

“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
 - 4.1 Metodologia de treball
 - 4.2 Millora de l'adequació de les característiques a les necessitats i les expectatives
 - 4.3 Coordinació i dinamització de l'atenció a les queixes, els suggeriments i les reclamacions
 - 4.4 Millora de l'homogeneïtat, l'efectivitat i l'eficiència en la gestió de la qualitat del sistema
 - 4.5 Millora de la rellevància, l'efectivitat i l'eficiència en la provisió d'informació als clients
- 5 Resum de bones pràctiques de referència
- 6 Propostes i alternatives d'implantació

4.1 Metodologia de treball.

En l'actual context socioeconòmic, **els ciutadans i les ciutadanes augmenten les seves expectatives** de qualitat de vida (la mobilitat és una necessitat bàsica) i exigeixen als gestors públics més efectivitat, eficàcia i eficiència. Però el cúmul d'incerteses que ens envolta desaconsella continuar afrontant situacions recurrent a simples extrapolacions fonamentades en les dades de les últimes dècades.

D'altra banda, els mateixos responsables de la gestió, els tècnics, els polítics, etc. **som part d'aquesta complexitat**, tenint en compte que la nostra capacitat d'anàlisi pot ser condicionada per:

- Les nostres pròpies percepcions i esquemes mentals, resultants d'una sèrie limitada d'experiències, que reforcem quan limitem la recollida d'informació que no considerem que sigui rellevant.
- Els límits imposats a la nostra actuació, ignorant impactes més enllà de "la nostra àrea temàtica de competència", que ens condueixen a enfocaments parcials sense visió del conjunt.
- La tendència a aplicar regles i receptes "de caràcter pràctic", basades en suposades i senzilles relacions causa-efecte, a examinar amb més èmfasi aquelles alternatives que confirmen les nostres hipòtesis inicials, a infravalorar els riscos partint de la nostra "experiència", a assignar més probabilitats d'èxit a uns determinats projectes segons la nostra subjectivitat, 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. Aquestes visions alternatives es construeixen per establir la futura evolució de certes variables claus com a forces motrius i possibles catalitzadors, sense pretendre conèixer la seva probabilitat d'ocurrència.

Una vegada perfilats i consensuats, aquests possibles escenaris alternatius de futur contribueixen a poder avaluar la robustesa de les nostres decisions actuals en funció de les seves conseqüències sota el marc d'aquestes visions de futur. Les premisses d'aquest enfocament són el resultat de reconèixer que:

- El futur no pot ser una simple extrapolació en èpoques de canvis estructurals.
- El passat s'ha d'entendre com una lliçó, i no com una autolimitació.
- El present és el moment de decidir quin futur volem.
- Conegut l'esmentat futur, el repte és dissenyar el camí per "anar d'aquí a allà".
- En aquest recorregut és necessari realimentar el procés, tenint en compte que el futur pot oferir sorpreses que cal considerar, mitjançant la tècnica dels "escenaris de planificació".

Amb aquest objectiu, han tingut lloc quatre **sessions de visió estratègica**, de 3 hores i mitja de durada, amb el doble objectiu de ser un punt de trobada pels diferents actors del sector (administracions, consultors, operadors i persones usuàries) i de plantejar l'escenari ideal l'any 2012 en l'àmbit de la qualitat en el transport de viatgers per carretera a Catalunya. Van tractar els temes següents:

- La coordinació i dinamització de l'atenció a les queixes, als suggeriments i a les reclamacions (30 de gener), amb participació de 22 professionals.
- La gestió de la qualitat en el transport públic de viatgers (14 de febrer), amb 29 experts.
- La provisió de la informació en el transport públic de viatgers (11 de març), amb 29 experts.
- El marc legal, la integració tarifària i els sistemes de validació, la intermodalitat i la coordinació entre operadors, i els incentius a la millora (27 de març), amb 20 assistents.

En la primera part de cada sessió la metodologia de treball s'ha basat en la tècnica del **brainstorming o pluja d'idees**. Es tracta d'una dinàmica que consisteix en agrupar els participants

en subgrups de 6 a 10 persones perquè, amb l'ajuda d'un moderador, realitzin una llista de propostes relacionades amb el tema de treball, en aquest cas imaginar l'escenari ideal pel que fa a la qualitat de transports públics de Catalunya (TPC) l'any 2012.

En la segona part de cada sessió, una vegada establerta la diagnosi sobre els aspectes plantejats, es tornen a reagrupar els participants en subgrups de treball per fer propostes d'actuació concretes en relació amb els temes clau diagnosticats. Els participants generen i reelaboren idees segons les propostes d'altres participants.

Aquestes sessions han agrupat, per primera vegada, a persones relacionades amb el sector del transport en un pla d'igualtat i amb un objectiu comú: la millora de la qualitat. Aquest fet pot servir de punt d'inflexió per donar visibilitat i globalitat a les tasques que ja desenvolupen diferents agents en l'àmbit de la mobilitat.

Tanmateix, la diversitat dels participants, així com la seva formació i experiència, permet treballar des d'una òptica multidisciplinària, enriquint d'aquesta manera el diàleg i les aportacions que es realitzin. El quadre següent relaciona les **30 organitzacions i entitats participants**.

Grup de treball de la Direcció General del Transport Terrestre sobre qualitat		
Sector públic	Entitats especialitzades	Operadors privats
Agrupació de Municipis titulars de Transport Urbà - AMTU	ALG	Alsina Graells
Autoritat del Transport Metropolità - ATM	Associació per a la Promoció del Transport Públic - PTP	BAIXBUS
Consorti del Transport Públic de l'Àrea de Lleida	Cambra de Comerç de Barcelona	FECAV
Departament de la Presidència Direcció General d'Atenció Ciutadana	CCOO Catalunya	Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya - FGC
Departament Política Territorial i Obres Públiques CETMO	CENIT	Grup SAGALÉS
Departament Política Territorial i Obres Públiques Direcció General de Transport Terrestre	CINESI	SARBUS
Departament Política Territorial i Obres Públiques Servei Informació i Documentació	DOYMO	Soler i Sauret
Departament de Salut CatSalut	Fundació Mobilitat Sostenible i Segura	TRAM operadora
Entitat Metropolitana del Transport - EMT	INTRA	TRAM concessió
RENFE	SET	Transports Urbans de Sabadell
TMB		
Secretariat i coordinació del Grup de treball: Fundació Cetmo		
Coordinació, dinamització i conclusions de les sessions: IERMB		
Informe executiu de propostes d'actuació: Steer Davies Gleave i Fundació Cetmo		

En els apartats següents resumim les propostes d'actuació més rellevants que s'han obtingut com a resultat de les sessions de visió estratègica o que s'inclouen perquè la seva conveniència es dedueix de les propostes realitzades.

La taula adjunta és un resum de les sessions, classificat per tipus d'actuacions, i els següents apartats resumeixen les actuacions proposades i la seva ubicació en gràfics del tipus PDCA (millora contínua).

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 **garantir que totes les actuacions de la D&T amb incidència directa o indirecta en la percepció dels clients del transport públic siguin coherents i resultin eficaces** 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 les actuacions, els recursos i els mecanismes de col·laboració per **garantir que totes les actuacions de la D&T amb incidència directa o indirecta en la percepció dels clients del transport públic siguin coherents i resultin eficaces** 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 és diferència per la seva major excepcionalitat, complexitat o intensitat emocional associada), inclosa la informació relacionada, i **els procediments pel seu desplegament i per avaluar de forma continua 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 continua** 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 continua.

Definir les característiques "sine qua non" **garantides en el transport públic (urbà, escolar, rodalia,...)**, indicant el lílindar de situació inacceptable, les accions a prendre en cas que se sobrepassi l'esmentat lílindar 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"**, la dels seus nivells d'exigència i la dels lílindars 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 conveniència, adequació, eficàcia i eficiència contínues.

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

Consensuar 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, definit 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 fonts indirectes d'informació sobre qualitat percebuda** i que la metodologia i l'exploració de dades previstes assegurin 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'homogeneïtat, 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, Junttes arbitral, 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 dirigitades 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 deduides 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 permeti 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 utilitzada 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 "Conduexo 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 **transició 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 pròxims 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 dissuasiu...

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 prioritz els elements més efectius del model definit.

MARC LEGAL

- Analitzar formes d'adequació de concessions a necessitats actuals, revisió de processos, consideració del TP com un servei bàsic
- Suport a operadors per al compliment normatiu

ANÀLISIS I PLANIFICACIÓ

- Revisió zonificació, equitat, etc.
- Anàlisi de causes de frau
- Simplificació d'oferta títols, prestacions addicionals títols, reducció errors, autonomia d'incentius de màrqueting d'operadors, mecanismes distribució, incentius expenedors, sistemes de pagament acceptats, tarifes socials.
- Revisió ubicació validadores, venda per al conductor, suports títols, seguretat títol, títols llarga durada, punts de venda, etc.
- Sensibilitat de la demanda a variables tarifaries
- Facilitació intermodalitat: coordinació horària, integració informació, criteris de disseny intercanviadors, ubicació, participació de la ciutadania, etc.

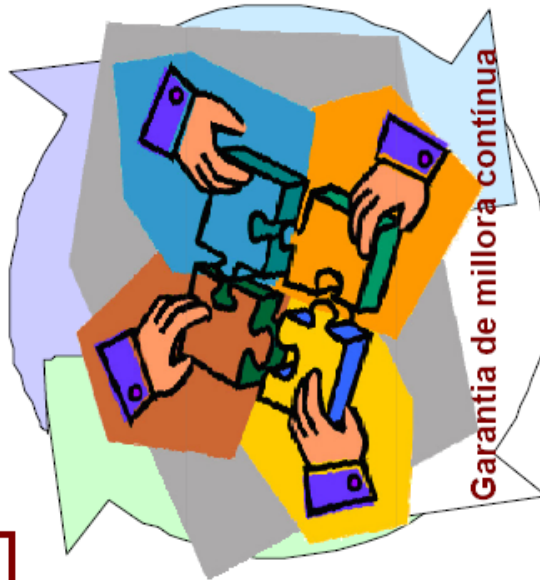
LIDERATGE

- Comissió de directors (transports, mobilitat, trànsit, atenció ciutadana, sindic, administració local,...)

- Comissió tècnica de mobilitat
 - o Anàlisis i planificació
 - o Participació d'operadors, clients i tercers

GESTIÓ

- Flexibilitzar adaptació d'horaris, freqüències, rutes.
- Aprofitament de TI en sistema tarifari: descomptes, seguretat, validació més àgil.
- Incentius a ajuntaments i tercers per objectius TPC i iniciatives de millora (indicadors)
- Incentius increment passatgers, de flota,....
- Indicadors de compliment, no de penalitzacions:
 - o Mecanisme de penalitzacions (mínims)
 - o Mecanisme d'incentius a la millora
 - o Incentius en serveis de baixa demanda



Garantia de millora contínua

EXPLOTACIÓ ESPECIALITZADA DE DADES

- Observatori costos d'exploració
- Quantificació objectius Q a TPC (indicadors)

SUPERVISIÓ EXTERNA

- Universitats, LTUC, etc.
- Independent.

INCENTIVACIÓ DE LA MILLORA CONTÍNUA

- Indicadors d'acompliment i de contribució a la millora

4.2 Millora de l'adequació de les característiques a les necessitats i les expectatives.

1. **Establir i mantenir una política de qualitat orientada als clients**, que consideri els trajectes "porta a porta" i que garanteixi el compromís dels gestors amb la quotidianitat, "els petits detalls" i la millora contínua.
2. Definir les actuacions, els recursos i els mecanismes de col·laboració per **garantir que totes les actuacions de la DGTT, amb incidència directa o indirecta en la percepció dels clients del transport públic, siguin coherents i eficaces** en relació amb els objectius del PTV 2008-2012. En particular, les relatives a la planificació, la inspecció i control, l'obtenció de l'ISC, les ajudes a la millora del transport públic i les ajudes a la formació.
3. Definir les actuacions, els recursos i els mecanismes de col·laboració per **garantir 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 adequats.
4. **Posar en marxa els mecanismes de col·laboració necessaris**, assegurar la disponibilitat dels recursos imprescindibles i que les responsabilitats i autoritats estiguin definides sense ambigüitat, que siguin conegudes i adequades.
5. **Definir les característiques mínimes de qualitat garantides en el transport públic (urbà, escolar, rodalies, etc.)**, indicant el llindar de situació inacceptable, les accions a prendre en cas que se sobrepassi aquest llindar i el mètode de mesura i de càlcul orientats a quantificar la repercussió de cada característica en relació amb la seva incidència en les persones passatgeres afectades i formulats amb una visió "porta a porta".
6. **Definir els plans de contingència** del sistema TPC, els seus procediments de desplegament i poder avaluar de manera contínua la seva adequació, inclosa l'assignació de recursos per a la resposta ràpida davant d'incidències.
7. 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"**, la dels seus nivells d'exigència i la dels llindars 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.
8. 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-ne la conveniència, l'adequació, l'eficàcia i l'eficiència.
9. **Mantenir actualitzada la identificació d'expectatives** explícites i implícites dels clients en relació amb la qualitat de TPC. En particular les característiques "sine qua non", les limitacions legals, polítiques, financeres, tècniques i d'altres tipus, els nivells de qualitat existents i les àrees de millora potencials.
10. Determinar els indicadors de compliment de corresponsabilitat en l'àmbit de TPC i un **mecanisme d'incentivació de la millora contínua** i de repercussió dels 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.

SUPORT INSTITUCIONAL

- Compromís polític "qualitat TP porta a porta".
- Compromís dels gestors amb la quotidianitat, els petits detalls i la millora contínua.

HOMOGENEÏTAT

- Unificació de les definicions, jerarquies, criteris, formularis, identificació de fets, etc.
- Procediment comú amb criteris clars.
- Registre únic i control del flux de cada entitat.
- Generalització de directrius de gestió ISO 10000

CANALS

- Tots els tecnològicament possibles.
- Accessibilitat comuna: núm. incorporat a la imatge, etc.
- Tots els agents poden rebre
- Formal i àgil, amb identificació unívoca dels fets
- Informació del procediment coordinada, oportuna, comprensible. coherent i homogenia.

BASE DE DADES

- Registre únic i compartit

ADMINISTRACIÓ ÚNICA DE LA BASE DE DADES

- Supervisió del flux.
- Adhesió per conveni

GESTORS D'INSATISFACCIONS

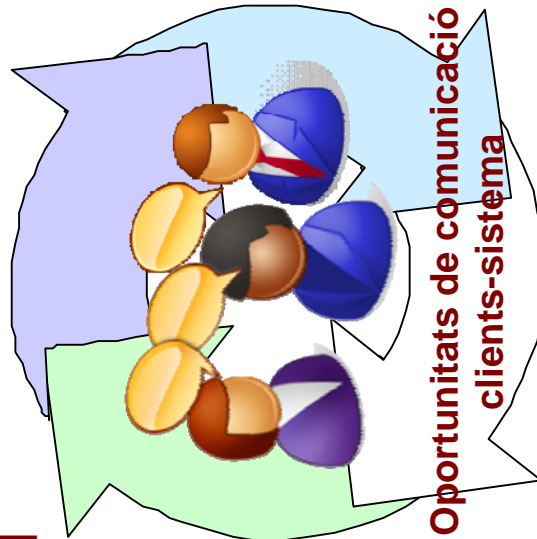
- Diferents gestors amb control de flux però procediment únic.
- Històric i traçabilitat.

COORDINACIÓ DE GESTIÓ

- Incidències (comunicació terceres parts i trànsit)
- Assignació recursos resposta àgil a insatisfacc.
- Coordinació dels agents implicats.
- Informació d'incidències al moment.
- Compensacions

PROVISIÓ DE RECURSOS

- Econòmics.
- Humans.
- ...



Oportunitats de comunicació clients-sistema

AVALUACIÓ ESPECIALITZADA

- Indicadors de gestió, d'aportació a la millora, traçabilitat.
- Control de compliment individualitzat

MILLORA CONTÍNUA

- Incorporació de millores a la planificació i a la gestió de totes les parts implicades.
- Informació pública de compromisos, avaluació de compliment i recursos.

EXPLOTACIÓ ESPECIALITZADA DE DADES

- Observatori d'insatisfaccions a la premsa.
- Detecció de "casos de risc", deducció de deficiències, causes de les queixes, conclusions i aprenentatges.
- Informes agregats per a planificar.
- Informes per a les parts interessades.
- Privacitat i confidencialitat per conveni.

SUPERVISIÓ EXTERNA

- Defensor de l'usuari, adjunt al Síndic, LTUC, etc.
- Independent.

4.3 Coordinació i dinamització de l'atenció a les queixes, els suggeriments i les reclamacions.

1. **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.
2. **Definir l'estratègia de col·laboració** (defensor de les persones usuàries, observatori, centre gestor, consorci, agrupació) i els procediments, recursos i responsabilitats per tractar l'atenció a les insatisfaccions com l'oportunitat d'informació i millora (inclosos els mecanismes per investigar, les possibles compensacions, la gratuïtat pel client dels canals d'accés,...).
3. 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 d'acord amb les directrius ISO 10.000.
4. 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 (incloses les adreçades als operadors, als titulars, les formals i les informals, les adreçades a la premsa, responsables del consum i de defensa de les persones usuàries,...) i els recursos per garantir la resposta àgil a les insatisfaccions.
5. Establir els mecanismes per a l'explotació especialitzada de les dades de l'Observatori i aprofitar per **detectar tant els símptomes d'alerta (casos de risc) com les expectatives i les necessitats** dels clients deduïdes del tractament homogeni, les causes i l'evolució de les manifestacions d'insatisfacció.
6. Garantir que l'estratègia d'atenció homogènia a les insatisfaccions i d'informació compartida permeti la recepció i la resposta d'insatisfaccions **mitjançant tots els canals tecnològicament possibles**.
7. Dissenyar l'estratègia per **proveir els 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 la informació sobre queixes, suggeriments i reclamacions:
 1. Portal a Internet i telèfon únic (accessibilitat comuna prou divulgada: número incorporat a la imatge, campanyes del tipus "Condueixo bé?")
 2. Canal específic per comunicats referents a l'estat de manteniment d'instal·lacions i la seva informació.
 3. Plantilles específiques de recepció de comunicats amb assignació de números de referència de seguiment associat a la identificació unívoca dels fets.
8. Establir un **mecanisme independent de supervisió**, comprovació i anàlisi de l'evolució de les mostres d'insatisfacció (inclosos els fulls de reclamacions, juntes, mitjans de comunicació, responsables de consum i de defensa de les persones usuàries,...), delimitant funcions, responsabilitats, recursos, etc.
9. Garantir l'avaluació dels mecanismes desenvolupats, la millora contínua i la **translació de millores a la planificació**, sobre l'orientació del tractament d'insatisfaccions i sobre les seves causes.

SUPORT INSTITUCIONAL

- Compromís polític "qualitat TP porta a porta".
- Compromís dels gestors amb la quotidianitat, els petits detalls i la millora continua.

DEFINICIÓ DE COMPROMISOS MÍNIMS DEL TP

- Característiques bàsiques garantides.
- Indicadors de compliment i manera d'obtenir-los
- Nivells d'exigència i situació inacceptable
- Formulats en termes de repercussió en els clients i amb visió de qualitat porta a porta
- Indicadors d'alertes per "casos de risc" en la cadena porta a porta

HOMOGENEITAT D'INDICADORS I D'AVALUACIÓ

- Unificats indicadors, metodologies i criteris de control de compliment i d'avaluació.
- Procediment d'avaluació únic amb criteris clars.
- Plans d'avaluació i de control de compliment públics, transparents i homogenis (idem enquesta de mobilitat, enquesta d'expectatives)
- Plans de contingència consensuats.

BASE DE DADES

- Registre únic i compartit

ADMINISTRACIÓ ÚNICA DE LA BASE DE DADES

- Supervisió del flux.
- Adhesió per conveni

GESTORS D'INFORMACIÓ

- Medició prestació temps real: SAE i SVV
- Observació i control de servei (Mystery-shopping)
- Comunicació amb clients: enquestes de satisfacció
- Comunicació amb clients: panells d'usuari/s/aries
- Comunicació amb clients: gestió insatisfaccions
- Diferents gestors, procedim. únic i històric d'indicadors de qualitat produïda

COORDINACIÓ

- Incidències (comunicació terceres parts i trànsit)
- Assignar recursos de resposta ràpida de contingències.
- Coordinació dels agents implicats.
- Informació d'incidències al moment.
- Plans d'avaluació contínua consensuats

PROVISIÓ DE RECURSOS

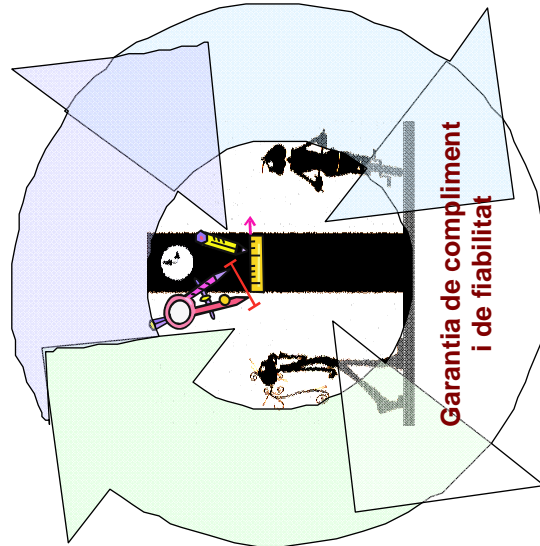
- Econòmics.
- Humans.
- ...

AVALUACIÓ ESPECIALITZADA

- Indicadors de gestió, de compliment i de millora.
- Control de compliment individualitzat.

MILLORA CONTINUA

- Incorporació de millores a la planificació i a la gestió de totes les parts implicades.
- Informació pública de compromisos, avaluació de compliment i recursos.



EXPLOTACIÓ ESPECIALITZADA DE DADES

- Informes agregats per a planificar.
- Informes per a les parts interessades.
- Privacitat i confidencialitat per conveni.

SUPERVISIÓ EXTERNA

- Universitats, LTUC, etc.
- Independent.

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

1. Definir l'estratègia d'**implementació de mesures en temps real** (SAE, SVV, etc.) com a base per avaluar l'eficàcia i l'efectivitat del sistema de TPC.
2. **Determinar criteris, mètodes i indicadors fiables, homogenis 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 corresponsabilitat, els d'alerta en "casos de risc", etc.
3. **Determinar mecanismes per avaluar i revisar periòdicament la qualitat** produïda i la percepció dels clients de la qualitat produïda en TPC.
4. Determinar la periodicitat dels treballs de camp, conforme amb la relació cost-eficàcia, garantint l'**aprofitament previ de les fonts indirectes d'informació sobre qualitat percebuda** i que la metodologia i l'explotació de dades previstes assegurin resultats realistes des del punt de vista del client.
5. Establir mecanismes per assegurar que qualsevol servei no conforme 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, etc.).
6. Establir 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 el TPC, de manera que les mesures siguin útils tant al TPC com als titulars i als operadors, sense prejudicis de la confidencialitat de les dades desagregades.
7. **Definir mecanismes per a l'explotació especialitzada de les dades** de l'Observatori i aprofitar-los per detectar símptomes d'alerta en "casos de risc".
8. **Establir un mecanisme que garanteixi elaborar periòdicament plans d'actuació de millora de la qualitat** del sistema, incloent mecanismes per analitzar i incorporar les dades del control de la qualitat produïda, avaluació de la qualitat percebuda de les mostres d'insatisfacció, informació derivada del risc 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.
9. Dissenyar l'estratègia per **proveir els clients d'informació actualitzada, oportuna i comprensible** sobre els resultats de la gestió de la qualitat del sistema.
10. Consensuar un **mecanisme independent per a la supervisió**, la comprovació i la 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 es regeixen pels diferents serveis i elements del sistema com la homogeneïtat, efectivitat i eficiència de la gestió de la qualitat del sistema des del punt de vista del client.
11. Elaborar la **relació valorada d'actuacions prioritàries** en matèria d'homogeneïtzació, efectivitat i eficiència de la gestió de la qualitat de TPC.

SUPORT INSTITUCIONAL

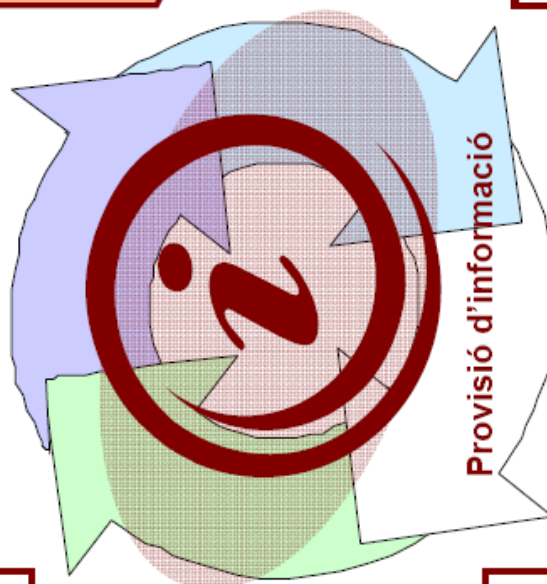
- Definició de TP com a xarxa bàsica.
- Mecanisme d'incentivació de la millora contínua.
- Simplificació de l'estructura de l'oferta.

PROVISIÓ D'INFORMACIÓ

- Estratègia de provisió i nivells d'informació
- Estratègia d'informació d'incidències
- Orientació als clients i amb visió de porta a porta
- Indicadors d'alertes per "casos de risc"
- Estratègia i mecanismes de manteniment
- Motor de cerca d'informació de "cadena de viatge"

CANALS

- Característiques bàsiques d'una parada.
- Definició d'ubicacions de panells dinàmics
- Unificats protocols de transferència d'informació.
- Habitació de telèfon únic i de tots els canals possibles, inclosos mecanismes per garantir la coordinació, la coherència, l'ús i la homogeneïtat.
- Mecanismes de coordinació per a la gestió del manteniment dels canals i dels suports
- Plans de contingència consensuats.



Provisió d'informació

BASE DE DADES GLOBAL

- Registre únic i compartit

ADMINISTRACIÓ ÚNICA DE LA BASE DE DADES

- Supervisió del flux.
- Adhesió per conveni

GESTORS D'INFORMACIÓ

- Informació fixa sobre el sistema de TP
- Informació dinàmica sobre els serveis de TP
- Altres informacions del sistema (informació de mobilitat + informació general)
- Gestió de provisió d'informació
- Gestió d'informació d'incidències i crisis
- Gestió de manteniment dels canals i els suports
- Diferents gestors, procedim: únic i històric de demanda d'informació

COORDINACIÓ

- Incidències (comunicació trànsit)
- Assignar recursos de resposta a contingències.
- Mecanismes de coordinació dels agents implicats: per la provisió i pel manteniment.
- Donar suport a la formació en l'atenció al client.

PROVISIÓ DE RECURSOS

- Econòmics.
- Humans.

EXPLOTACIÓ ESPECIALITZADA DE DADES

- Informes agregats per a planificar.
- Informes per a les parts interessades.
- Privacitat i confidencialitat per conveni.

SUPERVISIÓ EXTERNA

- Universitats, LTUC, etc.
- Independent.

AVALUACIÓ ESPECIALITZADA

- Indicadors de gestió, de compliment i de millora.
- Control de compliment individualitzat.

MILLORA CONTINUA

- Incorporació de millores a la planificació i a la gestió de totes les parts implicades.
- Informació pública de compromisos, avaluació de compliment i recursos.

4.5 Millora de la rellevància, l'efectivitat i l'eficiència en la provisió d'informació als clients.

1. **Caracteritzar l'estat actual** de necessitats i expectatives d'informació dels clients: informació sobre serveis que s'ofereixen, horaris i correspondències, planificador intermodal de rutes, informació sobre tarifes i mitjans de pagament, informació relativa a l'accessibilitat d'instal·lacions i vehicles (PMR, ciclistes, vehicle privat), ubicació de serveis pròxims i sobre serveis complementaris (taxi,...), informació dels mitjans de contacte, drets i obligacions del client (atenció al client), informació sobre el compliment d'horaris i avisos d'incidències, on i quan el client necessiti aquestes informacions,...
2. **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 dissuasoris, etc.
3. **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 a la parada mitjançant Internet, SMS, WAP, panells en estacions i vehicles)
4. Definir l'estratègia i els mecanismes de col·laboració i de coordinació (centre gestor, consorci, agrupació, etc.) per mantenir una **base de dades única, compartida i actualitzada** amb la informació de tots els serveis i elements del sistema de TPC i per coordinar la provisió d'informació actualitzada del sistema (estàtica, dinàmica, general, en situacions de crisi, etc.), concretant la part de corresponsabilitat de tots els agents implicats (titulars, gestors, operadors, persones usuàries,...), incloses les definicions i els procediments per situacions de crisi, incidències, etc.
5. **Avaluar els recursos tecnològics i humans** disponibles actualment i les necessitats futures (per desenvolupar i per mantenir els sistemes de transmissió d'informació definits), inclosa la necessitat de familiarització de totes les parts implicades amb el nou model d'intercanvi d'informació.
6. Definir l'estratègia i els mecanismes de col·laboració per **garantir el manteniment de marquesines i pals de parades de transports per carretera**, inclosa l'actualització de la informació.
7. Elaborar un **programa d'actuacions immediates** que prioritzi els elements més efectius del model definit.
8. Definir els **mecanismes de revisió**, els procediments per prendre decisions i els processos de millora contínua del mecanisme de coordinació i/o de gestió de la informació del transport públic.
9. Establir mecanismes per fomentar la **participació en la provisió i intercanvi d'informació sobre el transport públic d'agents rellevants** del teixit socioeconòmic (nuclis empresarials, hotels, comerços, clubs, promotors d'esdeveniments i espectacles, gestors turístics i de centres d'oci).

