

# **10a edició del Cercle de comparació intermunicipal de serveis de mediació ciutadana**

Resultats any 2019

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**



**10a edició del  
Cercle de comparació  
intermunicipal de serveis  
de mediació ciutadana**

Resultats any 2019

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Cohesió Social, Ciutadania i Benestar  
Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania  
Servei de Convivència i Diversitat  
Recinte Mundet  
Edifici Migjorn, 3a  
Passeig de la Vall d'Hebron, 171  
08035 Barcelona  
Tel. 934 022 713  
s.conviven.participa@diba.cat  
<https://www.diba.cat/web/convivencia/programa-de-mediacio-ciudadana>

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

## SUMARI

RÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	5
INTRODUCCIÓ.....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	33
MARC TEÒRIC.....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES.....	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	37
EL BENCHMARKING.....	38
LEGISLACIÓ.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA.....	43
CALENDARI DEL CERCLE.....	45
FASE DE DISSENY.....	47
INTRODUCCIÓ.....	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	53
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	67
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RRHH.....	75
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	81
V. INDICADORS D'ENTORN.....	83
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA 2019: EVOLUCIÓ I CONSOLIDACIÓ DELS SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA, QUÈ ENS DIUEN 10 ANYS DE DADES?.....	89
INTRODUCCIÓ.....	91
EVOLUCIÓ I CONSOLIDACIÓ DELS SMC: QUÈ ENS DIUEN 10 ANYS DE DADES?.....	92
DE LA MEDIACIÓ A LA MEDIACIÓ CIUTADANA: A LA RECERCA D'UN NOU MARC D'ANÀLISI.....	108
CONCLUSIONS: REPTES I OPORTUNITATS.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	116



## PRÒLEG

Posem a la vostra disposició els resultats de la 10a edició del Cercle de comparació intermunicipal dels serveis de mediació ciutadana, corresponents als indicadors i dades de l'any 2019. En aquesta edició del cercle hem comptat amb la participació de 40 ajuntaments i 3 consells comarcals que formen part del programa de mediació de la Diputació de Barcelona.

La Diputació de Barcelona té una llarga trajectòria de treball amb els governs locals per impulsar els serveis de mediació ciutadana i acompanyar-ne la implementació. Aquests serveis estan actuant com a receptors i gestors de situacions de conflicte dels veïns i veïnes als municipis, com a divulgadors de la cultura de la pau i el diàleg, així com a agents centrals en la implementació de polítiques de convivència a les nostres ciutats i pobles.

Com hem vist al llarg dels 10 anys de dades del cercle, els serveis de mediació ciutadana s'han consolidat en els territoris com a agents amb una forta vocació de servei a la ciutadania i a les seves organitzacions municipals. I, així mateix, han passat de ser serveis reactius envers els conflictes a tenir un rol principalment pro-actiu, amb una mirada centrada en la creació de vincle i en la construcció de comunitat en els entorns veïnals. El resultat de tot plegat ha estat fer de les nostres ciutats i pobles entorns més relacionals, cohesionats i inclusius.

Aquest bagatge és de gran utilitat per a l'abordatge dels nous reptes socials i de convivència que es presenten als ens locals en el context actual que ens deixa la pandèmia de la COVID.

Per això, des de l'Àrea de Cohesió Social, Ciutadania i Benestar, d'acord amb un nou marc conceptual i estratègic que aposta per fomentar l'acció comunitària per promoure la igualtat, el benestar, la salut i la convivència inclusiva, seguim apostant pel programa de mediació ciutadana com a instrument d'enfortiment dels vincles comunitaris.

Volem agrair, en darrer lloc, l'esforç i dedicació de tots i totes els i les referents tècnics i tècniques i mediadors i mediadores que fan possible la sistematització de dades, fet que

permet disposar d'aquest recull rigorós d'informació que facilita l'avaluació, la diagnosi i la millora de la prestació i gestió d'aquests serveis públics claus per a la cohesió social als municipis.

**Lluïsa Moret Sabidó**  
**Presidenta delegada de l'Àrea de Cohesió Social, Ciutadania i Benestar**





# Els cercles de comparació intermunicipal



## INTRODUCCIÓ

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

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

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i posterior remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels intervingors 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 2001 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçats als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'acions de millora i la transferència de coneixement a través de bones pràctiques o experiències exemplars.

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

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

## DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

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

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

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

Els objectius dels tallers són:

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

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

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

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

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

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

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

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

## FASES DE L'ESTUDI

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

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

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

# El Procés de Millora Contínua



## 1. FASE DE DISSENY

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

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

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

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

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

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

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

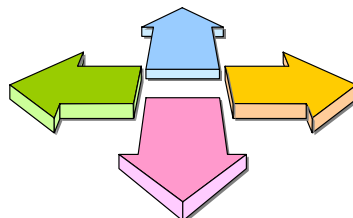
## Les 4 dimensions

### I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

### IV. Dimensió Econòmica

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



### II. Dimensió Usuari / Client

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

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

### III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

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

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

Amb l'objectiu de poder fer comparacions entre diversos serveis -objectiu complementari al de fer comparacions intermunicipals d'un servei-, s'han definit una sèrie d'**indicadors transversals** per a tots els serveis analitzats. En concret, es tracta de 6 indicadors de la dimensió de valors organitzatius / recursos humans (% de gestió directa, % de gestió indirecta, % d'hores de baixa, salari brut d'una categoria professional rellevant en el servei, hores de formació per treballador i % de dones sobre el total de professionals del servei) i de 5 indicadors de la dimensió econòmica (despesa corrent per habitant, % de despesa corrent sobre el pressupost corrent

municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics i altres ingressos, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

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

**Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X**

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

## 2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador  
 Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador  
 Ip = municipi participant

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

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

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

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



### 3. FASE D' AVALUACIÓ

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

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

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

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

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

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

## 4. FASE DE MILLORA

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

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

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

### A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

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

### B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

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

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

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

### D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

### E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els Tallers de Millora:

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

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

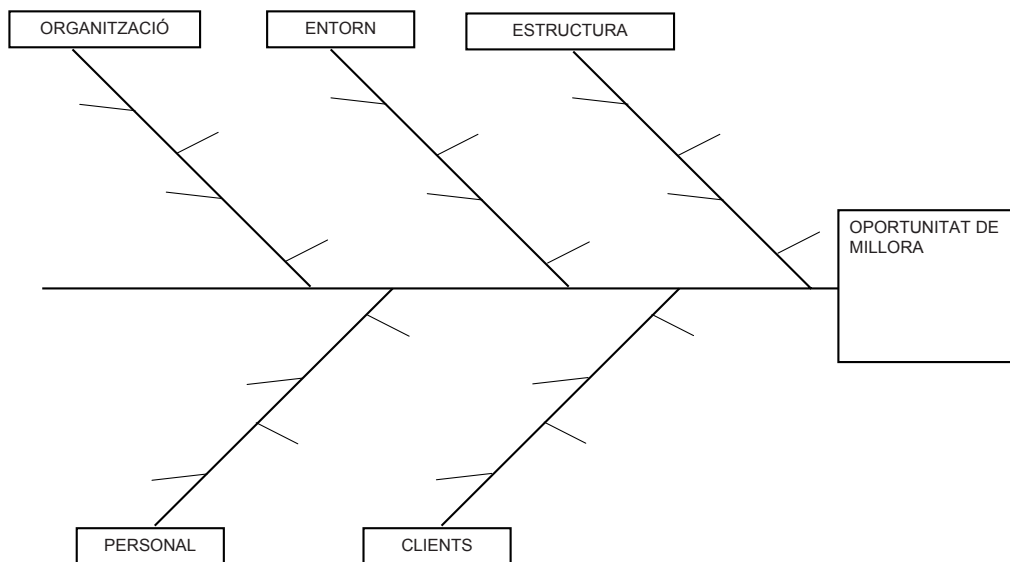
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

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

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

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

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



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

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

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



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

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

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

**Municipi:**

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

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

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

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

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

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

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

## B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

#### EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

## ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

### *Dades identificatives*

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

### *Descripció sintètica*

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

### *Descripció detallada*

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

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

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

## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

### 4.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

### 4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

### 4.B.3. Anàlisi d'un cas

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

### 4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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






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

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

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

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

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

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

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

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

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

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

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

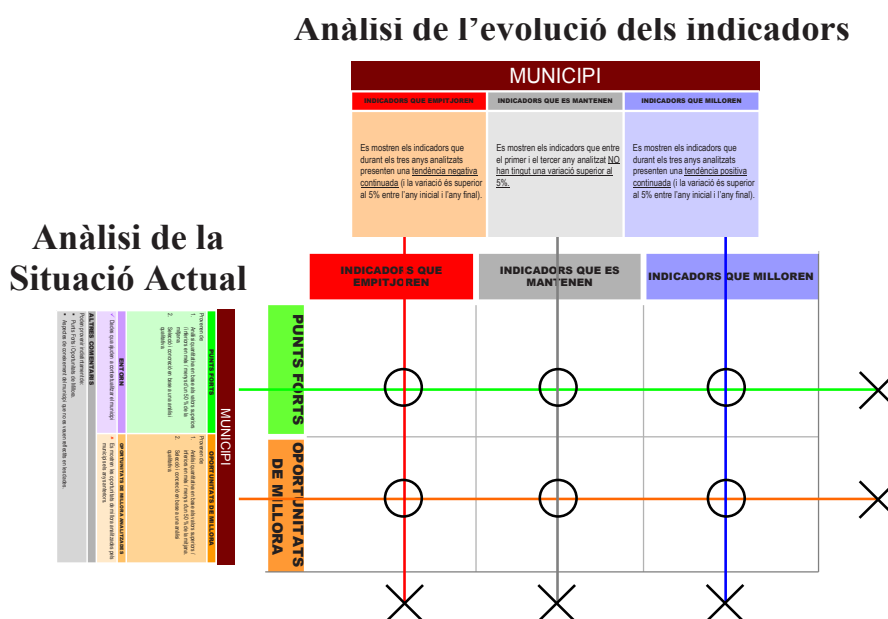
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT FORT</u> i durant els anys analitzats han tingut una <u>tendència NEGATIVA</u>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT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

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

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

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

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



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

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

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

## D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

#### FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

#### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

#### BLOC I. Descripció de l'actuació

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

##### Actuació

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

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

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

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

##### Objectiu de l'actuació

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

*Descripció de l'actuació:*

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

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

*Valoració econòmica de l'actuació:*

Els participants han d'indicar:

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

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

**BLOC II. IMPACTES**

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

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

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

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

## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

### 4.D.1. Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

#### OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

#### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

### II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

#### 4.E.4. Introducció de la metodologia

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

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

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

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

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

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

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

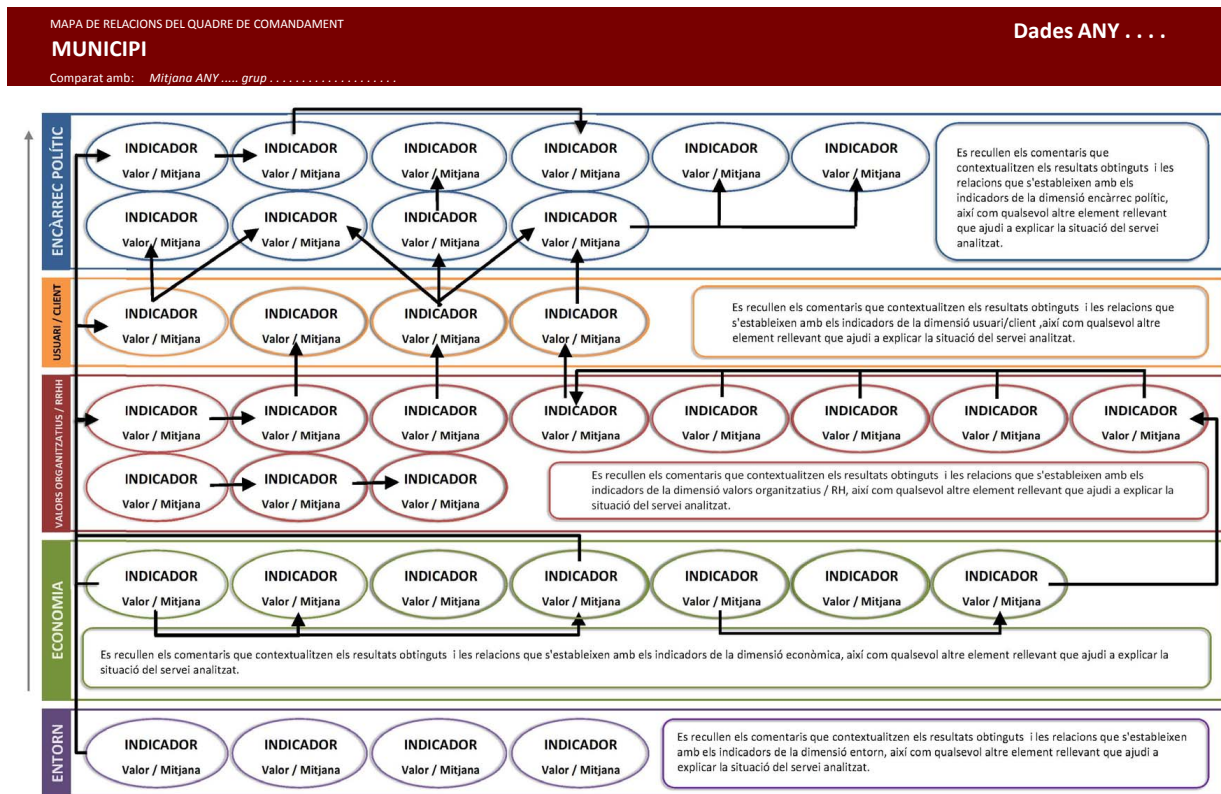
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

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

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

**MUNICIPI**

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

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

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

## 5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

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

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

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

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

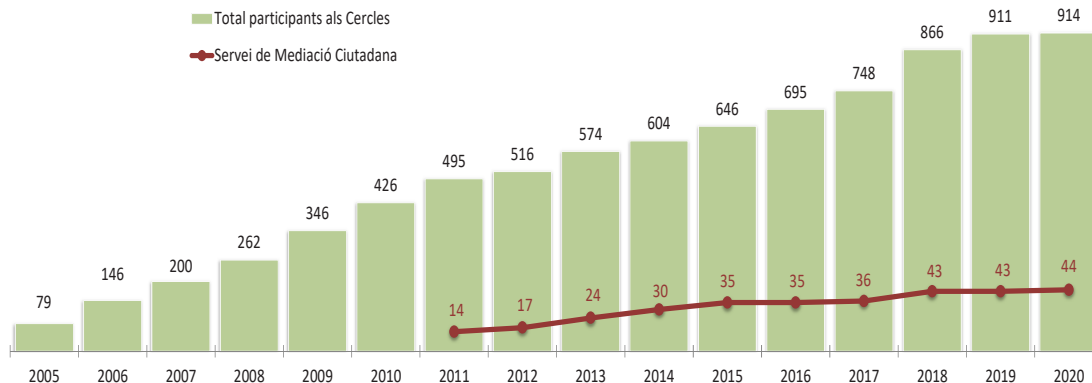
## ALGUNES XIFRES

L'any 2020 s'han realitzat els CCI dels següents 21 serveis, en el quals han participat 914 tècnics municipals, englobats en 34 tallers.

Cercles	2019			2020			Edició (2020)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Polícia Local	68		1	65		1	15a
Neteja viària i residus	50		4	51		4	17a
Biblioteques	143			144		4	17a
Espais Escènics Municipals	29			29			13a
Escoles Bressol	53		4	51		4	15a
Escoles de Música	43			42			15a
Esports	51			50			17a
Serveis Socials	60		5	60		5	19a
Mercats Municipals	31			28			14a
Fires Locals	34		1	36		1	12a
Serveis Locals d'Ocupació	35			37			12a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	41			42			12a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	39	10	1	35	10	1	11a
Enllumenat Públic	34		2	39		2	11a
Servei de Mediació Ciutadana	43			44			10a
Verd Urbà	21		5	21		4	8a
Serveis culturals	22			20			6a
Museus Locals	37			36			5a
Cementiris Municipals	12			12			4a
Oficines tècniques laborals	17			18			2a
Abastament d'aigua	15			18			2a
<b>Total Cercles</b>	<b>911</b>			<b>914</b>			

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

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Edició (2020)
Polícia Local						15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69	66	15a
Neteja viària i residus	12			11	11	17	24	28	24	34	36	40	40	44	43	46	56	53	54	55	17a
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	54	44	44	44	60	60	142	143	143	148		17a
Espais Escènics								12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	30	29	29	13a
Escoles Bressol						8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	57	55	15a
Escoles de Música						7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	43	42	15a
Esports	8				14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52	51	50	17a
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	56	55	57	57	59	64	65	65	65	19a
Mercats Municipals							12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	32	31	28	14a
Fires Locals							14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	35	37			12a
Serveis Locals d'Ocupació									12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	35	37	12a
OMIC									11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	41	42	12a
Seguretat Alimentària (Salut P.)										14	26	36	38	43	43	49	48	51	50	46	11a
Enllumenat Públic										12	13	18	24	25	30	33	32	34	36	41	11a
Servei de Mediació Ciutadana											14	17	24	30	35	35	36	43	43	44	10a
Verd urbà													14	20	21	23	24	27	26	25	8a
Serveis culturals															14	17	18	18	22	20	6a
Museus locals																13	23	35	37	36	5a
Cementiris Municipals																	11	12	12	12	4a
Oficines tècniques laborals																			17	18	2a
Abastament d'aigua																			15	18	2a
<b>Total Cercles</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	
<b>Total participants als Cercles</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>56</b>	<b>79</b>	<b>146</b>	<b>200</b>	<b>262</b>	<b>346</b>	<b>426</b>	<b>495</b>	<b>516</b>	<b>574</b>	<b>604</b>	<b>646</b>	<b>695</b>	<b>748</b>	<b>866</b>	<b>911</b>	<b>914</b>	





# Marc teòric





## DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

## UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

## EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

### Benchmarking intern

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

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

### Benchmarking competitiu

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

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

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

### Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

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

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

**c. Identificar els socis/participants del benchmarking:**

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

**d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:**

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

**e. Actuar:**

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

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

**a. Fase de planificació**

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

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

**b. Fase d'anàlisi**

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

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

**c. Fase d'integració**

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

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

**d. Fase d'acció**

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

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

**e. Fase de maduresa**

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

## LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2018*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2020.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2018*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2020.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH NÚRIA; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». *Papeles de Economía Española*, núm. 115 (2008), p. 244-258.



# El cercle de comparació de serveis de mediació ciutadana





## 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 2020.

### DATES DEL CERCLE DE SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA





## Fase de disseny



## INTRODUCCIÓ

### MISSIÓ DELS SERVEIS DE MEDIACIÓ CIUTADANA

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

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

### CORRELACIONS

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

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

- ♦ Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ Temps mitjà entre la primera intervenció i el tancament dels casos tancats (excepte desestimats i derivats o interromputs).
- ♦ % de despesa externalitzada del servei de mediació s/ despesa corrent del servei.
- ♦ % d'hores de baixa s/ total d'hores anuals dels mediadors/es (només a partir del 5% es considera una Oportunitat de Millora).
- ♦ % de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent.

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

- ♦ Nombre de participacions del SMC en Projectes Compartits municipals.
- ♦ Nombre de participacions del SMC en Taules Transversals del municipi.
- ♦ Nombre de participacions del SMC en Intervencions Comunitàries.

- ♦ % de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació.
- ♦ % de casos oberts a proposta del servei de Mediació.
- ♦ % de casos adreçats al Serveis de Mediació per altres Serveis municipals.
- ♦ % de casos adreçats al Serveis de Mediació per altres administracions.
- ♦ % de casos adreçats al Serveis de Mediació per entitats ciutadanes o professionals.
- ♦ % d'hores dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % d'hores dedicades a activitats de formació sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % d'hores dedicades a activitats de sensibilització sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % d'hores dedicades a assessoraments sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % d'hores dedicades a activitats de difusió en mitjans de comunicació sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % d'hores dedicades a Projectes Compartits sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % d'hores dedicades a la participació en Taules Transversals sobre total d'hores de mediador/a.

- ♦ % d'hores dedicades a la participació en Intervencions Comunitàries sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % d'hores dedicades a d'altres activitats, sobre total d'hores de mediador/a.
- ♦ % de casos multiparts s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ Hores d'atenció al públic setmanal al matí.
- ♦ de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % d'Altres casos s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de casos de mediació reparadora i/o ordenances municipals s/ total de casos tancats (excepte desestimats).
- ♦ % de Gestió directa (Ajuntament, OOAA, Empreses municipals).
- ♦ % de Gestió indirecta (concessió, altres).
- ♦ Mitjana d'hores dedicades a activitats de mediació/gestió/facilitació per cas tancat.
- ♦ Mitjana d'intervencions per cas tancat (excepte derivats, interromputs i desestimats).
- ♦ Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res.
- ♦ % de dones s/ total de mediadors/res.
- ♦ % de dones comandament s/ total de comandaments.
- ♦ % d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent.
- ♦ Població.
- ♦ Densitat de població (hab. / km<sup>2</sup> municipi).
- ♦ Renda per càpita.
- ♦ Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana.
- ♦ IVS4: % població de 75 anys o més que viu sola (base 100).
- ♦ IVS5: % població nascuda fora UE (base 100).

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

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

ENCÀRREC POLÍTIC	<table border="1"> <tr> <th>Impulsar la mediació ciutadana</th> <th>2019</th> <th>2019</th> <th>2019</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Participants directes en processos de mediació / gestió / facilitació per cada 1.000 habitants</td> <td>5,6</td> <td>% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>24,2</td> <td>% de casos en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació</td> <td>37,8</td> </tr> <tr> <td>Casos tancats (excepte desestimats) per cada 1.000 habitants</td> <td>2,2</td> <td>% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>6,3</td> <td>% de casos oberts a proposta del servei de Mediació</td> <td>2,0</td> </tr> <tr> <td>Número d'assistents en activitats de formació per cada 1.000 habitants</td> <td>6,9</td> <td>% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>50,5</td> <td>% de casos adreçats al Servei de Mediació per altres Serveis municipals</td> <td>51,6</td> </tr> <tr> <td>Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants</td> <td>9,3</td> <td>% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>19,1</td> <td>% de casos adreçats al Servei de Mediació per altres administracions</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Lindar superior per OM: 30%</td> <td>% de casos adreçats al Servei de Mediació per entitats ciutadanes o professionals</td> <td>3,0</td> </tr> </table>	Impulsar la mediació ciutadana	2019	2019	2019	2019	Participants directes en processos de mediació / gestió / facilitació per cada 1.000 habitants	5,6	% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	24,2	% de casos en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació	37,8	Casos tancats (excepte desestimats) per cada 1.000 habitants	2,2	% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	6,3	% de casos oberts a proposta del servei de Mediació	2,0	Número d'assistents en activitats de formació per cada 1.000 habitants	6,9	% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	50,5	% de casos adreçats al Servei de Mediació per altres Serveis municipals	51,6	Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants	9,3	% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	19,1	% de casos adreçats al Servei de Mediació per altres administracions	5,6			Lindar superior per OM: 30%		% de casos adreçats al Servei de Mediació per entitats ciutadanes o professionals	3,0	<table border="1"> <tr> <th>Potenciar les diverses àrees de mediació</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a activitats de mediació / gestió / facilitació s/total d'hores de mediació/a</td> <td>59,1</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a activitats de formació s/total d'hores de mediació/a</td> <td>3,0</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a activitats de sensibilització s/total d'hores de mediació/a</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a assessoraments sobre total d'hores de mediació/a</td> <td>4,0</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a activitats de difusió en mitjans de comunicació sobre total d'hores de mediació/a</td> <td>2,6</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a Projectes Compartits sobre total d'hores de mediació/a</td> <td>3,2</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a la participació en Taules Transversals sobre total d'hores de mediació/a</td> <td>4,0</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a la participació en Intervencions Comunitàries sobre total d'hores de mediació/a</td> <td>10,7</td> </tr> <tr> <td>% d'hores dedicades a d'altres activitats no especificades, sobre total d'hores de mediació/a</td> <td>10,0</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Lindar superior per OM: 15%</td> </tr> </table>	Potenciar les diverses àrees de mediació	2019	% d'hores dedicades a activitats de mediació / gestió / facilitació s/total d'hores de mediació/a	59,1	% d'hores dedicades a activitats de formació s/total d'hores de mediació/a	3,0	% d'hores dedicades a activitats de sensibilització s/total d'hores de mediació/a	3,5	% d'hores dedicades a assessoraments sobre total d'hores de mediació/a	4,0	% d'hores dedicades a activitats de difusió en mitjans de comunicació sobre total d'hores de mediació/a	2,6	% d'hores dedicades a Projectes Compartits sobre total d'hores de mediació/a	3,2	% d'hores dedicades a la participació en Taules Transversals sobre total d'hores de mediació/a	4,0	% d'hores dedicades a la participació en Intervencions Comunitàries sobre total d'hores de mediació/a	10,7	% d'hores dedicades a d'altres activitats no especificades, sobre total d'hores de mediació/a	10,0	Lindar superior per OM: 15%					
	Impulsar la mediació ciutadana	2019	2019	2019	2019																																																										
	Participants directes en processos de mediació / gestió / facilitació per cada 1.000 habitants	5,6	% de casos de mediació amb acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	24,2	% de casos en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació	37,8																																																									
	Casos tancats (excepte desestimats) per cada 1.000 habitants	2,2	% de casos de mediació sense acord s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	6,3	% de casos oberts a proposta del servei de Mediació	2,0																																																									
	Número d'assistents en activitats de formació per cada 1.000 habitants	6,9	% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	50,5	% de casos adreçats al Servei de Mediació per altres Serveis municipals	51,6																																																									
	Número d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants	9,3	% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	19,1	% de casos adreçats al Servei de Mediació per altres administracions	5,6																																																									
			Lindar superior per OM: 30%		% de casos adreçats al Servei de Mediació per entitats ciutadanes o professionals	3,0																																																									
	Potenciar les diverses àrees de mediació	2019																																																													
	% d'hores dedicades a activitats de mediació / gestió / facilitació s/total d'hores de mediació/a	59,1																																																													
	% d'hores dedicades a activitats de formació s/total d'hores de mediació/a	3,0																																																													
% d'hores dedicades a activitats de sensibilització s/total d'hores de mediació/a	3,5																																																														
% d'hores dedicades a assessoraments sobre total d'hores de mediació/a	4,0																																																														
% d'hores dedicades a activitats de difusió en mitjans de comunicació sobre total d'hores de mediació/a	2,6																																																														
% d'hores dedicades a Projectes Compartits sobre total d'hores de mediació/a	3,2																																																														
% d'hores dedicades a la participació en Taules Transversals sobre total d'hores de mediació/a	4,0																																																														
% d'hores dedicades a la participació en Intervencions Comunitàries sobre total d'hores de mediació/a	10,7																																																														
% d'hores dedicades a d'altres activitats no especificades, sobre total d'hores de mediació/a	10,0																																																														
Lindar superior per OM: 15%																																																															
<table border="1"> <tr> <th>Impulsar el treball transversal</th> <th>2019</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Nombre de participacions del SMC en Projectes Compartits municipals</td> <td>14,0</td> <td>% de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>25,0</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participacions del SMC en Taules Transversals del municipi</td> <td>8,0</td> <td>% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents</td> <td>53,3</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participacions del SMC en Intervencions Comunitàries</td> <td>13,3</td> <td>% d'activitats de sensibilització gestionades en col·laboració amb altres agents</td> <td>38,3</td> </tr> </table>	Impulsar el treball transversal	2019	2019	Nombre de participacions del SMC en Projectes Compartits municipals	14,0	% de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	25,0	Nombre de participacions del SMC en Taules Transversals del municipi	8,0	% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents	53,3	Nombre de participacions del SMC en Intervencions Comunitàries	13,3	% d'activitats de sensibilització gestionades en col·laboració amb altres agents	38,3	<table border="1"> <tr> <th>Promoure la col·laboració amb altres agents</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents</td> <td>53,3</td> </tr> <tr> <td>% d'activitats de sensibilització gestionades en col·laboració amb altres agents</td> <td>38,3</td> </tr> </table>	Promoure la col·laboració amb altres agents	2019	% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents	53,3	% d'activitats de sensibilització gestionades en col·laboració amb altres agents	38,3																																									
Impulsar el treball transversal	2019	2019																																																													
Nombre de participacions del SMC en Projectes Compartits municipals	14,0	% de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	25,0																																																												
Nombre de participacions del SMC en Taules Transversals del municipi	8,0	% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents	53,3																																																												
Nombre de participacions del SMC en Intervencions Comunitàries	13,3	% d'activitats de sensibilització gestionades en col·laboració amb altres agents	38,3																																																												
Promoure la col·laboració amb altres agents	2019																																																														
% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents	53,3																																																														
% d'activitats de sensibilització gestionades en col·laboració amb altres agents	38,3																																																														
USUAR/CIENT	<table border="1"> <tr> <th>Ofertir un servei de qualitat als SMC</th> <th>2019</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació</td> <td>8,4</td> <td>Hores d'obertura setmanal pel matí</td> <td>22,1</td> </tr> <tr> <td>Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i la intervenció s/ total casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>1,8</td> <td>Hores d'obertura setmanal per la tarda</td> <td>8,4</td> </tr> <tr> <td>Temps mitjà entre la primera intervenció i el tancament dels casos tancats (excepte desestimats i derivats o interromputs)</td> <td>47,4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>% de casos multiparts s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>16,5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de formació</td> <td>8,7</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de sensibilització</td> <td>8,3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Visites professionals als Serveis de Mediació</td> <td>8,2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Ofertir un servei de qualitat als SMC	2019	2019	Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació	8,4	Hores d'obertura setmanal pel matí	22,1	Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i la intervenció s/ total casos tancats (excepte desestimats)	1,8	Hores d'obertura setmanal per la tarda	8,4	Temps mitjà entre la primera intervenció i el tancament dels casos tancats (excepte desestimats i derivats o interromputs)	47,4			% de casos multiparts s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	16,5			Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de formació	8,7			Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de sensibilització	8,3			Visites professionals als Serveis de Mediació	8,2			<table border="1"> <tr> <th>Ofertir un servei accessible als usuaris</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Hores d'obertura setmanal pel matí</td> <td>22,1</td> </tr> <tr> <td>Hores d'obertura setmanal per la tarda</td> <td>8,4</td> </tr> </table>	Ofertir un servei accessible als usuaris	2019	Hores d'obertura setmanal pel matí	22,1	Hores d'obertura setmanal per la tarda	8,4	<table border="1"> <tr> <th>Identificar la tipologia dels diversos casos atesos</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>62,3</td> </tr> <tr> <td>% de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>12,1</td> </tr> <tr> <td>% de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>3,3</td> </tr> <tr> <td>% de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>11,8</td> </tr> <tr> <td>% de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>2,2</td> </tr> <tr> <td>% d'Altres casos s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>2,9</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Lindar superior per OM: 30%</td> </tr> </table>	Identificar la tipologia dels diversos casos atesos	2019	% de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	62,3	% de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	12,1	% de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	3,3	% de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	11,8	% de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	0,5	% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	2,2	% d'Altres casos s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	2,9	Lindar superior per OM: 30%		<table border="1"> <tr> <th>Identificar els casos de mediació reparadora atesos</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>4,8</td> </tr> </table>	Identificar els casos de mediació reparadora atesos	2019	% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	4,8
	Ofertir un servei de qualitat als SMC	2019	2019																																																												
	Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació	8,4	Hores d'obertura setmanal pel matí	22,1																																																											
	Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i la intervenció s/ total casos tancats (excepte desestimats)	1,8	Hores d'obertura setmanal per la tarda	8,4																																																											
	Temps mitjà entre la primera intervenció i el tancament dels casos tancats (excepte desestimats i derivats o interromputs)	47,4																																																													
	% de casos multiparts s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	16,5																																																													
	Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de formació	8,7																																																													
	Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de sensibilització	8,3																																																													
	Visites professionals als Serveis de Mediació	8,2																																																													
	Ofertir un servei accessible als usuaris	2019																																																													
Hores d'obertura setmanal pel matí	22,1																																																														
Hores d'obertura setmanal per la tarda	8,4																																																														
Identificar la tipologia dels diversos casos atesos	2019																																																														
% de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	62,3																																																														
% de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	12,1																																																														
% de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	3,3																																																														
% de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	11,8																																																														
% de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	0,5																																																														
% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	2,2																																																														
% d'Altres casos s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	2,9																																																														
Lindar superior per OM: 30%																																																															
Identificar els casos de mediació reparadora atesos	2019																																																														
% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	4,8																																																														
<table border="1"> <tr> <th>Identificar els casos de mediació reparadora atesos</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</td> <td>4,8</td> </tr> </table>	Identificar els casos de mediació reparadora atesos	2019	% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	4,8	<table border="1"> <tr> <th>Difondre el servei als mitjans de comunicació i al web</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Visites al web (o blog)</td> <td>1.815,1</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'actuacions en xarxes socials</td> <td>43,7</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'actuacions en premsa, ràdio o televisió</td> <td>7,3</td> </tr> </table>	Difondre el servei als mitjans de comunicació i al web	2019	Visites al web (o blog)	1.815,1	Nombre d'actuacions en xarxes socials	43,7	Nombre d'actuacions en premsa, ràdio o televisió	7,3																																																		
Identificar els casos de mediació reparadora atesos	2019																																																														
% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	4,8																																																														
Difondre el servei als mitjans de comunicació i al web	2019																																																														
Visites al web (o blog)	1.815,1																																																														
Nombre d'actuacions en xarxes socials	43,7																																																														
Nombre d'actuacions en premsa, ràdio o televisió	7,3																																																														
VALORS ORGANITZATIUS	<table border="1"> <tr> <th>Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió</th> <th>2019</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, empreses municipals) (SMC)</td> <td>100,0</td> <td>Hores anuals de mediació/a per cada 1.000 habitants</td> <td>44,3</td> </tr> <tr> <td>% de Gestió indirecta (concessió, altres) (SMC)</td> <td>0,0</td> <td>Mitjana d'hores dedicades a activitats de mediació/gestió/facilitació per cas tancat</td> <td>12,8</td> </tr> <tr> <td>% de despesa externalitzada de mediació s/ despesa corrent del servei (SMC)</td> <td>40,7</td> <td>Mitjana d'intervencions per cas tancat (excepte derivats, interromputs i desestimats)</td> <td>8,2</td> </tr> <tr> <td>% de places creades en plantilla respecte les places del Servei de Mediació</td> <td>32,5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2019	2019	% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, empreses municipals) (SMC)	100,0	Hores anuals de mediació/a per cada 1.000 habitants	44,3	% de Gestió indirecta (concessió, altres) (SMC)	0,0	Mitjana d'hores dedicades a activitats de mediació/gestió/facilitació per cas tancat	12,8	% de despesa externalitzada de mediació s/ despesa corrent del servei (SMC)	40,7	Mitjana d'intervencions per cas tancat (excepte derivats, interromputs i desestimats)	8,2	% de places creades en plantilla respecte les places del Servei de Mediació	32,5			<table border="1"> <tr> <th>Promoure un clima laboral positiu per als treballadors</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les mediadors/res</td> <td>2,2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Lindar superior per OM: 5%</td> </tr> <tr> <td>Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complet)</td> <td>38.099,5</td> </tr> <tr> <td>Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res</td> <td>75,6</td> </tr> </table>	Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2019	% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les mediadors/res	2,2	Lindar superior per OM: 5%		Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complet)	38.099,5	Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	75,6	<table border="1"> <tr> <th>Millorar les habilitats dels/les treballadors/res</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Hores anuals de formació per mediació/a (a temps complet)</td> <td>48,3</td> </tr> <tr> <td>Hores anuals de supervisió per mediació/a (a temps complet)</td> <td>14,8</td> </tr> </table>	Millorar les habilitats dels/les treballadors/res	2019	Hores anuals de formació per mediació/a (a temps complet)	48,3	Hores anuals de supervisió per mediació/a (a temps complet)	14,8	<table border="1"> <tr> <th>Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% de dones s/ total de mediadors/res</td> <td>68,9</td> </tr> <tr> <td>% de dones comandament s/ total de comandaments</td> <td>61,1</td> </tr> </table>	Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes	2019	% de dones s/ total de mediadors/res	68,9	% de dones comandament s/ total de comandaments	61,1																		
	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2019	2019																																																												
	% de Gestió directa (Ajuntament, OAAA, empreses municipals) (SMC)	100,0	Hores anuals de mediació/a per cada 1.000 habitants	44,3																																																											
	% de Gestió indirecta (concessió, altres) (SMC)	0,0	Mitjana d'hores dedicades a activitats de mediació/gestió/facilitació per cas tancat	12,8																																																											
	% de despesa externalitzada de mediació s/ despesa corrent del servei (SMC)	40,7	Mitjana d'intervencions per cas tancat (excepte derivats, interromputs i desestimats)	8,2																																																											
	% de places creades en plantilla respecte les places del Servei de Mediació	32,5																																																													
	Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2019																																																													
	% d'hores anuals de baixa s/ total d'hores anuals dels/les mediadors/res	2,2																																																													
	Lindar superior per OM: 5%																																																														
	Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complet)	38.099,5																																																													
Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	75,6																																																														
Millorar les habilitats dels/les treballadors/res	2019																																																														
Hores anuals de formació per mediació/a (a temps complet)	48,3																																																														
Hores anuals de supervisió per mediació/a (a temps complet)	14,8																																																														
Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes	2019																																																														
% de dones s/ total de mediadors/res	68,9																																																														
% de dones comandament s/ total de comandaments	61,1																																																														
ECONOMIA	<table border="1"> <tr> <th>Disposar dels recursos adequats</th> <th>2019</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Despesa corrent del servei per habitant</td> <td>1,4</td> <td>% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent (SMC)</td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal</td> <td>0,3</td> <td>% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent (SMC)</td> <td>31,1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)</td> <td>68,9</td> </tr> </table>	Disposar dels recursos adequats	2019	2019	Despesa corrent del servei per habitant	1,4	% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent (SMC)	0,0	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,3	% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent (SMC)	31,1			% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)	68,9	<table border="1"> <tr> <th>Finançar adequadament els recursos</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent (SMC)</td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent (SMC)</td> <td>31,1</td> </tr> <tr> <td>% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)</td> <td>68,9</td> </tr> </table>	Finançar adequadament els recursos	2019	% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent (SMC)	0,0	% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent (SMC)	31,1	% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)	68,9																																						
	Disposar dels recursos adequats	2019	2019																																																												
	Despesa corrent del servei per habitant	1,4	% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent (SMC)	0,0																																																											
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,3	% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent (SMC)	31,1																																																											
		% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)	68,9																																																												
Finançar adequadament els recursos	2019																																																														
% d'autofinançament per taxes i preus públics s/ despesa corrent (SMC)	0,0																																																														
% de finançament per part d'altres institucions s/ despesa corrent (SMC)	31,1																																																														
% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)	68,9																																																														
ENTORN	<table border="1"> <tr> <th>2019</th> <th>2019</th> <th>2019</th> <th>2019</th> </tr> <tr> <td>Població</td> <td>60.312,9</td> <td>Nombre de centres</td> <td>1,1</td> </tr> <tr> <td>Densitat de població</td> <td>677,1</td> <td>Índex de Vulnerabilitat Social (IVSO)</td> <td>93,4</td> </tr> <tr> <td>Renda per càpita</td> <td>16.770,6</td> <td>IVSO 1: % d'atur</td> <td>99,9</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>IVSO 2: Base imposable mitjana IRPF</td> <td>96,7</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>IVSO 3: Dificultat d'accés a l'habitatge</td> <td>98,3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>IVSO 4: % població de 75 anys o més que viu sola</td> <td>97,0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>IVSO 5: % població de població nascuda fora de la UE</td> <td>101,0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>IVSO 6: Taxa d'escolarització als 17 anys</td> <td>98,3</td> </tr> </table>	2019	2019	2019	2019	Població	60.312,9	Nombre de centres	1,1	Densitat de població	677,1	Índex de Vulnerabilitat Social (IVSO)	93,4	Renda per càpita	16.770,6	IVSO 1: % d'atur	99,9			IVSO 2: Base imposable mitjana IRPF	96,7			IVSO 3: Dificultat d'accés a l'habitatge	98,3			IVSO 4: % població de 75 anys o més que viu sola	97,0			IVSO 5: % població de població nascuda fora de la UE	101,0			IVSO 6: Taxa d'escolarització als 17 anys	98,3																										
	2019	2019	2019	2019																																																											
	Població	60.312,9	Nombre de centres	1,1																																																											
	Densitat de població	677,1	Índex de Vulnerabilitat Social (IVSO)	93,4																																																											
	Renda per càpita	16.770,6	IVSO 1: % d'atur	99,9																																																											
			IVSO 2: Base imposable mitjana IRPF	96,7																																																											
		IVSO 3: Dificultat d'accés a l'habitatge	98,3																																																												
		IVSO 4: % població de 75 anys o més que viu sola	97,0																																																												
		IVSO 5: % població de població nascuda fora de la UE	101,0																																																												
		IVSO 6: Taxa d'escolarització als 17 anys	98,3																																																												





## I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

### Impulsar la mediació ciutadana

Participants directes en processos de mediació /gestió i/o /facilitació per cada 1.000 habitants		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra els/les participants directes en processos de mediació/ gestió i/o facilitació en relació al conjunt de la població. Cal fer notar que es tracta d'un dels tipus d'usuaris/àries de mediació (existeixen altres tipus d'usuaris/àries com ara els/les assistents a activitats de sensibilització).		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Participants directes en processos de mediació/ gestió i /o facilitació}}{\text{Nombre d'habitants}}$	x 1.000
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participants directes en processos de mediació/ gestió i /o facilitació: Persones que han participat presencialment en els processos de mediació tancats durant el període. Entendrem per processos de mediació/ gestió i/o facilitació, la intervenció, tractament i gestió alternativa de conflictes manifestats. Es buscarà la resolució no judicialitzada de conflictes (amb una, dues o més parts confrontades; agents individuals, entitats i/o administracions -com seria el cas, en les accions de mediació reparadora-). En el cas de grups, únicament es comptarà els individus que "s'han assegut a la taula de mediació ". Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Idescat - INE.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 6,59		<b>Ens locals participants:</b> 44

Casos tancats (excepte desestimats) per cada 1.000 habitants		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la relació entre tots els casos tancats en el període (excepte desestimats) per cada mil habitants.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Total de casos tancats (excepte desestimats) en el període}}{\text{Nombre d'habitants}}$	x 1.000
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període, excepte casos desestimats: És la suma de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació/ gestió/ facilitació interromputs i/o derivats. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Idescat - INE.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 2,18		<b>Ens locals participants:</b> 43

<b>Número d'assistents a activitats de formació per cada 1.000 habitants</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra els /les assistents a activitats de formació per cada mil habitants. Cal fer notar que es tracta d'un dels tipus d'usuaris/àries de mediació (existeixen altres tipus d'usuaris/àries com ara els/les participants directes en processos de mediació).		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número d'assistents a activitats de formació}}{\text{Nombre d'habitants}}$	x 1.000
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'assistents a activitats de formació: Persones que han assistit a activitats formatives, enteses com aquelles planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC que cerquen en l'usuari/ària, l'adquisició d'eines conceptuals, metodològiques, relacionals... que ajudin a la gestió alternativa de conflictes. No considerarem com a "acció formativa" les que pretenen una "presa de consciència". Habitualment pensarem en activitats grupals i realitzades dins d'un marc institucional concret - escoles, professionals del mateix ajuntament, entitats veïnals, comunitats de propietaris...- En qualsevol cas, sempre parlarem d'activitats finalitzades durant el període de referència.. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Idescat - INE.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 6,92		<b>Ens locals participants:</b> 44

<b>Número d'assistents a activitats de sensibilització per cada 1.000 habitants</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra els /les assistents a activitats de sensibilització per cada mil habitants. Cal fer notar que es tracta d'un dels tipus d'usuaris/àries de mediació (existeixen altres tipus d'usuaris/àries com ara els/les participants directes en processos de mediació).		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número d'assistents a activitats de sensibilització}}{\text{Nombre d'habitants}}$	x 1.000
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'assistents a activitats de sensibilització: Persones que han assistit a activitats de sensibilització, enteses com aquelles accions d'informació/ sensibilització/ difusió i intercanvi amb altres agents, amb la finalitat principal de difondre, sensibilitzar la població i promoure-la vers la cultura de la pau i la gestió alternativa de conflictes. Així com també, informar dels dispositius al seu abast (SMC, canals d'accés, derivacions...). De forma paral·lela, aquestes accions poden ajudar a la prevenció i/o detecció de situacions potencialment conflictives al territori. Com a exemple, algunes activitats de sensibilització que poden ser planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC, poden ser: tallers de sensibilització, xerrades informatives, difusió a través dels mitjans de comunicació, edició de díptics, tríptics, cartells...En qualsevol cas, sempre parlarem d'activitats finalitzades durant el període de referència.. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: Idescat - INE.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 9,34		<b>Ens locals participants:</b> 44

## Gestionar els casos de mediació

% de casos de mediació amb acord s/ total casos tancats (excepte desestimats)		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació que s'han tancat amb acord.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos de mediació amb acord}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de mediació amb acord: Casos de mediació que durant el període han acabat amb acord escrit o verbal. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. Font: Ajuntaments.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 24,19%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

% de casos de mediació sense acord s/ total casos tancats (excepte desestimats)		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació que s'han tancat sense acord.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos de mediació sense acord}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de mediació sense acord: Casos de mediació que durant el període han acabat sense acord. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. Font: Ajuntaments.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 6,25%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de gestió o facilitació.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos de gestió / facilitació}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de gestió / facilitació: Casos en els quals no s'ha dut a terme un procés de mediació, però s'ha realitzat una entrevista presencial amb una de les parts implicades i es continua intervenint fins el final del procés. Han de ser casos tancats durant el període. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. Font: Ajuntaments.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 50,45%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos derivats o interromputs s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació/ gestió/ facilitació que s'han derivat o interromput.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos derivats o interromputs}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de mediació/ gestió/ facilitació derivats o interromputs: Casos en els quals tot i haver-hi un conflicte identificat, un cop oberts s'ha considerat que s'han de derivar a un altre servei de l'ajuntament o del territori (derivats). O bé aquells en els que s'ha començat a intervenir però han estat interromputs; bé a voluntat de les parts, o bé a decisió del servei (interromputs). Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 19,10%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

### Vies d'accés dels casos de mediació

% de casos en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de mediació		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Percentatge de casos tancats en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació sense passar prèviament per altres serveis municipals.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número de casos tancats en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de casos tancats en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació: Total de casos tancats en què l'usuari s'ha adreçat directament al Servei de Mediació sense passar prèviament per altres serveis municipals. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. Font: Ajuntaments.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 37,83%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

% de casos oberts a proposta del Servei de mediació		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Percentatge de casos tancats iniciats directament pel Servei de Mediació.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número de casos tancats, oberts a proposta del Servei de Mediació}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de casos tancats iniciats directament pel Servei de Mediació: Total de casos tancats iniciats directament pel Servei de Mediació. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. Font: Ajuntaments.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 1,98%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

% de casos adreçats al Servei de mediació per altres serveis municipals		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Total de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'altres serveis municipals com Oficina d'atenció al Ciutadà, Oficina de Gestió d'Incidències, OMIC, Oficina local d'habitatge, Policia local, Serveis socials, Urbanisme, Alcaldia, Civisme, Pla per la convivència, defensor del ciutadà, etc...		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número de casos tancats adreçats al Servei de Mediació per altres serveis municipals}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'altres serveis municipals: Total de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'altres serveis municipals com Oficina d'atenció al Ciutadà, Oficina de Gestió d'Incidències, OMIC, Oficina local d'habitatge, Policia local, Serveis socials, Urbanisme, Alcaldia, Civisme, Pla per la convivència, defensor del ciutadà, etc... Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. Font: Ajuntaments.</li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 51,65%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos adreçats a Servei de mediació per altres administracions</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Total de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'altres administracions com el CAP, Escola, Institut, Jutge de Pau, Fiscalia i altres cossos judicials, Mossos d'Esquadra, Síndic de greuges, etc...		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Número de casos tancats adreçats al Servei de Mediació per altres administracions</i>	x 100
	<i>Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)</i>	
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'altres administracions: Total de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'altres administracions com el CAP, Escola, Institut, Jutge de Pau, Fiscalia i altres cossos judicials, Mossos d'Esquadra, Síndic de greuges, etc... <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 5,57%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos adreçats als Serveis de mediació per entitats ciutadanes o professionals</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Total de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'entitats ciutadanes o professionals com associacions de veïns, administradors de finques, agències immobiliàries, advocats, notaris, etc...		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Número de casos tancats adreçats al Servei de Mediació per entitats ciutadanes o professionals</i>	x 100
	<i>Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)</i>	
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'entitats ciutadanes o professionals: Total de casos tancats adreçats al Servei de Mediació municipal per part d'entitats ciutadanes o professionals com associacions de veïns, administradors de finques, agències immobiliàries, advocats, notaris, etc... <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,97%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

### Potenciar les diverses àrees de mediació

% d'hores dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació sobre el total d'hores de mediador/a		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació. Entendrem per processos de mediació/ gestió i/o facilitació, la intervenció, tractament i gestió alternativa de conflictes manifestats. Es buscarà la resolució no judicialitzada de conflictes (amb una, dues o més parts confrontades; agents individuals, entitats i/o administracions - com seria el cas, en les accions de mediació reparadora-). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 59,06%		<b>Ens locals participants:</b> 41

% d'hores dedicades a activitats de formació sobre el total d'hores de mediador/a		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a activitats de formació.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de formació}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a activitats de formació: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats de formació, del conjunt de mediadors/res. Entendrem per "activitats formatives", aquelles planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC que cerquen en l'usuari/ària, l'adquisició d'eines conceptuals, metodològiques, relacionals... que ajudin a la gestió alternativa de conflictes. No considerarem com a "acció formativa" les que pretenen una "presa de consciència". Habitualment pensarem en activitats grupals i realitzades dins d'un marc institucional concret -escoles, professionals del mateix ajuntament, entitats veïnals, comunitats de propietaris...- <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 3,00%		<b>Ens locals participants:</b> 41

% d'hores dedicades a activitats de sensibilització sobre el total d'hores de mediador/a		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a activitats de sensibilització.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a activitats de sensibilització: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats de sensibilització, del conjunt de mediadors/res. Entenem per "activitats de sensibilització" aquelles accions d'informació/ sensibilització/ difusió i intercanvi amb altres agents, amb la finalitat principal de difondre, sensibilitzar la població en la cultura de la pau i la gestió alternativa de conflictes. Així com també, informar dels dispositius al seu abast (SMC, canals d'accés, derivacions...). De forma paral·lela, aquestes accions poden ajudar a la prevenció i/o detecció de situacions potencialment conflictives al territori. Com a exemple, algunes activitats de sensibilització que poden ser planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC, poden ser: tallers de sensibilització, xerrades informatives, difusió a través dels mitjans de comunicació, edició de díptics, tríptics, cartells... <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 3,47%		<b>Ens locals participants:</b> 41

% d'hores dedicades a assessoraments sobre el total d'hores de mediador/a		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Percentatge d'hores anuals dedicades a l'assessorament en temes de mediació. L'assessorament és un tasca que se sol proveir a professionals d'altres serveis públics o privats, o a particulars.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a assessorament}}{\text{Total d'hores de mediador}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a assessorament: Sumatori total d'hores anuals dedicades a l'assessorament en temes de mediació. L'assessorament és un tasca que se sol proveir a professionals d'altres serveis públics o privats, o a particulars. <i>Font: Ajuntaments</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 3,95%		<b>Ens locals participants:</b> 41



<b>% d'hores dedicades a activitats de difusió en mitjans de comunicació sobre el total d'hores de mediador/a</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
Percentatge d'hores anuals dedicades a activitats de difusió a mitjans de comunicació (premsa, ràdio o televisió), a xarxes socials i al blog o web del servei. NO INCLOU les hores dedicades a activitats de formació o sensibilització."		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de difusió}}{\text{Total d'hores de mediador}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a activitats de difusió: Sumatori total d'hores anuals dedicades a activitats de difusió a mitjans de comunicació (premsa, ràdio o televisió), a xarxes socials i al blog o web del servei. <i>Font: Ajuntaments</i> NO INCLOU les hores dedicades a activitats de formació o sensibilització.</li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació . <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,56%</b>		<b>Ens locals participants: 41</b>

<b>% d'hores dedicades a projectes compartits sobre el total d'hores de mediador/a</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
Percentatge d'hores dedicades pel personal del SMC en el total d'intervencions que s'han fet durant l'any per part del Servei de Mediació Ciutadana en Projectes coliderats entre diferents agents (entitats, serveis municipals, professionals d'altres administracions, etc.) amb l'objectiu de millorar la convivència i en els que el Servei de Mediació aporta una visió mediatra al conjunt del projecte.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a Projectes Compartits municipals}}{\text{Total d'hores de mediador}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a Projectes Compartits municipals: Hores dedicades pel personal del SMC en el total d'intervencions que s'han fet durant l'any per part del Servei de Mediació Ciutadana en Projectes coliderats entre diferents agents (entitats, serveis municipals, professionals d'altres administracions, etc.) amb l'objectiu de millorar la convivència i en els que el Servei de Mediació aporta una visió mediatra al conjunt del projecte. <i>Font: Ajuntaments</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació . <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 3,19%</b>		<b>Ens locals participants: 41</b>

<b>% d'hores dedicades a la participació en taules transversals sobre el total d'hores de mediador/a</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Percentatge d'hores dedicades pel personal del SMC en el total d'intervencions que s'han fet durant l'any per part del Servei de Mediació Ciutadana com a integrants (sense liderar) en una Taula de Treball tècnica o mixta (entitats, ciutadania, altres agents o professionals) de caire temàtic i/o territorial, com a representant del Servei de Mediació intramunicipal, intermunicipal o amb d'altres administracions.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a Taules Transversals del municipi}}{\text{Total d'hores de mediador}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a Taules Transversals del municipi: Hores dedicades pel personal del SMC en el total d'intervencions que s'han fet durant l'any per part del Servei de Mediació Ciutadana com a integrants (sense liderar) en una Taula de Treball tècnica o mixta (entitats, ciutadania, altres agents o professionals) de caire temàtic i/o territorial, com a representant del Servei de Mediació intramunicipal, intermunicipal o amb d'altres administracions. <i>Font: Ajuntaments</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 4,01%</b>		<b>Ens locals participants: 41</b>

<b>% d'hores dedicades a la participació en intervencions comunitàries sobre total d'hores de mediador/a</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Percentatge d'hores dedicades pel personal del SMC en el total d'intervencions que s'han fet durant l'any de mediació de caire comunitari, impulsades i liderades pel Servei de Mediació Ciutadana, i participades per diferents agents del territori que requereixen d'un procés que suposen un desplegament de recursos i de temps del Servei de Mediació amb diferents accions (grups de treball, mediacions, dinamització de taules, formació, tallers, observacions, etc.)		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a Intervencions Comunitàries}}{\text{Total d'hores de mediador}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a Intervencions Comunitàries: Hores dedicades pel personal del SMC en el total d'intervencions que s'han fet durant l'any de mediació de caire comunitari, impulsades i liderades pel Servei de Mediació Ciutadana, i participades per diferents agents del territori que requereixen d'un procés que suposen un desplegament de recursos i de temps del Servei de Mediació amb diferents accions (grups de treball, mediacions, dinamització de taules, formació, tallers, observacions, etc.) <i>Font: Ajuntaments</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 10,71%</b>		<b>Ens locals participants: 41</b>

<b>% d'hores dedicades a d'altres activitats sobre el total d'hores de mediador/a</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
Aquest indicador mostra, del total d'hores anuals del mediador/a, aquelles hores dedicades a altres activitats que no estan en cap dels punts anteriors.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a altres activitats}}{\text{Hores anuals de mediadors/es}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a altres activitats: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a altres activitats no ressenyades en els apartats anteriors, del conjunt de mediadors/res. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Hores anuals de mediadors/es: És la suma de les hores destinades a cadascuna de les diferents tipologies de tasques predefinides dels treballadors/es de l'àmbit de la mediació. La suma de totes les hores dedicades a aquestes tasques és la jornada laboral dels treballadors/es del servei de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 10,04%</b>		<b>Ens locals participants: 41</b>

## Impulsar el treball transversal

<b>Nombre de participacions dels Serveis de mediació en projectes compartits</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Nombre de participacions en de Projectes Compartits Municipals en els que el Servei de Mediació Ciutadana ha participat durant l'any coliderant-los amb diferents agents (entitats, serveis municipals, professionals d'altres administracions, etc.) amb l'objectiu de millorar la convivència i en els que el Servei de Mediació aporta una visió mediatadora al conjunt del projecte.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Nombre d'intervencions anuals del SMC en Projectes Compartits municipals</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'intervencions anuals del SMC en Projectes Compartits municipals: Nombre total de Projectes Compartits Municipals en els que el Servei de Mediació Ciutadana ha participat durant l'any coliderant-los amb diferents agents (entitats, serveis municipals, professionals d'altres administracions, etc.) amb l'objectiu de millorar la convivència i en els que el Servei de Mediació aporta una visió mediatadora al conjunt del projecte. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 14,05	<b>Ens locals participants:</b> 43

<b>Nombre de participacions dels Serveis de mediació en Taules transversals del municipi</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Nombre de participacions en de Taules Transversals en les que el Servei de Mediació Ciutadana ha participat durant l'any com a integrant (sense liderar), ja sigui en una Taula de Treball tècnica com mixta (entitats, ciutadania, altres agents o professionals) de caire temàtic i/o territorial, com a representant del Servei de Mediació intramunicipal, intermunicipal o amb d'altres administracions.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Nombre d'intervencions anuals del SMC en Taules Transversals del municipi</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'intervencions anuals del SMC en Taules Transversals del municipi: Nombre total de Taules Transversals en les que el Servei de Mediació Ciutadana ha participat durant l'any com a integrant (sense liderar), ja sigui en una Taula de Treball tècnica com mixta (entitats, ciutadania, altres agents o professionals) de caire temàtic i/o territorial, com a representant del Servei de Mediació intramunicipal, intermunicipal o amb d'altres administracions. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 8,00	<b>Ens locals participants:</b> 43

<b>Nombre de participacions dels Serveis de mediació en Intervencions comunitàries</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Nombre d'intervencions de caire comunitari, impulsades i liderades pel Servei de Mediació Ciutadana, i participades per diferents agents del territori que requereixen d'un procés que suposen un desplegament de recursos i de temps del Servei de Mediació amb diferents accions (grups de treball, mediacions, dinamització de taules, formació, tallers, observacions, etc.), realitzades durant l'any.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Nombre de participacions anuals del SMC en Intervencions Comunitàries</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de participacions anuals del SMC en Intervencions Comunitàries: Nombre total d'intervencions de caire comunitari, impulsades i liderades pel Servei de Mediació Ciutadana, i participades per diferents agents del territori que requereixen d'un procés que suposen un desplegament de recursos i de temps del Servei de Mediació amb diferents accions (grups de treball, mediacions, dinamització de taules, formació, tallers, observacions, etc.), realitzades durant l'any. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 13,35	<b>Ens locals participants:</b> 43

## Promoure la col·laboració amb altres agents

% de casos gestionats en col·laboració amb altres agents s/total de casos tancats (excepte desestimats)		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos de mediació/ gestió/ facilitació que han estat gestionats en col·laboració amb altres agents.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número de casos gestionats en col·laboració amb altres agents}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de casos gestionats en col·laboració amb altres agents: Casos que el SMC gestiona en col·laboració amb qualsevol agent (de titularitat o no municipal), entitat professional (advocats, administradors de finques,...), entitat ciutadana, etc. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 24,96%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

% d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra, del total d'activitats formatives realitzades en el període, aquelles que s'han realitzat en col·laboració amb altres agents.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents}}{\text{Número d'activitats formatives realitzades en el període}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'activitats de formació gestionades i/o realitzades en col·laboració amb altres agents: del total d'activitats formatives en que ha participat el SMC, aquelles planificades, organitzades i/o realitzades en col·laboració amb qualsevol agent (de titularitat o no municipal), entitat professional (advocats, administradors de finques,...), entitat ciutadana, etc. Han de ser activitats finalitzades durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Número d'activitats formatives realitzades en el període: Entendrem per "activitats formatives", aquelles planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC que cerquen en l'usuari/ària, l'adquisició d'eines conceptuals, metodològiques, relacionals... que ajudin a la gestió alternativa de conflictes. No considerarem com a "acció formativa" les que pretenen una "presa de consciència". Habitualment pensarem en activitats grupals i realitzades dins d'un marc institucional concret -escoles, professionals del mateix ajuntament, entitats veïnals, comunitats de propietaris... En qualsevol cas, sempre parlarem d'activitats finalitzades durant el període de referència. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 53,25%</b>		<b>Ens locals participants: 38</b>

<b>% d'activitats de sensibilització realitzades en col·laboració amb altres agents</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
Aquest indicador mostra, del total d'activitats de sensibilització realitzades en el període, aquelles que s'han realitzat en col·laboració amb altres agents.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número d'activitats de sensibilització realitzades en col·laboració amb altres agents}}{\text{Número d'activitats de sensibilització realitzades en el període}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'activitats de sensibilització realitzades en col·laboració amb altres agents: Del total d'activitats de sensibilització en que ha participat el SMC, aquelles gestionades i/o realitzades en col·laboració amb qualsevol agent (de titularitat o no municipal), entitat professional (advocats, administradors de finques,...), entitat ciutadana, etc. Activitats finalitzades en el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Número d'activitats de sensibilització realitzades en el període: Entenem per "activitats de sensibilització" aquelles accions d'informació/ sensibilització/ difusió i intercanvi amb altres agents, amb la finalitat principal de difondre, sensibilitzar la població en la cultura de la pau i la gestió alternativa de conflictes. Així com també, informar dels dispositius al seu abast (SMC, canals d'accés, derivacions...). De forma paral·lela, aquestes accions poden ajudar a la prevenció i/o detecció de situacions potencialment conflictives al territori. Com a exemple, algunes activitats de sensibilització que poden ser planificades, organitzades i/o realitzades pel SMC, poden ser: tallers de sensibilització, xerrades informatives, difusió a través dels mitjans de comunicació, edició de díptics, tríptics, cartells... En tots els casos, han de ser activitats finalitzades durant el període de referència. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 38,33%</b>		<b>Ens locals participants: 38</b>

## II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

### Oferir un servei de qualitat als SMC

<b>Grau de satisfacció dels /les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la qualitat percebuda pels usuaris/àries amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació a través del seu grau de satisfacció.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\text{Grau de satisfacció amb el servei dels usuaris/àries}$
<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 el servei de mediació / gestió / facilitació es calcularà com el resultat d'una enquesta dirigida a usuaris en una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"); mitjana de puntuació. S'utilitzaran els següents criteris homogeneïtzadors: resultat de la valoració global en una escala de 0 a 10; si no hi ha valoració global, s'utilitzarà la mitjana de les preguntes de l'enquesta; si l'enquesta està feta amb altres escales, cal fer l'equivalència a l'escala de 0 a 10; en qüestionaris qualitius, si és possible, cal fer l'equivalència numèrica (si no es possible es deixa la dada en blanc.) Tant sols es consideraran els usuaris/àries dels casos tancats en el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 8,44	<b>Ens locals participants:</b> 23

<b>Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i primera intervenció del/la mediador/a s/total de casos tancats (excepte desestimats)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la qualitat del SMC, entesa com el temps mitjà per donar una primera resposta a una sol·licitud rebuda.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Sumatori total dies transcorreguts entre sol·licitud rebuda i primera intervenció}}{\text{Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)}}$
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sumatori total dies transcorreguts entre sol·licitud rebuda i primera intervenció (casos de mediació/ gestió/ facilitació) : La sol·licitud rebuda al SMC computa tan si la demanda ha estat rebuda per via escrita, telefònica o presencial. La primera intervenció s'entén com el contacte del/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 tècnic. Es computa el temps entre sol·licitud i primera intervenció del total de casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 1,77	<b>Ens locals participants:</b> 43

<b>Temps mitjà entre la primera intervenció i el tancament dels casos tancats (excepte desestimats i derivats o interromputs)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
<p>Mitjana de dies transcorreguts entre la primera intervenció tècnica i el tancament de tots els casos tancats durant l'any.</p> <p>El còmput s'inicia amb la primera intervenció tècnica fins el tancament del procés de mediació. Entenent per processos de mediació aquells que s'han gestionat a través de la mediació o de la gestió/facilitació. Cal incloure els casos de mediació/gestió/facilitació que hagin estat interromputs o derivats. Han de ser casos tancats durant el període. S'exclouen els casos reoberts."</p>		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>N. total de dies transcorreguts entre la primera intervenció tècnica i el tancament del total de casos tancats (Sumatori de dies acumulats de tots els casos tancats)</i>	
	Nombre total de casos tancats	
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ N. total de dies transcorreguts entre la primera intervenció tècnica i el tancament del total de casos tancats (Sumatori de dies acumulats de tots els casos tancats): SUMATORI dels dies transcorreguts entre la primera intervenció tècnica i el tancament de tots els casos tancats durant l'any. PER EXEMPLE, si durant el trimestre s'han tancat 2 casos i un s'han tardat 25 dies i l'altre 10 dies en tancar-lo, el valor a anotar és 35.</li> <li>El còmput s'inicia amb la primera intervenció tècnica fins el tancament del procés de mediació. Entenent per processos de mediació aquells que s'han gestionat a través de la mediació o de la gestió/facilitació. Cal incloure els casos de mediació/gestió/facilitació que hagin estat interromputs o derivats. Han de ser casos tancats durant el període. S'exclouen els casos reoberts. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 47,42</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos multipart s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b>		
Aquest indicador mostra, del total de casos tancats (excepte desestimats) en un període, aquells casos que són multipart.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Número de casos multipart tancats en el període</i>	x 100
	Total de casos atesos tancats (excepte desestimats)	
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de casos multipart tancats en el període: Es consideraran multipart aquells casos en els que hi ha participat com a mínim 4 parts. Entenem per part tot aquell que tingui un posicionament diferent a l'altre o altres i que s'hagi assentat a la taula de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos atesos tancats (excepte desestimats): És la suma dels casos tancats en el període de: Casos de mediació amb acord + Casos de mediació sense acord + Casos de gestió / facilitació + Casos de mediació / gestió/facilitació interromputs o derivats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 16,50%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>



<b>Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de formació (escala 0-10)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la qualitat percebuda pels usuaris/es a les activitats de formació a través del seu grau de satisfacció.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Grau de satisfacció amb les activitats de formació</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El grau de satisfacció amb les activitats de formació es calcularà com el resultat d'una enquesta dirigida a usuaris en una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"); mitjana de puntuació. S'utilitzaran els següents criteris homogeneïtzadors: resultat de la valoració global en una escala de 0 a 10; si no hi ha valoració global, s'utilitzarà la mitjana de les preguntes de l'enquesta; si l'enquesta està feta amb altres escales, cal fer l'equivalència a l'escala de 0 a 10; en qüestionaris qualitius, si és possible, cal fer l'equivalència numèrica (si no es possible es deixa la dada en blanc.) Tant sols es consideraran els usuaris/àries de les activitats realitzades durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 8,68	<b>Ens locals participants:</b> 22

<b>Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb les activitats de sensibilització (escala 0-10)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la qualitat percebuda pels usuaris/es a les activitats de sensibilització a través del seu grau de satisfacció.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Grau de satisfacció amb les activitats de sensibilització</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El grau de satisfacció amb les activitats de sensibilització es calcularà com el resultat d'una enquesta dirigida a usuaris en una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"); mitjana de puntuació. S'utilitzaran els següents criteris homogeneïtzadors: resultat de la valoració global en una escala de 0 a 10; si no hi ha valoració global, s'utilitzarà la mitjana de les preguntes de l'enquesta; si l'enquesta està feta amb altres escales, cal fer l'equivalència a l'escala de 0 a 10; en qüestionaris qualitius, si és possible, cal fer l'equivalència numèrica (si no es possible es deixa la dada en blanc.) Tant sols es consideraran els usuaris/àries de les activitats realitzades durant el període. <i>Font: Ajuntaments</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 8,31	<b>Ens locals participants:</b> 13

<b>Visites professionals als Serveis de mediació</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Nombre total de visites de persones amb interessos professionals que participen en sessions informatives i de presentació dels Serveis de Mediació Ciutadana.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Nombre de visites professionals als Serveis de Mediació Ciutadana</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de visites professionals als Serveis de Mediació Ciutadana: Nombre total de persones amb interessos professionals que participen en sessions informatives i de presentació dels Serveis de Mediació Ciutadana. PER EXEMPLE col·lectius de professionals d'altres comunitats o organismes internacionals, grups d'estudiants o persones a títol individual amb interessos professionals. NO INCLOU les persones que assisteixen a les activitats de formació o sensibilització que realitza el Servei de Mediació. <i>Font: Ajuntaments</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 8,16	<b>Ens locals participants:</b> 44

### Oferir un servei accessible als usuaris

<b>Hores d'atenció al públic 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'atenció al públic setmanal al matí</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre total d'hores setmanals en què el mediador pot atendre al matí (fins a les 15h). Es considerarà l'horari habitual (no el d'estiu). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 22,13	<b>Ens locals participants:</b> 43	

<b>Hores d'atenció al públic 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'atenció al públic setmanal a la tarda</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre total d'hores setmanals en què el mediador pot atendre a la tarda (a partir de les 15h). Es considerarà l'horari habitual (no el d'estiu). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 8,43	<b>Ens locals participants:</b> 43	

### Identificar la tipologia dels diversos casos atesos

<b>% de casos veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos veïnals sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos Veïnals}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	
<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 o derivada de relacions de veïnatge. El que marca la tipologia del cas és el lloc on s'ha produït el conflicte. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 62,33%	<b>Ens locals participants:</b> 43	

<b>% de casos familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos familiars sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Casos Familiars</i>	<i>x 100</i>
	<i>Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)</i>	
<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 de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 12,10%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos escolars sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Casos Escolars</i>	<i>x 100</i>
	<i>Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)</i>	
<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 de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 3,27%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos d'activitats econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos d'activitats econòmiques sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Casos d'Activitats Econòmiques</i>	<i>x 100</i>
	<i>Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)</i>	
<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 de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 11,84%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos associatius sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Casos Associatius</i>	<i>x 100</i>
	<i>Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)</i>	
<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 de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 0,52%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos d'espais públics sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Casos d'espais públics</i>	<i>x 100</i>
	<i>Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)</i>	
<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 tancat o obert. El que marca la tipologia del cas és el lloc on s'ha produït. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,24%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>% d'altres casos s/ total de casos tancats (excepte desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a d'altres tipologies de casos (no incloses en els indicadors anteriors) sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Altres casos</i>	<i>x 100</i>
	<i>Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)</i>	
<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 de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,87%</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

### Identificar els casos de mediació reparadora

% de casos de mediació reparadora i/o ordenances municipals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la importància relativa a la tipologia de casos de mediació reparadora sobre el total de casos.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Casos de mediació reparadora i/o ordenances municipals}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}} \times 100$	x 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. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 4,83%		<b>Ens locals participants:</b> 43

### Difondre el servei als mitjans de comunicació

Nombre anual de visites (visitants únics) als espais web o blogs dels serveis de mediació ciutadana		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Nombre de visites al lloc o llocs web i blogs dels serveis de mediació ciutadana del municipi durant l'any d'estudi, sense considerar el nombre de pàgines, arxius o elements visualitzats un cop s'hi hagi accedit.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\text{Nombre anual de visites (visitants únics) als espais web o blogs dels serveis de mediació ciutadana}$	
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre anual de visites (visitants únics) als espais web o blogs dels serveis de mediació ciutadana: Nombre de visites al lloc o llocs web i blogs dels serveis de mediació ciutadana del municipi durant l'any d'estudi, sense considerar el nombre de pàgines, arxius o elements visualitzats un cop s'hi hagi accedit. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 1.915,08		<b>Ens locals participants:</b> 36

<b>Nombre d'actuacions en xarxes socials</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Nombre total de piulades (Twitter), posts (Facebook), fotografies (Instagram) o pins (Pinterest) que el Servei de Mediació Ciutadana ha realitzat durant l'any en les seves pròpies xarxes socials o en altres xarxes socials més genèriques de l'ajuntament, en relació a actuacions, difusió o sensibilització en temes de mediació.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Nombre d'actuacions en xarxes socials</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'actuacions en xarxes socials: Nombre total de piulades (Twitter), posts (Facebook), fotografies (Instagram) o pins (Pinterest) que el Servei de Mediació Ciutadana ha realitzat durant l'any en les seves pròpies xarxes socials o en altres xarxes socials més genèriques de l'ajuntament, en relació a actuacions, difusió o sensibilització en temes de mediació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 43,68	<b>Ens locals participants:</b> 41

<b>Nombre d'actuacions en premsa escrita, ràdio o televisió</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Nombre d'accions, amb contingut diferenciat, realitzades en ràdio, televisió o premsa escrita. Si una mateixa acció (un mateix contingut) es fa més d'una vegada en un mitjà es comptarà només una vegada i si es fa en més d'un mitjà de comunicació es comptarà tantes vegades com mitjans utilitzats.	
<b>Fórmula de càlcul:</b>	<i>Nombre d'actuacions en premsa escrita, ràdio o televisió</i>
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'actuacions en premsa escrita, ràdio o televisió: Nombre d'accions, amb contingut diferenciat, realitzades en ràdio, televisió o premsa escrita. Si una mateixa acció (un mateix contingut) es fa més d'una vegada en un mitjà es comptarà només una vegada i si es fa en més d'un mitjà de comunicació es comptarà tantes vegades com mitjans utilitzats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 7,30	<b>Ens locals participants:</b> 44

### III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

#### 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>	$\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	x 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 2019:</b> 100,00%		<b>Ens locals participants:</b> 36

% 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>	$\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	x 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 2019:</b> 0,00%		<b>Ens locals participants:</b> 36

<b>% de despesa externalitzada del servei de mediació s/ despesa corrent del servei</b>		
<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.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Despesa externalitzada del servei de mediació}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<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... Les despeses s'entendran amb l'IVA inclòs. Aquesta dada correspon a l'any natural d'1 de gener a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 40,70%</b>		<b>Ens locals participants: 39</b>

<b>% de places creades en plantilla respecte les places del servei de mediació</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Total de professionals del Servei de Mediació Ciutadana que tenen una plaça creada de plantilla a l'organigrama de l'entitat.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Nombre total de treballadors/es amb plaça de plantilla}}{\text{Nombre total de professionals}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre total de treballadors/es amb plaça de plantilla: Total de professionals del Servei de Mediació Ciutadana que tenen una plaça creada de plantilla a l'organigrama de l'entitat. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre total de professionals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 32,52%</b>		<b>Ens locals participants: 43</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>	$\frac{\text{Hores anuals de mediadors/res}}{\text{Nombre d'habitants}}$	x 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 alternatives 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 2019: 44,34</b>		<b>Ens locals participants: 43</b>

<b>Mitjana d'hores dedicades a activitats de mediació/gestió/facilitació per cas tancat</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix la mitjana d'hores que es dediquen per cada cas tancat a activitats de mediació/gestió/facilitació.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació}}{\text{Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats)}}$	
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació: Sumatori del total d'hores anuals dedicades a activitats de mediació/ gestió/ facilitació. Entendrem per processos de mediació/ gestió i/o facilitació, la intervenció, tractament i gestió alternativa de conflictes manifestats. Es buscarà la resolució no judicialitzada de conflictes (amb una, dues o més parts confrontades; agents individuals, entitats i/o administracions - com seria el cas, en les accions de mediació reparadora-). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Total de casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats en el període (excepte desestimats): És la suma dels casos veïnals + casos familiars + casos escolars + casos d'activitats econòmiques + casos associatius + casos d'espai públic + casos de mediació reparadora + altres casos. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 12,77</b>		<b>Ens locals participants: 40</b>

<b>Mitjana d'intervencions per cas tancat de mediació (excepte derivats, interromputs i desestimats)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix la mitjana d'intervencions necessàries per tancar un cas de mediació.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Número d'intervencions en casos de mediació/ gestió/ facilitació tancats}}{\text{Casos de mediació amb acord} + \text{Casos de mediació sense acord} + \text{Casos de gestió/ facilitació}}$	
<b>Variables emprades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número d'intervencions en casos de mediació/ gestió /facilitació tancats: Entenem per intervenció qualsevol contacte tècnic del/ la mediador/a amb una de les parts implicades via telefònica o presencial. No s'inclouran els contactes realitzats per tasques de gestió. No s'inclouen les intervencions en els casos derivats, interromputs o desestimats. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de mediació amb acord: Casos de mediació que durant el període han acabat amb acord escrit o verbal. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de mediació sense acord: Casos de mediació que durant el període han acabat sense acord. Són casos en els que com a mínim s'ha realitzat una entrevista presencial amb cadascuna de les parts, sense necessitat que sigui conjunta. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Casos de gestió/ facilitació: Casos en els quals no s'ha dut a terme un procés de mediació, ja que no s'ha realitzat una entrevista presencial -ni conjunta, ni individual- amb alguna de les parts implicades; tot i què es continua intervenint fins al final del procés, amb l'altra o altres parts. Han de ser casos tancats durant el període. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 8,22</b>		<b>Ens locals participants: 43</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 aproximació al clima laboral, entenent que quant major sigui la importància relativa de les baixes sobre el total d'hores treballades presumiblement pitjor serà el clima laboral.		
<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 del conjunt de mediadors/res, tant interns com externs. S'entén per mediador/a aquell/a professional expert/a en la gestió i la resolució alternativa de conflictes. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019: 2,23%</b>		<b>Ens locals participants: 43</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>	$\text{Salari brut d'un/a tècnic/a de mediació (a temps complert)}$	
<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). En cas de professionals amb dedicació parcial, caldrà -tot mantenint la relació "dedicació/ sou"- imputar un sou com si es realitzés efectivament una jornada estàndard, segons conveni de l'ajuntament. No es consideren els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris.. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 28.099,52€		<b>Ens locals participants:</b> 37

<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, a 31 de desembre de l'any en estudi. Aquesta dada tan sols s'omplirà per aquells Serveis de Mediació Ciutadana que portin existint un mínim de 3 anys. <i>Font: Ajuntaments.</i></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 2019:</b> 75,63		<b>Ens locals participants:</b> 42

### Millorar les habilitats dels/les treballadors/res

<b>Hores anuals de formació per mediador/a (a temps complert)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix el grau de formació dels/les mediadors/es.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals de formació dels/les mediadors/es}}{\text{Nombre de mediadors/res a temps complert}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals de formació dels/les mediadors/es: Suma de totes les hores anuals de formació i participació a jornades i congressos (relacionats amb la mediació), rebudes pel conjunt de mediadors/res, tant interns com externs. Computaran si aquestes hores es realitzen dins l'horari laboral. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre de mediadors/res a temps complert: S'obté de la divisió de "Hores anuals de mediadors/res" entre les "Hores anuals de conveni d'UN/A mediador/a". <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 48,31		<b>Ens locals participants:</b> 40

<b>Hores anuals de supervisió per mediador/a (a temps complert)</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix el grau de supervisió dels/les mediadors/es.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Hores anuals de supervisió dels/les mediadors/es}}{\text{Nombre de mediadors/res a temps complert}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores anuals de supervisió dels/les mediadors/es: Suma de totes les hores anuals de supervisió, realitzades pel conjunt de mediadors/res, tant interns com externs. Computaran si aquestes hores es realitzen dins l'horari laboral. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre de mediadors/res a temps complert: S'obté de la divisió de "Hores anuals de mediadors/res" entre les "Hores anuals de conveni d'UN/A mediador/a". <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 14,83		<b>Ens locals participants:</b> 40

### Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes

<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 mediador.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Nombre de dones mediadores}}{\text{Nombre de mediadors/res}}$	x 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 alternativa de conflictes, tan si és interna com externa. Independentment de si són a temps complert o a temps parcial, cada persona es compta com a un mediador/a.. <i>Font: Ajuntaments.</i></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 2019:</b> 68,90%		<b>Ens locals participants:</b> 43

<b>% de dones comandament s/ total de comandaments</b>		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Percentatge de DONES amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments del Servei de Mediació Ciutadana.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Nombre de dones amb càrrecs de comandament}}{\text{Nombre total de comandaments}}$	x 100
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de dones amb càrrecs de comandaments: Nombre de DONES que treballen als Serveis de Mediació Ciutadana municipals amb un càrrec de comandament, personal propi de l'ajuntament o d'empreses amb concessió del servei. Independentment de si són a temps complert o a temps parcial, cada persona es compta com a un mediador/a. <i>Font: Ajuntaments</i></li> <li>➤ Nombre total de comandaments: Nombre de treballadors/es que treballen als Serveis de Mediació Ciutadana municipals amb un càrrec de comandament, personal propi de l'ajuntament o d'empreses amb concessió del servei. Independentment de si són a temps complert o a temps parcial, cada persona es compta com a un mediador/a. <i>Font: Ajuntaments</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 61,11%		<b>Ens locals participants:</b> 18

## IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

### Disposar 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 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></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 2019: 1,41€</b>	<b>Ens locals participants: 39</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 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></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 2019: 0,15%</b>	<b>Ens locals participants: 39</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>	$\frac{\text{Taxes i preus públics}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	x 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 procedent dels usuaris (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 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 0,00%		<b>Ens locals participants:</b> 39

% 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>	$\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	x 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: Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Estat, Unió Europea, etc. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'organisme autònom ni a la concessionària. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despeses corrents del servei inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 31,08%		<b>Ens locals participants:</b> 39

% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent		
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents del SMC que són finançades amb aportació municipal.		
<b>Fórmula de càlcul:</b>	$\frac{\text{Aportació de l'Ajuntament}}{\text{Despeses corrents del servei}} \times 100$	x 100
<b>Variables emprades:</b>		
<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 (la despesa externalitzada del servei de mediació) . En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i les despeses financeres). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>		
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 68,92%		<b>Ens locals participants:</b> 39

## 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> <ul style="list-style-type: none"> <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 2019:</b> 60.312,82 hab.	<b>Ens locals participants:</b> 44

<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> <ul style="list-style-type: none"> <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> <li>➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 677,14	<b>Ens locals participants:</b> 44

<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> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</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 2019:</b> 16.770,56€	<b>Ens locals participants:</b> 44

<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> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'oficines del Servei de Mediació Ciutadana: Nombre de seus físiques del servei de mediació ciutadana al municipi. Es considerarà el número efectiu d'oficines de Mediació Ciutadana actives, al darrer dia del període considerat. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 1,11	<b>Ens locals participants:</b> 44

Índex de vulnerabilitat social (IVSO) (base 100)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> L'Índex de vulnerabilitat social és una mesura sintètica del nivell de benestar de la població dels municipis que participen en el Cercle. Reflecteix el context en què treballen els ens locals i que influeix en la demanda i els resultats dels serveis. La mitjana de la Demarcació de Barcelona (310 municipis, excloent el municipi de Barcelona) es fixa en 100. Els municipis que tenen una situació més favorable<sup>1</sup> adopten valors superiors a 100 i els que tenen una situació més desfavorable se situen per sota del 100.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> Índex de vulnerabilitat social (mitjana Demarcació Barcelona = 100)</p> <p>Les dades originals dels sis indicadors s'han transformat en una escala amb base 100, en què 100 és la mitjana de la Demarcació (excloent el municipi de Barcelona). Per a l'agregació dels sis indicadors, s'ha seguit aquest procediment:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Estandardització:</i> els valors transformats amb base 100 s'han estandarditzat. És a dir, se'ls ha aplicat un procediment estadístic per traslladar-los a una nova escala amb mitjana 0 i desviació típica 1, que té la forma d'una distribució normal (concentrada al voltant del punt central i amb un nombre similar de municipis a banda i banda).</li> <li>2. <i>Tipificació:</i> els valors estandarditzats s'han tipificat. Això significa que s'han transformat en una escala amb una mitjana de 100 i una desviació típica de 20.</li> <li>3. <i>Agregació:</i> s'ha aplicat una mitjana aritmètica dels valors tipificats dels sis indicadors (obtinguts al pas anterior). S'ha atorgat el mateix pes a tots els indicadors.</li> </ol>	
<p><b>Variables utilitzades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa d'atur registral: relació entre la població desocupada registrada mensualment a les oficines d'ocupació (SOC) i la població activa local estimada trimestral, 2017. Font: Hermes, DIBA; amb dades del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies i de la <i>Mostra de Vides Laborals de la Seguretat Social</i>.</li> <li>• Base imposable mitjana de l'IRPF: mitjana de les rendes obtingudes pels contribuents d'un municipi durant un any, procedents principalment del treball i del capital mobiliari i immobiliari, 2015. Font: <i>Agencia Estatal de Administració Tributaria (AEAT)</i>.</li> <li>• Dificultat d'accés a l'habitatge: percentatge que representa el preu mitjà dels lloguers en un municipi entre la base imposable mitjana de l'IRPF dels seus habitants (preu dels lloguers, 2017; IRPF: 2015). Font: <i>Departament de Territori i Sostenibilitat (Generalitat de Catalunya) i AEAT</i>.</li> <li>• <i>Percentatge de població de 75 anys o més que viu sola: proporció de població de 75 anys o més que viu sola sobre la població de 75 anys i més, 2017. Font: Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat).</i></li> <li>• Percentatge de població nascuda fora de la UE: percentatge de població nascuda fora de la UE respecte del total de població del municipi, 2017. Font: <i>Institut Nacional d'Estadística (INE)</i>.</li> <li>• Taxa d'escolarització als 17 anys: població de 17 anys resident al municipi escolaritzada, sobre el total de la població de 17 anys resident al municipi, 2015. Font: <i>Idescat</i>.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 91,40	<b>Municipis participants:</b> 44

1. Xifres inferiors a la mitjana en el cas de la Taxa d'atur registral, la Dificultat d'accés a l'habitatge, el Percentatge de persones de 75 anys o més que viuen soles i el Percentatge de persones nascudes fora de la UE, i xifres superiors a la mitjana en la Base Imposable mitjana de l'IRPF i la Taxa d'escolarització als 17 anys.



IVSO 1: Taxa d'atur registral (base 100)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Relació entre la població desocupada registrada mensualment a les oficines d'ocupació (SOC) i la població activa local estimada trimestral. La mitjana de la Demarcació de Barcelona (310 municipis, excloent el municipi de Barcelona) es fixa en 100. Els municipis que tenen una situació més favorable (taxa d'atur més baixa) adopten valors superiors a 100 i els que tenen una situació més desfavorable (taxa d'atur més alta) se situen per sota del 100.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> Taxa d'atur registral (mitjana Demarcació Barcelona = 100)</p> <p>Les dades originals de l'indicador s'han transformat en una escala amb base 100, en què 100 és la mitjana de la Demarcació.</p>	
<p><b>Variables utilitzades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa d'atur registral: relació entre la població desocupada registrada mensualment a les oficines d'ocupació (SOC) i la població activa local estimada trimestral, 2017. <i>Font: Hermes, DIBA; amb dades del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies i de la Mostra de Vides Laborals de la Seguretat Social</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 99,92	<b>Municipis participants:</b> 44

IVSO 2: Base imposable mitjana de l'IRPF (base 100)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Mitjana de les rendes obtingudes pels contribuents d'un municipi durant un any, procedents principalment del treball i del capital mobiliari i immobiliari. La mitjana de la Demarcació de Barcelona (310 municipis, excloent el municipi de Barcelona) es fixa en 100. Els municipis que tenen una situació més favorable (renda més alta) adopten valors superiors a 100 i els que tenen una situació més desfavorable (taxa d'atur més baixa) se situen per sota del 100.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> Base imposable mitjana de l'IRPF (mitjana Demarcació Barcelona = 100)</p> <p>Les dades originals de l'indicador s'han transformat en una escala amb base 100, en què 100 és la mitjana de la Demarcació.</p>	
<p><b>Variables utilitzades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Base imposable mitjana de l'IRPF: mitjana de les rendes obtingudes pels contribuents d'un municipi durant un any, procedents principalment del treball i del capital mobiliari i immobiliari, 2015. <i>Font: Agència Estatal de Administració Tributaria (AEAT).</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 96,70	<b>Municipis participants:</b> 44

IVSO 3: Dificultat d'accés a l'habitatge (base 100)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b>            Percentatge que representa el preu mitjà dels lloguers en un municipi entre la base imposable mitjana de l'IRPF dels seus habitants.            La mitjana de la Demarcació de Barcelona (310 municipis, excloent el municipi de Barcelona) es fixa en 100. Els municipis que tenen una situació més favorable (dificultat més baixa) adopten valors superiors a 100 i els que tenen una situació més desfavorable (dificultat més alta) se situen per sota del 100.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> Dificultat d'accés a l'habitatge (mitjana Demarcació Barcelona = 100)</p> <p>Les dades originals de l'indicador s'han transformat en una escala amb base 100, en què 100 és la mitjana de la Demarcació.</p>	
<p><b>Variables utilitzades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preu mitjà dels lloguers en un municipi, 2017. <i>Font: Departament de Territori i Sostenibilitat, Generalitat de Catalunya</i></li> <li>• Base imposable mitjana de l'IRPF: mitjana de les rendes obtingudes pels contribuents d'un municipi durant un any, procedents principalment del treball i del capital mobiliari i immobiliari, 2015. <i>Font: Agència Estatal de Administració Tributaria (AEAT).</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 99,33	<b>Municipis participants:</b> 44

IVSO 4: Percentatge de població de 75 anys o més que viu sola (base 100)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b>            Proporció de població de 75 anys o més que viu sola sobre la població de 75 anys i més.            La mitjana de la Demarcació de Barcelona (310 municipis, excloent el municipi de Barcelona) es fixa en 100. Els municipis que tenen una situació més favorable (percentatge més baix) adopten valors superiors a 100 i els que tenen una situació més desfavorable (percentatge més alt) se situen per sota del 100.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> Percentatge de població de 75 anys o més que viu sola (mitjana Demarcació Barcelona = 100)</p> <p>Les dades originals de l'indicador s'han transformat en una escala amb base 100, en què 100 és la mitjana de la Demarcació.</p>	
<p><b>Variables utilitzades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentatge de població de 75 anys o més que viu sola: Proporció de població de 75 anys o més que viu sola sobre la població de 75 anys i més, 2017. <i>Font: Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat).</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 96,97	<b>Municipis participants:</b> 44

IVSO 5: Percentatge de població nascuda fora de la UE (base 100)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b>                      Percentatge de població nascuda fora de la UE respecte del total de població del municipi. La mitjana de la Demarcació de Barcelona (310 municipis, excloent el municipi de Barcelona) es fixa en 100. Els municipis que tenen una situació més favorable (percentatge més baix) adopten valors superiors a 100 i els que tenen una situació més desfavorable (percentatge més alt) se situen per sota del 100.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Percentatge de població nascuda fora de la UE}}{\text{mitjana Demarcació Barcelona}} \times 100</math> (mitjana Demarcació Barcelona = 100)</p> <p>Les dades originals de l'indicador s'han transformat en una escala amb base 100, en què 100 és la mitjana de la Demarcació.</p>	
<p><b>Variables utilitzades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentatge de població nascuda fora de la UE: percentatge de població nascuda fora de la UE respecte del total de població del municipi, 2017. <i>Font: Institut Nacional d'Estadística (INE).</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 101,04	<b>Municipis participants:</b> 44

IVSO 6: Taxa d'escolarització als 17 anys (base 100)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b>                      Població de 17 anys resident al municipi escolaritzada, sobre el total de la població de 17 anys resident al municipi. La mitjana de la Demarcació de Barcelona (310 municipis, excloent el municipi de Barcelona) es fixa en 100. Els municipis que tenen una situació més favorable (percentatge més alt) adopten valors superiors a 100 i els que tenen una situació més desfavorable (percentatge més baix) se situen per sota del 100.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Taxa d'escolarització als 17 anys}}{\text{mitjana Demarcació Barcelona}} \times 100</math> (mitjana Demarcació Barcelona = 100)</p> <p>Les dades originals de l'indicador s'han transformat en una escala amb base 100, en què 100 és la mitjana de la Demarcació.</p>	
<p><b>Variables utilitzades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa d'escolarització als 17 anys: població de 17 anys resident al municipi escolaritzada, sobre el total de la població de 17 anys resident al municipi, 2015. <i>Font: Idescat.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2019:</b> 98,52	<b>Municipis participants:</b> 44



# Informe global dels indicadors de serveis de mediació ciutadana 2019:

**Evolució i consolidació dels Serveis de Mediació  
Ciutadana, què ens diuen 10 anys de dades?**

*El projecte Cercles de comparació Intermunicipal és una activitat de:  
Diputació de Barcelona.*

*En el Cercle dels serveis de mediació ciutadana col·labora el Grup de Recerca LIBERI  
(Grup de recerca en infància, joventut i comunitat)  
de la Universitat de Girona.*



## 1. INTRODUCCIÓ

### Els cercles de comparació intermunicipal

**Els cercles de comparació intermunicipal impulsats per la Diputació de Barcelona, són un instrument de suport a l'avaluació i millora de la prestació i gestió dels serveis públics municipals.** Són dinamitzats pel Servei de Programació de l'Àrea de Recursos Humans, Hisenda i Serveis Interns i realitzen un treball conjunt amb les àrees que treballen en els diversos àmbits d'anàlisi. Actualment es realitza la comparació intermunicipal a més d'una vintena d'àmbits, oferint als participants una metodologia d'aplicació pròpia, rigorosa i sòlida basada en eines que fomenten la participació i la transferència de coneixement entre els diferents ens participants.

### Per què aquest informe? Quins objectius té?

Enguany es compleixen 10 anys del cercle de comparació intermunicipal dels serveis de mediació ciutadana (d'ara endavant, SMC), i en fa més de 15 que la Diputació va fer una aposta clara i decidida per aquest programa. **L'objectiu del cercle dels serveis de mediació ciutadana és diagnosticar l'estat de salut de la prestació i gestió dels serveis municipals,** utilitzant indicadors que han estat consensuats amb les diferents àrees, amb la idea d'extreure informació completa i actualitzada, millorar els estàndards de qualitat, compartir i intercanviar experiències entre municipis, i fixar un punt d'inici a l'hora de planificar, redefinir objectius o prendre decisions. En definitiva i com ja hem dit, avaluar el funcionament dels serveis per poder impulsar-ne millores.

Des de l'equip del Servei de Convivència i Diversitat de l'Àrea de Cohesió Social, Ciutadania i Benestar, s'ha considerat que era moment de fer una anàlisi d'aquesta dècada amb la voluntat d'observar les dades amb unes ulleres noves, una mirada externa que permeti:

- ♦ Posar en valor la mediació ciutadana i el programa de mediació de la Diputació de Barcelona en el marc de les polítiques locals de promoció de la convivència i el dret a la ciutat.
- ♦ Disposar d'una anàlisi de 10 anys de dades del Cercle dels SMC i la seva aportació a les polítiques de convivència, amb la voluntat d'eleva la visió i poder plantejar un marc analític i estratègic que pugui fer de guia per els propers anys.
- ♦ Superar la lectura tradicional "lineal" i "evolutiva" de les dades per plantejar-se hipòtesis de recerca i trobar respostes

La voluntat de millora constant i continua del Programa s'ha evidenciat al llarg d'aquests 10 anys del cercle de comparació intermunicipal dels SMC, fins i tot des d'anys abans. Per aquests motius, **el present informe ofereix un recorregut que ens ha de permetre identificar reptes i oportunitats que puguin dotar a les polítiques de l'Àrea de Cohesió Social, Ciutadania i Benestar, però també als municipis i als SMC de línies estratègiques per on continuar impulsant la mediació ciutadana, des d'una perspectiva més holística i integral,** especialment en un context que es caracteritzarà pels impactes causats per la pandèmia (crisi de la COVID- SARS 19).

### Metodologia i hipòtesis

Per fer-ho, **a nivell metodològic es parteix d'una aproximació quantitativa i qualitativa a la història i evolució dels diferents serveis a partir dels indicadors i les dades del Cercle.**

- ♦ Per una banda, pel què fa al **mètode quantitatiu**, es parteix de l'evolució històrica de les principals dades i indicadors que conformen el cercle per acabar generant hipòtesis que puguin validar o refutar algunes de les preguntes que els serveis de mediació ciutadana han generat els darrers anys pel què fa a la seva gestió.

- ♦ Per altra banda, en relació al **mètode qualitatiu** que es presenta s'ha realitzat a partir de la base de dades de les memòries disponibles dels SMC<sup>1</sup>.

En definitiva, **el present informe beu de la lectura i de l'anàlisi de la documentació; observació de les principals accions realitzades pels SMC i; al mateix temps, de les dades, d'indicadors i d'elaboració de les estadístiques del cercle.** Cal remarcar que el programa de mediació ciutadana compta amb una base de dades molt extensa i realment detallada de molts dels aspectes que influeixen o condicionen la seva oferta, però també disposa d'indicadors relacionats amb la influència o pes que tenen en l'entorn on actuen. Per aquests motius, no es presenten totes les dades, sinó aquelles que permeten acceptar, refutar o matisar hipòtesis concretes. **Així doncs, aquestes són les dues grans preguntes al voltant de les quals gira el present informe:**

- Quina és l'explicació de l'impuls i la possible consolidació dels SMC els darrers anys?
- Com s'han adaptat els SMC en un context caracteritzat pels canvis, la crisi de 2008 i les seves conseqüències?

Aquestes preguntes, no només han d'ajudar a oferir una lectura de què han aportat els SMC a les polítiques de convivència i dret a la ciutat, sinó que també han d'oferir pistes al voltant de quins canvis o direcció caldrà prendre en un context proper on el creixement del malestar, les desigualtats i la vulnerabilitat tindran un protagonisme molt destacat.

## 2. EVOLUCIÓ I CONSOLIDACIÓ DELS SMC: QUÈ ENS DIUEN 10 ANYS DE DADES?

Fa una dècada que el cercle de comparació intermunicipal dels SMC de la Diputació de Barcelona aporta una anàlisi comparada d'indicadors de gestió dels Serveis de Mediació Ciutadana i impulsa millores en el funcionament d'uns serveis que són una de les peces clau de les polítiques locals de promoció de la convivència i el dret a la ciutat.

En aquest apartat es presenta l'encaix en el marc de les polítiques i actuacions de convivència, d'acció comunitària per una convivència inclusiva a partir d'un diàleg amb les dades i les memòries anuals presentades pels SMC.

### 2.1. COM HAN EVOLUCIONAT ELS SMC?

Es presenta de forma sintètica una radiografia interpretada dels principals fets que han tingut incidència en els SMC els últims 10 anys i de la participació d'aquests al cercle de comparació intermunicipal.

#### Evolució del nombre i de la cobertura dels SMC

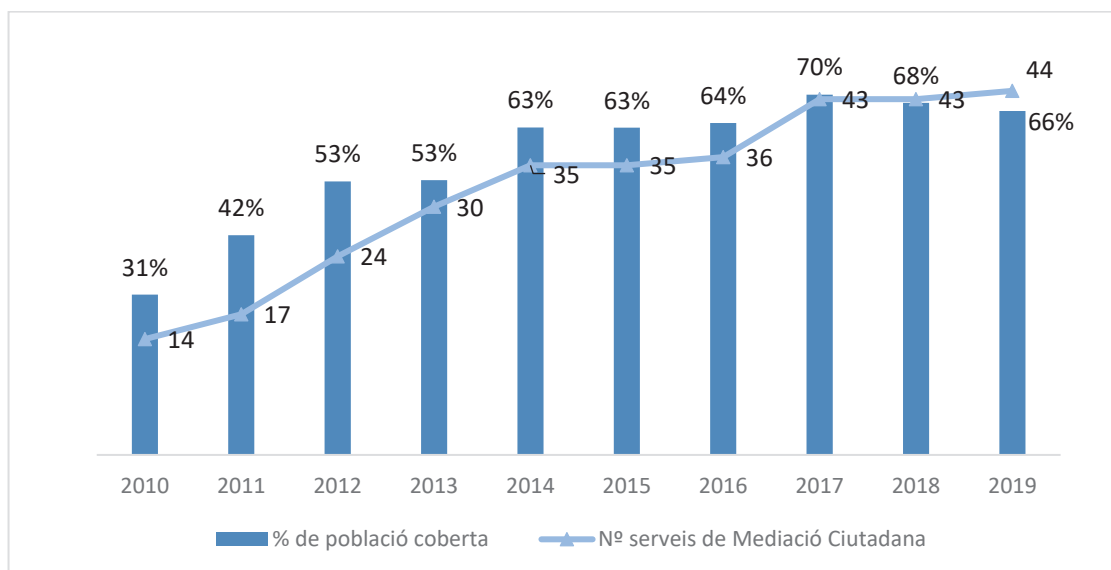
Pel què fa a l'evolució del nombre de SMC i del % de població de la província de Barcelona coberta pels SMC (gràfic 1) destacar que:

- ♦ El programa de Mediació Ciutadana data del 2006 i el 2010 (4 anys més tard) s'inicia el cercle, coincidint amb l'enèrgica expansió dels serveis. **En només 4 anys (del 2010 al 2014) el Cercle passa de 14 a 35 SMC<sup>2</sup>.**
- ♦ S'observa com, **tot i expandir-se en un moment complex, els SMC del Programa han crescut al llarg dels anys, passant de 24 a 46 SMC del 2006 al 2019.**
- ♦ En aquests anys, **la població coberta pels SMC participants al Cercle creix al mateix ritme, tot i que s'identifica una lleugera disminució a partir de 2017.**

<sup>1</sup> S'han recollit les memòries dels SMC de 8 SMC del 2013 al 2016, i a partir del 2017 s'han agafat les informacions de la base de dades de les memòries que presenten els SMC a la Diputació de Barcelona.

<sup>2</sup> El programa de mediació ciutadana de la Diputació s'havia creat l'any 2006 amb 24 ens locals. L'any 2010 i l'any 2014, 38 ens locals estaven al programa si bé no tots formaven part del cercle de comparació intermunicipal dels serveis de mediació ciutadana.



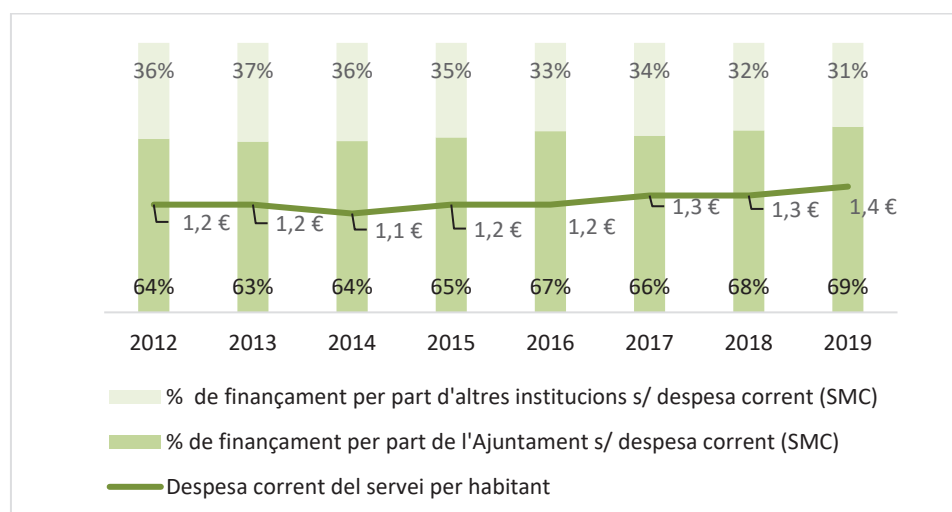


Gràfic 1. Evolució del nombre de SMC participants al Cercle i % de població coberta per aquests serveis (2010-2019)<sup>3</sup>

### Evolució del finançament dels SMC

Des d'una perspectiva històrica, el finançament dels SMC no presenta canvis significatius i s'ha mantingut estable al llarg del temps, fet que apunta a un dels reptes estratègics pels propers anys. Tal com es pot veure en el gràfic 2:

- ♦ El % de finançament per part dels ens locals s/ despesa corrent dels SMC i el % de finançament per part d'altres institucions s'han mantingut estables al llarg dels anys.
- ♦ La despesa corrent per habitant s'ha mantingut molt baixa (es manté constant el % de despesa corrent dels SMC sobre el pressupost municipal).



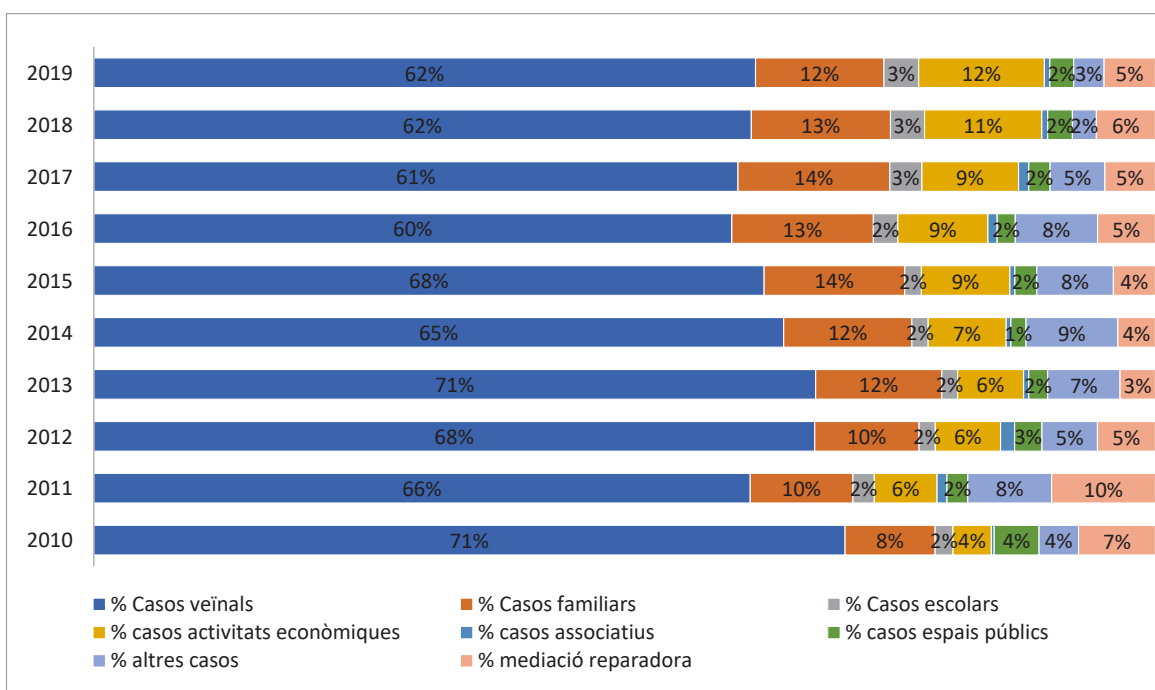
Gràfic 2. Evolució del finançament s/ despesa corrent, % de finançament per part d'altres institucions i despesa corrent del SMC per habitant (2010-2019)

<sup>3</sup> No inclou les dades de població de la ciutat de Barcelona.

## Tipologia de casos treballats des dels SMC

Tenint en compte el gràfic 3, es pot veure com:

- ♦ Els casos veïnals són la tipologia de conflictes en els que més han treballat els SMC al llarg dels anys.
- ♦ El % de casos d'espai públic ha augmentat al llarg dels anys, passant de 1,63% al 3,27%.
- ♦ Els casos de mediació reparadora són els que han presentat més variacions al llarg dels anys: arribant al 10,47% el 2011, al 3,47% el 2013 i al 4,83% el 2019.
- ♦ El % de casos familiars s'ha incrementat en 4 punts al llarg dels anys.

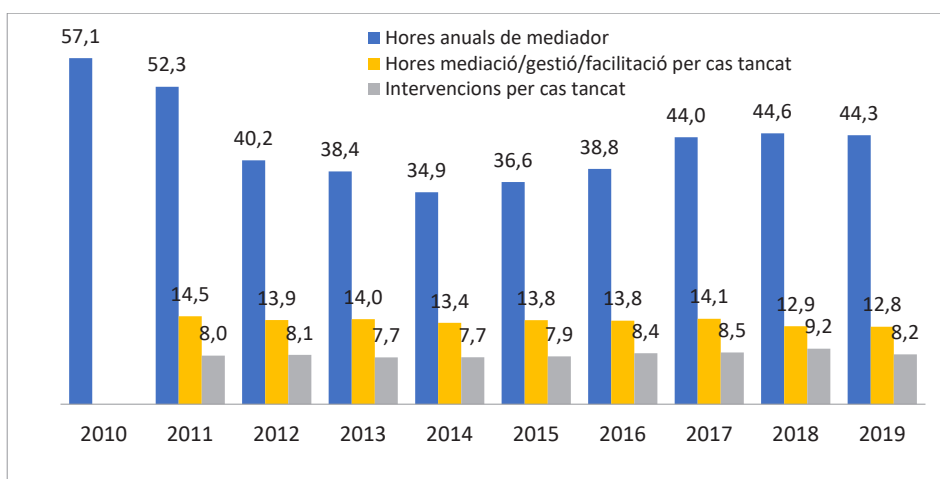


Gràfic 3. Evolució de la tipologia de casos treballats als SMC (2010- 2019)

## Evolució de les intervencions realitzades pels SMC

Si es vol veure quina ha estat l'evolució dels últims 10 anys en les intervencions realitzades pels SMC (gràfic 4), es destaca el següent :

- ♦ De mitjana, el nombre d'intervencions per cas tancat es manté estable, tot i els canvis i les transformacions del context dels darrers anys.
- ♦ Les hores de mediació/gestió/facilitació també segueixen la mateixa pauta (8,01 hores el 2011 a 8,22 hores el 2019).
- ♦ En canvi, les hores anuals de mediador/a s'han anat reduint (passant de 57,05 hores el 2010 a 44,34 hores el 2019), en part per l'augment de municipis petits i mitjans amb SMC que acaben obrint menys hores.

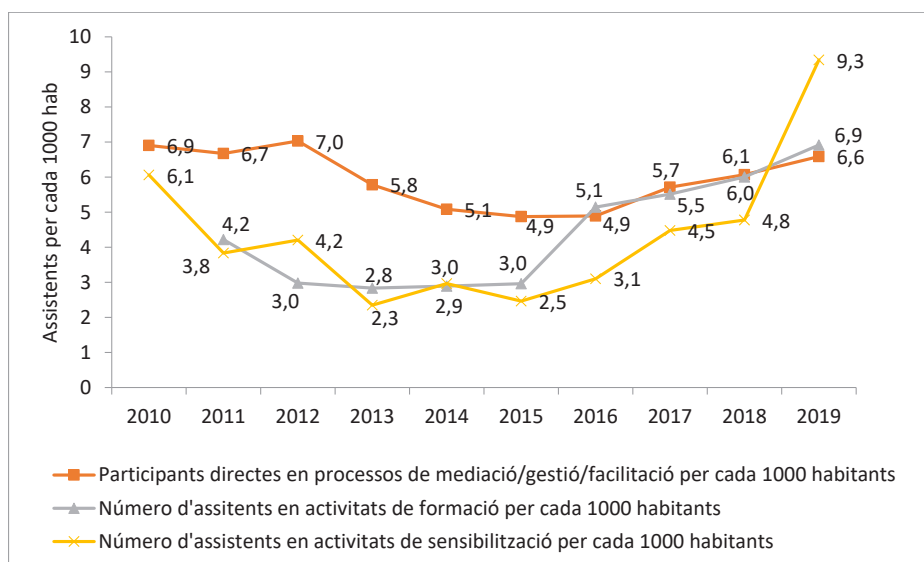


Gràfic 4. Evolució de les intervencions per cas tancat, hores de mediació/gestió/facilitació per cas tancat i hores anuals de mediador (2010-2019)

### La incidència dels SMC

La incidència dels SMC al llarg dels anys es pot explicar a partir de l'evolució del volum de participants directes en processos de mediació, número d'assistents en activitats de formació i de sensibilització, i als casos treballats per cada 1000 habitants. En aquest sentit, del gràfic 5, es destaca:

- ♦ El nombre de participants directes en processos de mediació, es mostra estable al llarg dels anys, tot i que entre el 2012 i el 2015 es produeix un descens (passa de 7,03 a 4,87).
- ♦ El nombre d'assistents en activitats de sensibilització i de formació s'ha anat incrementant al llarg dels anys, especialment entre 2015 i 2019.



Gràfic 5. Evolució participants directes en processos de mediació, nombre d'assistents en activitats de formació i nombre d'assistents en activitats de sensibilització per cada 1000 habitants (2010-2019)

## 2.2. SOBRE LA CONSOLIDACIÓ DELS SMC<sup>4</sup>

Arribats a aquest punt, es planteja la pregunta: S’han consolidat els SMC? I si és així, quina és la seva explicació? Tal com s’ha vist anteriorment, podem dir que s’ha assolit la territorialització – s’ha passat de 24 a 46 SMC del 2006 al 2019, i s’ha creat un servei itinerant de mediació ciutadana- però ara queda el repte d’incrementar-ne el grau de cobertura. Per donar resposta a la pregunta, es presenten les dades del cercle sota l’òptica de si el grau de finançament propi, la vulnerabilitat social i l’antiguitat del Servei incideixen en la seva consolidació.

### 2.2.A. LA INCIDÈNCIA DEL FINANÇAMENT PROPI EN LA CONSOLIDACIÓ DELS SMC

En aquest apartat, es presenta una lectura en relació a com incideix el finançament en la consolidació dels serveis. **Per quines variables està condicionat el finançament dels SMC, quines en són les seves principals repercussions, s’observen canvis en aquests 10 anys?**

#### Què ens diuen les dades del Cercle?

Es presenten les dades de 2019 (taula 1), en la qual s’han estructurat 3 grups segons el % de finançament propi: grup 1 (més del 75% de finançament propi), grup 2 (entre el 50- 75%), grup 3 (menys del 50%)<sup>5</sup>.

HIPÒTESI 1 <i>El grau de finançament propi influeix en la prestació del servei?</i>	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3
	Ens locals amb més d'un 75% de finançament propi	Ens locals amb entre 50% i 75% de finançament propi	Ens locals amb menys del 50% de finançament propi
	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>
% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)	83,36%	63,68%	34,25%
Població	136.032	50.956	54.636
Densitat de població	7.022,22	2.554,59	245,71
Despesa corrent del servei per habitant	2,26 €	1,27 €	0,72 €
% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	58,02%	42,98%	49,20%

<sup>4</sup> Les dades estadístiques que es presenten en aquest estudi fan referència a les del cercle de comparació intermunicipal dels SMC.

<sup>5</sup> En les files de la taula 1, apareixen aquelles variables que tenen relació o que mostren certa correlació respecte el finançament propi.

<b>HIPÒTESI 1</b>  <i>El grau de finançament propi influeix en la prestació del servei?</i>	<b>GRUP 1</b>	<b>GRUP 2</b>	<b>GRUP 3</b>
	Ens locals amb més d'un 75% de finançament propi	Ens locals amb entre 50% i 75% de finançament propi	Ens locals amb menys del 50% de finançament propi
	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>
Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i 1a intervenció s/ total casos tancats (excepte desestimats)	1,44	1,80	2,12
Temps mitjà entre la primera intervenció i el tancament dels casos tancats (excepte desestimats i derivats o interromputs)	59,98	46,42	34,89
% de casos multipartits s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	9,26%	21,22%	20,55%
Grau de satisfacció de les persones usuàries amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació	8,81	8,15	8,49
Hores d'obertura setmanal pel matí	31,00	19,97	22,37
Hores d'obertura setmanal per la tarda	13,17	8,25	6,63
% de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	75,41%	60,81%	52,93%
% de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	3,36%	14,39%	19,75%
% de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	2,33%	1,18%	6,58%
% de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	9,97%	12,23%	8,58%
% de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	0,16%	0,54%	1,00%
% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	2,17%	2,26%	2,53%
% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	6,34%	3,93%	4,39%
Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	97,81	73,04	56,05
Índex de Vulnerabilitat Social (IVSO) <sup>7</sup>	87,85	94,64	92,43

 Taula 1. Influència del finançament propi en la prestació del servei<sup>6</sup>

<sup>6</sup> En el grup 3 no només s'inclouen municipis sinó també els consells comarcals.

<sup>7</sup> L'IVSO és un índex de base 100 (sense unitat) que calcula la vulnerabilitat social. Quan els punts obtinguts són inferiors a 90 es considera que la vulnerabilitat és molt alta. Entre 90 i 100 punts es considera que la vulnerabilitat és alta. De 100 a 110 la vulnerabilitat és baixa i els valors superiors a 110 revelen una vulnerabilitat molt baixa.

**Tenint en compte els 3 grups definits en funció del % de finançament propi del SMC i a partir de l'anàlisi de variables com la població, l'antiguitat del servei, la tipologia de casos atesos i la consolidació dels equips, s'observa que:**

♦ **El grau de finançament propi té molta relació amb la mida poblacional del municipi i la despesa corrent per habitant:**

- Els municipis amb més població gasten en el SMC 2,26€ i el seu finançament propi se situa en un 83,6%.
- Els municipis de mida mitjana gasten 1,27€ per habitant i el financen amb fons propis en un 63,68% de mitjana.
- Els municipis més petits financen els SMC amb fons propis en un 34,25% de mitjana i gasten tan sols 0,72€ per habitant.

Les dades apunten a les característiques socio-territorials (població i densitat de població) com variables explicatives tant de la despesa corrent per habitant com del grau de finançament propi. És a dir, els municipis del grup 1 que presenten factors de densitat més elevats i major vulnerabilitat social, tenen una major despesa per habitant i un major grau de finançament per part dels ajuntaments en l'impuls i consolidació dels serveis.

♦ **El grau de finançament propi té incidència en la tipologia dels diferents casos treballats. De les dades, es pot extreure que:**

- Els SMC dels ens locals del grup 1 tenen un % més elevat de tractament de casos de tipus veïnal (75,41%), que els del grup 3 que tenen un 52,93%, i que els del grup 2 que atenen 60,81% de casos de tipus veïnals. Al mateix temps, també el treball de casos de tipus familiars (3,36%) és inferior que el % de casos treballats en els SMC del grup 2 (14,39%), i els de SMC d'ens locals del grup 3 (19,75%).
- Un 6,34% dels casos treballats en els SMC del grup 1 són de mediació reparadora, una xifra sensiblement més significativa que la dels ens locals del grup 2 (3,93%), i a les que presenten els municipis petits (4,39%).
- Els SMC del grup 1 tenen un % de casos on hi ha més de dues parts (9,26%), i associatius (0,16%) inferior al % d'ens locals on el finançament propi se situa entre el 50 i el 75% (grup 2) (0,54% de casos de tipus associatiu; 21,22% casos amb més de dues parts implicades) i al d'ens locals on el finançament propi és de menys del 50% (grup 3) –1% de casos de tipus associatiu; 20,55% de casos on hi ha més de dues parts implicades–. En altres paraules, els ens locals del grup 2 i 3 es caracteritzen per abordar casos multipart, i en això es diferencien molt dels municipis amb més finançament propi.
- El ens locals s amb més finançament propi (grup 1), treballen menys casos escolars (2,33%), menys casos d'activitats econòmiques (9,97%), i menys casos d'espai públic; mentre que els ens locals del grup 3 treballen més casos escolars (6,58%) i més casos d'espai públic (2,53%).

En definitiva, les dades apunten que en els ens locals on hi ha un major grau de finançament propi predomina el tractament de casos veïnals i treballen en clau reparadora, mentre que en els altres dos el percentatge es redueix, al mateix temps que es treballen – en el grup 2 i 3 – més conflictes de tipus familiar i en la gestió de conflictes entre dues parts. Tanmateix, s'observa en el cas dels ens locals del grup 3 una gestió de més casos d'espai públic i de casos escolars. Això mostra com des dels SMC, estiguin en el grup que estiguin, es caracteritzen per treballar tipologies de casos en clau comunitària i vinculats a necessitats dels municipis.

♦ **El grau de finançament propi té incidència en la mitjana d'antiguitat dels i de les professionals dels SMC.** La mitjana d'antiguitat (97,81 mesos) dels SMC dels ens locals del grup 1, és molt superior a la mitjana d'antiguitat dels municipis del grup 2 (73,04 mesos) i encara més que la dels SMC dels municipis petits (56,05 mesos). En aquest sentit, és probable que aquesta dada es degui també a l'antiguitat dels SMC. Al grup 1 hi podem trobar precisament els primers SMC de la província de Barcelona.

♦ **El grau de finançament propi té incidència en la rapidesa en fer la primera intervenció i el tancament del cas.**

- Grup 1: la primera intervenció es fa en 1,44 dies de mitjana des de la rebuda de la sol·licitud i el temps entre la primera intervenció i el tancament del cas és de 59,98 dies de mitjana.
- Grup 2: la primera intervenció es fa en 1,80 dies de mitjana des de la rebuda de la sol·licitud i el temps entre la primera intervenció i el tancament del cas és de 46,42 dies de mitjana.
- Grup 3: la primera intervenció es fa en 2,12 dies de mitjana des de la rebuda de la sol·licitud i el temps entre la primera intervenció i el tancament del cas és de 34,89 dies de mitjana.

Es pot veure doncs, com els municipis del grup 1 van més ràpid a fer la primera intervenció –presenten major marge de maniobra– i acostumen a treballar en casos on predominen processos més llargs. Probablement el fet que els municipis grans puguin comptar amb equips més consolidats, nombrosos i major obertura de dies a la setmana explica la rapidesa en la resposta; i en canvi, el fet de centrar-se en treballar més en casos de tipus veïnal, com s'ha vist anteriorment, on l'aspecte comunitari té més pes, pot ajudar a entendre perquè el recorregut del procés és més llarg.

- ♦ **El grau de finançament propi té incidència en la valoració dels SMC.** El grau de satisfacció de les persones beneficiàries és més elevat (8,81) on hi ha més finançament per part de l'ajuntament. Dit això, una possible lectura és que el % de finançament propi dels SMC ha estat una de les claus pels nivells de satisfacció elevats, però també, i potser més important, per l'antiguitat dels i de les professionals.

## Què ens diuen les memòries dels SMC?

### Del buidatge de les memòries dels SMC, se'n treuen les següents lectures complementàries:

- ♦ **La tipologia de casos treballats pels SMC en general, són els de tipus veïnal**, sobretot aquells que tenen a veure amb la relació entre les persones, els sorolls i l'organització.
- ♦ **El treball comunitari es tradueix en el que popularment coneixem com a treball en xarxa.** A més, de les memòries en destaquem el lideratge i la presència de la figura mediadora dins dels municipis. Sovint ha tingut un paper clau per facilitar o desbloquejar situacions, i s'apunta com una oportunitat on aprofundir.
- ♦ **Els ens locals amb una major antiguitat dels seus SMC tenen una metodologia de treball més consolidada i major obertura a la ciutat**, fet que es concreta amb una major col·laboració amb les entitats, organitzacions o àrees i departaments.
- ♦ **Els SMC dels ens locals amb menys % de finançament propi i menor despesa corrent per habitant s'emmirallen en els SMC dels ens locals amb més recursos.**

En definitiva, s'observa com els SMC s'han consolidat, han estat capaços de generar projectes, s'han fet presents a les ciutats, pobles i barris i tenen reconeixement dins les estructures municipals tot i que encara hi ha recorregut per millorar. En línia amb els % de casos per tipologia, de les accions desenvolupades pels serveis i recollides en les memòries, destaquen aquells projectes i intervencions orientats a la ciutat, al barri, o als centres educatius, però també, tot i que en menor mesura, apareixen les accions destinades a comunitats veïnals.

**Com a conclusió, les dades i les lectures de les memòries mostren** com el finançament per part de l'ajuntament està relacionat amb municipis més grans, amb més antiguitat del servei i això acaba repercutint en tipologies de casos més comunitaris i més consolidació dels/les mediadors/es.

**Això porta als següents reptes:**

**Aprofundir en la dimensió relacional, així com en el paper clau de la mediació per promoure canvis als entorns veïnals,** promovent la vessant més preventiva i anticipativa.

Si bé els SMC s'han territorialitzat i han mostrat una forta resiliència durant els anys de crisi econòmica, cal orientar-se cap a noves metodologies d'intervenció. En aquest sentit, tenint en compte les dades, s'obre de forma clara una possibilitat: **potenciar les intervencions en clau comunitària i amb una visió reparadora, a l'espai públic o a les comunitats veïnals.**

## 2.2.B. LA INCIDÈNCIA DE LA VULNERABILITAT SOCIAL EN LA CONSOLIDACIÓ DELS SMC

En aquest apartat, s'analitza si la mediació ha esdevingut una eina important pels municipis en l'abordatge del malestar i la vulnerabilitat, que s'han agreujat en les diferents crisis viscudes els darrers anys. Per fer-ho, intentarem respondre a la següent pregunta: **els SMC s'han consolidat en aquells municipis on hi ha més vulnerabilitat social?**

### Què ens diuen les dades del Cercle?

Es presenten les dades del 2019 (taula 2), en la qual s'han definit 3 grups segons major o menor índex de vulnerabilitat social<sup>8</sup>. Així doncs, al grup 1 trobem els municipis amb menys factors de vulnerabilitat (IVSO superior a 95), en el grup 2 hi ha els municipis amb un IVSO d'entre 90 i 95, i en el grup 3 hi ha els municipis amb un IVSO inferior a 90 (els més vulnerables)<sup>9</sup>.

HIPÒTESI 2 <i>L'índex de vulnerabilitat social incideix en la prestació del servei?</i>	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3
	Municipis amb un IVSO superior al 95 <i>Mitjana del grup</i>	Municipis amb un IVSO entre 90 i 95 <i>Mitjana del grup</i>	Municipis amb un IVSO inferior al 90 (major vulnerabilitat) <i>Mitjana del grup</i>
Índex de Vulnerabilitat Social (IVSO)	101,74	91,98	86,24
Població	43.369	54.635	89.637
Densitat de població	211,93	890,00	5.657,90
Despesa corrent del servei per habitant	0,92 €	1,33 €	1,76 €
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,09%	0,14%	0,21%

<sup>8</sup> Per interpretar les dades de la taula, cal tenir en compte que a major índex de vulnerabilitat social, menys vulnerable és la població, i a la inversa; a menor índex de vulnerabilitat social, major vulnerabilitat. Més informació: <https://www.diba.cat/web/menugovernlocal/ivso>

<sup>9</sup> En les files de la taula 2, apareixen aquelles variables que tenen relació amb l'IVSO.



<b>HIPÒTESI 2</b>  <i>L'índex de vulnerabilitat social incideix en la prestació del servei?</i>	<b>GRUP 1</b>	<b>GRUP 2</b>	<b>GRUP 3</b>
	Municipis amb un IVSO superior al 95	Municipis amb un IVSO entre 90 i 95	Municipis amb un IVSO inferior al 90 (major vulnerabilitat)
	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>
% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)	50,97%	66,72%	75,80%
% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	45,12%	48,33%	54,32%
Temps mitjà (dies) entre sol·licitud rebuda i 1a intervenció s/ total casos tancats (excepte desestimats)	2,37	1,70	1,62
Temps mitjà entre la primera intervenció i el tancament dels casos tancats (excepte desestimats i derivats o interromputs)	36,10	36,12	61,82
% de casos multiparts s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	19,52%	25,49%	7,22%
Grau de satisfacció de les persones usuàries amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació	7,95	8,41	9,19
Hores d'obertura setmanal pel matí	20,25	21,13	25,91
Hores d'obertura setmanal per la tarda	8,18	8,07	9,36
% de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	54,66%	61,49%	65,89%
% de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	21,37%	15,33%	5,80%
% de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	3,25%	5,47%	1,26%
% de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	9,54%	6,77%	17,29%
% de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	0,65%	0,61%	0,39%
% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	3,47%	2,26%	1,78%
% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	6,40%	5,38%	3,75%
Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	41,75	71,98	94,27

Taula 2. Incidència de la vulnerabilitat social en la prestació del servei

**Tenint en compte els 3 grups diferenciats segons l'IVSO i a partir de l'anàlisi de variables com els horaris d'obertura del servei, la tipologia de casos que es treballen, el grau de finançament propi, i el % de despesa corrent sobre el pressupost municipal, s'observa que:**

- ♦ **L'IVSO incideix en el % de finançament propi dels SMC.** Els SMC dels municipis amb una situació de major vulnerabilitat social (Grup 3) reben un finançament per part de l'ajuntament més alt (75,80% finançament propi) que la resta. Això es concreta en un 66,72% per als municipis del grup 2, i d'un 50,97% per als del grup 1. Les dades apunten a que aquells municipis amb més riscos de caràcter sociodemogràfic fan un major esforç financer.
- ♦ **L'IVSO incideix en la despesa corrent del servei per habitant i en la despesa corrent sobre el pressupost municipal.** En el cas dels municipis del grup 3 (major vulnerabilitat), tenen també una despesa corrent del servei per habitant més alta (se situa en 1,76€) i un % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal més elevat (0,21%).
- ♦ **L'IVSO incideix en la forma d'atenció dels casos (mitjançant mediació o gestió/facilitació).** Els municipis amb IVSO més baix (major vulnerabilitat) gestionen un major percentatge de casos amb gestió/facilitació (54,32%) que els municipis amb IVSO més alt (menor vulnerabilitat). En aquests casos, la dada se situa en el 48,33% i el 45,12% respectivament.
- ♦ **L'IVSO incideix en la tipologia de casos atesos i, també, en l'atenció a la ciutadania.** Els serveis dels municipis amb una situació de vulnerabilitat social major (grup 3) acostumen a obrir més hores tant al matí (25,91 hores setmanals) com a la tarda (9,36 hores setmanals), i tenen un % més elevat de casos de tipus veïnal (65,89%) i un % més baix de casos de tipus familiar (5,80%). Especialment significatiu és el % de casos de tipus familiar ja que és molt inferior al que presenten els serveis dels municipis amb un menor grau de vulnerabilitat social (del 15,33% en els municipis del grup 2; i del 21,37% en els municipis del grup 3).

**De les dades també se'n poden treure lectures complementàries, al voltant dels municipis del grup 3 (major vulnerabilitat):**

- ♦ Tal com s'ha vist anteriorment, es tracta de municipis grans, amb una alta densitat de població (5.667,90 hab./ km<sup>2</sup>), que presenten un major percentatge (esforç) en el finançament propi, que tenen una major despesa corrent per habitant i un major pes sobre el pressupost corrent municipal.
- ♦ En relació a la tipologia de casos, s'identifiquen algunes contradiccions interessants, Per una banda, el % de casos de gestió/ facilitació és més elevat (54,32%), i en canvi el % de casos de mediació reparadora és el més baix (1,75%). Per altra banda, el % de casos d'activitats econòmiques és més alt (17,29%) i el % de casos d'espai públic és més baix (1,78%).
- ♦ El grau de satisfacció de les persones beneficiàries del servei també presenta valors més alts (9,19).
- ♦ La mitjana d'antiguitat de les persones treballadores (94,27 mesos) és molt superior als altres dos grups (71,98 mesos, i 41,75 mesos).

Dit això, quina lectura aporten aquestes dades? D'entrada, els municipis amb una major situació de vulnerabilitat social presenten com a característiques la grandària poblacional i una elevada densitat de població, aquí els equips donen una resposta més ràpida però en canvi triguen més temps en tancar els casos, i presenten tres dades molt significatives: 1) la mitjana d'antiguitat de les persones treballadores és alta, 2) el grau de satisfacció de les persones usuàries se situa en (9,19) 1 punt per sobre de la mitjana dels SMC (8,12) i 3) la tipologia de casos treballats més significativa té a veure amb conflictes veïnals.

## Què ens diuen les memòries dels SMC?

**Les memòries dels SMC** ens mostren com alguns d'aquests municipis on hi ha una situació de vulnerabilitat més alta, dediquen part dels seus recursos temporals i humans a gestionar conflictes veïnals en clau comunitària o, inclús municipals i que, per tant, transcendeixen a la gestió de casos. S'observa doncs, experiències en el diàleg interreligiós, de projectes o intervencions de gestió de la diversitat al municipi, intervencions a l'espai públic o al carrer des d'una vessant més preventiva i de sensibilització. Fins i tot, apareixen projectes a centres educatius, iniciatives puntuals de creació de grups de teatre o d'espais de trobada amb veïns i veïnes del municipi. Per tant, observem cert dinamisme i creativitat dels SMC front les necessitats, fet que explica que a partir de 2009 i després de la crisi immobiliària de 2008, comencessin les intervencions en comunitats veïnals. En aquest sentit, les dades i les memòries ens ofereixen cert optimisme a l'hora d'enfocar el futur.

**Com a conclusió, es pot confirmar** que on hi ha un índex de vulnerabilitat social més baix (és a dir major vulnerabilitat) és on hi ha més obertura dels serveis per les tardes, on la tipologia de casos que es treballen són més veïnals, és on el finançament propi és superior i on el % de despesa corrent sobre el pressupost municipal és més elevat.

**Així doncs, els SMC prenen protagonisme en entorns socialment vulnerables però, al mateix temps, s'identifiquen importants reptes.** En aquest sentit, cal una aposta decidida en termes de lideratge i finançament. Per una banda, els SMC estan molt ben valorats, amb forta presència als municipis, han ajudat a afrontar la diversitat i la vulnerabilitat social, i aporten projectes i iniciatives molt ben acollides. Per altra banda, tot i l'increment amb els anys del nombre de serveis, molts d'ells han acabat tenint una baixa despesa corrent per habitant i poc pes en el pressupost municipal.

### 2.2.C. LA INCIDÈNCIA DE L'ANTIGUITAT EN LA CONSOLIDACIÓ DELS SMC

En aquest apartat, destacar la feina realitzada pels SMC en un context en profunda transformació per tal d'oferir una lectura en clau pràctica de com s'han configurat i com s'han adaptat a les necessitats socials. Tal com es presenta en els apartats anteriors, la mediació es va impulsar en un context caracteritzat per la crisi del 2008 per donar resposta a les necessitats de les persones.

## Què ens diuen les dades del Cercle?

Es presenten les dades de 2019 (taula 3), en la qual s'han fet 3 grups de municipis segons l'antiguitat dels SMC. Grup 1 (més de 14 anys d'antiguitat), grup 2 (entre 10 i 14 anys d'antiguitat), i grup 3 (menys de 10 anys d'antiguitat)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> En les files de la taula 3, apareixen aquelles variables que tenen relació amb l'antiguitat dels SMC.

### HIPÒTESI 3

*Influeix l'antiguitat dels SMC en la prestació del servei?*

	<b>GRUP 1</b>	<b>GRUP 2</b>	<b>GRUP 3</b>
	SMC amb 14 anys d'antiguitat	SMC entre 10 i 13 anys d'antiguitat	SMC amb menys de 10 anys d'antiguitat
	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>
Antiguitat del Servei (anys)	14,00	11,40	5,70
Població	89.091	43.889	30.932
Densitat de població	4.056,79	349,06	194,85
% de finançament per part de l'Ajuntament s/ despesa corrent (SMC)	75,19%	50,04%	44,34%
Despesa corrent del servei per habitant	1,61 €	0,90 €	1,06 €
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,18%	0,09%	0,11%
% de casos de gestió / facilitació s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	53,31%	41,35%	47,75%
Nombre de participacions del SMC en Projectes Compartits municipals	20,25	11,00	6,85
Nombre de participacions del SMC en Taules Transversals del municipi	10,00	4,20	7,85
Nombre de participacions del SMC en Intervencions Comunitàries	17,85	5,10	12,77
Grau de satisfacció dels/les usuaris/es amb el servei de mediació/ gestió/ facilitació	8,70	8,39	8,03
Hores d'obertura setmanal pel matí	25,67	19,10	19,00
Hores d'obertura setmanal per la tarda	9,75	7,60	7,04
% de casos Veïnals s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	67,19%	40,54%	65,37%
% de casos Familiars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	8,17%	24,95%	15,43%
% de casos Escolars s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	2,08%	6,24%	5,35%
% de casos d'Activitats Econòmiques s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	13,27%	10,36%	6,80%

<b>HIPÒTESI 3</b> <i>Influeix l'antiguitat dels SMC en la prestació del servei?</i>	<b>GRUP 1</b>	<b>GRUP 2</b>	<b>GRUP 3</b>
	SMC amb 14 anys d'antiguitat	SMC entre 10 i 13 anys d'antiguitat	SMC amb menys de 10 anys d'antiguitat
	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>	<i>Mitjana del grup</i>
% de casos Associatius s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	0,38%	0,91%	0,73%
% de casos d'espais públics s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	1,90%	1,91%	4,25%
% de casos de mediació reparadora s/ total de casos tancats (excepte desestimats)	4,44%	9,05%	1,58%
% de casos oberts a proposta del Servei de Mediació	2,08%	1,51%	2,07%
Mitjana d'antiguitat (en mesos) dels/les mediadors/res	94,80	46,27	44,02
Índex de Vulnerabilitat Social (IVSO)	90,09	96,24	94,08

Taula 3. Incidència de l'antiguitat en la prestació del servei

**Tenint en compte els 3 grups de municipis definits segons l'antiguitat dels SMC i a partir de l'anàlisi de variables com la tipologia de casos treballats, l'obertura de casos per iniciativa pròpia, les hores dedicades a participació comunitària, la participació a projectes compartits al municipi, en taules transversals i les intervencions comunitàries, s'observa que els SMC amb més antiguitat (grup 1):**

- ♦ **Són serveis amb un elevat % de finançament per part dels ajuntaments.** El % de finançament propi és del 75,19%, un valor més alt que els altres dos grups (que són del 50,04% i dels 44,34%), i la despesa corrent per habitant, tot i que continua sent un valor molt baix, és més alta (1,61€ per habitant).
- ♦ **Són serveis que treballen més casos veïnals, obren més casos a iniciativa pròpia, i aposten pel treball transversal.**
  - El % de casos veïnals és una mica més elevat (67,19%) si ho comparem amb els SMC amb menys antiguitat – grup 3 – (65,37%), i molt més elevat que els municipis del grup 2 (40,54%).
  - S'observa un comportament similar amb els casos oberts a proposta del servei. Els del grup 1 se situen al voltant del 2,08%, els del grup 3 en el 2,07% (un valor pràcticament calcats), i en l'1,51% els del grup 2.
  - Participen de més projectes compartits (20,25), més taules transversals (10) i més intervencions comunitàries (17,85).
- ♦ **Una altra vegada pren protagonisme la mida dels municipis, la densitat de població i la vulnerabilitat social.** Els participants més antics són municipis grans (89.091,25 habitants), amb una alta densitat de població (4.056,79 habitants/m<sup>2</sup>), i amb una IVSO (90,09) més baixa (més vulnerabilitat).
- ♦ **Els i les professionals tenen més antiguitat.** La mitjana d'antiguitat dels treballadors/res és molt superior als altres 2 grups de municipis (94,80 dies mentre que pels altres dos és de 46,27 dies i 44,02 dies).

**Com a conclusió, els serveis més antics gestionen més casos de facilitació, obren més casos per iniciativa pròpia i dediquen més hores a participació comunitària fet que repercuteix en més presència del servei al municipi.** Al mateix temps, participen més de projectes compartits, taules transversals i intervencions comunitàries, son més flexibles i presenten equips de professionals més consolidats.

Aquestes dades **dibuixen uns SMC del grup 1 (amb més antiguitat) pròxims a la ciutadania (atenent casos veïnals, de conflicte a l'espai públic, i amb iniciativa per obrir nous casos), i amb molta col·laboració amb altres àrees dels ens locals (aposten pel treball transversal, i pel treball comunitari).** Les memòries també ens confirmen com els municipis més consolidats, en relació a l'antiguitat del servei i a l'estabilitat dels i les treballadores, poden desplegar una metodologia de treball més enfocada a processos en els quals també es prioritza la part proactiva, no tan sols la reactiva.

**Des dels SMC han anat apuntalant de forma progressiva la seva intervenció en clau més educativa i proactiva.** Si bé és cert que actualment la mediació es concep com una pràctica social reactiva, al llarg dels anys els SMC han fet un esforç per obrir la mirada i fer propostes o pensar en projectes en clau més pro-activa. És a dir el creixement dels SMC ha estat útil per entendre la mediació com a constructora d'idees, com a oportunitat per incidir i entrar en el debat del dret a la ciutat. En altres paraules, es comença a intuir, i serà un dels reptes de futur, com des de la mediació es poden afavorir els canvis en les polítiques públiques, en com entenem les ciutats, en com co-produir amb les comunitats veïnals, com promoure les relacions i intercanvis entre veïns, etc.

## 2.2.D. CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI DE 10 ANYS DE DADES

Es presenta en clau de resum la taula 4, on es poden veure de forma sintètica les principals conclusions presentades en l'informe.

	EVOLUCIÓ GLOBAL	INFLUÈNCIA FINANÇAMENT PROPI EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI	INCIDÈNCIA VULNERABILITAT SOCIAL EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI	INCIDÈNCIA DE L'ANTIGUITAT EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI
<b>ENCÀRREC POLÍTIC</b>	<p>Increment de participació dels SMC en projectes compartits municipals</p> <p>Tendència a l'alça del nombre d'assistents a les activitats de formació i sensibilització</p> <p>Del 2010 al 2014 es passa de 14 a 35 SMC al Cercle</p> <p>S'incrementa la població coberta pels SMC</p> <p>Participació en projectes compartits municipals, taules transversals i intervencions comunitàries</p>	<p>+ finançament propi: + treball compartit i treball en xarxa</p> <p>- finançament propi, menor despesa corrent</p>	<p>+ vulnerabilitat social implica + flexibilitat en obertura, + casos veïnals, - casos familiars</p> <p>+ vulnerabilitat social: + treball compartit i treball en xarxa</p> <p>+ vulnerabilitat social: + gestió conflictes en clau comunitària, fins i tot municipal</p> <p>S'observa dinamisme i creativitat dels SMC front les necessitats socials</p>	<p>Els SMC + consolidats dediquen + hores a participació comunitària i tenen + presència en el municipi</p> <p>Els SMC – consolidats van guanyant presència als ens locals, i aposten pel treball en xarxa</p> <p>Els SMC proposen intervencions en clau educativa i proactiva</p>

	<b>EVOLUCIÓ GLOBAL</b>	<b>INFLUÈNCIA FINANÇAMENT PROPI EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI</b>	<b>INCIDÈNCIA VULNERABILITAT SOCIAL EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI</b>	<b>INCIDÈNCIA DE L'ANTIGUITAT EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI</b>
<b>USUARI / CLIENT</b>	<p>El 2014 s'incorpora el Servei Itinerant de Mediació Ciutadana</p> <p>Els casos veïnals són els que més es treballen als SMC</p> <p>El % de casos d'espai públic s'incrementa</p> <p>Els casos de mediació reparadora segueixen una tendència fluctuant</p> <p>El % de casos familiars s'han incrementat els últims anys</p>	<p>Quant + finançament propi, + el tractament de casos veïnals i + treball en clau reparadora</p> <p>Quant + finançament propi, + rapidesa en 1a atenció i + temps de procés</p> <p>Les persones usuàries valoren + positivament els SMC amb + finançament propi</p>	<p>Municipis amb + vulnerabilitat social: gestionen + casos de gestió/ facilitació</p> <p>- Vulnerabilitat social: + casos tipus reparador</p> <p>+ vulnerabilitat social: + satisfacció amb el SMC</p>	<p>+ antiguitat: + casos veïnals, + casos oberts a proposta del SMC, + aposta pel treball transversal i compartit</p>
<b>VALORS ORGANITZATIUS</b>	<p>S'han anat reduint lleugerament hores de mediació/gestió/ facilitació per cas tancat</p>	<p>Quant + finançament propi + antiguitat dels i de les professionals</p>	<p>+ vulnerables: + antiguitat dels i de les professionals</p>	<p>+ antiguitat SMC: antiguitat dels i de les professionals molt superior a - antiguitat</p>
<b>ECONOMIA</b>	<p>El % de finançament propi s/ despesa corrent s'ha mantingut estable</p> <p>El % de finançament extern s/despesa corrent s'ha mantingut estable</p>	<p>El grau de finançament propi té molta relació amb la mida poblacional del municipi i la despesa corrent per habitant</p>	<p>Municipis amb + vulnerabilitat social: + finançament propi i + despesa corrent s/ pressupost municipal</p>	<p>+ antiguitat: + finançament propi i + despesa corrent s/pressupost, malgrat la despesa corrent continua sent baixa</p>
<b>ENTORN</b>	<p>Es consoliden els SMC en plena crisi econòmica</p> <p>2020: Llei 9/20, de 31 de juliol, submissió a mediació processos familiars judicialitzats</p>	<p>Els municipis amb una major antiguitat dels seus SMC tenen una metodologia de treball + consolidada i + obertura a la ciutat</p>	<p>Major població als municipis i + densitat de població</p> <p>Municipis més vulnerables Major densitat població</p>	<p>+ antiguitat: + densitat de població, + vulnerabilitat social</p>

Taula 4. Quadre de conclusions. Evolució i consolidació. Què ens diuen 10 anys de dades.

### 3. DE LA MEDIACIÓ A LA MEDIACIÓ CIUTADANA: A LA RECERCA D'UN NOU MARC D'ANÀLISI

Un cop interpretades les dades, es proposa plantejar un marc d'anàlisi que permeti dotar de contingut i metodologia a la pràctica mediatora, així com identificar aquells aspectes clau.

L'impuls dels serveis locals de mediació ciutadana ha estat una de les accions estratègiques de les polítiques locals de convivència basades en el diàleg i la cura en les relacions socials, sense abandonar la reivindicació al voltant del dret a la ciutat<sup>11</sup>. Al llarg dels anys, les polítiques de convivència han estat clau per a la transformació de les ciutats, pobles i entorns urbans, fet que ha posat damunt la taula una nova oportunitat: promoure intervencions amb i per la ciutadania que combinin lògiques de treball proactives, reactives, pacificadores, reguladores en alguns casos, però sobretot amb una clara vocació socioeducativa i cívica. Precisament, la creixent implementació de les polítiques de convivència s'ha traduït en l'impuls dels serveis de mediació ciutadana, i polítiques, serveis i/o projectes orientats a la gestió alternativa de conflictes. La cultura de pau i la gestió del conflicte han acabat servint per entendre des d'una altra perspectiva les relacions humanes i la configuració de les ciutats, pobles i entorns urbans.

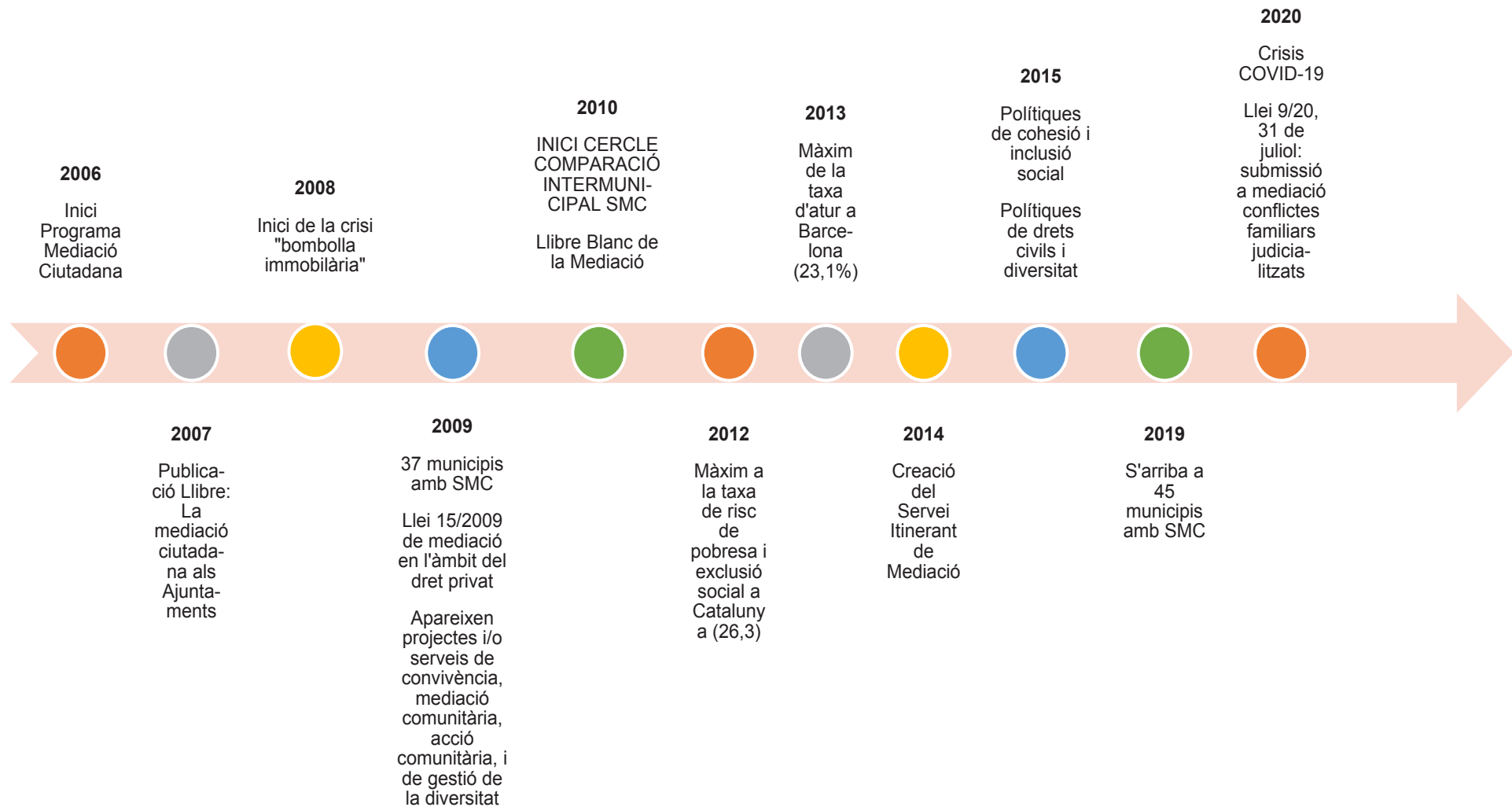
#### Principals fites que han impactat als SMC

**Pel què fa a les principals fites que han impactat als SMC els últims 14 anys (gràfic 6), destacar que:**

- ♦ **L'any 2009 es regula la mediació en l'àmbit del dret privat.** Prèviament, l'any 2007 es presenta el llibre "La mediació ciutadana als Ajuntaments" i el 2010 el Llibre Blanc de la Mediació, on prenen protagonisme els municipis.
- ♦ **Els SMC es caracteritzen per impulsar-se i consolidar-se en plena crisi econòmica i en una època caracteritzada per la vulnerabilitat i la fragmentació.** La seva expansió coincideix no tan sols amb la crisi de 2008, sinó en moments on la taxa de risc de pobresa i exclusió social així com la taxa d'atur assolien els seus punts màxims.
- ♦ **El 2014 la Diputació de Barcelona posa en marxa el Servei Itinerant de Mediació Ciutadana,** que dona cobertura als municipis que no compten amb un SMC propi.

<sup>11</sup> El dret a la ciutat com a idea apareix per primer cop expressat per Henri Lefebvre en el seu llibre "Le droit a la ville" de 1968. Lefebvre resumeix aquest concepte com "la demanda d'un accés transformat i renovat a la vida urbana". El llibre de Lefebvre pretenia ser una resposta a l'impacte negatiu patit per les ciutats en les economies capitalistes, que implica la conversió de la ciutat en mercaderia al servei dels interessos de l'acumulació de capital. Aquesta proposta és una reivindicació del retorn de la ciutat a les persones. En contra de la privatització dels espais urbans i la mercantilització, Lefebvre proposa "rescatar l'home com a element principal, protagonista de la ciutat que ell mateix ha construït", i fer que la ciutat esdevingui "l'escenari de trobada per a la construcció de la vida col·lectiva".





Gràfic 6. Principals fites que han impactat els SMC els últims 14 anys

## La finalitat dels SMC

Amb el pas dels anys s'han impulsat els SMC, fet que ha repercutit en un canvi conceptual en les polítiques locals de convivència, i de discurs. En aquest sentit, i **pel què fa a la missió i els objectius dels SMC de la Diputació de Barcelona**, ressaltar la idea de: servei públic local gratuït, que vol afavorir i millorar la convivència, que aposta per fórmules de gestió alternativa de conflictes però amb una mirada posada a l'aspecte comunitari, que vetlla per la cohesió social, es centra en les persones i les relacions, amb una clara vessant educativa i proactiva.

**Cal tenir en compte que es pretén donar veu i protagonisme a la ciutadania, per això també el canvi de mediació comunitària a ciutadana, des d'una perspectiva estratègica i que amplia el radi d'acció de la mediació**, per situar-la de ple en les entranyes de les polítiques de convivència i dret a la ciutat, i obrir la seva perspectiva o horitzó.

### Missió Serveis de mediació ciutadana de la Diputació de Barcelona<sup>12</sup>

**“Servei públic local gratuït que treballa per afavorir la convivència, oferint vies no adversarials de prevenció, gestió i resolució de conflictes 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”.**

En aquest marc, per tant, volem construir unes mínimes eines conceptuals que ens permetin adreçar-nos a aquesta nova realitat que volem conèixer i sobre la qual volem intervenir.

**Quina ha estat l'evolució de les polítiques locals de convivència i de la mediació ciutadana? Quina és l'orientació i finalitat de la mediació ciutadana?** Com es pot anticipar, el primer interrogant pretén oferir una panoràmica de l'evolució de les polítiques locals de convivència i com han anat canviant al llarg dels anys, mentre que el segon pretén dotar d'estructura teòrica a la mediació ciutadana, amb la idea de poder plantejar unes bases que permetin proveir de discurs i estructura metodològica.

## 3.1. EVOLUCIÓ DE LES POLÍTIQUES LOCALS DE CONVIVÈNCIA I DE LA MEDIACIÓ CIUTADANA.

En aquest primer apartat, es presenten de forma breu les 3 fases per les quals han passat els SMC des dels anys 90 fins l'actualitat, per intentar oferir una lectura en clau d'evolució del que han estat les polítiques locals de convivència en general i de la mediació ciutadana en concret.

### 3.1.A. ELS ORÍGENS DELS SMC (DE FINALS DELS 90 AL 2008)

A finals dels anys 90 i començaments dels 2000 van prendre protagonisme les polítiques locals de convivència fruit d'importants canvis demogràfics i socioeconòmics. A Catalunya s'incrementa en un 10% la població, la major part extracomunitària i sobretot a l'àrea metropolitana de Barcelona, també, es produeixen canvis socials importants i transformacions profundes a un ritme accelerat.

Havien passat els temps on s'havia prioritzat les polítiques orientades a la implementació de serveis bàsics per passar el protagonisme a aquelles polítiques més vinculades a la quotidianitat de les persones i al seu dia a dia. La idea de fons era la d'atendre les noves i emergents necessitats individuals i col·lectives, que obligaven als ajuntaments i a les administracions locals a adaptar-se i a definir com volien abordar la gestió dels conflictes col·lectius que anaven apareixent.

<sup>12</sup> El Servei de Convivència i Diversitat treballa conjuntament amb els ens locals per posar a l'abast de la ciutadania la mediació en conflictes de convivència a partir del programa de mediació ciutadana, en el qual s'inclou la missió i objectius. Per a més informació, consultar: <https://www.diba.cat/web/convivencia/programa-de-mediacio-ciutadana>

En aquest sentit, davant d'una societat cada vegada més diversa i complexa, per primera vegada, va aparèixer la necessitat de vetllar per la construcció d'uns valors i atendre la pluralitat d'interessos. Així doncs, en aquells anys van començar a aparèixer experiències que tenien per finalitat promoure la convivència, però amb una intenció clara: abordar la complexitat creixent i els conflictes que es donaven a les ciutats, pobles i entorns urbans. Per tant, en aquell context comencen a ressonar amb força paraules com convivència, diàleg i cultura de pau, entre altres. Són moments en els que apareixen els primers plans de barri i els primers serveis de mediació.

La mediació es començava a veure com un nou marc d'intervenció dintre de les polítiques locals de convivència. A l'any 2000 s'intuïa que el creixement de la mediació anava molt vinculat a la gestió alternativa de conflictes i a com, des de les administracions locals, es percebia la governabilitat d'una societat cada vegada més complexa i d'increment de les necessitats socials a les que s'havia de donar resposta. Tal com es recull en un informe de la Fundació J. Bofill<sup>13</sup> i en el llibre blanc de la mediació<sup>14</sup>, és entre el 2000 i el 2004 quan la mediació comença a implementar-se amb èxit en el territori català, especialment a la província de Barcelona fruit de l'aposta d'algun municipi, especialment metropolità, així com també, especialment, de la Diputació de Barcelona. També, es passa a parlar de mediació ciutadana amb la voluntat de reforçar la component d'una civitas local, basada en el veïnatge, entenent les relacions socials i els intercanvis veïnals com un dels motors de canvi dels nostres municipis, superant així aproximacions basades en col·lectius o metodològiques.

### 3.1.B. EXPANSIÓ DELS SMC EN ÈPOCA DE CRISI (DEL 2008 AL 2014)

El 2008 esclata la crisi immobiliària i financera, fet que provoca una crisi econòmica de grans magnituds i una necessitat de transformació profunda. Però si hi ha quelcom que defineixi aquesta època és l'increment de la vulnerabilitat social i la complexitat de la convivència a les ciutats, pobles i entorns urbans.

En aquest sentit, les polítiques de convivència se centren sobretot en la promoció del civisme, proliferant amb un creixement exponencial la figura dels agents cívics i l'aparició de les policies de proximitat, però al mateix temps amb una expansió dels serveis de mediació ciutadana. La necessitat d'abordatge dels conflictes i de la convivència, doncs, esdevé indispensable i, en aquest marc, els serveis de mediació ciutadana prenen cert protagonisme, formant part de les polítiques locals i contribuint a la governabilitat de les nostres ciutats i pobles.

Al mateix temps, la necessitat de donar resposta a la creixent vulnerabilitat i a la cronificació de les problemàtiques socials, fa que comencin a aparèixer iniciatives vinculades al territori amb la intenció de donar rellevància a la dimensió relacional com a objecte d'intervenció. En alguns casos, aquestes es promouen des dels serveis de mediació ciutadana, i en d'altres per altres serveis, iniciatives veïnals, moviments socials, etc.

### 3.1.C. DE L'EXPANSIÓ A L'ESTABILITAT DELS SMC (DEL 2014 A L'ACTUALITAT)

Entre 2014 i 2016 es produeix una certa recuperació de la crisi, tot i que deixant com a pòsit unes societats on les desigualtats creixen, on la vulnerabilitat es generalitza, es cronifica la pobresa i, per tant, on es destaca la fragilitat i complexitat d'una part de la població. Fets que s'agreuaran amb la crisi de la COVID- SARS19. Tot plegat porta a la necessitat de seguir treballant per la cohesió social i d'estar present al territori, al carrer. Entorn als anys 2014-2016 apareixent amb molta força conceptes com cohesió social, acció comunitària i participació social, fet que permet complementar i oferir una nova perspectiva a la mediació, que per primera vegada, la posant-la en relació amb el context d'intervenció, amb una vocació marcadament urbana. En aquest sentit, tot i que aquests conceptes ja estaven molt presents anteriorment, en aquesta fase es dota a les polítiques locals de convivència d'una altra mirada més enfocada al treball als barris i a l'entorn més immediat on viuen les persones per tal de fomentar la seva autoorganització, però també la de construir ciutats i entorns més inclusius des de la dimensió relacional.

<sup>13</sup> Pastor, X; Amorós, M.; Camps, F. (2000). *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat*. Fundació J. Bofill.

<sup>14</sup> Departament de Justícia (2010). *Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya*. Generalitat de Catalunya.

Així doncs, entre els anys 2014 i 2016 comencen a aparèixer projectes, serveis i iniciatives més vinculades al territori, que intenten donar rellevància a la dimensió relacional i en com aquesta pot esdevenir cabdal en la gestió de la diversitat, la convivència i, també ara, la vulnerabilitat. Durant aquests anys, doncs, ja no només comencen a sorgir nous o redefinits serveis de mediació ciutadana, com havia estat costum des dels inicis dels 2000, sinó que proliferen tota mena d'iniciatives solidàries creant comunitat en els entorns veïnals més propers i generant espais on les persones prenen protagonisme, se'ls dona veu i se les empodera des de la coresponsabilitat envers allò comú.

### 3.2. EVOLUCIÓ DEL CONCEPTE DE MEDIACIÓ CIUTADANA: D'EINA A FINALITAT.

L'evolució de les polítiques locals de convivència i de la mediació ciutadana ha posat de relleu la necessitat de superar l'orientació com a eina de la mediació, per donar valor a la finalitat o allò que ha explicat la seva expansió al llarg dels anys. En aquest sentit, cal tenir present que en un context com l'actual –de crisi del COVID-SARS 19– en el qual les fragilitats del sistema s'accentuen, on comencem a intuir un increment del malestar, la polarització i la vulnerabilitat sense precedents, es configura una societat encara més necessitada de la mediació ciutadana capaç de teixir comunitat en entorns diversos, fràgils i complexos.

En l'apartat anterior, podíem veure doncs, quina ha estat l'evolució i els canvis que han anat succeint al llarg dels anys, fet que permet centrar ara el contingut o aquells aspectes fonamentals que expliquen la finalitat actual de la mediació ciutadana, i on caldrà prestar atenció els propers anys per tal de dotar-los de contingut i aprofundir en la metodologia.

#### 3.2.A. LA MEDIACIÓ CIUTADANA I LA VULNERABILITAT: TEIXINT COMUNITAT EN ENTORNS DIVERSOS, FRÀGILS I COMPLEXOS.

Tal com hem vist en el present informe, i del que podem deduir de l'apartat anterior, la mediació ciutadana ha esdevingut una oportunitat per abordar la vulnerabilitat creixent de la nostra societat, i han proliferat les experiències orientades a teixir comunitat en entorns diversos, fràgils i complexos. En aquest sentit, la mediació ha esdevingut una oportunitat per:

- ♦ **Incidir en enfortir les relacions, abordar els malestars, empoderar les persones, fomentar l'organització veïnal i establir xarxes de solidaritat.** En aquest sentit, cal ampliar l'òptica per intervenir més enllà dels dos estadis: persona i conflicte, incorporant també l'entorn proper, aprofundint i ampliant la mirada en com es construeixen els vincles comunitaris, amb la intenció d'enfortir les relacions, teixir comunitat i establir xarxes de solidaritat.
- ♦ **Escoltar les necessitats de les persones i acompanyar-les en els seus malestars** per tal de tenir en compte les trajectòries vitals i treballar el reconeixement amb la finalitat de donar-los veu i protagonisme més enllà del conflicte i en com abordar la convivència des d'una perspectiva polièdrica, on tot comença en la relació amb l'altre però s'acaba estenent cap a la comunitat.
- ♦ **Donar protagonisme a les persones en la construcció i el repensar els entorns més propers (espai públic, comunitats veïnals, entre altres) des d'una perspectiva relacional,** per tal d'anar més enllà de les estructures o sistemes preestablerts, i amb la intenció de promoure que les persones i el veïnat es facin seus els espais.

Així doncs, més enllà de parlar de com es configuren les relacions entre les persones, se situa el debat al voltant de la vulnerabilitat i l'aïllament. En aquest sentit, es destaca la importància de l'aspecte relacional en la construcció i la configuració de les ciutats, barris i comunitats, al mateix temps que la importància d'educar en aquells valors i principis que s'orienten a una idea de veïnatge que suma i que promou la cooperació per damunt de la confrontació. En altres paraules, ajudar a construir o redefinir els entorns més propers (comunitats veïnals, espai públic, escoles, parcs, etc.) des d'una perspectiva relacional pot contribuir a generar societats més cohesionades, riques

i diverses, com a resposta a l'aïllament i la vulnerabilitat, abandonant la perspectiva de la confrontació, donant protagonisme a les persones, centrant la mirada en l'escolta i l'acompanyament.

En la literatura acadèmica, Richard Sennett<sup>15</sup>, Jane Jacobs<sup>16</sup> o Henri Lefebvre<sup>17</sup>, destaquen la importància d'escoltar les necessitats i estar propers a les persones, per tal de configurar espais on predomini la vida i, per extensió, les relacions, per damunt dels edificis, les estructures, el disseny o l'estètica. En altres paraules, un enfocament en les relacions pot permetre generar espais on les persones hi facin vida i on probablement la bellesa no radiqui en les edificacions o en les estructures (procediment o dimensió estructural) sinó en les relacions que s'hi puguin generar (dimensió relacional), amb la idea de que es pugui abordar fenòmens com el de l'aïllament, el creixent malestar i la vulnerabilitat. Probablement això apropa a la idea polièdrica de veïnatge, que posa l'accent en la centralitat de la vida al carrer<sup>18</sup>, l'apropiació dels espais públics, on prevalen les intervencions orientades a enfortir les relacions, abordar els malestres, reconèixer la diversitat amb la finalitat de: donar resposta a la vulnerabilitat, empoderar a les persones, fomentar l'organització veïnal i establir xarxes de solidaritat.

### 3.2.B. LA MEDIACIÓ CIUTADANA I LA PREVENCIÓ: DE LA REACCIÓ A LA INCIDÈNCIA EN LA CONSTRUCCIÓ D'ENTORNS I COMUNITAT.

Arribats a aquest punt, cal entendre la gestió alternativa de conflictes i la mediació com una eina o mecanisme que no només es mostra d'utilitat en la perspectiva més reactiva, enfocada a com es repara, s'enforteix i es treballa el vincle o les relacions entre parts, sinó que cada vegada més esdevé necessari posar l'accent en la perspectiva pro-activa en el repte de construir comunitat. En aquest sentit, en la mediació es treballa des de la necessitat de:

- ♦ **Construir i configurar ciutats, barris i entorns on viuen i fan vida les persones**, més humanes, cohesionades, inclusives on predomini el dret a la ciutat.
- ♦ **Generar i provocar l'oportunitat d'intervenir en la definició o re-definició de projectes o iniciatives municipals**, que permetin promoure la mirada mediatra o la gestió positiva del conflicte, com a forma d'abordar la polarització i tenir en compte la diversitat. En aquest sentit, cal entre d'altres:
  - Promoure processos d'escolta per a la definició dels espais públics i comunitaris en base a les necessitats expressades per la ciutadania que els utilitza des de la proximitat en contraposició al disseny des del despatx.
  - Formar part d'equips de treball multidisciplinars.
  - Participar de taules de convivència des d'on poder abordar de manera integral els conflictes i donar resposta a les problemàtiques socials.
- ♦ **Educar en valors i principis orientats a la idea de veïnatge, i al mateix temps en la gestió dialogada i empàtica de les divergències**, amb la intenció d'ajuntar, aplegar, i promoure la cooperació per damunt de la confrontació, impulsant processos des d'una vessant educativa.

Recuperant el títol d'un dels llibres referents de la geografia urbana "Muerte y vida de las grandes ciudades" de Jane Jacobs, la convivència i les relacions caracteritzen la qualitat de vida de les persones. Fins i tot, exagerant, determinen si un entorn (ciutat, poble, barri, plaça, etc.) es caracteritza per la vida o la seva absència. En altres paraules, l'enfocament cap a la gestió del conflicte no només s'ha de centrar en la vessant reactiva, sinó de manera pro-activa. Cal estudiar fórmules i preguntar-se com actuar dins de les comunitats veïnals i dels barris per enfortir les relacions, les cures i els intercanvis entre persones en entorns diversos i lliures de discriminacions.

<sup>15</sup> Sennett, R. (2019) *Construir y habitar: ética para la ciudad*. Anagrama-

<sup>16</sup> Jacobs, J.(1973). *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Madrid: península

<sup>17</sup> Lefebvre, H. (1969). *El derecho a la ciudad* (Vol. 169). Barcelona: Península

<sup>18</sup> Javier Pérez Andújar en el seu llibre "Paseos con mi madre" és un homenatge als blocs d'habitatges que es troben a la perifèria de la ciutat de Barcelona, als quals se'ls dona l'esquena, i a la vida que configura l'entorn urbà de la ciutat. En aquest sentit és un clar exemple d'aquella visió de veïnatge en la qual es dona valor a les relacions, al saludar-se, a fer vida al carrer, a l'entorn i a les persones que habiten els barris

**En aquest sentit, es visualitza la mediació com a canal de la metodologia que no tan sols permeti ajudar en la reparació, reconstrucció o redefinició de les relacions, sinó també en el de promoure ciutats i pobles més humans.** En aquest sentit, la mediació pot ser un mecanisme que ajudi a l'organització de les comunitats per tal que aquestes tinguin més capacitat de resposta per solucionar problemes i disminuir la vulnerabilitat. **Al mateix temps, la mediació amb el temps ha sabut sobreposar-se al concepte, i ha acabat eixamplant el seu horitzó.** Els grans debats al voltant de la mediació en la literatura acadèmica s'han centrat en una manera de fer, en el conflicte i en com acompanyar a les parts. En l'actualitat, però s'ha constatat la importància de la mirada, del context i de com les estructures i la configuració de l'entorn incideixen en les relacions o la convivència del dia a dia.

## 4. CONCLUSIONS: REPTES I OPORTUNITATS

Per tancar el present informe, voldríem començar posant en valor el cercle de comparació intermunicipal dels Serveis de Mediació Ciutadana, una aposta que fa 10 anys del Cercle, i que aporta robustesa, capacitat comparativa, analítica i de coneixement per a l'impuls de la millora continua dels serveis.

Més enllà dels reptes i les oportunitats, el coneixement i la professionalitat han caracteritzat els SMC, uns serveis creats en moments de dificultat, però que han acabat sent imprescindibles en el territori, especialment en els entorns més vulnerables. En aquest sentit, es fa referència de forma sintètica a alguns dels reptes que prenen força llegint les dades i les memòries d'aquesta dècada de dades, i que sorgeixen de corroborar les hipòtesis plantejades.

### Aspectes a aprofundir des de la mediació ciutadana

Si tenim en compte les dades, i els resultats del present informe, d'entrada es pot apuntar que des dels serveis de mediació ciutadana cal treballar per tal de/d':

- ♦ **Incidir en com des de la mediació ciutadana es pot ajudar a enfortir, reparar o crear vincle entre les persones i en l'acompanyament a l'organització** però també en els processos d'empoderament de les comunitats. Orientar-se, doncs, a les cures, a acompanyar les persones en el seu malestar, a impulsar i promoure l'organització des d'una perspectiva autònoma.
- ♦ **Elaborar propostes més sofisticades que donin resposta a la vulnerabilitat, el malestar i la polarització** reforçant no només les capacitats individuals (treballar per l'aïllament, abordar el malestar) sinó també els vincles comunitaris (respectar l'entorn, cuidar-lo, crear comunitat, abordar la discriminació, posar el focus en el respecte a l'altre, etc.)
- ♦ **Dotar de contingut i metodologia a l'enfocament relacional i al treball del vincle, però també en expandir la mirada reparadora**, impulsant processos de reflexió que ens permetin cercar vies de restabliment dels vincles que han sofert disfuncions o trencaments relacionals.

### Conclusions qualitatives de les dades

De les dades també se'n destaquen una sèrie de lectures, punts forts i punts febles.

- ♦ La mediació com a política local de convivència
  - **La mediació ciutadana, una experiència consolidada i que ha demostrat la seva utilitat pel que fa a l'abordatge de conflictes de convivència** en entorns on la diversitat, la polarització i la vulnerabilitat l'han fet essencial com a procediment reactiu.
  - **Hi ha hagut un canvi significatiu a nivell de discurs i a nivell conceptual.** Al llarg dels anys s'ha pogut comprovar com aquest ha estat un dels punts forts dels SMC, i es visualitza de forma molt clara amb l'evolució dels projectes i de les dades.

- ♦ Punts forts dels SMC
  - **Gran flexibilitat, capacitat d'adaptació i dinamisme**, facilitat vers el treball transversal, amb altres serveis municipals i obertura a la ciutadania.
  - **Estan consolidats dins les organitzacions municipals i comarcals** i estan formats per professionals amb una àmplia formació i experiència en la gestió alternativa de conflictes de convivència.
  - **Bona part dels SMC s'han obert a projectes de caire comunitari**, tot i que des d'una vessant reactiva que s'ha anat matisant sobretot els darrers anys.
- ♦ Punts febles dels SMC
  - **Els SMC estan consolidats tot i que amb una marcada dependència de finançament extern** (Diputació de Barcelona), baixa despesa per habitant i baixa despesa sobre el pressupost corrent.
  - **Es percep una intervenció orientada a la reacció i orientada, en forma de projectes, des de la vessant més preventiva**. Això fa que la tipologia de casos on es treballa sigui molt estable en el temps, i on encara hi ha molt camp per córrer en l'àmbit comunitari.

## Reptes de futur dels SMC

Si es té en compte els aspectes a treballar des de la mediació ciutadana exposats i les principals conclusions presentades, es poden intuir reptes de futur per als SMC que formulats en clau d'oportunitat poden servir per tal de repensar-se i;

- ♦ **Reflexionar al voltant de com orientar-se cap a un treball més relacional, en com cercar vies de restabliment dels vincles** que han patit disfuncions/ trencaments relacionals, com abordar el malestar o les situacions de trencament.
- ♦ **Esdevenir serveis amb major incidència comunitària des d'una perspectiva transformadora, centrats en aportar valor a les polítiques de convivència**, focalitzant els esforços en aquells projectes o intervencions en clau comunitària, i rebaixant el pes en aquells casos de gestió/ facilitació i familiars.
- ♦ **Assumir un rol més destacat com agents centrals en les polítiques públiques de convivència actuant en 3 vessants:**
  - **Reactiva. Donant resposta a conflictes repensant i aprofundint en l'aspecte relacional**, cercant vies per al restabliment dels vincles d'aquells que els han trencat o presenten dificultats i fer-ho, no només des de la òptica de les parts presents sinó també, tenint en compte el que els envolta, impulsant accions reparadores, d'empoderament o d'autoorganització. Per això, caldrà fer bons diagnòstics de la realitat que ens envolta i preguntar-nos com responem a les situacions de conflicte i a les necessitats de les persones que es troben en situació de disfunció relacional.
  - **Preventiva. Generar espais on les persones prenen protagonisme i promoure les capacitats i qualitats dels SMC ( tenir cura de la flexibilitat, la creativitat i la capacitat de treballar en xarxa) per tal de donar valor a la diversitat, i crear comunitat**. Cal treballar donar veu i empoderar a les persones des de la corresponsabilitat envers allò comú. Orientar-se a les cures, a acompanyar les persones en el seu malestar, a impulsar i promoure l'organització des d'una perspectiva autònoma, i en introduir la mirada de la gestió alternativa de conflictes. En aquest sentit, cal promoure propostes de treball comunitari, grupal i iniciatives compartides amb altres professionals que permetin treballar des de múltiples perspectives.
  - **Anticipativa. Vetllar, cuidar i treballar la complicitat, impuls i el recolzament polític, tècnic i institucional**. El treball anticipatiu ha de permetre avançar-nos i promoure societats més cohesionades i on predomini el dret a la ciutat incidint en la definició de les polítiques/estratègies de convivència, amb l'objectiu d'incidir en les dinàmiques generadores de conflicte, en les dinàmiques d'exclusió o en les dinàmiques que dificulten la convivència. En altres paraules, promoure espais de reflexió amb la ciutadania, espais de treball amb diferents serveis municipals, o dissenyar projectes ambiciosos que promoguin canvis estructurals.

- ♦ **Guanyar presència al carrer, als barris i als entorns més propers de les persones**, des d'una perspectiva comunitària, i teixint complicitats amb els agents del territori, però també amb els serveis municipals.

### Consideracions finals

Per acabar, cal incidir en la necessitat de co-crear un nou marc conceptual i metodològic. Per fer-ho, caldrà generar espais per construir coneixement, promoure el pensament i la reflexió conjunta, i finalment fer una aposta per co-construir projectes compartits.

En definitiva, es destaca la necessitat d'**impulsar la mirada que aporta la mediació a les polítiques locals de convivència. Acompanyar malestars, construir ciutat.** Un dels aspectes interessants que ens aporten les dades, és el poder veure o palpar el discurs que envolta les intervencions. En aquest sentit, podem veure com al llarg dels anys les intervencions inclouen paraules com diversitat, treball comunitari, drets civils, mediació, cohesió, inclusió o dret a la ciutat. En les memòries, i també en els indicadors, s'observa com han canviat els conceptes i com s'ha anat assentant una nova terminologia. Per tant, s'entreveu una mirada que canvia les lògiques tradicionals de les polítiques locals. Al mateix temps, s'observa com els SMC es consoliden amb més força en aquelles poblacions on hi ha situacions de major vulnerabilitat social. És a dir, on hi ha més diversitat, més vulnerabilitat, més densitat de població, més relacions.

Encara queda molt camí per recórrer, per acabar d'orientar la intervenció en abordar els malestars, en com des dels serveis es pot contribuir a repensar les ciutats, i en promoure la incidència comunitària i el treball per la inclusió i la promoció de la convivència des d'una perspectiva transformadora. Estar presents al carrer, als barris, a les comunitats veïnals, i on passi la vida, ens ha de permetre reforçar els bastiments que han cuidat i construït al llarg dels anys. Per posar vàries preguntes que portin més enllà de les idees: Com seria un barri si es tingués en compte una mirada enfocada en les relacions? Com seria una escola? Com seria una comunitat veïnal? Per respondre aquestes preguntes, però, cal ampliar la visió i apel·lant a un dels llibres clàssics, anar més enllà de la mediació<sup>19</sup>.

## 5. BIBLIOGRAFIA

Andújar, J. P. (2011). Paseos con mi madre. Tusquets.

Departament de Justícia (2010). Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya. Generalitat de Catalunya.

Jacobs, J.(1973). Muerte y vida de las grandes ciudades. Madrid: Península.

Lefebvre, H. (1969). El derecho a la ciudad. Barcelona: Península.

Mayer, B. S. (2008). Más allá de la neutralidad. Editorial Gedisa.

Pastor, X; Amorós, M.; Camps, F. (2000). Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat. Fundació Bofill.

Sennett, R. (2019) Construir y habitar: ética para la ciudad. Barcelona: Anagrama.

<sup>19</sup> Mayer, B. S. (2008). Más allá de la neutralidad. Editorial Gedisa.







**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Cohesió Social,  
Ciutadania i Benestar

Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania

**Servei de Convivència i Diversitat**

Recinte Mundet. Edifici Migjorn, 3a

Passeig de la Vall d'Hebron, 171.

08035 Barcelona

Tel. 934 022 713

[s.conviven.participa@diba.cat](mailto:s.conviven.participa@diba.cat)

[www.diba.cat/web/convivencia/programa-de-mediacio-ciudadana](http://www.diba.cat/web/convivencia/programa-de-mediacio-ciudadana)



**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Recursos Humans,  
Hisenda i Serveis Interns

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica

**Servei de Programació**

Edifici Can Serra

Rambla de Catalunya, 126, 5è

08008 Barcelona

Tel. 934 022 237

[s.programacio@diba.cat](mailto:s.programacio@diba.cat)

[www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci](http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci)