

“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

2.1 La utilitat de l'anàlisi DAFO

2.2 L'anàlisi DAFO actual

2.3 Matriu de l'anàlisi DAFO

3 Justificació dels àmbits d'actuació

4 Les propostes de les sessions de visió estratègica

5 Resum de bones pràctiques de referència

6 Propostes i alternatives d'implantació

2.1 La utilitat de l'anàlisi DAFO.



L'anàlisi DAFO és l'eina estratègica per excel·lència. L'objectiu és que totes les parts involucrades en les activitats analitzades identifiquin les debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats que puguin afectar en més o menys mesura la consecució dels objectius. Elaborar aquesta anàlisi ajuda a estructurar el coneixement sobre la situació actual, el risc i les oportunitats que ens dona l'entorn.

El nom l'adquireix de les seves inicials DAFO:

- **Debilitats:** aspectes que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament efectiu de l'estratègia per assolir els objectius previstos (per tant, han de ser controlades i superades).
- **Amenaces:** qualsevol força de l'entorn que pot impedir la implantació d'una estratègia, o reduir la seva eficàcia, o incrementar els riscos associats, o els recursos que es necessiten per a la seva implantació, o reduir la seva eficiència o l'efectivitat.
- **Fortaleeses:** són capacitats, recursos, posicions assolides i, consegüentment, avantatges competitiu que poden i han de servir per explotar oportunitats.
- **Oportunitats:** tot allò que pugui suposar un avantatge competitiu, o que representa una possibilitat per millorar l'eficiència o l'efectivitat o augmentar l'eficàcia.

Les debilitats i fortaleeses pertanyen a l'àmbit intern i s'obtenen en realitzar l'anàlisi dels recursos (humans, materials, etc.) i de les capacitats (de gestió, de planificació d'estratègies, d'integració amb tercers, de gestió de processos interns). Les amenaces i oportunitats provenen de l'entorn extern (econòmic, legal), de la competència, dels clients. Han de ser superades o aprofitades, i per tant, hem d'anticipar-nos.

El resultat de l'anàlisi es representa en un gràfic amb quatre quadrants que serveix de base per definir les estratègies que haurien de convertir amenaces en oportunitats i debilitats en fortaleeses.

AMENACES  <ul style="list-style-type: none"> • Variacions "ràpides"... • .../... 	DEBILITATS  <ul style="list-style-type: none"> • Efectivitat en la gestió de la informació • .../...
OPORTUNITATS <ul style="list-style-type: none"> • Progressos tecnològics • .../... 	FORTALESES <ul style="list-style-type: none"> • Dinamisme dels operadors del sector • .../...

Saber explotar les oportunitats, generalment, proporciona utilitats econòmiques, socials i/o polítiques. Els responsables del transport públic haurien de prendre nota i adaptar qualsevol fortaleesa distintiva d'altres serveis públics (del propi entorn o d'entorns pròxims) i convertir-la en una estratègia que generi utilitat. Una vegada identificades les amenaces i debilitats, l'estratègia hauria de permetre delimitar-les, per minimitzar els efectes negatius, o per convertir-les en oportunitats i fortaleeses.

La superposició d'amenaces i les debilitats reflecteix la nostra vulnerabilitat i la ubicació en una "estratègia de supervivència", mentre que l'existència de fortaleeses i oportunitats reflecteix la nostra potencialitat i ens permet estratègies de reorientació o expansives, com s'esquematitza en el quadre.

Formulació d'estratègies	DEBILITATS	FORTALESES
AMENACES	Estratègia de supervivència	Estratègies defensives
OPORTUNITATS	Estratègies de reorientació	Estratègies expansives

2.2 L’anàlisi DAFO actual.

A continuació sintetitzem l’anàlisi DAFO corresponent a la qualitat i la credibilitat del transport públic a Catalunya, obtingut d’acord amb les dades d’entrevistes directes i de les sessions de visió estratègica.

Anàlisi externa	Anàlisi interna
<p>Amenaces (forces de l’entorn que poden impedir la implantació d’una estratègia, reduir la seva eficàcia, incrementar el risc associat, els recursos,...)</p>	<p>Debilitats (aspectes que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament efectiu de l’estratègia prevista per assolir els objectius)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepcions, expectatives i actituds de la ciutadania sobre el transport públic. 2. Credibilitat i fiabilitat del transport públic, incertesa... 3. Impacte dels mitjans de comunicació (queixes, accidents, incidències, coordinació). 4. Disfuncions cròniques en l’orientació al client del servei. 5. Variacions “ràpides” de les necessitats relacionades amb la mobilitat: per variacions del cens, de les dinàmiques econòmiques, de canvis en l’estil de vida, etc. 6. Més eficàcia de polítiques públiques en el nostre entorn. 7. Estereotips: el transport privat es veu com a més eficient, imatge i valoració social de l’ús del vehicle privat, penalització del transport públic (velocitat, oferta territorial, atenció a la quotidianitat, rigidesa, adequació de la xarxa). 8. Primacia d’informació a l’usuari, per mantenir la capacitat de decisió sobre les característiques i la prestació del servei. 9. Els reptes mediambientals augmenten, així com la consciència col·lectiva de sostenibilitat i el cost ambiental, sanitari i econòmic derivat de les emissions. 10. Incidència de les característiques de la mobilitat sobre el teixit econòmic, social,... i sobre la satisfacció social. 11. L’economia exigeix millorar tant la provisió de transport públic com la capacitat de control de l’eficàcia i l’efectivitat de les actuacions en transport públic. 12. Diferents clients: més exigents i menys sensibles al preu,... 13. Poques possibilitats per finançar noves infraestructures i creixents exigències de millorar el manteniment i la gestió de les existents. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta d’homogeneïtat, coherència i continuïtat en la planificació, les actuacions i responsabilitats en matèria de transport i mobilitat. 2. Atomització de competències i deficient estructura de coordinació entre titulars, departaments,... 3. El gran nombre i tipus d’interlocutors dificulta el desenvolupament de noves iniciatives. 4. Diferents graus de conscienciació sobre la necessitat de millores en el transport públic. 5. Dificultat d’adequació “ràpida” de l’oferta a la demanda, carència de plans de contingència,... 6. Falta d’avaluació d’efectivitat de les polítiques i actuacions en el transport públic. 7. Poca eficàcia i eficiència del control i mesura de les prestacions i dispersió de normes, criteris, avaluadors, enquestes,... 8. La intermodalitat en teoria és clau, de la mateixa manera que teoria i pràctica haurien de coincidir, però la realitat exigeix resoldre nombrosos problemes i actuar en àrees “limbe” (no cobertes). 9. No homogeneïtat de les característiques bàsiques i dels criteris entre operadors, titulars,... 10. Poca coherència de procediments, tecnologies, equips i informació entre sistemes relacionats. 11. La baixa qualitat i efectivitat en la provisió d’informació, les limitacions en oferta tarifària, la descoordinació,... dificulten l’accés al sistema. 12. Percepció que no es fàcil fer queixes, no són útils i no són ben rebudes. 13. Els operadors no poden controlar els factors clau de la qualitat, especialment en situacions d’incidències.
<p>Oportunitats (tot allò que pugui suposar un avantatge competitiu o representar una possibilitat per millorar l’eficiència o l’efectivitat o augmentar l’eficàcia)</p>	<p>Fortaleses (capacitats, recursos, posicions assolides i, conseqüentment, avantatges competitiu)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Suport econòmic públic a projectes d’innovació: PEIT,... 2. Impacte de les actuacions de control i d’atenció a queixes sobre la credibilitat del transport públic. 3. Disponibilitat de tecnologia de gestió de la informació més eficient: permet més fiabilitat dels sistemes de gestió, millorar l’eficàcia i l’eficiència, economies en xarxa,... 4. Creixent importància de l’eficàcia del transport públic en la qualitat de vida dels ciutadans. 5. Marc legal relatiu al transport públic i a la mobilitat sostenible. 6. Necessitat de noves solucions operatives en entorns densos que permetin millorar la imatge dels serveis públics davant de la societat. 7. Creixents exigències ciutadanes d’eficàcia i de qualitat dels serveis públics, d’eficiència en l’ús de recursos, de polítiques públiques de sostenibilitat efectives, etc. 8. El PTV: integració territorial i tarifària del transport públic, gestió i control homogeni de la qualitat, sistema de gestió integral d’informació del transport públic, etc. 9. Disponibilitat d’experiències, casos d’èxit, bones pràctiques i referències contrastades, eficaces i eficients. 10. L’increment del cost de combustibles i la situació econòmica obligarà a revisar aspectes claus de la gestió del sistema (incidència de l’economia en la demanda, en les tarifes, etc.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extensió d’estratègies de qualitat, medi ambient, etc., que obliguen a millorar constantment la gestió dels operadors privats. 2. Dinamisme dels operadors del sector. 3. Millores tecnològiques en vehicles i infraestructures. 4. Implicació dels agents rellevants de la societat en la millora de la mobilitat. 5. Les necessitats d’anàlisi i innovació en matèria de mobilitat són compartides per empresaris, polítics, i ciutadans. 6. Consciència de la necessitat de millora contínua i experiència en matèria de cooperació entre diversos operadors, titulars,... 7. Entitats sectorials molt especialitzades, consolidades i competents. 8. Marc concessional estable.

2.3 Matriu de l'anàlisi DAFO.



L'anàlisi ha de trobar els encreuaments de la matriu en els quals es produeix sinergia. S'utilitza el signe "+" quan l'efecte és positiu, el signe "-" quan és negatiu i el signe "=" quan els efectes es neutralitzen. Quan l'efecte es considera fort, s'utilitza els signes "++" o "--".

Comptabilitzant els signes en vertical i en horitzontal obtenim una nova ordenació. En aquest capítol es mostra la llista d'anàlisi i la **matriu DAFO** ordenades segons aquest criteri. Això ens facilita dissenyar estratègies que permetin **corregir Debilitats, afrontar Amenaces, millorar Fortaleses i aprofitar Oportunitats**.

Una matriu amb més debilitats que fortaleses correspon a un sistema amb importants limitacions (i a la inversa). Si les amenaces predominen sobre les oportunitats (i a la inversa), estem davant d'un entorn més hostil (o més favorable). Evidentment, més debilitats que fortaleses i més amenaces que oportunitats correspon a una situació molt preocupant, mentre que el predomini de fortaleses i d'oportunitats amplia el ventall de possibilitats.

En la nostra matriu la situació no és tan desequilibrada ni tan evident però ens permet valorar les fortaleses que resulten més decisives per poder aprofitar les oportunitats: és el quadrant inferior dret (**estratègies proactives o expansives**). També queden de manifest debilitats que ens fan més vulnerables: és el quadrant superior esquerra (**estratègies de supervivència**). Els altres quadrants suggereixen **estratègies de reorientació** (quan les oportunitats permeten corregir les amenaces) o **estratègies de defensa o compensació** (quan s'han d'afrontar les amenaces per mantenir les fortaleses).

La síntesi de la matriu DAFO ens permet posar de manifest els factors crítics de la situació actual del sistema analitzat i concloure que la millora de la qualitat i la credibilitat del transport públic hauria d'apostar pels quatre tipus d'estratègies següents:

1. En el quadrant de supervivència cal subratllar la credibilitat, la fiabilitat i les percepcions sobre el transport públic com amenaces incompatibles amb les debilitats assenyalades. Corregir els aspectes relacionats amb l'homogeneïtat i la coordinació es converteix en requisit per afrontar-les.
2. En el quadrant de proactivitat cal assenyalar la millora en la gestió dels operadors i les millores en vehicles i infraestructures com a fortaleses de primer nivell per aprofitar millor les oportunitats. En particular, l'anàlisi suggereix la conveniència d'aprofitar el suport econòmic del PEIT i l'impacte que tenen les actuacions per millorar el sistema sobre la credibilitat del transport públic.
3. El quadrant de reorientació suggereix aprofitar la disponibilitat de tecnologia de gestió de la informació més eficient i les possibilitats legislatives per corregir les debilitats.
4. Finalment, el quadrant de defensa indica que s'han d'afrontar el control de les prestacions i les disfuncions cròniques, per millorar el sistema.

Dels dos quadrants primers se'n deriva la conveniència de liderar iniciatives participatives (per exemple, donant suport a un ampli i pluridisciplinar "**think tank**", basat en la continuïtat del "*know how*" i la solvència tècnica, per l'assessorament a les decisions estratègiques), així com de garantir la disponibilitat de recursos d'assistència tècnica per dissenyar actuacions de coordinació i planificació estratègica, per posar en marxa plans de contingència, actuacions per controlar i verificar l'eficàcia i eficiència de les prestacions i per avaluar l'efectivitat de les polítiques públiques associades, etc.

Dels altres se'n deriva la necessitat d'aprofitar les oportunitats tecnològiques per millorar la coordinació de les parts implicades i la gestió, el tractament i l'explotació de la informació associada (per exemple, creant una **base de dades del transport públic** a Catalunya). També se'n deriva la necessitat d'assegurar el **control de les prestacions** (característiques bàsiques) de serveis de transport públic (i la gestió dels plans de contingència i de crisi associats), la permanent adequació de les actuacions a les expectatives i als reptes plantejats i la disponibilitat de plans d'actuacions de millora actualitzats.

Aquest Grup de Treball és el primer assaig d'un "think tank" pluridisciplinar i els seus resultats es descriuen en el capítol 4. En el capítol 3 es justifiquen els àmbits en què s'han de definir les actuacions.