

Metro de Barcelona: reptes de futur

Gener del 2016

L'any 2015 es van establir les línies d'actuació estratègiques de Metro per als propers anys, paral·lelament es va procedir a comprovar la bonança d'aquestes línies mitjançant l'alineació de les mateixes amb la missió, visió i valors de TMB.

En aquest marc de treball Metro va definir el rumb de l'empresa, la següent imatge ens el mostra:



Les línies d'actuació de Metro per als propers anys es desenvoluparan en el marc de les línies definides per TMB:

1. Augmentar la quota de mercat utilitzant el potencial de l'oferta de Xarxa Integrada Bus- Metro.
2. Millorar l'eficiència i eficàcia de processos interns.
3. Dirigir les persones segons els nous reptes i els valors de la companyia.
4. Posicionar-se amb avantatges en el nou marc competitiu.

A continuació fem un recull d'aquelles línies d'actuació que els propers anys caldrà anar treballant per assolir l'objectiu de ser líders de la mobilitat a:

ORIENTACIÓ A CLIENT

1. Ampliacions de la xarxa: Tram I i II de la L9 i estudi sobre la viabilitat de noves automatitzacions.
2. Millora en l'adaptació de l'oferta a la demanda.
3. Aprofundir en el coneixement dels clients i la seva captació: polítiques proactives.
4. Nova política de gestió del frau.

ORIENTACIÓ A EFICIÈNCIA DELS PROCESSOS

1. Reflexió sobre el model d'operació a Metro i la gestió en xarxa.
2. Anàlisi del model de manteniment i polítiques de proveïdors.
3. Implantar mesures efectives de millora de l'eficiència: OEE.
4. Millora de l'eficiència energètica: la sostenibilitat com a referència.

ORIENTACIÓ AL POSICIONAMENT COMPETITIU

1. Crear una manera de fer: model de procediments MW que es pugui exportar de forma robusta.

2. Creació d'una cultura d'I+D+i.
3. Desenvolupar un pla d'inversions per garantir la qualitat i servei.

ORIENTACIÓ ALS EMPLEATS

1. Desenvolupament del Projecte Darwin: motivació, absentisme i empowerment.
2. Implantar un sistema de classificació professional adaptat al RD12 a Metro.
3. Revisió del model de Seguretat de Metro.

Ampliacions de la xarxa: Tram I i II de la L9 i estudi sobre la viabilitat de noves automatitzacions

L'ampliació de la L9 que es posarà en servei el proper febrer del 2016 que significarà l'increment de la xarxa en aproximadament 20 km, suposa dos grans reptes. D'una banda, el repte tecnològic i d'operació de la posada en servei d'un tram automàtic d'aquesta magnitud en simultani, que ens posicionarà com una xarxa en que pràcticament el 25% de la mateixa funcionarà en aquest regim d'explotació.

D'altra banda, serà la primera experiència del metropolità en un entorn de rodalies, connectant punts neuràlgics pel país com la Fira i l'Aeroport de Barcelona. Aquest fet conduirà cap a uns nous models d'explotació amb l'aparició de serveis directes, llançadores, canvis de freqüències i lògica de parades respecte a la resta de la xarxa en explotació.

La posada en servei d'aquest tram L9 Sud posarà de relleu algunes mancances que es poden segmentar de forma força clara en un entorn d'exigibilitat tècnica:

- En primer lloc, la necessitat de posada en servei de l'altre Tram de la L9 Sud en què tindrem circulació cap a dipòsit, però no pas parades, amb la pressió social que aquest fet pot suposar.
- En segon lloc, la necessitat urbana d'engegar de nou el tram central de la L9 com eix vertebrador de la mobilitat urbana i principal responsable del nodriment, en termes de trànsit, del conjunt de la línia.
- En tercer lloc, la necessitat, per obsolescència de la línia, requeriments d'oferta en termes de passatge i millora de la oferta en termes de la mobilitat del conjunt de la xarxa; d'automatitzar la L1 de forma que quasi es creï un anell interior en automàtic que permeti al ciutadà realitzar una combinatòria de transport més eficient.

Finalment, deixar palesa la importància d'integrar l'explotació d'aquestes actuacions en el marc de l'oferta del servei de mobilitat combinada Bus i Metro que tan sols TMB pot oferir.

Millora en l'adaptació de l'oferta a la demanda

De l'anàlisi que estem portant a terme es conclou que els efectes dels canvis macroeconòmics que s'han patit en els darrers anys ens han portat a un escenari de mobilitat diferent al que teníem al 2008. Això, combinat amb la nova oferta d'altres operadors, ens condueix a la necessitat de tornar a posar sobre la taula quina oferta és la més adient per al Metro de Barcelona.

Per tal de valorar-la cal tenir en compte dos aspectes:

- El primer és els usuaris actuals i el seu comportament, que ens aconsella que les nostres lògiques de treball haurien de ser adaptades per tal de donar el millor servei quan ens és requerit.
- En segon lloc, què demanden de nosaltres els usuaris potencials que encara no agafen el metro i que volem convèncer per tal que sumin amb tots nosaltres a favor del transport públic soterrat.

Cal tenir present que algunes d'aquestes mesures són purament tècniques en el marc de l'optimització operativa: carrusel, regulació, velocitat comercial, nombre de trens, intervals de pas... però a més d'aquestes pensem que és molt més important comptar amb la confiança i el compromís

de tots els treballadors de FMB per fer possible canvis en la concepció dels torns, hores d'entrada i sortida, hores de conducció, limitacions a l'activitat, etc.

D'aquesta manera, no tan sols serem capaços d'oferir un millor servei, sinó que a més farem possible polítiques de conciliació de la nostra plantilla combinades amb reduccions de costos, especialment energètics i la segmentació del tipus d'oferta en funció del dia, l'hora, la setmana o el mes.

Reflexió sobre el model d'operació a Metro i oportunitats per a la gestió en xarxa

Actualment, el model d'explotació del Metro, sens dubte un model d'èxit, té encara oportunitats de millora fruit del fet que no ha acabat d'apostar entre el model centralitzat anterior i les possibilitats que ens dona un model basat en gerències amb autonomia i comptes d'explotació pròpies. Aquest diagnòstic és clarament compartit per les posicions clau de la direcció d'operacions.

L'organització espera de la nova Direcció aprofundir en un o altre sentit, de forma que gran part de les estructures creades s'adaptin a una nova forma de fer encabida en qualsevol dels dos patrons anteriors, o alguna modificació nítida dels mateixos. Principalment, les fites aconseguides pel Nou Model Operatiu (NMO) en l'àmbit de creació de figures polivalents, com el cas dels AAC (agents d'atenció al client) i els CTO (comandaments tècnics operatius), que ha estat un dels elements claus que justifica els magnífics resultats aconseguits, podria tenir encara un recorregut de millora rellevant.

S'ha creat un grup de treball amb la direcció d'operació i els actuals gerents per aprofundir en el tema, que inclou el benchmarking de la nostra instal·lació amb altres metropolitans d'èxit del món per tal d'avaluar els avantatges i els inconvenients de cadascuna de les possibilitats. D'altra banda, s'està realitzant una tasca d'avaluació de les principals carències de la situació actual per tal de ser capaços, en paral·lel, de limitar les dificultats que aquestes suposen per a l'explotació fins que es produeixi la implantació del model triat.

Per últim, afegir que en l'actual estructura, poc flexible en termes de plantilla, es fa més complicat la introducció de qualsevol canvi en aquest sentit, ja que moltes d'aquestes posicions o rols han estat reclamacions històriques per part de la representació dels treballadors; de nou serà imprescindible comptar amb tots ells per tirar el projecte endavant.

Anàlisi del model de manteniment i de la política de gestió de proveïdors

Es demanda, en aquest cas per part de la Direcció de Projectes i Manteniment, una reflexió sobre el model de manteniment del Metro del 2025 amb visió estratègica. A més, la reflexió sobre el model d'operació porta associada, indefectiblement, una adaptació del model de manteniment, tant en el vessant d'activitats i d'organització com d'emplaçaments.

Actualment, la revolució tecnològica que s'ha viscut en termes de material mòbil, sistemes de manteniment i d'ajut a la explotació ens obliguen a fer aquest tipus de reflexió per tal d'avaluar la nostra adaptació al nou entorn. De ben segur, si coneixem avui on volem estar en aquest horitzó, això ens ajudarà a donar passes en la direcció adient i que cadascuna de les nostres decisions respongui a aquest plantejament futur; que evidentment es pot anar adaptant amb el temps i els canvis de l'entorn.

A més, cal tenir en compte que l'evolució tecnològica ens ha portat a "sistemes propietari" en els quals és molt difícil que nosaltres desenvolupem un coneixement similar al del desenvolupador. Cal definir una política de sistemes crítics que ens dugui a una "no dependència" de coneixement extern.

En aquest darrer sentit, cal establir una relació estratègica de col·laboració amb determinats proveïdors que ens porti, tot i ser una empresa pública i tenir un absolut respecte per les regles del joc, a crear marcs de desenvolupament conjunt de producte i relació guanyar-guanyar en la posada en marxa i explotació del mateix.

Desenvolupament del Projecte Darwin: motivació, absentisme i empowerment

Aquest projecte gira entorn del missatge “el meu cap respon”. Tota companyia, per evolucionar, requereix d'equips motivats: amb aquest projecte es vol assolir el compromís de tota l'estructura de comandament en els reptes de futur, ja que només així es poden aconseguir els reptes. Les línies de treball detectades han estat quatre: formació, comunicació, política clara de responsabilitats i acompanyament.

Per tant, en una organització de serveis basada en una utilització intensiva de persones al servei dels clients pren major importància. És important treballar en les quatre línies assenyalades. No parlem tan sols de la necessitat de certs nivells de competències tècniques, personals i de gestió, sinó que cal, a més, que comparteixin plenament la il·lusió pel projecte, l'alineació amb els seus objectius i les ganes per tirar-lo endavant.

Una organització amb els nivells d'absentisme actuals genera unes dificultats de gestió molt elevades, donada la variabilitat de l'element clau en la nostra política de servei: les persones. Aquest, sens dubte, és un problema de molta complexitat que cal abordar des de diferents vessants. Hem començat a treballar des de la perspectiva de la motivació, tot i que cal mantenir les polítiques de control i dissuasió.

Implantar un sistema de classificació professional adaptat al RD12 a Metro

L'actual marc de classificació professional, basat en un sistema de categories per a una part molt important de la plantilla, ens ha portat a una situació millorable. Això es resumeix en el fet que les capacitats de gestió del personal, a través d'una de les eines que sens dubte té més potència pel desenvolupament professional, hagi estat força limitada, sotmesa a la pressió sindical i sense la capacitat suficient per aclarir les funcions i responsabilitats dels comandaments.

S'han portat endavant polítiques molt interessants com les lligades a la apreciació de l'actuació o la remuneració variable, tot i que el desenvolupament de les mateixes ha estat molt complex donat el lligam establert, en termes culturals, entre aquestes eines i el sistema anteriorment descrit.

El canvi legislatiu que es produeix fruit del RD2012 amb la Reforma del Mercat del Treball obliga les empreses a evolucionar cap a un sistema de classificació professional basat en grups professionals, lligats a una descripció funcional més genèrica buscant afavorir la polivalència en les empreses i la capacitat d'aquestes d'adaptar-se amb més flexibilitat a condicions de mercat més difícils.

Doncs bé, el projecte per a aquests propers anys és ser capaços de fer evolucionar FMB cap a aquest nou sistema amb l'ajut de tothom i de forma que el nou escenari permeti assolir els nous reptes de futur de la companyia sense suposar una dificultat econòmica i alhora solucionant antics problemes, facilitant i clarificant la relació amb el personal i possibilitant eines de gestió.

Aprofundir en el coneixement dels clients i la seva captació: polítiques proactives

Com a resultat de les reflexions realitzades en els diferents comitès es desprèn que el Metro del futur ha de ser una organització amb una orientació al client més clara. Això voldrà dir, d'una banda, orientar la nostra activitat en termes de seguiment a quatre blocs de client: puntualitat, seguretat, sistemes i eficiència i confort. D'aquesta manera, en cadascun d'ells tindriem els següents indicadors lligats a l'activitat:

PUNTUALITAT

- Freqüència del servei
- Ser puntual i seguir la planificació
- Temps de trajecte
- Ser informat de les alteracions de servei

SEGURETAT

- Estacions ben il·luminades i recintes que et fan sentir segur
- Estacions i trens nets sense brutícia ni grafit
- Informació clara
- Personal educat i atent

SISTEMES I EFICÈNCIA

- Connexions adequades
- Facilitat de navegació
- Informació en temps real i utilització de tecnologies modernes
- Sistema tarifari integrat

CONFORT

- Fàcil accés a les estacions
- Suficient espai personal i seients nets en el tren
- Temperatura confortable i nivells de soroll correctes
- Lavabos nets, cotxes nets sense brutícia ni grafit

A més d'aconseguir aquesta orientació efectiva al client, l'objectiu és incrementar la quota de mercat. És especialment important treballar l'hora vall de forma que siguem capaços de balancejar les diferències entre hora punta i la resta del dia. Si ens orientem millor al client resoldrem certes deficiències, però serà necessari, a més, engegar polítiques clarament orientades a incrementar el passatge. En aquest sentit, és rellevant conèixer què faria que els usuaris potencials que avui no estan viatjant en metro canviessin de mode de transport.

Cal treballar en línies que ens permetin conèixer el comportament del nostre usuari dins de la xarxa, ja no tan sols de metro sinó de tot TMB.

Desenvolupar un pla d'inversions per garantir la qualitat i servei

Els darrers anys, fruit de la crisi econòmica viscuda, s'han reduït de forma molt rellevant les inversions realitzades a la xarxa, tant les pròpies (a realitzar per TMB), com les que directament duu a terme l'Administració. Caldrà definir de manera més clara les responsabilitats en matèria inversora de cada un dels gestors. Una altra oportunitat rau en termes d'actius, ja que l'actual xarxa, fruit del seu creixement orgànic en més de 90 anys, presenta una imatge que genera certes oportunitats.

Aquest aspecte inversor té un caire molt estratègic, ja que condicionarà tant la nostra capacitat inversora futura com el nostre posicionament com operador o bé propietari, així com la nostra expertesa en termes de competitivitat.

Es tracta, per tant de fer una primera reflexió sobre les necessitats reals del metro per als propers 10-12 anys, segmentant-les des d'una perspectiva de seguretat, acompliment normatiu, obsolescència tècnica i millores operatives. Alhora, per cadascun d'aquests segments es realitza una nova prioritització sobre la urgència de la mesura.

Probablement, el més rellevant és que aquest pla no deixa de ser una conseqüència d'un posicionament de futur i unes decisions sobre el que volem ser a 10 anys vista, amb les dificultats que això suposa.

Implantar mesures efectives de millora de l'eficiència: OEE

Aquesta línia estratègica té una doble vessant: d'una banda, generar un indicador únic d'activitat en què quedin englobades moltes de les mesures que estem seguint a dia d'avui i que ens donen una imatge parcial de quin servei estem oferint als nostres clients.

D'una altra, hi ha un objectiu recurrent per a una companyia de la nostra natura: millora de l'eficiència. Un cop tinguem l'indicador és positiu començar a treballar en termes d'equip amb un disseny d'escenaris i contrastar com es comporten aquests en termes de resultat de l'indicador. Derivat d'una primera anàlisi, caldrà implantar mesures en termes de:

- Regulació i carrusel: hem de ser conscients que el producte que nosaltres "fabriquem" és un carrusel amb una freqüència de pas i una regularitat, en base als sistemes de regulació i les oportunitats que ens ofereixen des d'una perspectiva de seguretat; així com el material mòbil que posem en circulació i les seves característiques.
- Jerarquització d'estacions: obtenir les necessitats reals, jerarquitzades, de cadascuna de les nostres estacions de la xarxa de forma que es generin unes necessitats d'atenció en termes de tasques.
- Necessitats de manteniment jerarquitzades: fent una clara diferenciació entre les necessitats en circulació i quan el sistema està en mode de repòs i molt lligat a les prioritats del sistema.
- Temps de resposta davant d'una incidència (nivell de servei): en funció de la jerarquització d'incidències que tenim hem de ser capaços d'establir un nivell de servei i d'aquesta manera sabrem com organitzar els recursos.

Amb tot això es determinarà l'aportació de persones per fer anar el sistema, un consum de materials i energia necessaris per tal d'acomplir els compromisos establerts anteriorment en base al nivell de servei triat. No només en termes de volum brut, si no clarament adaptats a les necessitats dels sistema. Un cop més aquest viatge cal fer-lo amb els representants dels treballadors, ja que de ben segur suposarà canvis rellevants respecte a l'organització actual.

Millora de l'eficiència energètica: la sostenibilitat com a referència

Un dels que sens dubte ha de ser pilar per al transport públic del futur, com a element essencial diferenciador respecte al transport privat, tant pel seu consum com pel seu retorn en termes de consum respecte a nombre de persones transportades, ha de ser l'eficiència energètica.

En aquest sentit, la feina a fer té dues vessants: la primera i més senzilla és consumir menys energia fent el mateix, és a dir, mesures purament de reducció de consum i eficiència. De vegades, aquestes es podran aconseguir amb comportaments i mesures de control sobre l'activitat actual i en altres ocasions caldrà invertir en elements més eficients des de la perspectiva de consums energètics, de control o segmentació.

Tot i que pot semblar que aquest ja és un camí del qual hem recorregut una part important, contribucions com el carrusel, les millores tecnològiques dels fabricants i nous desenvolupaments de control ens poden oferir encara força oportunitats.

La nostra contribució al medi ambient pot millorar i es pot orientar en dos sentits: el primer, la possibilitat que nosaltres generem fonts d'energia que, a la llarga, puguin resultar rendibles per al sistema, i l'altre és que els subministradors de referència puguin ser capaços de garantir una millora en termes de font.

Revisió del model de seguretat de Metro

Es produeixen dos factors en simultani que ens han portat a triar aquesta com una de les principals línies de treball: la primera està relacionada amb els canvis legals que s'estan produint a Espanya i que tindran una gran influència en la nostra manera de fer. És d'especial importància entendre l'aparició del director de seguretat d'empresa, les seves responsabilitats i el seu àmbit d'actuació. Però més important que la figura en sí, és la pròpia concepció que es fa de la seguretat a l'àmbit d'instal·lacions com la nostra. Es conclou que la política de seguretat es realitza en termes del Ministeri de l'Interior i que nosaltres hem d'adaptar les nostres infraestructures a aquestes polítiques generals.

El nostre model fins ara ha estat clarament un model d'èxit, revolucionari en el sector, conduït per una nova manera de fer prenent la professionalitat dels models que ja existien al carrer. Ara, però, ens cal donar un pas més enllà i no perdre la influència que fins a dia d'avui hem mantingut, amb nous reptes com el ciberterrorisme o la possible consideració del metro com a infraestructura crítica.

Un altre concepte sota aquesta línia de treball és la revisió del model de prevenció de riscos laborals. S'ha realitzat un gran esforç en aquest sentit i sens dubte els resultats són apreciables, especialment quan comparem els valors dels índexs de freqüència amb els de gravetat. L'empresa ha iniciat un viatge de canvi cultural de la percepció de la seguretat. Els nous models d'investigació d'accidents que posarem en marxa aquest any de ben segur portaran a millores importants en la involucració dels comandaments en la seguretat.

Cal, a més, al fil de les darreres recomanacions dels experts, continuar treballant la coordinació d'activitats empresarials i el rol que hem de jugar en les diferents activitats que desenvolupem. En aquest sentit, el nou gir que ha pres el Comitè de Seguretat i Salut podria ser una oportunitat de futur.

Crear una manera de fer: model de procediments MW que es pugui exportar de forma robusta

Els successius canvis que s'han dut a terme a l'organització, alguns d'ells encara en procés de ser assumits per la xarxa, han portat a una situació en què alguns dels processos del negoci tenen recorregut de millora. Hem de superar un model basat en les relacions personals per un model robust, en què les coses estiguin explicitades i siguin clares per als comandaments.

En la mesura que els procediments siguin robustos caldrà fer un pas més enllà en termes de cultura, de valors, de manera de fer. Aquest compromís té una càrrega de responsabilitat molt profunda per a la Direcció, no només per l'obvietat que és amb el nostre exemple que alimentem aquest sistema, sinó a més pel fet que això requereix dotar les estructures de la companyia de les eines necessàries per poder aplicar aquesta política.

Aquesta nova manera de fer ha de ser compartida, hem d'estar alineats i sobretot hem de ser coherents amb les decisions que prenem per donar missatges clars a l'organització. Un cop tinguem en marxa aquesta nova manera de fer exitosa ens dóna la possibilitat de tenir un patró clar de com exportar-la, com manera de fer eficient i capaç de generar retorns rellevants.

Nova política de gestió del frau

En l'assumpte del frau, estem en valors que ens aconsellen pensar que la manera com hem fet les coses fins ara podria estar mostrant els primers signes d'esgotament. El nostre model ha evolucionat també amb els canvis que s'estan produint en el nostre entorn, fets com la implantació de la T-Mobilitat, o els avenços de la tecnologia alhora de detectar el frau, de ben segur generaran noves oportunitats.

Així podríem dir que, com a organització, ens cal un canvi cultural rellevant en què hem de deixar de pensar en el frau com un problema econòmic i començar a valorar-ho com un problema de seguretat, especialment amb el canvi que s'ha produït des dels torniquets a les portes PAR. Però tractat amb altres metros del món ens adonem que en realitat és un problema d'una magnitud molt més gran, ja que la nostra orientació al client només serà efectiva si som capaços de reduir la percepció dels nostres clients sobre la impunitat del frau.

Caldrà des d'aquesta nova òptica revisar també quina resposta donem al problema a nivell intern i especialment amb quins col·lectius. L'actual equip dels agents de control i intervenció (ACI) està desenvolupant una tasca de molta complexitat, i la Direcció de l'empresa ha de continuar amb el seu compromís de reforçar en totes les formes que sigui necessari la seva activitat. Alhora caldrà canviar les polítiques que s'estan aplicant i ser capaços de generar un clima de treball diferent. Això voldrà dir també que no podem considerar més que el frau és un problema tan sols d'aquest col·lectiu, sinó valorar quins altres col·lectius haurien d'estar implicats d'una forma eficient.

Creació d'una cultura d' I+D+i

El Metro de Barcelona és una empresa eminentment tecnològica, que ha estat i és líder en alguns dels seus desenvolupaments, que a través de patents han estat punt de referència per a tot el mercat del transport ferroviari. Aquest posicionament aconseguït no el volem pas perdre, sinó tot el contrari, estem tractant de sistematitzar "la manera de fer" perquè amb el mateix esforç puguem aconseguir un retorn major.

De la reflexió estratègica realitzada aquest any se'n desprèn que aquest és un aspecte clarament compartit, però que no volem limitar únicament al terreny de l'I+D, sinó que clarament volem fer una aposta per la innovació. Tenim 100 km de línies que volem que esdevinguin un veritable laboratori de noves maneres de fer. Això vol dir no tenir por a equivocar-se i admetre el cost de la innovació.

Finalment, dir que tothom té al cap la innovació en termes d'aparells tecnològics, però estem tractant d'anar més enllà i ser capaços que aquest esperit innovador també es vegi traslladat a les maneres de fer, ja que, en organitzacions intensives en plantilla com la nostra, aquestes millores tenen un veritable efecte multiplicador.