

# “Millora de la qualitat en el transport de viatgers”

## Informe final: document de conclusions

**1** Resum

**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

6.1 Els objectius clau

6.2 L'estratègia

6.3 Els tipus d'actuacions

**A)** Actuacions de recerca de consens i de definició

**B)** Actuacions de desenvolupament i d'implantació

**C)** Actuacions de control, adequació, generalització i continuïtat

6.4 Les actuacions clau



## 6.1 Els objectius clau.

En els capítols anteriors hem explicat que la complexitat de donar respostes a les expectatives i les necessitats creixents, els condicionants actuals i l'esquema de titularitats obliguen a **adoptar millores significatives de les estratègies de gestió i de coordinació del conjunt del transport públic** (nous models de gestió de prestacions, més eficients i complexos que el de la cadena proveïdors > productor > client) i a fer-ho paral·lelament a les actuacions sobre els problemes principals (noves infraestructures per millorar la capacitat d'oferta i els temps de viatge, nous vehicles més eficients i nous semimodes, etc.).

La quantitat (capacitat i configuració de l'oferta) i la qualitat (satisfacció de les expectatives de l'usuari/ària sobre el funcionament del transport públic) admeten actuacions en paral·lel. Encara que no són independents, aquest enfocament facilita contemplar la gestió de la qualitat com un tot evolutiu i abordar la corresponsabilitat en escenaris amb múltiples titulars i operadors mitjançant actuacions d'aproximació successiva, perquè no són vàlides les solucions lineals (com **el sistema és més que la suma de les parts**, la suma de la qualitat produïda pels diferents operadors i titulars, resulta ser condició necessària però no suficient per a la satisfacció dels clients).

Considerant el transport públic en un àrea concreta com un sistema, l'enfocament adoptat implica concentrar l'anàlisi i la definició d'actuacions en les funcions vitals de relació del sistema amb l'entorn. L'altre tipus de funcions vitals, les de prestació de serveis (que garanteixen la pròpia continuïtat, la pervivència del sistema), poden requerir actuacions paral·leles, però la seva necessitat ha de ser un resultat de l'anàlisi de l'equilibri amb l'entorn. Alhora, en el sistema es poden distingir subsistemes. Els destinats a garantir la continuïtat (les concessions d'un operador, els intercanviadors, etc.) tracten de satisfer la demanda quantitativa (funcions de pervivència) però les funcions de relació dels subsistemes els vinculen al manteniment de l'equilibri del sistema i de la seva adequació al que l'entorn n'espera.

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, primer, hem de **comprendre quin és el repte**. Analitzant l'esquema de funcionament de la qualitat percebuda i la reflexió estratègica de les parts implicades, s'han identificat propostes per millorar la credibilitat del transport públic en quatre àmbits temàtics, corresponents a **quatre objectius clau**:

- 1. Aprofitar tots els mecanismes "receptors", en particular, escoltar els clients i tractar les insatisfaccions com a fonts d'informació** >> actuacions de coordinació i dinamització de l'atenció a les queixes, els suggeriments i les reclamacions.
- 2. Donar respostes coordinades entre titulars, operadors i tercers amb incidència en el funcionament del sistema** >> dotar el sistema de plans de contingència, supervisar el compliment i l'homogeneïtat de les característiques "sine qua non" (bàsiques) i coordinar la seva adequació permanent a l'evolució de les necessitats i les expectatives.
- 3. Garantir el control homogeni de les característiques bàsiques de les prestacions (comprovació, inspecció,...)** >> definir indicadors, criteris de mesura i mètodes de càlcul, assegurar la identificació i el control d'incompliments de característiques "sine qua non" i avaluar l'eficàcia i l'eficiència del sistema.
- 4. Millorar els mecanismes de "resposta", en particular, assegurar la provisió d'informació, en sentit ampli** >> assegurar la rellevància, efectivitat i eficiència en la provisió d'informació als clients (tant dels elements del sistema de provisió d'informació com dels canals de transmissió de la informació) i elaborar un pla d'actuacions de millora contínua.

## 6.2 L'estratègia.

En l'apartat anterior hem dit que, per concretar les actuacions i les estratègies de gestió de la qualitat del sistema de transport públic de viatgers, primer, hem de comprendre quin és el repte. En segon lloc,

hem d'**elaborar una estratègia d'actuació i la forma de desenvolupar-la**, amb projectes d'actuació concrets. Aquesta estratègia s'hauria de fonamentar en tres premisses:

- a. En un context d'interdependència no jerarquitzada entre les diferents administracions que actuen en matèria de mobilitat en un mateix àmbit geogràfic, la primera qüestió pendent és **aconseguir posar en marxa mecanismes eficaços de col·laboració**. Per fer-ho possible, s'han de donar, almenys, tres circumstàncies <sup>(1)</sup>:
  - o la convicció compartida que aquesta col·laboració és imprescindible perquè cada Administració pugui assolir els seus propis objectius;
  - o que les administracions de nivell superior incentivin l'execució d'actuacions complexes de cara a les administracions que actuen quotidianament sobre el terreny;
  - o el lideratge d'un projecte compartit i amb vocació de continuïtat.
- b. **Aprofitar, com a facilitador dels mecanismes de col·laboració, el fet que el nou model tecnològic**, basat en l'agrupació de tecnologies de la informació i de la comunicació, augmenta espectacularment la capacitat de processar informació (tant en volum com en complexitat i velocitat), en diferents contexts i aplicacions, i de recombinar i distribuir-la amb flexibilitat.
- c. Millorar la credibilitat i la valoració del sistema, sovint, requereix afrontar un conjunt d'actuacions que no tenen grans implicacions pressupostàries (organitzatives, de col·laboració, legislatives, de redisseny del sistema,...) però que són molt rellevants per al client quan no s'afronten. El **compromís amb la quotidianitat i l'atenció als "petits detalls" en la gestió de serveis públics**, a la pràctica, suposa actuar sobre aspectes aparentment insignificants.

La primera premissa implica que qui lideri el projecte haurà de **conduir un conjunt d'actuacions per obtenir el consens** sobre les estratègies, els mecanismes, els recursos i les responsabilitats per fer possible la col·laboració en relació amb els objectius clau. La col·laboració serà més fàcil si cada part visualitza, per sobre de les dificultats, els avantatges que li aportarà i la conveniència per als clients. Això aconsella que, paral·lelament a l'obtenció del consens, es desenvolupin un conjunt de treballs tècnics, per facilitar la negociació i per poder implantar les solucions consensuades.

D'altra banda, 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 ser 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 per part dels serveis tècnics interns al plantejar canvis.

En conseqüència, la creació d'algun tipus d'**estructura de lideratge de la gestió de la qualitat** en el transport públic, entesa com un espai de col·laboració entre les parts interessades, pot ser l'eina adequada per abordar els objectius clau i per formalitzar un funcionament sistèmic a llarg termini. Si es fonamenta en la credibilitat i l'eficiència, aquesta estructura pot canalitzar el consens entorn del sistema i facilitar l'accés als incentius que l'Administració General de l'Estat, o possiblement la Unió Europea, puguin posar en marxa i oferir una plataforma de lideratge per donar continuïtat al projecte.

La segona premissa implica aprofitar les oportunitats del nou model tecnològic per processar informació així com el fet que aquest model ha propiciat que les **estructures en xarxa** siguin la forma dominant d'organització social del nostre temps. Les xarxes d'informació distribueixen l'activitat i la presa de decisions de node en node seguint un patró interactiu. Així com un grup empresarial pot tenir una base de dades única, l'estructura en xarxa basada en l'ús de la tecnologia permet que un sistema tingui accessibilitat a les dades necessàries, independentment de qui les generi, qui les gestioni,...

Una xarxa no té centre, solament un conjunt de nodes interconnectats, que poden ser de diferent mida i rellevància. La importància relativa d'un node no segueix una lògica jeràrquica sinó d'interaccions i de la seva capacitat d'aportar a la xarxa informació rellevant. A diferència de la cadena proveïdors > productor > client, en la qual l'esglaó crític és el més feble, a la xarxa cada node compleix una funció i quan es converteix en irrellevant, la xarxa l'elimina, es reconfigura i afegeix nous nodes productius.

<sup>(1)</sup> Ángel Aparicio Mourelo, Transporte metropolitano: el fin de un modelo. Anuario de la movilidad 2007, Fundación RACC (<http://www.racc.es/externos/fundacion/anuario2007/papelaweb.htm>).

Aquest fet suggereix que la conveniència de crear i gestionar una plataforma tecnològica que permeti la **disponibilitat de les dades d'informació del sistema** (com una base de dades), autèntic eix central del model plantejat, aprofitant l'oportunitat que ofereixen les tecnologies de la informació i les comunicacions (fan tècnicament possible la capacitat d'obtenir i processar informació), i de l'organització en xarxa (fa funcionalment viable la gestió compartida i homogènia). Això permet que els registres siguin únics però compartits, amb determinades regles i diferents gestors, procediment únic i supervisió del flux. Alhora, permet la protecció de dades privades, adhesió per conveni, etc.

La disponibilitat de les dades d'informació ha de millorar l'eficàcia i l'eficiència del sistema. Com és la columna que vertebrava els diferents subsistemes, ha de permetre desenvolupar **serveis de valor afegit** (gestió georeferenciada de queixes, indicadors, etc.) útils per a les parts implicades.

La tercera premissa obliga a compatibilitzar 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. D'altra, que per assolir els objectius clau s'han de **definir, desenvolupar, implantar, controlar i generalitzar diferents actuacions amb orientació als clients** i que es requeriran temps de posta en marxa superiors a un any. Caldran, doncs, vies intermèdies per afrontar els mateixos objectius, amb **actuacions puntuals, provisionals i que permetin resultats i conclusions orientatius més 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 resultat d'actuacions espectaculars destinades a afrontar circumstàncies excepcionals. Dedicar atenció a coses que pugin semblar secundàries o poc importants, però que constitueixen la norma pels clients, contribueix a formar percepcions i cert grau de consciència col·lectiva que condiciona la valoració de la satisfacció i la credibilitat <sup>(2)</sup>.

## 6.3 Els tipus d'actuacions.

Definits els objectius claus i les estratègies d'actuació, hem de determinar com s'ha de fer i qui ho ha de fer. Proposem tres tipus d'actuacions:

1. Actuacions de recerca de consens i de definició.
2. Accions de desenvolupament i d'implantació.
3. Actuacions de control, adequació, generalització i continuïtat.

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

- Visualitzar la millora en escoltar a la ciutadania.
- 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,...).
- Participació de les parts implicades i supervisió d'una entitat externa reconeguda.

### A) Actuacions de recerca de consens i de definició

La constitució 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 de nivell superior, són actuacions prèvies a la resta. Ja hi ha incentius per a la millora del transport, probablement insuficients, però que, sobretot, s'han de condicionar a la contribució efectiva i eficient als objectius i a l'adhesió als mecanismes que s'han plantejat.

<sup>(2)</sup> En els últims anys s'han posat en marxa iniciatives similars. Entre d'altres, esmentem el "Plan de los Pequeños Detalles" del Servei de Salut de Castilla - La Mancha ([http://sescam.jccm.es/web1/home.do?main=ciudadanos/elSescam/elSescam\\_plan\\_calidad\\_2006\\_introduccion.html](http://sescam.jccm.es/web1/home.do?main=ciudadanos/elSescam/elSescam_plan_calidad_2006_introduccion.html)).

Utilitzem l'expressió "lideratge" per diferenciar-la de la sola gestió administrativa adreçada 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 amb l'objectiu que el balanç que realitzin els clients sigui clarament positiu. Si respon a l'**impuls i al suport polític**, representa també un canvi de rumb i una aposta per millorar l'eficiència del sistema socioeconòmic i la sostenibilitat mediambiental.

Les actuacions que el lideratge ha d'impulsar tenen un doble objectiu: 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 del transport públic) i assegurar la disponibilitat dels recursos corresponents i que les responsabilitats i autoritats estiguin definides sense ambigüitat, siguin conegudes i adequades.

L'adhesió voluntària a una "**Xarxa de parts interessades del transport públic**", com a eina de creació de valor per a les parts (en la qual els participants siguin coproductors i s'intercanviïn recursos i/o serveis), facilitaria un millor equilibri de les perspectives econòmiques, socials i mediambientals de la mobilitat sostenible. Això permetria la continuïtat de la valoració positiva de la dinàmica que es va establir en les sessions de visió estratègica del Grup de treball. A aquests efectes, però, s'han de considerar parts implicades, en sentit ampli:

- Entitats públiques: medi ambient i desenvolupament sostenible, control de serveis públics, mobilitat, dels diferents nivells administratius,...
- Infraestructures i vehicles: empreses constructores i concessionàries d'infraestructures, fabricants de vehicles, entitats financeres, distribuïdors de combustibles,...
- Operadors de transport: Renfe, FGC, sector del taxi, Tram, TMB, operadors bus, Aena, operadors del sector aeri, autoritats portuàries, navilieres,...
- Altres: empreses de serveis, teixit econòmic, socis estratègics (p. ex.: Google), etc.

Si les parts comparteixen la convicció que aquesta col·laboració és imprescindible i mútuament profitosa, hauran d'afrontar com **garantir el compromís pressupostari**. Una manera de visualitzar la convicció 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 qual la Generalitat i l'Estat haurien de tenir una participació majoritària en l'atenció a la necessitat de redreçar dèficits crònics de credibilitat del transport públic amb un plantejament innovador.

Si hem fonamentat el consens en els mecanismes de col·laboració, la xarxa de parts interessades i un fons de millora de la qualitat, l'estructura de lideratge proposada s'ha de basar en l'**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 pluridisciplinari "**think tank**", **basat en la continuïtat del "know how" i la solvència tècnica**. Els seus objectius són assessorar les decisions estratègiques i la definició, planificació, control executiu d'actuacions concretes i, especialment, l'anàlisi del funcionament del sistema: el podem anomenar "**equip de suport tècnic i anàlisi del sistema**". Admet diferents formes de constitució i funcionament, com analitzarem més endavant, i entre altres funcions haurà de definir les propostes de funcionament dels mecanismes de col·laboració.

Els **mecanismes de supervisió externa** requereixen la col·laboració de tercers, ja sigui entitats públiques (unitat vinculada al Síndic de Greuges, per exemple) o bé entitats privades (entitats de certificació). També s'han de considerar, des del principi, **actuacions puntuals immediates per exemplificar un nou estil**, entre els clients i els propis actors del sistema. Les persones (les implicades en el funcionament del sistema i els clients) prenen nota i l'extrapolen a la resta d'actuacions. Es tracta d'actituds, gests i actuacions simbòliques que poden canviar les percepcions. Equival a l'efecte dominó (també conegut com efecte papallona, de bola de neu o d'encadenament) on els petits canvis en les condicions inicials d'un sistema complex poden modificar significativament la seva evolució.

Es poden plantejar actuacions puntuals amb objectius immediats que permetin un saldo global beneficiós per a una majoria de clients pel que fa a la situació actual com, per exemple, allargar il·limitadament la validesa dels títols adquirits abans d'una revisió de tarifes, analitzar les insatisfaccions més rellevants, treballs de camp puntuals (de client misteriós i de control de prestacions), etc.

Amb caràcter de prova també es pot afrontar el control d'algunes característiques bàsiques de part del sistema amb el recolzament de "clients qualificats": inicialment, es pot assajar amb serveis de la DGTT i personal voluntari del DPTOP.

Distingim, doncs, quatre tipus d'actuacions de recerca de consens i de definició:

- 1.a. Recerca de consens:
  - Xarxa de parts interessades.
  - Fons de millora de la qualitat i la credibilitat del TP.
  - Mecanismes de col·laboració i coordinació.
- 1.b. Estructura de lideratge de la gestió de la qualitat:
  - Iniciativa, impuls i suport polític.
  - Equip de suport tècnic i d'anàlisi del sistema.
  - Mecanisme de supervisió externa.
- 1.c. Definició (disseny, planificació, etc) d'actuacions.
- 1.d. Actuacions puntuals provisionals d'exemplificació.

## **B) Actuacions de desenvolupament i d'implantació**

Algunes de les actuacions de desenvolupament i d'implantació, haurien d'aprofitar el suport públic als projectes innovadors, per exemple: "Ayudas a programas piloto que promuevan la movilidad sostenible" <sup>(3)</sup>. Es tracta d'aprofitar l'oportunitat de dissenyar projectes parcials coherents amb els objectius del PEIT, PTV, PITC, PRMB, etc, que puguin acollir-se a subvencions públiques i a col·laboracions de les parts implicades, pel seu plantejament innovador i d'adequació a criteris de foment de la mobilitat sostenible.

Una de les premisses de l'estratègia era aprofitar, com a facilitador dels mecanismes de col·laboració, el fet que el nou model tecnològic, basat en l'agrupació de tecnologies de la informació i de la comunicació, augmenta espectacularment la nostra capacitat per processar informació. Conseqüentment, hauríem d'obtenir el màxim partit de les possibilitats tecnològiques i afrontar els objectius, fins on sigui possible, amb recursos tecnològics.

En aquest sentit, en primer lloc s'han de dissenyar les actuacions necessàries per assegurar la **disponibilitat de dades de gestió del sistema**. Això té un component tècnic i tecnològic però també de lideratge i de consens. D'una banda caldrà ajuntar voluntats i recursos i, d'altra, caldrà gestionar les dades per **obtenir un valor afegit** (gestió georeferenciada de queixes, indicadors del sistema, etc).

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. En particular, en els plans de crisi pot resultar d'utilitat la construcció d'un "Dark site" (web confeccionada en previsió d'una possible crisi, però que no és visible públicament fins que es decideix utilitzar-la i posar-la en línia).

Les dos actuacions anteriors es poden plantejar com a projectes pilot. També es poden incloure en aquesta categoria, pel seu plantejament innovador, les actuacions destinades a dissenyar i desenvolupar un pla per millorar l'**eficiència de la mesura, càlcul i registre de prestacions** i a la implantació de mecanismes per **garantir la identificació i el control de serveis no conformes**.

En resum, considerem que es poden plantejar com a "projectes innovadors o projectes pilot":

- 2.a. Materialització de disponibilitat de dades i gestió en xarxa.
- 2.b. Disseny i implantació de serveis de valor afegit (gestió georeferenciada de queixes, indicadors del sistema, etc).
- 2.c. Disseny i desenvolupament de plans de contingència i de crisi, "dark site" de crisi, etc.

<sup>(3)</sup> ORDEN FOM/2388/2008 de 24 de julio, por la que se publica la convocatoria para el año 2008 de las ayudas a programas piloto que promuevan la movilidad sostenible en ámbitos urbanos y metropolitanos ([http://www.fomento.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/INFORMACION\\_MFOM/SUBVENCIONES/PROGRAMAS/](http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/INFORMACION_MFOM/SUBVENCIONES/PROGRAMAS/)).

- 2.d. Disseny i desenvolupament del pla d'eficiència de mesura, càlcul i registre de prestacions.
- 2.e. Implantació de mecanismes per garantir la identificació i el control de les no conformitats.

Són les tasques que ha de desenvolupar l'equip de suport tècnic i anàlisi del sistema, com també altres tipus d'actuacions de millora més difícils de plantejar com a "projectes pilot". Per exemple:

- 3.a. Avaluació d'estat actual, prioritats, recursos i programa d'actuacions.
- 3.b. Definició de característiques "sine qua non", i de procediments comuns (d'insatisfaccions, etc.)
- 3.c. Coordinació de planificació amb la gestió de la qualitat.
- 3.d. Avaluació i revisió periòdica de la qualitat.
- 3.e. Provisió d'informació d'oferta i gestió, planificador de rutes, etc.

### **C) Actuacions de control, adequació, generalització i continuïtat**

En primer lloc, hem identificat els reptes que s'han d'afrontar 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 plantejat una estratègia d'actuació. Finalment, hem d'assumir que **es tracta d'un procés continu en el qual han de confluïr totes les parts implicades** per col·laborar sobre tres eixos:

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

Finalment, en les actuacions de control, adequació, generalització i continuïtat, incloem:

- 4.a. Actualització de la política de qualitat i de la identificació d'expectatives.
- 4.b. Avaluació d'eficàcia i d'eficiència.
- 4.c. Plans d'actuacions de millora.

El quadre adjunt resumeix els objectius, l'estratègia i els tipus d'actuacions plantejades. En un segon quadre resumim les actuacions proposades a les sessions de visió estratègica ordenades conforme als tipus d'actuacions plantejades. Hem de subratllar que ambdós quadres són plenament coincidents, la qual cosa confirma que les sessions van proporcionar el ventall complet d'actuacions, amb l'excepció de les més instrumentals, derivades de l'estratègia proposada: creació d'una estructura de lideratge de la gestió de la qualitat, d'una base de dades del sistema,...



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

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

# Resum d'actuacions proposades a les sessions de visió estratègica

DE RECERCA DE CONSENS I DE DEFINICIÓ

DE DESENVOLUPAMENT I D'IMPLANTACIÓ  
PROJECTES D'INNOVACIÓ

PROJECTES DE MILLORA

DE CONTROL, ADEQUACIÓ I CONTINUITAT

## Sessió 4. Millora de l'adequació de les característiques a les necessitats i expectatives, per millorar la credibilitat del TP

**Posar en marxa els mecanismes de col·laboració necessaris**, per assegurar que totes les parts implicades (titulars, operadors,...) estiguin plenament orientades a satisfer les expectatives dels clients i els requisits legals i reglamentaris, i assegurar la disponibilitat dels recursos, corresponents i que les responsabilitats i autoritats estiguin definides sense ambigüitat, siguin conegudes i resultin adequades.

Definir les actuacions, els recursos i els mecanismes de col·laboració per assegurar la provisió i la disponibilitat de les dades necessàries per a l'operació eficaç de la gestió de la qualitat del conjunt de TPC garantint que els fluxos de comunicació, cap a dins i cap a l'exterior del sistema de TPC siguin els apropiats.

Definir les actuacions, els recursos i els mecanismes de col·laboració per garantir que totes les actuacions de la DGGT amb incidència directa o indirecta en la percepció dels clients del transport públic siguin coherents i resultin eficaçes en relació amb els objectius del PTV 2008-2012. En particular, les relatives a la planificació, les d'inspecció i control, les d'obtenció de l'ISC, les d'anàlisi de les insatisfaccions, les dades de "clients qualificats" i de treballs de camp, els ajuts a la millora del transport públic i els ajuts a la formació...

**Definir els plans de contingència** i de situacions de crisi del sistema de TPC (contingència és un fet o problema que es planteja de forma imprevista; una situació de crisi es diferencia per la seva major excepcionalitat, complexitat o intensitat emocional associada), inclosa a la informació relacionada, i els procediments pel seu desplegament i per avaluar de forma contínua la seva adequació, inclosa l'assignació de recursos per a la resposta ràpida davant d'incidències.

Determinar indicadors de compliment de coresponsabilitat en l'àmbit de TPC i un mecanisme per incentivar la millora contínua i per repercutir els resultats de les mesures de la qualitat percebuda i de la qualitat produïda en la relació econòmica i contractual entre titulars i operadors, així com els mecanismes de revisió i millora contínua.

**Definir les característiques "sine qua non" garantides en el transport públic (urbà, escolar, rodalies...)**, indicant el líndar de situació inacceptable, les accions a prendre en cas que se sobrepassi l'esmentat líndar i el mètode de mesura i de càlcul, orientats a quantificar la repercussió de cada característica en relació amb la seva incidència en els passatgers afectats i formulats amb visió "porta a porta".

Establir l'estratègia i els mecanismes de col·laboració (centre gestor, consorci, agrupació...) i els procediments, recursos i responsabilitats per garantir la contínua adequació de les característiques "sine qua non", de les seues nivells d'exigència i de les dades de situació inacceptable de TPC a les necessitats i expectatives dels clients i l'efectivitat i eficiència de la gestió de la qualitat del sistema.

Establir mecanismes per garantir la revisió periòdica de l'adequació de l'oferta de serveis i de la planificació, incorporant els resultats de l'avaluació de la qualitat, per assegurar-se de la seva coherència, adequació, eficàcia i eficiència contínues.

**Establir i mantenir una política de qualitat orientada als clients**, que consideri els trajectes "porta a porta" que garanteixi el compromís dels gestors amb la quotidianitat, "els petits detalls" i la millora contínua.

**Mantenir actualitzada la identificació d'expectatives** explícites i implícites dels clients en relació amb la qualitat de TPC (tant dels clients actuals com dels clients potencials), en particular les característiques "sine qua non" (característiques "incompliment parcial de les quals genera insatisfacció però el seu compliment total no millora la percepció global), les limitacions legals, polítiques, financeres, tècniques i d'altres tipus, els nivells de qualitat existents i les àrees de millora potencials.

## Sessió 2. Millora de l'homogeneïtat, l'efectivitat i l'eficiència en la gestió de la qualitat del sistema

Definir l'estratègia d'implementació de **mesuraments en temps real (SAE, SV,...)** com a base per avaluar l'eficàcia i l'efectivitat del sistema de TPC. En absència d'aquestes mesures, definir un pla provisional d'aforaments periòdics d'acord amb un procediment que especifiqui com, en quines èpoques serien adequats, amb quins mitjans, etc., aspectes a determinar en funció de les característiques de cada servei, de dades objectives o, en el seu defecte, d'estimacions raonades.

Conservar un **mecanisme independent per a la supervisió**, comprovació i revisió periòdica i sistemàtica de la qualitat del sistema en relació amb la satisfacció del client. Aquesta auditoria ha d'avaluar tant el compliment de les regles o criteris objectius que regeixen per als diferents serveis i elements del sistema com l'homogeneïtat, efectivitat i eficiència de la gestió de la qualitat del sistema des del punt de vista del client.

Establir els mecanismes de registre d'informació, de gestió i de coordinació per mantenir una **base de dades única, compartida i actualitzada (Observatori)** per garantir la disponibilitat dels resultats del control de la prestació i de l'avaluació de la qualitat percebuda, en l'àmbit dels serveis que integren TPC, de manera que els mesuraments siguin útils tant a TPC com als titulars i els operadors, sense perjudici de la confidencialitat de les dades desagregades.

**Definir mecanismes per a l'exploració especialitzada de les dades de l'Observatori** i per aprofitar-los per detectar símptomes d'alerta en "casos de risc".

Establir els mecanismes per assegurar que qualsevol servei "no conforme" (en el qual alguna de les característiques "sine qua non" no es compleixi plenament) s'identifica i es controla per prevenir la seva prestació no intencional i per garantir l'aplicació de mesures correctores homogènies en cas d'alteracions no programades en el servei (plans de contingència, garantia de servei...).

**Determinar criteris, mètodes i indicadors fiables, homogènies i orientats al client** per avaluar la qualitat produïda i la satisfacció del client, definint amb precisió què es mesura, com i amb quina freqüència, així com els mecanismes de coordinació i coresponsabilitat, els d'alerta en "casos de risc",...

**Determinar mecanismes per avaluar i revisar periòdicament la qualitat produïda** i la percepció pels clients de la qualitat produïda en TPC

Determinar la periodicitat dels treballs de camp, conforme a la relació cost-eficàcia, garantint aprofitament previ de les fonts indirectes d'informació sobre qualitat percebuda i que la metodologia i l'exploració de dades previstes asseguruen resultats realistes des del punt de vista del client

Dissenyar l'estratègia per **proveir els clients d'informació actualitzada, oportuna i comprensible** sobre els resultats de la gestió de la qualitat del sistema.

Elaborar la **relació valorada d'actuacions prioritàries** en matèria d'homogeneïtzació, efectivitat i eficiència de la gestió de la qualitat de TPC.

**Establir un mecanisme que garanteixi elaborar periòdicament plans d'actuacions de millora de la qualitat** del sistema, incloent els mecanismes per analitzar i incorporar les dades del control de la qualitat produïda, els de l'avaluació de la qualitat percebuda, de les mostres d'insatisfacció, de la informació derivada del registre d'alteracions no programades del servei, sobre funcionament dels plans de contingència, sobre l'evolució de la demanda de serveis i sobre l'evolució de les expectatives.

## Sessió 1. Coordinació i dinamització de l'atenció a les queixes, els suggeriments i les reclamacions

**Definir i establir la política de TPC en matèria de manifestacions d'insatisfacció** (queixes, suggeriments, reclamacions, insatisfacció latent,...), considerant els condicionants legals, polítics, econòmics i d'oportunitat.

Establir un **mecanisme independent de supervisió**, comprovació i anàlisi de l'evolució de les mostres d'insatisfacció (fulls de reclamacions inclosos, Juntes arbitrials, mitjans de comunicació, responsables de consum i de defensa del usuari,...), delimitant funcions, responsabilitats, recursos,...

**Definir l'estratègia de col·laboració** (defensor de l'usuari, observatori, centre gestor, consorci, agrupació...) i els procediments, recursos i responsabilitats per tractar l'atenció a insatisfaccions com a oportunitat d'informació i de millora (inclosos els mecanismes per investigar, les possibles compensacions, la gratuïtat per al client dels canals d'accés,...).

Establir els mecanismes de registre d'informació, de gestió i de coordinació per mantenir una **base de dades única, compartida i actualitzada (Observatori)** sobre les manifestacions d'insatisfacció (incloent les dirigides als operadors, als titulars, les formals i les informals, les dirigides a la premsa, responsables de consum i de defensa de l'usuari,...) i els recursos per garantir la resposta àgil a insatisfaccions.

Establir els mecanismes per a l'exploració especialitzada de les dades de l'Observatori i per aprofitar-los per detectar tant "símptomes d'alerta" (casos de risc) com expectatives i necessitats dels clients deduïdes del tractament homogeni de les causes i l'evolució de les manifestacions d'insatisfacció.

Fixar les definicions (inclosa la identificació unívoca dels fets) i criteris homogenis, així com el **procediment comú** per garantir que les insatisfaccions en el sistema de TPC siguin ateses de forma justa, raonable, ràpida i acord amb les directrius ISO 10.000.

Garantir que l'estratègia d'atenció homogènia a insatisfaccions i d'informació compartida permet la recepció i resposta d'insatisfaccions **mitjançant tots els canals tecnològicament possibles**.

Dissenyar l'estratègia per proveir als clients d'informació oportuna i comprensible sobre els mecanismes per encarrilar queixes, suggeriments i reclamacions, sobre dades d'utilització i sobre les millores específiques derivades de l'anàlisi de les queixes, els suggeriments i les reclamacions.  
1. Portal en Internet i telèfon únic (accessibilitat comuna prou divulgada: número incorporat a l'imatge, tipus campanyes "Conduïxo bé?")  
2. Canal específic per a comunicats referents a l'estat de manteniment d'instal·lacions i la seva informació.  
3. Plantilles específiques de recepció de comunicats amb assignació de número de referència de seguiment associat a la identificació unívoca dels fets.

Garantir l'avaluació dels mecanismes desenvolupats, la millora contínua i la **translació de millores a la planificació**, sobre orientació del tractament d'insatisfaccions i sobre les causes de les mateixes.

## Sessió 3. Millora de la rellevància, efectivitat i eficiència en la provisió d'informació als clients

Definir l'estratègia i mecanismes de col·laboració per **garantir el manteniment de marquesines i pals de parades de transports per carretera**, inclosa l'actualització de la informació.

Establir mecanismes per fomentar la **participació en la provisió i intercanvi d'informació sobre el transport públic d'agents rellevants** del teixit socio-econòmic (nuclis empresarials, hotels, comerços, clubs, promotors d'esdeveniments i espectacles, gestors turístics i de centres de oci,...).

**Definir l'arquitectura i els procediments homogenis per compartir en temps real informació procedent de diverses fonts**, diferent naturalesa i períodes d'actualització i destinada a alimentar múltiples sortides (pàgina Web, serveis telefònics, informació fixa i/o dinàmica en instal·lacions fixes i en vehicles, premsa,...) d'informació dinàmica sobre el desenvolupament del servei (avisos d'incidències, informació de temps de pas i/o hores d'arribada per parada mitjançant Internet, SMS, WAP, plafons en estacions i vehicles,...),...

Definir l'estratègia i mecanismes de col·laboració i de coordinació (centre gestor, consorci, agrupació...) per mantenir una **base de dades única, compartida i actualitzada** amb la informació de tots els serveis i els elements del sistema de TPC i per coordinar la provisió d'informació actualitzada del sistema (estàtica, dinàmica, general, en situacions de crisi,...), concretant la part de coresponsabilitat de tots els agents implicats (titulars, gestors, operadors, usuaris,...), inclosos les definicions i procediments per a situació de crisi, incidències,...

**Caracteritzar l'estat actual de necessitats i expectatives d'informació dels clients:** informació sobre serveis ofertats, horaris i correspondències, planificador intermodal de rutes, informació sobre tarifes i medis de pagament, informació relativa a accessibilitat d'instal·lacions i vehicles (PMR, ciclistes, vehicle privat), ubicació de serveis propers i sobre serveis complementaris (taxi,...), informació dels medis de contacte i drets i obligacions del client (atenció al client), informació sobre el compliment d'horaris i avisos d'incidències, on i quan necessita el client aquestes informacions,...

**Elaborar un inventari/mapa de totes les parades, estacions i intercanviadors existents**, indicant la tipologia (característiques), les condicions d'accessibilitat i confort, el volum de clients actuals i potencials, la necessitat i possibilitats de crear aparcaments dissuasius...

**Avaluar els recursos tecnològics i humans disponibles actualment i les necessitats futures** (per desenvolupar i per mantenir els sistemes de transmissió d'informació definits), inclosos les necessitats de familiarització de totes les parts implicades amb el nou model d'intercanvi d'informació.

Elaborar un **programa d'actuacions immediates** que prioritzés els elements més efectius del model definit.

## 6.4 Les actuacions clau.

A continuació, s'analitzen les opcions de posada en marxa i les valoracions orientatives de les actuacions proposades. També s'analitza qualitativament com les actuacions proposades permeten convertir amenaces i debilitats en oportunitats.

Sembla clar que l'**impuls inicial**, especialment quant a recursos econòmics i a iniciativa política, hauria de ser del Departament de Política Territorial i Obres Públiques, en consens amb la resta de parts interessades que ho desitgessin (la "Xarxa de parts interessades del transport públic": ajuntaments, operadors i les entitats relacionades amb la mobilitat, com les ATM, TMB, EMT, etc.). La llista de *stakeholders* de Transport Direct pot ser il·lustrativa de la relació de possibles actors presents.

Si bé la **participació, o la posterior adhesió** a la xarxa, hauria de ser voluntària, cal considerar el fet que la pròpia lògica de mercat impulsi la pertinença, si el desenvolupament de la iniciativa és capaç d'oferir valor a les parts. També s'ha de tenir en compte la capacitat de l'Administració per condicionar l'adjudicació dels seus ajuts (ajuts a la millora del transport públic, a la formació, etc.) a la coherència i eficàcia en relació amb la millora de la qualitat i la credibilitat del conjunt de transport públic <sup>(4)</sup>.

Possiblement, pot resultar més adient seguir la tàctica de **desenvolupar actuacions progressivament**, començant pels operadors que depenen directament del DPTOP, seguir per les entitats amb vinculació econòmica directa i finalitzar, quan els resultats comencin a ser visibles, amb la incorporació d'altres entitats, modes, etc., sense vinculació.

Juntament amb la iniciativa i l'impuls polític, **les actuacions clau** són les orientades a la disponibilitat de les dades necessàries per materialitzar una gestió sistèmica del transport públic. Això implica desenvolupar **dos tipus de treballs tècnics**. D'una banda els de suport al lideratge i a les actuacions de recerca de consens, que haurien de propiciar els acords de col·laboració i de coordinació entre les parts interessades.

D'altra, s'ha de definir 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 necessàries.

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 sota el qual s'integraran o s'harmonitzaran les dades. Serà necessari un suport tècnic especialitzat per analitzar si pel sistema de transport públic de Catalunya és més adient el model d'homogeneïtzació a l'estil holandès o el d'integració a l'estil alemany, o si és més adequada l'arquitectura base sobre CORBA (Spirit) o sobre SOA (eMOTION).

De manera complementària a la disponibilitat de les dades, caldrà analitzar, seleccionar i implantar la tecnologia que permeti calcular amb molta eficiència, des del punt de vista de l'usuari/ària, les respostes a les peticions de planificació de la mobilitat en un moment i circumstàncies d'entorn concrets.

Aquest plantejament porta a proposar que el **format inicial** (en la fase d'impuls i de pilotatge directe del DPTOP) de l'equip de suport tècnic i d'anàlisi del sistema consti de tres àrees d'actuació especialitzades, creades "ad hoc": una oficina tècnica, un observatori de la qualitat del sistema i un equip gestor de dades. A l'**oficina tècnica** li correspondria elaborar les bases del consens, les anàlisis tècniques prèvies, la definició dels mecanismes de col·laboració, dels projectes pilot, etc.

Una referència útil per establir els objectius són les recomanacions de l'UITP per millorar la qualitat en el transport de viatgers:

- Conèixer les necessitats del viatger i de les parts interessades involucrades.

<sup>(4)</sup> Per exemple, Ordre PTO/331/2008, per la que s'atorguen subvencions als municipis per millorar la qualitat del transport públic

- Assegurar la participació de totes les parts interessades involucrades.
- Posar en funcionament un sistema d'informació.
- Desenvolupar una estratègia coherent d'informació.
- Oferir informació senzilla i fiable abans del viatge.
- Planificar la informació en els punts d'intercanvi.
- Reduir la incertesa durant el viatge.
- Ajudar el viatger a assolir la seva destinació final.
- Escollir els mitjans més adequats per difondre la informació.
- Transformar la informació en una inversió rendible.
- Gestionar les queixes, incidències i la retroacció rebuda.
- Crear una identitat forta dels serveis establint una marca.

**L'Observatori de la qualitat del sistema** hauria d'assumir el tractament de les insatisfaccions i l'anàlisi de les dades de control de les prestacions. Cal remarcar que la coordinació del sistema no qüestiona les responsabilitats individuals dels diferents actors (les ATM, els operadors, etc) en matèria de control de prestacions. Es tracta de funcions noves, sorgides del canvi d'orientació a usuari/ària, que no tenen cabuda en la visió clàssica d'orientació a gestió de les parts. 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.

En aquest àmbit, una actuació immediata, encara que no prioritària, és la millora de la homogeneïtat, eficiència i eficàcia dels mecanismes de tractament d'insatisfaccions, amb l'objectiu de convertir-los en un potent mecanisme receptor i de comunicació amb les persones usuàries. Això equival a ampliar el concepte d'insatisfacció ("*complain*") al d'oportunitat de conèixer les necessitats de les persones usuàries ("*feedback*"), per complir amb la primera de les recomanacions de l'UITP de conèixer l'usuari/ària i els "*stakeholders*".

Per una part, caldrà revisar els procediments de tractament (què fer quan...) de qualsevol manifestació d'insatisfacció amb el funcionament d'alguna part del sistema, o de possibles comentaris relacionats amb el servei. El primer pas d'aquesta revisió correspon a la mateixa DGTT, que actualment gestiona mostres d'insatisfaccions en les seves diferents delegacions, i pot consistir en una implementació consensuada dels principis de la Norma ISO 10002.

Per l'altra, caldrà possibilitar que estiguin disponibles tots els canals que la tecnologia actual permet: telèfon, Internet, etc. Això obliga a coordinar les actuacions relatives a accessos a bases de dades, a provisió d'informació, etc., perquè, per exemple, els serveis d'atenció telefònica (012...) puguin connectar a altres serveis o bases de dades, prendre nota de cada trucada, respondre al moment o informar del termini de resposta, demanar les dades necessàries, etc.

Una altra línia d'actuacions immediates, tot i que no prioritàries, correspon a les de control directe de les prestacions del sistema, a través de treballs de camp (de presa directa de dades, automàtica o mitjançant inspectors, i de client misteriós), ja siguin puntuals o exhaustius, per avaluar la qualitat produïda, i a l'avaluació de les percepcions, preferiblement amb mètodes indirectes. Les dades obtingudes amb aquests controls han d'alimentar indicadors d'anàlisi i permetre actuar amb conseqüència.

**L'equip gestor de dades** ha de materialitzar la disponibilitat de les dades i la seva explotació. Amb caràcter immediat, una millora substancial, amb pocs recursos i resultats ràpids, es pot obtenir amb una actualització i revisió de la base de dades de provisió d'informació del transport públic a disposició del servei d'atenció ciutadana de la Generalitat (012). En sentit més ampli, es tracta d'aprofitar els "front office" ja disponibles i que funcionen satisfactòriament (012, 010, diverses pàgines web, punts d'atenció presencials, etc.), i dotar-los d'un adequat "back office".

A mitjà termini, seguint l'experiència del West of England Partnership, que ha creat l'anomenat Transport Innovation Fund Contact Centre, el servei d'explotació de dades (d'informació, etc.) pot convertir-se en un servei de valor afegit, la qual cosa suposa que les comunicacions (trucades, etc.) rebudes han de ser aprofitades per conèixer millor les necessitats de les persones usuàries, amb vistes a millorar la futura planificació de l'oferta de transport i de la gestió de comunicacions entre els *stakeholders* de manera més adequada.

Les característiques bàsiques d'aquests serveis de valor afegit són:

- Un centre d'atenció telefònica amb un telèfon gratuït (diferent o no del 012) i portal d'Internet.
- Un programari específic que treballa sobre informació georreferenciada amb mapes Google (gratuït).
- Un protocol acurat de resposta a les trucades i a les peticions de les persones usuàries en temps i forma.
- Un registre complet de totes les peticions, georreferenciat.
- Captura de la informació de manera precisa i que constitueixi una eina adequada per a una anàlisi posterior més detallada que serveixi als propòsits de les parts implicades.
- Tramesa d'una relació, setmanal o mensual, de les peticions rebudes a les parts implicades.

Aquest canvi en la resposta del sistema, una vegada comprovada la seva eficàcia i fiabilitat, s'hauria d'acompanyar amb la definició d'una imatge de marca i el màrqueting per donar-la a conèixer. Amb aquesta finalitat, pot resultar útil la iniciativa "¿Conduzco bien?", que es visualitza amb una enganxina gegant que porten alguns camions amb un telèfon i una web convidant les altres persones usuàries de la via pública a comunicar males pràctiques o incidents d'aquest vehicle <sup>(5)</sup>. Encara que a Espanya la iniciativa per fomentar la bona conducció entre vehicles d'empresa és pionera, hi és en altres països i s'ha provat la seva utilitat per reduir els accidents laborals relacionats amb el trànsit, per reduir costos i per millorar la imatge empresarial.

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, etc. o bé contractant una **assistència tècnica especialitzada**. S'han d'analitzar pros i contres: si el projecte es pot acollir a subvencions o ser cofinançat, la rigidesa dels procediments administratius, la dubtosa continuïtat del "Know how", la necessitat de definició prèvia molt detallada dels objectius i de control especialitzat,... Un exemple recent pot ser l'assistència tècnica de recolzament a la gestió de la Direcció General de Transports de la Xunta de Galícia en matèria de transports de viatgers, equivalent a una oficina amb 9 tècnics durant 18 mesos, valorada en 900.000 euros <sup>(6)</sup>.

Les experiències descrites al capítol anterior suggereixen que, a **mitjà termini**, aquestes funcions d'equip de suport tècnic especialitzat poden ser assumides per **algun tipus d'entitat amb col·laboració públicoprivada**. Hem vist dos exemples extrems: el cas de Transport Direct (Regne Unit), suportat amb fons públics per donar suport a un mercat molt desregulat, i el de REISinformatiegroep (Holanda), inicialment impulsat amb fons públics i després assumit per les parts interessades.

En sentit més ampli, les decisions sobre transport públic de viatgers afecten al conjunt del sistema socioeconòmic. En conseqüència, les actuacions que afecten a la mobilitat han de ser àmpliament consensuades amb totes les parts interessades (transport de mercaderies i de viatgers, sector logístic, carregadors, usuaris/àries del transport, actors rellevants del transport privat, experts, universitats, sector públic) i tenint en compte els nous reptes de la mobilitat, que resumim en tres àmbits d'interacció:

- territori - organització del transport públic - societat
- sistema productiu - logística - gestió d'infraestructures del transport
- mobilitat - polítiques de transport - recursos naturals.

Actualment, a Catalunya el lideratge de l'intercanvi d'informació, la coordinació de projectes d'investigació i l'aplicació de noves tecnologies, la innovació de procediments de gestió i la dinamització en matèries relacionades amb la mobilitat poden ser considerats necessitats no cobertes. Són objectius altament desitjables, però no són demandats. Requereixen una decisió política d'aprofitar l'R+D+I com a motor de millora de l'efectivitat de les polítiques públiques, d'innovació en el sistema, d'eficàcia social i econòmica, de fonamentar les decisions en la continuïtat del coneixement i de l'experiència tècnica i d'impulsar l'aplicació de les innovacions tècniques i organitzatives en el teixit econòmic relacionat amb la mobilitat.

<sup>(5)</sup> "¿Conduzco bien?" (<http://www.conduzcobien.com/>) ha guanyat el premi 2008 al Millor projecte de creació d'empreses, una iniciativa del "Instituto de Empresa" i "Caja Madrid" per donar suport a l'esperit emprenedor.

<sup>(6)</sup> <http://www.contratosdegalicia.es/resultadoAdjudicados.jsp?PA=2&OR=40>

Alhora, els tècnics tenim un requisit individual de comprendre la complexitat i abordar-la com a repte interioritzant una estratègia de millora, d'orientació al client. Això ens hauria d'obligar a reflexionar sobre l'adequació dels resultats del que fem a allò que com a clients esperem i a generar constantment solucions innovadores tractant d'adaptar les eines als problemes.

Aquestes raons ens porten a plantejar la necessitat de valorar si el format inicial de Conveni “ad hoc” (per desenvolupar un “Observatori”, la gestió de dades del sistema, etc.) hauria de ser el nucli d'un **centre tecnològic del transport i la logística**, l'activitat del qual es focalitzés en la transferència del coneixement de recerca i la seva adaptació a les particularitats del transport i de les parts interessades, activitats de recerca aplicada i serveis especialitzats pel sistema, amb criteris d'excel·lència a escala nacional i internacional, de manera que per les seves dimensions, grau de coneixement, especialització i recursos tecnològics pogués impulsar la innovació i la millora contínua en el sistema de transport. Entre les seves funcions, caldria incloure:

1. Donar suport a un ampli i pluridisciplinar **"think tank"**, que garanteixi l'assessorament a les decisions estratègiques, basat en la continuïtat del "know how" i la solvència tècnica, i la disponibilitat de recursos d'assistència tècnica per a actuacions de coordinació i planificació estratègica.
2. Assegurar el **control de les prestacions** de serveis de transport públic (i la gestió dels plans de contingència i de crisi associats), el tractament homogeni de les mostres d'insatisfacció, la permanent adequació de les actuacions a les expectatives i als reptes plantejats i l'actualització de plans d'actuacions de millora <sup>(7)</sup>.
3. Verificar l'eficàcia i eficiència de les prestacions del transport públic i l'**avaluació de l'efectivitat** de les polítiques públiques associades.
4. Gestionar les actuacions precises per millorar la participació de les parts implicades, la divulgació de resultats i coneixements, la viabilitat de la intermodalitat i la interoperabilitat de viatgers i mercaderies i la gestió, **el tractament i l'explotació de la informació** de la mobilitat.

## Magnitud de recursos de l'equip tècnic

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

<sup>(7)</sup> La Comissió Europea també ha pres consciència de la manca de procediments comuns i ha fet propostes legislatives 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 persones amb la mobilitat reduïda i la creació de cossos nacionals independents per a l'acord en cas de disputes.

(<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1886&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>)

Proposem una valoració orientativa de la magnitud dels costos d'equip tècnic. Per quantificar recursos, considerem que les actuacions s'abordaran amb un equip especialitzat (3 enginyers, 3 tècnics superiors, 3 tècnics i un administratiu), però es poden obtenir amb recursos humans aportats per les parts, treballant en xarxa amb objectius compartits i coordinació efectiva.

Amb aquesta hipòtesi, podem considerar que els recursos d'equip tècnic necessaris tenen un cost de 2.700.000 euros els tres primers anys (fase d'implantació) i de 660.000 euros anuals de manteniment a partir del quart any (40% correspon a l'Observatori i 1/3 a l'Oficina). Aquesta magnitud s'ha de relativitzar: amb caràcter orientatiu, el pressupost de licitació de l'Enquesta de mobilitat quotidiana 2006 era de 1,2 MEUR per fer 100.000 enquestes <sup>(8)</sup>.

Els costos inclouen valors mitjans de despeses de personal i d'equips informàtics, locals, consumibles, etc., i ens proporcionen una xifra útil per plantejar una qüestió rellevant: quin pressupost necessitarem i com es poden finançar les actuacions proposades? 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 requereixen l'observatori i l'oficina tècnica.

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 de 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 concepte de recuperació del dèficit acumulat de pèrdua de la qualitat i la credibilitat del transport públic de viatgers a Catalunya.

Finalment, s'ha d'acceptar que aquestes actuacions només tenen ple sentit si com a resultat de la seva implantació s'obtenen millores que les parts interessades reconeguin com a tals. En conseqüència, les millores s'haurien de poder quantificar i una part dels estalvis que d'elles se'n derivin s'haurien de destinar a finançar les actuacions corresponents. En la valoració de les millores de l'efectivitat també s'han d'incloure els pressupostos actualment destinats a la millora de la qualitat del transport públic urbà, els destinats a ajudes a la formació, etc. <sup>(9)</sup>.

**El com abordar les actuacions pot resultar més innovador que les actuacions en si mateixes.** 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. Les experiències descrites, que resumim en la taula següent, mostren com alguns governs han conclòs que l'exercici de la corresponsabilitat és un objectiu <sup>(10)</sup> i que els titulars, els operadors i les parts interessades poden arribar a acords guanyador-guanyador.

<sup>(8)</sup> <http://www.gencat.cat/diari/4602/06080026.htm> i <http://www.gencat.cat/diari/4603/06074073.htm>

<sup>(9)</sup> El 2008, el DPTOP va destinar 4,5 MEUR a ajuts per a renovar i adaptar autobusos interurbans ([http://www20.gencat.cat/docs/Sala%20de%20Premsa/Documents/Arxius/ptop\\_premsa.notaPremsa.66.ajuts%20flota081223649191434.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/Sala%20de%20Premsa/Documents/Arxius/ptop_premsa.notaPremsa.66.ajuts%20flota081223649191434.pdf)), 1,5 MEUR en ajuts per a la millora del transport urbà de viatgers i taxis ([http://www20.gencat.cat/docs/Sala%20de%20Premsa/Documents/Arxius/ptop\\_premsa.notaPremsa.52.ajuts\\_urb\\_a\\_GPS1215512921195.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/Sala%20de%20Premsa/Documents/Arxius/ptop_premsa.notaPremsa.52.ajuts_urb_a_GPS1215512921195.pdf)) i 0,5 MEUR a ajuts a la formació en el sector del transport i la logística ([http://www10.gencat.net/ptop/binaris/Ajuts\\_transp\\_tcm32-45144.pdf](http://www10.gencat.net/ptop/binaris/Ajuts_transp_tcm32-45144.pdf)).

<sup>(10)</sup> Bus services –the context. Putting Passengers First, the government's proposals for a modernised national framework for bus services, Department for Transport, December 2006 (<http://www.dft.gov.uk/pgr/regional/buses/secputtingpassengersfirst/>).

## Resum de bones pràctiques descrites en el capítol 5

	Inici	Aportació
<b>Aprofitar tots els mecanismes “receptors”</b>		
➤ 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,...)
<b>Coordinar respostes entre titulars, operadors i tercers</b>		
<b>La xarxa de “parts interessades” en el transport públic</b>		
➤ 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.
<b>El repte de la gestió de les dades del sistema</b>		
➤ 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.
<b>El repte d'aprofitar les oportunitats tecnològiques</b>		
➤ 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.
<b>Garantir el control homogeni de les característiques bàsiques</b>		
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).		
<b>Millorar els mecanismes de “resposta”: provisió d'informació</b>		
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.		







**PTOP**

**Millora de la  
qualitat en el  
transport de  
viatgers**

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



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Política Territorial  
i Obres Públiques**