

IV Pla Estratègic del Port de Barcelona 2021-2025

de l'evolució del Port, previsiblement també canviarà molt les properes dècades, de manera que exigirà nous serveis, solucions i fins i tot, infraestructures, per donar resposta a les necessitats de flexibilitat, resiliència, adaptabilitat i rapidesa de consumidors i proveïdors.

És per això que malgrat els grans interrogants vigents sobre l'evolució futura del món, Europa i les seves economies, es fa imprescindible en l'actual procés de planificació estratègica, dibuixar els escenaris de futur més plausibles a llarg termini (avui dia 2040 es pot considerar sense cap mena de dubte el llarg termini). Una vegada identificats, cal dibuixar unes línies d'actuació genèriques, descartant aquelles que siguin incompatibles amb algun dels escenaris possibles desitjats.

Avaluació del III Pla Estratègic 2015-2020

El IV Pla Estratègic seria incomplert sense una avaluació del precedent III Pla Estratègic del Port de Barcelona 2015-2020. En concret, cal mesurar el grau d'assoliment dels diversos objectius quantitius i qualitius que s'hi havien fixat. Aquesta avaluació ens ha de permetre:

- Disposar d'un retorn d'experiència que ens ajudi en el procés d'elaboració del IV Pla Estratègic
- Disposar d'una eina de control de qualitat dels plans estratègics elaborats
- Avaluar el grau de compliment dels objectius estratègics
- Mostrar als ciutadans i a la comunitat del Port de forma transparent els resultats de la implementació d'un pla estratègic
- L'avaluació ex-post és una eina de seguiment addicional per determinar la flexibilitat del port envers escenaris disruptius

1.3.1. Anàlisi del grau de compliment dels objectius 2015-2020

A la taula següent es presenta el grau d'assoliment dels objectius mesurables definits en el III Pla Estratègic del Port de Barcelona. El nivell de compliment ha quedat absolutament alterat per la crisi del Covid-19, especialment en tot allò que fa referència als objectius de tràfic. La crisi ha implicat una reducció substancial de determinades activitats i, en d'altres casos com el de creuers, l'aturada completa. L'evolució de l'activitat portuària a principis de l'any 2020 apuntava cap a un nivell d'assoliment moderat de la majoria d'objectius de tràfic fixats en el Pla 2015-2020. Malauradament, la crisi del Covid-19 va aturar de forma sobtada aquesta evolució. Aquest canvi ha estat especialment dramàtic en relació al tràfic de passatgers i a l'activitat general al Port Vell.

En el moment de redacció d'aquest apartat, faltaven pocs mesos per finalitzar l'any 2020 i l'evolució a mitjà termini de la crisi Covid-19 era encara una incògnita. Per poder completar aquest exercici de mesurament del grau d'assoliment dels objectius 2015-2020, es va realitzar una projecció de resultats a finals del 2020 que probablement haurà sofert variacions. Aquesta projecció es completa amb un repàs del grau d'assoliment dels objectius que s'havia assolit el 2019 i una estimació del que s'assolirà el 2020 (tenint en compte que aquest document es redactà uns mesos abans d'acabar l'any). Cal dir però que l'avaluació a finals del 2019 ofereix probablement una fotografia més fidedigne de l'evolució del port durant el període de vigència de l'anterior Pla Estratègic que la del 2020 en plena pandèmia del Covid-19.

Per tal de determinar el grau d'assoliment, s'ha definit una llegenda de colors on cadascun d'ells representa el % de desviació negatiu o positiu respecte als objectius mesurables definits en el pla estratègic.

Desviació	Grau d'assoliment
<0%	
>0-10%	
>10-20%	
>20%	

IV Pla Estratègic del Port de Barcelona 2021-2025

III Pla Estratègic	Objectius mesurables	Evidències 2019 i grau assoliment		Previsió evidències 2020 i impacte COVID	
OE-1 Augmentar els tràfics estratègics	70 milions de tones	66 milions de tones		58 milions de tones	
	3 milions de contenidors (TEU)	3,3 milions de contenidors (TEU)		2,9 milions de contenidors (TEU)	
	2,3 milions de contenidors de hinterland (TEU)	1,9 milions de contenidors de hinterland (TEU)		1,8 milions de contenidors de hinterland (TEU)	
	1,2 milions de vehicles nous	0,8 milions de vehicles nous		0,5 milions de vehicles nous	
	150.000 UTI transportades mitjançant Autopistes del Mar (tràfic ro-ro no domèstic)	157.210 UTI		152.735 UTI	
	14 milions de tones d'hidrocarburs	12,3 milions de tones d'hidrocarburs		9,8 milions de tones d'hidrocarburs	
	2,8 milions de creueristes	3,1 milions de creueristes		0,2 milions de creueristes	
OE-2 Ampliar el hinterland del Port de Barcelona	80% de la quota de mercat a Catalunya	56% GR+CG volum 74% GR+CC valor 84% TEU volum 87% TEU valor		Pendent de processar les dades de hinterland del 2020 tot apunta cap a l'assoliment de l'objectiu	
	50% de la càrrega contenitzada amb origen o destinació fora de Catalunya	27% volum 26% valor		Pendent de processar les dades de hinterland del 2020 tot apunta cap al no assoliment de l'objectiu	
	55% de la quota de mercat al nord-est interior (Aragó-La Rioja-Navarra)	54% volum 49% valor		Pendent de processar les dades de hinterland del 2020 tot apunta cap a l'assoliment de l'objectiu	
	20% del mercat de Madrid	11% volum 12% valor		Pendent de processar les dades de hinterland del 2020 tot apunta cap al no assoliment de l'objectiu	
	15% del mercat del sud de França (Toulouse, Burdeaux, Lyon, Perpignan)	7%		Pendent de processar les dades de hinterland del 2020 tot apunta cap al no assoliment de l'objectiu	
	300.000 TEU generats per les terminals interiors del Port de Barcelona	249.751 TEU		264.000 TEU	
OE-3 Millorar la connectivitat amb el foreland	130 línies regulars	90 línies regulars directes		100 línies regulars directes	
	5 països del foreland amb representació comercial de la APB	5 (França, Japó, Xina, Vietnam i Argentina)		5 (França, Japó, Xina, Vietnam i Argentina)	
OE-4 Completar la gran ampliació	2017 finalització de la ampliació de la	Fase 1C en curs			

IV Pla Estratègic del Port de Barcelona 2021-2025

III Pla Estratègic	Objectius mesurables	Evidències 2019 i grau assoliment		Previsió evidències 2020 i impacte COVID	
del Port de Barcelona	terminal BEST (fases 1B i 1C).				
	Disposar el 2017 de la nova terminal E de creuers .	Obra completada	●		●
OE-5 Millorar l'eficiència i qualitat dels serveis del Port	90% d'inspeccions físiques de la duana, en menys de 17 hores.	72,50% (empreses certificades)	●	80% (empreses certificades)	●
	Mantenir el lideratge a la Mediterrània en productivitat de les terminals de contenidors.	Informació no disponible		Informació no disponible	
OE-6 Reduir els costos logístics del pas de la mercaderia	25% de reducció per m2 dels costos portuaris d'ocupació, respecte el 2012.	Informació no disponible		Informació no disponible	
	25% de reducció en els costos de manipulació (no estiba) associats a un contenidor respecte el 2012.	Costos estables	●	Costos estables	●
OE-7 Crear nous serveis i potenciar els serveis diferencials existents (serveis de marca)	90% dels tràmits documentals del Port de Barcelona realitzats per via telemàtica	91,68% dels tràmits documentals del Port de Barcelona realitzats per via telemàtica.	●	Dades no disponibles però previsiblement s'assolirà l'objectiu	●
	110 empreses adherides a l'Efficiency Network (a EN diuen objectiu 2020 era 100)	92 empreses adherides a l'Efficiency Network (dada de gener 2020 sobre 2019)	●	93 empreses adherides a l'Efficiency Network	●
OE-8 Promoure la innovació en serveis i processos portuaris	4 projectes europeus anuals amb participació d'empreses del port de Barcelona	Al menys 6 projectes europeus oberts amb participació d'empreses del port de Barcelona	●	Al menys 6 projectes europeus oberts amb participació d'empreses del port de Barcelona	●
OE-9 Millorar l'accessibilitat i la mobilitat	Accés ferroviari sud del Port de Barcelona finalitzat el 2018	No realitzat	●	No realitzat	●
	Accés viari sud del Port de Barcelona finalitzat el 2018	No realitzat	●	No realitzat	●
	Tercer fil fins a Port Bou en funcionament el 2020	No realitzat	●	No realitzat	●

IV Pla Estratègic del Port de Barcelona 2021-2025

III Pla Estratègic	Objectius mesurables	Evidències 2019 i grau assoliment	Previsió evidències 2020 i impacte COVID
	Apartadors ferroviaris de 750 metres cap al centre ibèric el 2018	No realitzat.	● No complert. Conveni signat l'octubre del 2020 entre Puertos del Estado, ADIF i APB ●
OE-10 Potenciar la intermodalitat	20% de quota ferroviària en contenidors	13,3%	● 14% ●
	40% de quota ferroviària en vehicles nous	36,2%	● 37,5% ●
	150.000 UTI transportades mitjançant autopistes del mar (tràfic ro-ro no domèstic)	157.210 UTI	● 152.735 UTI ●
	1 terminal de ferroustage operativa al Port de Barcelona o en un entorn proper	En funcionament 1 servei mixt semi-remolcs - contenidors Can Tunis - Luxemburg. També altres serveis mixtos des de Morrot	● En funcionament serveis mixtos des de Morrot ●
OE-11 Crèixer de forma sostenible	Augmentar al 2% l'aportació del Port de Barcelona al VAB català	1,7% d'aportació del Port de Barcelona al VAB català	● Estudi d'impacte actualitzat del port pendent de completar ●
	150 milions d'euros d'estalvi anual en externalitats	173,78 milions d'euros	● 165 milions d'euros ●
OE-12 Millorar la integració entre el Port i la ciutat	20 milions de visitants al Port Vell	16 milions de visitants al Port Vell	● 2 milions ●
OE-13 Ser un dels principals pols de la indústria nàutica a la Mediterrània	100 milions de xifra de negoci vinculats a la indústria de la nàutica al Port de Barcelona	Tot i que no s'han pogut obtenir les dades les xifres de les concessions de l'APB apuntes cap a un assoliment de l'objectiu	● Tot i que no s'han pogut obtenir les dades les xifres de les concessions de l'APB apuntes cap a un assoliment de l'objectiu ●
	Més de 950 amarratges per iots	+ de 1.000	● + de 1.000 ●
	Més de 80 amarratges per a mega-iots (més de 25 metres d'eslora)	148 per a iots de més de 100 metres d'eslora	● 148 per a iots de més de 100 metres d'eslora ●

Figura 4 – Quadre d'assoliment dels objectius estratègics i operatius del III Pla Estratègic

Dels 38 objectius previstos, 20 s'han complert amb escreix i 5 s'han quedat força a prop. Així doncs, aproximadament un 60% dels objectius estratègics mesurables s'han complert. Dels restants, els que han quedat més lluny són els relatius als accessos ferroviaris, els d'ampliació del hinterland i els de tràfic de cotxes i hidrocarburs.

1.3.2 Aspectes rellevants no contemplats al III Pla Estratègic

El III Pla Estratègic del Port de Barcelona, malgrat tenir una vocació holística, no va profunditzar suficientment en alguns aspectes que posteriorment han estat més rellevants del que es creia en el decurs de la seva elaboració. És necessari destacar les omissions i aspectes insuficientment tractats més rellevants per completar així el procés d'avaluació del III Pla Estratègic.

Digitalització i tecnologies disruptives. La digitalització de tot tipus d'activitats i processos i l'aparició constant i cada vegada més freqüent de tecnologies disruptives, és també un factor clau en l'evolució del sector logístic i per tant, de l'activitat portuària. El III Pla Estratègic, no profunditzà suficientment en aquestes qüestions i en la identificació de les iniciatives a adoptar per adaptar el port del futur a aquest nou escenari i posicionar-lo com un port capdavanter a nivell nacional, europeu i internacional en la digitalització dels seus processos.

Ecosistema logístic metropolitana. El Pla pràcticament no feia esment a la interacció del port amb els diversos agents públics i privats que conformen l'ecosistema logístic metropolitana i en especial l'aeroport i zones immològiques com ara el Consorci de la Zona Franca i, fins i tot, la mateixa Zona d'Activitats Logístiques (ZAL). La concentració de tots aquests espais i agents i molts d'altres de menors dimensions en una mateixa ubicació geogràfica dota al Port d'una sèrie d'avantatges competitius diferencials de pols portuaris del seu entorn immediat i més allunyat. Calia doncs aprofundir en aquesta interacció i col·laboració.

Creixement del clúster nàutic. En el moment en que es redactava el III Pla Estratègic, el clúster nàutic de Barcelona era encara una iniciativa a mig camí i, en alguns aspectes, embrionària. No es va preveure suficientment el seu potencial de creixement. L'any 2020, és en un potent clúster nàutic-industrial líder a la Mediterrània i generador de sinèrgies molt positives amb l'entorn urbà i portuari que l'envolta.

Sostenibilitat mediambiental. El III Pla Estratègic del Port fixava com a un dels seus eixos estratègics la sostenibilitat, doncs ja tenia en compte la importància de promoure cadenes logístiques sostenibles i la necessitat d'impulsar una activitat portuària compatible amb la qualitat de l'aire i l'aigua i respectuosa amb el clima. N'és un exemple la promoció exitosa de la intermodalitat que ha permès retirar de la carretera cap a mitjans de transport més sostenibles com ara el tren i les autopistes del mar, aproximadament un milió de camions durant el període de vigència del III Pla Estratègic. L'automatització de la nova terminal de contenidors també és un exemple d'èxit de descarbonització de l'activitat portuària gràcies a la utilització d'equipament de manteniment que funciona amb electricitat i no amb combustibles fòssils. També ho és la modernització dels mecanismes de seguiment de la qualitat de l'aigua i de l'aire del Port.

El rol cabdal pel futur del planeta de la sostenibilitat, en els seus tres vessants, havia quedat fixat globalment amb l'adopció per part de les Nacions Unides de l'Agenda pel Desenvolupament Sostenible el 2015, a la qual s'identificaven 17 grans objectius globals a l'horitzó 2030. Uns anys abans, entraren en vigor regions marítimes ECA a diversos punts del planeta que contribuïren a impulsar mesures ambicioses també en el sector marítim, per combatre el canvi climàtic i millorar la qualitat de l'aire a les ciutats.

Malauradament, el III Pla estratègic aprovat aleshores no contemplà algunes iniciatives amb un fort impacte en la sostenibilitat de l'activitat portuària. És cert que moltes depenen d'actuacions legislatives i industrials que no són de la competència del Port de Barcelona i a les quals només pot incidir de manera colateral. Ara bé, en alguns casos, el Port hagués pogut assumir el rol de motor de canvi que el IV Pla Estratègic si que li atribueix com es veurà més endavant.

Finalment el III Pla Estratègic no contemplava la seva vinculació amb dos marcs amb profundes implicacions en el desenvolupament del port com són els referits Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de Nacions Unides i el Marc Estratègic del sistema portuari d'interès general. L'explicació d'aquesta mancança rau en el calendari: els ODS foren aprovats el 25 de setembre del 2015, uns mesos més tard per tant de l'entrada en vigor del III Pla Estratègic. No es pogueren per tant contemplar en el procés d'elaboració del III Pla. El Marc Estratègic del sistema portuari d'interès general vigent en el moment de redacció del III Pla Estratègic havia estat aprovat el 1998, a finals per tant del segle XX. Responia per tant a un entorn i unes tendències desfasades

respecte el que es discutia i analitzava quan s'elaborava el nou Pla Estratègic del Port de Barcelona. Avui segueix estant encara vigent el mateix Marc Estratègic tot i que s'ha iniciat el seu procés d'actualització.

1.3.3 Lliçons apreses de l'avaluació ex-post

- El grau d'assoliment dels objectius fixats en el III Pla estratègic es pot considerar en línies generals moderadament satisfactori, amb dues notables excepcions: l'execució de les infraestructures ferroviàries i el grau d'assoliment dels objectius de tràfic. Aquest menor grau d'assoliment s'explica en bona part com a conseqüència de la crisi del Covid-19, tot i que en alguns casos també es deuen a la manca de competitivitat de l'oferta portuària al hinterland ampliat. Els principals motius que expliquen la falta d'assoliment d'altres objectius són d'una banda la lentitud en la presa de determinades decisions compartides i, de l'altra, la capacitat d'influència limitada del port i dels seus agents en l'assoliment d'altres objectius com són alguns relacionats amb previsions de tràfic i el desenvolupament d'infraestructures ferroviàries com les obres previstes a la línia Barcelona-Saragossa, la implantació del tercer fil fins a Port Bou, les actuacions a l'antiga llera del Llobregat i els nous accessos ferroviaris al port.
- Necessitat de que el procés d'elaboració del Pla Estratègic sigui un procés participatiu en el qual intervinguin tots els actors interessats en el desenvolupament futur del Port i no només la Comunitat Portuària de Barcelona. Això inclou les principals administracions públiques municipals, metropolitanes i regionals.
- Necessitat d'establir indicadors i objectius que permetin realitzar un seguiment periòdic del grau de compliment del Pla Estratègic. Aquest seguiment hauria de ser anual o pel cap baix, bi-anual.
- L'entorn cada vegada més canviant, obliga a realitzar una revisió del Pla transcorregut a la meitat del seu període de vigència (any 2023) i actualitzar-lo si s'escau.
- Cal involucrar activament els carregadors, operadors logístics i agents marítims en l'elaboració del Pla ja que la comunitat portuària serveix les seves cadenes logístiques. La missió del port segueix pivotant sobre la provisió de serveis competitius que contribueixin a la competitivitat de les cadenes logístiques que passen del port que depenen, en gran mesura, de les estratègies d'exportadors i importadors.
- Necessitat de compatibilitzar la visió a curt termini (2021-2025) amb una visió a llarg termini que dibuixi com a mínim, uns possibles escenaris en funció de determinades variables.
- Manca de coneixement del Pla en determinats col·lectius professionals, i per tant necessitat de millorar-ne la difusió interna i externa