa entre els 10 i els 15. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de CCI addicionals. Així, en diversos serveis municipals, hi ha més d'un CCI.

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

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

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

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

El perfil de les persones assistents als tallers ha de ser preferentment de caire directiu, amb capacitat de decisió, i bon coneixedor del servei analitzat. Es tracta de facilitar la implantació de les millores en el departament que és de la seva responsabilitat.

\* Excepcionalment, municipis de menys de 10.000 habitants han participat en alguns Cercles.



## FASES DE L'ESTUDI

El procés de desplegament dels CCI s'articula en torn de cinc fases que es retroalimenten de manera successiva:

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

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

## El Procés de Millora Contínua



## 1. FASE DE DISSENY

Aquesta fase consisteix en la definició de la missió i dels objectius estratègics del servei municipal objecte d'anàlisi, en la relació i definició consensuada dels indicadors que han de ser emprats en la comparació entre els municipis (benchmarking) i, en l'establiment de comú acord de les variables utilitzades pel càlcul dels indicadors.

La durada d'aquesta fase és aproximadament de dos dies de treball. Es realitzen, per tant, dos tallers de treball amb els diferents municipis participants en el CCI.

Al **primer taller** participen un grup reduït d'experts municipals (aproximadament 6), amb experiència reconeguda en el treball amb indicadors. Aquest grup, dirigit per persones del Servei de Programació i d'altres Àrees de la Diputació de Barcelona que treballen en l'àmbit del servei analitzat, s'encarrega d'efectuar una primera aproximació a la definició de la missió i objectius estratègics, als indicadors i a les variables. El mètode de treball es fonamenta en tècniques de dinàmiques de grup que afavoreixen la participació ordenada dels ajuntaments, això com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan, tècniques nominals de grup, entre d'altres).

El **segon taller** està format per tots els integrants del CCI. En aquest, s'aporta tot el treball realitzat prèviament pel grup reduït d'experts i es fan les consideracions que es creuen oportunes. Finalment es valida i s'assumeix per part de tot el cercle: la missió i objectius estratègics del servei analitzat, els indicadors utilitzats per efectuar la comparació intermunicipal, i les variables que ha de ser contemplades en la definició dels indicadors. A partir d'aquest moment es comparteix un llenguatge comú, establert i acordat per tots els participants, i que serà el fil conductor de la implementació del cercle.

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

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

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

### Les 4 dimensions

#### I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

#### II. Dimensió Usuari / Client

Es tracta d'indicadors relacionats amb l'ús que fan els usuaris / clients del servei, i la seva satisfacció amb el servei.

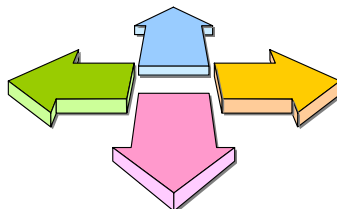
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

#### III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

Es tracta d'indicadors relacionats amb el model organitzatiu i de gestió, així com dels recursos humans (com ara retribucions, formació, taxa de presència, satisfacció o càrregues de treball).

#### IV. Dimensió Econòmica

Es tracta d'indicadors que expressen l'ús dels recursos necessaris per donar el servei, els seus costos associats, així com les fonts de finançament del servei.



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

Cal destacar que els indicadors es presenten en un format de **"Quadre Resum d'Indicadors"**, que pretén ser una primera aproximació a un Quadre de Comandament Integral, en què per a cada dimensió, es defineixen uns objectius estratègics i uns indicadors que serveixen per mesurar-los.

Amb l'objectiu de poder fer comparacions entre diversos serveis -objectiu complementari al de fer comparacions intermunicipals d'un servei-, s'han definit una sèrie d'**indicadors transversals** per a tots els serveis analitzats. En concret, es tracta de 6 indicadors de la dimensió de Valors Organitzatius / Recursos Humans (% de gestió directa, % de gestió indirecta, % d'hores de baixa, salari brut d'una categoria professional rellevant en el servei, hores de formació per treballador i % de dones sobre el total de professionals

del servei) i de 5 indicadors de la dimensió Econòmica (despesa corrent per habitant, % de despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

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

**Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X**

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X																
Encàrrec polític	Impulsar A				Impulsar B				Fomentar Y				Fomentar Z			
Usuari / Client	Ofert un servei de qualitat als usuaris / clients				Ofert un servei accessible als usuaris				Altres objectius				Altres objectius			
Valors Organitz / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió				Ofert un servei de qualitat (model de gestió)				Promoure un clima laboral positiu pels treballadors				Millorar les habilitats dels treballadors			
Economia	Disposar dels recursos adequats				Finançar adequadament el servei				Gestionar adequadament els recursos				Ofert el servei a uns costos unitaris adequats			



## 2. FASE DE MESURA

Un cop identificades les variables en la fase de disseny, aquestes es recullen en una enquesta que es lliura als ajuntaments participants. El suport utilitzat pel lliurament de l'enquesta pot ser doble, en funció dels requeriments informàtics del municipi:

- ♦ a través d'un fitxer excel, o bé,
- ♦ via internet, utilitzant un aplicatiu creat ad hoc (Gestió i Tramitació d'Enquestes –GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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





### 3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

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

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

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

En un nou taller d'intercanvi, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explica succintament a la resta de municipis el conjunt dels resultats del seu municipi.

## 4. FASE DE MILLORA

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

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

- A. Oportunitats de millora.
- B. Bones pràctiques.
- C. Anàlisi de l'evolució del servei a partir dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors.

### A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

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

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

### B. BONES PRÀCTIQUES

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

4.1.B. Objectius a assolir.

4.2.B. Introducció dels continguts.

4.3.B. Anàlisi d'un cas.

4.4.B. Descripció d'una bona pràctica.

4.5.B Presentació i valoració de bones pràctiques.

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

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

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

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

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

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

Els participants han d'identificar:

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

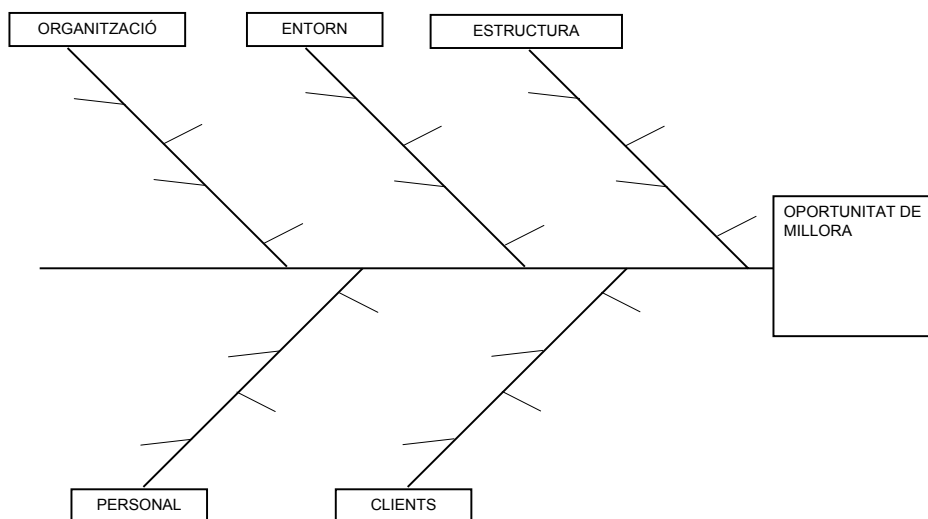
4.4.C. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual. També és contrasta si les oportunitats de millora analitzades els anys anteriors han evolucionat positivament, no han sofert cap canvi, o per contra, han evolucionat negativament.



A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

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



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

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

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





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

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

Per a cada una de les causes, amb la tècnica del "brain storming" s'identifiquen possibles accions de millora.

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

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

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

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

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

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

S'obté 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 esborrany de Punts Forts i Oportunitats de Millora.

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

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

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

- ♦ els indicadors destacats amb **color verd** són Punts Forts (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)
- ♦ els indicadors destacats amb **color taronja** són Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)
- ♦ els indicadors destacats amb **color groc** denoten una situació especial, però no es poden considerar ni Punts Forts ni Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana).






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

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> <li>Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana.</li> <li>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>	Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> <li>Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana.</li> <li>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>
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"> <li>▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora.</li> <li>▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.</li> </ul>	



**4.2.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' <u>any ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència NEGATIVA</b>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b> i durant els anys analitzats <b>NO</b> han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència POSITIVA</b>
OPORTUNITATS DE MILLORA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>OPORTUNITAT DE MILLORA</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència NEGATIVA</b>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>OPORTUNITAT DE MILLORA</b> i durant els anys analitzats <b>NO</b> han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>OPORTUNITAT DE MILLORA</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència POSITIVA</b>

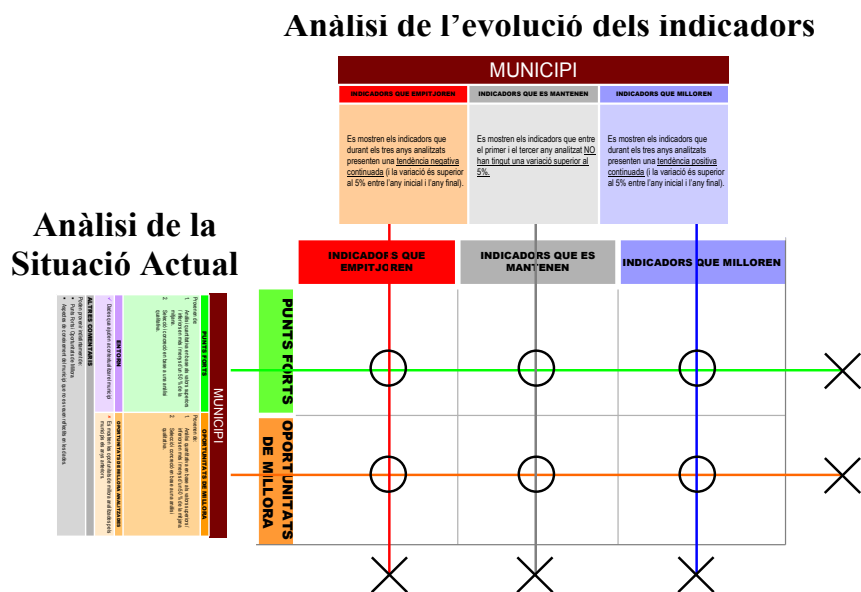
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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. Es una fase, de posada en comú de les valoracions, idees i propostes de millora entre tots els participants.

## 5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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





# MARC TEÒRIC







## DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

## UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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



## EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

### BENCHMARKING INTERN

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

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

### BENCHMARKING COMPETITIU

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

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

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

### BENCHMARKING GENÈRIC

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

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



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

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

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

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

**b. Formar un equip de benchmarking.**

Considerar el benchmarking com a activitat d'equip.  
Decidir quines són les persones involucrades en el procés de benchmarking (especialistes interns, especialistes externs, empleats).  
Definir funcions i responsabilitats de l'equip de benchmarking.  
Definir les habilitats i atributs d'un practicant eficient de benchmarking.  
Capacitar l'equip del benchmarking (a través d'accions formatives).  
Calendaritzar 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 de 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, 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 i 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 la bretxa d'actuació actual (respecte el líder).
5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.

**c. Fase d'Integració**

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

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

**d. Fase d'Acció**

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

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

**e. Fase de Maduresa**

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



## LEGISLACIÓ

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

D'altra banda, a l'Annex 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 (2010). *Memòria 2007-2008 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2009*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2009*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992): *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994): *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008): *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros





# EL CERCLE DE COMPARACIÓ DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA

35



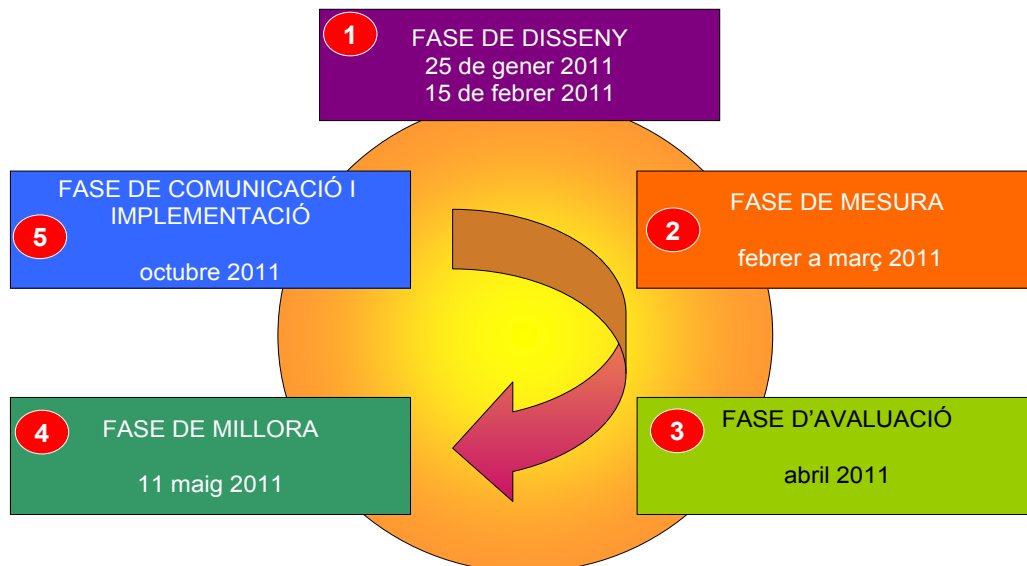




## CALENDARI DEL CERCLE

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 2010.

### *DATES DEL CERCLE DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA*





## FASE DE DISSENY





## INTRODUCCIÓ

### MISSIÓ

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:

- ♦ % de casos desestimats s/ total de sol·licituds rebudes
- ♦ Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció
- ♦ Hores anuals de mediador/a per hora anual de coordinador/a
- ♦ % d’hores de baixa s/ total d’hores anuals dels mediadors
- ♦ % de finançament per part de l’Ajuntament

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
- ♦ % de casos derivats o interromputs (es considera Oportunitat de Millora a partir del 30%)
- ♦ % de casos segons la via de procedència
- ♦ % 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
- ♦ Mitjana d’intervencions per cas tancat de mediació (es considera Oportunitat de Millora a partir de 10)
- ♦ Mitjana d’antiguitat (mesos) dels/les mediadors
- ♦ % de dones s/mediadors/res
- ♦ Despesa corrent del servei per usuari de mediació

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 grans, millor.
- ♦ En **taronja**: els indicadors amb correlació negativa; és a dir, com més petits, millor.
- ♦ 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

Encàrrec polític		2010		2010		2010		2010		
Impulsar la mediació ciutadana		Participants directes en processos de mediació per cada 1.000 habitants	6,9	% de casos desestimats s/ total de sol·licituds rebudes	6 %	Número de col·laboracions en resolució de casos per cada 100 casos tancats en el període	24,5	Promoure les activitats de sensibilització		
		Casos atesos oberts en el període per cada 1.000 habitants	2,3	% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats	39 %	% d'activitats de sensibilització realitzades amb col·laboració amb altres entitats	29 %	Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants		
Gestionar els casos de mediació		% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats	12 %	% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats	27 %					
		% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats	22 %	Líndar superior per OMI: 30%	22 %					
Ofertir un servei de qualitat als SMC		Grau de satisfacció amb el servei dels/les usuaris/es	8,0	Hores d'obertura setmanal per matí	22,4	Identificar la tipologia dels diversos casos atesos				
		Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a s/ total de casos atesos oberts en el període	4,2	Hores d'obertura setmanal per la tarda	12,8					
Ofertir un servei accessible als usuaris		% de Casos tancats en menys de 60 dies s/ total de casos tancats de mediació i facilitació	64 %	% de casos en que l'usuari/a s'ha adreçat directament s/ total de casos atesos oberts en el període	46 %	Ofertir un servei accessible als usuaris				
		% de casos a proposta del Servei de Mediació s/ total de casos oberts en el període	4 %	% de casos adreçats per altres Serveis municipals s/ total de casos oberts en el període	40 %					
Usuari / Client					% de casos adreçats per altres administracions s/ total de casos oberts en el període	6 %	Ofertir un servei accessible als usuaris			
					% de casos adreçats per altres vies s/ total de casos atesos oberts en el període	5 %				
					% d'Altres casos s/ total de casos atesos oberts en el període	7 %				
					Líndar superior per OMI: 30%	4 %				

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	
		2010		2010		2010		2010	
% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, Empreses municipals)		100 %		Hores anuals de mediació per cada 1.000 habitants		57		% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les treballadors/es	
% de Gestió indirecta (concessió, altres)		0 %		Hores anuals de mediació per hora anual de coordinador/a		7		2,8 %	
				% de mediadors/es que tenen la titulació de màster / postgrau en mediació		80 %		Salari brut d'una tènica/a de mediació (a temps complet)	
				Mitjana d'intervencions per cas tancat de mediació		7,0		Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/es	
				Líndar superior per OMI: 10,0		7,0		% de dones s/ total de mediadors/es	

Economia		Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei		Gestionar el servei		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
		2010		2010		2010		2010	
Despesa corrent del servei per habitant		1,7		% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent		0 %		Despesa corrent del servei per usuari de mediació (participants directes + assistents a activitats de sensibilització)	
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal		0,22 %		% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent		51 %		110	
				% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent		49 %			

Entorn		Renda per càpita		Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana	
		12.255		1,1	
Població		93.462		4.273	
				Densitat de població (hab. / km <sup>2</sup> municipi)	

Com més gran, millor

Com més petit, millor.

La situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa



## I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

### **Impulsar la mediació ciutadana**

<b>Participants directes en processos de mediació per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra els/les participants directes en processos de mediació 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).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Participants directes en processos de mediació}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participants directes en processos de mediació: Persones que han participat presencialment en els processos de mediació iniciats durant el període. Entenent per processos de mediació aquells que s'han gestionat a través de la mediació o de la gestió/facilitació. En el cas de grups, únicament es comptarà el representant de cada grup (o dit d'una altra manera, els que estan assentats a la taula de mediació). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 6,9</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Casos atesos oberts en el període per cada 1.000 habitantss</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la relació entre tots els casos oberts en el període per cada mil habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Total de casos atesos oberts en el període}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 2,3</b>	<b>Municipis participants: 14</b>





## Gestionar els casos de mediació

% de casos desestimats s/ total de sol·licituds rebudes	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de casos que han hagut de ser desestimats (per no ser mediables) sobre el total de sol·licituds rebudes.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos desestimats}}{\text{Sol·licituds rebudes}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos desestimats: Aquells casos que el SMC valora com a no mediables i, per tant, no inicia el cas. No s'inclouen aquells conflictes que ja han estat exclosos prèviament per la pròpia definició del Servei (per exemple, quan l'administració és part, delictes, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Sol·licituds rebudes: És la suma de "Total de casos atesos oberts durant el període" i "Casos desestimats". <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 6%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats en un període, aquells casos de mediació que s'han tancat amb acord.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos de mediació amb acord}}{\text{Total de casos atesos tancats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de mediació amb acord: Casos de mediació (en el quals hi ha un conflicte identificat) que durant el període han acabat amb acord (escrit o verbal). Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats: 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 derivats o interromputs. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 39%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats en un període, aquells casos de mediació que s'han tancat sense acord.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos de mediació sense acord}}{\text{Total de casos atesos tancats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de mediació sense acord: Casos de mediació (en el quals hi ha un conflicte identificat) que durant el període han acabat sense acord. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats: 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 derivats o interromputs. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 12%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats en un període, aquells casos de gestió o facilitació.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos de gestió / facilitació}}{\text{Total de casos atesos tancats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de gestió / facilitació: Casos en els quals hi ha un conflicte identificat però no s'ha dut a terme un procés de mediació, donat que no s'ha realitzat una entrevista presencial (ni conjunta ni individual) amb totes les parts implicades, només amb una d'elles. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats: 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 derivats o interromputs. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 27%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats en un període, aquells casos que s'han derivat o interromput.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos derivats o interromputs}}{\text{Total de casos atesos tancats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos derivats o interromputs: Casos en els quals hi ha un conflicte identificat i que un cop oberts s'ha considerat que s'han de derivar a un altre servei de l'ajuntament o del territori (derivats) o aquells en els que s'han començat a intervenir però ha estat interromput (bé a voluntat de les parts, bé a decisió del servei) (interromputs). Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats: 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 derivats o interromputs. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 22%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



### Promoure la col·laboració amb altres organitzacions

<b>Número de col·laboracions en resolució de casos per cada 100 casos tancats en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància de les col·laboracions en la resolució de conflictes.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Número d'Accions de col·laboració en resolució de conflictes}}{\text{Total de casos atesos tancats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'Accions de col·laboració en resolució de conflictes: Accions conjuntes del servei de mediació ciutadana amb qualsevol servei de titularitat o no municipal, entitat professional (advocats, administradors de finques,...), ... per a resoldre el conflicte. Han de ser accions relacionades amb casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats: 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 derivats o interromputs. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 25</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

<b>% d'activitats de sensibilització realitzades amb col·laboració amb altres entitats</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància de les col·laboracions en la realització d'activitats de sensibilització.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Número d'Accions de col·laboració en activitats de sensibilització}}{\text{Número d'Activitats de sensibilització}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'Accions de col·laboració en activitats de sensibilització: Accions conjuntes del servei de mediació ciutadana amb qualsevol servei de titularitat o no municipal, entitat professional (escoles, associacions de veïns, ...), ..per dissenyar o dur a terme una activitat de sensibilització. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Número d'Activitats de sensibilització: Entenem per sensibilització aquelles accions que han estat impulsades des del servei de mediació ciutadana i que van dirigides a la ciutadania, independentment de la seva durada. No s'inclouen les activitats de formació, adreçades al personal dels serveis municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 29%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



### Promoure les activitats de sensibilització

<b>Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra els/les assistents a activitats de sensibilització 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 participants directes en processos de mediació).</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Nombre d'Assistents a Activitats de sensibilització}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'Assistents a Activitats de sensibilització: Persones que han assistit a activitats de sensibilització, enteses com accions que han estat impulsades des del servei de mediació ciutadana i que van dirigides a la ciutadania, independentment de la seva durada. No s'inclouen les activitats de formació, adreçades al personal dels serveis municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 6</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>Hores d'activitats de sensibilització per cada 1.000 hores de mediador/a</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la dedicació a la realització d'activitats de sensibilització, per cada 100 hores de mediador/a.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Número d'Hores d'Activitats de sensibilització}}{\text{Hores anuals de mediadors/res}} \times 1.000</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'Hores d'Activitats de sensibilització: Sumatori de les hores d'activitats de sensibilització, entenent per sensibilització aquelles accions que han estat impulsades des del servei de mediació ciutadana i que van dirigides a la ciutadania, independentment de la seva durada. No s'inclouen les activitats de formació, adreçades al personal dels serveis municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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 de conflictes. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 14</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



## II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

### Oferir un servei de qualitat als SMC

<b>Grau de satisfacció amb el servei dels usuaris</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la qualitat percebuda pels usuaris/àries del SMS a través del seu grau de satisfacció.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Grau de satisfacció amb el servei dels usuaris/àries</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grau de satisfacció amb el servei dels usuaris/àries: El grau de satisfacció amb els serveis es calcularà com el resultat d'enquesta a usuaris/àries en una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"); mitjana de puntuació. S'utilitzaran els següents criteris homogeneitzadors: 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.). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 8,0</b>	<b>Municipis participants: 3</b>

<b>Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a s/ total de casos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la qualitat del SMS, entesa com el temps mitjà per donar una primera resposta a una sol·licitud rebuda.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Sumatori total dies transcorreguts entre sol·licitud rebuda i primera intervenció}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sumatori total dies transcorreguts entre sol·licitud rebuda i primera intervenció: 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/a mediador/a amb la part sol·licitant, sigui presencial o telefònica. No es computen trucades telefòniques per a concertar hora, només trucades amb contingut. Es computa el temps entre sol·licitud i primera intervenció del total de casos oberts durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 4,2</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



<b>% de casos tancats en menys de 60 dies s/ total de casos tancats de mediació i facilitació</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la qualitat del SMS, entesa com el percentatge de casos que es tanquen amb menys de 60 dies.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos atesos tancats amb menys de 60 dies (casos de mediació o gestió/facilitació)}}{\text{Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de mediació amb acord: Casos de mediació (en el quals hi ha un conflicte identificat) que durant el període han acabat amb acord (escrit o verbal). Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de mediació sense acord: Casos de mediació (en el quals hi ha un conflicte identificat) que durant el període han acabat sense acord. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de gestió / facilitació: Casos en els quals hi ha un conflicte identificat però no s'ha dut a terme un procés de mediació, donat que no s'ha realitzat una entrevista presencial (ni conjunta ni individual) amb totes les parts implicades, només amb una d'elles. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 64%</b>	<b>Municipis participants: 11</b>

### Oferir un servei accessible als usuaris

<b>Hores d'obertura setmanal al matí</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra l'accessibilitat al SMC durant la franja horària dels matins.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Hores d'obertura setmanal al matí</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores d'obertura setmanal al matí: Nombre total d'hores setmanals en què el SMC es troba obert amb atenció directa al públic pel matí. L'horari habitual (no el d'estiu). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 22</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>Hores d'obertura setmanal a la tarda</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra l'accessibilitat al SMC durant la franja horària de les tardes.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Hores d'obertura setmanal a la tarda</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores d'obertura setmanal a la tarda: Nombre total d'hores setmanals en què el SMC es troba obert amb atenció directa al públic per la tarda. L'horari habitual (no el d'estiu). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 13</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



<b>% de casos en què l'usuari/ària s'ha adreçat directament s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la via d'accés directa sobre el total de vies d'accés.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos en què l'usuari/ària s'ha adreçat directament}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos en què l'usuari/ària s'ha adreçat directament: Aquells casos atesos en els quals el/la ciutadà/na per iniciativa pròpia fa demanda del servei, de forma presencial o telefònica, adreçant-se al SMC o a l'Ajuntament (registre o OAC) i presenta la seva sol·licitud. Són casos en els que el/la ciutadà/na ja coneixia prèviament el SMC. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 46%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% de casos a proposta del Servei de Mediació s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la via d'accés a proposta del Servei de Mediació sobre el total de vies d'accés.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos a proposta del Servei de Mediació}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos a proposta del Servei de Mediació: Aquells casos atesos en els quals el/la ciutadà/na s'ha dirigit al servei de mediació perquè prèviament se li ha recomanat per part del mateix servei. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 4%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



<b>% de casos adreçats per altres serveis municipals s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la via d'accés a través d'altres serveis municipals sobre el total de vies d'accés.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos adreçats per altres serveis municipals}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos adreçats per altres serveis municipals: Aquells casos atesos que han arribat per algun servei de titularitat municipal (sigui de les pròpies àrees de l'ajuntament o sigui per exemple de la policia local). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 40%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% de casos adreçats per altres administracions s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la via d'accés procedent d'altres administracions sobre el total de vies d'accés.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos adreçats per altres administracions}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos adreçats per altres administracions: Aquells casos atesos que han arribat per algun servei que està present al municipi però que no és de titularitat municipal (mossos d'esquadra, jutges de pau, directors d'escola, ...). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 6%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>





<b>% de casos adreçats per altres vies s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de les altres vies d'accés (no incloses en els indicadors anteriors) sobre el total de vies d'accés.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos adreçats per altres vies}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos adreçats per altres vies: Aquells casos atesos que han arribat per algun servei no relacionat en les caselles anteriors (entitats ciutadanes, advocats, administradors de finques, ...). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 5%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

### Identificar la tipologia dels diversos casos atesos

<b>% de casos veïnals s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la tipologia de casos veïnals sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos Veïnals}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos Veïnals: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda en el si d'una comunitat de veïns. El que marca la tipologia del cas és el lloc on s'ha produït. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 71%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



<b>% de casos familiars s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la tipologia de casos familiars sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos Familiars}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 9%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% de casos escolars s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la tipologia de casos escolars sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos Escolars}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 2%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% de casos d'activitats econòmiques s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la tipologia de casos d'activitats econòmiques sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos d'Activitats Econòmiques}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 4%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



<b>% de casos associatius s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la tipologia de casos associatius sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos Associatius}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 0%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% de casos d'espais públics s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la tipologia de casos d'espais públics sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos d'espais públics}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos d'espais públics: Aquells casos en els quals el motiu principal del conflicte és una discrepància produïda en un espai públic. El que marca la tipologia del cas és el lloc on s'ha produït. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 4%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



<b>% de casos de mediació reparadora s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa de la tipologia de casos de mediació reparadora sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Casos de mediació reparadora}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 a la sanció administrativa. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 7%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% d'altres casos s/ total de casos atesos oberts en el període</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa d'altres tipologies de casos (no incloses en els indicadors anteriors) sobre el total de casos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Altres casos}}{\text{Total de casos atesos oberts en el període}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Altres casos: Casos atesos de qualsevol altre tipus no inclosos en els apartats anteriors. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos oberts en el període: És la suma de: Casos en què l'usuari s'ha adreçat directament + Casos a proposta del Servei de Mediació + Casos adreçats per altres serveis municipals + Casos adreçats per altres administracions + Casos adreçats per altres vies. Aquesta xifra ha de coincidir també amb la suma de: Casos Veïnals + Casos Familiars + Casos Escolars + Casos d'Activitats Econòmiques + Casos Associatius + Casos d'espais públics + Casos de mediació reparadora + Altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 4%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



### III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

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

% de Gestió directa (Ajuntament, OOAA, Emp. municipal)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 100%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

% de Gestió indirecta (concessió, altres)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 0%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



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

<b>Hores anuals de mediador/a per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix la disponibilitat de mediadors/es (en termes d'hores anuals de mediador/a) per al conjunt de la població.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals de mediadors/res}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 de conflictes. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 57</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>Hores anuals de mediador/a per hora anual de coordinador/a</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix la ràtio entre hores de mediador/a i hores de coordinador/a.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals de mediadors/res}}{\text{Hores anuals de coordinadors/res}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 de conflictes. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Hores anuals de coordinadors/res: Sumatori de les hores anuals de coordinadors/res, tant interns com externs. S'entén per coordinador tant la persona que no du a terme processos de mediació però una part de la seva jornada laboral la dedica a dirigir l'equip de mediadors, com aquella persona que duent a terme processos de mediació també és l'encarregada de dirigir l'equip de mediadors. Només es comptaran les hores dedicades a tasques de coordinació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 7</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% de mediadors que tenen la titulació de màster/postgrau en mediació s/ total de mediadors/res</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix en quina mesura els mediadors/res s'han format mitjançant la obtenció d'una titulació de màster o postgrau.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de mediadors/res amb màster / postgrau en mediació}}{\text{Nombre de mediadors/res}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de mediadors/res amb màster / postgrau en mediació: Nombre de mediadors/res que disposen de la titulació del màster / postgrau en mediació. Veure definició de Mediadors/res (més amunt), tan interns com externs. Independentment de si són a temps complet o a temps parcial, cada persona es compta com a un mediador/a. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre de mediadors/res: És la suma de "Nombre d'homes mediadors" i "Nombre dones mediadores". Independentment de si són a temps complet o a temps parcial. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 80%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



<b>Mitjana d'intervencions per cas tancat de mediació</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix el promig d'intervencions necessàries per tancar un cas de mediació.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Número d'intervencions en casos de mediació tancats}}{\text{Casos de mediació amb acord} + \text{Casos de mediació sense acord}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'intervencions en casos de mediació tancats: Entenem per intervenció qualsevol contacte del/la mediador/a amb una de les parts implicades via telefònica o presencial. No s'inclouen contactes per tasques de gestió. Aquesta variable només fa referència als Casos de Mediació amb acord i Casos de Mediació sense acord. NO s'inclouen els Casos de gestió / facilitació ni els casos derivats o interromputs. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de mediació amb acord: Casos de mediació (en el quals hi ha un conflicte identificat) que durant el període han acabat amb acord (escrit o verbal). Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de mediació sense acord: Casos de mediació (en el quals hi ha un conflicte identificat) que durant el període han acabat sense acord. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 7</b>	<b>Municipis participants: 11</b>

### Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

<b>% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les mediadors/res</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una proxis 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.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició dels mediadors/res}}{\text{Hores anuals de mediadors/res}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ 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 de conflictes. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 2,8%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>



<b>Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix el salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert)</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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). 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 26.839</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix la mitjana d'antiguitat del conjunt de mediadors, com una aproximació a l'acumulació d'experiència i continuïtat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Mesos d'antiguitat del conjunt de mediadors/res}}{\text{Nombre de mediadors/res}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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. Aquesta dada tan sols s'omplirà per aquells Serveis de Mediació Ciutadana que portin existint un mínim de 3 anys. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 51</b>	<b>Municipis participants: 10</b>

<b>% de dones s/ total de mediadors/res</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix la perspectiva de gènere en el conjunt del personal mediator.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de dones mediadores}}{\text{Nombre de mediadors/res}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de dones mediadores: S'entén per mediadora aquella professional experta en la gestió i la resolució 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 mediator/a.. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 62%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>





### Millorar les habilitats dels/les treballadors/es

<b>Hores anuals de formació i supervisió per mediador/a (a temps complet)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix el grau de formació i supervisió dels/les mediadors/es.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Hores anuals de formació i supervisió dels/les mediadors/es}}{\text{Nombre de mediadors/res a temps complet}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals de formació i supervisió dels/les mediadors/es: Suma de totes les hores anuals de formació (relacionada amb la mediació) i de supervisió, rebudes pel conjunt de mediadors/res, tant interns com externs. Independentment de si aquestes hores es realitzen dins l'horari laboral o no. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre de mediadors/res a temps complet: 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 68</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



## IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

### Disponer dels recursos adequats

<b>Despesa corrent del servei per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana del SMC per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despeses corrents del servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 1,7 €</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del SMC sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per a la gestió del SMC.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del servei}}{\text{Despeses corrents del Pressupost Municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despeses corrents del servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ 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></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 0,22%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



### Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents del SMC que són finançades amb taxes i preus públics.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Taxes i preus públics}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 (compte d'explotació). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despeses corrents del servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 0%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents del SMC que són finançades amb aportació d'altres institucions públiques.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportacions d'altres institucions: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, Instituto Nacional de Consumo, etc. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despeses corrents del servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 51%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents del SMC que són finançades amb aportació municipal.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Aportació de l'Ajuntament}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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></li> <li>➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 49%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

### Gestionar el servei

% de despesa externalitzada de mediació s/ despesa corrent del servei	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de la despesa externalitzada del servei de mediació sobre el total de despeses corrents del servei.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Despesa externalitzada del servei de mediació}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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... Aquesta dada correspon a l'any natural d'1 de gener a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 73%</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



### Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per usuari de mediació (participants directes + assistents a activitats de sensibilització)	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el cost unitari mitjà d'atendre un usuari de mediació (independentment de si es tracta de participants directes o d'assistents a activitats de sensibilització).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del servei}}{\text{Nombre de participants directes en processos de mediació} + \text{Nombre d'Assistents a Activitats de sensibilització}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despeses corrents del Servei: Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre de participants directes en processos de mediació: Persones que han participat presencialment en els processos de mediació iniciats durant el període. Entenent per processos de mediació aquells que s'han gestionat a través de la mediació o de la gestió/facilitació. En el cas de grups, únicament es comptarà el representant de cada grup (o dit d'una altra manera, els que estan assentats a la taula de mediació). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'Assistents a Activitats de sensibilització: Persones que han assistit a activitats de sensibilització, enteses com accions que han estat impulsades des del servei de mediació ciutadana i que van dirigides a la ciutadania, independentment de la seva durada. No s'inclouen les activitats de formació, adreçades al personal dels serveis municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 110 €</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



## V. INDICADORS D'ENTORN

<b>Població</b>	
<b>Explicació del indicador:</b> Aquest indicador indica la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'habitants</i>	
<b>Variables emprades:</b> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 93.462</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>Densitat de població (hab. / km<sup>2</sup> municipi)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
<b>Variables emprades:</b> ➤ 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>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 4.273</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>Renda per càpita</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> ➤ 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>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 12.255 €</b>	<b>Municipis participants: 14</b>

<b>Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana per municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana</i>	
<b>Variables emprades:</b> ➤ Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana: Nombre de seus físiques del servei de mediació ciutadana al municipi. <i>Font: Ajuntaments.</i>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2010: 1,1</b>	<b>Municipis participants: 14</b>



# INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DELS SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA 2010: CONCLUSIONS

67







## INTRODUCCIÓ

Per primera vegada des de la creació del Programa de Mediació Ciutadana de la Diputació de Barcelona l'estiu de 2006, els Serveis de mediació participen en els Cercles de millora intermunicipal de la Diputació de Barcelona. En aquesta primera edició, hi han participat 14 municipis de la província.

En el marc d'aquesta iniciativa, i amb l'estreta col·laboració dels municipis participants, s'han recollit dades relatives a l'organització, estructura i funcionament dels serveis per a l'any 2010. 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 14 municipis que han participat en aquesta primera edició es caracteritzen per tenir una població superior a 10.000 habitants i per disposar d'un Servei municipal de mediació. Tots ells representen a una gran part del territori de la província passant pel Barcelonès, Baix Llobregat, Garraf, Maresme, Osona, Vallès Occidental i Vallès Oriental.

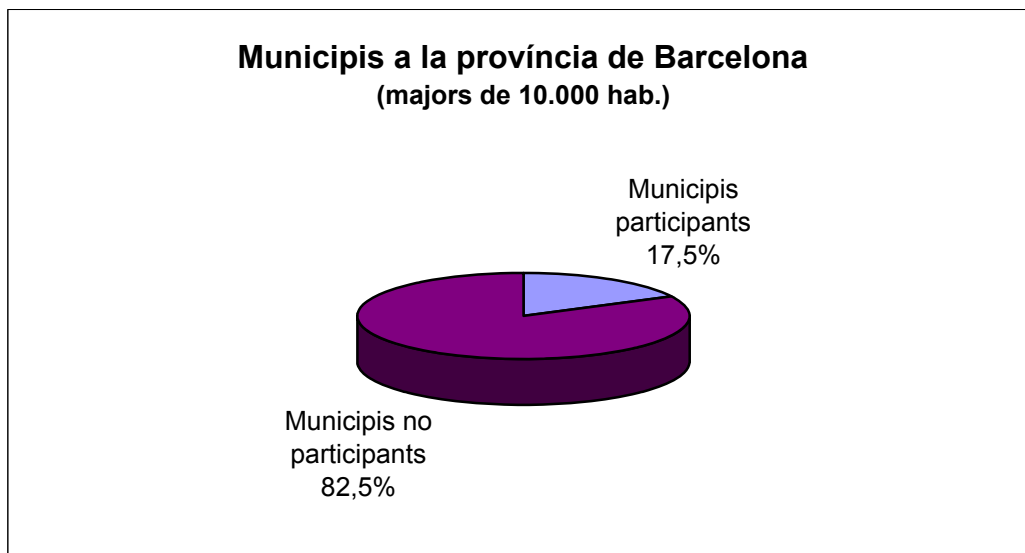
MUNICIPI	POBLACIÓ
Barberà del Vallès	31.688
Sant Adrià del Besòs	34.104
Vic	40.422
Mollet del Vallès	52.459
Castelldefels	62.250
El Prat de Llobregat	63.434
Vilanova i la Geltrú	66.532
Rubí	73.591
Sant Boi de Llobregat	82.411
Cornellà de Llobregat	87.240
Santa Coloma de Gramenet	120.060
Mataró	122.905
Terrassa	212.724
L'Hospitalet de Llobregat	258.642
<b>Total població</b>	<b>1.308.462</b>

Font: INE

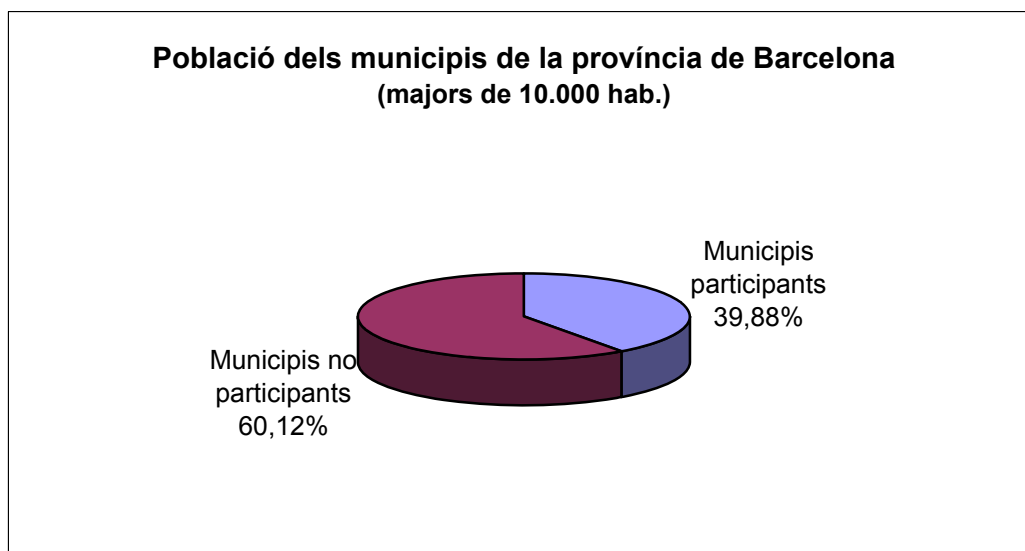
Taula 1. Municipis participants als Cercles de Serveis de Mediació Ciutadana



Com s'aprecia en el gràfic 1, els 14 municipis participants en el Cercle de comparació intermunicipal de Serveis de Mediació Ciutadana representen un 17,5% 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 municipis participants representen gairebé un 40% 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 municipis participants al Cercle sobre el total de municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona. Any 2010.

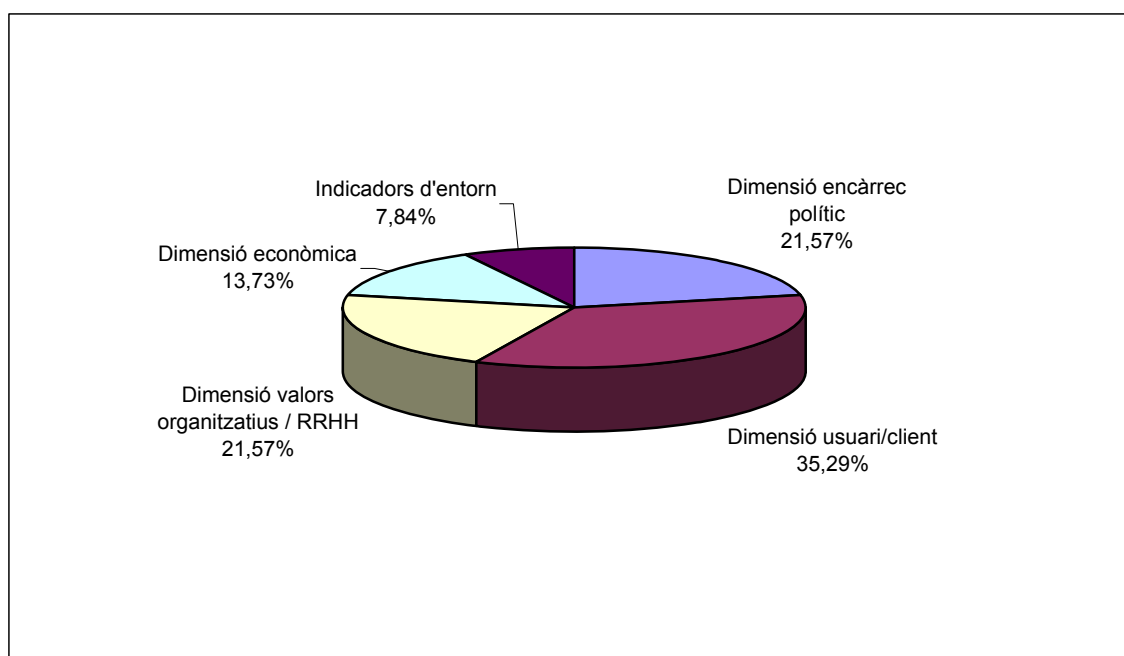


Gràfic 2. Pes relatiu (en població) dels municipis participants al Cercle sobre el total de municipis de més de 10.000 habitants de la província de Barcelona. Any 2010.

La metodologia a l'hora de recollir les dades ha estat relativament fàcil gràcies a l'experiència que ja tenien els municipis participants amb les fitxes de seguiment. Aquestes fitxes consisteixen en un instrument de recopilació de dades amb periodicitat trimestral que, des de l'inici del Programa de Mediació ciutadana l'any 2006, els municipis envien a l'Àrea d'Igualtat i Ciutadania 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'Ajuntament i amb altres institucions i entitats del territori, etc.

En relació a la recollida de dades dels Cercles, s'han detectat dificultats de comprensió i de sistematització d'alguns indicadors. De cara a properes edicions, caldrà millorar l'homogeneïtzació d'alguns indicadors com aquells que mesuren com es gestionen els casos de mediació, les accions de col·laboració, etc.

En la seva primera edició, el Cercle de Serveis de mediació ha comptat amb 47 indicadors agrupats en 4 dimensions i els indicadors d'entorn. La dimensió d'usuari/client agrupa més d'un terç dels indicadors (35,29%), seguida de la dimensió d'encàrrec polític i la dimensió de valors organitzatius / RRHH (21,57% respectivament) i la dimensió econòmica (13,73%). Els indicadors d'entorn representen un 7,84% del total.



Gràfic 3. Distribució percentual dels indicadors segons la seva dimensió. Any 2010.

Per últim i abans de passar a l'anàlisi dels indicadors, és convenient recordar la missió dels Serveis de mediació, acordada pels municipis 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 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”.



## ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

L'anàlisi global dels indicadors es fa des d'una doble perspectiva:

- ♦ D'una banda, es fa una lectura descriptiva de les dades corresponents als valors mitjans de l'any de l'estudi i, per alguns indicadors, es realitza una anàlisi simple de dispersió de dades corresponents als diferents municipis participants.
- ♦ D'altra banda, des d'una perspectiva transversal amb altres serveis, es comparen aquells indicadors comuns a tots els serveis analitzats en els Cercles de comparació intermunicipal (dimensió de Valors organitzatius / Recursos humans i en la dimensió econòmica).

En properes edicions, les dades que es presenten en aquest informe es podran complementar amb una anàlisi de la informació des d'una perspectiva d'evolució temporal.

A continuació, es presenta l'anàlisi global dels indicadors per a cadascuna de les quatre dimensions treballades.

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

## 1. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

La dimensió d'encàrrec polític consta d'11 indicadors que responen 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 organitzacions
- ♦ Promoure les activitats de sensibilització

### 1.A. IMPULSAR LA MEDIACIÓ CIUTADANA

<b>Impulsar la mediació ciutadana</b>	2010
Participants directes en processos de mediació per cada 1.000 habitants	6,9
Casos atesos oberts en el període per cada 1.000 habitants	2,3

Taula 2. Impulsar la mediació ciutadana

La mitjana de participants directes en processos de mediació atesos pels Serveis és de 6,9 per cada 1.000 habitants i la mitjana de casos atesos per cada 1.000 habitants és de 2,3. Entre els factors que expliquen les diferències que s'han detectat entre municipis pel que fa a aquest indicador, la majoria de municipis coincideixen en assenyalar la importància de fer una bona difusió i sensibilització entre la ciutadania respecte de la mediació.

### 1.B. GESTIONAR ELS CASOS DE MEDIACIÓ

A l'hora d'atendre els casos que arriben als Serveis, la mediació és el sistema de resolució de conflictes més utilitzat per tots els Serveis, finalitzant amb acord en un 39% dels casos. En segon lloc, el sistema més utilitzat és el de la gestió / facilitació (27%) i, a gran distància, els casos de mediació que no han acabat amb acord (12%). Les dades posen de manifest que sobre el total de casos tancats, més del 60% han finalitzat amb una resolució satisfactòria per a una o les diverses parts del conflicte.

Per últim, un 22% dels casos tancats bé han estat derivats a d'altres serveis municipals o institucions del territori, o bé s'han hagut d'interrompre, no podent dur a terme un procés de mediació complet.

<b>Gestionar els casos de mediació</b>	2010
% de casos desestimats s/ total de sol·licituds rebudes	6 %
% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats	39 %
% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats	12 %
% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats	27 %
% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats	22 %

Taula 3. Gestionar els casos de mediació

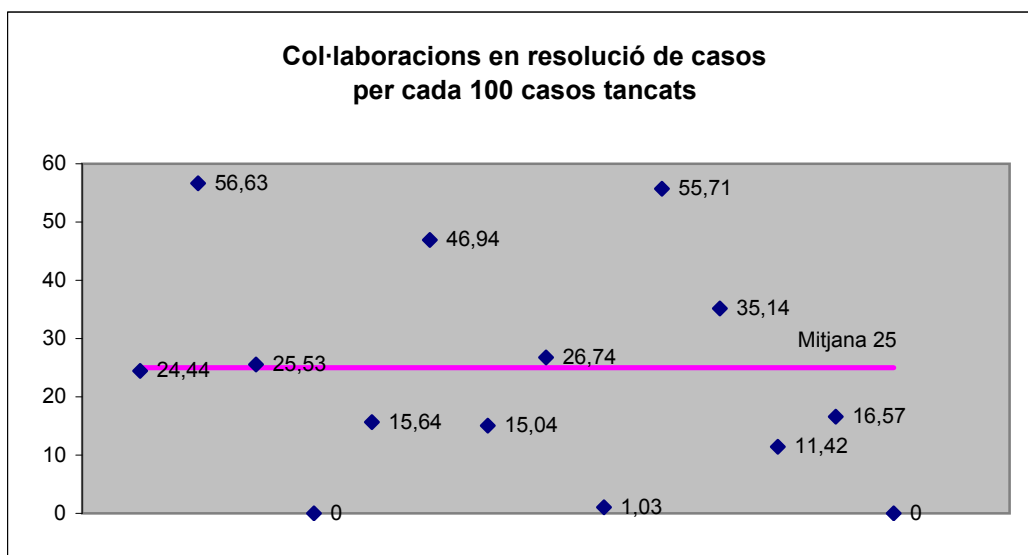


### 1.C. PROMOURE LA COL·LABORACIÓ AMB ALTRES ORGANITZACIONS

Promoure la col·laboració amb altres organitzacions	2010
Número de col·laboracions en resolució de casos per cada 100 casos tancats en el període	25
% d'activitats de sensibilització realitzades amb col·laboració amb altres entitats	29 %

Taula 4. Promoure la col·laboració amb altres organitzacions

El treball transversal amb altres serveis de l'ajuntament 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 de dispersió 4, però, comprovem que aquesta pràctica varia segons el municipi, veient que hi ha municipis que col·laboren més intensament que altres amb organitzacions del territori per a la resolució d'un conflicte.



Gràfic 4. Col·laboracions en resolució de casos

La col·laboració dels Serveis amb altres entitats del territori o del propi ajuntament també es manifesta a l'hora d'organitzar conjuntament activitats de sensibilització. Un terç d'aquest tipus d'activitats s'ha realitzat amb la participació d'una o més institucions.

## 1.D. PROMOURE LES ACTIVITATS DE SENSIBILITZACIÓ

Promoure les activitats de sensibilització	2010
Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants	5
Hores d'activitats de sensibilització per cada 1.000 hores de mediador/a	13

Taula 5. Promoure les activitats de sensibilització

La sensibilització entorn de la cultura del diàleg i la mediació és un element clau per a la promoció de la convivència entre la ciutadania. Molts/es ciutadans/es bé no tenen constància de l'existència dels Serveis de Mediació en el seu municipi o no coneixen què és la mediació i com pot ajudar-los en la resolució dels seus conflictes quotidians. Tot i comptar amb una mitjana relativament baixa de participants per activitat de sensibilització, els i les mediadors/es dediquen força hores anuals de la seva jornada a aquesta línia de treball.

## 2. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

La dimensió d'usuari / client compta amb el gruix més important d'indicadors, 18. 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.

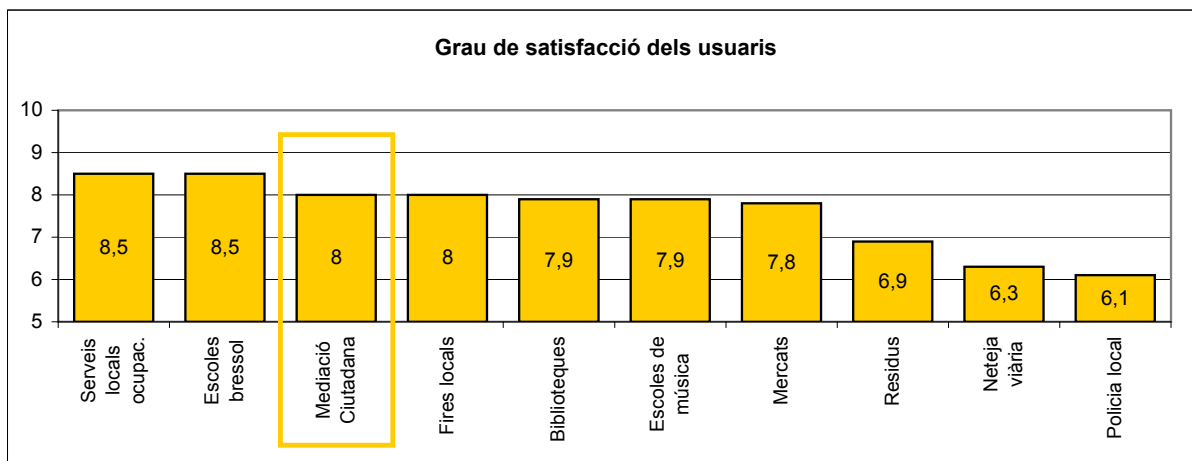
Oferir un servei de qualitat als SMC	2010
Grau de satisfacció amb el servei dels/les usuaris/es	8,0
Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a s/ total de casos atesos oberts en el període	4,2
% de Casos tancats en menys de 60 dies s/ total de casos tancats de mediació i facilitació	64 %

Taula 6. Oferir un servei de qualitat als SMC

La recollida de dades pel que fa a la valoració dels i les usuaris/àries encara és força reduïda entre els municipis participants. Només 3 d'ells recullen aquesta dada i la mitjana de les valoracions és de 8. Per tant, aquells municipis que sí que recullen la satisfacció dels i les usuaris/àries reben una puntuació elevada. Si comparem aquest valor amb la resta de serveis municipals analitzats en els Cercles de Millora, es pot observar que

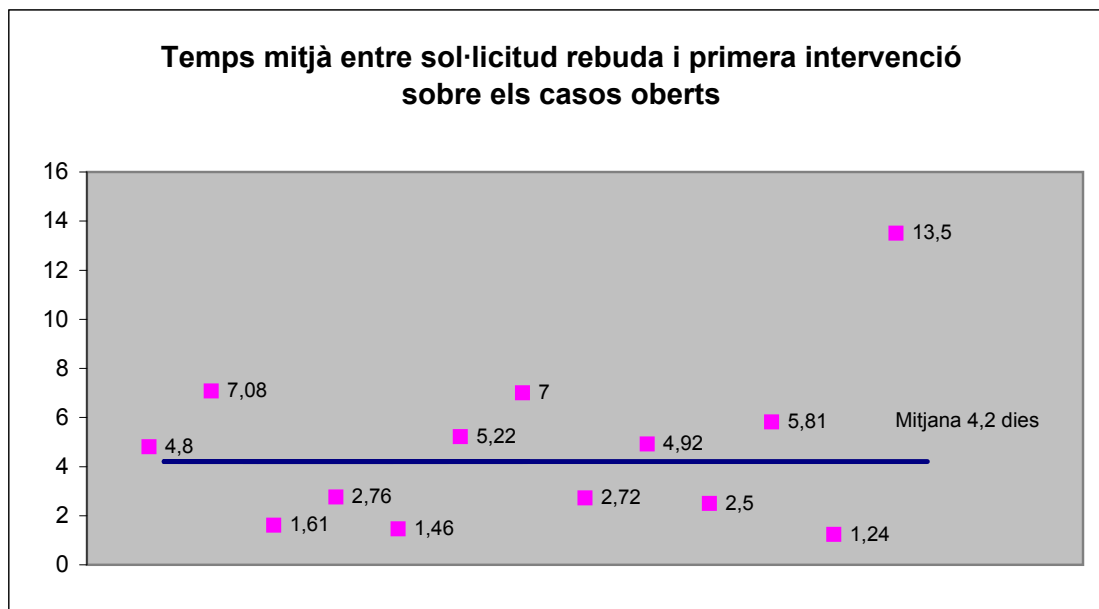


la valoració dels Serveis de mediació es troba entre les més elevades del conjunt. Com s'aprecia al gràfic 5, només els serveis locals d'ocupació i les escoles bressol tenen grau de satisfacció dels i les usuàries més elevat que el dels Serveis de mediació.



Gràfic 5. Grau de satisfacció dels i les usuàries. Indicador transversal

Pel que fa al temps transcorregut a l'hora de donar resposta a les sol·licituds de mediació, el gràfic 6 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 4,2 dies, la dispersió de les dades entre els municipis és molt elevada passant d'una gestió àgil com és la d'1,2 dies fins a una gestió més lenta en la que es pot trigar més de 13 dies a realitzar la primera intervenció.



Gràfic 6. Temps mitjà entre sol·licitud rebuda i primera intervenció

Finalment, el fet que més del 60% dels casos de mediació i gestió/facilitació es tanquin en menys de 60 dies, és un nou indicador de que la majoria dels casos es resolen amb agilitat. Tot i així, a l'hora de tancar un cas en menys de 60 dies no només depèn de l'efectivitat dels Serveis sinó també de la complexitat del cas en concret. Tal com es va reflexionar amb els municipis participants, alguns casos de tipologia veïnal, familiar o d'espai públic, així com casos multipartits poden implicar una major dilació en el temps.



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

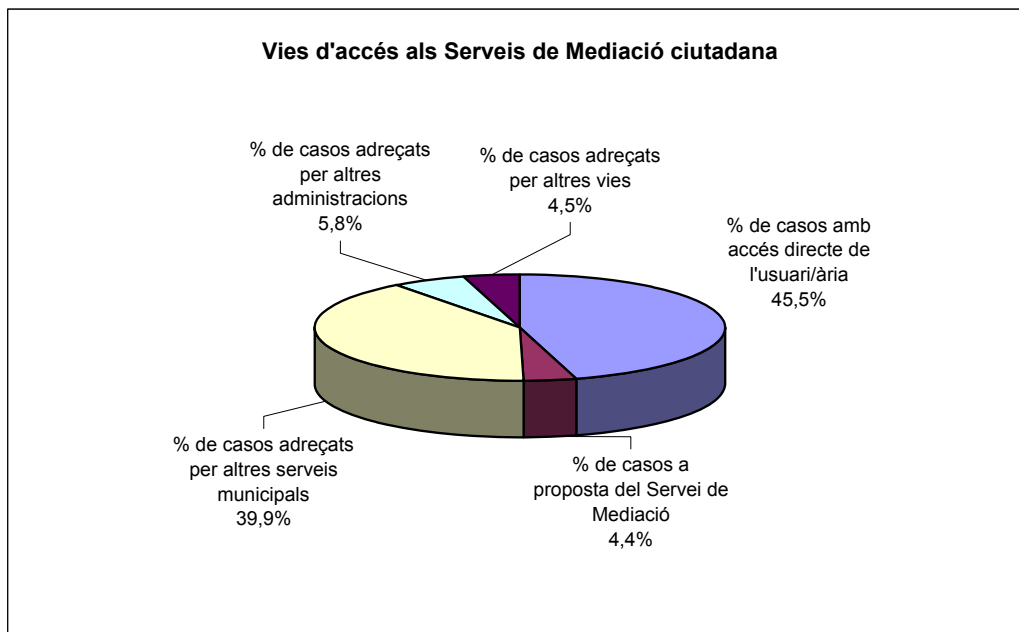
De les dades analitzades, s'observa que els Serveis de mediació obren majoritàriament en horari de matí i no de tarda.

Oferir un servei accessible als usuaris	2010
Hores d'obertura setmanal al matí	22
Hores d'obertura setmanal a la tarda	13
% de casos en que l'usuari/a s'ha adreçat directament s/ total de casos atesos oberts en el període	45,5 %
% de casos a proposta del Servei de Mediació s/ total de casos atesos oberts en el període	4,4 %
% de casos adreçats per altres Serveis municipals s/ total de casos atesos oberts en el període	39,9 %
% de casos adreçats per altres administracions s/ total de casos atesos oberts en el període	5,8 %
% de casos adreçats per altres vies s/ total de casos atesos oberts en el període	4,5 %

Taula 7. Oferir un servei accessible als usuaris

En relació a l'arribada de casos als Serveis, com mostra el gràfic 7, el 46% dels i les usuaris/àries s'adrecen directament al Servei. Seguidament de l'accés directe, la principal via d'accés continua sent la derivació de casos des d'altres departaments municipals (40%). En aquest sentit, cal destacar la bona feina de coordinació que molts ajuntaments estan fent dins del consistori per tal d'establir i clarificar protocols de derivació de casos de mediació amb els diferents serveis municipals. La resta de vies d'accés, a proposta del Servei de mediació (4%), derivacions d'altres administracions (6%) o per altres vies (5%), són força residuals.

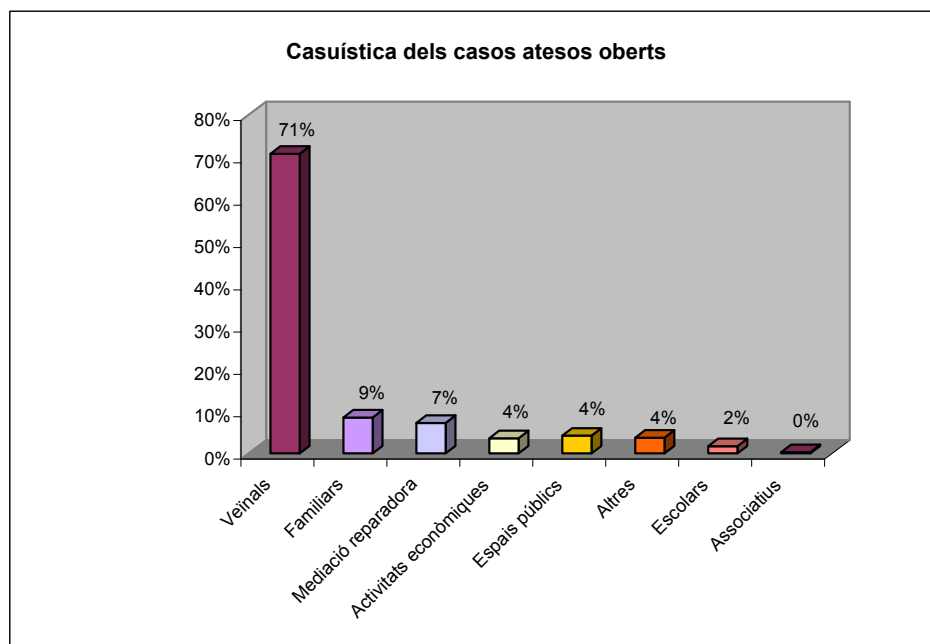




Gràfic 7. Vies d'accés als Serveis de Mediació Ciutadana

## 2.C. IDENTIFICAR LA TIPOLOGIA DELS DIVERSOS CASOS ATEOSOS

L'anàlisi de la casuística dels casos atesos pels 14 municipis participants evidencia que el 71% 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 els familiars (9%) seguits pels de mediació reparadora (7%), activitats econòmiques (4%), espais públics (4%) o escolars (2%). La casuística també vindrà determinada pel tipus de conflictes que cada Servei, en la seva definició, decideixi que abordarà.



Gràfic 8. Casuística dels casos atesos oberts

### 3. DIMENSÍO 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:

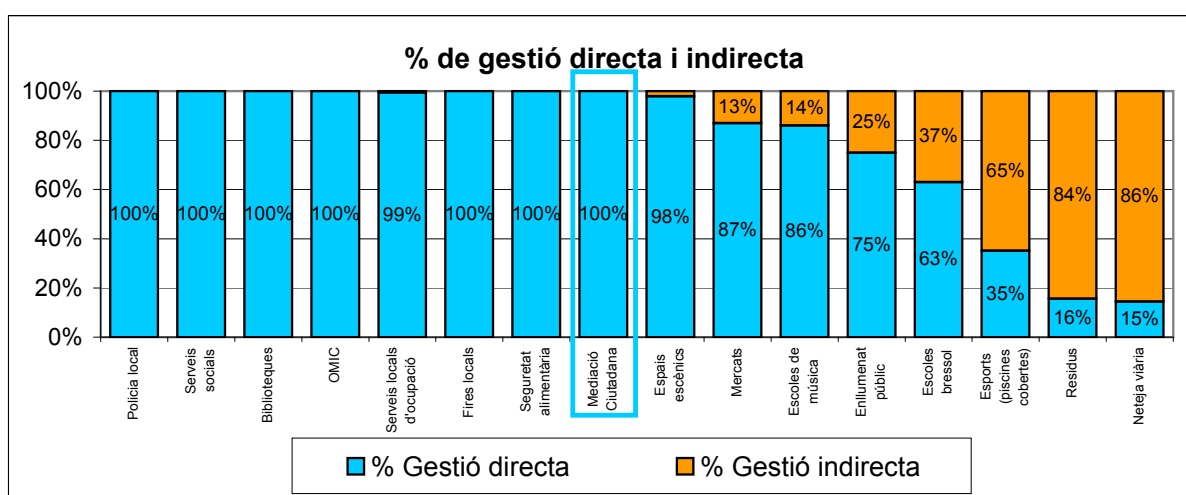
- ◆ Gestionar el Servei amb les diverses formes de gestió
- ◆ Oferir un servei de qualitat (model de gestió)
- ◆ Promoure un clima laboral positiu per als i les treballadors/es
- ◆ Millorar les habilitats dels i les treballadors/es

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

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

Taula 8. 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'Ajuntament. Tots ells segueixen un model similar al de Serveis socials, biblioteques, serveis locals d'ocupació o fires locals, entre d'altres tal com apareix al gràfic 9.



Gràfic 9. Formes de gestió del Servei. Indicador transversal<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Policia Local, Espais Escènics, Fires Locals, Serveis Locals d'Ocupació, OMIC, Seguretat alimentària i Mediació ciutadana dades definitives any 2010. Biblioteques, Escoles Bressol i Escoles de Música, Esports i Mercats dades provisionals 2010. Neteja viària, Residus, Serveis Socials i Enllumenat públic dades any 2009

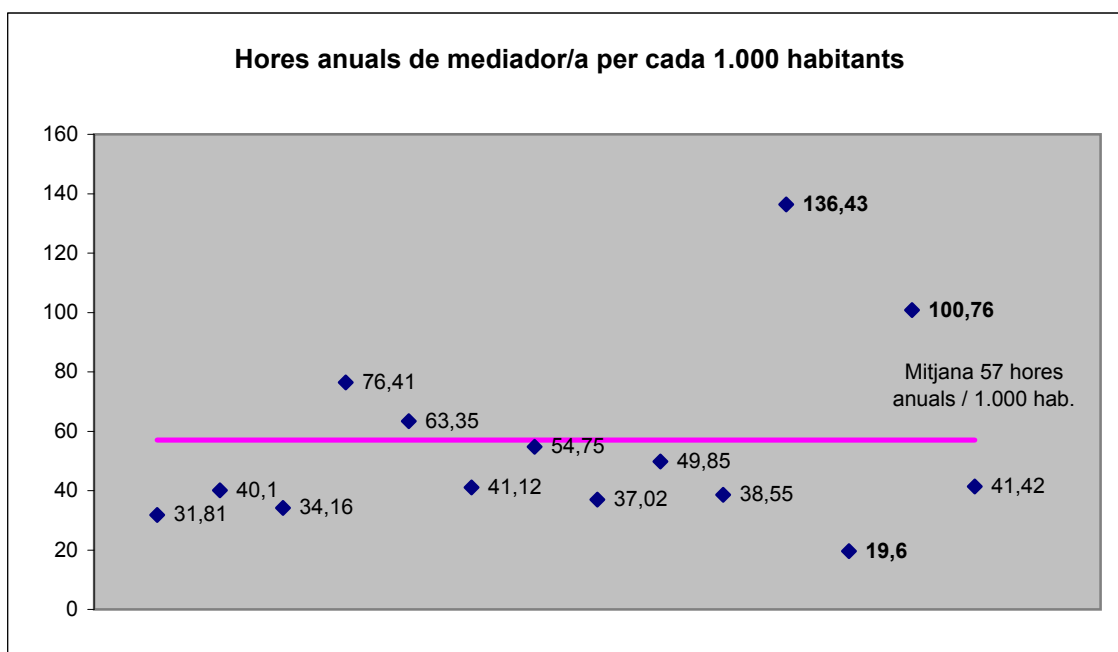


**3.B. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT (MODEL DE GESTIÓ)**

Oferir un servei de qualitat (model de gestió)	2010
Hores anuals de mediador/a per cada 1.000 habitants	57
Hores anuals de mediador/a per hora anual de coordinador/a	7
% de mediadors/res que tenen la titulació de màster / postgrau en mediació	80 %
Mitjana d'intervencions per cas tancat de mediació	7,0

Taula 9. Oferir un servei de qualitat

La ràtio d'hores anuals de mediador per cada 1.000 habitants és força similar a la majoria de municipis, voltant les 57 hores a l'any. Tot i així, destaquen els valors extrems de 3 municipis els quals s'allunyen de la mitjana, 2 amb proporcions molt elevades de dedicació horària dels i les mediadors/es per habitant, i 1 amb una dedicació menor en comparació a la mitjana.

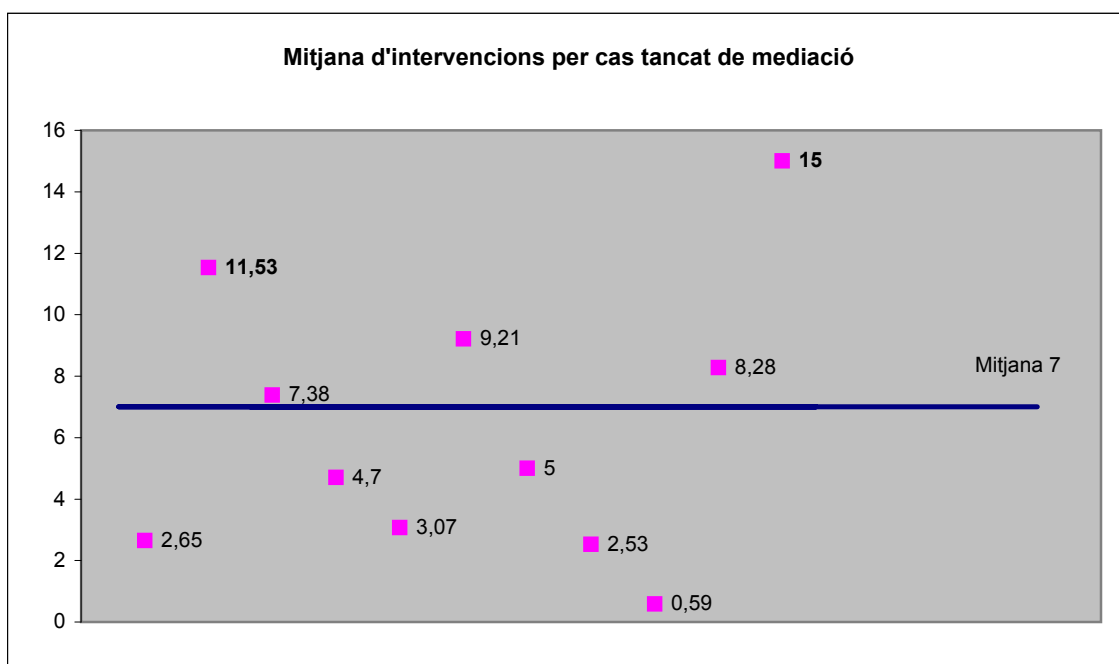


Gràfic 10. Dedicació horària del/la mediador/a

El seguiment del treball de l'equip de mediadors/es per part del o la coordinador/a té una dedicació horària d'1 hora anual de coordinador/a per cada 7 hores anuals de mediador/a.

En relació a la formació especialitzada dels i les mediadors/es que treballen en els Serveis de mediació analitzats, el 80% d'ells/es disposen d'una titulació de màster o postgrau en mediació.

Per últim, el nombre d'intervencions que es duen a terme per a la gestió d'un cas de mediació 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, tot i que igual que en altres ocasions, la dispersió de dades és força rellevant entre municipis. El gràfic 11 il·lustra aquest fet.



Gràfic 11. Mitjana d'intervenció per cas tancat de mediació

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

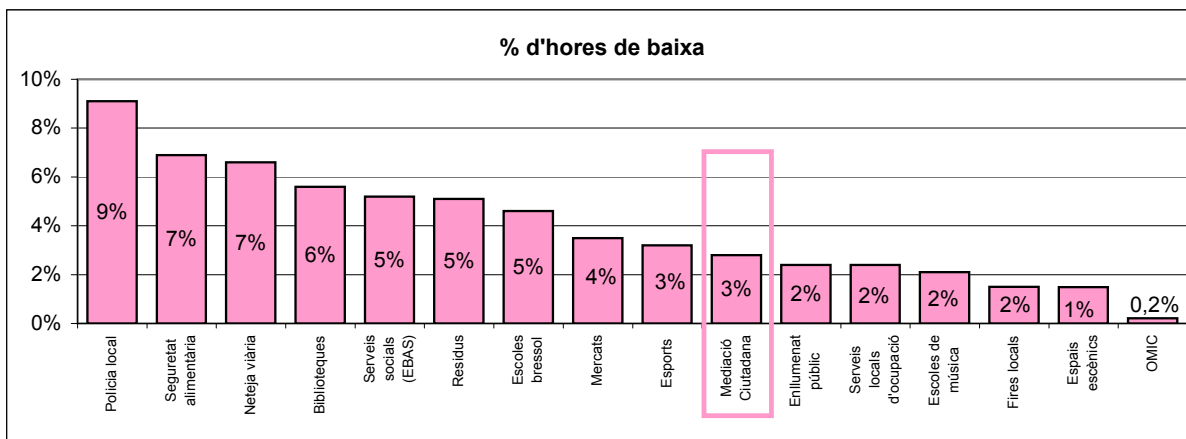
<b>Promoure un clima laboral positiu per als treballadors</b>	2010
% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les mediadors/res	2,8 %
Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complet)	26.839
Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	51
% de dones s/ total de mediadors/res	62 %

Taula 10. Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

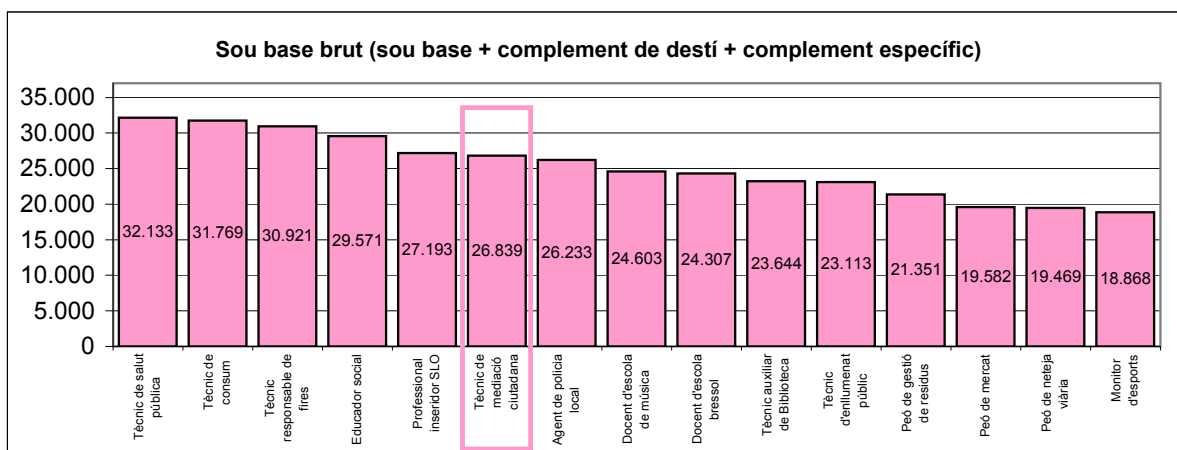
Durant el període d'estudi, s'ha donat un 2,8% d'hores anuals de baixa sobre el total d'hores anuals dels i les mediadors/es. El salari brut anual d'un/a tècnic/a de mediació a temps complet ha estat de 26.839 € i el 62% dels/les professionals treballant als Serveis de mediació són dones.

A nivell transversal i per aquests 3 indicadors, els Serveis de mediació tenen un comportament mitjà en comparació a la resta de serveis municipals analitzats en els Cercles de millora. Si observem els gràfics 12, 13 i 14, veiem que tant pel que fa a les hores anuals de baixa, el salari brut anual i la presència de dones dins de l'equip, els Serveis de mediació estan dins del grup intermig.

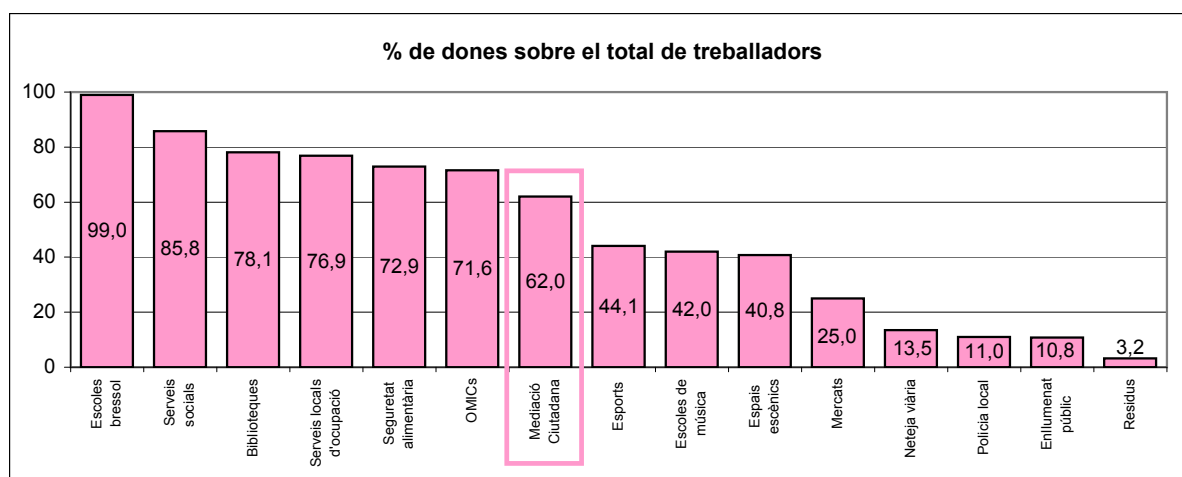




Gràfic 12. Hores de baixa. Indicador transversal



Gràfic 13. Sou dels i les mediadors/es. Indicador transversal



Gràfic 14. Presència de dones mediadores en el Servei. Indicador transversal

Per últim, la mitjana d'antiguitat dels i les mediadors/es és de 51 mesos, només considerant els i les professionals dels Serveis de mediació que van ser creats fa més de 3 anys.

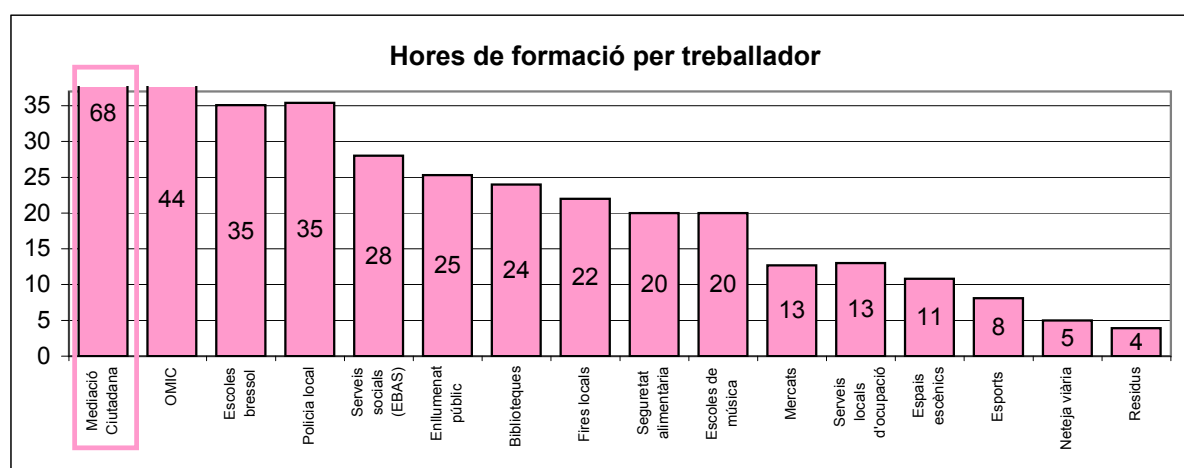
### 3.D. MILLORAR LES HABILITATS DELS I LES TREBALLADORS/ES

<b>Millorar les habilitats dels/les treballadors/es</b>	2010
Hores anuals de formació i supervisió per mediador/a (a temps complert)	68

Taula 11. Millorar les habilitats dels/les treballadors/es

De les dades analitzades es desprèn que els i les professionals de la mediació que treballen en els ajuntaments participants mostren una elevada dedicació horària a la formació contínua amb una xifra de 68 hores anuals de formació i supervisió per mediador/a a temps complert.

Si comparem aquest indicador amb la resta de serveis municipals dels Cercles que el tenen com a indicador transversal, observem que, amb diferència, la formació i supervisió que reben els i les treballadors/es dels Serveis de mediació ocupa el primer lloc en el conjunt de dades. El gràfic 15 així ho mostra.



Gràfic 15. Hores de formació. Indicador transversal

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/es<sup>2</sup> sent la formació especialitzada en mediació un d'ells.

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



#### 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'Ajuntament.

Els objectius de la dimensió d'economia són:

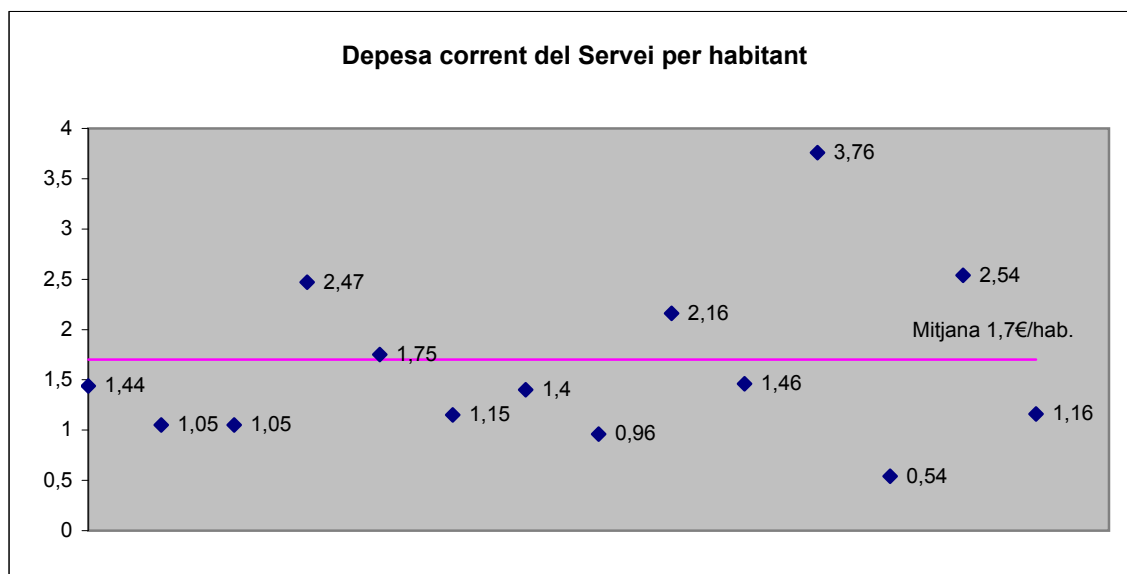
- ♦ Disposar dels recursos adequats
- ♦ Finançar adequadament el Servei
- ♦ Gestionar el Servei
- ♦ Oferir el Servei a uns costos unitaris adequats

##### 4.A. DISPOSAR DEL RECURSOS ADEQUATS

Disposar dels recursos adequats	2010
Despesa corrent del servei per habitant	1,7
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,22 %

Taula 12. Disposar dels recursos adequats

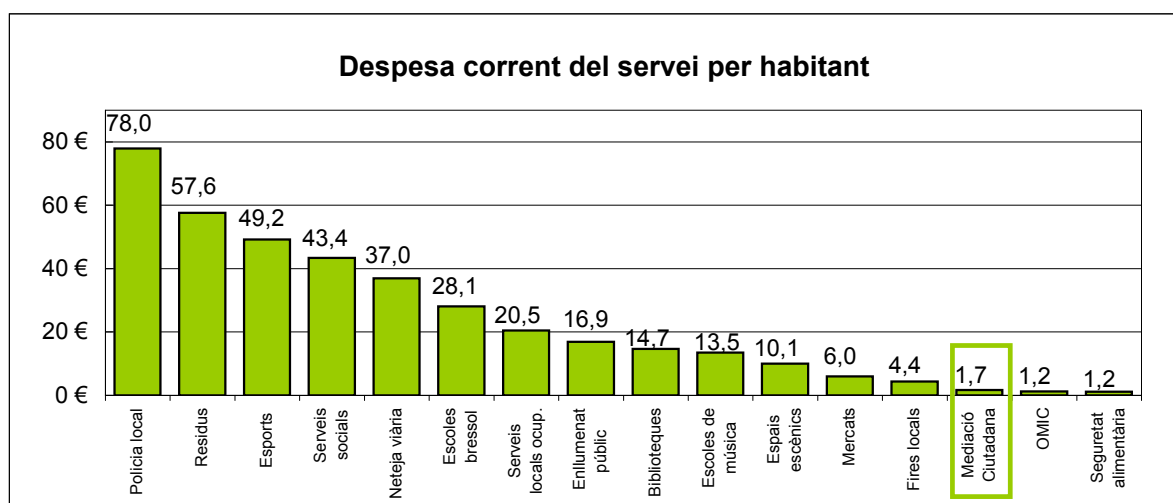
La despesa corrent dels Serveis per habitant és d'1,7 €, existint certa diversitat entre els municipis entre els quals destaquen valors de 3,8€/hab. fins als 0,5€/hab.



Gràfic 16. Despesa corrent del Servei

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 17.





Gràfic 17. Despesa corrent del Servei. Indicador transversal

En relació al pressupost corrent municipal, el volum de la despesa corrent dels Serveis representa un 0,22%.

#### 4.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

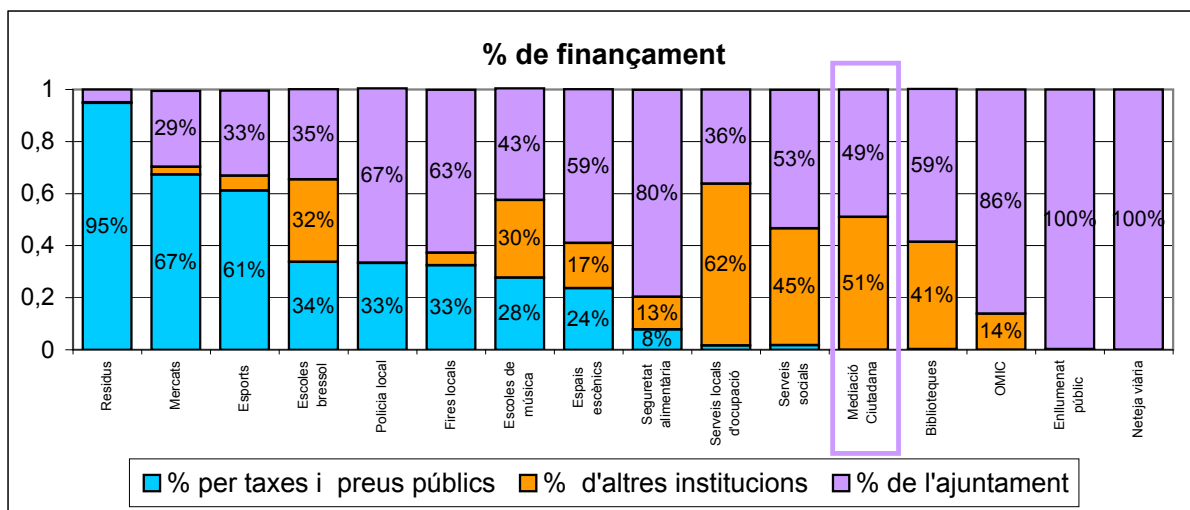
Finançar adequament el servei	2010
% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent	0 %
% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent	51 %
% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent	49 %

Taula 13. Finançar adequament el servei

De l'anàlisi global de les dades es desprèn que les fonts de finançament dels Serveis són el finançament per part d'altres institucions, generalment Diputació de Barcelona i Generalitat de Catalunya, i per part del propi ajuntament. Donat que els Serveis de mediació són gratuïts, no existeix finançament per taxes o preus públics.

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 18.





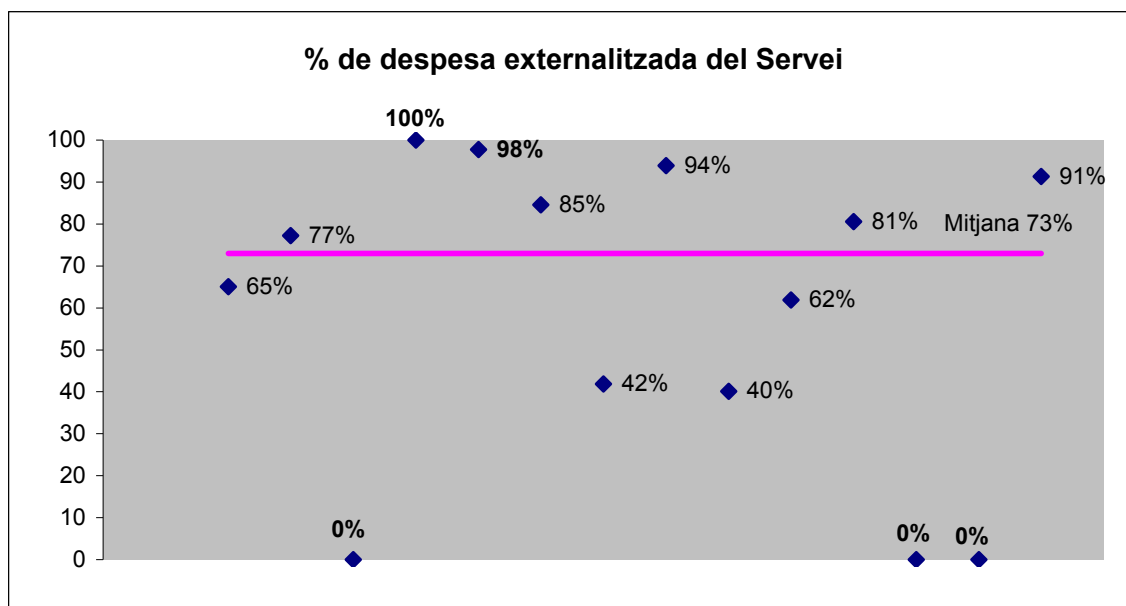
Gràfic 18. Vies de finançament del Servei. Indicador transversal

#### 4.C. GESTIONAR EL SERVEI

Gestionar el servei	2010
% de despesa externalitzada del servei de mediació s/ despesa corrent del servei	73 %

Taula 14. Gestionar el servei

L'externalització dels Serveis varia molt entre els municipis, passant d'externalitzar gairebé el 100% de la despesa del Servei a la no externalització. El gràfic 19 reflecteix aquesta realitat.



Gràfic 19. Despesa externalitzada del Servei

#### 4.D. OFERIR EL SERVEI A UNS COSTOS UNITARIS ADEQUATS

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2010
Despesa corrent del servei per usuari de mediació (participants directes + assistents a activitats de sensibilització)	110

Taula 15. Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Segons les dades recollides, els Serveis destinen un promig de 110 € per usuari/ària de mediació, entenen per usuari/ària tant els/les participants directes com els i les assistents a activitats de sensibilització.

### ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

De tots els municipis convocats, el 93,33% van assistir als tallers, de manera que la valoració de la participació en aquesta primera 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 1 mostra les oportunitats de millora que van ser 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 municipis 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 63%. El 27,3% correspon a la dimensió d'usuari/client i un 9,1% a la dimensió de valors organitzatius / recursos humans.



<b>Dimensió. Objectius.</b>	<b>Oportunitats de Millora</b>	<b>Nombre *</b>	<b>%</b>
<b>Encàrrec polític</b>		<b>7</b>	<b>63,6%</b>
<b>Impulsar la mediació ciutadana</b>	✓ Baix nombre de casos atesos oberts per cada 1.000 hab.	3	27,3%
<b>Gestionar els casos de mediació</b>	✓ Elevat % de casos derivats o interromputs sobre el total de casos tancats	1	9,1%
<b>Promoure la col·laboració amb altres organitzacions</b>	✓ Baix % d'activitats de sensibilització realitzades en col·laboració amb altres entitats	1	9,1%
<b>Promoure les activitats de sensibilització</b>	✓ Baix nombre d'activitats de sensibilització	1	9,1%
	✓ Baix nombre de participants en activitats de sensibilització	1	9,1%
<b>Usuari / Client</b>		<b>3</b>	<b>27,3%</b>
<b>Oferir un servei de qualitat als SMC</b>	✓ Elevat temps mitjà entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a sobre el total de casos oberts	1	9,1%
	✓ Baix % de casos tancats en menys de 60 dies sobre el total de casos de mediació i gestió/facilitació	1	9,1%
<b>Oferir un servei accessible als usuaris</b>	✓ Baix % de casos en que l'usuari s'ha adreçat directament al Servei sobre el total de casos oberts	1	9,1%
<b>Valors organitzatius/RRHH</b>		<b>1</b>	<b>9,1%</b>
<b>Oferir un servei de qualitat (model de gestió)</b>	✓ Elevada mitjana d'intervencions per cas tancat de mediació	1	9,1%
<b>Economia</b>		<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100,0%</b>

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

Taula 16. Oportunitats de millora

## CONCLUSIONS FINALS

Els resultats obtinguts durant la primera edició del Cercles de comparació de Serveis de Mediació Ciutadana permeten extreure les següents conclusions:

- Els processos de mediació compten amb una mitjana de 6,9 participants directes per cada 1.000 hab.
- De tots els casos tancats durant el període, un 39% ho han fet a través d'un procés de mediació que ha finalitzat amb acord entre les parts implicades.
- Un 22% dels casos tancats durant el període s'han derivat a d'altres serveis o s'han interromput durant el procés.
- Gairebé un terç (29%) de les activitats de sensibilització adreçades al conjunt de la ciutadania s'han organitzat en col·laboració amb altres entitats.
- Els serveis que disposaven d'enquesta de satisfacció dels i les usuaris/àries han obtingut una puntuació mitjana de 8 punts sobre 10.
- El temps mitjà entre el moment en què es rep la sol·licitud i es realitza la primera intervenció per part del o la mediador/a és de 4,2 dies.
- Més del 60% dels casos de mediació i gestió/facilitació es tanquen en menys de 60 dies.
- Els casos de mediació arriben als Serveis bé directament per part de l'usuari/ària (46%) o bé derivats per altres serveis municipals (40%).
- Pel que fa a la casuística, més del 70% dels casos atesos pels serveis responen a conflictes generats en el sí de les comunitats de veïns.
- Tots els Serveis de mediació analitzats es gestionen de forma directa des de l'Ajuntament, tot i que s'externalitza una mitja del 73% de la despesa.
- El 80% dels i les mediadors/es tenen formació de màster o postgrau en mediació i dediquen una mitjana de 68 hores anuals en jornada completa a la formació contínua i a la supervisió.
- La despesa corrent dels Serveis per habitant és d'1,7 euros i representa un 0,22% sobre el pressupost corrent municipal.









**Diputació  
Barcelona**

Àrea d'Atenció  
a les Persones

Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania  
**Servei de Polítiques de Diversitat i Ciutadania**  
Recinte Maternitat - Pavelló Mestral, 4t  
Travessera de les Corts 131-159  
08028 Barcelona  
Tel. 934 022 713  
s.politiquesdc@diba.cat  
[www.diba.cat/web/diversitat](http://www.diba.cat/web/diversitat)



**Diputació  
Barcelona**

Àrea d'Hisenda i  
Recursos Interns

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