

PTOP



Millora de la qualitat en el transport de viatgers



Grup de treball de la Direcció General del Transport Terrestre sobre qualitat

Desembre 2008

**Fundació
CETMO**



Generalitat de Catalunya
Departament de Política Territorial
i Obres Públiques
Direcció General del Transport Terrestre

Fundació Cetmo ha desenvolupat el secretariat i la coordinació del
Grup de treball de la DGTT “Millora de la qualitat en el transport de viatgers”

Informe final: document de conclusions
ha estat elaborat per **Fundació Cetmo** per encàrrec de la
Direcció General del Transport Terrestre del
Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

EQUIP TÈCNIC:

Anna Ballart Cònsul, enginyera tècnica d'Obres Públiques
Pau Berengué Aguado, enginyer tècnic d'Obres Públiques
Carles Petit Boqué, enginyer de Camins, Canals i Ports
Sergio Vallejo Rodríguez, llicenciat en Ciències Polítiques i de la Administració
Isabel López Amador, secretària

DIRECCIÓ

Santiago Ferrer Mur, enginyer de Camins, Canals i Ports

Fundació Cetmo agraeix la col·laboració de:

IERMB, que ha dinamitzat les sessions de visió estratègica
Steer Davies Gleave, que ha aportat un catàleg de bones pràctiques

PATRONAT de la Fundació Cetmo:

FETEIA, Ministeri de Foment, Generalitat de Catalunya (DPTOP), Administració Tributària a Barcelona, ANAVE, Autoritat Portuària de Barcelona, Ports de l'Estat, Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, CETM i FENEBUS.

Grup de treball de la DGTT

“Millora de la qualitat en el transport de viatgers”

Informe final:
document de conclusions

Informe final: document de conclusions

ÍNDIX

1. Resum

2. Anàlisi DAFO de la qualitat i la credibilitat del transport públic a Catalunya

- La utilitat de l'anàlisi DAFO
- L'anàlisi DAFO actual
- Matriu de l'anàlisi DAFO

3. Justificació dels àmbits d'actuació

- Un paradigma de la qualitat adequat a les necessitats i les oportunitats
- La credibilitat és la base de la qualitat del transport públic
- Les quatre hipòtesis en les quals es fonamenta el nou model
- Paradigma de corresponsabilitat coherent amb UNE 13816

4. Les propostes de les sessions de visió estratègica

- Metodologia de treball
- Millora de l'adequació de les característiques a les necessitats i les expectatives
- Coordinació i dinamització de l'atenció a les queixes, els suggeriments i les reclamacions
- Millora de l'homogeneïtat, l'efectivitat i l'eficiència en la gestió de la qualitat del sistema
- Millora de la rellevància, l'efectivitat i l'eficiència en la provisió d'informació als clients

5. Resum de bones pràctiques de referència

- Aprofitar tots els mecanismes "receptors"
- Coordinar respostes entre titulars, operadors i tercers
 - La xarxa de "parts interessades" en el transport públic
 - El repte de la gestió de les dades del sistema
 - El repte d'aprofitar les oportunitats tecnològiques
- Garantir el control homogeni de les característiques bàsiques
- Millorar els mecanismes de 'resposta': provisió d'informació

6. Propostes i alternatives d'implantació

- Els objectius clau
- L'estratègia
- Els tipus d'actuacions
- Les actuacions clau

Altres documents (en format digital)

- Informe de les sessions de visió estratègica
- Calidad y corresponsabilidad en el transporte público de viajeros por carretera
- Requisits bàsics per a certificar la qualitat dels serveis de transport regular interurbà de viatgers en autobús a Catalunya.
- Buenas prácticas y recomendaciones para la mejora de la satisfacción del cliente de transporte público.
- Manual de apoyo para la implantación para la mejora de la satisfacción del cliente de transporte público.
- Preguntas y respuestas sobre requisitos básicos para certificar la calidad de los servicios de transporte regular interurbano de viajeros en autobús en Catalunya

“Millora de la qualitat en el transport de viatgers”

Informe final: document de conclusions

1 Resum

- 1.1 Una iniciativa impulsada per la DGTT
- 1.2 Millorar la qualitat i la credibilitat del transport públic
- 1.3 Participació de les parts implicades
- 1.4 Propostes d’actuació en l’àmbit de la corresponsabilitat
- 1.5 Estratègies d’implantació
- 1.6 Objectius de continuïtat
- 1.7 Semblen nous, però avalats per experiències concretes

2 Anàlisi DAFO de la qualitat i la credibilitat del transport públic a Catalunya

3 Justificació dels àmbits d’actuació

4 Les propostes de les sessions de visió estratègica

5 Resum de bones pràctiques de referència

6 Propostes i alternatives d’implantació

El repte: la millora de la qualitat percebuda i de la credibilitat del sistema de transport públic de viatgers a Catalunya.

1.1 Una iniciativa impulsada per la DGTT.

La DGTT va encarregar a la Fundació Cetmo coordinar un grup de treball amb l'objectiu de definir un conjunt d'actuacions i una estratègia de col·laboració i de coordinació d'actuacions que tinguin incidència significativa en la millora de la qualitat percebuda, l'exercici de la corresponsabilitat i la credibilitat del sistema de transport públic de viatgers a Catalunya.

1.2 Millorar la qualitat i la credibilitat del transport públic.

La qualitat del transport públic en un territori concret, amb múltiples titulars i operadors, s'ha d'analitzar com **un sistema complex orientat a les persones**. No són vàlides, doncs, les solucions lineals (com el sistema **és més que la suma de les parts**, la suma de la qualitat produïda pels diferents operadors, titulars,... resulta ser condició necessària però no suficient per a la satisfacció dels clients).

Aquest enfocament implica concentrar l'anàlisi i la definició d'actuacions relacionades amb la qualitat i la credibilitat en les **funcions vitals de relació del sistema amb l'entorn**. Les actuacions sobre la prestació de serveis (l'altre tipus de funcions vitals, que garanteixen la pròpia continuïtat, la pervivència del sistema) han de ser paral·leles i derivades de l'anàlisi de l'equilibri amb l'entorn.

Queda, doncs, al marge, l'anàlisi d'actuacions sobre la quantitat (capacitat i configuració de l'oferta) i ens centrem en determinar actuacions necessàries per millorar els resultats esperats (de satisfacció de les expectatives de l'usuari sobre el funcionament del transport públic), complementàries a la generalització de la implantació del model UNE 13816 que estan fent els operadors.

La complexitat obliga a millorar la gestió de la qualitat del conjunt i la coordinació dels diferents nivells de l'Administració, a col·laborar, a corresponsabilitzar-se,... Cal remarcar, però, que **la coordinació del sistema no qüestiona les responsabilitats individuals** dels diferents actors en matèria de control de prestacions. Es tracta de **funcions noves, sorgides de la visió sistèmica del transport i del canvi d'orientació a les persones usuàries**, que no tenen cabuda en la visió clàssica d'orientació a la gestió de les parts.

Per concretar aquestes tasques, rols i eines noves ens cal determinar què és central i bàsic, què constitueix el 'pal de paller' sobre el qual hem d'actuar i definir un marc de referència que doni directrius clares de prioritats que guïïn l'actuació cap als objectius establerts. **Partim de la validesa conceptual del model de gestió de la qualitat en transport públic que representa la Norma UNE 13816**. Però, per interpretar la seva aplicació en sistemes complexos, proposem una lectura més acurada del model. Com a innovació, introduïm la necessitat d'atendre els aspectes següents:

1. La percepció que els clients tenen del servei s'ha de transmetre al sistema de la forma més directa possible, **aprofitant totes les oportunitats de comunicació amb els clients**.
2. S'ha de **visualitzar que la satisfacció del client i la credibilitat del transport públic passen a ser objectiu central de la política de transports**, recolzada en la corresponsabilitat entre les bones pràctiques dels operadors i les actuacions efectives dels titulars.
3. S'ha de **perseguir la satisfacció fent l'èmfasi en els mecanismes de regulació i de control de prestacions, amb prioritat sobre la quantificació de la satisfacció del client**.
4. S'ha de **considerar la provisió d'informació com a part dels factors que orienten les percepcions i les expectatives** ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ La existència d'informació asimètrica afecta tan als clients (provisió d'informació sobre oferta) com als titulars, operadors i terceres parts. Per això utilitzarem l'expressió "gestió de dades del sistema", que inclou la provisió d'informació, però també la disponibilitat d'altres dades no visibles per algunes de les parts actuant però necessàries per a la eficàcia de la gestió.

5. S'han d'**incorporar mecanismes de supervisió externa** i de participació i formalitzar un subsistema de gestió homogènia d'insatisfaccions per garantir la **detecció de casos de risc**.

1.3 Participació de les parts implicades.

L'actual context socioeconòmic i el cúmul d'incerteses que ens envolta representen un repte que exigeix als gestors públics més efectivitat, eficàcia i eficiència. D'altra banda, sovint, els mateixos responsables de la gestió, els tècnics, els polítics,... **som part d'aquesta complexitat**, tenint en compte que la nostra capacitat d'anàlisi pot ser condicionada pels límits d'actuació marcats per la nostra "àrea temàtica de competència", que poden conduir a plantejaments parcials poc compatibles amb la visió del conjunt, per la tendència a aplicar regles i receptes "de caràcter pràctic", a examinar amb més èmfasi aquelles alternatives que confirmen les nostres hipòtesis inicials, a infravalorar riscos o a assignar més probabilitats d'èxit segons la nostra "experiència", etc.

Aquest cúmul d'incerteses fa aconsellable planificar les estratègies de millora amb la participació de totes les parts implicades utilitzant, per exemple, la **tècnica dels escenaris de planificació**, que equival a la generació d'un cert nombre de visions alternatives i coherents del que pot oferir el futur. Amb aquest objectiu, s'han desenvolupat quatre **sessions de visió estratègica**, primer punt de trobada de 30 organitzacions del sector (administracions, consultores, operadors i usuaris) per completar la visió del transport públic i "dibuixar" conjuntament l'escenari ideal de l'any 2012.

Les reflexions fetes a les sessions de visió estratègica són plenament coherents amb la interpretació que fem del model UNE 13816 en sistemes complexos. Les 39 actuacions proposades proporcionen el ventall complet de respostes als objectius clau plantejats. En general, podem dir que queda molt per fer en relació amb la qualitat percebuda i la credibilitat dels serveis públics. També coincideixen amb l'anàlisi de les **amenaces i oportunitats (externes)** i les **debilitats i fortaleses (internes)** del transport públic (**DAFO**) i reflecteixen la vulnerabilitat (superposició d'amenaces i de debilitats) i mostren la potencialitat (existència d'oportunitats i de fortaleses) del sistema.

La primera part del treball, doncs, ha consistit a **comprendre quin és el repte** per concretar les actuacions i les estratègies que tinguin incidència significativa en la millora de la qualitat percebuda del transport públic de viatgers, de l'exercici de la corresponsabilitat i de la credibilitat del sistema. En segon lloc, hem elaborat **una estratègia d'actuació i la forma de desenvolupar-la**, amb projectes d'actuació concrets. Definits els objectius clau i les estratègies d'actuació, hem analitzat com s'ha de fer i qui ho ha de fer. Proposem tres tipus d'actuacions, tal com recull la taula 1 adjunta.

1.4 Propostes d'actuació en l'àmbit de la corresponsabilitat.

Les actuacions plantejades, persegueixen **millorar la credibilitat mitjançant canvis visibles en la gestió del servei públic**:

- Visualitzar que s'aprofiten totes les oportunitats de comunicació amb els clients.
- Visualitzar que els titulars actuen de forma coordinada i planificada.
- Visualitzar més control de les característiques bàsiques de les prestacions.
- Millorar i augmentar la informació (d'oferta, de compliment,...) als clients i a les parts.
- Participació de les parts implicades i supervisió d'una entitat externa reconeguda.

La **constituïció d'un lideratge amb vocació de consens i de continuïtat**, la participació de les parts implicades i la garantia d'incentius, promoguts per les administracions, són actuacions prèvies a la resta. Utilitzem l'expressió "lideratge" per diferenciar-la de la sola gestió administrativa destinada a mantenir les condicions del sistema o a evitar que empitjorin. En canvi, el lideratge s'associa amb més iniciativa i ambició per millorar clarament. Ha de **posar en marxa els mecanismes de col·laboració** necessaris (per assegurar que totes les parts implicades estiguin plenament orientades a millorar la gestió de la qualitat) i ha d'**assegurar la disponibilitat dels recursos corresponents** i que les responsabilitats i autoritats estiguin definides, siguin conegudes i resultin adequades.

Proposem fonamentar el consens en els mecanismes de col·laboració i l'adhesió voluntària a una **"Xarxa de parts interessades del transport públic"**, com a eina de creació de valor per les parts. A

diferència de la cadena proveïdors > productor > client, en la qual l'esglaó crític és el més feble, la xarxa no té centre, només un conjunt de nodes interconnectats, que compleixen funcions (permet compartir dades, amb determinades regles), poden ser de diferent mida i la seva rellevància no segueix una lògica jeràrquica sinó d'interaccions i de la seva capacitat d'aportar valor a la xarxa. Una forma de visualitzar la convicció de les parts de la utilitat de la col·laboració i d'estimular la participació en el projecte pot ser la creació d'un **fons de millora de la qualitat i la credibilitat del transport públic**, en el que la Generalitat i l'Estat haurien de tenir una participació majoritària.

Juntament amb la iniciativa i l'impuls polític, **són clau les actuacions orientades a la disponibilitat de les dades necessàries per materialitzar una gestió sistèmica del transport públic**. S'han d'afrontar els objectius, fins on sigui possible, obtenint el màxim partit de les possibilitats tecnològiques. Això té un component tècnic i tecnològic però també de lideratge i de consens. La creació i la gestió d'una plataforma tecnològica que permeti la disponibilitat de les dades del sistema (com una base de dades) esdevé l'autèntic eix central del model plantejat, aprofitant l'oportunitat de les tecnologies de la informació i les comunicacions (fan tècnicament possible la capacitat d'obtenir i processar informació), i de l'organització en xarxa (faran funcionalment viable la gestió compartida i homogenia).

En relació amb les dades del sistema, considerem que són clau l'elecció del model d'integració de bases de dades i la de l'arquitectura informàtica. Cal decidir l'estàndard o protocol segons el qual s'integraran o s'harmonitzaran les dades. En segon lloc, amb molta relació amb les dades del sistema, s'han de dissenyar, consensuar i implantar els **plans de contingència i de crisi**, amb un ampli desplegament de mecanismes de coordinació i tecnològics. La seva definició, implantació, gestió i explotació s'hauria de fer en col·laboració en xarxa, amb l'objectiu de que totes les parts guanyin.

1.5 Estratègia d'implantació.

D'altra banda, l'estructura de lideratge proposada s'ha de fonamentar en la iniciativa política, ha de tenir un suport tècnic i hauria de comptar amb un mecanisme de supervisió externa. Conseqüentment, una de les primeres actuacions ha de ser la formació d'un ampli i pluridisciplinar **"think tank"**, **basat en la continuïtat del "know how" i la solvència tècnica**, amb l'objectiu d'assessorar sobre estratègies, definir, planificar i controlar actuacions concretes i, especialment, analitzar el funcionament del sistema.

Proposem que **el format inicial** (en la fase d'impuls i de pilotatge directe del DPTOP) del "think tank" consti de tres àrees d'actuació especialitzades, creades "ad hoc": una oficina tècnica, un equip gestor de dades i un observatori de la qualitat del sistema. A **curt termini**, aquestes funcions d'equip de suport tècnic especialitzat tindran més carga de disseny i planificació que de gestió i poden materialitzar-se mitjançant concurs o encomanda de serveis a una entitat especialitzada universitària, o bé contractant una assistència tècnica especialitzada.

S'hauran de desenvolupar **dos tipus de treballs tècnics**: els de suport al lideratge i a les actuacions de recerca de consens i els de definició de l'estratègia, les alternatives tècniques i els recursos per materialitzar una gestió i explotació sistèmica de les dades del transport públic (l'equivalent a la de la base de dades unificada d'un grup empresarial), la qual cosa inclou la definició dels mecanismes de col·laboració necessaris per fer disponibles les dades de gestió actuals i els mecanismes i els recursos per obtenir les dades noves que siguin precises.

A **mitjà termini**, les funcions d'equip de suport tècnic especialitzat poden ser assumides per algun tipus d'entitat amb col·laboració publicoprivada ⁽²⁾. En sentit més ampli, les decisions sobre transport públic de viatgers afecten al conjunt del sistema socioeconòmic. Això ens porta a plantejar la necessitat de valorar si el format inicial de entitat "ad hoc" hauria de ser el nucli d'un **centre tecnològic del transport i la logística**, l'activitat de la qual es focalitzés en la transferència i

⁽²⁾ L'essència del problema de les asimetries de la informació és la dificultat per obtenir, analitzar i transmetre informació. Les entitats "ad hoc" són un dels mecanismes destinats a pal·liar els problemes que això ocasiona en l'economia. A més, la literatura econòmica en descriu d'altres: alineació d'incentius, construcció de reputacions, oferta de garanties i concentració de la propietat i el control.

adaptació del coneixement de recerca a les particularitats del transport i de les parts i en activitats i serveis especialitzats pel sistema, de manera que per les seves dimensions, el grau de coneixement, l'especialització i els recursos tecnològics esdevingués l'impulsor de la innovació i la millora en el sistema de transport ⁽³⁾.

Juntament amb els mecanismes de col·laboració i l'aprofitament de les tecnologies com a facilitador, s'ha de tenir en compte que, d'una banda, **un repte de les primeres actuacions consisteix a visualitzar un canvi de rumb** i guanyar credibilitat progressivament, entre els clients i, especialment, entre els mateixos actors del sistema, per exemplificar un nou estil. De l'altra, per assolir els objectius clau s'han de **definir, desenvolupar, implantar, controlar i generalitzar diferents actuacions amb orientació als clients**, cosa que suposarà un temps de posada en marxa superior a un any.

Caldrà, doncs, vies intermèdies per afrontar els mateixos objectius, amb **actuacions puntuals, provisionals i que permetin resultats i conclusions orientatius mes ràpids i amb pocs recursos**. La credibilitat i la satisfacció d'un servei són conseqüència de l'acumulació d'actuacions continuades que responen a les necessitats, més que el resultat d'actuacions espectaculars destinades a afrontar circumstàncies excepcionals. Atendre coses que pugin semblar menors o poc importants, però que constitueixen la norma per als clients, contribueix a formar percepcions i cert grau de consciència col·lectiva que condiciona la valoració de la satisfacció i la credibilitat. Les persones (les implicades en el funcionament del sistema i els clients) prenen nota i l'extrapolen a la resta d'actuacions.

Contràriament a altres serveis en els quals les experiències positives tenen més pes (per exemple, restaurants o locals d'oci), l'objectiu dels passatgers, probablement, és evitar la insatisfacció quan utilitzen transport públic i, per tant, subratllem que les estratègies per millorar la satisfacció de les persones usuàries del transport públic han de ser diferents. Un aspecte clau dels mecanismes receptors és la seva capacitat per **proporcionar alertes sobre possibles casos de risc** que poden esdevenir crítics en relació amb la satisfacció. L'interès en actuar ràpidament quan es produeixen incidències crítiques ha quedat provat per recents investigacions que analitzen la seva relació amb la satisfacció.

Per aquest motiu, una actuació puntual immediata, tot i no ser prioritària, és la millora de l'homogeneïtat, l'eficiència i l'eficàcia dels **mecanismes de tractament d'insatisfaccions**. Caldrà revisar els procediments de tractament (què fer quan...) de qualsevol manifestació d'insatisfacció. El primer pas d'aquesta revisió correspon a la DGTT i pot consistir en una **implementació consensuada dels principis de la Norma ISO 10002**. Altres actuacions immediates, encara que no prioritàries, són les de **control directe de les prestacions del sistema** per avaluar la qualitat produïda, i l'avaluació de les percepcions, **preferiblement amb mètodes indirectes**. A mitjà termini, l'observatori hauria d'assumir el tractament de les insatisfaccions i l'anàlisi de les dades de control de les prestacions ⁽⁴⁾.

1.6 Objectius de continuïtat.

El fet que les actuacions proposades no tinguin implicació pressupostària comparable a la de les obres d'infraestructura no significa que la seva complexitat tècnica i organitzativa no sigui extraordinària. Això pot representar un important repte. La consecució del consens pot ésser condicionada per les dificultats per canviar les rutines i les dinàmiques "problema puntual - solució puntual - nou problema puntual", lligades als cicles electorals i també cal preveure possibles inèrcies en les respostes dels serveis tècnics interns a l'hora de plantejar canvis.

Els gestors públics han de conèixer les diferents visions però també han de tenir la predisposició individual per sortir de la "zona de confort" i plantejar altres possibles solucions i canviar els esquemes de pensament quan queden obsolets. Han de "passar a l'altre costat" i buscar estratègies pensades

⁽³⁾ El plantejament, les hipòtesis i les conclusions d'aquest document són coherents amb el d'altres, sovint amb terminologies equivalents. Per exemple, el treball "Regulación y calidad de los servicios públicos liberalizados, Antón Costas, 2006, MAP (http://www.aeval.es/comun/pdf/papeles_evaluacion/Papeles_de_Evaluacion_nx2.pdf)" conclou que la qualitat del servei s'ha convertit en un "cost ocult" de la liberalització i planteja la necessitat d'estructures institucionalitzades.

⁽⁴⁾ També la Comissió Europea ha pres consciència de la manca de procediments comuns i ha fet una proposta legislativa per garantir regles mínimes en informació, abans i durant el viatge, ajuda i compensació en cas d'interrupcions de viatges, mesures en cas de retards, ajuda específica per a PMR i la creació de cossos nacionals independents per a l'acord en cas de disputes.

des del punt de vista de la quotidianitat dels clients (com ho veus ara?, observes una solució nova i possible?,...).

Han de ser generadors constants de solucions, perquè això ens possibilitarà anar un pas endavant dels futurs canvis, i han d'assumir que estan en **un procés continu en el qual han de confluïr totes les parts implicades per col·laborar sobre tres eixos:**

- **incentivar decididament la millora continua**, i donar-li prioritat sobre l'actuació sancionadora, que s'hauria d'aplicar estrictament quan els incentius no funcionin;
- **gestionar en xarxa les dades del sistema** dels transports públics de Catalunya; i
- reflexionar sistemàticament sobre l'**adequació del que fem amb el que s'espera de la nostra actuació** (per tenir al dia el marc de referència que ens permeti prioritzar iniciatives i projectes) i evolucionar cap a un model més eficient i més complex de gestió de prestacions com a repte per a convertir-lo en oportunitat, i en paral·lel als altres reptes:
 - millorar la capacitat i configuració de l'oferta,
 - dotar-la de nous vehicles, més eficients, i nous semimodes (metro-bus,...),
 - construir infraestructures per millorar la capacitat d'oferta i el temps de viatge.

1.7 Semblen nous, però avalats per experiències concretes.

El com abordar les actuacions pot resultar més innovador que les actuacions per si mateix. De fet, en el nostre entorn són nombroses les experiències en transport públic de viatgers coincidents amb els plantejaments fets, però aquí s'ha proposat una visió més ambiciosa i integradora. D'aquesta manera, se'ns presenta l'oportunitat d'innovar amb pressupostos petits si som capaços d'encarar les actuacions proposades com a repte professional i personal, com a usuaris i usuàries de serveis, mes que com a amenaça.

Hem fet una estimació orientativa de la magnitud dels costos d'equip tècnic (taula 2 adjunta) valorada en 2.700.000 euros els tres primers anys (fase d'implantació) i de 660.000 euros anuals de manteniment a partir del quart any. A aquest pressupost caldrà afegir-li la inversió en eines informàtiques per a la gestió de dades i les despeses pels treballs de camp que hauran de desenvolupar l'observatori i l'oficina tècnica.

Aquesta magnitud s'ha de relativitzar amb altres inversions en transport de viatgers. D'altra banda, algunes de les actuacions, si es plantegen amb caràcter innovador, d'exemplaritat i de capacitat de dinamització, hem vist que poden presentar-se com a projectes pilot, candidats a subvencions del l'Administració estatal. Altres actuacions, per la seva oportunitat temporal, haurien de ser objecte de negociacions específiques "ad hoc" entre la Generalitat i l'estat, en atenció a la necessitat de redreçar dèficits crònics de pèrdua de qualitat i credibilitat del transport públic i al seu plantejament innovador.

Les experiències descrites en el capítol 5, que resumim en la taula 3 següent, mostren com alguns governs han conclòs que l'exercici de la corresponsabilitat és un objectiu i que els titulars, els operadors i les parts interessades poden arribar a acords guanyador-guanyador. Per aquest motiu, les hem incorporat, perquè ens permeten fonamentar millor les estratègies proposades.

Taula 1. Resum d'objectius clau, estratègia i tipus d'actuacions proposades.

OBJECTIUS CLAU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprofitar tots els mecanismes receptors com a fonts d'informació. 2. Coordinar respostes entre titulars, operadors i terceres parts implicades (plans de contingència,...). 3. Garantir control homogeni (comprovació, inspecció,...) de característiques bàsiques de les prestacions. 4. Millorar els mecanismes de resposta (provisió d'informació, plans de millora,...). 	
ESTRATÈGIA	MECANISMES DE COL·LABORACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuacions de recerca de consens. ▪ Estructura de lideratge de la gestió de la qualitat.
	APROFITAR LES TECNOLOGIES COM A FACILITADORES DE LA COL·LABORACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de gestió en xarxa . ▪ Disponibilitat de dades del sistema (BBDD). ▪ Serveis de valor afegit.
	COMPROMÍS AMB LA QUOTIDIANITAT I ATENCIÓ ALS "PETITS DETALLS"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visualitzar el canvi a la visió sistèmica del transport públic. ▪ Definició, desenvolupament, implantació, control i continuïtat d'actuacions orientades als clients. ▪ Actuacions puntuals provisionals, amb resultats i conclusions orientatives ràpides.
ACTUACIONS	DE RECERCA DE CONSENS I DE DEFINICIÓ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recerca de consens: <ul style="list-style-type: none"> - xarxa de parts interessades - fons de millora de la qualitat i la credibilitat del TP - mecanismes de col·laboració i coordinació ▪ Estructura de lideratge de la gestió de la qualitat: <ul style="list-style-type: none"> - iniciativa, impuls i suport polític - equip de suport tècnic i d'anàlisi del sistema - mecanisme de supervisió externa ▪ Definició (disseny, planificació,...) d'actuacions. ▪ Actuacions puntuals provisionals d'exemplificació.
	DE DESENVOLUPAMENT I D'IMPLANTACIÓ	<p>PROJECTES D'INNOVACIÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materialització de disponibilitat de dades i gestió en xarxa. ▪ Implantació de serveis de valor afegit: gestió georeferenciada de queixes, indicadors del sistema, etc ▪ Plans de contingència i de crisi, "dark site" de crisi, etc ▪ Pla d'eficiència de mesura, càlcul i registre de prestacions. ▪ Implantació de mecanismes per garantir la identificació i el control de les no conformitats. <p>ACTUACIONS DE MILLORA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaluació d'estat actual, prioritats, recursos i programa d'actuacions. ▪ Definició de característiques "sine qua non", i de procediments comuns (insatisfaccions, etc) ▪ Avaluació i revisió periòdica de la qualitat. ▪ Coordinació de planificació amb la gestió de la qualitat. ▪ Provisió d'informació d'oferta i gestió, planificador rutes, etc
	DE CONTROL, ADEQUACIÓ, GENERALITZACIÓ I CONTINUÏTAT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualització de la política de qualitat i de la identificació d'expectatives. ▪ Avaluació d'eficàcia i eficiència del sistema. ▪ Plans d'actuació de millora.

Taula 2. Magnitud de recursos de l'equip tècnic	
Oficina tècnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuacions de recerca de consens. ▪ Definició (disseny, planificació, etc) d'actuacions. ▪ Definició d'actuacions puntuals provisionals d'exemplificació. ▪ Avaluació d'estat actual, prioritats, recursos i programa d'actuacions. ▪ Plans de contingència i de crisi, “dark site” de crisi, etc ▪ Actualització de la política de qualitat i de la identificació d'expectatives. ▪ Plans d'actuació de millora.
Observatori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició de característiques “sine qua non”, i de procediments comuns (insatisfaccions, etc). ▪ Pla d'eficiència de mesura, càlcul i registre de prestacions. ▪ Implantació de mecanismes per garantir la identificació i el control de les no conformitats. ▪ Avaluació i revisió periòdica de la qualitat. ▪ Coordinació de planificació amb la gestió de la qualitat. ▪ Avaluació d'eficàcia i eficiència del sistema.
Gestor de dades del sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materialització de disponibilitat de dades i gestió en xarxa. ▪ Implantació de serveis de valor afegit: gestió georeferenciada de queixes, indicadors... ▪ Provisió d'informació d'oferta i gestió, planificador de rutes.

Taula 3. Resum de bones pràctiques descrites en el capítol 5		
	Inici	Aportació
Aprofitar tots els mecanismes “receptors”		
➤ Incidents crítics negatius i satisfacció	1999	Conclusions més rellevants d'investigacions sobre incidències crítiques i relació amb la satisfacció
➤ Gestió d'insatisfaccions a Transport for London (TfL)	1999	Equivalent a agència pública amb competència global en mobilitat (transport, carreteres, trànsit, congestió, taxi,...)
Coordinar respostes entre titulars, operadors i tercers		
La xarxa de “parts interessades” en el transport públic		
➤ Transport Direct (Regne Unit)	2002	Proveïdor d'informació multimodal integrada i planificador de viatges, mitjançant tecnologies de la informació.
➤ Matkahuolto (Finlàndia)		Gestió orientada al client dels recursos per als operadors.
➤ Predim (França)		Plataforma d'investigació i desenvolupament.
El repte de la gestió de les dades del sistema		
➤ Model holandès REISinformatiegroep: homogeneïtzació dades	1992	Proveïdor privatitzat d'informació multimodal integrada i planificador de viatges, basat en la credibilitat i núm.únic.
➤ El model alemany DELFI: integració de les dades	1994	Metabase de dades d'informació distribuïda basada en la cooperació de sistemes independents.
➤ La ampliació del DELFI al conjunt de la UE: model Spirit	1999	Generalització del concepte DELFI a escala europea.
➤ Els sistemes distribuïts amb arquitectura CORBA	1989	Estàndard obert per a la programació d'aplicacions distribuïdes, base del sistema europeu Spirit.
➤ Model distribuït d'informació eMOTION: arquitectura SOA	2006	Proveir informació integrada en línia amb arquitectura de sistema en xarxa dels proveïdors de servei, operadors i proveïdors de continguts.
El repte d'aprofitar les oportunitats tecnològiques		
➤ La interoperabilitat entre les administracions a Catalunya	2001	El model català d'Administració electrònica proposa un portal únic, eines comunes, un model de tramitació electrònica i una coherència d'objectius extensible a les administracions presents a Catalunya, en contraposició a l'actual fragmentació en serveis especialitzats i no orientats als problemes de la ciutadania i les empreses.
➤ Transport for London (TfL): el canvi cap a les BBDD obertes	2008	El pas al sistema obert de bases de dades Open Source per part de TfL reduirà en un 80 per cent dels costos de funcionament de la targeta intel·ligent de pagament Oyster, estalviant principalment en llicències de programari i emmagatzematge de la informació.
➤ Cas holandès: garantir la privacitat en targetes intel·ligents		El programari relatiu a les targetes intel·ligents de segona generació serà obert i accessible a tothom, a diferència de l'opacitat del programari tradicional.
➤ El cas de Berlín (Alemanya): informació en temps real	2002	Eina informàtica de control i gestió de l'extensíssima xarxa de transport multimodal, que proporciona un control sobre fiabilitat de connexions intermodals, prevenció de sortides anticipades o de temps de viatge més curt del previst.
Garantir el control homogeni de les característiques bàsiques Experiències de benchmarking per trams (Brussel·les), de definició d'objectius crítics (London Underground), de polítiques de formació laboral (TMB), d'acostament global a l'empresa com a sistema (Translink, Belfast) i de cortesia en el servei (RATP, París).		
Millorar els mecanismes de “resposta”: provisió d'informació Resultats de l'anàlisi d'investigacions sobre assegurar la rellevància, efectivitat i eficiència en la provisió d'informació; experiències al Regne Unit, Holanda i Bèlgica.		

