



# Buletin informativ SPUTNIC

Numărul din 3  
noiembrie 2008

## Strategii pentru transportul public în orașe

### A patra întâlnire a grupului de lucru, octombrie 2008, Republica Cehă

Cea de-a 4-a întâlnire a grupului de lucru a avut loc în perioada 9-10 octombrie în Praga, Republica Cehă.

În cadrul a patru grupuri de lucru, participanții au discutat despre provocările cu care se confruntă transportul public. Grupul de lucru pentru Organizarea Pieței s-a ocupat de probleme cum ar fi contractele, stimulentele și monitorizarea, în vreme ce grupul de lucru pentru Relațiile cu Clienții s-a concentrat pe monitorizarea și analiza pieței transportului public. Experții din grupul de lucru pentru Managementul Corporativ au petrecut ambele zile într-o discuție aprofundată privind managementul corporativ strategic, iar grupul de lucru privind Echipamentul și Aspectele Operaționale și-a dedicat timpul următoarelor subiecte: aprovizionare și cererea de material rulant second-hand și piese de rezervă, respectiv managementul parcului auto.

Întâlnirea s-a încheiat în data de 11 octombrie cu o excursie de studiu organizată de Compania de Transport Public din Praga (Public Transport Company Prague: DPP). Excursia a inclus o vizită la centrul dispeceratului pentru sistemele de metrou, tramvai și autobuze din Praga și un tur al rețelei de metrou al DPP, care a necesitat reparații extinse după inundația dezastruoasă din 2002.



Noua stație de metrou supratrană Strizkov, din Praga, 2008



Asociația Internațională a Transportatorilor Publici (The International Association of Public Transport: UITP) – coordonator al SPUTNIC – caută operatori pentru transportul public în Noile State ale Uniunii Europene care doresc să afle mai multe despre dezvoltarea din cadrul acestui sector.

#### Persoană de contact:

Constantin Dellis  
Manager regional pentru Europa  
Centrală și de Est și Eurasia  
[constantin.dellis@uitp.org](mailto:constantin.dellis@uitp.org)

Sebastian Emig  
Coordonator SPUTNIC  
[sebastian.emig@uitp.org](mailto:sebastian.emig@uitp.org)

## Obțineți totul în scris

### Grupul pentru Organizarea Pieței se concentrează pe contractele de servicii publice

Experții grupului pentru Organizarea Pieței și-au concentrat atenția pe relația dintre autoritățile beneficiare ale serviciilor și operatorii de transport public. Discuția a fost împărțită pe mai multe subtematici:

- contracte de servicii publice (CSP);
- stimulente în cadrul CSP-urilor; și
- scheme de monitorizare pentru a evalua performanța unui operator.

Discuția a fost condusă prin prezentările câtorva experți ai grupului, cuprinzând, printre altele, experiențe din Sofia, Göteborg, Amsterdam și Praga.

În ciuda beneficiilor de necontestat ale contractelor de servicii publice, în multe orașe din Europa funcționează servicii publice de transport fără contract. În alte cazuri, există un contract, dar orașul nu se poate bucura de toate beneficiile sale

potențiale pentru că, de exemplu, termenul său este prea scurt sau pentru că este privit ca fiind doar o formalitate și nu un document util.

Se speră ca noua reglementare a UE 1370/2007 să îmbunătățească situația, pentru că ea face obligatorii contractele de servicii publice, și include prevederi care încurajează o mai mare transparență în relația contractuală dintre autorități și operatori. În conformitate cu reglementarea, un contract propriu-zis a devenit o condiție de bază pentru accesul la finanțarea investițiilor de către o terță parte.

În elaborarea unui contract de servicii publice este important să se definească țințele politicii privind transportul public și organizarea dorită a pieței (incluzându-se nivelul de libertate pe care îl va avea operatorul).

Astfel de contracte variază mult ca natură de la un oraș european la altul, neexistând o unică soluție care să se potrivească tuturor. Fiecare contract trebuie să fie conceput în acord cu condițiile esențiale locale.

Dată fiind solicitarea clienților de a avea o calitate mai ridicată a transportului public, există o tendință clară de a include stimulente în contractele de servicii publice. Stimulentele pot lua forma unor plăți bonus legate de indicatorii de calitate sau privind clienții/veniturile, dar pot include, de asemenea, amenințarea în ceea ce privește competiția sau perspectiva ca acel contract să nu mai fie prelungit. Stimulentele trebuie să fie elaborate cu atenție la detalii, astfel încât să producă efectele dorite și să se evite consecințele negative neașteptate.

O schemă de monitorizare ar trebui să fie o parte a oricărui contract. O astfel de schemă servește mai multor scopuri, pentru că, în același timp, este utilă evaluării nivelului îndeplinirii stipulațiilor contractuale, furnizează o bază pentru calculul stimulentele și ajută la stabilirea modului în care ar trebui administrat contractul. Monitorizarea este, de asemenea, utilă scopului fixării unor standarde și pentru identificarea lacunelor privind calitatea și performanța.

Există mai multe metode pentru a înregistra datele pentru monitorizare și fiecare servește unui scop diferit. Măsurătorile directe ale performanței sunt folosite, în general, ca o bază pentru penalități, iar sondajele privind satisfacția clienților sunt

instrumentul preferat pentru a calcula bonusurile.

Utilizarea așa-numiților "clienți misterioși", care se comportă ca și cum ar fi clienți obișnuiți și apoi furnizează detalii care oferă feedback cu privire la experiențele pe care le-au avut, poate să furnizeze deopotrivă stimulente pozitive și negative.

Standardele CEN (Comitetul European pentru Standardizare) EN (Norma Europeană) 13816 și 15140 privind calitatea serviciilor și măsurarea calității sunt puncte de plecare potrivite pentru dezvoltarea schemelor de monitorizare. Rezultatele monitorizării trebuie să fie făcute publice pentru a stimula competiția privind calitatea. În timp ce schemele de monitori-



**Discuții în cadrul grupului de lucru pentru Organizarea Pieței, Praga 2008**

zare sunt o parte suplimentară necesară a contractelor, relația dintre autorități și operatori trebuie să fie întotdeauna una de cooperare – pentru beneficiul clientului.

## Cunoașterea înseamnă putere

### Grupul pentru Relațiile cu Clienții observă o creștere a aprecierii cercetărilor de piață în Europa de Est

Discutarea sondajului realizat de experți a indicat că diferențele dintre țările din Europa de Vest și cele din cea de Est sunt mai mici decât diferențele din cadrul unor țări luate individual. Au existat exemple bune și exemple rele deopotrivă în Europa de Vest și în cea de Est.

Principalul punct aflat în discuție a fost "care este piața transportului public". Există două abordări: una din punctul de vedere al transportului și una din punct de vedere economic. Din punctul de vedere al transportului este încă o practică obișnuită să se neglijeze un segment important al pieței prin compararea transportului public doar cu alte "modalități personale de deplasare motorizată" și nu cu mersul pe jos sau cu mersul cu bicicleta. În timp ce excluderea mersului pe jos și cu bicicleta oferă transportului public un segment mai mare de piață (semnificând o importanță mai mare), el ignoră două modalități care pot oferi o susținere importantă transportului public.

Cine ar trebui să fie responsabil și cine este responsabil pentru monitorizarea pieței transportului public sunt întrebări care au fost discutate în mod foarte detaliat. S-a ajuns la poziția comună că, în majoritatea cazurilor, organizația responsabilă pentru vânzarea билетelor are cel mai mare interes în monitorizarea pieței transportului public. Faptul că transportul public este subvenționat are, de asemenea, un impact semnificativ asupra monitorizării.

În cazurile în care subvențiile sunt acor-



**Grupul pentru Relațiile cu Clienții observă o creștere a aprecierii cercetărilor de piață în Europa de Est**

date pe baza kilometrajului vehiculelor, interesul operatorilor de transport public și al autorităților de a-și păstra clienții și de a câștiga noi clienți se reduce în mod semnificativ, la fel ca și interesul lor pentru monitorizarea pieței.

Prin urmare, furnizarea de subvenții ar trebui să fie legată de asigurarea păstrării și câștigării de noi clienți și a furnizării unor servicii de înaltă calitate.

Importanța satisfacției clientului și a măsurării sale este critică, așa cum s-a discutat și la întâlnirile anterioare.

Experții au împărtășit ideea că sondajele ar trebui să se concentreze nu doar pe clienții existenți, dar și pe așteptările clienților potențiali. S-a subliniat că, în Europa de Est, așteptările în ceea ce privește

serviciile pentru transportul public sunt din ce în ce mai mari, pe măsură ce oamenii călătoresc și află care este nivelul serviciilor în Europa de Vest.

Un punct special aflat în discuție a fost acela al nevoii de a educa angajații din transportul public pentru a încuraja un comportament mai "civilizat". Acest lucru ar putea reduce numărul reclamațiilor clienților și al experiențelor negative.

Monitorizarea și analiza pieței pentru transport furnizează:

- baza pentru cunoașterea clienților;
- un fundament pentru întreaga activitate de marketing și pentru toate serviciile; și
- date privind așteptările clienților.

Lecțiile importante care au fost învățate sunt nevoia de a reduce numărul instrumentelor și concentrarea, în schimb, pe indicatori cheie. Atunci când se implementează realizarea unor sondaje, trebuie să se aloce un timp suficient pentru analiza datelor. De asemenea, analiza pieței trebuie să sprijine deciziile, nu să le întârzie.

Pentru a afla mai multe cu privire la dorințele oamenilor este necesar să se colecteze nu doar informație cantitativă, dar și calitativă.

Vorbind la modul general, cercetarea pieței este o relativă noutate pentru țările Europei de Est, dar, totuși, există o apreciere în creștere a monitorizării, deopotrivă în rândul utilizatorilor, dar și la nivelul publicului general.

## Planificarea strategică este adoptată de majoritatea companiilor pentru transportul public

**Experții în Managementul Corporativ spun că planificarea pe termen lung este generală, dar implementarea este o problemă distinctă**

Grupul de lucru pentru Management Corporativ, opt experți din șase state membre UE și trei reprezentanți din partea partenerilor grupului, au realizat un studiu amănunțit pe tema managementului corporativ strategic. Principalele chestiuni au fost: cum gestionează companiile pentru transportul public procesul lor de planificare strategică și cum asigură ele implementarea eficientă a strategiei lor?

Mai mult, ce fel de metode de management sunt utilizate și care sunt rezultatele lor?

Experții au investigat, de asemenea, ceea ce le place și ce nu în abordările privind managementul strategic în companiile fiecăruia dintre ei. Iată o compilație a răspunsurilor:

### Le place

- Strategia noastră este clară, stabilă și se poate executa
- Cooperarea în timpul întregului proces de pregătire (tip ascendent: bottom-up)
- Comunicarea strategiei noastre, incluzând ambițiile noastre
- Declarații clare privind misiunea și viziunea, care sunt anunțate, de asemenea, și prin rețeaua noastră intranet

- Presiunea venită de la nivelul superior al managementului pentru a gândi strategic
- Restructurarea companiei a inclus sinergia
- Succesul managementului financiar
- Noi utilizăm echilibrarea scopurilor
- Un sistem bun de raportare la nivel operațional
- Planul operațional pentru mentenanță
- Abordarea soluției comune
- Centrarea pe client
- Scurtimea și gradul mare de cuprindere
- Procesul de planificare strategică în sine. Este cea mai bună oportunitate de a formula probleme majore, ceea ce este important nu doar pentru conducere, dar și pentru toți managerii și întreg personalul

### Nu le place

- Nu a fost încă pus pe hârtie și elaborat mai în detaliu
- Întotdeauna trebuie să ne gândim la aspectele politice ale strategiei noastre
- Modalitatea prin care îl implementăm



Grupul de lucru pentru Management Corporativ, Praga 2008

- O concentrare prea mare pe afacerea de bază
- Strategia de marketing e mai degrabă deficitară
- Lipsa cooperării între unitățile organizaționale ale afacerii
- Scopuri nerealizabile
- Bani insuficienți pentru a realiza scopurile
- O presiune ridicată pentru externalizare
- Comunicarea strategiei
- Strategia noastră nu poate fi discutată (abordare descendentă: top-down)
- Neconcordanța scopurilor parțiale

## Cum poate deveni varianta second-hand opțiunea favorită

**Grupul privind Echipamentul și Aspectele Operaționale a determinat că echipamentul utilizat deja este o opțiune economică, cu condiția ca piesele de rezervă să fie disponibile**

Grupul privind Echipamentul și Aspectele Operaționale s-a limitat la două teme. Tema principală s-a referit la aprovizionare și cererea de material rulant second-hand și furnizarea pieselor sale de rezervă, în timp ce o discuție secundară a acoperit problema managementului parcului auto.

### Material rulant second-hand și furnizarea pieselor sale de rezervă

Chiar și sistemele legate de linii ferate cum sunt liniile de tramvai pot fi reînnoite prin cumpărarea de material rulant second-hand.

Cumpărarea de material rulant nou solicită resurse financiare puternice și investiții serioase, în timp ce opțiunea

second-hand pare a fi mult mai ieftină – cel puțin la prima vedere. Pentru că resursele financiare sunt limitate în majoritatea cazurilor, o strategie de investiții sofisticată și clară este obligatorie.

Abordarea recomandată depinde de orizontul de timp, după cum urmează:

- Scop pe termen scurt: cumpărarea de material rulant second-hand
- Scop pe termen mediu: modernizarea sau renovarea vehiculelor existente
- Scop pe termen lung: cumpărarea de material rulant nou

Indiferent de ce abordare este adoptată, renovarea infrastructurii trebuie să fie realizată în paralel. Regula de aur în reac-

tualizarea materialului rulant este: "Modernizarea materialului rulant urmează modernizării infrastructurii." În plus, proprietarul companiei de transport public trebuie să dezvolte rețeaua și să realizeze marketingul, comunicarea și brandingul companiei de transport public.

Gama soluțiilor posibile pentru materialul rulant second-hand merge de la soluția cu "un dolar" (cumpărarea de vehicule așa cum sunt) până la soluția completă și sustenabilă a contractului la cheie. Cu soluția contractului la cheie, operatorul cumpără o siguranță mai mare în planificare.

Dar această siguranță presupune un preț care trebuie plătit.



Pentru a obține asigurarea că reactualizarea materialului rulant este eficientă, există două mari provocări: furnizarea de piese de rezervă și omogenizarea și standardizarea parcului auto existent prin vânzarea și achiziționarea de material rulant second-hand.

Piese de rezervă prezintă o problemă deosebită pentru materialul rulant produs în Europa Centrală și de Est pentru că mulți dintre producători nu mai există și trebuie identificate surse alternative.

## Gestionarea parcului auto

Obiectivele principale ale unui sistem de gestionare a parcului auto, sunt, pe de o parte, o calitate mai bună și o atractivitate crescută a transportului public și, pe de altă parte, o eficiență mai bună și, totodată, costuri reduse.

## Recesiunea poate avea un efect favorabil pentru transportul public

De Greg Spencer

Dacă prosperitatea în creștere a subminat dominanța transportului public în Europa Centrală și de Est, este posibil oare ca o recesiune să inverseze situația?

Pentru serviciile subvenționate public cum este transportul public, recesiunea poate să aibă un efect favorabil în opinia unora dintre participanții la o întâlnire recentă a transportatorilor publici la Praga. Dar pentru fiecare optimist a existat cel puțin un sceptic, care susținea că automobilistii nu pot fi convinși să renunțe la "coconii" lor cu aer condiționat.

Această discuție a animat întâlnirea finală a SPUTNIC, un proiect pentru transportul public susținut de UE, care promovează transferul de expertiză din Europa de Vest în noile state ale Uniunii și în țările candidate.

Printre cei optimiști a fost și Stratos Papadimitriou, un expert în domeniul transportului public de la Universitatea din Pireu, Grecia. "Aceasta este o oportunitate pentru transportul public de a furniza oamenilor nu doar mijloace de transport mai sustenabile, ci, de asemenea, mai economice," a spus

Papadimitriou.

Dacă această criza financiară se va transforma într-o recesiune economică generală, ea va conduce la un declin net al călătoriilor, a prezis el. Dar o mare parte dintre kilometrii parcurși încă în călătorii se vor realiza prin transportul public.

Radu Popescu, manager general pentru Compania de Transport Public din Ploiești a fost de acord că este logic să se aștepte așa ceva. Totuși, el a spus că autoritățile care se ocupă cu transportul public trebuie să fie proactive pentru a păstra segmentul de piață câștigat. "Pentru a realiza acest lucru, este nevoie să se asigure un nivel minim de confort și anumite viteze," a spus Popescu. "Dar fără un angajament public și fără investiții publice, acest lucru nu se va întâmpla."

Mai puțin optimist a fost Guido Bruggeman, consultant și fost funcționar al Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare. "Mă aștept ca această criza financiară să nu aibă aproape nici un impact asupra utilizării mașinilor – sau, cel puțin, printre cei care au deja o mașină," a spus Bruggeman. "Ei

Pentru că parcul auto aduce venituri doar când vehiculele sunt în circulație, o disponibilitate mai mare a vehiculelor și viteze operaționale mai mari sunt, în cele mai multe cazuri, motivele principale pentru care companiile pentru transportul public adoptă sisteme pentru gestionarea parcului auto.

Punctualitatea și eficiența sunt elementele principale ale calității serviciilor și trebuie ridicate la nivelul așteptărilor clienților. Doar atunci clienții vor fi mai dornici să plătească pentru servicii. Alte instrumente, cum ar fi sistemele de informare a pasagerilor, sistemele de vânzare a biletelor și sistemele de monitorizare și localizare sunt bonusuri potențiale ale sistemelor de gestionare pentru parcurile auto și pot, de asemenea, contribui la o calitate mai bună și la venituri crescute.

nu se vor reorienta către transportul public pentru că ei au deja propria lor mașină."

Criza bancară pune alte probleme transportului public. Experții de la întâlnirea SPUTNIC au avut păreri împărțite. Unii au susținut că regiunea va rămâne pe un teren solid, pentru că băncile sale au baze sănătoase și regiunea, în general, beneficiază de subvenții substanțiale de la Fondurile Structurale și de Coeziune.

Dar acest lucru nu înseamnă că regiunea este izolată de criza creditelor.

Zoltan Adam Nemeth, manager al proiectelor UE pentru Compania de Transport Szeged din Ungaria, a observat că proiectele Fondului de Coeziune solicită o cofinanțare locală, care va fi mai dificilă acum.

Szeged se află în cursul procesului derulării unei investiții de 13 milioane de euro pentru a obține 9 tramvaie și 10 troleibuze. Fondul de Coeziune va furniza întregul capital necesar cu excepția a 13% din el, dar acei 13% s-ar putea să fie încă greu de acoperit.

## Următorii pași

### SPUTNIC intră în rotația sa orbitală finală

După cea de-a 4-a Întâlnire a Grupurilor de Lucru, echipa SPUTNIC sintetizează rezultatele obținute și procesează datele pentru a doua ședință plenară care va avea

loc la începutul anului 2009. La această întâlnire, concluziile vor fi susținute și verificate de către o audiență mai largă formată din actorii principali ai domeniului

transportului public (PT). Conferința finală, care va avea loc la Bruxelles în data de 3 iulie 2009, va prezenta rapoartele finale și rezultatele proiectului.

Dacă aveți vreun comentariu sau vreo întrebare sau dacă ați dori informații suplimentare, vă rugăm să vizitați website-ul proiectului [www.sputnicproject.eu](http://www.sputnicproject.eu) sau să îl contactați pe Sebastian Emig la [sebastian.emig@uitp.org](mailto:sebastian.emig@uitp.org)

Buletin informativ conceput și pregătit de Centrul Regional de Protecție a Mediului pentru Europa Centrală și de Est (Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe: REC)

Tipărit de Typonova

SPUTNIC este un proiect finanțat de către Comisia Europeană prin al 6-lea Program Cadru pentru Dezvoltare și Cercetare.

