

Pla estratègic

TMB
2025



Transports
Metropolitans
de Barcelona

Índex

1. Objectius del Pla
2. Participació en el projecte
3. *Benchmark* de la mobilitat a ciutats referents
4. Entorn
5. Missió, visió, valors
6. Negocis i estructura societària
7. Organització
8. Eixos estratègics
9. Línies estratègiques
10. Objectius i actuacions destacades
11. Projectes



1 | Objectius del Pla

Objectius

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) és el **principal operador de transport públic de Catalunya** i un referent d'empresa de mobilitat ciutadana a Europa i al món. Actualment, davant d'un context de canvis tant interns com externs, TMB ha decidit iniciar un procés de reflexió interna per identificar els seus **reptes de futur** i definir la direcció cap a on es vol projectar:

REPTES DE FUTUR



Objectius

En l'actualitat, **en un context d'evolució de la mobilitat**, s'han establert els següents objectius per tal d'assolir els reptes i situar TMB com a **referent de mobilitat**:

Objectiu principal



Definició i redacció del Pla estratègic de TMB 2025.

Objectius específics



Definició del **perfil i model d'empresa que ha d'assolir TMB** per posicionar-se com una organització referent i resilient, i així assolir la seva missió de grup.



Elaboració dels **plans estratègics del Grup, Metro, Bus i Negocis Corporatius.**



2 | Participació en el projecte

Participació en el projecte





PUBLIC
SUBWAY

UNDERGROUND

PUBLIC
SUBWAY

3 *Benchmark* de la mobilitat a ciutats referents

MADRID · PARÍS · MILÀ · LONDRES · BERLÍN

Comparativa dels principals operadors i els seus serveis

Serveis dels principals operadors

	 Barcelona	 Madrid	 Londres	 Berlín	 París	 Milà
MITJANS MODALS						
Metro	●	●	●	●	●	●
Bus	●	●	○	●	●	○
Tramvia	■	■	●	●	●	○
Tren	■	■	○	■	●	■
Vaixell	■	■	●	●	●	■
Bicicletes	■	●	○	●	■	○
Telefèric / Funicular	●	●	■	■	●	■
Troleibús	-	-	-	-	-	●

■ Proveït per un altre operador ● Gestió directa ○ Gestió indirecta

Comparativa dels principals operadors i els seus serveis

Serveis dels principals operadors	 Barcelona	 Madrid	 Londres	 Berlín	 París	 Milà
ALTRES SERVEIS						
Carreteres	□	□	●	□	□	□
Taxis i serveis privats	□	□	●	□	●	●
Explotació publicitària	●	●	●	●	●	●
Monetització i explotació de dades	□	●	●	□	□	□
Retirada de vehicles de la via pública	□	●	□	□	□	□
Aparcaments	□	●	●	□	□	●
Servei de consultoria i internacionalització	●	●	●	□	●	●
Serveis turístics	●	□	●	●	●	●

□ Proveït per un altre operador ● Gestió directa

Conclusions derivades dels models de gestió dels diferents operadors

El model de gestió més repetit en els operadors de transport públic és el següent:

- **Un sol grup públic** gestiona **tots els modes de mobilitat** (excepte Madrid).
- **El mateix grup pot oferir diferents serveis de mobilitat:** transport públic col·lectiu (bus, metro, tramvia, etc.) i altres modes (bicicleta, patinet, aparcaments, etc.).
- Es gestionen els **serveis de mobilitat en tot l'àmbit metropolità**.
- El **transport públic col·lectiu** (bus, metro, tramvia, etc.) es gestiona amb **mitjans propis** (excepte Londres).
- Els **altres modes de mobilitat** es gestionen **integrant proveïdors**.
- Es gestionen els **serveis de consultoria i internacionals**.
- **El grup es compon de diverses societats**, amb especificitat segons servei, localització, model de gestió, etc.

Millores pràctiques de tendències de mobilitat al món aplicables a TMB

Un cop feta l'anàlisi sobre la mobilitat a ciutats referents, a través de la visió dels operadors principals de les ciutats de Madrid, París, Milà, Londres i Berlín, s'ha pogut extreure un seguit de conclusions i bones pràctiques, que poden ser de gran utilitat per a l'aplicació de TMB.

El conjunt d'estratègies i bones pràctiques identificades es poden agrupar en quatre grups principals.



Sostenibilitat, ODS (objectius de desenvolupament sostenible) i RSC (responsabilitat social corporativa)



Tecnologia i innovació



MaaS i models de prestació de serveis digitals



Desenvolupament, diversificació de negoci i aliances

Sostenibilitat, ODS (objectius de desenvolupament sostenible) i RSC (responsabilitat social corporativa)



El sector del transport té un gran impacte en el medi ambient a causa de les emissions de gasos contaminants de la majoria de transports. És per això que és de vital importància intentar pal·liar els efectes negatius d'aquest sector sobre el medi ambient.

- Les estratègies de **sostenibilitat, l'aposta per una flota elèctrica i la tecnologia de monitoratge** també redueixen els costos futurs.

La contribució voluntària a la millora social, econòmica i ambiental de les empreses té un **impacte positiu en la societat i en la imatge de marca de l'organització**.

Per augmentar la sostenibilitat, cal substituir els combustibles per **alternatives energètiques eficients i amb un impacte baix en el medi ambient**

Tecnologia i innovació



Molts dels operadors analitzats ja incorporen noves tecnologies o innovació en les seves flotes o serveis. Un exemple clar són les línies automàtiques de metro, l'ús de bateries en autobusos, la conducció autònoma i l'ús d'analítica de dades per ajustar la demanda del servei.

- La inversió en innovació i noves tecnologies permet **donar una resposta més adient a les necessitats** canviants de l'entorn i del negoci. Les tecnologies disruptives també poden ser un mecanisme per millorar l'eficiència i establir mecanismes per garantir l'avantatge competitiu en el sector.
- La innovació i la modernització en els sistemes ajuden al cap i a la fi a **oferir serveis més personalitzats** als usuaris.

Una correcta inversió en noves tecnologies permet **agilitzar les tasques internes** de l'organització, així com **millorar l'experiència de l'usuari**

MaaS i models de prestació de serveis digitals



L'anàlisi dels operadors principals destaca una clara tendència d'incorporació de qualsevol tipus de servei de mobilitat, dins de la seva operativa o marca.

- **Mobility as a Service (MaaS)**: allunyament del mitjà de transport personal en vehicle propi cap a **solucions de mobilitat que s'utilitzen com a servei normalment integrades en una mateixa plataforma.**

Així ho possibilita la **combinació de serveis de transport des d'operadors públics i privats**, utilitzant una passarel·la de pagament que crea i gestiona el viatge sense tenir la sensació de "canvi d'operador". Aquesta passarel·la permet que l'experiència del viatger sigui lineal i sense salts.

El concepte clau de MaaS és **oferir solucions de mobilitat als viatgers en funció de les seves necessitats** de viatge.

Amb la **digitalització dels serveis de MaaS l'usuari pot triar el seu viatge** en funció del cost, el temps i la comoditat

Desenvolupament, diversificació de negoci i aliances



Operadors referents com Transport for London (TfL) o Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) no tan sols dediquen la seva activitat al sector del transport o la mobilitat, sinó que tenen altres empreses subsidiàries en què l'activitat és completament diferent de la principal (gestió d'immobles, gestió de museus, consultoria internacional, etc.).

- La diversificació empresarial és el procés pel qual **una organització comença a oferir nous productes** mitjançant l'adquisició d'altres corporacions, la inversió en **nous negocis o el desenvolupament de noves aliances**.

La diversificació empresarial pot aportar nous beneficis com ara **reducció de riscos, utilització de recursos, generació de noves sinergies i fins i tot desagregació del mercat**.

Una **expansió en el model de negoci** comporta **més flexibilitat** per desenvolupar estratègies empresarials



4 | Entorn

Entorn polític

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) pren com a marc de referència el plans directors i mobilitat de les institucions amb competència en transport públic i mobilitat:



Institucions

Generalitat de Catalunya

Implicació de la part ferroviària – A través del departament VPD

Àrea Metropolitana de Barcelona

L'AMB té competències en la planificació i la gestió de la mobilitat i el transport públic en l'àmbit dels 36 municipis de l'àmbit metropolità de Barcelona.

Autoritat del Transport Metropolità

És un consorci interadministratiu que té com a finalitat articular la cooperació entre les administracions titulars dels serveis i de les infraestructures del transport públic.

Ajuntament de Barcelona

L'Ajuntament de Barcelona és la institució que regula l'espai públic de la ciutat; el que inclou la planificació urbanística i la mobilitat entre altres.

Resta d'ajuntaments de l'àmbit TMB

TMB presta servei a Barcelona i 10 municipis més de la seva àrea metropolitana on viuen més de 2,5 milions de persones.



Plans de Mobilitat

Pla Metropolità de Mobilitat Urbana 2019–2024 (PMMU)

Realitzat per l'AMB, és el marc de referència dels plans de mobilitat dels municipis de l'AMB.

Pla Director de Mobilitat 2020–2025 (PdM)

Realitzat per l'ATM i aprovat per acord de Govern de la Generalitat, es basa en 10 eixos estratègics, tractant de forma integral aspectes de la mobilitat i perseguint un objectiu comú: aconseguir desplaçaments més sostenibles, eficients i adaptats.

Pla Director d'Infraestructures 2021–2030 (PDI)

Realitzat per l'ATM i aprovat per acord de Govern de la Generalitat, recull les actuacions en infraestructures de transport públic previstes a la RMB. Entre els seus objectius es troba incrementar la quota modal o maximitzar la integració dels sistemes de transport.

Pla de Mobilitat Urbana 2024 (PMU)

Realitzat per l'Ajuntament de Barcelona, impulsa la mobilitat sostenible (mobilitat activa i en transport públic). Persegueix que l'any 2024, més del 80% dels desplaçaments es facin a peu, transport públic o bicicleta.

Context

Anàlisi PESTELS (I)

TMB opera en un entorn complex el qual, per poder analitzar-lo, és imprescindible estructurar-lo a través d'una anàlisi PESTELS. A continuació es mostren les **principals característiques i aspectes destacats** de cadascun dels entorns en què opera l'organització i com impacten en TMB d'una manera rellevant.

Principals característiques

P Entorn Polític	Tant l'Ajuntament de Barcelona en el seu Pla de Mobilitat Urbana 2024 com l'Àrea Metropolitana de Barcelona Pla Metropolità de Mobilitat Urbana potencien la mobilitat sostenible , que inclou els transport públic, la mobilitat i els desplaçaments a peu.	E Entorn Ecològic	Des de la importància dels Objectius de Desenvolupament Sostenible en termes de sostenibilitat ambiental, fins als acords de l'IPC (EMMS), les principals característica de l'entorn ecològic és l' eficiència energètica, i la reducció progressiva de les emissions i de la petjada medi ambiental .
E Entorn Econòmic	Afectació molt significativa de l'activitat econòmica degut a la pandèmia de la Covid-19. Recuperació lenta dels valors econòmics pre-pandèmics degut a les diferents onades que s'estan patint.	L Entorn Legal	La capacitat d'actuació de TMB ve fixada per les competències en matèria de mobilitat i transport públic de Ajuntament, AMB i Generalitat de Catalunya i pel marc legislatiu europeu en matèria de liberalització del sector.
S Entorn Social	Catalunya té un entorn social complex amb reptes excepcionals, com l' envelliment progressiu de la població . A més, hi ha grans riscos en el desajust entre l'oferta i la demanda al mercat laboral que, afegida a l'actual crisi provocada per la Covid-19, està resultant en un increment cada cop major de l'atur. Addicionalment en els joves s'està implantant un canvi en el seu model de vida, gaudir enlloc de posseir, pagar per utilitzar , molt relacionat amb la tecnologia que rodeja la seva vida quotidiana.	S Entorn Sanitari	L'impacte de la COVID19 i les noves mesures sanitàries que imposen el distanciament social i actuacions de desinfecció per vetllar per la protecció de treballadors i viatgers, estan tenint impactes en l'operació de serveis de transport i de la mobilitat i en la sensació de seguretat sanitària en el transport públic.
T Entorn Tecnològic	La transformació digital i les tendències tecnològiques globals (Big Data, intel·ligència artificial, automatització de serveis, conducció autònoma, ...) estan canviant l'entorn tecnològic en què opera TMB, aportant noves oportunitats i serveis . Tot i així, aquestes novetats també són un repte, ja que el procés d'adaptació digital és complex i requereix canvis estructurals.		



5 | Missió, visió i valors

Missió del Grup TMB



La missió de TMB és oferir serveis integrals de mobilitat, incloent-hi metro i autobusos, que:

- Contribueixin a la **millora de la mobilitat ciutadana** i al desenvolupament sostenible.
- Garanteixin la prestació d'un **servei excel·lent** als ciutadans.
- Potenciïn les **polítiques d'igualtat d'oportunitats i responsabilitat social**.
- Utilitzin de forma **eficient els recursos públics**.

Visió del Grup TMB



TMB vol ser una empresa de mobilitat ciutadana referent al món:

- Per la seva gestió integrada de serveis a la ciutadania, de metro i autobusos i altres modes i serveis de mobilitat.
- Pel seu compromís amb la sostenibilitat urbana i el medi ambient.
- Per la qualitat tècnica que ofereix i per la qualitat percebuda pel ciutadà i els seus grups d'interès.
- Per l'eficiència dels seus processos i l'optimització en l'ús dels recursos.
- Per la innovació i l'aplicació eficient de la tecnologia com a palanca de millora del servei.
- Pels valors que projecten els els empleats i empleades que projecta la plantilla en el seu comportament i l'excel·lència de la seva feina.
- Pel seu compromís amb la societat, amb els ciutadans, amb els grups d'interès i amb els mateixos treballadors.

Valors del Grup TMB



Els valors que guien l'activitat de TMB són essencials per complir el seu compromís amb la societat: treballadors i treballadores, ciutadania, i grups d'interès:

- Vocació de servei públic i servei excel·lent.
- Gestió eficient.
- Comportament socialment responsable.
- Valors d'igualtat d'oportunitats, diversitat, integritat, honestedat i respecte.
- Transparència.
- Compromís.
- Lideratge i treball en equip.
- Reconeixement, equitat i creixement personal i professional.
- Ambició innovadora, d'avantguarda tecnològica i millora constant.



6 | Negoci i estructura societària

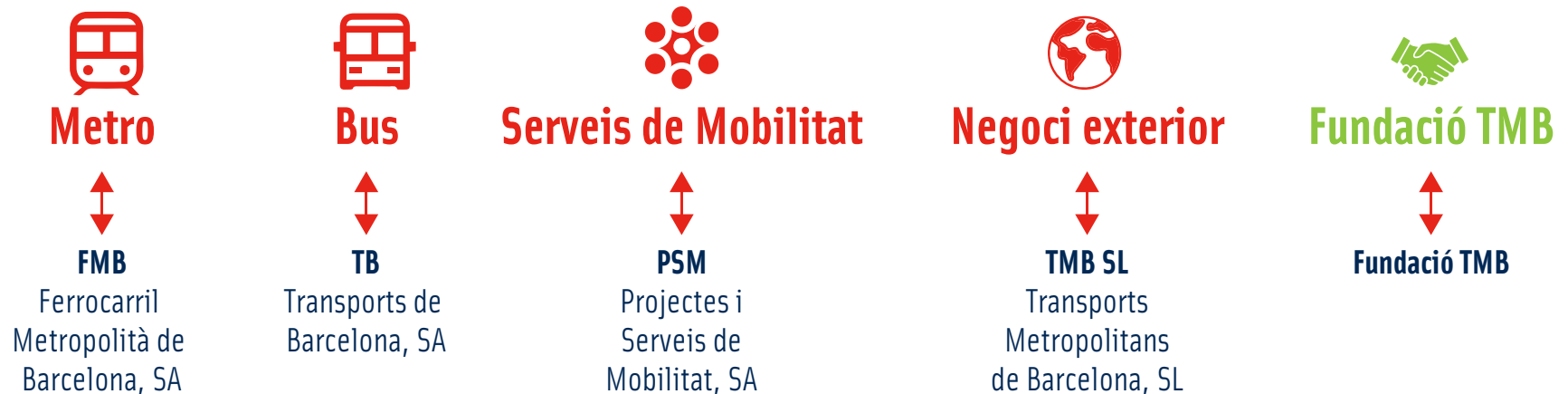
Negoci i estructura societària

Activitats

Les activitats que realitzen els principals operadors d'Europa i les seves estructures societàries, analitzats en el Benchmark, es caracteritzen per el següents conceptes

- Un **sol grup públic** gestiona **diferents modes de mobilitat**,
- S'ofereixen **diferent serveis de mobilitat de transport públic col·lectiu** i altres modes,
- Es gestionen els **serveis de mobilitat en tot l'àmbit metropolità, el transport públic col·lectiu** es gestiona amb **mitjans propis i els altres serveis de mobilitat** es gestionen **integrant proveïdors**.
- S'ofereixen **serveis de consultoria i d'operació internacionals**.
- **El grup es compon de diverses societats**, amb especificitat segons servei, localització, model de gestió, etc.

Aquests conceptes deriven en una nova estructura d'activitats per a TMB organitzades segons:



Negoci i estructura societària

Activitats



Metro

- **Serveis de Metro** per gestió directa de l'AMB.
- **Ingressos accessoris** vinculats a l'activitat i actius de Metro.
- Subjectes al **Contracte Programa** amb ATM.



Bus

- **Serveis de Bus** per gestió directa de l'AMB.
- **Ingressos accessoris** vinculats a l'activitat i actius de Bus.
- Subjectes al **Contracte Programa** amb ATM.



Serveis de Mobilitat

- **Serveis de mobilitat pública** per gestió directa de l'AMB, (serveis de bicicleta compartida, patinets, etc.).
- I **altres serveis de mobilitat** (telefèric, bus turístic, etc.).



Negoci exterior

- Serveis d'**enginyeria i consultoria** en les activitats de TMB.
- Operació de **serveis de Bus i d'altres sistemes de mobilitat** a través de licitació competitiva.
- Altres negocis que puguin aportar **beneficis a TMB**.



Fundació TMB

- Foment del **transport públic** i de la **mobilitat sostenible**.
- Impulsar **polítiques de responsabilitat social** de totes les empreses del grup TMB.
- Desenvolupar **projectes socials, culturals, educatius i cívics**.
- Conservació i divulgació del **patrimoni històric** del transport públic.

Recursos propis

Recursos propis i/o integració de proveïdors i partners

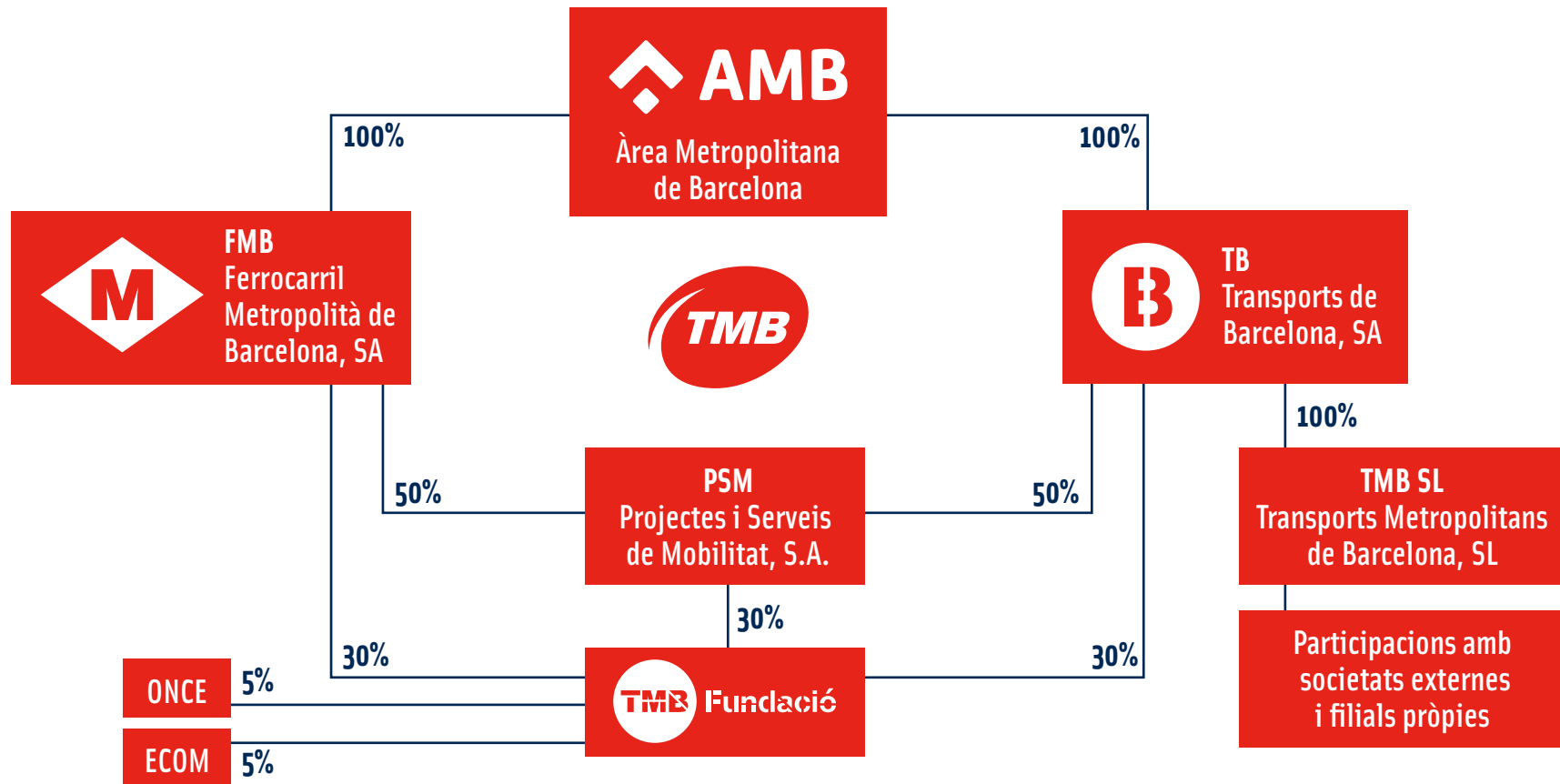
En àmbit àrea metropolitana de Barcelona

Fora de l'àmbit metropolità

Negoci i estructura societària

Esquema societari

Organització societària del Grup TMB

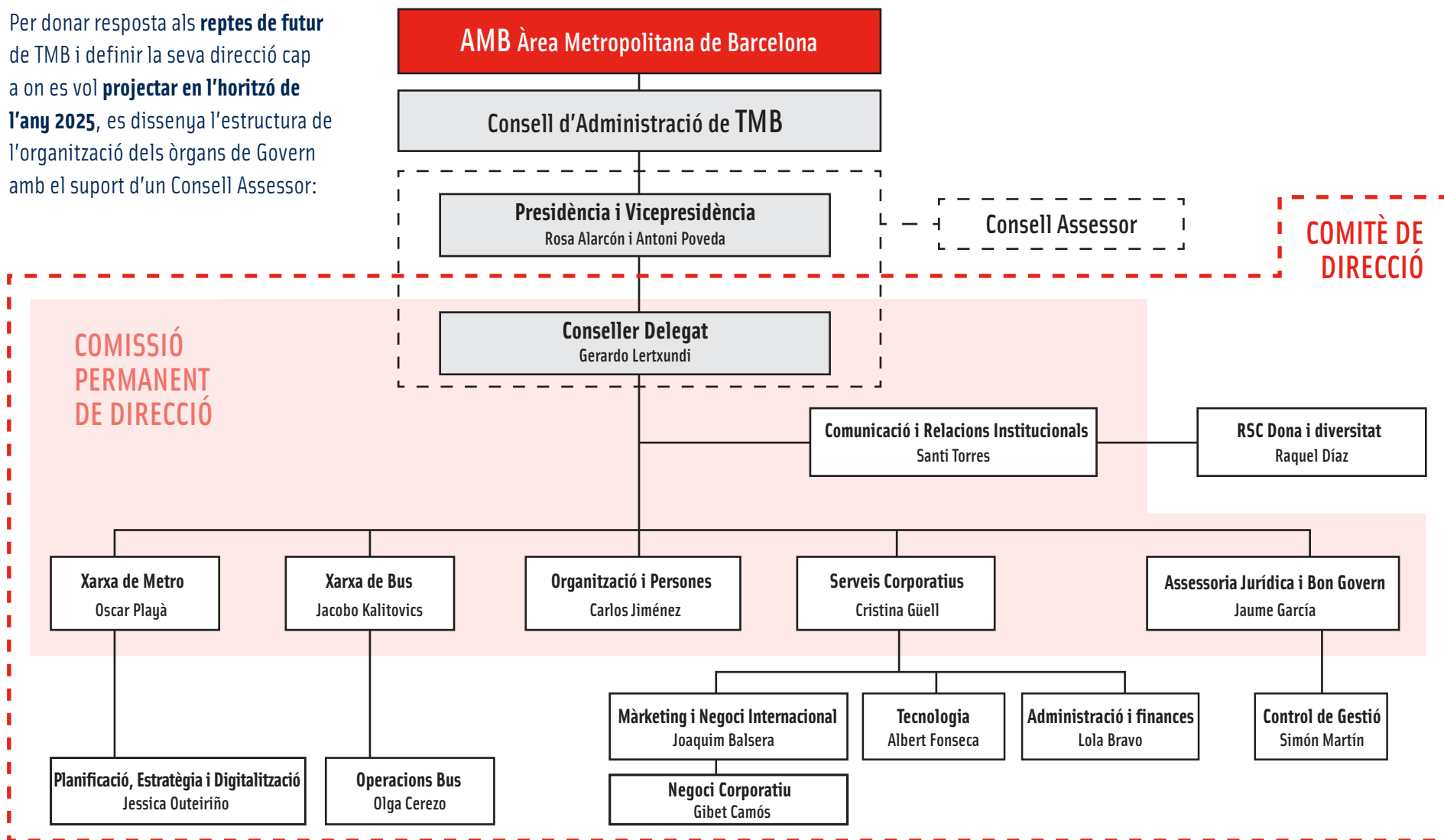




7 | Organització

Organització TMB

Per donar resposta als **reptes de futur** de TMB i definir la seva direcció cap a on es vol **projectar en l'horitzó de l'any 2025**, es dissenya l'estructura de l'organització dels òrgans de Govern amb el suport d'un Consell Assessor:



Organització

Consell Assessor



CONSELL ASSESSOR DE TMB

TMB ha constituït el seu Consell Assessor amb l'objectiu principal d'afavorir un diàleg permanent amb els grups d'interès del seu entorn que contribueixi a millorar la gestió de l'empresa. Aquest Consell està **integrat per 22 persones**, representants de les **organitzacions i sectors més significatius** de la societat de la metròpolis Barcelona:

- Enginyeria i tecnologia
- Infraestructures
- Socioeconòmic
- Mobilitat
- Social
- Cultura



8 | Eixos estratègics

Formulació estratègica



El model conceptual del projecte ha previst l'elaboració d'un *benchmark* sobre la mobilitat a ciutats referents al món, així com l'anàlisi de l'entorn en l'àmbit de la mobilitat i **l'evolució de la demanda**, a més de tendències futures.

En reunions internes de reflexió, amb la incorporació de membres clau de l'organització, s'ha extret informació d'alt valor per a l'anàlisi organitzativa i s'ha valorat l'escenari actual de debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats.

A partir d'aquest treball, s'han definit els eixos estratègics de TMB per als propers anys com a principis rectors de la formulació estratègica.

Eixos estratègics



SERVEIS DE MOBILITAT

Millora de les xarxes de metro i bus. Incrementar l'eficiència, així com la qualitat de l'oferta en tot l'àmbit metropolità, millorant les infraestructures i potenciant la intermodalitat amb la incorporació de nous serveis de mobilitat personal i compartida, d'última i primera milla, aprofitant els beneficis i avantatges de les noves tecnologies.

NOUS NEGOCIS

Aconseguir fonts d'ingressos alternatives i complementàries, potenciant els ingressos no tarifaris i tarifaris vinculats als productes TMB i fomentant-ne la participació en negocis internacionals.

PERSONES

Crear una nova cultura d'empresa de TMB en què les persones siguin l'eix essencial de l'activitat de TMB, fomentant el treball en equip i el talent de les persones.

Eixos estratègics



SOCIETAT

Compromís total de TMB amb la societat i l'entorn en el qual opera, amb especial èmfasi en la responsabilitat social, el desenvolupament sostenible i l'Agenda 2030, així com l'accessibilitat universal, el civisme, la convivència i l'increment de la seguretat.

SOSTENIBILITAT I MEDI AMBIENT

La **sostenibilitat i el medi ambient són un eix prioritari de les actuacions de TMB**, desplegant polítiques d'estalvi energètic i impulsant flotes i infraestructures sostenibles.

EFICIÈNCIA I EFICÀCIA

TMB ha de ser **referent en el control i la gestió pública responsable.**

Eixos estratègics



TRANSFORMACIÓ DIGITAL

La digitalització és el mitjà pel qual TMB ha de millorar els serveis de transport públic en tots els seus àmbits interns i externs, com l'operació i el manteniment, així com la gestió dels seus processos interns i l'atenció i servei als clients.

VALORS I CULTURA

TMB ha d'impulsar la transparència com a eix institucional, amb una cultura d'avaluació i rendiment, millora de l'autonomia i assumpció de responsabilitats, en què prevalguin els valors d'igualtat, integritat, honestedat i respecte, amb vocació i compromís de servei públic.

ENTORNS INSTITUCIONALS

Cal **eleva la bona reputació de TMB** i aportar a la societat la participació activa en els òrgans de decisió de mobilitat impulsant propostes, incentivant o creant projectes d'investigació amb altres *partners* i institucions, i fomentant els contactes internacionals.

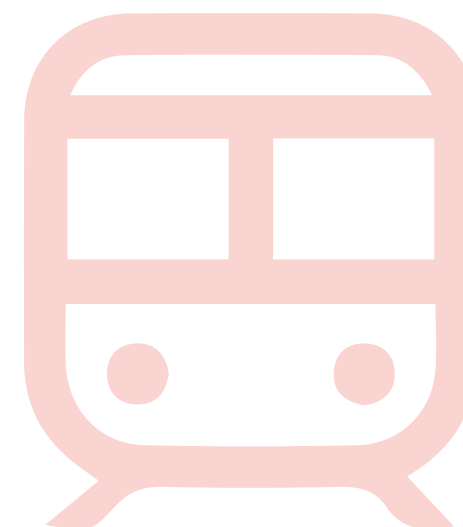


9 | Línies estratègiques

Línies estratègiques **Metro**



1. Millorar i incrementar l'**oferta de servei** de Metro.
2. Renovar i **ampliar el material mòbil ferroviari** amb criteris de sostenibilitat, eficiència energètica i transformació digital.
3. Adequar, millorar i **ampliar les infraestructures i sistemes ferroviaris** per a l'adequada prestació del servei, eficàcia en el manteniment i eficiència energètica i sostenibilitat.
4. Impulsar **nous models de serveis, operació i manteniment** que maximitzin la qualitat i la seguretat del servei de Metro i la intermodalitat.



Línies estratègiques **Bus**



5. Millorar i **incrementar el servei de Bus**.
6. Renovar i **ampliar la flota de Bus** amb **critèris de sostenibilitat**, eficiència energètica i transformació digital.
7. Adequar i **millorar les infraestructures i sistemes** per a l'adequada prestació del servei de bus, **eficàcia en el manteniment**, eficiència energètica i sostenibilitat.
8. Impulsar **nous models de servei**, operació i manteniment que maximitzin la **qualitat de servei de Bus** i la intermodalitat.



Línies estratègiques

Serveis TMB i nous serveis de mobilitat



9. Incrementar el nombre de clients dels serveis de TMB i **millorar l'experiència de viatge** dels diferents segments d'usuaris, des d'una perspectiva transversal d'accessibilitat universal.
10. Definir, oferir i gestionar **nous serveis de mobilitat de valor afegit**.
11. **Impulsar i ampliar** els serveis i negocis corporatius existents i d'altres de nous.

Línies estratègiques Grup TMB



12. **Millorar la gestió** de TMB i la seva organització. Incrementar l'eficiència, eficàcia dels processos i serveis, així com de la transparència.
13. Crear una **nova cultura d'empresa**.
14. Consolidar un **marc estable de col·laboració** amb la representació sindical.
15. Fomentar el **desenvolupament del talent** per disposar del millor equip de persones.
16. Reforçar una **gestió d'empresa saludable** a TMB.
17. **Millorar la comunicació** interna.
18. Reforçar TMB com **empresa innovadora**.
19. Potenciar la **tecnologia** com element d'**eficàcia i transformació de l'organització**.
20. Aconseguir **marcs estables de finançament** i maximitzar l'obtenció de recursos.
21. Desplegar **polítiques de sostenibilitat, protecció del medi ambient i de responsabilitat social**.
22. Promoure polítiques d'**igualtat i diversitat**.
23. **Reforçar el rol i el prestigi** de TMB envers les AAPP i de l'ecosistema de relacions nacionals i internacionals



10 | Objectius i actuacions destacades

Objectius i actuacions destacades

- **Liderar la mobilitat sostenible per aconseguir que l'any 2025 el 65% de desplaçaments a Barcelona es realitzin en transport públic enfront del 35% en vehicle privat.**
- **Arribar a 2,3 milions de viatges diaris laborables en dies feiners a les xarxes de Metro i Bus de TMB l'any 2025.**
- **Arribar a una reducció anual de 17.000 tones de CO2 de les emissions generades per TMB l'any 2025.**
- **Reducció del consum energètic en metro en un 6% mitjançant l'aplicació de tecnologies que permetin recuperar la pròpia energia generada pels trens.**
- **Utilitzar l'energia elèctrica de la xarxa de Metro per alimentar la càrrega dels autobusos aconseguint un estalvi en el cost.**

Objectius i actuacions destacades

- **Contribuir decididament al desenvolupament complet de la T-mobilitat que incidirà en la millora de pagament amb els sistemes més actuals, optimització de canals d'informació, atenció i comercialització, personalització de serveis.**
- **Modernització i digitalització de les xarxes i serveis de Metro i de Bus: videovigilància, seguretat, sistemes d'informació al client, manteniment digital, etc.**
- **Reforçar l'estratègia de TMB com a empresa integradora de serveis de mobilitat: bicicletes, vehicles compartits, mobilitat personal, etc.**
- **Participació activa de TMB en les solucions de mobilitat dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona.**
- **Potenciar els negocis corporatius, generant ingressos addicionals per al finançament del transport públic, arribant a nivell anual de 80 milions d'euros l'any 2025: negoci exterior, Hola Barcelona, Bus Turístic, Telefèric...**

Objectius i actuacions destacades

- Establir pràctiques específiques per facilitar la contractació de dones a TMB, així com la promoció del talent femení intern.
- Aprovar i desenvolupar el Pla de Responsabilitat Social de TMB per contribuir decididament a l'assoliment dels ODS de les Nacions Unides
- Posar Barcelona com a referent de la mobilitat mundial amb l'organització del Congrés Mundial de la UITP l'any 2023.
- Organitzar un ambiciós programa de celebració dels centenaris de la Xarxa de Bus (2022) i de Metro (2024)

Objectius i actuacions destacades

• Millores del servei de Metro 2021-2030:

- Posada en servei del tram central de Línia 9/10.
- Ampliació de la L1 a Badalona amb 2 noves estacions.
- Ampliació de la L3 a Esplugues de Llobregat amb 2 noves estacions.
- Ampliació de la L4 a Barcelona amb 3 noves estacions.
- 100% d'estacions i intercanviadors accessibles
- Incorporació de 96 nous trens per a ampliacions de xarxa, i aconseguir millora de freqüències, innovacions tecnològiques i informació a l'usuari.

Objectius i actuacions destacades

• Millores del servei de Bus 2021-2025

- Extensió del bus a la demanda en 20 línies de proximitat per donar servei a 50 barris.
- Millora de l'eficàcia de la xarxa de Bus: assolir un increment del 10% de la velocitat comercial en les principals línies i eixos que afecten el 85% dels clients, mitjançant la implantació de millores com la prioritat semafòrica, la creació de més carrils bus, la millora de les vies, etc.
- Projecte pilot de bus d'última milla amb vehicle autònom al polígon industrial de la Zona Franca.
- Incorporació de 508 nous autobusos de tecnologies netes, dels quals 233 elèctrics seran elèctrics i 46 d'hidrogen.
- Aposta per l'hidrogen verd, amb l'impuls a la construcció i posada en servei d'una hidrogenera oberta a l'ús públic a la Zona Franca.
- Nova cotxera verda de Zona Franca, per a 550 vehicles, digitalitzant la gestió i les operacions, l'eficiència energètica i la utilització d'energies renovables



11 | Projectes

**El Pla estratègic
TMB 2025 es referència al
període 2021-2025, però
amb una visió estratègica
i un horitzó de futur.
Per això, alguns projectes
transcendeixen aquest
període i van més enllà
de l'any 2025.**

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Impuls al desenvolupament del projecte de la Generalitat del Tram Central L9	Identificar, planificar i implementar el full de ruta de les activitats relatives a la posada en servei del tram central de la L9/10.	Externa	2027-2029
Impuls al desenvolupament de projectes de la Generalitat per a l'ampliació de la xarxa de Metro: 2 noves estacions de la L1 a Badalona	Identificar, planificar i implementar el full de ruta de les activitats relatives a la posada en servei de les noves estacions.	Externa	2028
Impuls al desenvolupament de projectes de la Generalitat per a l'ampliació de la xarxa de Metro: 2 noves estacions de la L3 a Esplugues de Llobregat	Identificar, planificar i implementar el full de ruta de les activitats relatives a la posada en servei de les noves estacions.	Externa	2028-2029
Impuls al desenvolupament de projectes de la Generalitat per a l'ampliació de la xarxa de Metro: 3 noves estacions de la L4 a Barcelona	Identificar, planificar i implementar el full de ruta de les activitats relatives a la posada en servei de les noves estacions.	Externa	2028
100% d'estacions accessibles	Executar les activitats d'acompanyament a la Generalitat per a l'accessibilitat a les estacions de Maragall, Plaça Espanya, Verdaguer, Plaça de Sants, Urquinaona, Vallcarca, Ciutadella-Vila Olímpica i Clot.	Externa	2022-2024
Pla per a la millora de l'oferta i freqüències de Metro	Actuacions per a la millora de freqüències en hora punta, molt especialment a L1 i L5, per tal de garantir ocupacions adequades amb la recuperació de la demanda post Covid i l'augment de passatge per la implantació de ZBE.	0,4 M€	2024-2027

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Pla d'adquisició i transformació de trens per increment de flota en línies convencionals	Adquisició de 22 trens i transformació de 8 trens per incrementar el servei i homogeneïtzar sèries a les línies, optimitzant operacions i manteniment.	184,6 M€	2023-2025
Pla d'adquisició i transformació de trens per al tram central de L9 i noves estacions de L10S	Transformació de 2 trens de L4 per ajustar servei de L10S. Adquisició de 2 trens per incorporar-los al servei de L4. Transformació de 22 trens de L2 per incorporar-los al servei amb la inauguració del tram central de L9. Adquisició de 22 trens per incorporar-los al servei de L2.	177,6M€	2025-2026
Posada en marxa de 48 nous trens per a l'eliminació total de l'amiant als trens	Renovació de 48 trens de L1 i L3 per a l'eliminació de l'amiant.	310,1 M€	2022-2024
Millora integral d'infraestructures Metro. Desenvolupament del pla i execució	Renovació, modernització i millora d'infraestructures clau per al servei i la seguretat a la xarxa de Metro: vies, estacions, tallers i cotxeres, ventilació, transport vertical, eliminació de l'amiant i reducció de vibracions.	200 M€	2021-2025
Reducció de la utilització de l'energia de tracció Metro	Reducció del consum específic en tracció (kWh/cotxe.km) mitjançant marxes ATO eficients.	8,5 M€	2022-2023
Aprofitament d'energies generades en la pròpia activitat del Metro	Maximització d'intercanvi d'energia de frenat entre trens.	7,7 M€	2023-2025

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Sinèrgia infraestructura elèctrica Bus-Metro	Utilitzar l'energia elèctrica de la xarxa de Metro per alimentar la càrrega dels Autobusos aconseguint un estalvi en el cost.	Externa	2022-2023
Virtualització de la seguretat i el control del servei de Metro	Augment de la disponibilitat del Centre de Control del Metro, de la versatilitat d'opcions de gestió i millora en la distribució del personal mitjançant: la virtualització dels llocs i els processos d'operació, la integració de telecomandaments i sistemes, la preparació per a la integració de la gestió del tram central de la L9 i la disposició d'una segona seu per a l'operació distribuïda del Centre de Control.	3 M€	2025
Digitalització del manteniment i gestió d'actius de Metro	Monitorització d'elements d'infraestructura i trens i implantació de sistemes intel·ligents per a la millora de la gestió i manteniment dels actius.	4,5 M€	2024
Digitalització de serveis i operacions en estacions (Model conceptual estació 2025)	Fer de l'estació un espai sostenible, sensoritzat, connectat, segur i integrat amb la ciutat amb una oferta de serveis adequada a les necessitats del client.	12,1 M€	2025
Extensió del servei de Bus a la demanda	Prestació de serveis de bus de proximitat en 20 línies (presència a 50 barris), millorant i personalitzant el servei i guanyant en eficiència.	0,6 M€	2021-2024

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Pilot de Bus d'última milla amb vehicle autònom	Pilot de servei de bus autònom elèctric amb una gestió a demanda, en un entorn d'última milla. Disseny de possibles serveis d'última milla a implementar a BCN.	0,3 M€	2024
Millora de l'eficàcia de la xarxa de Bus	Millora dels vials, priorització semafòrica, accessibilitat de parades, intermodalitat i desenvolupament de noves línies per a l'optimització de trajectes, increment de la velocitat comercial. Projecte en col·laboració amb els Ajuntaments.	Externa	2021-2023
Qualitat del servei de Bus com a base de la potenciació del seu ús	Compliment de la Carta de Serveis: intervals de pas, garantia d'ocupacions adequades, disminució del frau, etc.	Interna	2021-2025
Incorporació de 233 autobusos elèctrics zero emissions, dins el Pla d'ambientalització de la flota	Aposta per les energies netes i adequació a la Zona de Baixes Emissions.	134,4 M€	2021-2025
Incorporació de 46 autobusos d'hidrogen zero emissions, dins el Pla d'ambientalització de la flota	Aposta per les energies netes i adequació a la Zona de Baixes Emissions.	31,1 M€	2021-2025
Substitució de 275 autobusos dièsel per busos híbrids de GNC per al compliment de la Zona de Baixes Emissions	Aposta per les energies netes i adequació a la Zona de Baixes Emissions.	94,5 M€	2021-2025

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Experiència pilot per a l'utilització de biogàs en els autobusos.	Aposta per les energies netes.	1,6 M€	2022-2023
Nova cotxera verda i nou centre logístic i tecnològic de Bus a la Zona Franca equipada amb infraestructura per a autobusos elèctrics i d'hidrogen	Nova cotxera per a 550 vehicles, amb digitalització de la gestió i les operacions, energèticament eficient i amb utilització d'energies renovables.	87,1 M€	2023-2026
Infraestructura de càrrega de vehicles elèctrics.	Infraestructura elèctrica per a la càrrega d'autobusos a les cotxeres (Horta, Triangle i Zona Franca) i a la via pública.	46,6 M€	2021-2025
Impuls a la construcció i posada en servei d'una higrógenera d'ús públic a la Zona Franca.	Garantir l'abastiment d'hidrogen per als autobusos de TMB i alhora donar servei a altres clients.	Externa	2022
Infraestructures GNC i optimització d'espais a les cotxeres de Bus.	Pla d'adequació d'infraestructures a cotxeres per a la gestió de la flota de vehicles híbrids GNC. Pla de necessitats d'espais a cotxeres per a la cabuda i manteniment del conjunt de la flota.	25,3 M€	2022-2025
Videovigilància i sistema d'informació al client a bord del Bus.	Sistema de video-anàlisi per a la millora de la seguretat de clients i personal de conducció i per a la determinació de la càrrega dels busos de totes les línies, amb una exactitud superior al 95% que permetrà millorar i ajustar el servei. Renovació i evolució del sistema d'informació a bord.	12,4 M€	2021-2023

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Pagament amb targeta bancària a bord del Bus	Sistema de pagament amb targeta al bus per a millor comoditat dels clients, reducció del temps en parada i eliminació definitiva de la gestió d'efectiu.	1,40 M€	2021
Digitalització de processos operatius de Bus	Digitalització del procés de llançament del servei dels conductors i gestió digital de les peticions de serveis i activitats dels empleats.	0,49 M€	2022-2023
Evolució vers el manteniment 4.0 en les infraestructures i material mòbil de Bus	Sensorització de les Infraestructures a través dels sistemes SCADA i SAUTER. Implantació de les Fase 2 i Fase 3 de la telemetria embarcada per elaborar el programa predictiu per als sistemes del Bus. Automatitzar quadres de comandament amb visió transversal del manteniment.	1,06 M€	2023
Servei metropolità de bicicleta pública compartida	Implantar i gestionar el servei metropolità de bicicleta pública compartida a 15 municipis, posicionant a TMB com a operador integral de mobilitat.	7,9 M€	2022-2023
Posada en servei i explotació del projecte T-mobilitat impulsat per ATM	Contribuir al desenvolupament complet de la T-mobilitat que incidirà en la millora de pagament amb els sistemes més actuals, en l'optimització de canals d'informació, l'atenció i comercialització i en la personalització de serveis.	2,00 M€	2021-2023

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Potenciació de l'orientació al client	Orientar tots els àmbits de la companyia al client, incloent l'anàlisi de situacions, necessitats i problemàtiques, la identificació i valoració d'opcions/solucions i la presa de decisions: formació "costumer-centric", co-creació i innovació amb client, cultura de servei i de satisfacció del client, decisions centrades en solucions amb visió client, necessitats i prioritats dels clients, cicle complet de QRS, programes de fidelització, experiència de client, coneixement del client i personalització de serveis.	0,3 M€	2021-2025
Millora de la informació i l'atenció a TMB	Millorar la informació i l'atenció al client a Bus, Metro i Transport d'Oci mitjançant l'anàlisi de processos i de funcions clau, augmentant l'eficiència, la millora de la informació d'alteracions imprevistes de bus, de la informació de l'estat dels ascensors, de les escales mecàniques de metro i de la informació de l'estat de les rampes dels autobusos, així com la definició de nous canals d'informació a metro i bus.	1 M€	2021-2025
Modernització de les màquines d'auto-venda a les estacions de Metro	Renovació i evolució de les màquines de venda de títols cap un canal d'autoservei més ampli de valor afegit.	10 M€	2022-2025
Pla d'actuació de negoci exterior	Definició i execució d'un pla per impulsar les línies de negoci en serveis fora de l'àmbit de l'AMB (consultoria, operacions bus, etc.) per rendibilitzar les capacitats de TMB, el desenvolupament dels seus professionals i el posicionament de TMB i de Barcelona com a referent internacional.	Interna	2021-2022

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Pla integral Barcelona Bus Turístic	Definició i execució d'un pla per incrementar la competitivitat del BBT a través de la millora del servei i de la seva eficiència.	14 M€	2021-2024
Impuls del programa Hola Barcelona i MaaS per a no residents	Potenciació del programa Hola Barcelona per oferir serveis de mobilitat propis i de tercers a no residents, integrant l'oferta en app amb filosofia MaaS.	1 M€	2022
Increment dels ingressos no tarifaris	Actuacions per a l'optimització i creixement dels serveis complementaris a la mobilitat i la rendibilització dels actius i capacitats de TMB (publicitat, vending, lloguer d'espais, telecomunicacions, etc.), amb un objectiu de facturació de 13M€ anuals.	4,13 M€	2021-2025
Projecte de transformació cultural de TMB	Desenvolupar l'adopció de comportaments associats als valors de la companyia definits en el Pla Estratègic.	0,33 M€	2021-2024
Pla per impulsar la detecció del talent i el desenvolupament del personal de TMB	Establir un sistema de detecció, avaluació i desenvolupament del talent intern, tant directiu com tècnic.	0,11 M€	2021-2025
Pla de Formació	Establir un pla de formació 2021-25 per a la transició en noves tecnologies, digitalització, negocis de futur i transformació cultural, de forma alineada amb els objectius i actuacions del Pla Estratègic.	8,16 M€	2021-2025
TMB empresa saludable	Actuacions amb visió integral per fer més saludables els àmbits de treball i potenciar els hàbits saludables, millorant la salut física i emocional de les persones de TMB.	2,95 M€	2021-2025

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Pla de millora de l'absentisme		0,02 M€	2021-2025
Pla de Prevenció de Riscos Laborals		1,83 M€	2021- 2025
Continuïtat del pla d'eliminació i/o estabilització de l'amiant	Planificar i executar totes les accions necessàries per a la eliminació o tractament del amiant existent a TMB.	12,70 M€	2021-2024
Nou model organitzatiu i de gestió d'objectius	Consolidar el disseny organitzatiu definit en el Pla Estratègic, potenciant els nivells de responsabilitat dins del sistema de governança i dels valors de TMB. Desenvolupar un nou model d'objectius que impusi el canvi cultural i l'assoliment dels reptes del Pla.	Interna	2021
Pla de desplaçaments d'empresa de TMB	Actuacions per a la millora dels desplaçaments a centres de treball de TMB, promovent una major participació dels modes de transport més sostenibles i un ús més racional del vehicle privat.	2,3 M€	2021-2022
Desenvolupament un nou model organitzatiu de treball	Millorar en eficàcia i eficiència, la motivació i compromís, la conciliació de l'àmbit personal i familiar amb el laboral. Millorar i adequar els espais de treball i la sostenibilitat ambiental i de l'espai públic.	Interna	2021-2025
Pla de Comunicació Interna	Millorar la comunicació interna / Crear una nova cultura d'empresa / Digitalització de la Comunicació Interna.	0,12 M€	2021-2025

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Promoció de la dona a les plantilles de TMB	Establir pràctiques específiques per facilitar la contractació de dones a TMB, així com la promoció del talent femení intern.	Interna	2021-2025
Aprovació i desenvolupament de polítiques de responsabilitat social	Formalitzar el compromís de la companyia com a empresa responsable orientada a assolir els Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides.	1,4 M €	2021-2025
Desenvolupament de polítiques d'igualtat i diversitat	Establir pràctiques per garantir el desenvolupament dels plans d'igualtat de TMB i garantir el respecte a la diversitat.	0,8 M €	2021-2024
Desenvolupament de polítiques d'Accessibilitat Universal en tots els serveis de TMB	Garantir la plena accessibilitat dels vehicles, les infraestructures i els serveis de TMB alineats amb la marca "Barcelona".	1,07 M€	2021-2025
Pla d'aportacions de coneixement i anàlisi a la societat, en col·laboració amb col·legis professionals, centres universitaris i d'investigació de prestigi.	Actuacions per posar en valor TMB, la seva capacitat tècnica i de lideratge de la mobilitat, així com la seva aportació a la societat.	0.5 M€	2021-2025
Organització del Congrés Mundial de la UITP del 2023	Posar Barcelona com a referent de la mobilitat mundial amb l'organització del Congrés Mundial de la UITP l'any 2023.	0,2 M €	2023
Organització dels centenaris de Bus i Metro	Creació i desenvolupament d'un programa d'activitats per a la celebració del Centenari de la xarxa de Bus (2022) i de Metro (2024)	1 M €	2022-2024

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Cerca de fons i ajudes per a dur a terme projectes de transformació i innovació	Maximitzar l'obtenció de recursos per a la realització de projectes de l'interès de TMB. Foment de la innovació.	0,5 M€	2021-2025
Obtenció de recursos econòmics per la gestió del patrimoni.	Obtenció de recursos per la venda dels solars fruit dels projectes de reparcel·lació en els àmbits de Ponent i Triangle Ferroviari.	Interna	2022-2025
Explotació analítica de dades per a l'optimització de la presa de decisions	Implantació d'un model analític basat en big data i IA transversal a TMB, que estigui acompanyat d'un sistema de presa de decisions, rols i responsabilitats per a la millora en la planificació i gestió de diferents àmbits (oferta, operacions, manteniment, etc.)	1,5 M€	2022-2025
Consolidació del nou sistema de gestió	Sistema únic de gestió que integra el conjunt de polítiques i processos de l'empresa, incloent l'ampliació i la gestió dels àmbits ISO/UNE, quadre de comandament integral i gestor documental global.	2,57 M€	2021-2024
Innovació corporativa i intraemprenedoria	Generació, selecció i execució d'iniciatives i projectes d'innovació basats en reptes alineats amb l'estratègia global de TMB.	1,65 M€	2021-2025
Estudi de connexió de distribució elèctrica de L9 i la resta de la xarxa de Metro	Anàlisi d'alternatives per a la connexió de les instal·lacions de distribució elèctrica de la L9 de Metro a altres punts de consum d'energia de la xarxa convencional, a fi de donar un major aprofitament a la capacitat de potència de les subestacions receptores, optimitzar el cost de manteniment i explotació posterior, i reduir el cost de l'energia consumida per TMB.	Interna	2023

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Millora de la xarxa de Bus en cap de setmana i festius	Estudi per a la reformulació de la xarxa de bus en cap de setmana i festius, considerant les necessitats i patrons de mobilitat d'aquest tipus de dies, diferents dels dies feiners.	Interna	2022
Estudi sobre l'impacte de la mobilitat	Disposar d'un coneixement precís dels factors clau que poden actuar com a frens/barreres a la utilització dels serveis de Metro i Bus.	0,2 M€	2022
Realització i actualització d'estudis per determinar l'impacte de nous serveis d'altres operadors a la demanda de TMB	Preveure l'impacte de nous serveis d'altres operadors de transport públic a la demanda de TMB.	Interna	2022
Anàlisi de la intermodalitat	Millorar les condicions en que els nostres clients realitzen els transbordaments, tant dins de la nostra xarxa de transport com quan hi ha un altre operador implicat.	Interna	2022
Desenvolupament de sistemes de mobilitat compartida amb aliança estratègica	Incorporar serveis de mobilitat personals a les xarxes de Metro i Bus a través d'una o varies aliances estratègiques.	Interna	2022
Model de Governança i de Gestió de la T-mobilitat	Assegurar un rol actiu i decisiu en la gestió del sistema T-mobilitat per a la fase d'explotació.	Interna	2021
Model de relació amb l'ecosistema innovador i emprenedor	Establir el model de relació TMB-Start Ups (HUB innovació, incubadora, etc.).	Interna	2023

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Observatori tecnològic per la realització de projectes d'investigació i innovació	Model i processos per a la creació d'un observatori tecnològic, amb xarxes de col·laboració i intercanvis d'informació amb empreses, institucions, centres de recerca, etc., que facilitin una millor i ràpida adopció de tecnologies que aportin valor a TMB.	Interna	2024
Anàlisi de la participació de TMB com a hub de mobilitat sostenible i suport a iniciatives emprenedores en aquest àmbit	Avaluar la possible participació de TMB en els projectes que es concretin sobre la mobilitat sostenible en el HUB dels terrenys que quedaran lliures per la desaparició de la fàbrica de NISSAN.	Interna	2022
Pla de ciberseguretat	Road Map de projectes per el compliment del cos normatiu de ciberseguretat de TMB.	Interna	2024
Pla Director de Tecnologia	Reexaminar, d'acord al estat d'art, el model de tecnologia de TMB.	Interna	2022-2023
Compromís de finançament del transport públic per períodes de quatre anys	Estabilitat econòmica i financera per a una millor gestió de la companyia i els seus projectes.	Interna	2022
Impuls de mesures de finançament del servei de transport públic a través de la fiscalitat ambiental del vehicle privat	Millorar la capacitat de finançament.	Interna	2022
Participació tècnica activa en les taules de les administracions (Ajuntaments, ATM, AMB) per contribuir a les polítiques urbanístiques i a l'elaboració dels Plans de Mobilitat	Defensar els interessos dels autobusos, fer propostes de millora i avaluar l'impacte que les noves línies d'actuació que puguin sorgir tinguin sobre el funcionament del Bus.	Interna	2021-2025

Projectes

PROJECTE	ACTIVITATS/OBJECTIUS PRINCIPALS	INVERSIÓ	CALENDARI
Seguiment del PMMU, PMU Ajuntament de Barcelona i altres municipis metropolitans	Seguiment de les actuacions contemplades als diferents plans i intervenir en l'etapa de redacció dels mateixos.	Interna	2021-2025
Estudi del grau d'integració de l'oferta metropolitana de mobilitat amb la mobilitat municipal de l'Ajuntament de Barcelona, Àrea Metropolitana, etc.	Gestió eficient de la mobilitat metropolitana i potenciació del transport públic.	Interna	2021-2025
Constitució i posada en marxa del Consell Assessor de TMB	Constitució d'un Consell Assessor de TMB que permeti enfortir les relacions amb els nostres stakeholders de la societat civil i aportar valor amb les seves contribucions.	Interna	2021
Potenciació per part de TMB de la col·laboració públic-privada per a la millora de la mobilitat.	Promoure, facilitar i establir marcs de col·laboració (convenis, plans, projectes i programes) destinats a enfortir les relacions de TMB amb les institucions, ciutadania, organismes públics i privats i empreses que reforcin la reputació, els valors i la missió de TMB.	Interna	2021-2025



Transports
Metropolitans
de Barcelona