



Pla d'actuació **Ferrocarrils** **de la Generalitat** **de Catalunya** 2017-2021



Generalitat de Catalunya
**Departament de Territori
i Sostenibilitat**



FGC
Ferrocarrils
de la Generalitat
de Catalunya

Contingut

.....	5
1 Introducció	6
1.1 Presentació d'FGC	6
1.1.1 Què és FGC	6
1.1.2 El caràcter d'empresa d'FGC	6
1.1.3 L'estructura d'FGC.....	7
1.2 Les activitats del grup.....	8
1.2.1 Principals activitats de l'àmbit ferroviari.....	8
1.2.2 Principals activitats de l'àmbit de turisme i muntanya	12
1.2.3 Altres activitats.....	16
1.2.4 Principals dades i xifres	17
2 Els aspectes estratègics	26
2.1 La missió, visió i estratègia	26
2.1.1 FGC alineat amb el Govern de Catalunya.....	26
2.1.2 Qui som i d'on venim?.....	27
2.1.3 Què som?	28
2.2 La visió 2021	30
2.2.1 Què serem	31
2.2.2 Què podem arribar a ser	33
2.2.3 Nous paradigmes.....	36
2.3 Antecedents i el component participatiu.....	44
2.3.1 Cronologia del procés participatiu	44
2.3.2 El procés participatiu: aportacions estratègiques.....	45
2.4 Objectius estratègics	47
3 El programa d'actuació	50
3.1 El Compromís (Escenari Base).....	54
3.1.1 Àmbit Corporatiu.....	54
3.1.2 Línies Metropolitanas.....	64
3.1.3 Altres serveis ferroviaris.....	68
3.1.4 Infraestructura Ferroviària d'FGC	71
3.1.5 FGC Turisme i Muntanya	72
3.1.6 FGC internacional	78
3.2 Per anar més enllà (desenvolupament del potencial d'FGC).....	79

3.2.1	Polítiques: potencial estratègic.....	79
3.2.2	Projectes específics	80
4	Els recursos.....	82
4.1	Introducció	82
4.2	Necessitats i aportacions, visió global.....	83
4.3	Fonts de finançament.....	85
4.3.1	Ingressos de l'activitat:.....	86
4.3.2	Aportacions Generalitat i ATM a FGC.....	87
4.3.1	Distribució de les aportacions	88
4.3.2	Endeutament.....	89
4.4	Necessitats	90
4.4.1	Recursos humans	90
4.4.2	Energia.....	94
4.4.3	Inversions	95
5	Mapa d'objectius i Sistema d'Indicadors	102
5.1	Introducció	102
5.2	Objectius operatius	102
Annexos.....		108
Annex 1:	Indicadors dels objectius operatius del Contracte Programa.....	108
Annex 2:	Indicadors dels objectius operatius vinculats a productivitat i avaluació individualitzada.	115
Annex 3	Compromisos d'FGC en matèria de RRHH	119

Pàgina en blanc



1

Introducció

1 Introducció

1.1 Presentació d'FGC

1.1.1 Què és FGC

Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC) és un ens empresarial públic adscrit al Departament de Territori i Sostenibilitat (TES) que es dedica a administrar, infraestructures i a operar serveis ferroviaris, així com a gestionar ferrocarrils turístics i estacions de muntanya.

FGC és una empresa al servei de la Generalitat per garantir la mobilitat a Catalunya i per contribuir al dinamisme econòmic i social de les comarques de muntanya.

Des del seu origen, la gestió d'FGC s'ha caracteritzat per l'orientació al client i per una òptica empresarial que han fet de la qualitat en el servei i dels comptes de resultats els grans eixos articuladors.

Aquests principis de gestió, sostinguts en el temps, han fet d'FGC una empresa capdavantera tant en l'àmbit de l'operació del transport i la mobilitat metropolitana (els seus indicadors superen els dels altres operadors de transport) com en el de la gestió d'instal·lacions turístiques.

1.1.2 El caràcter d'empresa d'FGC

FGC és una empresa pública amb vocació de servei al ciutadà i amb unes característiques molt específiques derivades tant del seu origen, com de la voluntat política de consolidar-la com a model de gestió.

Cal tenir molt present que l'origen d'FGC, al contrari d'altres ens i empreses públiques, no es basa en l'externalització de tasques de l'administració pública, sinó en l'assumpció de tasques, serveis i explotacions que estaven en el sector privat, però que es trobaven en situació de fallida i descapitalitzats. Això, tant en l'àmbit del servei públic ferroviari com en el del turisme.

Així mateix, cal tenir en compte que FGC és una empresa productora de serveis i això fa que la seva gestió, les seves relacions laborals, el seu tracte amb els clients i els proveïdors són els d'una empresa i no els d'una administració.

Per tal de garantir la necessària qualitat del servei i la corresponent satisfacció dels clients, ha estat necessari que FGC es dotés de capacitats i recursos adients, ja que moltes de les tasques desenvolupades presenten un alt nivell de complexitat tècnica, obligant a tenir personal molt especialitzat i altament qualificat.

L'equip humà d'FGC s'incorpora a l'empresa mitjançant contractes laborals i organitza el seu treball en torns, per donar continuïtat al servei 24 hores al dia, 7 dies a la setmana, 365 dies a l'any.

FGC manté un procés de millora contínua, treballant i desenvolupant diferents estratègies empresarials per a seguir millorant l'eficiència.

1.1.3 L'estructura d'FGC

Actualment FGC s'organitza, sota una Presidència i una Direcció General, en diverses àrees agrupades en els següents àmbits:

- **FGC Operadora**
- **FGC Infraestructura**
- **Projectes**
- **FGC Turisme i Muntanya**
- **FGC Serveis Corporatius**
- **FGC Direcció Social Corporativa**

A l'entorn d'FGC, com a ens públic empresarial i per a l'assoliment dels seus fins específics, es situen diverses societats amb participació majoritària d'FGC que, juntament amb l'empresa principal, constitueixen el Grup FGC:

- Constituïdes en l'àmbit ferroviari:
 - **FGC Rail SA (100 % FGC)**
 - **Autometro SA (60 % FGC)**
 - **Cargometro Rail Transport SA (51 % FGC)**
- Constituïdes en l'àmbit del turisme:
 - **Vallter SA (75,76% FGC)**

Finalment, FGC també té participacions minoritàries d'altres empreses del sector:

- **Tramvia Metropolità SA (2,5 % FGC)**
- **Tramvia Metropolità del Besòs SA (2,5 % FGC)**
- **Societat Catalana per a la Mobilitat, SA (2% d'FGC)**








1.2 Les activitats del grup

Les principals activitats del grup FGC es poden dividir en :

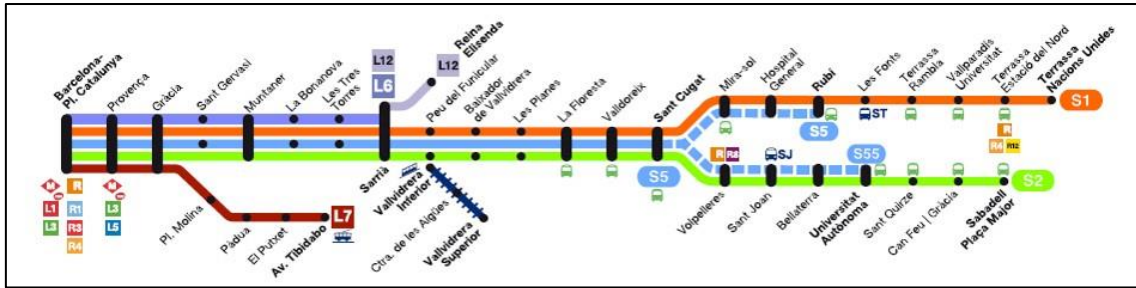
- Àmbit Ferroviari
 - Línia Barcelona - Vallès
 - Línia Llobregat - Anoia
 - Línia Lleida - La Pobla de Segur
 - Transports per la xarxa de l'Adif
 - Activitats comercials complementàries de l'àmbit ferroviari
 - Finançament obres que Infraestructures de Catalunya realitza a compte d'FGC
- Àmbit de Turisme i Muntanya
 - L'explotació de Montserrat
 - L'estació de muntanya de Vall de Núria
 - L'estació de muntanya de La Molina
 - Les estacions de muntanya d'Espot i Port Ainé
 - L'estació de muntanya de Vallter 2000
 - El Ferrocarril Turístic de l'Alt Llobregat
 - Les activitat turístiques a la línia Lleida – la Pobla de Segur
 - El funicular de Gelida
 - L'explotació comercial dels trens històrics d'FGC
 - El tren de l'ensenyament
 - La gestió de l'Espai Provença i de l'Espai de la Llum
 - El local comercial del carrer Pelai
- Altres activitats
 - Serveis de consultoria

1.2.1 Principals activitats de l'àmbit ferroviari

• Línia Barcelona-Vallès

- Comunica Barcelona amb les principals ciutats del Vallès Occidental (Sabadell, Terrassa, Rubí i Sant Cugat) passant pel campus de Bellaterra de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Transporta viatgers en dos serveis diferenciats:
 - El servei urbà, amb les línies:
 -  (Pl. Catalunya – Sarrià)
 -  (Pl. Catalunya – Av. Tibidabo)
 -  (Sarrià – Reina Elisenda)
 - El servei suburbà, conegut com a Metro del Vallès, amb les línies:
 -  (Barcelona – Terrassa)
 -  (Barcelona – Sabadell)
 -  (Barcelona – Sant Cugat/Rubí)
 -  (Barcelona – Universitat Autònoma)

Totalment integrat en aquesta línia hi ha, també, el funicular de Vallvidrera.



Esquema de la línia Barcelona – Vallès

• Línia Llobregat-Anoia

- Comunica Barcelona, L’Hospitalet de Llobregat i Cornellà de Llobregat amb Manresa i Igualada, passant per les poblacions del marge dret del riu Llobregat situades entre Sant Boi de Llobregat i Martorell.
- El transport de viatgers a la línia Llobregat-Anoia s’organitza en dos serveis diferenciats:
 - El servei suburbà, o Metro del Baix Llobregat, amb una línia de caràcter urbà i tres suburbanes:

L8 (Barcelona – Molí Nou Ciutat Cooperativa)

S33 (Barcelona – Can Ros)

S4 (Barcelona – Olesa de Montserrat)

S8 (Barcelona – Martorell Enllaç)

- El servei de rodalia, o Metros Comarcals, amb les línies:

Metro del Bages:

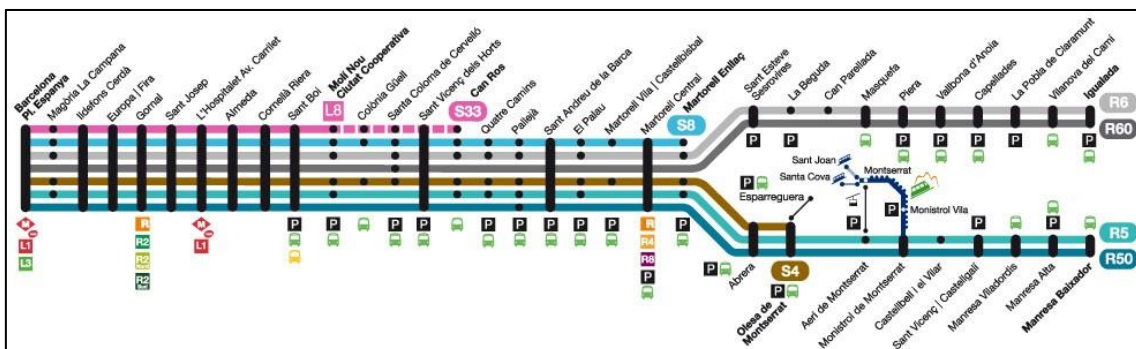
R5 (Barcelona – Manresa) semidirecte entre Martorell i Barcelona

R50 (Barcelona – Manresa) semidirecte entre Manresa i Barcelona

Metro de l’Anoia:

R6 (Barcelona – Igualada) semidirecte entre Martorell i Barcelona

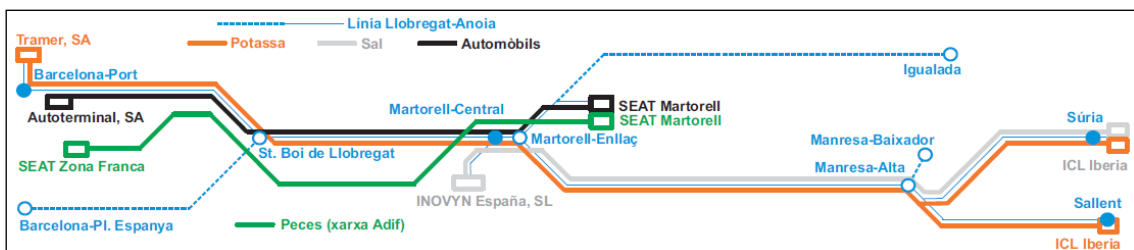
R60 (Barcelona – Igualada) semidirecte entre Igualada i Barcelona



Esquema de la línia Llobregat-Anoia. Servei viatgers

A més del transport de viatgers, a la línia Llobregat-Anoia també es fa **transport de mercaderies**:

- Transport de potassa:
 - Càrrega: **mina de Súria i mina de Sallent (ICL Iberia).**
 - Descàrrega: **port de Barcelona** (per a posterior càrrega a vaixell).
- Transport de sal (en funció del futur de la planta d'INOVYN):
 - Càrrega: **mina de Súria (ICL Iberia).**
 - Descàrrega: **factoria de Martorell d'INOVYN España SL.**
- Transport de cotxes (amb l'empresa filial Autometro SA):
 - Càrrega: **factoria Seat de Martorell.**
 - Descàrrega: **port de Barcelona** (per a posterior càrrega a vaixell).



Esquema de la línia Llobregat-Anoia. Servei mercaderies

• Línia Lleida - la Pobla de Segur

Comunica Lleida amb Balaguer, passant per les poblacions del marge esquerre del riu Segre, i amb Tremp i La Pobla de Segur, seguint el curs del riu Noguera Pallaresa.

Es poden identificar dos àmbits clarament diferents:

- El tram entre Lleida i Balaguer, on la demanda és de tipus de rodalia.
- El tram entre Balaguer i La Pobla, on la demanda és de tipus regional.



Esquema de la línia Lleida - la Pobla de Segur

Aquesta línia, connectada a la xarxa ferroviària d'interès general (RFIG), s'operava amb trens i personal de Renfe, mitjançant un contracte amb FGC. L'Adif feia la regulació del trànsit i el manteniment de les infraestructures, mitjançant un conveni amb FGC.

Des de l'1 de juliol del 2015, FGC ha assumit directament la regulació del trànsit i el manteniment de les infraestructures i, des del 25 de juliol del 2016, presta directament el servei amb trens i personal propi.

A la línia Lleida - la Pobla de Segur actualment no hi ha transport de mercaderies.

- **Transports per la xarxa de l'Adif**

A més de les activitats ja esmentades de transport de mercaderies a la línia Llobregat-Anoia (sal, potassa i cotxes), FGC també col·labora en el transport de mercaderies per ferrocarril per la xarxa de l'Adif.

En particular, per la línia de l'Adif que uneix Can Tunis amb Castellbisbal i Martorell i mitjançant l'empresa filial **Cargometro Rail Transport SA**:

- Transport de components:
 - Càrrega: **factoria Seat de Zona Franca**.
 - Descàrrega: **factoria Seat de Martorell**.

FGC també fa activitats d'impuls del transport de mercaderies per ferrocarril, tant cap a la península ibèrica com cap a la resta d'Europa, entre les que destaca:

- Participació en el **Comitè de serveis Multimodals**, que s'articula com a comissió interdepartamental de la Generalitat. S'està treballant per a obtenir finançament a través del programa POCTEFA.

- **Activitats comercials complementàries de l'àmbit ferroviari**

A més de les activitats estrictament ferroviàries de transport de viatgers i de mercaderies, FGC també explota altres activitats comercials, entre les quals destaquen:

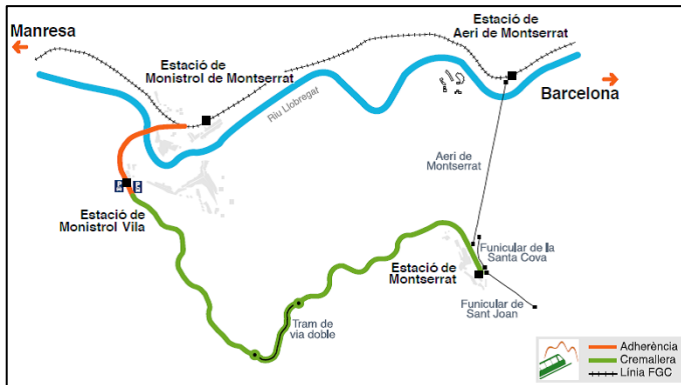
- Operador de telecomunicacions:
 - Lloguer de fibres òptiques pròpies als operadors de telefonia i dades.
 - Lloguer de canalitzacions per al pas de fibres òptiques de tercers.
 - Altres.
- Comercialització de dependències no necessàries per a l'activitat ferroviària, especialment per a oferir serveis als clients (bars, quioscos de premsa, botigues, etc.) i gestió del patrimoni.
- Comercialització d'espais publicitaris en els trens i les estacions.

1.2.2 Principals activitats de l'àmbit de turisme i muntanya

• L'exploració de Montserrat

Situada als termes de Monistrol de Montserrat (Bages) i Collbató (Baix Llobregat), inclou:

- El ferrocarril de cremallera Monistrol - Montserrat.
- El funicular de Sant Joan i el funicular de la Santa Cova.
- Espais didàctics diversos (Exposició del cremallera, a Monistrol, l'Aula de la Natura, a l'estació superior del funicular de Sant Joan, etc.).



Esquema del cremallera i funiculars de Montserrat

• L'estació de muntanya de Vall de Núria

Situada als termes de Ribes de Freser i Queralbs (Ripollès), inclou principalment:

- El ferrocarril de cremallera Ribes – Núria.
- L'estació de muntanya (pistes, remuntadors i instal·lacions diverses).
- El complex del Santuari (Hotel Vall de Núria, restauració, lloguer de material d'esquí i de muntanya, botiga, etc.).
- Parc lúdic i activitats d'estiu i hivern

El 2008 se li va adscriure la gestió del Ferrocarril Turístic de l'Alt Llobregat (Tren del Ciment), que es descriu més endavant.



Esquema de pistes de Núria

- **L'estació de muntanya de La Molina**

Situada als termes d'Alp (Cerdanya), Toses (Ripollès) i Bagà (Berguedà), inclou diverses pistes (més de 65 km), remuntadors i instal·lacions, principalment relacionades amb la pràctica de l'esquí alpí i l'snowboard, a més de serveis de restauració i de lloguer de material d'esquí. També disposa d'equipaments i serveis per a les activitats d'estiu.



Esquema de pistes de La Molina

- **Les estacions de muntanya d'Espot i Port Ainé**

Espot està situada en el terme d'Espot i Port Ainé en els termes de Rialp i Soriguera (Pallars Sobirà). Inclouen més de 50 km de pistes, diversos remuntadors i instal·lacions relacionades amb la pràctica de l'esquí alpí i l'snowboard. També inclouen, a més de serveis de restauració i de lloguer de material d'esquí:

- L'Hotel Port Ainé 2000 a les mateixes pistes d'esquí.
- L'Alberg Les Estades, ubicat entre els pobles de Rialp i Sort.



Esquema de pistes de Port Ainé



Esquema de pistes de Espot

- **L'estació de muntanya de Vallter 2000**

Situada al terme de Setcases (Ripollès), inclou prop de 20 km de pistes, diversos remuntadors i instal·lacions, per a la pràctica de l'esquí alpí i l'snowboard, a més de serveis de restauració. La seva explotació es fa mitjançant l'empresa **Vallter SA**, (el capital de la qual és majoritàriament d'FGC des del 25 de febrer del 2013).



Esquema de pistes de Vallter 2000

- **El Ferrocarril Turístic de l'Alt Llobregat**

Situat als termes de La Pobla de Lillet i Castellar de n'Hug (Berguedà), inclou:

- El propi ferrocarril turístic, també anomenat Tren del ciment.
- L'exposició de material històric de La Pobla de Lillet.

La seva gestió està adscrita a Vall de Núria des del 2008.



Esquema del Tren del Ciment

- **Les activitat turístiques a la línia Lleida – la Pobla de Segur**

L'interès turístic de la línia es concentra principalment en el tram entre Balaguer i la Pobla de Segur, com a conseqüència del valor paisatgístic del recorregut. A més, cal afegir-hi els diferents atractius turístics i culturals de les poblacions properes a la línia.

- **El funicular de Gelida**

El funicular uneix l'estació de ferrocarril amb el nucli urbà de Gelida (Alt Penedès). Els dissabtes i festius es posa en servei com a atracció turística pel seu interès històric i tècnic. El funicular de Gelida inclou el Centre d'Interpretació del funicular a l'estació superior.



Plànol del Funicular de Gelida

- **L'exploració comercial dels trens històrics d'FGC**

FGC disposa d'un ampli i divers parc de trens històrics (considerats seu territorial del mNACTEC). Una part és visitable a diversos **espais d'exposició** permanents (Monistrol, Ribes de Freser, La Pobla de Lillet). Una altra part està en condicions de circulació i s'utilitza per a **viatges turístics** o commemoratius (línies Barcelona-Vallès, Llobregat-Anoia i Ribes - Núria).

- **El tren de l'ensenyament**

Programa d'**activitats pedagògiques** per acostar als joves dels cicles educatius el món del ferrocarril, en tots els seus vessants. Les activitats es fan d'acord amb el currículum educatiu del Departament d'Ensenyament. Inclou el Centre d'Interpretació del Ferrocarril de Martorell. El curs 2015-2016 hi han participat 9.070 estudiants.

- **La gestió de l'Espai Provença i de l'Espai de la Llum**

Són **espais multifuncionals** que FGC ofereix per a reunions, convencions, conferències, presentacions, jornades temàtiques, etc., amb totes les facilitats tècniques i l'avantatge d'estar situats al centre de Barcelona, a unes estacions modernes i ben comunicades.

- **El local comercial del carrer Pelai**

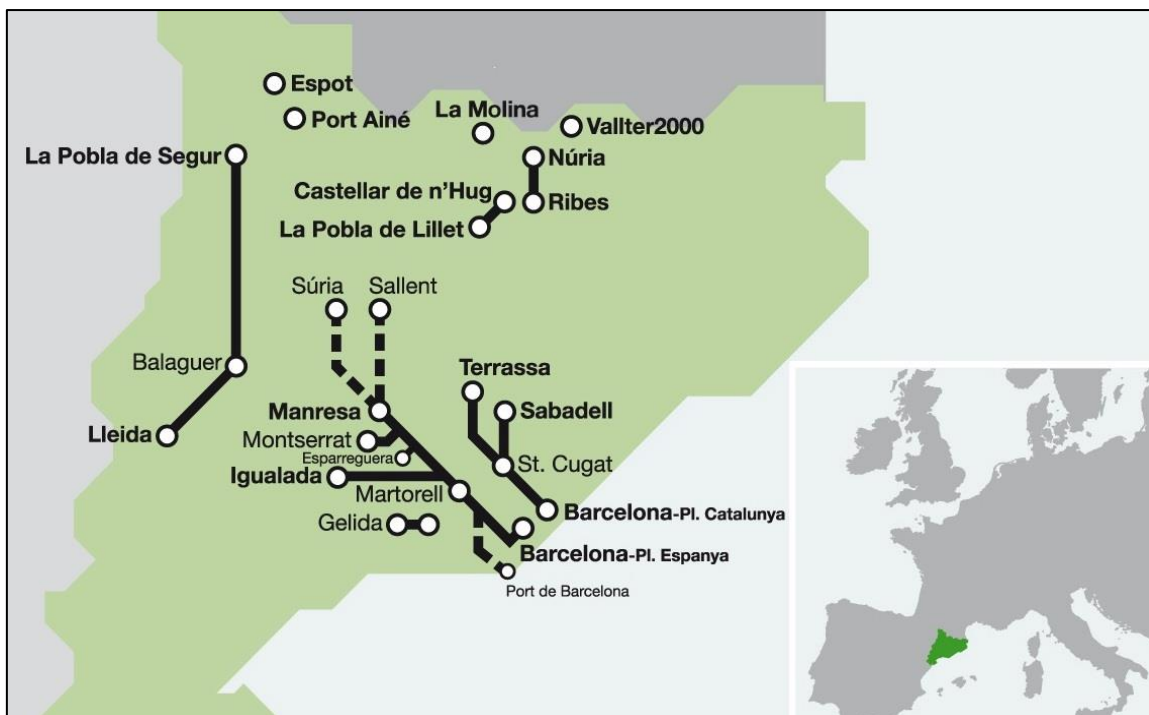
Botiga destinada principalment a la venda dels títols de transport (bitllets, targetes, forfets) i paquets turístics d'FGC, i que també ofereix a la venda tota una gamma d'objectes diversos relacionats amb l'empresa.

1.2.3 Altres activitats

- **Serveis de consultoria nacional i internacional**

FGC ofereix **cursos de formació** i **serveis de consultoria** en els camps en que pot aportar amplis coneixements i experiència:

- **Infraestructura** (instal·lacions fixes, comunicacions, instal·lacions elèctriques, etc.): planejament, projectes, manteniment
- **Operació**: dimensionament, explotació
- **Material mòbil i, especialment, cremallera i cable**: projectes, manteniment
- **Mercaderies**: planejament, explotació, manteniment
- **Sistemes**: validació integral del sistema
- **Gestió corporativa** d'empreses ferroviàries i/o de serveis de lleure



Àmbits territorials de les activitats d'FGC

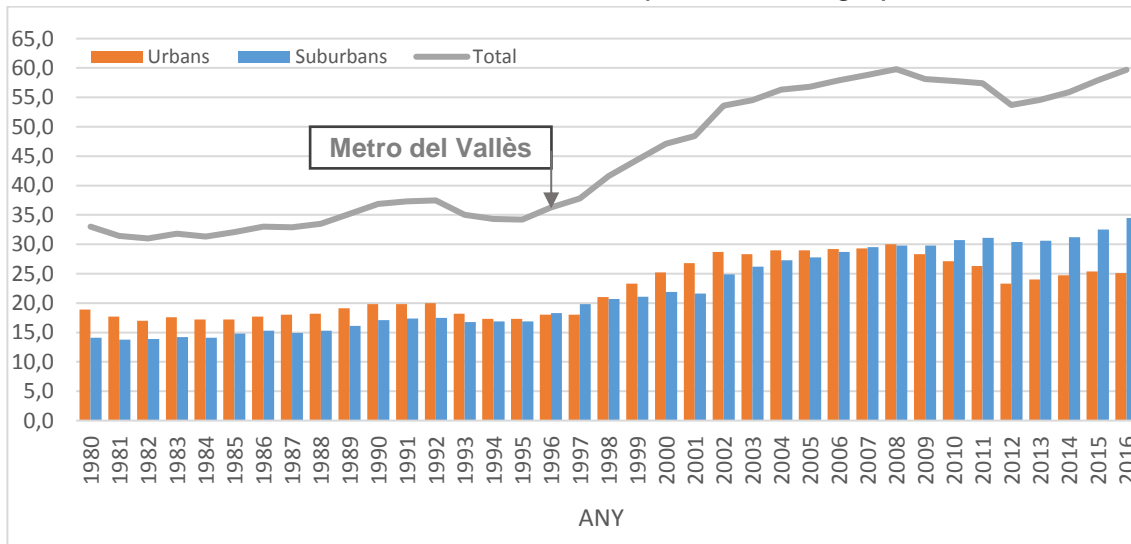
1.2.4 Principals dades i xifres

Línies Metropolitanas

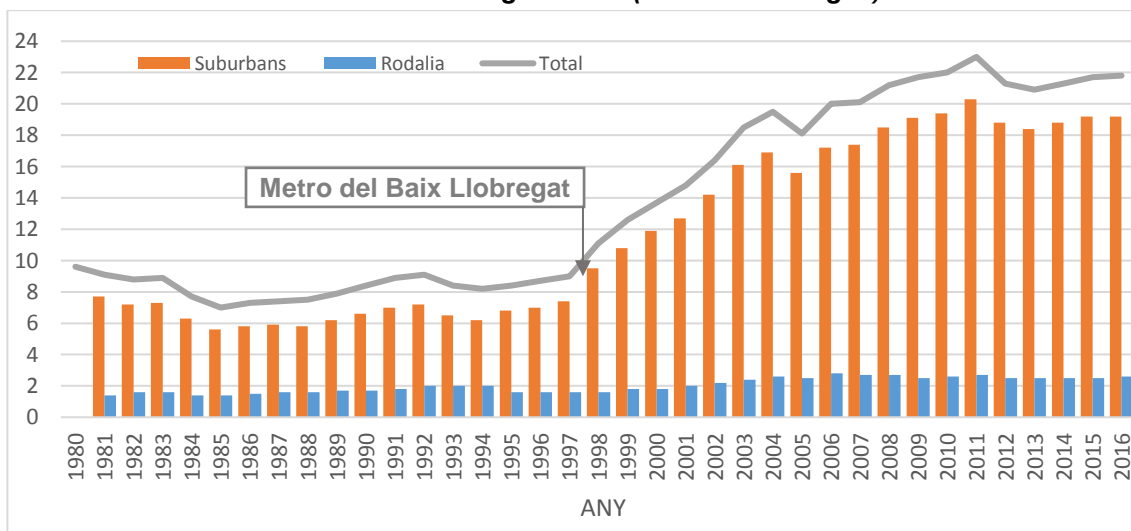
Evolució de la demanda del transport de viatgers de Línies Metropolitanas:

Viatges	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Línia Barcelona-Vallès						
Servei urbà	26.296.072	23.299.437	23.960.944	24.727.154	25.355.425	25.129.237
Metro del Vallès	31.131.420	30.373.967	30.621.010	31.202.861	32.552.129	34.542.640
Total Línia B-V	57.427.492	53.673.404	54.581.954	55.930.015	57.907.554	59.671.877
Línia Llobregat-Anoia						
Metro del Baix Llobregat	20.361.246	18.796.179	18.398.326	18.762.341	19.215.520	19.160.482
Servei de rodalia	2.675.079	2.488.523	2.480.922	2.490.852	2.526.601	2.598.267
Total Línia L-A	23.036.325	21.284.702	20.879.248	21.253.193	21.742.121	21.758.749

Evolució de la demanda de la línia Barcelona-Vallès (milions de viatges):



Evolució de la demanda de la línia Llobregat-Anoia (milions de viatges):



Puntualitat i compliment de la producció a Línies Metropolitanas

%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ISC Barcelona-Vallès	70,50	70,92	71,85	72,94	74,05	74,91
ISC Llobregat-Anoia	71,09	71,84	70,60	70,03	71,14	75,25
ICQ Barcelona-Vallès	97,98	98,15	97,43	97,79	98,03	98,23
ICQ Llobregat-Anoia	99,05	99,05	99,05	98,84	98,96	99,18
Puntualitat (retard menor de 3 min)	99,59	99,46	99,36	99,12	99,29	99,22
Compliment de la producció programada	99,87	99,87	99,80	99,80	99,84	99,82

Línia Lleida – la Pobla de Segur

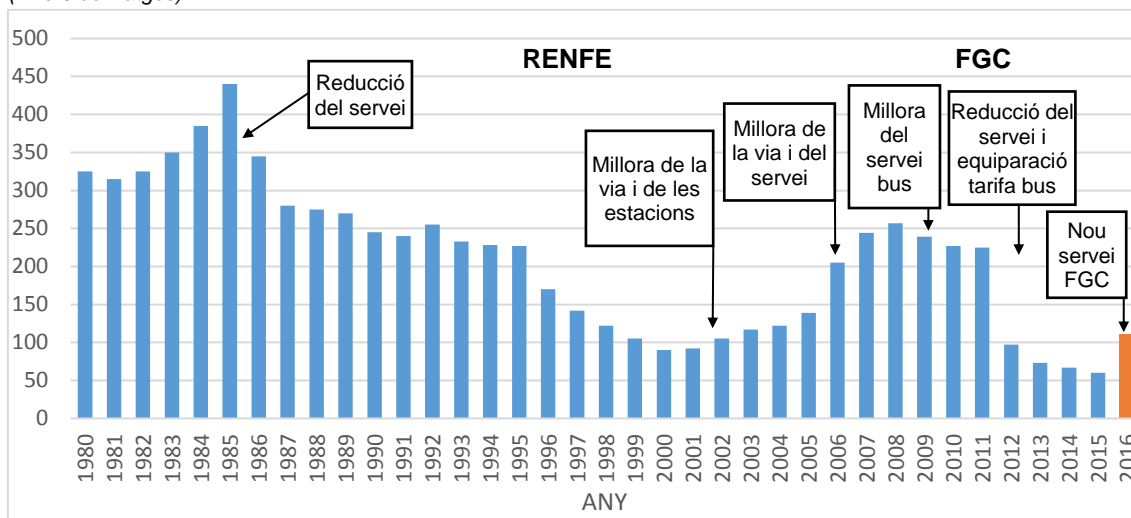
Evolució de la demanda del transport de viatgers

(Servei d'FGC operat per Renfe-Operadora)

Viatges	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Línia Lleida - la Pobla de S.	224.600	97.023	72.650	66.883	60.079	111.241

Evolució de la demanda de la línia Lleida - La Pobla de Segur

(milers de viatges)



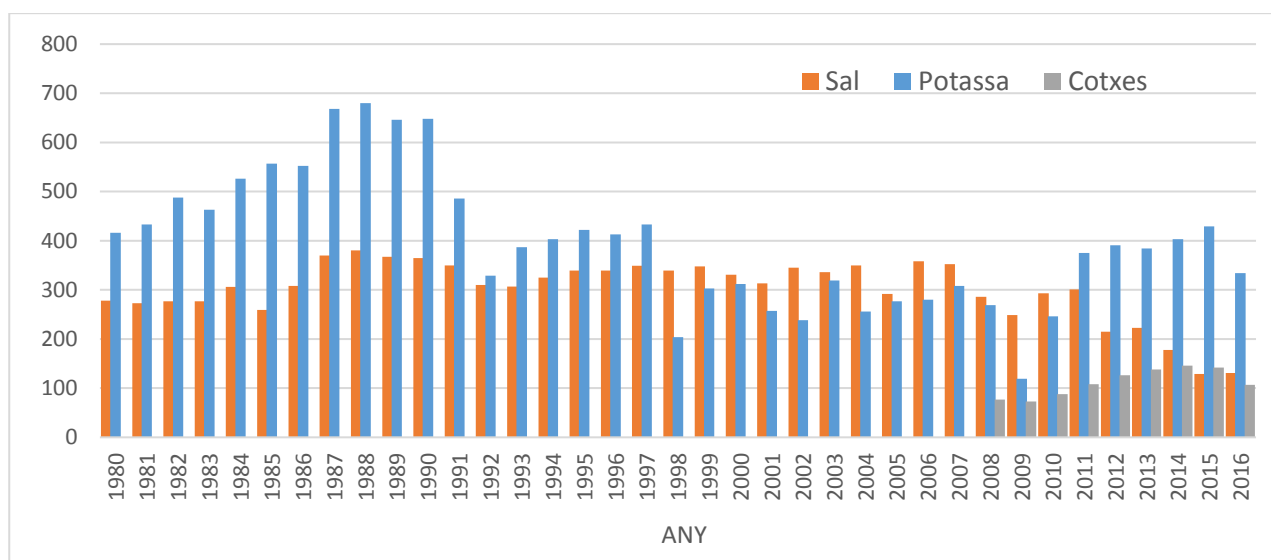
Transport de mercaderies

Evolució de la demanda de transport de mercaderies

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Línia Llobregat-Anoia						
Sal	301.340	215.000	222.683	177.507	128.790	130.640
Potassa (Tones)	375.423	391.460	383.587	402.796	429.432	334.333
Cotxes (Autometro SA), vehicles	90.601	105.105	104.147	107.961	109.337	106.993
Xarxa de l'Adif						
Peces (Cargometro RT SA) trens (1)	1.200	1.166	1.283	1.306	1.303	1.280

Nota: (1) Cada circulació suposa el transport de 18 caixes mòbils.

Evolució de la demanda del transport de mercaderies a la línia Llobregat-Anoia (milers de tones)



FGC Turisme i Muntanya

Evolució de la demanda en l'àmbit de turisme

(nombre de visitants)

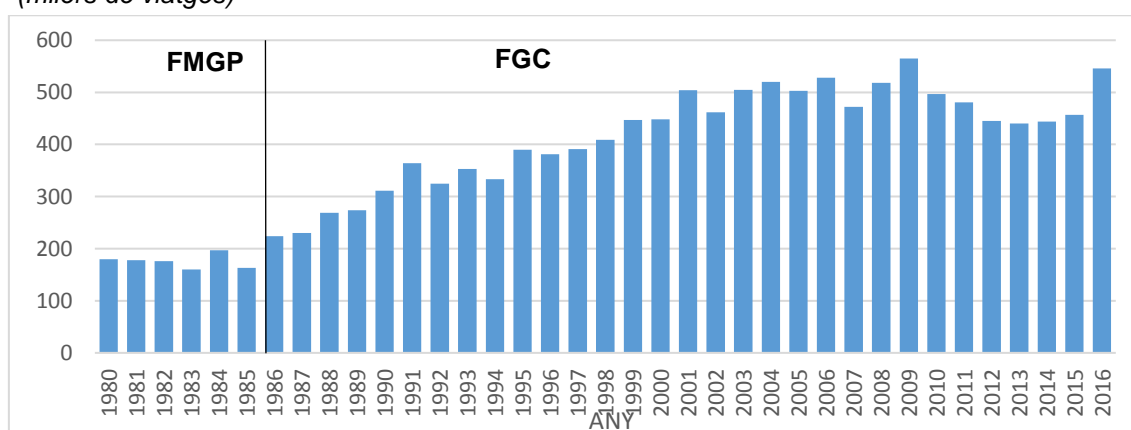
Vall de Núria	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hivern	36.968	29.680	39.823	34.167	33.615	33.392
Cremallera	268.665	255.655	265.237	266.741	275.827	306.893
La Molina	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hivern La Molina	191.263	129.979	186.346	177.859	198.192	214.676
Hivern Alp 2500	65.131	57.646	66.016	61.373	68.732	47.911
Estiu	20.283	16.085	17.473	21.942	27.155	30.724
Total La Molina	276.677	203.710	269.835	261.174	294.079	239.311
Montserrat	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cremallera	582.866	588.371	620.675	619.057	583.247	576.729
Funicular Sant Joan	274.875	309.136	321.206	341.920	324.406	314.277
Funicular Santa Cova	131.244	138.233	143.866	170.885	154.472	120.191
Ferrocarril Turístic de l'Alt Llobregat	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tren del Cement	18.006	17.180	19.869	21.725	20.668	21.205
Esport i Port Ainé (1)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Esport	9.603	51.356	61.317	59.411	61.654	68.785
Port Ainé	14.106	76.332	96.183	78.585	103.229	111.200
Hotel	2.848	28.537	26.277	15.694	31.061	33.318
Vallter (2)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hivern (forfaits)	-	3.138	43.895	44.398	40.139	41.267
Estiu (forfaits)	-	913	2.931	1.975	3.282	5.646
Total Vallter	-	4.051	46.826	46.373	43.421	46.913

Notes: (1) A càrrec d'FGC des de l'1 d'octubre del 2011.

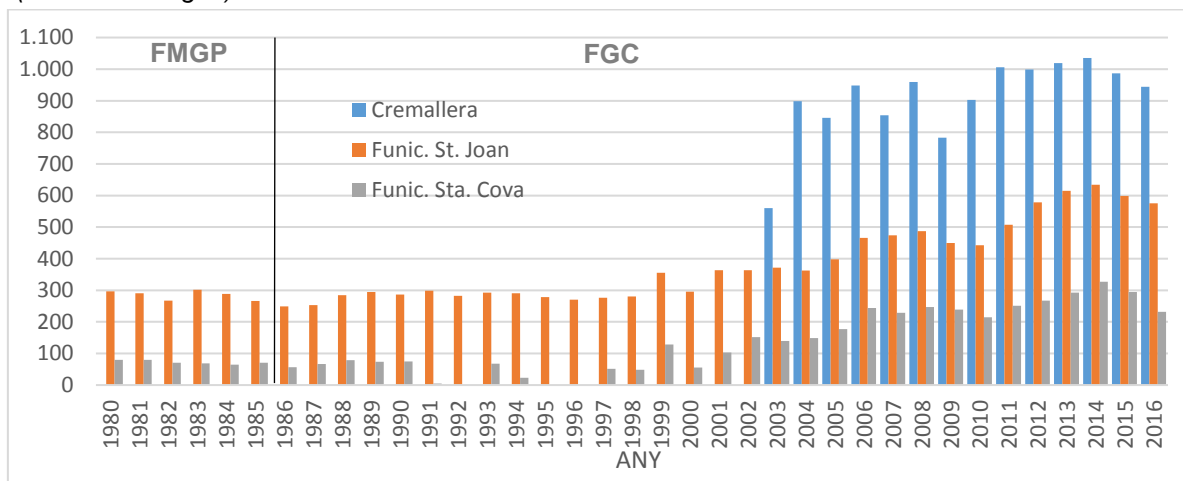
(2) A càrrec d'FGC des del 7 de juliol del 2012.

Evolució de la demanda del cremallera Ribes - Núria

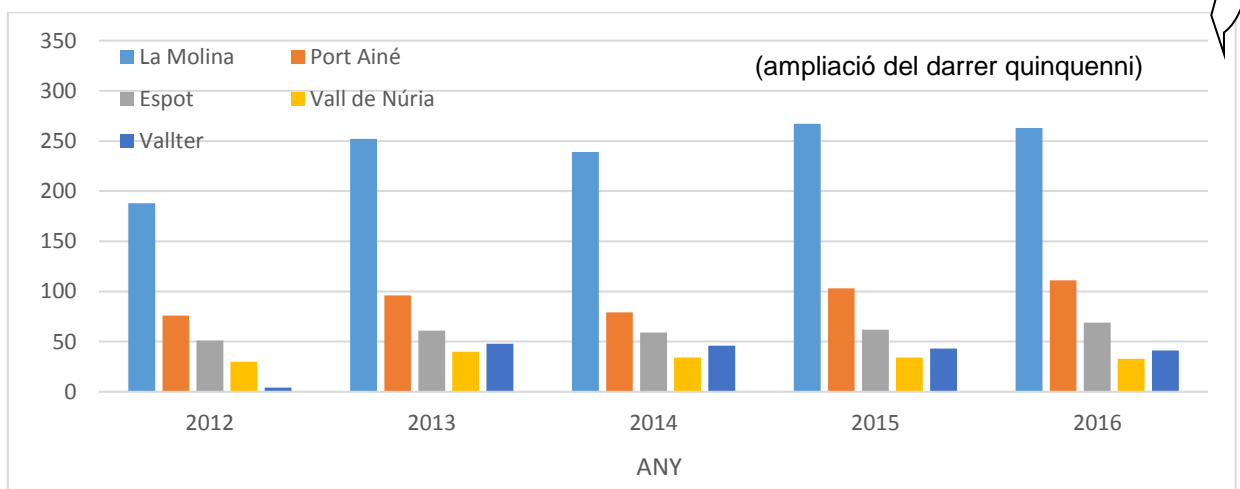
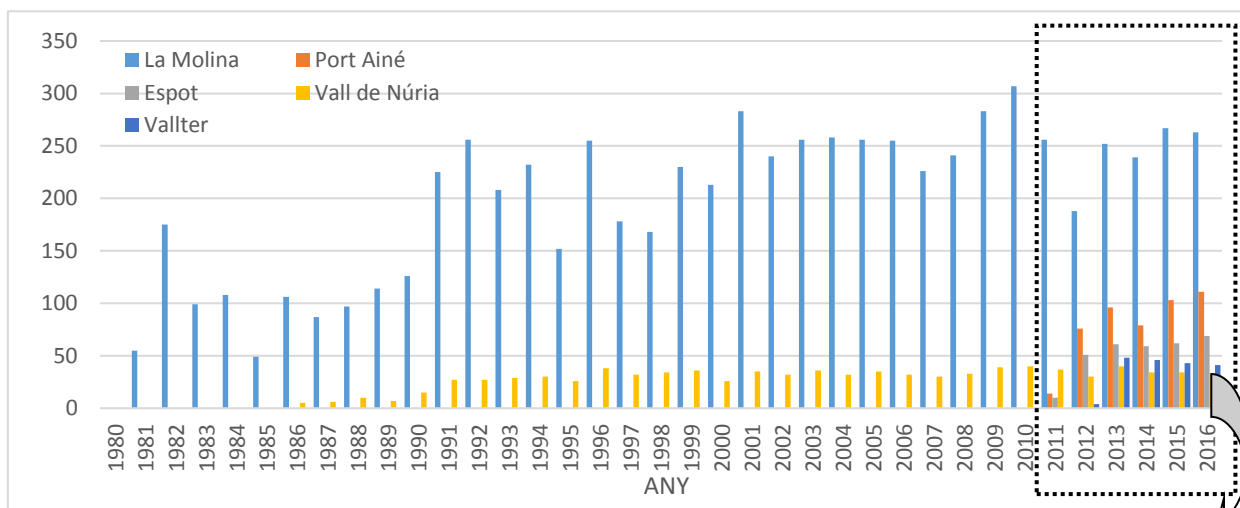
(milers de viatges)



Evolució de la demanda de Montserrat
(milers de viatges)



Evolució de la demanda de les estacions d'esquí
(milers de forfets, per anys naturals)

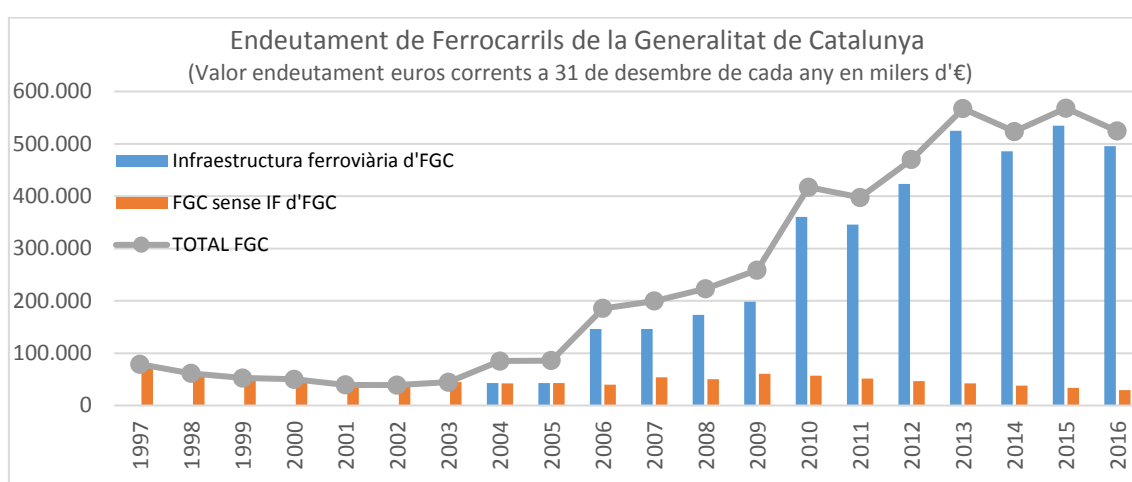


Altres indicadors

• Endeutament

Fins al 2003 l'endeutament d'FGC tenia tendència a la baixa i va arribar a estar per sota dels 50 milions d'euros, inclòs l'endeutament nou destinat a la construcció del cremallera de Montserrat, posat en servei el 2003. A partir del 2004 es decideix que les obres ferroviàries que executa **Infraestructures.cat** (aleshores GISA) es financin a càrrec d'FGC. Amb la finalitat d'aïllar-ho de la resta de l'activitat ordinària, es crea la unitat de negoci **Infraestructura Ferroviària d'FGC** (IF d'FGC) i l'endeutament creix de forma quasi contínua fins a assolir xifres molt elevades.

Evolució de l'endeutament per préstecs només IF d'FGC, FGC sense IF d'FGC i total d'FGC



• Oferta, demanda i plantilla

En general l'oferta ha augmentat paral·lelament a la demanda, excepte entre el 1983 i el 1988, entre el 1995 i el 1999 i durant el 2008 en que l'oferta ha augmentat per sobre de la demanda. Del 2011 al 2013, l'ajustament de l'oferta no ha comportat una reducció paral·lela equivalent de la demanda. Des del 2008, la demanda a Línies Metropolitanes s'ha vist menys afectada per la crisi econòmica del que la gravetat d'aquesta podia fer preveure. Amb l'actual reactivació econòmica, s'ha entrat en un nou procés d'increment de la congestió dels serveis, especialment a les hores punta del Metro del Vallès.

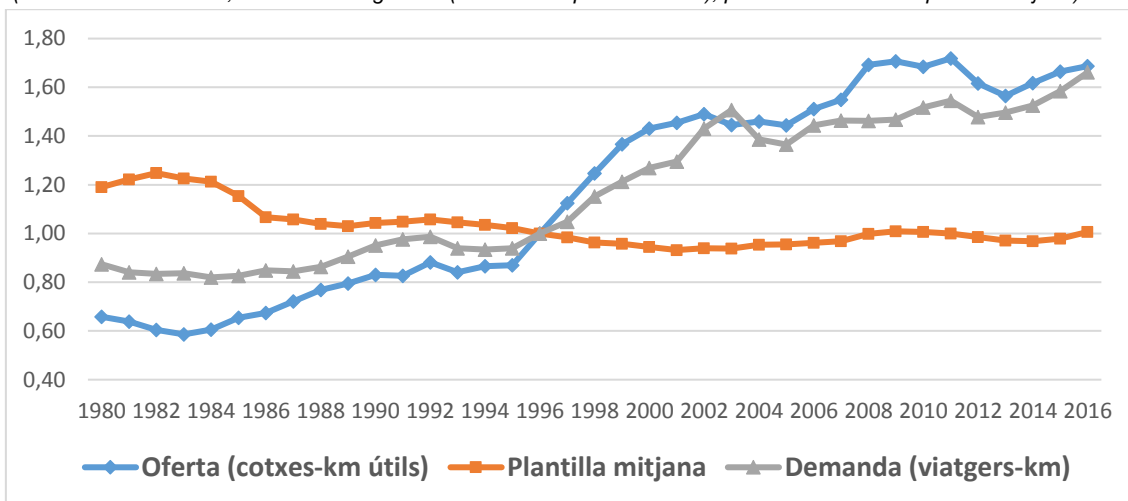
Per altra banda, FGC ha anat incrementant la productivitat de la plantilla, ja sigui reduint-la mentre l'oferta creixia (en el període 1983-2000), ja sigui estabilitzant-la mentre l'oferta seguia creixent (en el període 2000-2011). Entre 2011 i 2013, la crisi va fer necessari ajustar tant la plantilla com l'oferta de manera que aquesta va arribar a estar per sota de les nivells òptims desitjables per a una adequada prestació del servei. Els darrers exercicis, hi ha hagut una normalització de la plantilla, en paral·lel a la recuperació tant de l'oferta com de la demanda.

Dins l'àmbit de de Turisme i Muntanya s'ha consolidat el canvi de model iniciat la temporada d'hivern 2011-2012 passant d'un model extremadament rígid, que dificultava la viabilitat de les estacions a un model més flexible on una part de

l'activitat és adjudicada a empreses especialitzades i la resta són realitzades per FGC amb personal polivalent, gestionant els temps i les tasques en funció dels visitants i les instal·lacions obertes al públic i altres condicionants, aprofitant sinèrgies i evitant franges improductives.

Evolució relativa de l'oferta, la demanda i la plantilla de Línies Metropolitanes (1996 = 1,0)

(oferta: cotxes-km útils; demanda: viatges-km (nou criteri a partir de 2004); plantilla: treballadors plantilla mitjana)



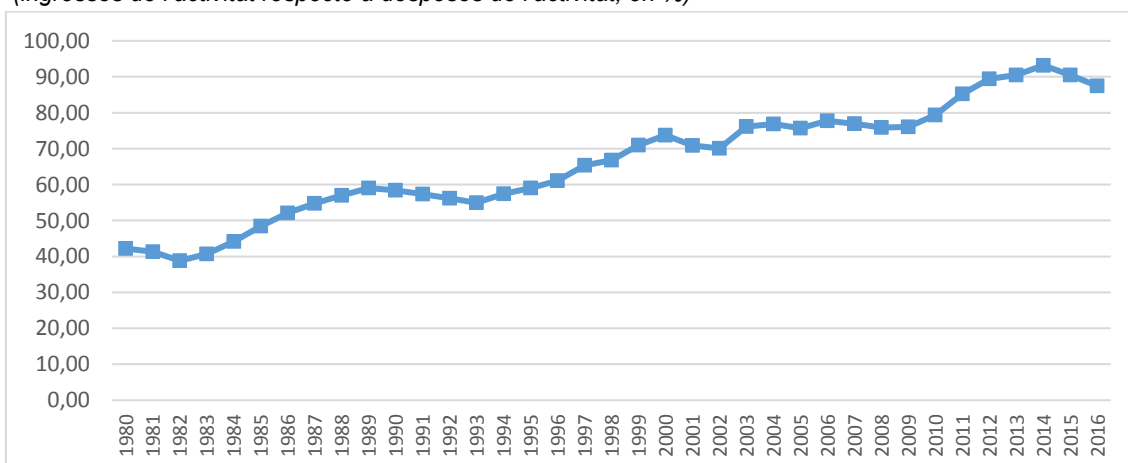
- **Coefficient de cobertura**

Els esforços de contenció de la despesa i de millora dels ingressos han permès una evolució positiva quasi constant del coeficient de cobertura de l'activitat d'FGC, com es pot veure en el cas de Línies Metropolitanes. El 2015, el lleuger retrocés cal atribuir-lo a diverses causes. Principalment: la posada en servei del perllongament de Terrassa, la congelació i reducció de les tarifes metropolitanes i la recuperació de la paga extraordinària.

En el cas de Turisme i Muntanya l'evolució de l'índex de cobertura està fortament condicionada per la climatologia però també per la generació d'una oferta de serveis adequada als públics objectius i la necessitat de establir una relació qualitat preu que permeti competir en el mercat de serveis turístics per a generar una l'afluència de visitants que asseguri la viabilitat de les estacions.

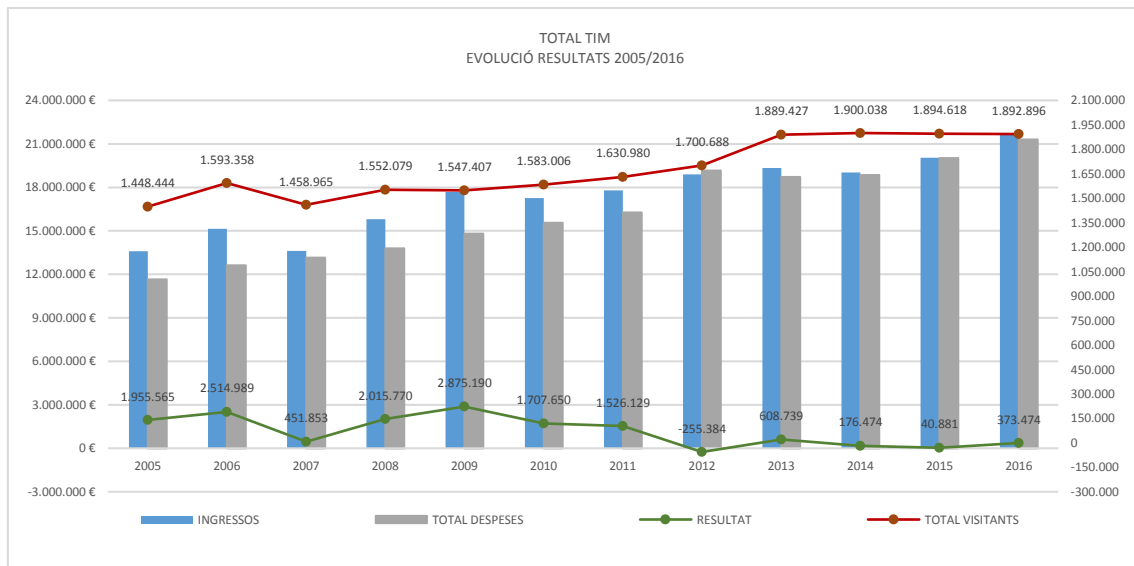
Evolució del coeficient de cobertura de l'activitat de Línies Metropolitanes

(ingressos de l'activitat respecte a despeses de l'activitat, en %)



- **Resultat a Turisme i Muntanya**

A continuació es presenta l'evolució gràfica dels resultats a l'àrea de Turisme i Muntanya.



Es pot apreciar com en la pràctica totalitat del període les despeses han superat els ingressos assolint així l'objectiu d'un resultat positiu en el conjunt de l'activitat. El resultat negatiu de l'any 2012 es deu a la incorporació de les estacions d'Espot i Port Ainé.



2

Els aspectes estratègics

2 Els aspectes estratègics

2.1 La missió, visió i estratègia

2.1.1 FGC alineat amb el Govern de Catalunya

FGC és més que una empresa de la Generalitat. FGC és Generalitat en el sentit que és una de les eines simbòlicament més potents per comunicar les capacitats i resultats d'una bona gestió al servei dels ciutadans de Catalunya.

La importància i simbologia d'FGC va associada al seu origen doncs va ser la primera empresa de la Generalitat restaurada i s'ha mantingut al llarg dels anys, tant en el període de posada al dia de la infraestructura els 80, de les inversions en material rodant i infraestructura dels 90 i el salt qualitatiu de gestió donat a partir de finals dels noranta (metros comarcals, pla d'estacions, etc.).

Es pot afirmar que des de la seva creació fins a la recent presentació d'eixos d'actuació de la Conselleria, FGC és un referent d'eficiència, servei i competitivitat. A títol d'exemple, menor però significatiu, la imatge triada pel Departament de Territori i Sostenibilitat per presentar els eixos d'actuació no és altra que una UT 113 d'FGC.



- Eix 1 Modernitat
- Eix 2 Governança
- Eix 3 Transició nacional
- Eix 4 Inversions
- Eix 5 Al servei de les persones
- Eix 6 Competitivitat
- Eix 7 Nova economia
- Eix 8 Reactivació econòmica

Dins d'aquests eixos s'apunten ja diverses actuacions concretes que afecten o poden afectar directament FGC i la seva activitat, com són:

- Impulsar el desenvolupament i la gestió eficient del Corredor del Mediterrani
- Assumir les competències dels serveis ferroviaris d'alta capacitat
- Programar nous serveis ferroviaris d'alta velocitat entre Catalunya i sud de França
- Projectar la tramviarització al municipi de Balaguer del tren Lleida–La Pobla
- Perllongar l'L8 de FGC entre plaça Espanya i Gràcia
- Redactar el projecte de perllongament d'FGC entre Pl. Catalunya, Sagrera i Cerdanyola del Vallès, pel Túnel ferroviari d'Horta
- Plans directors urbanístics (PDU) estratègics Domini esquiable La Molina-Masella

Així, la planificació estratègica d'FGC no es pot desvincular de la Generalitat. FGC ha d'estar internament preparat pels reptes inherents a la seva activitat pròpia però també ha de tenir la capacitat de donar resposta, eficient, professional i competitiva a tots aquells encàrrecs i encomanes realitzats per la Generalitat. FGC és i ha de ser, doncs, una empresa essencialment al servei dels seus usuaris però també del Govern i el Poble de Catalunya.

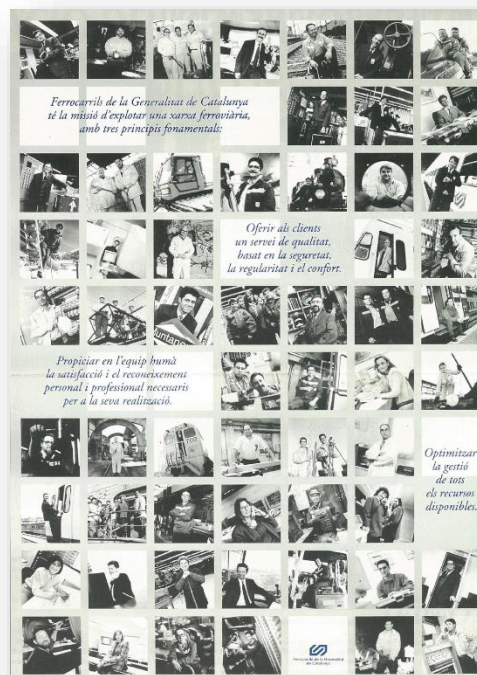
2.1.2 Qui som i d'on venim?

El 1995, es van disposar a les parets de les dependències de l'empresa cartells il·lustratius de la missió d'FGC. Aquests cartells combinaven el text de la missió amb les imatges de més de 70 treballadors de l'empresa, establint l'important vincle entre persones i missió de l'empresa.

En aquells moments es sintetitzava la missió d'FGC tal i com segueix:

“Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya té la missió d'explotar una xarxa ferroviària, amb tres principis fonamentals:

- *Oferir als clients un servei de qualitat, basat en la seguretat, la regularitat i el confort.*
- *Propiciar en l'equip humà la satisfacció i el reconeixement personal i professional necessaris per a la seva realització.*
- *Optimitzar la gestió de tots els recursos disponibles.”*



Vint anys després, es pot dir que la missió segueix plenament vigent però s'ha hagut de reformular en certa manera. Així, tal i com es va recollir al Pla d'actuació 2015-2016, la missió, i visió d'FGC es formulen així:

“FGC ha establert que la seva missió com empresa diversa que ofereix els serveis que requereix la Generalitat de Catalunya és:

Gestionar amb eficiència i eficàcia els serveis i les infraestructures que li han estat assignats com a empresa pública, amb la finalitat de contribuir a la millora de la mobilitat de Catalunya i d'oferir als clients uns serveis de lleure rendibles, que estiguin d'acord amb les expectatives creades. Tot això, generant les màximes externalitats positives i col·laborant en l'equilibri territorial.

Així mateix, en el marc d'aquesta missió, la visió d'FGC és:

Ser l'empresa pública catalana capdavantera per la seva constant innovació, pel seu creixement, pel seu respecte al medi ambient i per l'atenció a la seva responsabilitat social corporativa.

Finalment, l'estratègia consistirà en incrementar el valor dels serveis d'FGC mitjançant:

- *La millora en la percepció del servei per part dels nostres clients.*
- *L'optimització de la rendibilitat econòmica i social.*
- *La participació i el compromís de totes les persones d'FGC.”*

En el Consell d'Administració del 30 de març de 2017 es va considerar que l'enunciat de la missió, visió i estratègia d'FGC mantenien bona part de la seva vigència per a l'etapa que tot just comença i que correspon a l'àmbit temporal d'aquest Pla d'Actuació. Tanmateix, però, es va acordar actualitzar-les per adequar-les al nou marc legal que

estableix la Disposició Addicional 8a de la Llei 21/2015, de 29 de juliol, de finançament del sistema de transport públic de Catalunya, en la seva redacció modificada per la Llei 5/2017, de 28 de març, de mesures fiscals i administratives, i fer èmfasi en l'autonomia de gestió, així com a les exigències que la mateixa Llei estableix per als operadors de transport, en el sentit que aquesta gestió sigui d'acord a criteris d'eficiència, rendibilitat, productivitat i autonomia de gestió.

D'altra banda, FGC és conscient que cada dia creix més l'exigència de la societat en el sentit que les empreses actuïn conforme uns principis i uns valors ètics, i a una completa transparència en la gestió, ha endegat un procés d'enfortiment de la integritat empresarial que ha derivat en l'elaboració d'un Codi Ètic i la constitució de la Comissió d'ètica¹. Per aquest motiu també es va valorar l'interès de completar la modificació per incorporar-hi de forma decidida l'exigència ètica en la seva gestió i emfatitzar també el potencial innovador d'FGC.

Cal indicar que tant la perspectiva econòmica i d'eficiència, com aquest clar posicionament per l'ètica i la transparència, no són nous a FGC ja que, des de fa anys, ho podem trobar en la seva gestió i els resultats de les diverses activitats que s'han dut a terme.

Per acord del Consell d'Administració d'FGC de 30 de març de 2017 es va establir actualitzar la Missió, Visió i Línies Estratègiques d'FGC que queden com segueix:

La missió de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya és:

“Contribuir a la millora de la mobilitat dels nostres clients, a l'equilibri territorial de Catalunya i a promoure el desenvolupament de les àrees de muntanya contribuint al seu impuls demogràfic i econòmic, a través d'una gestió en règim d'autonomia organitzativa i econòmica basada en criteris de rendibilitat, eficiència, productivitat i ètics, dels serveis i les infraestructures encomanats.”

En base a la missió es formula la visió de futur d'FGC:

“Ser l'empresa pública catalana de la mobilitat i de serveis de turisme i lleure capdavantera per la seva innovació, per la seva seguretat, pel seu comportament ètic i per la seva contribució a l'equilibri social, ambiental, econòmic i territorial de Catalunya.”

Com a línies estratègiques d'actuació, per avançar cap a la nostra visió de futur, s'estableixen:

“Maximitzar el valor global i la reputació de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya mitjançant les següents línies d'actuació :

- ***La satisfacció i la confiança dels nostres clients i interlocutors.***
- ***L'optimització dels recursos que ens confia la societat, fent-ne un ús eficient i responsable.***
- ***La participació i el compromís de totes les persones d'FGC amb els resultats empresarials, l'ètica i la responsabilitat social.”***

2.1.3 Què som?

Gràcies a l'esforç conjunt i l'alineació amb uns objectius comuns clars, l'empresa és, a dia d'avui, un referent, particularment en l'àmbit de la gestió pública. FGC ha aconseguit consolidar-se com un gestor eficient i capaç, tant en els àmbits que li són propis

¹ Codi Ètic i la constitució de la Comissió d'Ètica acordats pel Consell d'Administració 30.03.2017

(transport ferroviari, turisme i muntanya) com, en general, tot altre àmbit en el qual directament o indirecta ha participat.

En aquest sentit, FGC és una empresa altament valorada a tots els nivells:

- **Societat:** FGC contribueix a l'equilibri territorial i a la sostenibilitat. Les comparacions amb d'altres operadors i gestors, tan públics com privats, reforcen la valoració positiva per part de la societat en general i els clients en particular.
- **Govern:** FGC ha demostrat la seva capacitat per a donar compliment a les encomanes de la Generalitat, aportant un resultat professional i constituint-se com un ens capaç de transformar en resultats positius encomanes complexes com la gestió d'estacions d'esquí o la provisió del servei de transport metropolità.
- **Treballadors:** Malgrat que FGC no ha estat aliena a les tensions que la crisi econòmica i els ajustos pressupostaris han suposat dins del sector públic, l'empresa ha fet esforços per mantenir la qualitat dels seus llocs de treball i ha reeixit en el reconeixement per part de l'administració de la seva singularitat, mantenint en tot moment una intensa comunicació amb la representació dels treballadors. Això fa que es mantingui entre els treballadors d'FGC un cert orgull de pertinença a l'empresa per la bona feina que s'hi du a terme dia rere dia.

Les memòries d'activitats i econòmiques recullen sobradament de forma quantitativa la descripció del que és actualment FGC i no és objecte d'aquest document reproduir-les.

Posant l'ull a una valoració més qualitativa que no pas quantitativa, i seguint l'esquema de la presentació de resultats i la memòria es pot afirmar que ferrocarrils és, el 2016:

- Un ens públic de i al servei de la Generalitat de Catalunya
- Un operador de transport urbà i metropolità eficient reconegut fins i tot a nivell internacional per l'Imperial College de Londres:
 - 79,65 milions de viatgers el 2015, camí del rècord històric absolut.
 - 90,52% d'índex de cobertura (EBITDA -9,5 milions)
 - Elevats índex de satisfacció (ISC) i qualitat (ICQ) i baix frau
- Un operador de serveis ferroviaris singulars al servei del territori:
 - Lleida – La Pobla, Cremalleres, Funiculars, Tren del ciment...
- Un operador ferroviari de mercaderies, tant per la xarxa pròpia com per la xarxa Adif, mitjançant empreses mercantils rendibles (Autometro, Cargometro).
- Un operador i gestor eficient de trens i serveis turístics i d'estacions de muntanya
 - Índex de cobertura del 103,05 %
 - Més d'1,3 milions de viatgers dels trens i funiculars turístics i més de mig milió a les estacions de muntanya.
- L'actor català clau en els àmbits de la mobilitat i la gestió del territori.
 - Presència internacional, capacitat tècnica, innovació tecnològica, lideratge sectorial, etc.

2.2 La visió 2021

Mantenir l'excel·lència i satisfer les altes expectatives de la societat, treballadors i Govern és el principal repte de l'empresa. Per tal d'assolir-lo, FGC no pot ser una empresa estàtica i, tal i com ha fet les darreres dècades, s'ha d'adaptar a l'entorn i adequar la seva estructura i funció per a satisfer unes necessitats canviants i donar resposta a noves prioritats i assolir nous objectius.

Aquest procés de canvi continu només és possible si l'empresa aixeca la vista més enllà de l'exigent dia a dia per visualitzar el futur al qual els passos diaris l'han de dur. Aquest exercici de "visualització" requereix tant un profund coneixement de l'activitat d'FGC com relacionar-lo amb el context canviant en el que desenvolupa la seva activitat.

Així, el procés participatiu i de reflexió que s'ha iniciat ha permès dibuixar, encara que en forma d'esbós el futur proper d'FGC per a l'escenari 2021. Aquesta aproximació, que podem anomenar "Visió 2021" es descriu a continuació i s'estructura en quatre apartats:

- **"Què volem ser"** un primer apartat on es proposa ajustar la missió d'FGC a la nova realitat de l'entorn i, en particular al marc legislatiu.
- **"Què serem"** on es descriu allò que es pot afirmar, amb certa seguretat, que FGC serà l'any 2021. Es tracta d'una visió en certa manera "continuista" sobre les activitats que ja realitza FGC. En aquest apartat s'hi descriuen també el que es podrien considerar Fortaleses i Debilitats d'FGC dins d'una anàlisi "DAFO".
- **"Què podem ser"** on es descriu el que podria ser FGC el 2021. És un capítol dedicat a les potencialitats, tant positives (Oportunitats) com negatives (Amenaces). Es visualitza, sobretot, allò que FGC podria ser i podria representar si es desenvolupés el seu potencial i es donés una bona resposta a les amenaces.
- **"Nous paradigmes"**, en tercer lloc es presenten exemples de com l'entorn canviant afecta el dia a dia de l'empresa i modifica línies estratègiques tot afectant la presa de decisions. Els àmbits que, després del procés de reflexió, s'han identificat com a paradigmàtics són:
 - La Seguretat.
 - La Sostenibilitat.
 - Gestió del talent, compromís i lideratge
 - Alta exigència en transparència i ètica de la governança
 - La transformació digital.
 - Nous públics consumidors (els "mil·lenials", generació Z, nous sèniors...) que impliquen canvis en usos i costums, necessitats, expectatives i exigències.
 - La gestió sostenible de les estacions de muntanya envers l'equilibri territorial.

2.2.1 Què serem

FGC, tant per la dimensió, com per la seva història, ha demostrat tenir uns processos transversals potents en totes les funcions corporatives que desenvolupen les àrees: Economicofinancera, Recursos Humans, Informàtica Corporativa, Projectes d'Obres i Instal·lacions, Contractació, Assessoria Jurídica, etc. que garanteixen la governabilitat i el compliment normatiu al servei de la Generalitat de Catalunya. Aquestes sinergies permeten aplicar criteris d'eficiència, productivitat i rendibilitat en el marc de l'autonomia de gestió definit per la seva autoritat tutelar, però sempre assegurant l'acompliment de la legislació vigent amb els processos corresponents d'un ens públic.

Aquesta fortalesa corporativa actua com a garantia de la sostenibilitat econòmica d'FGC en la realització de les tasques que té encomanades, tant de l'àmbit ferroviari com de Turisme i Muntanya.

Cal tenir en compte que en essència, totes les activitats encomanades a FGC provenen, des de la seva creació, d'empreses en situació de fallida (imminent o consumada). FGC és l'eina del govern de la generalitat per a mantenir l'activitat d'aquestes empreses amb l'objectiu de garantir la mobilitat en transport públic (sobretot a la Regió Metropolitana de Barcelona) i la vertebració del territori (especialment en comarques de muntanya).

El treball d'FGC és el que ha permès assolir de forma consistent uns indicadors de gestió molt satisfactoris, amb elevat índex de cobertura a l'àmbit ferroviari i resultat de l'activitat global positiu en els negocis de lleure i muntanya.

La capacitat tècnica i humana d'FGC unida als bons resultats de gestió el situen en una situació immillorable per a seguir essent, el 2021 la principal eina de la Generalitat per a l'equilibri territorial tot mantenint l'encomana de gestió que té actualment en tots els àmbits.

El caràcter d'FGC es veurà, tanmateix, afectat per algunes tendències i FGC el 2021 serà diferent a l'actual. **En particular, destaca el creixent grau de control i intervenció fent que la gestió d'FGC sigui cada vegada més propera a d'altres organismes de l'administració i s'allunyi de la gestió empresarial.** Algunes implicacions poden ser:

- La regulació i el marc legal sobre totes les activitats i marc de relacions amb les administracions (des dels estatuts, el govern empresarial, el finançament del transport públic, a la transparència i les regulacions mediambientals de sorolls) seran cada vegada més exigents i difícils d'assolir.
- L'ambigüitat en la definició del model d'empresa pública.
- Addicionalment s'exerciran mecanismes d'intervenció i control sobre qualsevol aspecte de detall de la nostra activitat.
- FGC tindrà un fort caràcter d'empresa pública amb tot el que això impliqui a tots els nivells tant estratègics com de gestió. Tanmateix, en consonància amb les empreses públiques líders en països europeus del nostre entorn (França, Anglaterra, Itàlia, Alemanya,...), aquest caràcter públic s'hauria de fer compatible amb una autonomia de gestió que permeti un funcionament equilibrat i eficient.

FGC seguirà essent, el 2021 un referent de gestió dins i fora del sector públic gràcies a que la feina feta fins ara li permet gaudir d'una imatge de marca potent. El 2021 FGC seguirà essent una marca potent i reconeguda gràcies a:

- Credibilitat basada en la millora constant dels nostres resultats, tant pel que fa a la qualitat del servei com a la sostenibilitat econòmica de l'empresa. Portem molt de temps fent-ho bé i ho seguim fent bé.
- Cultura d'empresa lligada al rigor i a la racionalització: objectiu compartit entre els treballadors que facilita el seu compromís.
- Coneixement dels negocis i de les activitats actuals. Processos empresarials definits, madurs i en funcionament. Know-how operatiu i tecnològic.
- Actius i mitjans productius en bon estat.
- Capital humà. Equip ben format i tècnics sènior molt professionals i amb experiència.

FGC demostrarà, d'aquí al 2021 que és una empresa capaç de respondre al repte de la demanda. Aquest repte es presentarà en tres formes:

- Creixement sostingut de la demanda (sobretot a la línia Barcelona-Vallès)
- Estancament de la demanda en el sector de la neu, dins de l'àmbit de Turisme i Muntanya.
- Canvi en les exigències dels clients i en les seves prioritats més enllà del servei bàsic que dona per garantit.

Per a fer-ho caldrà que ajustem les capacitats internes ja que FGC, ateses les exigències de contenció en la despesa s'ha vist forçada a orientar-se de forma prioritària a la gestió del dia a dia i això ha creat "gaps" en tecnologies i mitjans com són:

- Estem preparats per a l'excel·lència operativa del dia a dia però no per al creixement estratègic donada la reducció en personal dels darrers anys.
- Gap tecnològic en mitjans "commodity" per al desenvolupament de l'operativa diària que està basada en mitjans manuals. Procediments llargs i poc àgils ens aboquen a una gestió amb marge de millora.
 - Obtenció de resultats a partir de la implantació d'eines i sistemes d'innovació i desenvolupament de la gestió turística, comercial i esportiva i orientats al servei del client
- Determinats actius, infraestructures i mitjans productius estan envellits, per exemple:
 - Obsolescència senyalització L-A.
 - Obsolescència d'instal·lacions i material de TiM (sistemes de producció de neu, telecabina Nuria, màquines de trepitjar, etc...).

Aquest mateix "gap" s'observa a nivell de les competències dels seus professionals que assegurin la realització amb excel·lència dels requeriments actuals però que cal desenvolupar cara les exigències de futur. D'altra banda cal assegurar la identificació definició i capacitació de capacitats directives i de lideratge que assegurin el relleu de l'actual equip. En conseqüència s'està duent a terme un projecte d'identificació de les

competències professionals necessàries ara i les requerides davant els nous reptes empresarials, -tant de les tècniques, corporatives, transversals, de comandament i de lideratge- orientat al desenvolupament i disseny de carreres.

Finalment, tot i no ser el seu objectiu, l'FGC que es visualitza seguirà essent, el 2021 un referent a nivell internacional en tots els seus àmbits de gestió.

Així FGC seguirà essent, el 2021:

- Principal eina de la Generalitat per a l'equilibri territorial.
- L'operador de les línies i explotacions que actualment ja te encomanades (com a mínim)
- Una empresa administrativament cada vegada més integrada en el sector públic però alhora amb autonomia de gestió per a garantir la seva competitivitat.
- Una empresa de prestigi amb una marca potent tant a nivell intern com extern
- Una empresa sotmesa a major exigència per part dels clients i la societat
- Un gestor eficient de la demanda, tant quan n'hi hagi un excés com un defecte
- Una empresa que haurà completat la seva orientació al dia a dia amb la visió estratègica actualitzant-se tant en mitjans i eines de gestió com en equips i recursos humans.
- Una empresa líder en innovació i en la incorporació de les noves tecnologies.
- Una empresa compromesa amb la sostenibilitat econòmica, social, laboral i ètica que respon amb coherència i equilibri les expectatives dels seus grups d'interès.
- Un referent a nivell internacional.

2.2.2 Què podem arribar a ser

FGC té el potencial per anar molt més enllà del seu compromís actual de servei. Les capacitats d'FGC i el context en el que desenvolupa la seva activitat presenten unes oportunitats molt notables que val la pena aprofitar.

Tanmateix, en paral·lel amb aquestes oportunitats també es presenten amenaces que poden afectar profundament l'activitat d'FGC i la seva evolució.

La principal amenaça és que FGC es vegi paulatinament reduït a un paper merament instrumental sense capacitat estratègica de decisió i actuació.

- **No estem a les taules de decisió.** Per exemple, en el passat tots els temes ferroviaris del país passaven per FGC. A més, la mida d'FGC fa que la capacitat d'influència directa en el sector ferroviari sigui limitada en front a altres actors (per exemple només 2 clients de mercaderies, concentració de fabricants de trens i constructores, concurrència de serveis d'autobusos amb línies ferroviàries,...).
- **Hi ha una manca de percepció i deformació de l'objecte que motiva la presència d'FGC per part de l'entorn territorial** que porta a no donar prou valor a l'acció d'FGC que aporta riquesa a les comarques on actua.

- **L'ambigüïtat del nostre marc** de funcionament i l'increment de la pressió reguladora i del control exercit al detall, limita cada vegada més l'autonomia de gestió empresarial i posa barreres a l'eficiència i la productivitat.
- **La utilització d'FGC com instrument financer allunyat de les seves competències centrals és un risc.** Així mateix, i en sentit invers la utilització de l'empresa en activitats amb una baixa sostenibilitat econòmica també presenta riscos i contraposa constantment criteris empresarials i criteris de gestió subsidiada o subvencionada.

FGC ha d'evitar ser exclusivament “el bon professional” que compleix en el dia a dia i fa estrictament el que se li encomana sense aportació de valor ni esperit crític.

La societat requereix del paper actiu d'actors preparats com FGC. És fonamental el suport, claredat i estabilitat institucional per a que FGC pugui fer front eficientment a un entorn que ja és prou complex.

Cal que FGC sigui configurat i dotat amb prou recursos per fer front a les amenaces i aprofitar les oportunitats doncs les primeres no s'aturen i les segones passen ràpid. Exemples d'aquestes amenaces (en alguns casos també oportunitats) externes són:

- **Canvi climàtic:** suposa un risc que cal estudiar, parametritzar i gestionar per l'adaptació del negoci de TiM
- **Evolució de la mobilitat a la RMB:** no hi ha ni solucions individuals ni a curt termini, cal planificació amb coneixement tècnic i assignació eficient de recursos. Cal que els organismes i empreses del sector s'estructurin per donar una resposta coordinada. FGC pot ser un element clau dins d'aquesta (re)estructuració.
- Només hi haurà la possibilitat de desenvolupar els projectes social i econòmicament més rendibles (Alguns d'ells d'FGC com el perllongament de l'L8) i s'hauran de replantejar projectes que ja fa temps que figuren a alguns documents i que no suposen la millor assignació de recursos.
- **Evolució d'hàbits:** tant de mobilitat (menor propietat de vehicle privat, valoració de modes més sostenibles, ...) com d'oci (no han augmentat els practicants de l'esquí durant els últims anys) fet que ha de conduir a propostes de desestacionalització de l'activitat de les estacions de muntanya, en benefici de l'equilibri territorial i en compliment a l'encàrrec rebut tot preservant la sostenibilitat econòmica de les explotacions.
- **La sostenibilitat com a element de competitivitat.** La sostenibilitat és una exigència creixent de les nostres societats. En els models de ciutats amables i “vivibles” (Liveable Cities) el transport públic és una eina clau juntament amb la tecnologia. Aquest serà un element clau en la localització d'activitats d'alt valor afegit i en el potencial dels territoris per atreure capital humà d'alta capacitat.
- **Marc general regulador i polític, canviant i moltes vegades incoherent:** Tendència a la baixa de les aportacions econòmiques de l'administració, transferència de fons al sector privat (compensant pèrdues per la prestació de serveis que podien ser realitzats des del sector públic sense que el guany teòric en eficiència compensi el sobrecost del benefici industrial), però alhora potenciació del servei públic i major regulació de les activitats. Regulacions a

diferents nivells, des del local fins l'Europeu poden anar en sentits oposats afectant des de les obligacions de servei públic fins a les explotacions de muntanya. Per exemple els paquets ferroviaris poden acabar impactant els ferrocarrils urbans i suburbans en aspectes tècnics i jurídics en el sentit de liberalitzar al màxim el sector, mentre algunes administracions locals o regionals tracten d'augmentar i consolidar la seva capacitat d'intervenció directa. D'especial rellevància pot ser l'aplicació d'alguns reglaments i directives de la Unió Europea, com per exemple el (CE)1370/2007 sobre serveis públics de transport de viatgers que, malgrat la seva lenta implementació poden acabar incidint notablement en l'activitat d'FGC.

- **La digitalització de les societats, el concepte “SMART”.** El mòbil com centre de l'ecosistema i els negocis digitals. El concepte de mobilitat i connectivitat com a nucli de l'ecosistema d'altres tecnologies: Internet de les coses, Sensorització, Big Data, Open Data, Infraestructura CLOUD, Ciberseguretat.

FGC pot convertir aquestes amenaces en oportunitats si aprofita les seves fortaleses:

- **Capacitat tècnica i coneixements;** per esdevenir un agent estratègic que transcendeixi les seves xarxes i explotacions.
- **Soci del territori:** Amb coresponsabilitat dels agents locals, FGC pot desenvolupar activitats i impulsar econòmicament el territori gràcies a projectes financerament viables executats de forma coordinada. Ja a dia d'avui, la presència d'FGC en l'àmbit de muntanya, afavoreix el manteniment i creació de negocis i activitats que resulten estratègiques per la evolució de la economia local.
- **Agent de competitivitat:** FGC és un estimulador a nivell local, que afavoreix la competitivitat dels territoris on opera. En un món cada vegada més globalitzat la competitivitat territorial esdevé clau per atreure activitat i inversions.
- **Punta de llança de la indústria catalana:** Amb la base de la bona gestió a l'àmbit local, FGC pot projectar-se a l'internacional liderant la indústria Catalana.

El potencial d'FGC es desenvoluparà a partir de projectes i inversions concretes (molts ja identificats i que es presenten més endavant) però també a partir d'una organització i marc institucional que posi FGC en disposició d'aprofitar les oportunitats i desenvolupar al màxim el seu potencial. La història d'FGC demostra que quan se li ha donat l'oportunitat i les eines, FGC ha complert.

2.2.3 Nous paradigmes

FGC és un agent amb un intens contacte amb el territori i la societat a la que serveix. En aquest sentit, per mantenir la seva qualitat i nivell de servei ha d'adequar-se als canvis i tendències que afecten a la societat en el seu conjunt.

Assistim a la convivència natural entre **tendències contradictòries i canvis accelerats**: més serveis però gratuïts, productes complexos però fàcils d'utilitzar, control rigor i exigència extrema, però reaccions àgils i flexibles. En molts casos aquests canvis porten a una major exigència amb menys dotació de recursos. El canvi i la millora contínua són imprescindibles per a que FGC pugui seguir el ritme del que la societat li exigeix al cost que la societat li permet.

S'han identificat set àmbits que són significatius del que es pot anomenar "canvis de paradigma". La visió 2021 no estaria completa si no es plantegessin aquests canvis de paradigma i la necessitat que FGC s'hi adapti.

1. La Seguretat.
2. La Sostenibilitat.
3. Motivació, gestió del talent i lideratge
4. Alta exigència en transparència i ètica de la governança
5. La transformació digital.
6. Nous públics consumidors (els "mil·lenials", generació Z, nous sèniors...) que impliquen canvis en usos i costums, necessitats, expectatives i exigències.
7. La gestió sostenible de les estacions de muntanya envers l'equilibri territorial.

2.2.3.1 La seguretat

L'exigència respecte a la seguretat és cada vegada més gran. Qualsevol risc sobre qualsevol activitat o servei públic és inacceptable.

El concepte "seguretat" engloba els conceptes anglosaxons de "Safety" i "Security", essent el primer una seguretat front accidents i danys a les persones i el segon un concepte més "policial" de protecció personal i patrimonial davant agressions intencionades.

Exemples recents a París i Brussel·les mostren com les amenaces de seguretat estan creixent a tot el món, formen part de la societat i són de tot tipus (vandalisme, ciberseguretat i terrorisme).

Barcelona és una ciutat amb vocació internacional i cosmopolita amb gran càrrega simbòlica. Com a tal l'amenaça terrorista és una realitat que s'ha de tenir en compte de forma coordinada amb els agents i organismes responsables de les polítiques de seguretat.

Tanmateix, són els ciberatacs i el vandalisme de baixa i moderada intensitat les amenaces creixents que exerceixen una pressió contínua sobre FGC i el seu patrimoni. Cal modernitzar-se i adaptar-se doncs una empresa estratègica i amb un gran patrimoni material com FGC no es pot permetre l'obsolescència en aspectes de seguretat ja que les amenaces sempre estan a la última.

Pel que fa a la seguretat de les persones davant accidents, FGC té l'exigència per part de la societat d'una seguretat absoluta. Cal que FGC sigui capaç de demostrar, objectivament, que els mecanismes i procediments en vigor són els adequats per a la protecció de persones.

La creixent sensibilitat en relació a l'exigència de seguretat de les persones s'està produint en paral·lel a una creixent judicialització de les relacions socials. Aquest canvi simultani de paradigma requereix no només l'excel·lència tècnica i d'actuació en la pràctica sinó d'un suport documental robust.

Els requeriments de seguretat porten a canvis "culturals" dins de l'empresa que no són fàcils ni ràpids d'implementar. Requereixen d'un treball rigorós i continuat que FGC està realitzant i intensificant amb canvis organitzatius i procedimentals que permetin no només assegurar la seguretat sinó ser capaços d'explicar-ho i demostrar-ho més enllà de qualsevol dubte raonable.

L'experiència demostra que davant la creixent sensibilitat ciutadana en relació a la seguretat el legislador es veu impulsat a incrementar la regulació impulsant canvis que han de ser acceptats i adoptats en terminis molt més ràpids que clàssics en empreses ferroviàries o explotacions de muntanya.

2.2.3.2 La sostenibilitat

L'evolució tecnològica i social està portant a nous models de mobilitat tant pública com privada. Molts d'aquests nous models o productes (cotxes elèctrics, cotxes compartits, Park&ride) competiran amb el transport públic per ser abanderats de la mobilitat sostenible.

El mode ferroviari presenta unes característiques que el fan imprescindible per assolir un model de mobilitat sostenible. En aquest sentit, FGC no s'ha limitat a posar en valor els avantatges inherents al mode ferroviari sinó que ha mostrat el seu compromís actiu amb la sostenibilitat en els seus tres àmbits, ambiental, social i econòmic.

- **Compromís amb la sostenibilitat ambiental:** FGC prioritza els projectes que utilitzen tecnologies netes com l'energia solar, la eòlica o la geotèrmia per tal de reduir les emissions de CO₂. La implantació de la ISO 14001 i el seu compliment ha estat una fita important en aquest àmbit.
- **Compromís amb la sostenibilitat social.** FGC contribueix a la mobilitat sostenible reduint el volum de cotxes i camions i en conseqüència millorant les condicions ambientals i de mobilitat del nostre territori.
- **Compromís amb la sostenibilitat econòmica.** En molts casos l'ús de tecnologies netes permet estalvis importants en l'àmbit econòmic tan de forma directa (estalvi d'energia) com indirecta generant externalitats positives.

2.2.3.3 Gestió del talent, compromís i lideratge

Un dels factors clau d'FGC, que requereix una gran diversitat de competències per a la provisió de productes de consum massiu i immediat, és la seva capacitat per a utilitzar i

gestionar el talent del seu personal: identificar-lo, desenvolupar-lo, reconèixer-lo i retenir-lo.

A FGC entenem per talent el resultat de la combinació de les competències professionals de cada persona amb el seu nivell de compromís amb la missió de l'empresa.

Es pot dir que a FGC som petits i complexos. Som complexos perquè tenim negocis de diferents naturalesa, exercicis econòmics diferents, fonts de finançament diferents i convenis laborals diferents. A més la nostra activitat requereix d'una important diversitat de perfils imprescindibles per al dia a dia de la companyia.

Som petits en relació als competidors/aliats i fins i tot els proveïdors en molts dels seus àmbits d'activitat. Aquest és un factor que constitueix un repte per a atreure i retenir el talent.

L'evolució de la naturalesa del treball ha fet evolucionar el concepte de "treballador" també a FGC. El lideratge d'FGC ha de poder distingir entre el comandament del personal operatiu de la direcció del personal tècnic. La força de treball d'aquest personal que constitueix una part substancial de la plantilla d'FGC i més vinculada als aspectes estratègics, es suporta fonamentalment en el coneixement i el compromís.

Aquests treballadors es caracteritzen per la seva necessitat d'autonomia, la capacitat per a processar nova informació i generar coneixement, la seva capacitat per a la identificació i resolució de problemes i d'identificació d'oportunitats. Coneixen el seu valor, senten necessitat de contribuir als resultats de l'organització i volen ser reconeguts. La gestió del talent fa referència precisament a la gestió d'aquesta nova tipologia de treballadors que s'ha allunyat de les feines rutinàries i automatitzades que feien fàcilment substituïble a un/a empleat/da, i per les quals la compensació salarial, el control de presència i la direcció jeràrquica era suficient. Aquest nou escenari així com la necessitat d'abordar nous reptes empresarials implica la necessitat de nous estils de lideratge que han d'adoptar, especialment per aquest col·lectiu tècnic, una perspectiva basada en la presa de consciència del canvi de la gestió de subordinats a la gestió d'equips i del control del personal a la persuasió i influència sobre els col·laboradors.

D'altra banda la direcció de personal operatiu ha d'emfatitzar la capacitat per generar adhesió a la missió d'FGC, fer créixer el compromís i donar sentit a la tasca diària.

A més l'exigència social sobre els lideratges públics exigeix adoptar una nova forma de dirigir que integri els valors en els cada vegada més complexos processos de presa de decisions que, alhora han de considerar els efectes que tenen les mateixes tant en l'equip humà de l'organització com en la societat en el seu conjunt. Per tant el lideratge ètic i responsable és un imperatiu de la resta de grups d'interès a banda del personal.

És necessari que FGC faci evolucionar la seva gestió dels recursos humans activant accions i projectes de gestió nous o que s'havien abandonat a FGC i tenir en compte els forts condicionants específics d'FGC:

- Calen equips més potents i costa trobar gent adequada. No podem incorporar nous treballadors com voldríem.

- Són necessaris mecanismes de detecció de talent intern i hem d'incorporar noves competències i perfils professionals.
- L'envelliment generacional pot consolidar una cultura d'aversion al risc.
- La claredat organitzativa és clau per al funcionament empresarial.
- Manca diversitat (generacional i de gènere) en llocs de comandament.
- Cal reforçar capacitat i els recursos destinats a la planificació estratègica i operativa.

Aquests reptes de gestió s'emmarquen en un context ja esmentat en que FGC té reduïda l'autonomia i la capacitat de gestió versus altres empreses del sector que estan fora de l'òrbita Generalitat. D'altra banda cal tenir ben present que el punt de partida actual es situa en un context on el clima laboral i la disponibilitat de recursos humans no es troba en el millor moment com a conseqüència de les mesures de contenció dels darrers anys. La maximització dels valors d'austeritat en la gestió, d'optimització dels recursos disponibles i la maximització de l'eficiència a curt termini han obligat a les empreses a posar el focus en el servei gairebé de forma exclusiva i han minvat l'atenció a aspectes centrals en la gestió de les persones que el fan possible.

A més fruit del canvi generacional, les noves incorporacions a la plantilla aporten diferents escales de valors i prioritats personals. Això suposa un enriquiment per a l'empresa però també requereix un canvi en la gestió:

- No són "agents". Són treballadors, col·laboradors, persones, ...
- Cal adequar-se a la nova percepció del concepte de servei i cercar nous mecanismes per a assolir una major identificació amb l'empresa.
- Les noves generacions valoren menys l'estabilitat laboral. No és tan important el treball per a tota la vida (o no entra dins de les seves expectatives).
- A més, també valoren més la participació directa (sense intermediaris) en els temes que els afecten, cosa que posa en crisi l'actual model sindical.
- Estan ben formats i tenen una mentalitat oberta, però tenen poca experiència en àmbits de responsabilitat.
- Volen el mateix tipus de serveis i eines tecnològiques per treballar i relacionar-se amb l'empresa que les que utilitzen en la seva vida quotidiana.

La combinació de reptes de gestió i canvi generacional fan que en el marc de les Relacions Laborals a FGC s'estigui produint, de forma inevitable, un canvi de paradigma per al qual cal estar preparat no només a nivell de direcció i comandaments sinó en el conjunt de l'empresa. En aquest sentit, cal que la representació dels treballadors sigui partícip de les estratègies que s'han d'adoptar. El talent i la innovació seran palanques per fer front als nous reptes. Els escenaris futurs ens obligaran a incorporar noves competències, una visió integradora de la nostra activitat així com les capacitats necessàries per connectar, compartir i alinear interessos complementaris. Els aspectes centrals sobre els que pivotarà aquest repte són:

- **Talent** - Millora de la competitivitat empresarial a través de la gestió del talent de les seves persones.
- **Lideratge** - Millora de la capacitat de conduir l'organització a l'assoliment dels objectius i estratègia empresarials amb la garantia d'una visió de gestió d'equips compartida.
 - **Cultura** - Millora de la identificació amb la missió, visió, estratègia i els valors corporatius i assegurar la coherència de les actuacions individuals i corporatives als mateixos.

2.2.3.4 *La transformació digital.*

Estem en un món cada vegada més digitalitzat en el que les dades es generen i s'intercanvien de forma massiva i instantània. Associat a aquest procés apareixen els conceptes SMART (Smart Cities, Destins turístics intel·ligents, personalització). És un repte per totes les empreses transformar aquest canvi inevitable en una oportunitat per a la millora del servei i la gestió.

La transformació digital d'FGC serà un altre repte per als propers anys. En aquest sentit caldrà incorporar la tecnologia necessària i donar el salt cap al món digital, aprofitant la palanca del talent. Els aspectes rellevants seran:

Fer conviure el món digital amb les operatives tradicionals. La transformació dels processos que formen part de la cadena de valor, la incorporació de productes i serveis digitals obligaran a adaptar-se a noves operatives i un esforç de creativitat.

El gran repte de la nostra innovació serà construir experiències diferencials de servei que siguin integrals i difícils de replicar. L'experiència de viatge i els serveis que l'acompanyen hauran de ser els mateixos pràcticament des de l'inici fins al final minimitzant els punts de ruptura. Aquesta visió integral de l'experiència haurà de ser coherent i suportada amb les tecnologies necessàries (pla de serveis embarcats, T-Mobilitat,). En aquest sentit, centrar els requeriments en el propi client o treballador, i no en el que proposa la pròpia empresa serà d'una importància capital.

La transformació digital orientarà les capacitats d'FGC per aprofitar la disrupció creada per l'economia digital i capitalitzar la nova experiència d'un client i un treballador que ja conviu dins un context digital. Aquesta transformació s'orientarà segons tres grans eixos:

- **Eix Client.** L'abast d'aquest eix és la digitalització de tots els productes i serveis de transport públic i lleure (smart client). Això vol dir que qualsevol producte i / o servei que oferim, o qualsevol mode de relació amb el client ha d'existir en format digital i enfocat al seu ús mitjançant un dispositiu mòbil.
- **Eix Competitivitat.** Aquest eix contempla el desplegament del model d'informació per als empleats orientat a la mobilitat, l'autoservei de l'empleat i el "Paperless" (projecte self –service), i la simplificació administrativa mitjançant l'administració electrònica.
- **Eix Connectivitat.** Aquest eix està centrat en l'experiència de viatge diferencial a FGC (smart Mobility). En aquest sentit l'aspecte més rellevant serà dotar als vestíbuls, andanes o al tren de serveis de connectivitat (WIFI, cobertura 4G/5G, estació IP).

2.2.3.5 *Nous públics consumidors (els “mil·lenials”, generació Z, nous sèniors...)*

El concepte “millenials” recull les noves generacions, que han crescut en un entorn digital (nadius digitals) i que han entrat en el món adult generant importants canvis en els patrons de comportament, en particular en els patrons de consum i les expectatives de servei.

Segurament un dels canvis que millor il·lustren aquest canvi és la percepció que es té en moltes ciutats occidentals de la propietat privada de vehicles, un bé que cada vegada es percep com més prescindible.

Aquest canvi en els usos i expectatives ve provocat però alhora impulsa el canvi tecnològic i la innovació en el servei i la manera de relacionar-se entre empreses i clients. Així assistim a una creixent personalització dels serveis, la seva accessibilitat instantània en format d'autoservei, permanent i en mobilitat, ubiqua i a qualsevol hora del dia.

A efectes d'FGC es poden identificar ja ara aspectes on els nous usos i noves expectatives generaran canvis:

- Augment de l'exigència sobre la qualitat del servei.
 - Les xarxes socials faran més sorolloses les exigències de petits grups.
 - Augmentarà la participació dels clients per mitjans digitals.
 - Gratuïtat de serveis complementaris (wifi, endolls, etc...).
- El client cada vegada valora més l'experiència d'ús i l'atenció que rep. Els factors claus són:
 - Espai, connectivitat i integració de tota l'experiència d'ús (venda, accés, viatge, atenció, informació i serveis complementaris) per al client del transport públic.
 - A TiM connectivitat i el bon record en l'agregat de tots els serveis que generi retorns del mateix client i atracció en el seu entorn.
- Pagament per ús del servei i desindexació dels preus respecte l'IPC.
- En l'activitat de TiM està canviant el model de vacances (segones residències), les preferències de les noves generacions respecte a l'esquí i el fenomen del canvi climàtic.

2.2.3.6 *Alta exigència en transparència i ètica de la governança*

El compromís ètic vers la societat i l'exigència de diligència en el treball han estat sempre elements identificatius de la tasca d'FGC i els seus treballadors. El progrés de la societat on FGC opera ha portat a que l'exigència en aspectes de bona governança, en particular de les empreses públiques, sigui més elevada que mai.

En aquest nou context, FGC parteix d'una posició sòlida sobre la que donar resposta a aquesta creixent demanda de la societat. Així, durant els propers anys FGC seguirà amb el seu ferm compromís ètic davant la societat implantant mecanismes de transparència que permetin un major coneixement i seguiment de la seva activitat i gestió.

2.2.3.7 La gestió sostenible de les estacions de muntanya envers l'equilibri territorial.

La gestió de les estacions de muntanya és una part molt important de l'activitat d'FGC, tant en termes quantitatius com, sobretot, qualitatis doncs es tracta en molts casos d'explotacions que constitueixen motors econòmics i socials del territori , i per tant peces claus per l'equilibri territorial.

Passada una fase inicial d'adequació empresarial, FGC ja s'ha consolidat com un gestor integral d'estacions de muntanya al Pirineu Català. Aquesta consolidació ha portat a l'aplicació de les eines de gestió i capacitats corporatives d'FGC al conjunt d'estacions assolint importants millores en els seus resultats econòmics.

Cal tenir present que aquestes estacions han estat sempre deficitàries en el sector privat i malgrat que, en incorporar-les a FGC, s'han optimitzat els seus comptes de resultats, encara segueixen essent deficitàries en el seu conjunt.

Així mateix és important ressaltar que la gestió de les estacions de muntanya forma part de l'encàrrec que té FGC dins de l'àmbit de Turisme i Muntanya, una activitat que, en no ser una Obligació de Servei Públic ha de presentar uns comptes de resultats conjunts sanejats.

Els canvis en la gestió en el sector públic es traslladen també a l'àmbit del sector de Turisme i Muntanya i requereix una adaptació no només d'FGC i els seus treballadors sinó també, i sobretot, dels territoris on s'actua.

Tot això comporta que la gestió d'aquests negocis, quin encàrrec com s'ha esmentat es rep per la seva condició de deficitaris, es realitzi amb uns condicionants que comporten en ocasions una manca d'agilitat en un sector empresarial molt competitiu i que disposa d'una gran oferta (sud de França, Andorra, etc).

L'adequació al canvi de paradigma es concreta en tres àmbits:

1. Organització pressupostària de les estacions de muntanya

Les estacions de muntanya estan organitzativament a FGC dins de la Unitat de Negoci de Turisme i Muntanya que, a la vegada, està inclosa en el programa pressupostari de la Generalitat *651 Ordenació, foment i promoció turística*, que permet, amb els resultats positius d'altres explotacions, com el Cremallera de Montserrat, finançar els dèficits d'explotació de les estacions de muntanya, sota criteris de sostenibilitat econòmica i equilibri pressupostari i en el marc del Contracte Programa entre la Generalitat i FGC.

En aquest sentit, no hi ha transferències del capítol IV per finançar el dèficit d'explotació (les transferències d'aquest capítol es destinen exclusivament a les despeses financeres), però són imprescindibles les aportacions de capital del capítol VIII per finançar les inversions de reposició i seguretat, així com totes aquelles actuacions de millora que siguin rendibles econòmicament o necessàries per seguir essent competitius.

2. Estratègies bàsiques de gestió i coordinació

Estratègies que es poden emmarcar en els punts següents:

- **Necessitat de disposar d'un marc estable laboral.** Establiment de pactes i acords que consolidin els convenis col·lectius del personal de TiM a mig termini.

- **Optimització racional de les instal·lacions i equipaments existents.** Dient a terme accions que permetin l'actualització de les instal·lacions i equipament, per obtenir-ne un millor aprofitament.
- **Compromís amb el medi ambient.** Donant valor al compromís ambiental adquirit en la gestió dels Centres per raó de la singularitat de les localitzacions. Plans d'implantació d'energies renovables a diferents centres com biomassa, geotèrmia, etc., juntament amb certificació d'estàndards normatius com les certificacions ISO 14001.
- **Relacions amb els Parcs Naturals.** Col·laborar amb els Centres i Parcs Naturals oferint productes integrats.
- **Creació de Comissions de Seguiment.** Fórmula que facilita la comunicació del Territori amb FGC, amb la presència de consells comarcals, ajuntaments i associacions empresarials.
- **Desestacionalització.** Obertura el màxim de mesos de l'any oferint productes innovadors i sostenibles econòmicament mitjançant polítiques comercials i de màrqueting que ens permeten adaptar la nostra oferta al mercat, amb productes relacionats amb la cultura, la gastronomia, l'esport, la natura...
- **Urbanisme.** Planificació i ordenació urbanística de les estacions i de les seves àrees d'influència (Plans especials, Plans Directors, etc.).

3. Relacions amb els ajuntaments i l'entorn territorial

És imprescindible una revisió de les relacions amb tot l'entorn territorial. En aquest sentit, es fa imprescindible la implicació dels ajuntaments i de l'entorn territorial en la sostenibilitat econòmica de les estacions, entre d'altres coses, que participin en el seu dèficit. A tal efecte:

- Els ajuntaments i altres administracions locals han de participar en el finançament del dèficit. A títol d'exemple, una revisió dels cànon aplicats, exempció o reducció dels tributs i les taxes locals, així com en les llicències d'obres, ja que són els principals beneficiaris de les externalitats generades per les estacions de muntanya.
- Revisió de les concessions. El principal punt de partida en la renovació de les concessions ha de ser que mentre la gestió no permeti obtenir beneficis, la concessió tampoc hauria de implicar aportacions econòmiques o noves inversions, pel fet que el manteniment de l'activitat, així com les inversions necessàries únicament destinades al manteniment dels actius existents, és suficient implicació dins del mandat que té FGC.
- Revisió dels acords contractuals i convenis amb els ajuntaments de les estacions de muntanya, amb el propòsit d'assolir un equilibri entre les contraprestacions sol·licitades per aquests i els resultats assolits per les estacions. Un dels principals aspectes a revisar dins d'aquest context són les condicions dels forfets destinats als habitants d'aquests municipis, que actualment són molt avantatjoses.
- Fomentar les sinergies municipals i comarcals en la cooperació de tots els ens econòmics i socials de la destinació turística corresponent.

2.3 Antecedents i el component participatiu

Durant la vigència d'aquest pla d'actuació un dels principals reptes d'FGC serà el màxim aprofitament de la infraestructura existent i assegurar la fiabilitat del servei que ofereix als seus clients. Aquest context fa que el coneixement de l'empresa per part dels seus propis treballadors, que sempre ha estat clau, passi a ser un element clau dins de la planificació estratègica i un component bàsic en la presa de decisions.

Diversos documents elaborats per les diferents àrees de l'empresa reflecteixen la visió de les diferents àrees i els seus treballadors i constitueixen una base important d'aquest pla d'actuació. En particular cal esmentar com a referent les reflexions estratègiques per àmbits, que constitueixen la concreció d'estratègies i possibilitats fins a nivells de projectes concrets. Algunes d'aquestes reflexions s'han traduït en valuosos documents (alguns encara en curs d'elaboració) com són:

- Visió 2020: anàlisi interna de caire estratègic
- Reflexions per un model estable de Gestió de Turisme i Muntanya
- Metro del Vallès: situació actual i projecte de millora
- Pla d'acció de Responsabilitat Social Corporativa (2016-2020)
- Mesures per a la millora de la rendibilitat, l'eficiència i la productivitat en l'àmbit dels recursos humans.
- Pla d'identificació i desenvolupament del talent directiu

Naturalment, aquests documents interns es complementen amb d'altres antecedents i documents de context per a la planificació entre els quals destaquen:

- Plans d'actuació anteriors (En particular el 2015-16) i d'altres documents interns de planificació com els plans estratègics de línies.
- Documents de planificació externs a FGC que permeten identificar els àmbits preferents en els que FGC pot desenvolupar-se els propers anys.
- Referents pressupostaris, tant el marc pressupostari actual com les previsions pressupostàries dels organismes que contribueixen a FGC, principalment l'ATM i TES.

Tanmateix, cal fer esment de l'intens procés participatiu que FGC ha realitzat durant l'any 2016 amb la implicació de tot el col·lectiu que constitueixen els comandaments.

2.3.1 Cronologia del procés participatiu

Aquest procés participatiu renovat tingué un tret de sortida a la trobada empresarial celebrada a l'Espai Provença el dia 9 de desembre de 2015. Durant aquesta trobada es va comunicar que, una vegada reconeguda la singularitat d'una empresa com FGC amb la consolidació d'un marc jurídic i la signatura del Contracte Programa era el moment d'iniciar una reflexió estratègica de cara a aquesta nova etapa.

A la nova trobada amb els comandaments de l'empresa del 24 de maig de 2016 es van posar en comú dels principals reptes i fites empresarials a curt i mig termini identificats

durant el procés intern d'anàlisi estratègica "Visió 2020" i es va anunciar la celebració d'una jornada participativa amb una major implicació directa de tots els comandaments.

Aquesta jornada, "Jornada de lideratge per a la innovació", es va celebrar el dia 11 de juliol de 2016 reunint a 100 comandaments d'FGC i es va articular al voltant de de 5 reptes prèviament identificats:

1. Com millorar la nostra capacitat de reacció?
2. Com millorar la robustesa del nostre funcionament?
3. Com millorar l'estratègia comercial a la recerca de nous públics?
4. Com millorar l'eficiència, la productivitat i la rendibilitat en la nostra activitat?
5. Com millorar la cohesió i el compromís de la plantilla a través de la comunicació interna i el foment de la participació?

A través de diverses dinàmiques es va establir un procés de reflexió i posada en comú que es va sintetitzar en una jornada de presentació de conclusions el dia 30 de setembre de 2016.

Aquest Pla d'actuació veu també d'aquest procés de reflexió estratègica com a punt de partida de cara a algunes de les accions a dur a terme els propers anys. Cal tenir en compte que el procés participatiu no s'acaba amb les reflexions sinó que té una continuïtat pràctica ja sigui a nivell estratègic amb accions incloses en aquest Pla com a un nivell més executiu amb accions que s'aniran implementant (i en alguns casos ja s'ha fet).

2.3.2 El procés participatiu: aportacions estratègiques

Malgrat partir dels cinc reptes específics anteriorment detallat, el procés participatiu va ser ric en aportacions que transcendien els cinc reptes posant de relleu aspectes de caire estratègic molt rellevants per al futur d'FGC en el complex entorn en que gestiona la seva activitat.

Així, dos aspectes de caire estratègic i transversal que s'han identificat són els vinculats a la Comunicació i a la Tecnologia i Innovació:

- La importància de la **Comunicació** tant interna com externa.
 - Internament és un element fonamental tant a nivell vertical com transversal dins de l'empresa. Els beneficis d'una millora en la comunicació es deixarien sentir tant a nivell operatiu, amb una millora de l'eficiència i la productivitat com a nivell emocional generant un major sentiment d'empresa i enfortint el vincle de l'empresa amb els seus treballadors. Una millora en la comunicació interna es deixaria sentir particularment en els projectes multidisciplinaris i hauria d'incloure la difusió interna d'indicadors de gestió per a fer a tothom particip dels mateixos.
 - Externament, és clau tant davant dels nostres clients com de l'administració que siguem capaços de transmetre el punt de vista de l'empresa i els condicionants lligats a la seva activitat i que resulten clau en la presa de decisions. Cal seguir explorant canals i productes de

comunicació amb el client, des d'un programa de fidelització fins a la millora de la comunicació en cas d'incidències per tal d'oferir el que el client requereix en cada moment.

- El paper clau que ha de jugar **la tecnologia i la innovació** en la millora contínua de l'empresa:
 - La tecnologia ens ha de permetre arribar més i abans allà on les necessitats de servei ens hagin de dur, ja sigui el contacte amb el client, ja sigui la resolució d'incidències.
 - El suport tecnològic és un aspecte clau en l'augment de l'eficiència dels processos interns. Així, a més de permetre una major integració de la planificació, haurà de permetre evolucionar cap a una virtualització de molts dels llocs de treball i a la incorporació de noves eines específiques vinculades a dispositius digitals personals.
 - La gestió de dades generades pels diferents sistemes i la seva valorització requerirà de la implantació de sistemes específics que poden anar des d'un sistema de gestió dels clients (CRM) fins a un centre de manteniment integrat. En tot cas, és clau que FGC sigui capaç de valoritzar totes les dades a les que té accés per a acabar oferir un millor servei.

Així mateix, el procés de reflexió interna ha posat de manifest, la importància que els comandaments de l'empresa posen a aspectes clau dins de la gestió empresarial com són:

- **Formació i desenvolupament:** en particular la formació de les noves generacions per a conservar el "know how" intern i assegurar els relleus a tots els nivells.
- **Planificació:** per a aprofitar al màxim els processos i actius disponibles.
- **Focalització:** Mantenir l'atenció i l'esforç en aquells elements diferenciadors en que FGC ha demostrat capacitat i eficiència per tal de mantenir-ho, conservar-ho i millorar-ho. Cal no donar res per garantit ni assolit sinó que cal posar en valor l'esforç continu en l'activitat del dia a dia.

2.4 Objectius estratègics

Fruit del procés anteriorment descrit, tenint en compte tant la trajectòria d'FGC, l'encomana de servei per part de la Generalitat, el procés participatiu intern i els nous paradigmes als quals s'ha de fer front, FGC defineix quatre àmbits (o objectius) estratègics de l'empresa que es poden traslladar a cadascun dels àmbits d'actuació:

- 1. Assegurar la prestació del servei que té encomanat maximitzant l'aprofitament de la infraestructura existent i vetllant per la qualitat, seguretat i fiabilitat.**
 - Assolir màxima capacitat i fiabilitat el servei a la línia Barcelona – Vallès
 - Millorar els sistemes a la línia Llobregat – Anoià.
 - Consolidar la implantació del model d'FGC a la línia Lleida – La Pobla de Segur.
 - Reforçar el model de gestió d'FGC al conjunt d'estacions de muntanya evolucionant cap a una millor adequació a les necessitats dels clients, el territori i la societat.
 - Assolir un millor coneixement dels clients i el servei que requereixen.
 - Evolucionar vers un sistema de gestió de la seguretat integral d'FGC que reculli tots els nous desenvolupaments i requeriments en aquest àmbit.
- 2. Gestionar de forma eficient els serveis i responsabilitats que té encomanats maximitzant el rendiment dels recursos pressupostaris.**
 - Implantació d'un model d'anàlisi econòmica sobre els projectes i actuacions empresarials .
 - Aprofundir en el pla de transformació digital entre els treballadors per assolir millores en productivitat.
 - Agilització dels procediments interns tot preservant la necessària supervisió i adequant-se als nous requeriments administratius i de transparència.
- 3. Reforçar el compromís d'FGC amb la Societat.**
 - Constituir-se com un referent social i empresarial en els àmbits ferroviari i de muntanya exercint contribuint al desenvolupament sectorial.
 - Redactar i executar el Pla de Responsabilitat Social Corporativa.
 - Reduir l'impacte ambiental de les activitats d'FGC
 - Continuar amb les activitats educatives i culturals pròpies a FGC vinculades al civisme, transport públic i patrimoni ferroviari.
- 4. Adaptar la plantilla d'FGC als nous requeriments.**
 - Assegurar el relleu generacional tot preservant el know-how de l'empresa.
 - Fomentar el desenvolupament intern del talent per tal d'assumir internament les activitats de major valor afegit i contribuir a la competitivitat i eficiència d'FGC.

A partir d'aquests quatre objectius el Contracte – Programa FGC – Generalitat 2017 – 2021 establirà una sèrie d'objectius operatius que suposaran un compromís i una mesura de l'activitat d'FGC i del seu resultat envers els objectius estratègics establerts.

Pàgina en blanc



3

El programa d'actuació

3 El programa d'actuació

Com s'ha indicat, aquest programa d'actuació neix com a resultat de la combinació del procés clàssic i d'un procés participatiu intern a l'empresa.

En aquest sentit, el primer objectiu de gestió de l'empresa per al període és l'aprovació del nou Contracte – Programa 2017-2021 entre la Generalitat de Catalunya i FGC per garantir l'autonomia de gestió empresarial i la sostenibilitat econòmica d'FGC.

En aquest apartat es presenten les principals actuacions plantejades per al període 2017-2021. Aquestes actuacions, que tindran el seu desenvolupament detallat en els documents corresponents s'ordenen per àmbits segons l'estructura clàssica dels plans d'actuació d'FGC.

A més de la seva organització per àmbits, les actuacions s'han distribuït segons dos escenaris, un escenari "base" o "continuista" que descriu les actuacions imprescindibles per a que FGC mantingui el seu nivell de servei d'aquí a 2021 (el "compromís de servei") i un segon escenari que inclou aquelles actuacions destinades a desenvolupar el Potencial d'FGC però que transcendeixen l'encàrrec actual i requeririen una dotació pressupostària addicional.

A tots dos escenaris s'ha tractat d'incorporar accions derivades del procés participatiu en els àmbits i calendaris que correspon.

1. **El "compromís" → escenari "base"** (conservar fortaleses i corregir debilitats)
 - a. És l'escenari en el qual FGC segueix complint estrictament amb les encomanes de servei que ja li ha fet la Generalitat així com amb els projectes ja iniciats i/o compromesos en ferm per la Generalitat.
 - b. Aquest escenari "continuista" implica la realització de totes aquelles inversions necessàries per al manteniment del servei en termes de capacitat, qualitat i seguretat.
 - c. Aquest escenari disposa d'una valoració de necessitats de recursos (econòmics, humans i materials) única i sense aspectes opcionals ja que es tracta de recursos **estrictament necessaris** per al compliment de l'escenari plantejat.
 - d. Així mateix, el calendari d'aquest escenari es limitarà a la distribució de les actuacions durant els període corresponent.

2. **Per anar "més enllà" → escenari potencial** (aprofitar oportunitats i prevenir amenaces)
 - a. Són actuacions que s'executaran si la Generalitat (o qui correspongui) les aprova (i dota) explícitament.
 - b. Per a cadascuna d'aquestes actuacions addicionals s'estableix el seu impacte en termes de: cost d'inversió, cost d'operació, dotació de personal i de material requerida i repercussió en el compte de resultats.
 - c. El calendari de les actuacions no s'expressa en termes absoluts sinó en anys referits al moment de la posada en servei o de la presa de decisió.
 - d. Cadascuna d'aquestes actuacions quedarà sintetitzada amb una breu descripció (objectiva), i la valoració empresarial, tant quantitativa (l'impacte indicat anteriorment) com qualitativa (consideració d'FGC en relació a la seva conveniència des d'una òptica empresarial).

	El Compromís (escenari base)	El Potencial
Àmbit Corporatiu		
<u>Serveis Corporatius</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovació Contractes Programa Generalitat-FGC pel període 2017-2021 i ATM-FGC pel període 2018-2021 • Implantació de models de sistemes d'informació i seguiment de la comptabilitat de costos-analítica i conversió de comptabilitat financera en pressupostària. <ul style="list-style-type: none"> ○ Així mateix, desenvolupament d'un model de seguiment d'indicadors relacionat amb el procés de planificació. • Implantació d'un model econòmic sobre els projectes d'inversió i/o actuacions empresarials (CAPEX, OPEX, anàlisi per cicle de vida). • Implantació d'auditories internes sobre els procediments implantats. • Adequació normatives: tributària, mercantil i contractació. <ul style="list-style-type: none"> ○ En particular, procés de revisió contínua dels procediments economicofinancers, que permetin complir els requeriments normatius 	
<u>Informàtica i comunicacions</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pla de reposició actius TIC • Pla de transformació digital – Instal·lacions tecnològiques i connectivitat. Inclou: <ul style="list-style-type: none"> ○ Digitalització de productes i serveis adreçats als clients. (T-Mobilitat, i gestor de relació amb clients, CRM, bitllet electrònic, comercialització de productes i informació al client per canals digitals i mòbil, entre d'altres) ○ Digitalització de productes i serveis d'informació adreçats específicament als treballadors, especialment als itinerants. ○ Serveis de connectivitat en estacions, dependències i trens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pla de serveis tecnològics embarcats (TREN-IP)
<u>Gestió de les persones</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pla Estratègic de Recursos Humans que engloba, entre d'altres, actuacions als àmbits següents: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pla d'identificació i desenvolupament del talent directiu i de lideratge ○ Comunicació interna 2.0 ○ Consolidar un nou marc de relacions laborals ○ Mesures per a la millora de la rendibilitat eficiència i productivitat en l'àmbit dels RH • Nova uniformitat d'acord amb requeriments de servei. • Centre de formació d'emergències 	<ul style="list-style-type: none"> • Centre d'Avaluació-Desenvolupament • Certificació com a Empresa Saludable
<u>Responsabilitat Social Corporativa</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pla de RS 2016-2020 que engloba, cinc programes d'actuació desplegats en 4 projectes cadascun: <ul style="list-style-type: none"> ○ Programa 1: FGC – Ètica i Transparència ○ Programa 2: FGC – Estació XXI ○ Programa 3: FGC – El valor de les persones ○ Programa 4: FGC – Diàleg i confiança ○ Programa 5: FGC – Connexió amb la societat i el medi ambient • Actuacions específiques (que s'emmarquen en els programes establerts pel Pla d'RS): <ul style="list-style-type: none"> ○ Pla de preservació del Patrimoni Històric (i accions que se'n derivin) ○ Pla Director de Gestió Ambiental d'FGC ○ Tren de l'Ensenyament ○ Foment de l'ocupabilitat d'interès d'FGC ○ Mesura de la reputació empresarial ○ Codi ètic i definició de la infraestructura ètica empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Creació del Consell Social d'FGC • Ordenació del fons històric amb criteris arxivístics. • Ordenació del patrimoni històric ferroviari: <ul style="list-style-type: none"> ○ Creació d'espais de preservació i museïtzació d'alguns d'ells. • Estudi de la contribució d'FGC al país
<u>Seguretat Corporativa</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantació nou Sistema de Gestió de la Seguretat (SGS) • Millora seguretat d'actius (edificis, estacions i equips) • Model de gestió de riscos (Mapa de riscos) • Millora contínua de la seguretat i salut laboral 	

<u>Presència i lideratge institucional</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Participació en associacions empresarials sectorials (clústers) i d'altres associacions representatives dels sectors on FGC opera. • Conservar representació institucional al més alt nivell en òrgans i organismes decisoris i rellevants. • Consolidar-se com a referent d'innovació tecnològica i en el servei. 	
Línies Metropolitanas		
<u>LMT – Comú</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Centre de Comandament d'emergència (2017). • Estació XXI • Augments d'eficiència i capacitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Centre de Manteniment Integrat • Gestió del servei i la informació al client sense paper
<u>LMT – BV</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Posada en servei Sabadell • Millora de funcionalitat i adaptació a PMRs • GR 112 (Garantir la reposició, fiabilitat i bon funcionament de les nostres infraestructures i dels nostres mitjans productius (gran revisió UT112,...) • ATO • Increment de capacitat de transport, que inclou: <ul style="list-style-type: none"> ○ Increment de parc (15 UT de quatre cotxes). ○ Adequació tallers i cotxeres (física i organitzativa) ○ Augment de plantilla per donar el nou servei. ○ Adequació sistemes (senyalització i electrificació). 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació interès CBTC • 2a Estació Rubí (PDI) • Connexió ample internacional taller Rubí • Estudi Nou Túnel SC-BCN
<u>LMT – LA</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemes d'Informació al Client en temps real. • Nova Senyalització ASFA Digital (per obsolescència) • GR 213 • Projecte perllongament L8 PI. Espanya - Gràcia 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercanviador Ribera – Salines (PDI) • Connexió ample ibèric o internacional a Martorell
Altres serveis ferroviaris		
<u>Lleida – La Pobla</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidació i avaluació servei 10/4 • Base Balaguer • Posada al dia infraestructura • Revisió del sistema de baixadors i parades (inclosa reubicació o nova implantació com al Polígon del Segre) • Pla de Supressió de Passos a Nivell • Posicionament de la línia com a pol d'atracció turística 	<ul style="list-style-type: none"> • Trasllat control de la línia a Rubí • Tramviarització a Balaguer (TES)
<u>Mercaderies</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pla estratègic sectorial (capacitat, noves infraestructures) • Manteniment servei actual incorporant les variacions previstes en els escenaris de servei. • Pla de renovació del material rodant • Renovació via ramals • Projecte penetració al port (MiFo) • Adequació a l'evolució en els negocis d'acord amb la planificació dels clients: <ul style="list-style-type: none"> ○ Transport de vehicles (en funció de SEAT) ○ Transport de Sal i Potassa (en funció de ICL i Innovyn). • Recuperació apartador zona Franca (vinculat a increment de tràfics al Port de Barcelona) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres escenaris a partir de 2019 en funció de decisió estratègica d'Innovyn: transport de sal vacum, continuïtat de transport de sal flotada o aturada definitiva del transport.
<u>Fora Xarxa FGC</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pla d'empresa FGC Rail i aprofitament llicència operador ferroviari RFIG. • Explotació de noves encomanes de la Generalitat de Catalunya com la "llançadora" a l'aeroport de Barcelona 	<ul style="list-style-type: none"> • Operació serveis alta velocitat regional
Infraestructura Ferroviària d'FGC		
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestió de l'endeutament • Supervisió dels projectes i obres 	<ul style="list-style-type: none"> • Altres actuacions identificades per TES
Turisme i Muntanya		
<u>Genèric TiM</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pla de Màrqueting i política tarifària i comercial • Consolidació processos i procediments TIM. • Completar la integració i modernització de serveis i sistemes de les explotacions • Disposar dels Plans de Viabilitat de les Estacions de Muntanya. 	
<u>Montserrat</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar capacitat actual de transport 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Completar renovació Sant Joan • GR cremalleres • Actualització dels productes/espais comercials 	
<u>Estacions de muntanya</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenir capacitat i qualitat de transport i serveis <ul style="list-style-type: none"> ◦ Incloues millores per obsolescència, adaptació als mercats i noves tecnologies com l'adequació d'instal·lacions hoteleres, les millores de sistemes de neu artificial a les estacions o la renovació carril a la travessia urbana del FTALL • Millora del parc al Cremallera de Núria • Adequació a normativa dels edificis del Santuari de Núria • Pla Especial de Núria, Port Ainé i Vallter • PDU La Molina – Masella • Reorganització pistes i parc lúdic Esport 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Vall de Núria</u> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Remodelació complex hotelier. ◦ Telecabina pic de l'àliga (coma del clot) • <u>La Molina</u> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telecabina de la Tossa i Niu de l'àliga ◦ TS Coll de Pal • <u>EPA</u> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Carretera de PA ◦ Actuacions de millora pendants • <u>Vallter</u> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Accessibilitat (acord institucional)
Internacional		
<u>Negoci internacional</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenir presència en projectes internacionals • Participació en projectes Europeus 	

3.1 El Compromís (Escenari Base)

L'escenari base recull el conjunt d'accions destinades i imprescindibles per complir amb el principal mandat d'FGC que no és altre que proveir els serveis que té encomanats aplicant un model d'excel·lència operativa i de gestió.

A tal efecte es preveu que durant el període 2017-2021 es consolidi el model d'FGC, ja apuntat al Contracte Programa Generalitat-FGC 2015-2016, que tot fonamentant-se en l'autonomia de gestió supervisada per l'administració en base a un sistema d'indicadors, s'orienta a l'assegurament del servei als clients i a la millora del benestar de la societat on FGC opera.

Així, les accions corresponents a aquest escenari s'emmarquen en els programes de reposició d'actius, de millora dels resultats econòmics, d'adequació de la seguretat, de millora dels serveis, assoliment d'un marc financer estable, el pla de RRHH, etc.

Aquestes actuacions, algunes d'elles singulars i d'impacte molt rellevant, arriben a suposar una forta càrrega inversora i són necessàries per temes d'obsolescència, garantia de continuïtat de servei, seguretat o millora en la rendibilitat global d'FGC.

A continuació es detallen les principals actuacions previstes agrupades per àmbits i subàmbits. Per a cadascun dels subàmbits s'ha establert un lema estratègic que recull l'orientació principal de l'activitat, tant corresponent a les actuacions que es detallen com, en general, per al conjunt d'activitats que s'hi acullen.

3.1.1 Àmbit Corporatiu

L'àmbit corporatiu és clau dins de l'estratègia de futur de l'empresa doncs és l'àmbit comú a tots els treballadors i totes les àrees. D'aquesta manera, les accions en aquest àmbit incideixen fortament en la "Cultura d'empresa" i les seves repercussions tenen un caràcter fortament estructural.

A l'àmbit corporatiu es plantegen actuacions estructurals destinades a una millora de l'eficiència i productivitat de l'empresa així com a garantir la millor assignació i aprofitament dels recursos tant econòmics com humans dels quals es disposa.

Així, s'han identificat cinc sub-àmbits amb actuacions i objectius específics per cadascun d'ells: Serveis Corporatius, Informàtica i comunicacions, Gestió de les persones, Responsabilitat Social Corporativa i Seguretat Corporativa.

Subàmbit:	Serveis Corporatius
Lema estratègic:	Implantació criteris empresarials de gestió

Actuacions

- **Aprovació Contractes Programa Generalitat-FGC pel període 2017-2021 i ATM-FGC pel període 2018-2021**
- **Implantació de models de sistemes d'informació i seguiment de la comptabilitat de costos-analítica i conversió de comptabilitat financera en pressupostària.**
 - Així mateix, desenvolupament d'un model de seguiment d'indicadors relacionat amb el procés de planificació.
- **Implantació d'un model econòmic sobre els projectes d'inversió i/o actuacions empresarials (CAPEX, OPEX, i anàlisi per cicle de vida).**
- **Implantació d'auditories internes sobre els procediments implantats.**
- **Adequació normatives: tributària, mercantil i contractació.**
 - En particular, procés de revisió contínua dels procediments economicofinancers, que permetin complir els requeriments normatius

Serveis Corporatius. Amb l'objectiu estratègic d'implantar uns criteris empresarials de gestió s'expliciten una sèrie d'actuacions que tenen una triple vessant:

- Per una banda, l'assoliment d'un marc estable de gestió a través, principalment, dels dos Contractes Programa de referència per a FGC, el Contracte Programa amb la Generalitat i el Contracte Programa amb l'ATM. Per ambdós es preveu una vigència fins l'any 2021 que ha de permetre el desenvolupament estratègic d'FGC conjuntament amb una assignació eficient dels recursos.
- En segon lloc, i com a resultat del nou model del CP que es vol establir en les relacions entre l'Administració i FGC, dins del marc de l'autonomia de gestió, hem d'aprofundir en els sistemes d'informació i seguiment de totes les dades financeres, les que estan sota criteris de normativa mercantil, tal i com especifiquen els nostres estatuts, però les hem d'adequar amb els criteris de l'administració, és a dir, a comptabilitat pressupostària.

Així mateix, hem de revisar tot el procés de comptabilitat de costos-analítica, a l'objecte d'acomplir amb criteris d'informació de resultats per serveis i negocis. Per últim, dins del procés de sistemes d'informació, s'haurà de desenvolupar un nivell d'indicadors que permeti fer un seguiment del volum, costos i qualitat del servei.

Tota aquesta informació hauria de permetre desenvolupar un mapa integrat d'informació al ciutadà dins del marc de la transparència.

- En tercer lloc, la implantació d'un nou model empresarial, que integri la rendibilitat tant dels projectes d'inversió com de les actuacions empresarials dins de la presa de decisions. Aquest canvi de model implica tenir en compte tant els costos de capital (CAPEX) com d'operació (OPEX) de les actuacions incloent el cicle de vida complet dels actius (LCC).
- Així mateix es seguirà amb la adequació a la canviant normativa vigent (sobretot en els àmbits tributari, mercantil i contractació) i en el reforç de les auditories internes sobre els procediments implantats.

En particular, endegar processos de revisió contínua dels procediments que permetin assegurar la normativa vigent, i per tant, de compliance, intentant a la vegada, la recerca contínua d'optimització dels mateixos, a l'objecte de ser el més eficients possible.

Subàmbit: **Informàtica i comunicacions**

Lema estratègic: **Transformació digital**

Actuacions

- **Pla de reposició d'actius TIC**
- **Pla de transformació digital – Instal·lacions tecnològiques i connectivitat**

Inclou:

- Digitalització de productes i serveis adreçats als clients. (T-Mobilitat, i gestor de relació amb clients, CRM, bitllet electrònic, comercialització de productes i informació al client per canals digitals i mòbil, entre d'altres)
- Digitalització de productes i serveis d'informació adreçats específicament als treballadors, especialment als itinerants.
- Serveis de connectivitat en estacions, dependències i trens.

Informàtica i Comunicacions. En aquest àmbit es marca com objectiu estratègic la transformació digital de l'empresa. Aquesta és una transformació imprescindible per a que FGC segueixi essent competitiva en relació a la qualitat de servei que ofereix als seus clients i eficient en la gestió interna. A nivell d'empresa és una transformació que afectarà a tots els àmbits, des de la producció i el contacte amb el client fins als procediments interns i aspectes tècnico-administratius.

S'han explicat dues actuacions principals en aquest àmbit:

- **El pla de reposició d'actius TIC** que té l'objectiu de mantenir l'excel·lència en la qualitat dels nostres serveis, i és necessari per temes d'obsolescència, com a garantia de continuïtat de servei o seguretat, i per donar millores en la rendibilitat global d'FGC.
- L'objecte del pla abasta tant a l'àmbit corporatiu, la xarxa ferroviària i la explotació de TiM. Es a dir, a qualsevol mitjà de les tecnologies de la informació i comunicacions, be siguin programari, maquinari, equips de comunicacions, equipament de tecnologia instal·lat a les estacions ferroviàries i/o de muntanya.
- Per preparar una estructura d'actuacions que després permeti organitzar projectes s'han fet les següents agrupacions:
 - Reposició BTE's.
 - Reposició MAES de Sortida.
 - PRAC Informàtica (reposició de maquinari i programari)
 - PRAC Telecomunicacions i equips d'estacions..
 - PRAC Billetatge (venda i peatge).
- **El pla de transformació digital digital – Instal·lacions tecnològiques i connectivitat.** va més enllà del pla de reposició d'actius per, de forma planificada i sistemàtica anar migrant procediments i actuacions cap a un entorn digital augmentant-ne les prestacions. S'orienta en dos grans eixos: penetració digital clients i penetració digital treballadors:
 - **En relació als clients,** Les accions més rellevants pretenen canalitzar la disrupció creada per l'economia digital, desenvolupar canals, serveis i productes digitals i capitalitzar la nova experiència d'un client que ja conviu en un context digital d'ubiquïtat d'accés a la informació, connectivitat i convergència amb altres avenços tecnològics:
 - Digitalització de tots els productes i serveis de transport públic i lleure (smart client). Això vol dir que qualsevol producte i / o servei que oferim, o qualsevol mode de relació amb el client ha d'existir en format digital. I és més s'haurà d'enfocar a l'ús des d'un dispositiu mòbil:
 - Implantació de la T-Mobilitat.
 - Digitalització de productes de venda turístics.
 - Desplegament de serveis digitals d'informació al client.
 - Implantació d'iniciatives transversals de màrqueting digital i Open Data (inclou webs i apps) i desplegament d'un gestor de relació amb clients, CRM, i estratègies de fidelització i relació amb el client en l'àmbit de TiM.

- Experiència de viatge diferencial a FGC (smart Mobility). En aquest sentit l'aspecte més rellevant serà dotar als vestíbuls, andanes o al tren de serveis de connectivitat (WIFI, cobertura 4G/5G, estació IP), desplegament wireless en les estacions de Muntanya.
- **En relació als treballadors**, de forma similar als clients es pretén la realització d'accions específiques que orientin l'estratègia, la cultura, els processos i les capacitats d'FGC per a canalitzar la disrupció creada per l'economia digital, desenvolupar canals, serveis i productes digitals i capitalitzar la nova experiència d'un treballador que ja conviu dins un context digital on la ubiqüitat d'accés a la informació, la connectivitat i la convergència amb altres avenços tecnològics:
 - Desplegament del model d'informació per els empleats orientat a la mobilitat, autoservei de l'empleat i Paperless (projecte self – service) i simplificació administrativa (Administració electrònica).
 - Desplegament de SAP – HANA S4.
 - Desplegament d'eines per la interoperabilitat amb l'administració pública (RPC, GEX-GEDEX,...) i incorporació de noves funcionalitats.
 - Mobilització dels sistemes d'informació per treballadors itinerants.

Subàmbit: **Gestió de les persones**
 Lema estratègic: **Marc estable per al creixement**

Actuacions

- **Pla estratègic de de RRHH que inclou, entre d'altres:**
 - **Pla d'identificació i desenvolupament directiu i de lideratge**
 - **Comunicació interna 2.0**
 - **Consolidació d'un nou marc de relacions laborals**
 - **Mesures per a la millora de la rendibilitat eficiència i productivitat en l'àmbit dels RH**
- **Nova uniformitat d'acord amb requeriments de servei.**
- **Centre de formació d'emergències**

Pla estratègic de RRHH. La principal acció dins de l'àmbit de la Gestió de les Persones es l'elaboració i implantació del Pla Estratègic de Recursos Humans 2016-2020. Aquest pla, a més d'establir les necessitats d'FGC en aquest àmbit, s'estructura a partir de tres objectius estratègics:

- **Talent:** Millora de la competitivitat empresarial a través de la gestió del talent de les seves persones.
- **Lideratge:** Millora de la capacitat de conduir l'organització a l'assoliment dels objectius i estratègia empresarials amb la garantia d'una visió de gestió d'equips compartida.
- **Cultura:** Millora de la identificació amb la missió, visió, estratègia i els valors corporatius i assegurar coherència de les actuacions individuals i corporatives als mateixos.

Dins del pla que inclou més de 20 projectes, destaquen aquestes fites específiques:

- **La consolidació d'un nou marc de relacions laborals.** Transformar el marc actual de relacions laborals, empoderant als diferents actors que hi intervenen, mitjançant la seva formació, per a què la participació en les decisions empresarials la situï en el marc normatiu d'aplicació a l'empresa i amb un objectiu de maximitzar el bé comú i la ocupació de les persones.
- **L'establiment de mesures per a la millora de la la rendibilitat eficiència i productivitat en l'àmbit dels RH.** Que inclou accions a tots els nivells, des de la formació fins l'adequació organitzativa.
- **Un Pla d'identificació del talent i desenvolupament directiu i de lideratge**
- **L'ús de les noves tecnologies per a la millora de la comunicació interna**

Nova uniformitat d'acord amb requeriments de servei. Es planteja la implantació d'una nova uniformitat a l'àrea d'FGC Operadora i parcialment a l'àrea d'FGC infraestructura i altres àrees amb la mateixa uniformitat. La implantació d'aquesta nova uniformitat serà resultat d'un projecte de co-creació amb aportació dels agents implicats en definir una nova indumentària. Aquesta nova uniformitat s'haurà d'adaptar nous temps i tot comunicant els valors empresarials sense oblidar l'objectiu principal usabilitat i confort de les persones que l'utilitzen.

Aquesta acció es centra, inicialment, en les àrees d'FGC Operadora i, parcialment, d'FGC infraestructura. Tanmateix, canvis en les necessitats i requeriments, tant tècnics com de servei poden portar a major evolució en la uniformitat d'FGC. Tanmateix, donat l'impacte funcional i d'imatge de cara al client de la uniformitat, aquesta evolució s'emmarcarà en l'estratègia global d'FGC.

El Centre de Formació d'Emergències és un projecte que respon a la creixent necessitat d'una formació específica, tant per treballadors ferroviaris com per als cossos policials, de bombers i de rescat, en àmbit ferroviari. El projecte aprofita l'oportunitat que presenta la finalització del servei ferroviari a l'estació de Sabadell Estació i part del túnel adjacent.

Subàmbit: **Responsabilitat Social Corporativa**
 Lema estratègic: **Sistematització i planificació de la RSC**

Actuacions

- **Pla de RS 2016-2020 que engloba, cinc programes d'actuació desplegats en 4 projectes cadascun:**
 - Programa 1: FGC – Ètica i Transparència
 - Programa 2: FGC – Estació XXI
 - Programa 3: FGC – El valor de les persones
 - Programa 4: FGC – Diàleg i confiança
 - Programa 5: FGC – Connexió amb la societat i el medi ambient
- **Actuacions específiques (que s'emmarquen en els programes establerts pel Pla d'RS):**
 - Pla de preservació del Patrimoni Històric
 - Pla Director de Gestió Ambiental d'FGC
 - Tren de l'Ensenyament
 - Foment de l'ocupabilitat d'interès d'FGC
 - Mesura de la reputació empresarial
 - Codi ètic i definició de la infraestructura ètica empresarial

Pla de Responsabilitat Social 2016-2020. El conjunt de les accions de l'àmbit de la Responsabilitat Social s'emmarquen dins del Pla d'Acció de Responsabilitat Social 2016-2020. El document marc d'aquest pla va ser aprovat pel Comitè de Direcció d'FGC el 7 de setembre de 2016. En aquest document s'estableixen 10 principis o compromisos que conformen la política de RS d'FGC i que són:

1. Amb la seguretat i la qualitat dels serveis ferroviària i de lleure
2. Amb l'accessibilitat universal
3. Amb el civisme i la convivència
4. Amb les persones que treballen a FGC
5. Amb la bona governança empresarial
6. Amb els valors ètics i socials
7. Amb la sostenibilitat econòmica empresarial
8. Amb el medi ambient
9. Amb el país i el territori
10. Amb la nostra societat i comunitat

Dins del marc estratègic d'FGC, el Pla d'Acció d'RS planteja set objectius:

1. **Ètica i bon govern.** Garantir que l'ètica i l'RS formen part de la gestió de l'empresa i s'inclouen en els criteris de presa de decisions.
2. **Compromís i participació.** Reforçar el compromís de les persones que treballen a l'empresa amb l'RS i la sostenibilitat.
3. **Qualitat i Seguretat.** Garantir la qualitat i la seguretat integral del transport ferroviari i de les instal·lacions de turisme i muntanya.
4. **Medi ambient.** Compatibilitzar l'activitat d'FGC amb la preservació del medi ambient.
5. **Valor econòmic.** Gestionar de forma responsable i eficient els recursos que ens confia la ciutadania.
6. **Valor social.** Aportar valor social als territoris i a la ciutadania.
7. **El poder de la confiança.** Aconseguir un alt nivell de confiança de tots els grups amb interessos legítims a FGC, com a element diferencial de la seva identitat i consolidar la bona reputació de corporativa de l'empresa.

Per a poder assolir aquests objectius, el Pla d'Acció d'RS planteja cinc programes que es despleguen en 4 projectes cadascun. Aquests 20 projectes formen part del pla d'actuació 2017-2021 d'FGC i així es recullen en aquest document.

- **Programa 1: FGC – Ètica i Transparència**
 - Projecte 1.1: Construcció d'una infraestructura ètica empresarial
 - Projecte 1.2: Aprofundiment en la transparència corporativa
 - Projecte 1.3: Reforç dels compromisos institucionals en matèria de bon govern i sostenibilitat
 - Projecte 1.4: Elaboració periòdica de l'informe d'FGC en matèria de Responsabilitat Social
- **Programa 2: FGC – Estació XXI**
 - Projecte 2.1: Model d'estació del segle XXI

- Projecte 2.2: Qualitat i seguretat dels nostres serveis i instal·lacions
- Projecte 2.3: Espai Accessible
- Projecte 2.4: Espai de Civisme
- **Programa 3: FGC – El valor de les persones**
 - Projecte 3.1: Identificació, desenvolupament i reconeixement del talent intern
 - Projecte 3.2: Promoció de nous lideratges
 - Projecte 3.3: Igualtat, diversitat i qualitat en l'ocupació
 - Projecte 3.4: Promoció de la coresponsabilitat en les relacions laborals
- **Programa 4: FGC – Diàleg i confiança**
 - Projecte 4.1: Disseny / Implantació del marc de relacions amb els grups d'interès. Pla de Comunicació i relacions amb les parts interessades
 - Projecte 4.2: Creació del Consell Social d'FGC. Espai de diàleg amb les parts interessades
 - Projecte 4.3: Gestió i millora de la confiança i la reputació d'FGC
 - Projecte 4.4: Col·laboració amb entitats socials sense ànim de lucre
- **Programa 5: FGC – Connexió amb la societat i el medi ambient**
 - Projecte 5.1: Estudi de la contribució d'FGC al país
 - Projecte 5.2: Elaboració del Pla Director de Gestió Ambiental d'FGC
 - Projecte 5.3: Conservació i promoció del patrimoni històric i cultural d'FGC
 - Projecte 5.4: Connexió amb la llengua, la cultura i l'esport

Dins de les diferents accions incloses a l'àmbit de la RS, es plantegen actuacions específiques en tres àmbits destacats: l'històric/cultural, l'ambiental i l'educatiu. Aquestes actuacions quedaran emmarcades dins del Pla d'Acció d'RS incorporant-se implícita o explícitament al Programa corresponent:

- **Pla de preservació del Patrimoni Històric.** Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya, FGC, és hereva de més de 150 anys d'activitat i dipositària d'un patrimoni que n'és testimoni. D'acord amb el posicionament adoptat l'any 2012, FGC reconeix el valor del històric d'aquest patrimoni i assumeix la seva obligació institucional de preservar-lo per a les generacions futures. Es tracta d'un patrimoni que es compon de fons documentals, patrimoni immobiliari, patrimoni mobiliari i material rodant. Per donar compliment a la responsabilitat d'FGC, es traçarà un pla per a la preservació del patrimoni històric per establir el compromís d'FGC i estableixi un pla d'acció per, entre d'altres:
 - Procedir a la digitalització i arxiu del fons documental.
 - Garantir la preservació dels actius del patrimoni històric.
 - Establir un pla d'usos del patrimoni històric, i en particular la museïtzació d'alguns espais i facilitar l'accés públic al patrimoni.
 - Determinar les vies de finançament alternatives (patrocinis, mecenatges, ajuts) que permetin anar més enllà de la dotació ordinària per la preservació.
- **Pla Director de Gestió Ambiental d'FGC.** (projecte 5.2). Tot i que l'activitat d'FGC contribueix a la millora de la qualitat ambiental del país també produeix de forma colateral impactes ambientals (residus, emissions, etc.) que

hem de eliminar, minimitzar o controlar. Actualment ja disposem de sistemes de gestió ambiental certificats amb la norma ISO 14001 en diversos àmbits però cal establir un Pla de Gestió Ambiental que estableixi les polítiques i estratègies d'FGC per garantir el compliment dels requisits ambientals legals i planifiqui a mig i llarg termini les actuacions per tenir avaluats els nostres impactes ambientals i establir objectius de millora continua en el nostre acompliment ambiental..

- **Tren de l'Ensenyament.** El tren de l'ensenyament és una activitat pedagògica que permet acostar el transport ferroviari als joves. Es tracta d'una activitat altament valorada i cal garantir-ne la continuïtat i desenvolupament de forma sostenible.
- **Foment de l'ocupabilitat d'interès d'FGC.** FP-Dual, Pràctiques universitàries i col·laboració en projectes d'inserció laboral de joves graduats
- **Mesura de la reputació empresarial** (dins del projecte 4.3). Es seleccionarà un índex per mesurar la confiança i la reputació corporativa que FGC genera entre els grups d'interès com eina per poder seguir la seva evolució amb el temps i identificar possibles fortaleces i debilitats d'FGC, identificar oportunitats de millorar i generar les accions correctives que siguin oportunes.
- **Codi ètic i definició de la infraestructura ètica empresarial.** Dins del projecte 1.1, Construcció d'una infraestructura ètica empresarial es planteja l'elaboració d'un codi ètic i bona governança en el que s'identifiquin i defineixin els valors empresarials d'FGC amb els procediments, canals i circuits per garantir la seva efectivitat

Subàmbit: **Seguretat Corporativa**
Lema estratègic: **Implantació de sistemes de seguretat a nivell corporatiu**

Actuació

- **Implantació nou Sistema de Gestió de la Seguretat (SGS)**
- **Millora de la Seguretat d'actius (edificis, estacions i equips)**
- **Model de gestió de riscos (mapa de riscos)**
- **Millora contínua de la seguretat i salut laboral**

Seguretat Corporativa. El concepte de seguretat és molt ampli i inclou aspectes que fins i tot tenen designacions diferents en altres idiomes. Rere el concepte de seguretat es troben accions i responsabilitats de caràcter fortament transversal que impliquen moltes (si no totes) àrees de l'empresa i que han de ser plantejats de forma estratègica.

Els tres àmbits de la seguretat que s'han identificat com a prioritaris corresponen a quatre aspectes molt diferents tot i correspondre a la mateixa denominació:

- **Implantació d'un Sistema de Gestió de la Seguretat.** És un procés sistemàtic, explícit i complet destinat a garantir l'operació segura de les explotacions d'FGC. L'objectiu del SGS és establir procediments que permetin evitar situacions de risc que poden resultar en danys tant personals com materials a través de la implantació de procediments segurs i la identificació i mitigació de riscos. Un dels principals àmbits del SGS és la seguretat a la circulació ferroviària.

- **Pla per a la millora de la seguretat d'edificis i instal·lacions.** FGC disposa d'un gran nombre d'actius de valor considerable (per exemple els trens) així com instal·lacions de caràcter estratègic per a les zones on opera. És fonamental que els actius d'FGC disposin de l'adient protecció davant intrusions per evitar els danys patrimonials que se'n poden derivar així com l'afectació a l'explotació que aquestes intrusions poden provocar. Es tracta d'una actuació transversal sobre el conjunt de recintes i instal·lacions d'FGC que haurà de ser coordinada a nivell transversal i en coordinació amb experts i les forces de seguretat.
- **Model de gestió de riscos.** En aquest cas és una actuació que no va destinada a la protecció directa de béns i persones com les anteriors sinó a establir els riscos inherents a la gestió d'una empresa com FGC. Es tracta d'establir un mapa de riscos que vagi més enllà del concepte d'infraestructures crítiques per incorporar riscos en tot l'àmbit de la gestió empresarial com són els tècnics, laborals, financers, legals, etc.
- **Millora contínua de la seguretat i salut laboral.** La preocupació i l'atenció per millorar els nivells de seguretat i salut de les persones forma part de la cultura preventiva d'FGC des de fa molts anys i és una prioritat empresarial. No només es tracta de complir els requisits legals de la normativa sinó de fer un pas més enllà promovent i protegint la salut per aconseguir un marc de benestar laboral. La seguretat i la salut es basa en el model de Seguretat Integrada, liderada per la direcció, delegada en tota la línia de comandament i a la resta del personal, essent assumida per tots els nivells de l'organització. FGC seguirà treballant per a garantir el dret de les persones a treballar en un entorn segur i saludable i vetllarà per al compliment efectiu de les normes i procediments de seguretat i salut laboral. En aquest sentit, caldrà adaptar els procediments a l'entorn legislatiu canviant en aquesta matèria.

Subàmbit: **Presència i lideratge institucional**
 Lema estratègic: **Rellevància i decisió**

Actuacions

- **Participació en associacions empresarials sectorials (clústers) i d'altres associacions representatives dels sectors on FGC opera.**
- **Conservar representació institucional al més alt nivell en òrgans i organismes decisoris i rellevants**
- **Consolidar-se com a referent d'innovació tecnològica i en el servei.**

FGC és un referent en els diferents àmbits i sectors on desenvolupa la seva activitat. En aquest sentit, la seva participació en associacions empresarials sectorials (clústers) així com en d'altres fòrums i taules de discussió i decisió resulta una activitat ineludible.

Aquest paper de lideratge i referent d'FGC s'articula a partir de la presència a dos nivells:

- La **participació en associacions empresarials sectorials (clústers) i d'altres associacions representatives dels sectors on FGC opera** permet, enfortir els lligams amb els sectors industrials i teixits productius del territori on FGC opera (tant proveïdors com clients).
- La implicació i **representació institucional al més alt nivell en òrgans i organismes decisoris i rellevants** és clau per a que FGC pugui, aportar una

veu experta i amb vocació de servei públic i territorial que contribueixi a orientar el debat i participar en la presa de decisions.

Així mateix, ambdós nivells de presència i lideratge institucional reporten beneficis tant a nivell de prestigi d'empresa i de retorn tècnic i formatiu. Aquesta presència és particularment rellevant tant per poder avançar-se a futurs canvis de context que puguin afectar l'activitat d'FGC com, en la mesura del possible, fer escoltar la seva veu i incidir sobre l'orientació d'aquests canvis.

Per a que aquesta presència (en organismes tant d'àmbit nacional com internacional) sigui beneficiosa s'ha d'articular a tots nivells, des del més estratègic, en organismes i institucions de referència fins al més operatiu en grups de treball o de recerca.

En l'àmbit de la innovació i desenvolupament, FGC sempre ha tractat, per una banda, d'incorporar els darrers avenços que permetin oferir un millor servei al client o augmentar la seguretat i eficiència de les seves explotacions i, per altra, ha contribuït al desenvolupament de l'emprenedoria i la innovació a Catalunya facilitant a les empreses locals la demostració dels seus productes en condicions reals d'explotació.

Aquest paper de referent en la innovació tecnològica que FGC ha exercit els darrers anys es seguirà desenvolupant en el marc del present PI tant en l'àmbit del transport com del turisme i les explotacions de muntanya.

3.1.2 Línies Metropolitanes

L'àmbit de línies metropolitanes es caracteritza per ser un àmbit on FGC actua sota una doble tutela, de la Generalitat i de l'Autoritat del Transport Metropolità, ATM. Així mateix, es tracta d'una activitat declarada d'utilitat pública i, per tant, subvencionable. L'assoliment d'una cobertura de costos operacionals no és un objectiu determinant en aquests serveis doncs en molts casos FGC no pot aplicar mesures de gestió empresarial, ni a nivell de despeses (serveis ofertats) ni a nivell d'ingressos (tarifes). Tanmateix, sí que és obligació d'FGC assolir la màxima eficiència en la producció dels serveis que té encomanats.

En aquest sentit, alguns dels projectes d'aquest àmbit no són interns a FGC sinó que es tracta de noves encomanes (perllongament de Sabadell) o són resultat de formar part d'un sistema tarifari integrat (T-Mobilitat).

L'àmbit de Línies Metropolitanes s'ha dividit en tres subàmbits, un per cadascuna de les línies doncs presenten situacions i objectius estratègics per a 2021 força diferenciats (Robustesa i capacitat per a Barcelona Vallès i Modernització i Millora per a Llobregat-Anoia) i un tercer àmbit comú a totes dues línies doncs malgrat estar físicament separades presenten integració tant a nivell tècnic-operacional (CCI) com de servei.

Subàmbit: **Línies Metropolitanes - Comú**
Lema estratègic: **Seguretat i tecnologia**

Actuacions

- **Centre de Comandament d'Emergència (CCE)**
- **Projecte FGC Estació XXI**
- **Augments d'eficiència i capacitat**

Subàmbit LMT - Comú: En aquest cas l'objectiu estratègic és l'assegurament de la seguretat i la millora del servei. Per a assolir-ho es plantegen tres actuacions principals:

- **Centre de Comandament d'Emergència**, que ha de permetre disposar d'un "back-up" al centre de comandament integrat de Rubí per tal d'assegurar la prestació del servei en cas de caiguda, per la causa que sigui, de la funcionalitat del CCI. Aquesta actuació adreça una de les vulnerabilitats identificades en el sistema actual d'FGC (malgrat que les redundàncies de Rubí li donen una gran robustesa ja actualment).
- **Estació XXI**. Es tracta d'elaborar el projecte de model futur d'estació d'FGC considerant tot el cicle de vida de la instal·lació. S'incorporen des de criteris d'eficiència i sostenibilitat fins afectes funcionals, d'integració urbanística i aprofitament social. . Es preveu incorporar nous conceptes com el d'economia circular basat en la preservació i millora del capital natural, l'optimització de l'ús de recursos, el foment de l'eficiència del sistema i l'eliminació de les externalitats negatives o criteris de disseny tenint en compte el vincle i la influència que els espais exerceixen sobre la salut, els sentiments i el benestar de les persones. Així mateix es planteja reforçar FGC om a Espai de Civisme posant en valor l'Observatori del Civisme i elaborant el Pla Director Intern de prevenció de conductes incíviques.

- **Augments d'eficiència i capacitat.** Dins de la millora contínua del servei de línies metropolitanes, durant el període de vigència d'aquest pla d'actuació s'haurà de seguir augmentar l'eficiència i capacitat per donar resposta als requeriments de servei. En molts casos aquestes actuacions no són percebudes directament pels viatgers però resulten fonamentals. Així, es plantejaran actuacions de millora del temps de viatge, de nous apartadors, zones d'accés i estacionament de maquinària de via, etc. tant a la línia Barcelona – Vallès com la Llobregat – Anoia.

Subàmbit: **Línies Metropolitanes - Barcelona - Vallès**
 Lema estratègic: **Robustesa i capacitat**

Actuacions

- **Posada en servei perllongament de Sabadell***
- **Millora de funcionalitat i adaptació a PMRs**
- **GR 112**
- **ATO**
- **Increment de capacitat de transport, que inclou:**
 - **Increment de parc (15 UT de quatre cotxes).**
 - **Adequació tallers i cotxeres (física i organitzativa)**
 - **Augment de plantilla per donar el nou servei.**
 - **Adequació sistemes (senyalització i electrificació).**

* L'obra és una actuació d'Infraestructures.cat

LMT - Barcelona – Vallès. Aquesta línia està assolint actualment nivells rècord de demanda que ja n'estan començant a tensionar l'operació i el confort del servei. L'objectiu base per a 2021 és ser capaços de gestionar aquest creixement continu de la demanda (amb la incorporació també del perllongament de Sabadell) tot assegurant la robustesa del sistema. De fet, es tracta d'actuacions que permetran anar fins al màxim de capacitat que es pot oferir a la línia amb les infraestructures i trens actuals.

- **Posada en Servei de Sabadell.** Aquesta actuació suposarà completar les principals actuacions realitzades a la línia els darrers anys i l'apropen a un punt i final pel que fa a desenvolupament infraestructural a curt i mig termini. Es tracta d'una posada en servei que a més del cost d'inversió suposarà un increment de costos (personal, manteniment, energia, etc.) que no serà coberta per l'increment d'ingressos i, per tant, suposarà una afectació a l'índex de cobertura. Així mateix, s'assolirà el límit de capacitat de servei que es pot prestar amb el parc de material rodant disponible actualment. És probable que en un escenari 2021 aquest nivell de servei sigui percebut com a insuficient, en particular en relació a les expectatives que ha generat una actuació tan dilatada en el temps com ha estat l'execució del túnel i les estacions.
- **Millora de funcionalitat i adaptació a PMRs.** Es tracta d'actuacions destinades a millorar l'accessibilitat i funcionalitat des del punt de vista dels viatgers però també per a preparar la línia per a un escenari de major demanda. Així l'actuació de Provença (ampliació d'andana prevista per a 2017) és bàsica per a permetre operar de forma segura amb trens cada vegada més plens mentre que completar les actuacions de Sarrià i Puxet permetran culminar l'accessibilitat universal a totes les estacions d'FGC.

En aquest marc es situen també d'altres actuacions necessàries per a satisfer les necessitats derivades de l'evolució de la demanda i el servei a la línia (com poden ser la millora d'accessos amb nous ascensors o escales mecàniques, la modernització d'elements arquitectònics o la millora de les rutes d'evacuació en cas d'emergència) en la línia d'oferir un servei fiable i de qualitat a les línies d'FGC.

- **La Gran Revisió de les UT112** és inevitable i imprescindible d'acord amb el pla de manteniment d'aquestes unitats. Malgrat la robustesa que han mostrat fins ara, la gran revisió no és només un requisit del pla de manteniment, sinó que és necessària per a poder seguir mantenint els elevats nivells de fiabilitat que caracteritzen FGC (i que és l'expectativa dels viatgers). Tanmateix, durant la gran revisió es reduirà el parc disponible per al servei tensionant així el dia a dia de l'empresa i reduint la capacitat de reacció davant d'incidents en el material rodant en servei.
- **L'ATO**, Automatic Train Operation, ja es troba en funcionament en el tram urbà Pl. Catalunya – Tibidabo. La seva extensió al conjunt de la línia permetrà garantir la regularitat del servei, assegurar la precisió del confort de marxa i punt de parada i reduir el consum energètic. Tres aspectes directament lligats amb els objectius estratègics d'FGC.
- **Renovació de la Infraestructura.** La infraestructura de la línia Barcelona-Vallès està sotmesa a un gran desgast donat l'alt nivell de servei que suporta. Malgrat haver estat sotmesa a un manteniment intensiu i estar sota monitorització detallada per tal de minimitzar el risc d'incidències amb afectació al servei, l'envelliment de la infraestructura fa que no sigui possible garantir-ne la fiabilitat si no es procedeix a una renovació integral de la mateixa. Aquesta renovació integral de la infraestructura es realitzarà durant tot el període del pla d'actuació i suposarà un important esforç tant inversor com organitzatiu. El resultat d'aquesta actuació serà poder disposar d'una infraestructura capaç de proveir una alta qualitat de servei a llarg termini.
- **Increment de capacitat de transport.** El creixement de demanda està duent la línia a un nivell de saturació que s'assolirà els propers anys, sobretot en hora punta. Per donar resposta a aquest creixement s'incrementarà la capacitat de transport en la mesura que ho permeti la infraestructura actual. Com a actuació més destacada, el govern de la Generalitat ha anunciat la compra de quinze nous trens de quatre cotxes per tal d'incrementar el servei en aquesta línia. La incorporació d'aquests nous trens es preveu per a l'any 2019. La incorporació d'aquests trens durà incorporats un increment de la plantilla (tant d'operacions com de manteniment) i requerirà de l'adequació de tallers i instal·lacions. En particular la senyalització i el sistema d'alimentació elèctrica. A més de la incorporació de nous trens s'analitzarà el conjunt de la línia per a identificar i executar actuacions que permetin augmentar la capacitat de transport, tant en termes absoluts com en termes de minimització de les afectacions al servei per incidències.

Subàmbit: **Línies Metropolitanes - Llobregat - Anoia**
Lema estratègic: **Modernització i millora**

Actuacions

- **Sistemes d'Informació al Client en temps real**
- **ASFA digital**
- **GR 213**
- **Reordenació complex Martorell – Enllaç**
- **Projecte perllongament L8 Pl. Espanya - Gràcia**

Subàmbit LMT - línia Llobregat Anoia. Aquesta línia no presenta, per ara, els problemes de saturació de la línia Barcelona – Vallès ni un parc de material rodant tan ajustat a l'oferta. Tanmateix, el creixement continuat de la demanda han posat de manifest la necessitat de modernitzar i millorar els sistemes dels que actualment disposa la línia doncs són insuficients per a acompanyar l'evolució prevista de la demanda i comencen a presentar signes d'obsolescència tecnològica. Així es planteja actuar tant en el nivell de servei al client, com sobre la infraestructura i el material.

- **Els sistemes d'informació al client en temps real** ja fa temps que es troben implantats a la línia Barcelona – Vallès però no a la Llobregat – Anoia. La seva implantació permetrà equiparar el nivell de servei entre ambdues línies. Amb la creixent densitat de circulacions aquesta informació en temps real és fonamental per a assegurar la qualitat percebuda pels clients.
- **L'ASFA Digital** és l'evolució tecnològica del sistema de senyalització actualment disposat sobre la línia. Permet cobrir no només l'obsolescència tecnològica dels sistemes actuals sinó que incrementa les prestacions del sistema per donar resposta a les creixents exigències en matèria de seguretat.
- **La Gran Revisió de les UT213 reproduïx l'anteriorment esmentat per les UT112.** Es tracta d'una revisió imposada pel pla de manteniment i imprescindible per assolir els nivells de fiabilitat que un servei intens requereix.
- **Reordenació complex Martorell – Enllaç.** El complex de Martorell – Enllaç constitueix un centre neuràlgic per al servei de la línia Llobregat-Anoia doncs inclou el principal dipòsit de la línia, la base de manteniment d'Instal·lacions Fixes, el taller de primer nivell de les Unitats de Tren de viatgers i els tallers destinats a mercaderies i locomotores així com part del material històric. També inclou d'activitats com l'espai del Vapor i és la última estació de tram comú abans de la bifurcació entre els ramals de Manresa i Igualada. L'evolució en el servei i activitats d'FGC fa necessària una reordenació integral dels espais i instal·lacions del complex de Martorell – Enllaç per a millorar-ne la eficiència i capacitat i adequar-se a les noves necessitats i requeriments. Aquestes actuacions impliquen tant els espais ferroviaris (platges de vies, tallers,...) com les dependències, oficines i accessos.
- **El perllongament L8 Pl. Espanya – Gràcia** és una actuació fonamental en el futur de la línia Llobregat – Anoia doncs suposarà una penetració en el teixit urbà de Barcelona que la dotarà d'una major funcionalitat. Aquesta actuació suposarà la connexió funcional entre les dues línies d'FGC a més de facilitar un intercanviador entre la L8 i la línia 5 de metro i servir una zona d'alta demanda.

D'acord amb les previsions aquest perllongament suposaria duplicar el nombre d'usuaris de la línia.

Cal tenir en compte que aquest perllongament dotarà la línia d'un caràcter urbà que actualment no és la seva principal característica. Així, la posada en servei del perllongament implicarà també un canvi en el model funcional i operatiu de la línia per adaptar-se a la alta demanda i freqüència del servei que s'haurà de prestar. Aquesta reorganització operativa pot afectar al conjunt de la línia en implicar aspectes com la definició dels serveis o l'alçada d'andanes entre d'altres.

Durant l'any 2017 es redactarà el projecte bàsic del perllongament i, d'acord amb la dotació prevista de TES, es podrà començar a executar l'any 2019.

3.1.3 Altres serveis ferroviaris

Subàmbit: **Línia Lleida – La Pobla de Segur**
Lema estratègic: **Consolidació i creixement de la línia**

Actuacions

- **Implantació servei 10/4 amb nous trens**
- **Establiment d'una base de manteniment i dipòsit d'FGC**
- **Posada al dia de la infraestructura**
- **Revisió del sistema de baixadors i parades** (inclosa reubicació o nova implantació com al Polígon del Segre)
- **Pla de supressió de passos a nivell**
- **Posicionament de la línia com a pol d'atracció turística**

Després de la primera implantació del model FGC a la línia, el període 2017-2021 serà de consolidació i evolució d'acord amb la planificació d'FGC i en funció de la resposta de la demanda al nou servei.

Malgrat la millora en la gestió que suposa la implantació del model FGC no es preveu una repercussió directa a curt termini en termes d'una millora en el resultat d'exploració ja que també s'ha produït un increment notable del servei. Tanmateix, es preveu que aquest nou servei més atregui passatge millorant l'impacte socioeconòmic de la línia.

A més de la consolidació del model implantat també se'n preveu una evolució optimitzant-ne alguns aspectes, en particular les relacionats amb la base d'operacions de la línia i el règim de parades. Així, està previst buscar i executar una alternativa més eficient a la actual ubicació del dipòsit i base de manteniment al pla de Vilanoveta.

Per altra banda, s'adequarà el servei a la realitat de la demanda de la línia obrint la possibilitat de reduir el servei (o fer-lo facultatiu) en algunes de les parades, reubicar parades per situar-les de forma més adient per a la demanda o, fins i tot plantejar l'execució de nous punts de parada si els estudis pertinents ho justifiquen. En aquest sentit, els estudis més avançats corresponen a la potencial execució d'un nou baixador per donar servei al polígon industrial del Segre.

La línia Lleida – La Pobla presenta 22 passos a nivell (17 d'ells entre Lleida i Balaguer). Aquests passos a nivell constitueixen elements crítics des del punt de vista de la

seguretat. El desenvolupament del pla de supressió de passos a nivell permetrà reduir aquest risc.

A més la seva funció com a mode de transport, la línia Lleida – La Pobla presenta un atractiu turístic fruit del patrimoni paisatgístic que travessa. FGC explota aquest potencial turístic amb el producte “Tren dels Llacs” que combina el paisatge amb el patrimoni ferroviari i l’atractiu de les poblacions a les que dona servei la línia. El “Tren dels Llacs” gaudeix d’un gran èxit de públic i contribueix al desenvolupament del econòmic de les comarques de muntanya. Reconeixent l’interès territorial d’aquest producte s’ha arribat a un acord institucional plurianual per a garantir-ne el finançament entre FGC, la Diputació de Lleida, el Departament d’Empresa i Coneixement i l’ATM de Lleida.

Subàmbit: **Transport de mercaderies**
Lema estratègic: **Continuïtat i capacitat de resposta**

Actuació

- **Pla estratègic sectorial (capacitat, noves infraestructures)**
- **Manteniment servei actual incorporant les variacions previstes en els escenaris de servei.**
- **Pla de renovació de material rodant**
- **Renovació vies ramals**
- **Projecte penetració al port (MiFo)**
- **Adequació a l’evolució en els negocis d’acord amb la planificació dels clients:**
 - **Transport de vehicles (en funció de SEAT)**
 - **Transport de Sal i Potassa (en funció de ICL i Innovyn).**
- **Recuperació apartador zona Franca (vinculat a increment de tràfics al Port de Barcelona)**

El transport de mercaderies és una activitat que ve condicionada per tres factors principals:

1. Ha de presentar un compte d’explotació sanejat, fet que condiciona fortament totes les decisions.
2. L’activitat depèn fortament de condicionats externs. Per una banda, FGC pateix, a la pràctica, una situació de monopsoni en cadascun dels negocis doncs els recursos difícilment poden ser reassignats entre clients (en particular els vagons). Per altra, hi ha una forta dependència de decisions estratègiques per part de l’administració en aspectes que poden condicionar l’activitat tant d’FGC com dels seus clients (accés al port, normativa ambiental, consideracions estratègiques territorials...)
3. L’activitat de mercaderies comparteix infraestructura amb serveis de transport de viatgers fent que l’exigència de fiabilitat i prestacions sigui molt elevada per tal de no generar incidències. Així mateix, el fet de passar per estacions i zones densament poblades implica alts nivells d’exigència pel que fa a protecció de l’entorn en termes de soroll, vibracions i emissions.

Davant d’aquests condicionants, el repte d’FGC per als propers anys és seguir operant un servei de transport de mercaderies eficient i ajustat a les necessitats dels clients,

sense afectar el servei de viatgers i preparant-se per a donar resposta a les variacions de requeriment de transport previstos a curt i mig termini.

Entre els aspectes que afectaran el desenvolupament d'aquesta activitat els propers anys destaquen:

- La cessió de la infraestructura d'accés al Port al Ministeri de Foment per a la seva dotació amb triple ample i incorporació a la RFIG configurant-se una nova penetració al port.
- A curt termini, l'aturada de transport de sal d'Innovyn entre juliol 2017 i juny de 2019 (segons les previsions facilitades per la companyia).
- A mig termini: l'evolució en el negoci de les empreses SEAT (transport de cotxes) i l'empresa Innovyn, tant pel que fa al transport de potassa com pel que fa al transport de sal en el marc del projecte Phoenix. En relació al transport de sal es plantegen tres escenaris:
 - Transport de sal vacum
 - Continuitat de transport de sal flotada
 - Aturada definitiva del transport.

La nova configuració de l'accés al port així com l'augment de tràfics al Port de Barcelona pot portar a la necessitat d'adequacions infraestructurals com, en primera instància, la recuperació de l'apartador de la Zona Franca. Així mateix caldrà avaluar amb cura la resta d'elements i punts crítics de la infraestructura com són els punts d'integració i separació dels serveis de mercaderies i de viatgers.

Per tal de garantir el posicionament d'FGC serà necessari la realització d'un pla estratègic sectorial de mercaderies que permeti avançar-se a situacions que poden resultar crítiques per a la prestació de servei com poden ser una pèrdua de capacitat de la infraestructura actual (per increment dels serveis de viatgers), a les noves condicions d'accés al port derivades de la seva incorporació a la RFIG o la necessitat de reconfiguració de les infraestructures.

Així mateix, per a mantenir el servei actual cal que el parc de material rodant i la infraestructura permetin assegurar-lo en condicions satisfactòries. Caldrà seguir amb l'esforç inversor als ramals i iniciar una renovació i ampliació del parc de material rodant. Aquesta renovació/ampliació del parc s'haurà d'iniciar per les locomotores doncs són un element crític però alhora polivalent dins del negoci de mercaderies i el que més temps requereix per a la seva incorporació efectiva. Per la seva banda, la renovació/ampliació del parc de vagons s'ajustarà més en el calendari als compromisos dels clients.

Subàmbit: **Nous transports fora de la xarxa d'FGC**
Lema estratègic: **Desenvolupament oportunitats de negoci**

Actuació

- **Pla d'empresa FGC Rail i aprofitament llicència operador ferroviari RFIG.**
- **Explotació de noves encomanes de la Generalitat de Catalunya com la "Ilançadora" a l'aeroport de Barcelona.**

Una vegada constituïda l'empresa FGC Rail i obtinguda la llicència com a operador ferroviari RFIG, es pot plantejar l'extensió de l'activitat d'aquesta empresa més enllà de l'estació de Lleida Pirineus.

FGC Rail constitueix una eina fonamental per a desenvolupar projectes fora de la xarxa d'FGC. A través d'FGC Rail FGC està preparat per ser soci tecnològic i operatiu gràcies a la seva expertesa i disposar de llicència d'operador.

Així mateix, evolucionar en aquestes activitats permetrà a FGC posicionar-se estratègicament de cara a la liberalització dels serveis de viatgers a tota Europa prevista per 2020.

Per altra banda, la Generalitat de Catalunya ha anunciat públicament la seva confiança en FGC com a potencial operador de serveis sobre infraestructura estatal. Un projecte destacat, però no l'únic, és el del servei "llançadora" a l'aeroport de de Barcelona.

3.1.4 Infraestructura Ferroviària d'FGC

Actuacions

- **Gestió de l'endeutament**
- **Supervisió dels projectes i obres**

Aquest àmbit inclou el finançament de les actuacions que porta a terme Infraestructures.cat a compte d'FGC, de construcció de noves infraestructures ferroviàries o d'ampliació i millora de les actuals.

L'activitat d'FGC en aquest àmbit té dues components principals. Per una banda, la gestió de l'endeutament derivat dels préstecs contractats en anys anteriors per al finançament de les diferents obres que FGC ha assumit d'acord amb l'encomana de la Generalitat. Per altra, la supervisió tant a nivell de projecte com d'execució de les diferents obres que realitza Infraestructures.cat a compte d'FGC.

Actualment les inversions previstes per a cada any corresponen a les recollides en el corresponent Pla Econòmic Financer d'Infraestructures.cat aprovat per acord de govern.

En particular, es preveu que durant els propers anys els esforços es centraran en la finalització i posada en servei de les obres en execució (notablement el perllongament de Sabadell) i el pagament de les obres executades. A partir de 2019 hi ha prevista una dotació per a permetre l'inici de l'execució del perllongament de la línia 8 entre Plaça Espanya i Gràcia.

3.1.5 **FGC Turisme i Muntanya**

Subàmbit: **Genèric TiM**
Lema estratègic: **Adaptació al client i el territori**

Actuacions

- **Pla de Màrqueting i política tarifària i comercial**
- **Consolidació processos i procediments TiM**
- **Completar la integració i modernització de serveis i sistemes de les explotacions**
- **Disposar dels Plans de Viabilitat de les Estacions de Muntanya**

FGC, en els propers 5 anys, vol consolidar el model de gestió de les estacions de Muntanya d'FGC amb la implicació del territori i assegurant la sostenibilitat de les explotacions, amb el desenvolupament de 5 accions estratègiques.

L'objectiu principal de Turisme i Muntanya en el proper quinquenni és consolidar el compte d'explotació integrat de les estacions a fi d'assolir un millor índex de cobertura de l'activitat, en el benentès que cada estació haurà de gestionar els seus recursos de manera eficient per obtenir una millora continua i contribuir a l'objectiu global. En aquest sentit s'establiran uns objectius estratègics basats en aconseguir una major eficiència i productivitat.

En el conjunt de l'activitat de TiM es preveuen quatre accions principals que engloben diferents accions i projectes:

- **Pla de màrqueting i Política tarifària i comercial** FGC, com tota entitat empresarial orientada al mercat, disposa d'un Pla de màrqueting. De tota manera, la situació de les estacions de muntanya (climatologia, crisi econòmica, alta competència, excés d'oferta, etc.) obliga a una revisió d'aquest, orientada a la millora de la sostenibilitat del futur.

Aquesta revisió del Pla de màrqueting replanteja el model de gestió, diversificant activitats i millorant els acords amb tercers; reforça el servei en activitats amb competència per captar més ingressos; potencia la venda creuada i el desenvolupament de productes integrats a la neu i muntanya; gestiona descomptes i promocions ajustant les necessitats del mercat; revisa polítiques tarifàries, amb l'objectiu d'incrementar els ingressos, bé sigui a través de recurrència en la compra o en l'augment del preu mitjà, i desenvolupa mecanismes de captació i fidelització de clients per assolir els objectius.

L'anàlisi dels resultats de la política tarifària i comercial dels darrers anys, i l'evolució del propi mercat i els nous hàbits dels clients en la tria i compra del destí ens permeten prendre decisions en la definició dels preus de sortida, en la reducció de tarifes, en els preus mitjans, en les promocions comercials, descomptes i gratuïtats.

Es promouran col·laboracions amb d'altres estacions de muntanya i empreses d'activitats de lleure, tant de Catalunya com d'altres llocs, amb l'objectiu d'oferir productes integrats que reactivin el mercat, sempre que siguin beneficiosos per al compte d'explotació.

- **Consolidació de processos i procediments.** Seguir avançant en la configuració d'un únic sistema de gestió per al conjunt de les explotacions per aconseguir l'homogeneïtzació de processos i procediments administratius, comercials i de gestió fins a la seva consolidació en les explotacions de Turisme i Muntanya, respectant les singularitats de cadascuna d'elles, a fi de millorar l'eficiència en la gestió.
- **Completar la integració i modernització de serveis i sistemes de les explotacions**
 - Acabar d'implementar els sistemes de venda i gestió estadística de dades integrat de totes les estacions.
 - Desenvolupar el CRM (Customer Relationship Management) de clients i potenciar la venda per les plataformes pròpies d'internet.
- **Disposar dels Plans de Viabilitat de les Estacions de Muntanya** Un primer pas dins d'aquesta actuació consisteix en efectuar l'anàlisi de l'activitat financera i operativa de les estacions d'esquí del Grup FGC, amb l'objecte de disposar d'un diagnòstic d'aquestes estacions i del seu entorn, així com de propostes per a l'establiment de Plans de Viabilitat d'aquestes.
 - Establiment del punt exacte on es troba cada estació – compte d'explotació mig dels darrers anys i inversió mitjana del mateix període.
 - Establiment de comportament del sector envers cada estació – límits màxims i mínims que cal esperar i la seva repercussió en els comptes d'explotació (cost previst anual per l'Administració de cada estació).
 - Estudi valorat de la repercussió socioeconòmica que suposa la presència de les estacions en el territori.
 - Estudi de l'entorn i de la competència i repercussions o aspectes negatius causats per la presència de les estacions d'FGC.
 - Impacte de la gestió i dels recursos econòmics i humans pel fet de ser empresa pública.
 - Afectació de les variables que no es poden controlar (canvi climàtic, innivació artificial...)
 - Conclusions i establiment de propostes per cada estació.
 - Aprofundir en altres models de gestió.

Identificades les principals palanques de millora i els principals aspectes susceptibles a sensibilització, i a partir de les projeccions financeres que recullen els diferents escenaris de sensibilització.

Dissenyar preparar i implantar els plans d'acció per la viabilitat de l'estació i impactes econòmics

- a partir de les diferents hipòtesis de projecció i la sensibilització dels aspectes identificats.
- Tenint en compte el balanç social i de l'entorn - Impacte i repercussió de les propostes contemplades per aquest Pla de Viabilitat en l'àmbit d'influència de les estacions.
- Tenint en compte les possibles efectes i conseqüències que es puguin produir en l'activitat econòmica i social de l'entorn vinculat a l'activitat de les estacions, producte de les propostes i accions incloses en els Plans de Viabilitat resultats d'aquest plec.

Subàmbit: **Montserrat**
Lema estratègic: **Millora de sistemes i creixement**

Actuacions

- **Incrementar capacitat de transport**
- **Completar renovació Sant Joan**
- **GR cremalleres**
- **Actualització dels productes/espais comercials**

L'exploració del cremallera i funiculars de Montserrat és la que assoleix el major nombre de visitants i millor índex de cobertura de les explotacions de Turisme i Muntanya.

El cremallera de Montserrat té possibilitat de créixer en temporades baixes, però en temporada alta presenta tensions de demanda en hora punta i l'envelliment tecnològic de les unitats fa que incrementi el nombre d'avaries la qual cosa afecta a la capacitat de transport. Així, es planteja ampliar les unitats de transport i avaluar l'interès que pot presentar la construcció d'una nova cotxera a Monistrol de Montserrat per encabir el material mòbil.

El funicular de Sant Joan ha assolit el màxim de capacitat de transport en hores puntes i temporada alta, una vegada s'hagi finalitzat la reposició de les instal·lacions de la sala de màquines, es podrà incrementar el nombre de circulacions i conseqüentment la capacitat de transport.

El funicular de la Santa Cova és la instal·lació més envellida de l'explotació, però té possibilitat de créixer en visitants tan en temporada baixa com en temporada alta. En el cas de voler tirar endavant la reposició de l'immobilitzat caldrà desenvolupar el corresponent pla d'explotació i comercialització.

Dins l'objectiu de consolidar el model de gestió de les estacions de Muntanya d'FGC amb la implicació del territori estan en fase de desenvolupament un paquet turístic vinculats al conjunt eremític de Montserrat, que contribuirà a incrementar el nombre de visitants i en especial els del funicular de La Santa Cova.

Subàmbit: **Estacions de Muntanya**
Lema estratègic: **Consolidació model integrat**

Actuacions

- Disposar dels Plans de Viabilitat de les Estacions de Muntanya.
- Mantenir capacitat i qualitat de transport i serveis
 - Incloues millores per obsolescència, adaptació als mercats i noves tecnologies com l'adequació d'instal·lacions hoteleres, les millores de sistemes de neu artificial a les estacions o la renovació de carril a la travessia urbana del FTALL
- Millora del parc al Cremallera de Núria
- Adequació a normativa dels edificis del Santuari de Núria
- Pla Especial de Núria, Port Ainé i Vallter
- PDU La Molina – Masella
- Reorganització pistes i part lúdic Esport

El subàmbit estacions de Muntanya inclou actuacions a cadascuna de les explotacions que responen tant a objectius genèrics corporatius com específics vinculats a les

característiques de cada explotació. A continuació es fa una descripció de les diferents actuacions agrupades per explotacions:

- **Vall de Núria**

L'explotació de l'estació de muntanya de Vall de Núria gestiona els serveis i activitats vinculats a la Concessió de transport del cremallera de Vall de Núria, la concessió de l'ajuntament de Queralbs per l'estació d'esquí i la cessió del Bisbat d'Urgell per l'explotació i rehabilitació dels edificis del Santuari de Núria. Les 3 concessions es gestionen de forma integrada, sota la marca de Vall de Núria com a destí turístic, amb l'objectiu d'aconseguir un volum sostingut de 300.000 visitants.

Per assolir aquest objectiu és necessària la millora del parc mòbil del cremallera amb la incorporació d'un vago central a les unitats BEH, i l'adquisició d'una locomotora i dos cotxes de passatgers, la qual cosa permetrà cobrir les sinèrgies amb el cremallera de Montserrat amb la cessió de les unitats GTW que actualment s'exploten a Vall de Núria.

Es preveu, dins el proper quinquenni, continuar amb l'adequació de les unitats d'allotjament i restauració dels edificis del Santuari de Núria i realitzar inversions vinculades a compliment de normativa vigent en matèria de seguretat en els edificis, millorar el serveis d'allotjament renovant les habitacions dels edificis Sant Gil i Sant Antoni, finalitzar l'adequació del restaurant Finestrelles i ampliar les instal·lacions de geotèrmia per donar servei tots els edificis i millorar l'eficiència energètica.

La gestió de l'estació d'esquí, que inclou: els remuntadors; el telecabina coma del clot; el parc lúdic i altres activitats esportives està condicionada a la pròrroga i posterior adjudicació de la concessió de l'Ajuntament de Queralbs que ha finalitzat el 14/02/2017. En el cas que FGC resulti adjudicatària de la concessió caldrà l'aprovació i implantació del Pla Especial, ja presentat a l'Ajuntament de Queralbs, que preveu l'adaptació de les instal·lacions i el creixement en activitats i serveis, el desenvolupament del qual estarà condicionat a les decisions estratègiques que es prenguin com a resultat del pla de viabilitat de l'estació de muntanya de Vall de Núria.

- **La Molina**

- **PDU La Molina – Masella.** El Departament de Territori i Sostenibilitat mitjançant la Direcció General d'Urbanisme ha endegat la redacció d'un Pla Director Urbanístic de les estacions de Molina-Masella (en endavant PDU), actualment en fase d'avanç, amb la voluntat de planificar de manera integral i coordinada les dues estacions amb el triple objectiu de millora del domini esquiable, l'establiment dels paràmetres d'ordenació dels teixits urbans de peu de pistes i la millora de l'accessibilitat i mobilitat. Partint de directrius i objectius vinculats al desenvolupament empresarial, FGC redactarà un document urbanístic que serveixi de base per a implementar directrius concretes d'ordenació al PDU, per tot allò que concerneix a la Molina.

- **Renovació Concessió Bagà.** El 31 de desembre de 2017 finalitza la vigència de la concessió dels terrenys de Bagà que formem part de l'estació de la Molina. Tant l'ajuntament de Bagà com FGC han expressat la seva voluntat de renovar i actualitzar aquesta concessió.

- **Modernització integral de la Xarxa de neu a La Molina.** Durant els anys 80 La Molina va ser la primera estació pirinenca que va disposar de xarxa d'innivació a les seves principals pistes. No obstant amb els anys, els sistemes d'innivació han anat evolucionant considerablement, essent cada cop més eficients i eficaços.

L'antiguitat de la xarxa de la Molina aconsella afrontar un projecte global per a l'optimització de l'actual sistema de producció de neu artificial, amb els objectius de disposar d'una major capacitat de producció amb el mateix consum, en benefici d'un increment global de l'eficiència de l'esmentada xarxa.

Aquesta remodelació també proporcionarà la capacitat de produir neu de forma simultània a diverses zones, fet que ha de permetre reduir els terminis de preparació de pistes per a la seva obertura, amb els avantatges que envers als ingressos suposa la obertura de l'estació amb un domini esquiable més ampli i amb millors condicions de qualitat de la neu.

Millora de les instal·lacions i expansió en noves activitats i serveis, condicionada a les decisions estratègiques que es prenguin com a resultat del pla de viabilitat de l'estació d'esquí i muntanya de La Molina

- **Espot i Port Ainé**

- **Pla Especial de Port Ainé.** L'estació de Port Ainé precisa endegar el seu pla especial, que inclou accions consolidació i millora de les instal·lacions, edificis e infraestructures, així com propostes de creixement i expansió, condicionades a l'assoliment d'una major afluència de visitants. Aquest projecte, es troba actualment en fase d'Avant Pla.

- **Millora Hotel Port Ainé.** Cal seguir efectuant les actuacions de millora de l'edifici de l'hotel de Port Ainé, necessàries per disposar de les condicions òptimes d'eficiència d'aquestes instal·lacions, així com de un millor aprofitament dels espais per oferir un millor servei al client.

- **Reorganització peu de pistes Espot i parc Lúdic.** A Espot, la situació urbanística condiona el normal funcionament de la mateixa. En l'actualitat es troba iniciat el procés de modificació del Pla Director del Pallars Sobirà, que hauria de concloure en una reordenació dels terrenys de la base de l'estació.

La voluntat d'FGC és que aquesta reordenació comporti l'alliberament dels terrenys que conformen la base de l'estació d'esquí necessaris per l'explotació de la mateixa, i que permetin garantir l'accessibilitat, l'estacionament i els serveis per unes instal·lacions d'aquestes característiques. Aquest nou possible escenari comportaria, entre

d'altres, poder endegar la instal·lació d'un parc lúdic a peu de pistes, cota 1500, que permetria desestacionalitzar l'activitat de l'estació.

- **Carretera de Port Ainé** Les especials característiques de la carretera que dona accés a l'estació de Port Ainé, quan a talussos, ferm i terraplens, van comportar en els darrers anys la necessitat de formalitzar un acord entre l'ajuntament de Rialp (titular de la via), la Conselleria de Territori i Sostenibilitat i FGC, pel manteniment d'actuacions de subjecció i millora d'aquesta infraestructura. A efectes de seguir garantint la accessibilitat a l'estació, fora necessari promoure els acords específics que assegurin la continuïtat d'aquestes actuacions de condicionament i manteniment de la carretera.

No obstant tot això, qualsevol desenvolupament o implantació d'activitats a les estacions d'Espot i de Port Ainé, restaran condicionades a la seva pròpia aprovació i a les decisions estratègiques que es prenguin com a resultat del pla de viabilitat de les estacions d'esquí i muntanya d'FGC.

- **Vallter**

- **Renovació Concessió estació de Vallter.** L'estació de Vallter 2000 que va obrir les portes l'any 1974, esta gestionada per l'empresa Vallter SA, qui disposa d'un contracte de concessió administrativa per l'explotació de l'estació que finalitza l'any 2024. Tanmateix, el nivell inversor necessari per garantir la viabilitat de l'estació, fa imprescindible el perllongament de l'actual termini de concessió per permetre l'amortització tant de les inversions realitzades els exercicis recents com de les futures.
- **Pla Especial Vallter.** Amb la voluntat d'adequar des del punt de vista urbanístic els usos actuals i futurs de l'estació d'esquí de Vallter 2000, tant en temporada d'hivern com d'estiu, que li permeti disposar d'un posicionament sòlid envers a la seva continuïtat i a la situació d'enclavament dins del Parc Natural de les Capçaleres del Ter i del Freser, esdevé necessari disposar d'un Pla Especial de Vallter. Aquest projecte està condicionat per la renovació de la concessió.
- **Millora de les instal·lacions i expansió en noves activitats i serveis,** condicionada a les decisions estratègiques que es prenguin com a resultat del pla de viabilitat de l'estació d'esquí i muntanya de Vallter 2000.

- **Ferrocarril Turístic de l'Alt Llobregat (FTALL):** es preveu seguir amb el condicionament i millora dels espais i infraestructures que configuren l'explotació i, en particular, millorar el servei amb la renovació del carril en el tram de la travessia urbana de La Pobla de Lillet.

3.1.6 FGC internacional

Subàmbit: **Negoci internacional**
Lema estratègic: **Transferència de coneixement**

Actuacions

- **Mantenir activitat internacional**
- **Participació en projectes Europeus**

En un escenari continuista com el que es planteja, FGC no pot destinar recursos addicionals, ni econòmics ni humans a aquest àmbit. Tanmateix, és indubtable que l'activitat internacional pot resultar una activitat, si no estratègica, important i beneficiosa per a FGC doncs li permet obtenir beneficis (tant econòmics com de transferència de coneixements i tecnologies) i posar en valor un know-how i una expertesa que és també patrimoni de l'empresa.

Per tal que es produeixi aquesta posada en valor serà necessari orientar aquest àmbit per prioritzar aquelles actuacions que, a més de beneficioses per a FGC es basin en una transferència de coneixement d'alt nivell estratègic i valor afegit, posant en valor l'expertesa d'FGC en aquests temes i no només una posada a disposició de recursos humans i/o materials.

S'emmarca dins d'aquesta activitat internacional la participació en projectes europeus, l'assessorament o consultoria estratègica i la formació d'altres administracions o empreses ferroviàries.

3.2 Per anar més enllà (desenvolupament del potencial d'FGC)

Com s'ha indicat anteriorment, el potencial d'FGC pot i ha d'anar més enllà del plantejat a l'escenari base. El desenvolupament d'aquest potencial s'articula tant en relació al paper estratègic que representa FGC que l'ha de dur a assumir noves responsabilitats, com en relació a projectes concrets que en molts casos s'orienten a la millora substancial en el marc de les operacions que ja realitza i serveis que ja ofereix.

3.2.1 Polítiques: potencial estratègic.

El gran repte d'FGC és constituir-se com a agent clau i de referència en la política territorial de la Generalitat de Catalunya, tant pel que fa a:

- **L'àmbit ferroviari i de transport públic** on haurem de desenvolupar posicionaments estratègics amb una visió que probablement anirà més enllà de l'actual perímetre empresarial. En aquest àmbit apareixeran temes centrals com la preparació per al servei de la línia 8, el futur del negoci de mercaderies i el posicionament d'FGC respecte a la gestió ferroviària de Catalunya, com estructura de país i com a referent per a la nostra administració amb objectiu de ser punta de llança de la possible reordenació del transport públic. També serà rellevant poder influir o participar en la política d'inversió a infraestructures.cat respecte a les nostres infraestructures (control endeutament) i fomentar la discussió de les obres que faran falta en un futur.
- **L'àmbit de Turisme i Muntanya** on caldrà establir el posicionament d'FGC com gestor d'infraestructures de turisme i oci, i posicionar el problema de les estacions d'esquí d'una manera real amb l'objecte d'implicar a les administracions locals i al nostre titular.
Un exemple d'aquest darrer àmbit pot ser la **política de promoció de l'esport** (Competicions, formació i esquí adaptat). No és un mandat del Govern a FGC, ja que tots tres àmbits tenen un responsable dins de l'organització de l'Administració. Això no obstant, cal prendre un posicionament empresarial definitiu. L'encàrrec que ha de rebre FGC al respecte ha d'estar avalat pels organismes competents en una planificació a mitjà termini i amb una total implicació, també econòmica.
- **Altres àmbits**, en particular l'**internacional** on FGC el coneixement i experiència d'FGC li poden donar un avantatge competitiu i actuar de punta de llança de la indústria catalana. Actualment FGC no està configurat per a poder respondre de forma competitiva i eficient a l'àmbit internacional. No hi ha ni estructura ni recursos disponibles. Caldria un encàrrec específic (de la Generalitat o del Consell d'Administració) que li permetés constituir l'equip i dotar-lo de recursos per a poder iniciar una nova línia d'activitat.
Un altre **àmbit, el educatiu i cultural** també pot ser potencialment interessant doncs FGC conserva, un important fons històric documental i material. Tanmateix, no és un objectiu prioritari, actualment, els seu aprofitament, limitant-se el compromís a la conservació i manteniment.

3.2.2 Projectes específics

A continuació es detallen una sèrie de projectes específics que podrien contribuir al desenvolupament potencial d'FGC durant els propers anys. S'esmenten únicament a títol indicatiu doncs per a cadascun d'ells caldrà una anàlisi individualitzada així com una dotació específica en funció del seu impacte inversor i sobre el compte de resultats d'FGC.

Àmbit	Subàmbit	Actuació	Valoració FGC
Corporatiu	Informàtica Corporativa	Pla de serveis tecnològics embarcats (TREN-IP)	Positiva
	Gestió de les persones	Centre d'Avaluació-Aprenentatge	Positiva
		Certificació com a Empresa Saludable	Positiva
	RSC	Creació del Consell Social d'FGC	Positiva
		Ordenació del fons històric amb criteris arxivístics.	Positiva
Línies Metropolitanas	Comú	Centre de Manteniment integrat	Positiva
	BV	Avaluació interès CBTC	En estudi
		2a Estació Rubí (PDI)	Negativa
		Connexió ample internacional taller Rubí	Positiva
		Estudi nou túnel SC-BCN	En estudi
	LA	Intercanviador Ribera – Salines (PDI)	Negativa
		Ample ibèric o internacional a Martorell	En estudi
	Línia Lleida – La Pobla	Trasllat control línia LP a Rubí	En estudi
Tramviarització a Balaguer (TES)		Positiva	
Mercaderies	Estudi de capacitats i necessitats d'operació futures i anàlisi d'actuacions en punts crítics.	Positiva	
	Inovyn. Tres escenaris a partir de 2019 en funció de decisió estratègica d'Inovyn: transport de sal vacuum, continuïtat de transport de sal flotada o aturada definitiva del transport.	En estudi	
Transports fora xarxa FGC	Impuls serveis AVE regional	Positiva	
Infraestructura Ferroviària d'FGC	Altres actuacions identificades per TES	Positiva	
Turisme i Muntanya	Núria	Telecabina pic de l'àliga (Coma del Clot), Núria	Positiva
		Remodelació complex hotelier Núria	Positiva
	La Molina	Telecabina de la Tossa i Niu de l'Àliga	Positiva
		Tossa i Coll de Pal	En estudi
	Esport i Port Ainé	Consolidació carretera d'accés	Positiva
		Actuacions de millora pendents	Positiva
	FTALL	Renovació de carril a la travessia urbana	Positiva



4

Els recursos

4 Els recursos

4.1 Introducció

S'entenen per recursos principalment els econòmics però també els humans (plantilla) i materials (edificis, trens, equips) per a desenvolupar l'activitat.

Cal tenir en compte que el context econòmic (tant global com d'empresa amb un endeutament elevat que dificulta l'accés a fonts de finançament) és molt complex.

També suposa un fort condicionant la consideració d'FGC com a empresa dins de l'entorn SEC (des de 2013) amb les implicacions corresponents pel que fa a la consideració comptable dels recursos posats a disposició del balanç de l'activitat.

Cal també considerar que bona part de l'activitat d'FGC es desenvolupa en un context de tarifació regulada que no li permet una gestió econòmica dels ingressos més enllà de tractar d'estimular la demanda.

A nivell de Turisme i Muntanya sí que és possible una acció de caràcter comercial per a optimitzar els ingressos amb la combinació tarifa/demanda més adient.

En aquest context, per a l'escenari base d'FGC, s'ha programat un nivell d'aportacions econòmiques tant per inversió com per cobrir el dèficit d'explotació molt similars als dels exercicis recents 2015 i 2016.

Així mateix el dimensionament de recursos (de plantilla i materials) seguiria el mateix patró i essencialment només caldria garantir la reposició d'actius i la renovació generacional. La única actuació que requerirà d'una dotació addicional significativa és la incorporació de 15 Unitats de Tren prevista per a l'exercici 2019 i que suposarà un augment de plantilla tant d'operació com de manteniment.

Aquest nivell de recursos no permet, però, desenvolupar tot el potencial d'FGC. Tal i com s'ha descrit hi ha moltes accions i projectes que serien interessants tant per a FGC com empresa com per al conjunt de la societat. Tanmateix, per a poder executar-les i assolir els resultats positius esperats cal un encàrrec específic acompanyat de les dotacions i autoritzacions (de contractació, d'endeutament, d'operació,...) corresponents.

En aquest sentit, el desenvolupament de tot el potencial d'FGC d'aquí a 2021 transcendeix l'àmbit de decisió estratègic de l'empresa. Per facilitar la presa de decisió FGC es troba en disposició d'assessorar-la a través de la valoració d'impactes tant tècnics com operatius associats a cadascuna de les propostes d'actuació, en particular els que li son propis (inversió, balanç d'explotació i plantilla que cal consignar) però també, si així se li sol·licita, a aspectes d'impacte a mig i llarg termini avaluats d'acord amb l'experiència i coneixements d'FGC.

4.2 Necessitats i aportacions, visió global

Les fonts de finançament d'FGC es poden organitzar sota tres conceptes:

- Ingressos propis de l'activitat
- Aportacions (principalment Generalitat de Catalunya i l'Autoritat del Transport Metropolità)
- Endeutament

Per la seva banda, les necessitats es diferencien entre necessitats operatives (on les principals partides són despeses de personal, energia i financeres) i necessitats d'inversió. Aquestes necessitats s'agrupen pressupostàriament dins de l'entorn de la Generalitat en dos programes tal i com segueix:

- Programa 522 (Infraestructures Ferroviàries)
 - o Línies Metropolitanas
 - o Lleida – La Pobla de Segur
 - o Infraestructura Ferroviària d'FGC
- Programa 651 (Ordenació, foment i promoció turística)
 - o La Molina
 - o Vall de Núria
 - o Explotació de Montserrat
 - o Ferrocarril Turístic de l'Alt Llobregat (FTALL)
 - o Esport i Port Ainé (EPA)

Els resultats o necessitats de capital d'empreses participades per FGC de l'àmbit ferroviari es vinculen al programa 522 mentre que els de Vallter S.A. es vincula al programa 651.

Infraestructura Ferroviària d'FGC inclou el finançament de les obres executades per l'empresa Infraestructures.cat, tant les directes provinents del PEF d'Infraestructures.cat com els compromisos amb les entitats financeres derivats del finançament d'aquestes actuacions. Aquestes necessitats es cobreixen amb aportacions directes de TES.

El quadre següent sintetitza la previsió de necessitats i aportacions d'FGC per al període 2016 – 2021.

RESUM NECESSITATS I APORTACIONS - 2016 - 2021

	PREVISIÓ PLA ACTUACIÓ - CONTRACTE PROGRAMA 2017-2021											
	REAL		PGC 2017		2018		2019		2020		2021	
	Gen. Cat.	ATM	Gen. Cat.	ATM	Gen. Cat.	ATM	Gen. Cat.	ATM	Gen. Cat.	ATM	Gen. Cat.	ATM
<i>(Imports expressats en milers d'euros)</i>												
FGC sense Infraestructura ferroviària d'FGC												
LMT - Trens (Adquisició nous trens i Grans Revisions)	11.566,9		25.744,6		37.887,6		51.161,8		56.848,2		47.620,9	
LMT - Noves locomotores mercaderies	0,0		0,0		2.000,0		9.000,0		9.000,0		1.900,0	
LMT - Tarifació Social	5.000,0		5.000,0		5.000,0		5.000,0		5.000,0		5.000,0	
LMT - Dèficit transport de viatgers	0,0	13.034,1	4.175,1	14.457,9	4.223,6	16.253,9	6.038,0	15.921,6	6.138,7	13.285,8	7.723,7	11.084,5
LMT - Inversions de reposició i seguretat	19.511,8	37.143,0	14.001,5	33.952,3	7.359,2	40.102,1	16.091,3	40.984,4	15.274,9	44.170,2	25.377,2	45.635,5
<i>Total Línies Metropolitananes</i>	<i>36.078,7</i>	<i>50.177,1</i>	<i>48.921,2</i>	<i>48.410,2</i>	<i>56.470,4</i>	<i>56.356,0</i>	<i>86.291,4</i>	<i>56.906,0</i>	<i>92.261,8</i>	<i>57.456,0</i>	<i>87.621,8</i>	<i>56.720,0</i>
Lleida - La Pobla - Dèficit explotació	1.864,8		3.150,9		3.083,4		3.072,7		3.076,7		3.098,0	
Lleida - La Pobla - Plurianualitats trens (tercer tren)	3.100,0		0,0		0,0		0,0		2.000,0		4.000,0	
Lleida - La Pobla - Inversions de reposició i seguretat	3.514,2		5.905,0		5.905,0		5.905,0		5.905,0		5.905,0	
<i>Total Lleida - La Pobla</i>	<i>8.479,0</i>		<i>9.055,9</i>		<i>8.988,4</i>		<i>8.977,7</i>		<i>10.981,7</i>		<i>13.003,0</i>	
TIM - Inversions de millora i seguretat	18.927,8		12.736,0		14.349,1		11.213,8		10.616,0		9.954,5	
TIM - Reposició telecabina Coma del Clot	0,0		0,0		1.000,0		1.500,0		0,0		0,0	
TIM - Augment capital Vallter, SA	803,0		960,0		1.794,0		1.913,0		1.119,0		879,0	
ICF compra Espot i Port Anà	2.800,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<i>Total Turisme i Muntanya</i>	<i>22.530,8</i>		<i>13.696,0</i>		<i>17.143,1</i>		<i>14.626,8</i>		<i>11.735,0</i>		<i>10.833,5</i>	
Resta FGC - Amortització préstecs	4.877,2		4.360,2		4.360,2		4.360,2		4.360,2		1.956,2	
Resta FGC - Despeses Financeres	852,8		750,6		670,1		594,3		516,0		431,7	
<i>Total compromisos entitats financeres</i>	<i>5.730,0</i>		<i>5.110,8</i>		<i>5.030,3</i>		<i>4.954,5</i>		<i>4.876,2</i>		<i>2.387,9</i>	
APORTACIONS - TRANSPORT I OCI D'FGC	72.818,5	50.177,1	76.783,9	48.410,2	87.632,2	56.356,0	114.850,1	56.906,0	119.854,7	57.456,0	113.846,3	56.720,0
Infraestructura ferroviària d'FGC												
AG 09-05-17-M. Alemany (principal)	8.141,5		8.141,5		8.476,0		5.802,3		2.629,7		1.337,9	
AG 09-05-17-M. Alemany (interessos.)	6.657,6		3.901,2		2.178,7		707,8		40,9		0,0	
AG 09-05-17-Obres pressupost ordinari	45.158,3		32.995,4		25.441,2		15.839,7		0,0		0,0	
<i>Total necessitats PEF Infraestructures.cat</i>	<i>59.957,4</i>		<i>45.038,1</i>		<i>36.095,9</i>		<i>22.349,8</i>		<i>2.670,6</i>		<i>1.337,9</i>	
Pagament inversions a Infraestructures.cat.2014 i anteriors	7.825,7		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Infraestructures cat - Amortització préstecs	39.173,6		54.140,4		56.743,1		41.386,4		33.169,9		32.169,9	
Infraestructures cat - Despeses Financeres	11.740,7		9.093,6		7.500,4		6.562,0		6.068,1		5.526,1	
<i>Total compromisos entitats financeres</i>	<i>50.914,3</i>		<i>63.234,0</i>		<i>64.243,5</i>		<i>47.948,4</i>		<i>39.238,0</i>		<i>37.696,0</i>	
APORTACIONS - FINANÇAMENT OBRES Infracat	118.697,4		108.272,1		100.339,4		70.298,2		41.908,6		39.033,9	
TOTAL NECESSITATS FGC	191.515,9	50.177,1	185.056,0	48.410,2	187.971,6	56.356,0	185.148,3	56.906,0	161.763,3	57.456,0	152.880,2	56.720,0
TOTAL APORTACIONS PER A FGC	191.515,9	50.177,1	185.056,0	48.410,2	187.971,6	56.356,0	185.148,3	56.906,0	161.763,3	57.456,0	152.880,2	56.720,0
FINANÇAMENT FGC	191.515,9		185.056,0		187.971,6		185.148,3		161.763,3		152.880,2	
Aportacions Generalitat de Catalunya	191.515,9		185.056,0		187.971,6		185.148,3		161.763,3		152.880,2	
APORTACIONS ATM PER A FGC	50.177,1		47.094,2		55.040,0		55.990,0		56.140,0		56.720,0	
APORTACIONS ATM - Retorn endeutament	0,0		1.316,0		1.316,0		1.316,0		1.316,0		0,0	
TOTAL APORTACIONS ATM PER A FGC	50.177,1		48.410,2		56.356,0		56.906,0		57.456,0		56.720,0	
APORT. EMPRESA I CONEIXEMENT - Tren dels Llacs	84,8		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
APORT. EMPRESA I CONEIXEMENT - Adquisició Vallter	517,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	

(1) En l'exercici 2016 FGC ha generat uns romanents de 13.559,0 milers d'euros, quina distribució i aplicació s'ha aprovat en la Comissió de Seguiment del Contracte Programa ATM-FGC de 24 d'abril de 2017.

(2) L'aportació de 2016 segueix al·li aprovat en el Consell d'Administració de l'ATM de 23 de desembre de 2015 i l'aportació de 2017 segueix al·li aprovat en el Consell d'Administració de l'ATM de 14 de desembre de 2016 (sense política tarifària per al 2017). Del 2018 al 2021 és segons Pla Marc 2014-2031 enviat per l'ATM el 17 de febrer de 2017.

(3) Retorn del deute de l'ATM amb FGC a 31 de desembre de 2013 segons clàusula 4 del CP ATM-FGC, signat el 5 de novembre de 2014.

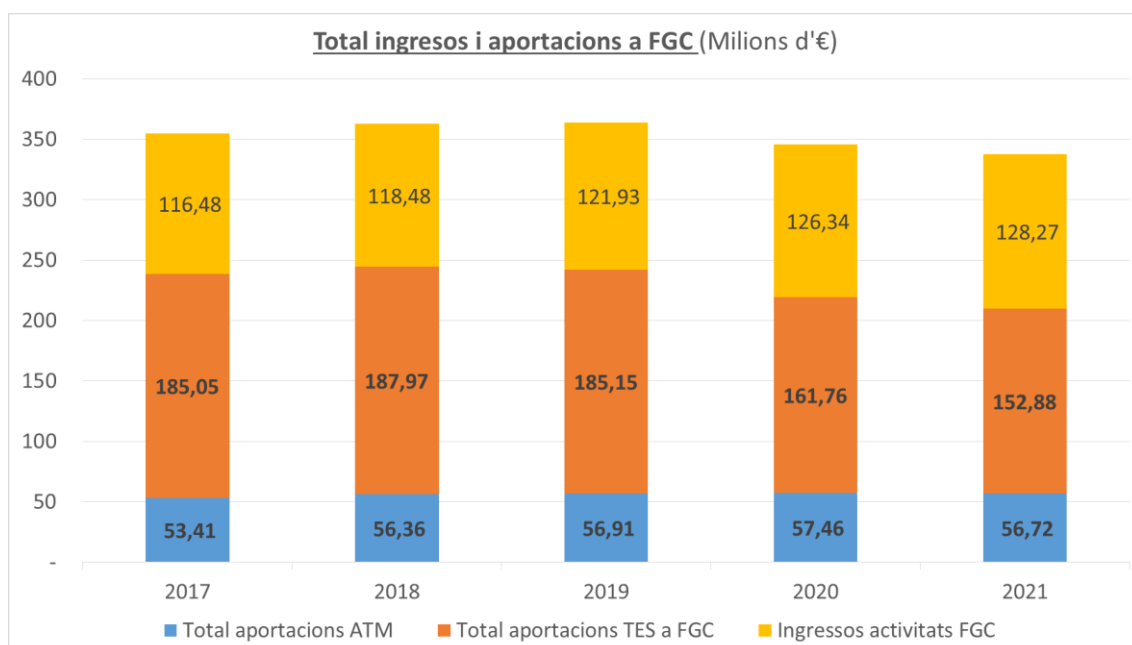
4.3 Fonts de finançament

FGC té tres fonts principals de finançament:

- Ingressos de l'activitat
- Aportacions de la Generalitat i de l'ATM a FGC
- Endeutament

En Annex es presenta el conjunt de quadres que constitueixen el pla econòmic financer d'FGC 2017-2021 i que són la base tant d'aquest Pla d'Actuació com del Contracte – Programa Generalitat – FGC per al mateix període.

La gràfica següent presenta el conjunt d'ingressos i aportacions a FGC previstos per al període del CP:



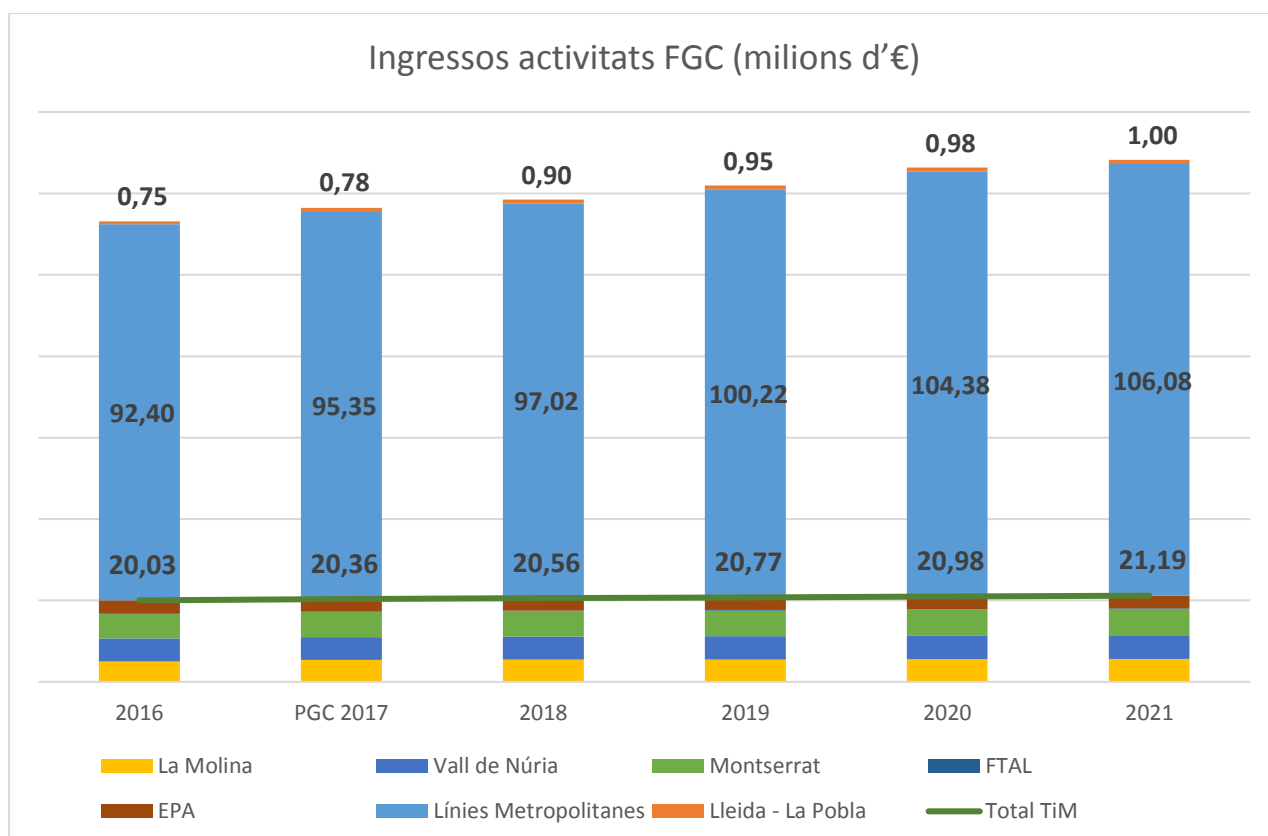
En els següents apartats es detallen cadascun d'aquests components així com l'endeutament.

4.3.1 Ingressos de l'activitat:

Els ingressos de l'activitat es distribueixen entre els diferents negocis tal i com es detalla a continuació. Com es pot apreciar es preveu un augment d'ingressos de l'ordre del 10%, principalment a la part de Xarxa Ferroviària fruit de l'increment d'usuaris previst (tant per la demanda creixent com per l'augment d'oferta als perllongaments i amb els nous trens).

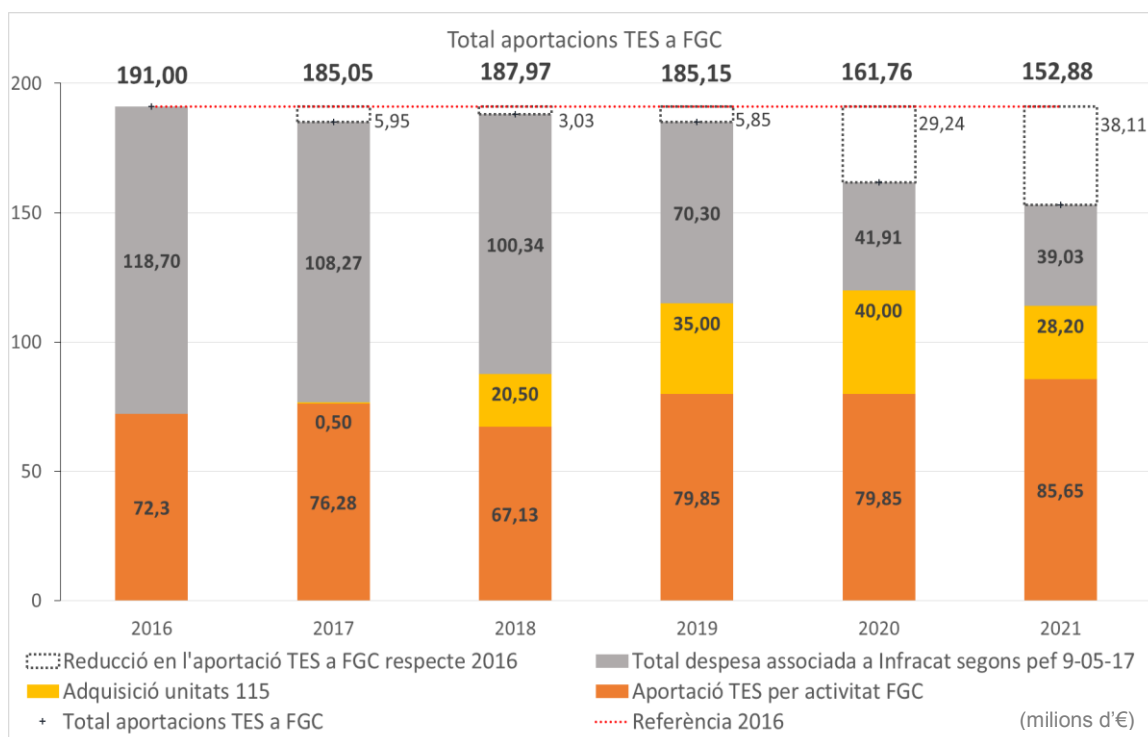
Per a les explotacions de muntanya, sempre tan dependents de les condicions climatològiques i d'altres conjuntures, s'ha plantejat un escenari moderat amb un creixement del 4% en el període.

	Ingressos activitats FGC 2016 – 2021 (milions d'€)						Increment 17-21
	Real 2016	PGC 2017	2018	2019	2020	2021	
Línies							
Metropolitanes	92,40	95,35	97,02	100,22	104,38	106,08	11%
Lleida - La Pobla	0,75	0,78	0,90	0,95	0,98	1,00	29%
Total XF	93,15	96,12	97,92	101,16	105,36	107,08	11%
La Molina	4,98	5,40	5,45	5,50	5,56	5,61	4%
Vall de Núria	5,71	5,61	5,67	5,72	5,78	5,84	4%
Montserrat	5,94	6,20	6,27	6,33	6,39	6,46	4%
FTAL	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,13	4%
EPA	3,29	3,03	3,06	3,09	3,12	3,15	4%
Total TiM	20,03	20,36	20,56	20,77	20,98	21,19	4%
Total general	113,18	116,48	118,48	121,93	126,34	128,27	10%



4.3.2 Aportacions Generalitat i ATM a FGC

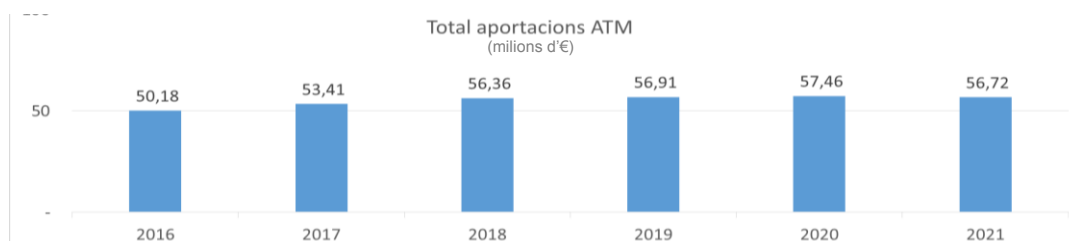
Les aportacions a FGC de la Generalitat en el període considerat provenen pràcticament de forma exclusiva del Departament de Territori i Sostenibilitat (TES). Es preveu una aportació decreixent de TES a FGC durant el conjunt del període tal i com es reflecteix a continuació prenent com a referència l'any 2016:



Aquesta aportació de TES es destina a dos conceptes principals, les aportacions destinades a assumir la despesa associada a Infraestructures de Catalunya (Infrafrat) i les destinades a l'activitat d'FGC, principalment inversions.

Els ingressos de l'activitat i les aportacions de la Generalitat són la única font de recursos (a més de l'endeutament) per a les activitats de Turisme i Muntanya, i per a les necessitats de la línia Lleida – La Pobla de Segur i Infrafrat.

Per a l'activitat de Línies Metropolitanes també es disposa de les aportacions de l'Autoritat de Transport Metropolità, ATM. La previsió d'aportacions per part de l'ATM es reflecteix al quadre següent². Cal tenir en compte que aquestes aportacions hauran de ser validades en el corresponent Contracte Programa que haurà de regular la relació entre ATM i FGC en el període. L'actual CP té una vigència fins al final de 2017.



² L'aportació de l'ATM del 2016 i 2017 segueix allò aprovat en el Consell d'Administració de l'ATM de 23-12-15 que actualitza el Contracte Programa 2014-2017 de 5 de novembre del 2014. L'aportació de l'ATM de 2018 a 2021 és segons Pla Marc 2014-2031 presentat en el Consell d'Administració de l'ATM de 23-12-15.

4.3.1 Distribució de les aportacions

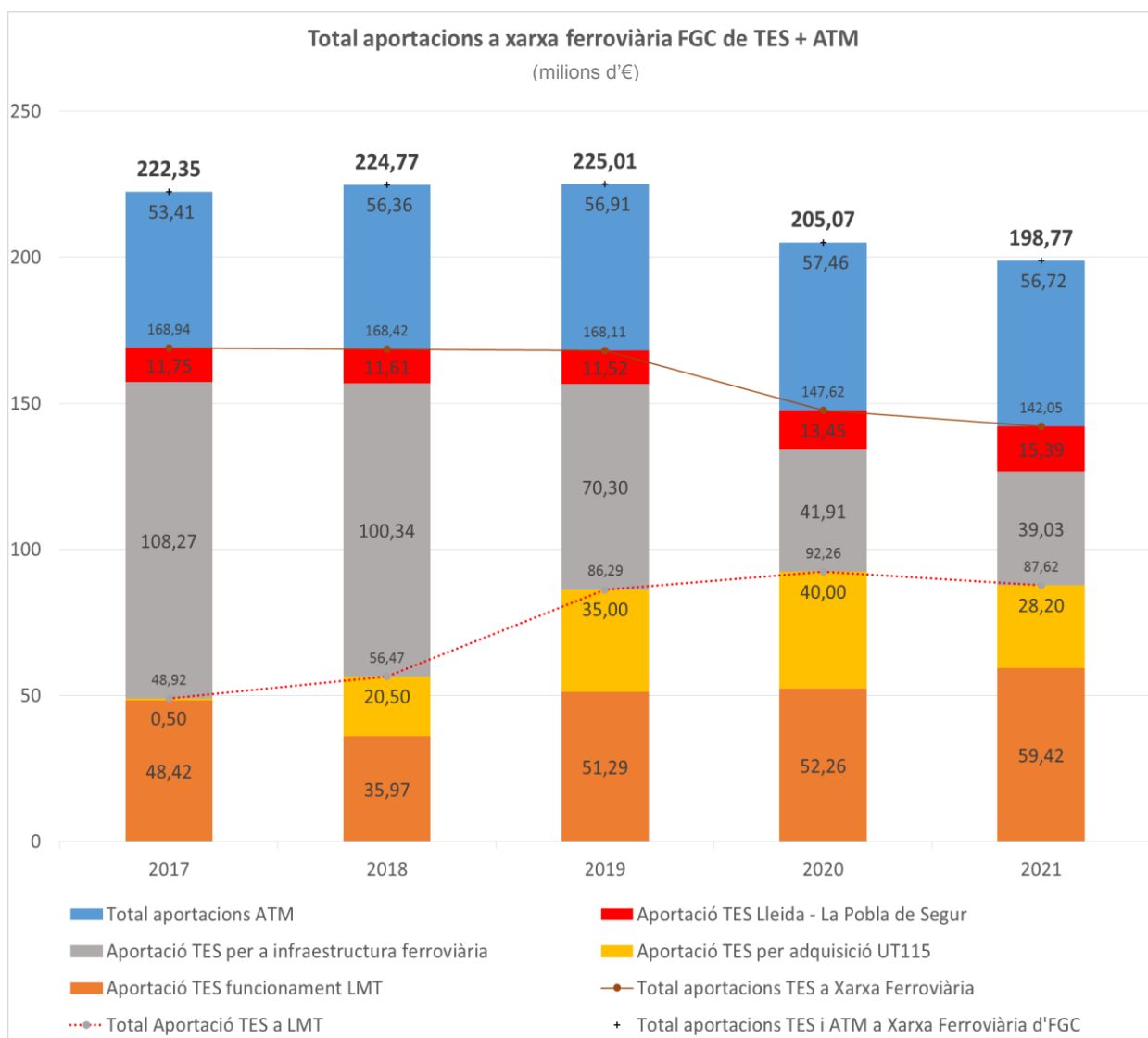
Les aportacions es divideixen en dos grans grups dins d'FGC: Xarxa Ferroviària i Turisme i Muntanya que corresponen a dos programes pressupostaris diferents, el 522 Infraestructures ferroviàries i el 651 Ordenació, foment i promoció turística respectivament.

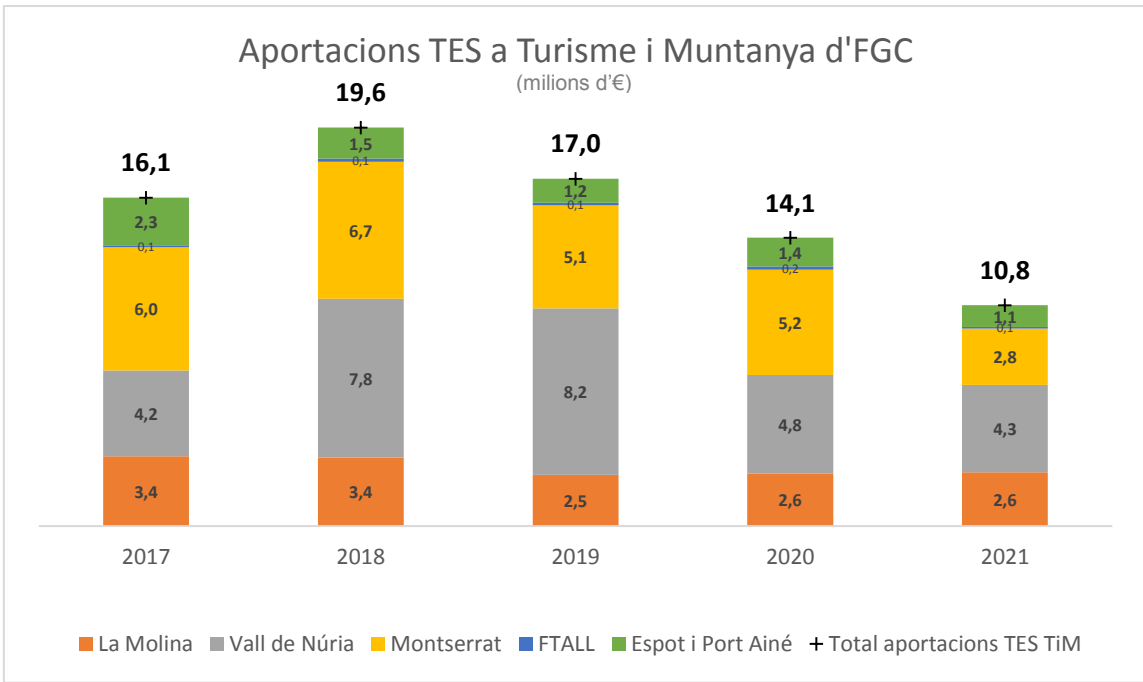
Xarxa ferroviària es divideix en tres "divisions": Línies Metropolitanes, Lleida - La Pobra de Segur i "Infraestructura ferroviària d'FGC" que engloba les aportacions per a obres d'Infracat.

Les aportacions ATM es destinen exclusivament a Línies Metropolitanes.

Turisme i Muntanya es divideix en les diferents explotacions: Montserrat, Vall de Núria, La Molina, Ferrocarril Turístic de l'Alt Llobregat i Espot-Port Ainé.

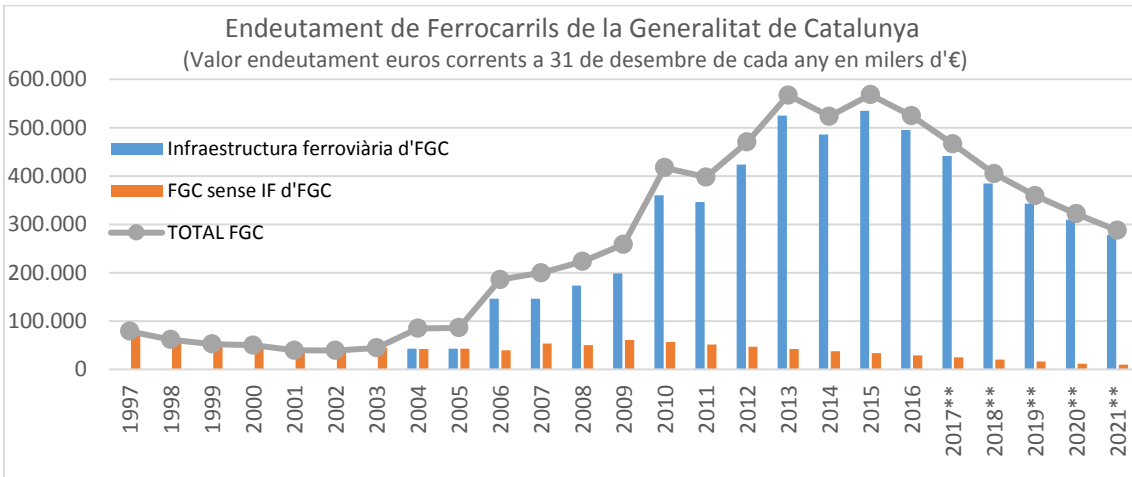
Les gràfiques següents mostren la distribució dels recursos entre els diferents programes pressupostaris i activitats d'FGC prevista durant la vigència del Pla d'Actuació:





4.3.2 Endeutament

No es preveu pel període nou endeutament de manera que es preveu una disminució del mateix al llarg del període:



(**) Previsió

(milers d'euros)	2016	2017**	2018**	2019**	2020**	2021**
Infraestructura ferroviària d'FGC	495.345,8	441.205,3	384.462,3	343.075,8	309.906,0	277.736,2
Infraestructura ferroviària d'FGC	495.345,8	441.205,3	384.462,3	343.075,8	309.906,0	277.736,2
Línies Metropolitanes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lleida - La Pobla de Segur	19.561,9	17.605,7	15.649,5	13.693,3	11.737,1	9.780,9
La Molina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vall de Núria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Explotació Montserrat	9.616,1	7.212,1	4.808,1	2.404,0	0,0	0,0
FGC sense IF d'FGC	29.178,0	24.817,8	20.457,6	16.097,3	11.737,1	9.780,9
TOTAL FGC	524.523,8	466.023,1	404.919,9	359.173,1	321.643,1	287.517,1

(**) Previsió

4.4 Necessitats

4.4.1 Recursos humans

Les necessitats de personal d'FGC venen donades per les característiques dels serveis que ha rebut l'encàrrec de gestionar.

Les característiques principals que condicionen aquestes necessitats de plantilla són les següents:

- **Prestació del servei de transport durant tots els dies de l'any**

FGC presta un servei de transport regular adreçat a cobrir les necessitats de mobilitat d'un públic usuari. Els serveis s'han de prestar tots els dies de l'any amb el màxim de qualitat i garantint en tot moment la seguretat de les persones, tant dels usuaris, com dels treballadors.

- **Organització específica del treball**

Per donar aquest servei, FGC disposa d'una organització del treball específica que assegura el compliment dels serveis encomanats, donant capacitat d'adaptació i flexibilitat per cobrir l'activitat les 24 hores del dia tots els dies de l'any.

- **Disponibilitat de professionals especialitzats**

Aquestes característiques del servei requereixen de professionals especialitzats en diferents qualificacions, difícilment substituïbles, amb disponibilitat i flexibilitat, que garanteixi la cobertura d'absentismes, avaries, incidències meteorològiques i serveis especials entre d'altres. Això comporta fer treballs a torns, treballar en horaris de nit i en festius, haver de realitzar contractacions amb jornades irregulars i flexibles, disposar de sistemes de guàrdia i retén, disposar de polivalència i mobilitat.

- **Formació específica adquirida internament**

Per poder prestar adequadament els serveis que té encomanats, FGC necessita contractar personal especialitzat que habitualment no es troba en el mercat laboral, ja que ha de disposar d'una formació específica que, sovint, només pot ser assolida dins la pròpia organització, amb uns períodes de formació interna i uns plans d'entrenament permanent que garanteixin l'adequació constant a un entorn tecnològic canviant.

Personal de producció del servei. FGC necessita disposar de personal especialitzat en conducció de trens, atenció als usuaris i seguretat en la circulació.

Personal altament especialitzat en manteniment. FGC necessita disposar de personal de manteniment altament especialitzat en diferents disciplines: electricitat, electrònica, mecànica, pneumàtica i en el manteniment de les infraestructures (especialistes de via, catenària, senyalització, comunicacions, instal·lacions elèctriques, entre d'altres).

- **Necessitat d'assegurar el relleu generacional**

El fet d'haver de formar internament aquest personal especialitzat obliga a preveure el seu relleu generacional, tenint en compte:

- L'entorn tecnològic canviant.
- L'alta especialització del personal ferroviari.
- La gran dificultat de trobar personal format en matèria ferroviària en el mercat laboral.
- La diversitat de disciplines que abasta una explotació ferroviària.

El relleu generacional s'ha d'assegurar de manera permanent i ordenada perquè permeti combinar els coneixements adquirits a nivell formatiu fora de l'organització amb l'adequat traspàs de coneixements dins de la pròpia organització. És per això que l'empresa requereix disposar de plans de jubilació i substitució que permetin l'adequada renovació de la plantilla i assegurar la transferència adequada del coneixement mantenint el nivell de qualitat i especialització que requereix la prestació dels serveis que té encomanats.

Aquestes són les característiques indispensables per mantenir la plantilla adequada quan a quantitat i qualitat. No obstant això, a l'hora de determinar les necessitats, s'ha de tenir en compte que venen condicionades també per les directrius que estableixen les lleis de pressupostos i altres normatives en quan a restriccions de contractació i de contenció de la despesa de personal.

A nivell de plantilla l'objectiu els propers anys és que la plantilla real s'incrementi fins a la plantilla mitjana requerida establerta d'acord amb les necessitats d'FGC. Cal indicar que els darrers anys FGC ha estat operant amb una insuficiència estructural de plantilla que no és sostenible a curt termini que pot repercutir en la qualitat del servei així com en les condicions laborals dels treballadors.

Una vegada assolit aquest equilibri de plantilla, la continuïtat prevista en la major part dels serveis una vegada inaugurat el perllongament de Sabadell el primer semestre de 2017 permet fer una estimació força acurada de l'evolució de la plantilla.

L'única actuació que està previst que generi un fort impacte en termes de plantilla a LMT és l'increment de l'oferta a partir de la posada en servei de 15 noves unitats de tren de 4 cotxes el 2019. La posada en servei d'aquestes noves unitats implicarà un increment de plantilla principalment a nivell d'operacions i manteniment que es reflecteix en les necessitats previstes.

Per la seva banda, a l'àmbit de TiM està previst un increment de plantilla derivat de la contractació de 29 efectius de plantilla mitjana cada any, que actualment es contracten per ETT. Aquesta incorporació es farà efectiva a partir de 2018.

Així mateix, cal tenir en compte que les explotacions de Muntanya, estan molt condicionades per la climatologia que pot fer oscil·lar notablement la disponibilitat comercial de les estacions d'esquí. Així, es poden produir variacions en el calendari d'apertura de les estacions (allargant-lo o escurçant-lo) o afectar al nombre d'instal·lacions (pistes, remuntadors, accessos,...) de les estacions obertes al públic. Aquesta variabilitat pot portar a la necessitat d'incorporar per raons urgents i inajornables de treballadors per garantir el bon funcionament de les estacions. Aquestes oscil·lacions en les necessitats, condicionades per elements externs a FGC, suposarien una variació sobre l'evolució de la plantilla prevista.

Pel que fa al cost, l'evolució prevista és la derivada dels acords assolits entre FGC i la Representació dels treballadors, amb el vist-i-plau i supervisió de la Generalitat els propers anys.

En annex es recull el conjunt de previsions i compromisos d'FGC en relació a RRHH per al període del Pla d'Actuació. En particular es detallen els aspectes relatius a:

1. Dimensionament de plantilla
2. Massa salarial
3. Capítol 1
4. Pla de jubilacions
5. Taxa de reposició
6. Política de retribucions variables
7. Adequacions retributives
8. Compromisos d'FGC en matèria d'RH (a efectes del CP)

A títol de síntesi es presenten a continuació les principals magnituds previstes en relació al dimensionament de la plantilla mitjana i la previsió de despesa per Capítol 1.

Plantilla Mitjana Estructural	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanes	1.356,64	1.363,14	1.380,26	1.393,06	1.396,06
Total LMT (1)	1.356,64	1.363,14	1.380,26	1.393,06	1.396,06
Línia Lleida - La Pobla de Segur	24,65	24,65	24,65	24,65	24,65
Total L-LP (2)	24,65	24,65	24,65	24,65	24,65
La Molina	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97
Vall de Núria	72,57	72,57	72,57	72,57	72,57
Explotació Montserrat	47,58	48,78	48,78	48,78	48,78
Esport i Port Ainé	42,43	42,43	42,43	42,43	42,43
Ferrocarril Turístic Alt Llobregat	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89
Total FGC Turisme i Muntanya (3)	206,44	207,84	207,84	207,84	207,84
Total FGC Estructural (1)+(2)+(3)	1.587,73	1.595,63	1.612,75	1.625,55	1.628,55
Plantilla Conjuntural	2017	2018	2019	2020	2021
Total LMT	2,50	16,00	14,75	10,50	2,00
Total L-LP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total FGC Turisme i Muntanya	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00
Total FGC Conjuntural	31,50	45,00	43,75	39,50	31,00

Quadre de previsió de Capítol 1 per la vigència del CP 2017-2021:

Plantilla Mitjana Estructural i Conjuntural (milers €)	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanes	73.132,4	76.340,5	78.260,1	80.309,3	80.856,7
Total LMT (1)	73.132,4	76.340,5	78.260,1	80.309,3	80.856,7
Línia Lleida - La Pobla de Segur	1.269,6	1.296,3	1.309,3	1.322,4	1.335,6
Total L-LP (2)	1.269,6	1.296,3	1.309,3	1.322,4	1.335,6
La Molina	2.012,7	2.492,8	2.517,7	2.542,9	2.568,3
Vall de Núria	3.115,2	3.291,2	3.324,1	3.357,4	3.391,0
Explotació Montserrat	1.892,6	2.004,9	2.024,9	2.045,2	2.065,6
Esport i Port Ainé	1.941,0	2.366,9	2.390,6	2.414,5	2.438,6
Ferrocarril Turístic Alt Llobregat	77,5	79,1	79,9	80,7	81,5
Total FGC Turisme i Muntanya (3)	9.039,2	10.234,9	10.337,3	10.440,6	10.545,1
Total FGC Estructural i Conjuntural (1)+(2)+(3)	83.441,2	87.871,8	89.906,7	92.072,3	92.737,3

4.4.2 Energia

L'energia és una de les principals despeses operatives fora de les despeses de personal.

A l'igual que amb les despeses de personal, l'escenari és força continuista amb l'excepció de la incorporació de 15 noves unitats de tren l'any 2019 per incrementar el servei a la línia Barcelona-Vallès. Cal tenir en compte que el cost final de l'energia depèn principalment de tres components, en primer lloc del consum, en segon lloc de la potència contractada i en tercer lloc del preu:

- El consum té una relació directa amb la producció de Cotxes Km i en menor mesura d'altres paràmetres (la temperatura i el calendari laboral).
- La potència contractada depèn de la simultaneïtat de consums, 15 noves Uts afegides a les existents actuals (amb un servei de major freqüència) afectaran també a les potències contractades, per la major simultaneïtat d'ús. El càlcul precís de les noves potències s'ha aproximat a partir d'un criteri de proporcionalitat relacionant potència contractada i potència d'UT circulant
- En el preu, és el component del cost de l'energia de comportament menys previsible, es planteja un 2 % de creixement.

Així, la previsió de necessitats d'energia és la que es presenta a continuació:

Energia a LMT	2017 (Pressupost)	2018 (Pla)	2019 (Pla)	2020 (Pla)	2021 (Pla)
Total kWh BV	60.367.441	60.758.018	60.722.560	60.812.108	60.566.431
Total kWh LA	37.436.720	37.417.913	37.520.258	37.587.087	37.497.215
Total kWh LMT	97.804.161	98.175.931	103.169.758	103.326.134	102.990.585
Cost total energia LMT (€)	10.541.114,12	10.752.871,93	12.279.621,21	12.536.529,68	12.762.492,88

Energia a TiM³	2017 (Pressupost)	2018 (Pla)	2019 (Pla)	2020 (Pla)	2021 (Pla)
kWh Montserrat	1.284.986	1.345.471	1.363.633	1.363.633	1.363.633
kWh Vall de Núria	4.186.575	4.186.575	4.550.055	4.550.055	4.550.055
kWh La Molina	5.812.483	5.812.483	5.812.483	5.812.483	5.812.483
kWh Espot-Port Ainé	4.597.710	4.597.710	4.597.710	4.597.710	4.597.710
TOTAL kWh TiM	15.881.754	15.942.239	16.323.881	16.323.881	16.323.881
Cost total energia TIM (€)	1.902.335,99	1.808.103,76	2.092.662,44	1.879.647,00	2.176.804,80

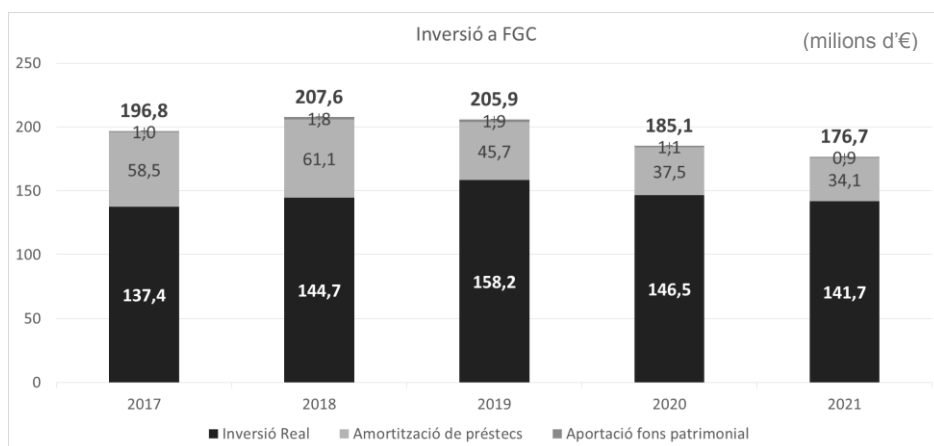
³ No s'inclouen els càlculs de Vallter en ser una empresa participada

4.4.3 Inversions

En la línia de l'expressat anteriorment, el present pla d'actuació preveu mantenir una estabilitat en el nivell de recursos destinats a les activitats d'FGC. Així, tal i com es pot veure a la taula que sintetitza el total de les necessitats d'inversió d'FGC, aquestes es mantenen relativament estables amb una tendència a la baixa al final del període deguda, sobretot, a la disminució d'aportacions destinades a l'amortització de préstecs i a les necessitats vinculades a pagaments a Infraestructures.cat.

El manteniment d'aquest nivell inversor és fonamental en una empresa com FGC, no només per evitar-ne la descapitalització sinó, sobretot, per poder emprendre les actuacions imprescindibles per oferir un servei segur i de qualitat.

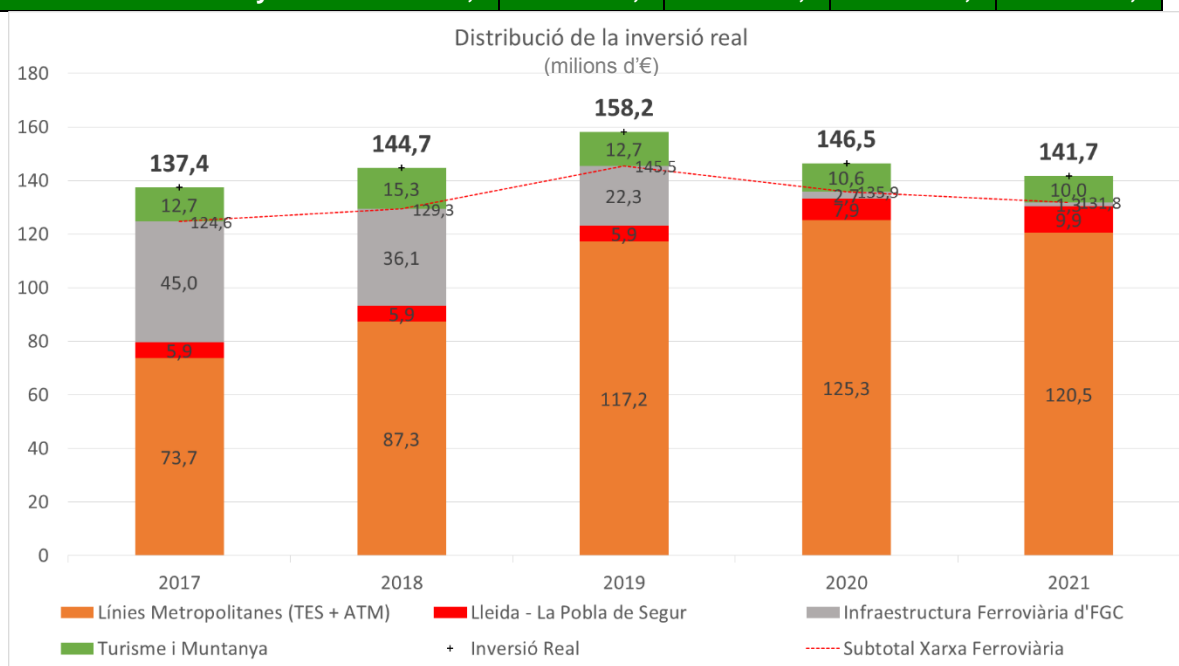
En aquest sentit, després d'un període on la crisi econòmica ha marcat les actuacions i condicionat fortament els equips (tant humans com físics), és clau orientar l'esforç inversor cap a actuacions destinades a assegurar la durabilitat dels actius d'FGC i el seu màxim aprofitament. De forma global, les necessitats d'inversió per al conjunt d'FGC es sintetitzen en el quadre i gràfica següents:



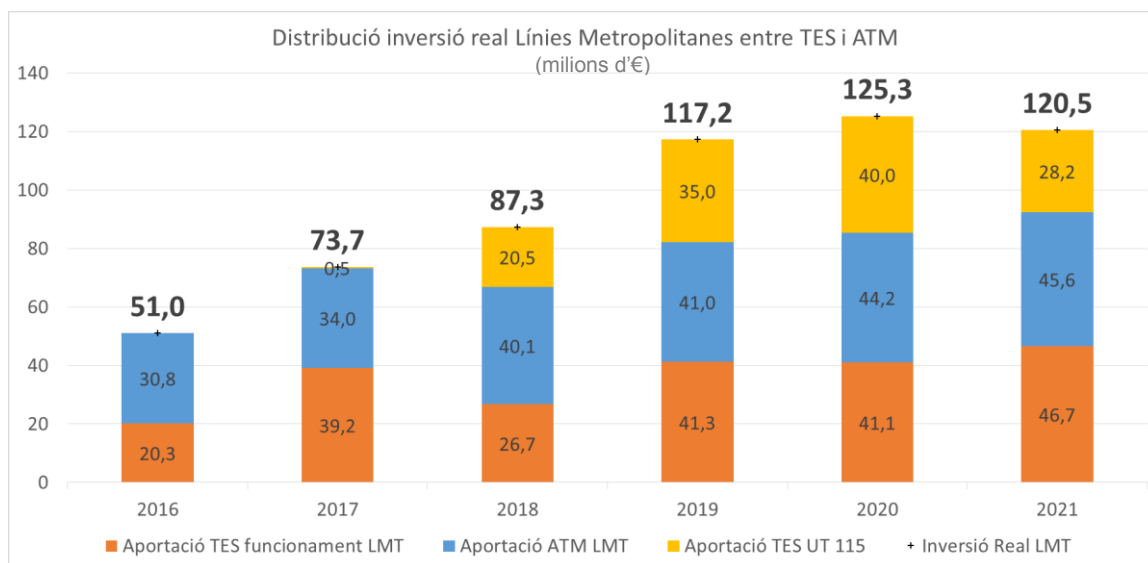
TOTAL NECESSITATS INVERSIÓ (€)	2017	2018	2019	2020	2021
Conjunt d'FGC	196.837.500	207.596.186	205.865.707	185.133.851	176.736.000
(dels quals amortització de préstecs)	58.500.600	61.103.300	45.746.600	37.530.100	34.126.100
Xarxa Ferroviària	180.737.500	188.049.086	188.834.907	170.994.851	165.902.500
(dels quals amortització de préstecs)	56.096.600	58.699.300	43.342.600	35.126.100	34.126.100
Línies Metropolitanes	73.697.800	87.348.900	117.237.500	125.293.200	120.533.500
(dels quals amortització de préstecs)	0	0	0	0	0
Lleida - La Pobla de Segur	7.861.200	7.861.200	7.861.200	9.861.200	11.861.200
(dels quals amortització de préstecs)	1.956.200	1.956.200	1.956.200	1.956.200	1.956.200
Infraestructura Ferroviària d'FGC	99.178.500	92.838.986	63.736.207	35.840.451	33.507.800
(dels quals amortització de préstecs)	54.140.400	56.743.100	41.386.400	33.169.900	32.169.900
Turisme i Muntanya	16.100.000	19.547.100	17.030.800	14.139.000	10.833.500
(dels quals amortització de préstecs)	2.404.000	2.404.000	2.404.000	2.404.000	0
(dels quals aportació fons patrimonial)	960.000	1.794.000	1.913.000	1.119.000	879.000

Si es descompten les dotacions per amortització de préstecs i les aportacions a fons patrimonial, obtenim les necessitats d'inversió real per al període. La taula i gràfica següents presenten la distribució de la inversió real a FGC:

	2017	2018	2019	2020	2021
Inversió real a FGC (milers €)	137.376,9	144.698,9	158.206,1	146.484,8	141.730,9
Xarxa Ferroviària	124.640,9	129.349,8	145.492,3	135.868,8	131.776,4
Línies Metropolitanas	73.697,8	87.348,9	117.237,5	125.293,2	120.533,5
Lleida - La Pobla de Segur	5.905,0	5.905,0	5.905,0	7.905,0	9.905,0
Infraestructura Ferroviària d'FGC	45.038,1	36.095,9	22.349,8	2.670,6	1.337,9
Turisme i Muntanya	12.736,0	15.349,1	12.713,8	10.616,0	9.954,5



En el cas de TiM tota l'aportació per a inversió és realitzada per TES, tal i com succeeix a Lleida - La Pobla i Infraestructura Ferroviària d'FGC. Tanmateix, a Línies Metropolitanas la inversió prové tant d'aportacions de TES com de l'ATM, en aquest cas per amortització de l'immobilitzat. A continuació es pot veure l'origen de l'aportació a les inversions de LMT (amb la segregació dels nous trens).



Les inversions són necessàries per poder assolir el programa d'actuació que s'ha descrit al capítol 3 del present document. A continuació es presenten aquestes inversions amb un major grau de desglossament per àrees.

Distribució per àrees (€)	2017	2018	2019	2020	2021
Àrees Corporatives	2.055.483,53	3.196.483,06	2.995.949,43	3.176.775,63	3.113.879,56
FGC Operadora	1.665.000,00	1.885.526,26	1.767.236,43	1.873.901,33	1.836.800,49
Projectes	7.357.000,00	7.286.297,84	15.975.598,42	14.727.855,32	26.201.479,23
Informàtica Corporativa i Organització i Sistemes	4.528.200,00	6.098.600,00	5.716.000,00	6.061.000,00	5.941.000,00
Xarxa Ferroviària (Infraestructura i Material Mòbil)	58.592.144,28	68.881.992,84	90.782.715,72	99.453.667,72	83.440.340,72
Total	74.197.827,81	87.348.900,00	117.237.500,00	125.293.200,00	120.533.500,00

Àrees Corporatives i FGC Operadora (€)	2017	2018	2019	2020	2021
Serveis Corporatius	773.025,53	1.334.582,45	1.250.856,47	1.326.354,28	1.300.094,17
FGC Direcció Social Corporativa	784.958,00	1.057.184,94	990.861,70	1.050.667,03	1.029.865,17
DG	100.000,00	269.360,89	252.462,35	267.700,19	262.400,07
Staff i comunicació	397.500,00	535.354,78	501.768,91	532.054,13	521.520,14
FGC Operadora	1.665.000,00	1.885.526,26	1.767.236,43	1.873.901,33	1.836.800,49
Total Àrees Corporatives i FGC Operadora	3.720.483,53	5.082.009,32	4.763.185,86	5.050.676,96	4.950.680,05

Tecnologies de la informació i comunicacions (€)	2017	2018	2019	2020	2021
Informàtica	3.270.000,00	3.120.000,00	2.281.000,00	2.786.000,00	2.776.000,00
Telecomunicacions	482.200,00	1.211.600,00	1.233.000,00	1.268.000,00	1.208.000,00
Equipaments d'estació	776.000,00	1.767.000,00	2.202.000,00	2.007.000,00	1.957.000,00
Total tecnologies de la informació i comunicacions	4.528.200,00	6.098.600,00	5.716.000,00	6.061.000,00	5.941.000,00

	2017	2018	2019	2020	2021
PROJECTES (€)	7.357.000,00	7.286.297,84	15.975.598,42	14.727.855,32	26.201.479,23

És de particular importància el detall de la inversió dedicada a Xarxa Ferroviària de Línies Metropolitanes, tant pel que fa la infraestructura com material mòbil i transport vertical (que inclou la adquisició de nou material rodant). Aquesta inversió és fonamental per a prestar un servei en bones condicions de fiabilitat i seguretat i es distribueix tal i com es detalla a continuació:

Xarxa Ferroviària LMT – Infraestructura (€)	2017	2018	2019	2020	2021
SUBTOTAL ÀREA D'INFRAESTRUCTURES	2.046.004,00	2.096.965,00	2.300.000,00	2.142.732,00	2.170.000,00
SUBTOTAL ÀREA VIA	10.375.000,00	12.570.000,00	12.560.000,00	14.460.000,00	15.900.000,00
SUBTOTAL ÀREA D'EDIFICIS	1.186.000,00	1.047.000,00	1.800.000,00	1.345.000,00	1.600.000,00
SUBTOTAL ÀREA CATENÀRIA	1.255.000,00	1.800.123,52	1.710.000,00	2.027.000,00	2.225.000,00
SUBTOTAL ÀREA BAIXA TENSÍÓ	1.270.500,00	1.348.000,00	1.231.500,00	1.127.500,00	1.240.000,00
SUBTOTAL ÀREA D'ENCLAVAMENTS	1.213.000,00	1.122.000,00	912.000,00	4.217.000,00	2.002.000,00
SUBTOTAL ÀREA SUBCENTRAL I MITJA TENSÍÓ	2.400.000,00	1.690.000,00	3.110.000,00	2.230.000,00	2.660.000,00
Subtotal xarxa ferroviària a Línies Metropolitanes	19.745.504,00	21.674.088,52	23.623.500,00	27.549.232,00	27.797.000,00

Material mòbil i Transport Vertical (€)	2017	2018	2019	2020	2021
Nous Trens UT 115	500.000,00	20.500.000,00	35.000.000,00	40.000.000,00	28.200.000,00
Noves locomotores Mercaderies	0,00	2.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00	1.900.000,00
GR UT112 i UT213		11.000.000,00	11.000.000,00	11.000.000,00	11.000.000,00
Resta manteniment trens	38.346.640,28	13.707.904,32	12.159.215,72	11.904.435,72	14.543.340,72
Total àrea de Material Mòbil i Transport Vertical	38.846.640,28	47.207.904,32	67.159.215,72	71.904.435,72	55.643.340,72

A Lleida – La Pobla de Segur, a més d'aprofundir en el model de negoci d'FGC i les actuacions sobre la infraestructura, s'ha previst l'adquisició d'un nou tren dins del període del Pla d'Actuació.

Lleida - La Pobla de Segur (€)	2017	2018	2019	2020	2021
NOVES UT'S	1.475.285,00	70.000,00	30.000,00	2.030.000,00	4.030.000,00
EDIFICIS I ESTACIONS	119.000,00	1.030.000,00	1.030.000,00	30.000,00	30.000,00
COMUNICACIÓ I INSTAL·LACIONS DE TELECOMUNICACIONS	300.000,00	1.055.000,00	1.150.000,00	0,00	0,00
PONTS, TÚNELS, TALUSSOS I VESSANTS					
PROGRAMATS	940.600,00	990.000,00	790.000,00	790.000,00	790.000,00
VIA	2.629.715,00	2.035.000,00	2.680.000,00	4.830.000,00	4.830.000,00
ACTUACIONS PN I ENCLAVAMENTS	347.000,00	675.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00
ACTUACIONS Operadora	93.400,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Subtotal Lleida - La Pobla	5.905.000,00	5.905.000,00	5.905.000,00	7.905.000,00	9.905.000,00

El pressupost d'inversió de Turisme i Muntanya permetrà escometre importants actuacions tal i com es detalla al Pla d'Actuació per assolir els objectius d'equilibri territorial i dinamització de l'activitat econòmica d'FGC tot mantenint uns comptes d'explotació equilibrats.

Turisme i Muntanya (€)	2017	2018	2019	2020	2021
La Molina	3.429.713	3.357.700	2.510.700	2.583.200	2.643.200
Vall De Núria	3.245.735	5.997.530	6.262.930	3.708.635	3.401.800
Montserrat	3.619.832	4.314.750	2.638.000	2.759.000	2.768.000
Espot i Port Ainé	2.340.700	1.533.200	1.183.200	1.407.200	1.058.500
Tren Del Cement	100.000	146.000	119.000	158.000	83.000
Inversions netes	12.735.980	14.921.180	11.213.830	10.616.035	9.954.500
VALLTER 2000	960.000	1.794.000	1.913.000	1.119.000	879.000
TOTAL TIM	13.695.980	16.715.180	13.126.830	11.735.035	10.833.500

Pàgina en blanc



5

Mapa d'objectius i Sistema d'Indicadors

5 Mapa d'objectius i Sistema d'Indicadors

5.1 Introducció

L'objectiu d'aquest capítol és la definició del Mapa d'Objectius i Sistema d'Indicadors que ha de permetre principalment fer el seguiment dels objectius del CP 2017-2021 Generalitat - FGC. No obstant s'ha plantejat perquè pugui ser d'utilitat també per al monitoratge de l'activitat d'FGC vinculada a l'avaluació de la productivitat i contribució del personal de direcció i de la resta de treballadors i treballadores d'FGC.

La inclusió d'aquest capítol en el Pla d'Actuació és coherent amb l'evolució recent d'FGC i, en particular amb la gestió basada en criteris de rendibilitat, eficiència i productivitat els serveis, els recursos, les infraestructures i el patrimoni que li han estat assignats, amb l'objectiu de contribuir a la millora de la mobilitat de Catalunya i oferir al públic uns serveis de lleure sostenibles i de qualitat.

Els recents canvis legislatius com la creixent exigència de la societat porten a una major supervisió i transparència de la gestió. FGC ha endegat un procés d'enfortiment de la integritat empresarial que ha implicat l'aprovació del Codi ètic en la mateixa sessió. Per aquest motiu també es va incorporar a la missió l'exigència ètica en la gestió tal i com s'ha detallat al capítol 2 del present Pla d'Actuació.

El capítol 2 d'aquest pla conclou amb la formulació dels objectius estratègics d'FGC a partir de quatre àmbits: Prestació de Serveis, Econòmic i Pressupostari, Responsabilitat Social i Recursos Humans.

El compromís d'FGC és fer el necessari per assolir aquests objectius. A efectes de seguiment del compliment d'aquest compromís es defineixen una sèrie d'objectius operatius (compromisos) dels quals es farà un seguiment mitjançant els indicadors que es plantegen (i en alguns casos s'estableixen) en aquest document.

Cal tenir en compte que alguns d'aquests indicadors no són fixes pel conjunt del període sinó que es definiran anualment en base als corresponents plans d'acció i en el marc del seguiment de l'activitat i la gestió d'FGC, tant a nivell intern com per part de l'Administració.

5.2 Objectius operatius

Els objectius estratègics per al període 2017-2021 s'han traduït en una sèrie d'objectius operatius amb una doble finalitat:

- 1. Permetre el seguiment objectiu de la tasca realitzada per FGC adreçada a aconseguir els objectius estratègics i l'orientació a la millora contínua.**
- 2. Estimular la vinculació individual del personal d'FGC amb els objectius estratègics i orientar la seva avaluació en funció dels resultats obtinguts.**

Així, per al període 2017-2021 s'han definit una sèrie d'objectius operatius que, a partir d'uns indicadors que expressen en termes quantitativs, el seu grau d'assoliment i uns valors de referència, permeten avaluar el compliment dels objectius estratègics i, en definitiva, avaluar la tasca duta a terme per FGC.

El nombre d'objectius operatius és més ampli que el d'objectius estratègics i han de complir la triple condició de ser significatius, mesurables i assolibles però alhora, ser reptadors i estimulants. En aquest sentit, si bé alguns dels objectius operatius estan definits per al conjunt del període d'altres s'aniran definint i ajustant anualment en els corresponents plans d'acció.

Diferents agrupacions o agregacions dels objectius operatius esdevenen, doncs, eines de gestió i seguiment d'FGC.

A continuació es descriuen les principals agrupacions d'objectius per al període 2017-2021 en funció de la seva finalitat:

1. Permetre el seguiment objectiu de la tasca realitzada per FGC adreçada a aconseguir els objectius estratègics i l'orientació a la millora contínua.

Aquesta finalitat té tant una vessant interna, de gestió com una vessant externa de supervisió i seguiment per part de l'Administració tutelar a través de la Comissió de Seguiment del CP 2017-2021 Generalitat -FGC. Així, es defineixen:

a. Objectius operatius del Contracte Programa Generalitat – FGC: són uns indicadors de síntesi que han de permetre a l'administració vetllar pel compliment per part d'FGC de les encomanes efectuades per la Generalitat descrites en el propi Contracte Programa. En aquest sentit, es tracta d'indicadors amb un alt grau d'agregació no orientats a la gestió empresarial. Aquests indicadors es complementen amb el seguiment pressupostari pertinent i la supervisió de la gestió empresarial exercida pel Consell d'Administració d'FGC.

Aquests objectius per al període 2017-2021, així com els seus indicadors, la seva ponderació i els valors d'assoliment es detallen en el annex 1 d'aquest document.

b. Objectius operatius del Contracte Programa ATM – FGC. Amb un caràcter similar als anteriors, aquests objectius es limiten a l'àmbit propi de l'Autoritat del Transport Metropolità i es limiten als aspectes recollits al corresponent Contracte Programa.

L'establiment dels objectius està pendent del nou Contracte Programa ATM – FGC 2018-2021.

c. Objectius operatius de gestió Aquests objectius tenen una forta component interna, de gestió i comandament amb un grau de desagregació que pot arribar a ser més elevat. Dins del Pla d'Actuació 2017-2021 es planteja una revisió a fons d'aquests objectius operatius a partir dels objectius estratègics establerts i que es traduiran, a partir de 2018, en uns objectius operatius de gestió cada vegada més específics i ajustats a les diferents àrees d'FGC.

Per a 2017 s'ha establert una sèrie d'objectius, vinculats als objectius estratègics del Pla d'Actuació i als objectius operatius del Contracte Programa.

Els objectius operatius de gestió han de permetre identificar (i anticipar) desviacions de tendència per tal d'establir les mesures correctores pertinents.

Aquests objectius són els que han d'orientar l'estructura d'indicadors i objectius del punt següent.

2. Estimular la vinculació individual del personal d'FGC amb els objectius estratègics i orientar la seva avaluació en funció dels resultats obtinguts.

Per assolir aquesta vinculació i estímul és clau agrupar diferents objectius des del nivell col·lectiu fins, a mida que augmenta el nivell de responsabilitat i comandament, el nivell individual. En aquest sentit, s'estableixen tres tipus d'agrupació d'indicadors d'objectius operatius de gestió per assolir la finalitat d'estímul cercada:

a. Indicadors d'objectius operatius de productivitat: Agrupats per grans àrees de negoci (Línies Metropolitanes i Turisme i Muntanya) són objectius de caràcter força general que reflecteixen el progrés i millora contínua en l'ús de recursos per part del conjunt d'FGC. El compliment d'aquests objectius no es desagrega individualment sinó que afecta al conjunt de les àrees i, en el cas de Turisme i Muntanya per a cadascuna de les explotacions..

Aquests objectius per a 2017 així com els seus indicadors, la seva ponderació i els valors d'assoliment es detallen en el annex 2 d'aquest document.

b. Indicadors d'objectius per al col·lectiu de personal que té reconegudes retribucions variables d'acord amb una direcció per objectius (col·lectiu DpO). En aquest cas es tracta d'objectius més específics destinats a valorar la tasca del col·lectiu de persones amb un alt nivell de responsabilitat o que tenen una funció rellevant de comandament. Aquests objectius poden incloure una part comuna al conjunt del col·lectiu i una part segregada de valoració específica per diferents subgrups o a nivell individual. Aquesta valoració específica pot combinar la valoració d'objectius operatius específics per a cada posició amb la valoració del superior jeràrquic sobre el nivell d'acompliment individual.

El desenvolupament d'aquest major grau de desagregació entre col·lectius correspondrà al desenvolupament dels objectius operatius de gestió específics anteriorment esmentats. Es preveu que el 2018 s'aprofundeixi en aquest model mantenint una aproximació agregada per 2017.

Aquests objectius per a 2017 així com els seus indicadors, la seva ponderació i els valors d'assoliment es detallen en el annex 2 d'aquest document.

c. Indicadors d'objectius per a l'assignació de les retribucions variables al personal de direcció.

Aquests són els objectius operatius que permeten valorar el nivell d'acompliment per part de les persones amb major responsabilitat a FGC i que orienten la direcció estratègica. Aquest col·lectiu té una alta responsabilitat i capacitat de gestió sobre l'assoliment dels objectius operatius del seu àmbit.. La fixació dels objectius d'aquest col·lectiu s'estableixen segons allò previst a l'Acord de Govern de 30 de març de 2010, sobre les retribucions variables en funció d'objectius del personal directiu de les entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya i es componen d'un objectiu econòmic comú, uns objectius vinculats a producció i uns objectius de servei individualitzats.

La ponderació per a 2017 és del 70% per l'objectiu pressupostari i el 30% per la resta.

Aquests objectius per a 2017 així com els seus indicadors, la seva ponderació i els valors d'assoliment es detallen en el annex 2 d'aquest document..

Pàgina en blanc



Annexos

Annex 1: Indicadors dels objectius operatius del Contracte Programa

Annex 2: Indicadors dels objectius operatius vinculats a productivitat i avaluació individualitzada

Annex 3: Compromisos d'FGC en matèria de RRHH

Annexos

Annex 1: Indicadors dels objectius operatius del Contracte Programa.

Els indicadors es plantegen per permetre un seguiment objectiu de l'evolució dels objectius operatius corresponen als compromisos d'FGC descrits a l'apartat 4 del Contracte Programa.

Per a l'avaluació d'aquest seguiment s'ha realitzat una ponderació dels objectius per a obtenir un indicador "global" de seguiment.

Els indicadors s'agrupen segons els àmbits dels objectius estratègics d'FGC i responen a les següents definicions:

A - Àmbit de Prestació de Serveis. Assegurar la prestació del servei que té encomanat maximitzant l'aprofitament de la infraestructura existent i vetllant per la qualitat, seguretat i fiabilitat.

Aquest àmbit recull els objectius directament vinculats a la prestació del servei per part d'FGC. Tal i com s'indica en el corresponent objectiu estratègic, el compromís d'FGC és assegurar la prestació del servei que té encomanat en condicions de qualitat i seguretat i fiabilitat.

Les encomanes de servei per part de la Generalitat a FGC, que queden incloses en el Contracte – Programa i a les quals FGC es compromet són:

- i. La Prestació del servei de Transport de Viatgers a les línies Barcelona – Vallès, Llobregat – Anoia i Lleida – La Pobla de Segur segons es detalla al document de Definió de Serveis que figura a l'annex XX del present Contracte – Programa.
- ii. La gestió de les explotacions de Turisme i Muntanya
- iii. La conservació dels actius vinculats a les anteriors explotacions.
- iv. La prestació de serveis d'assistència i assessorament a la Generalitat en els àmbits d'expertesa que són propis d'FGC.

Els indicadors associats al compliment d'aquests objectius operatius són:

- **Índex de Qualitat Objectiva (ICQ)**

Indicador que recull la valoració quantitativa de la qualitat del servei realitzat respecte al servei ofert. Es valoren totes les incidències que tenen repercussió en el client en forma de retards de trens, supressions o transbordaments i avaries d'elements com validadores, màquines de venda, punts d'informació, ascensors o escales mecàniques. El càlcul es realitza informàticament a partir dels punts de penalització de cada incidència que es produeix en el servei. Els punts de penalització s'assignen en funció del tram de la línia afectat, de l'hora (punta, intermitja o vall), del tipus de dia (feiner/festiu) i del tipus d'avaria o incidència.

A mida que augmenten els punts de penalització el nivell de qualitat del servei va disminuint. La fórmula de càlcul (funció exponencial) és: $ICQ = e^{-\lambda p}$
Mensualment es realitza un informe per cada línia (Barcelona-Vallès i Llobregat-Anoia i Lleida- La Pobla) on es recull el valor mensual resultant i el seguiment del valor interanual de l'indicador. L'informe es distribueix a les diferents àrees de l'empresa.

El valor global de LMT es calcula a partir del valor ICQ de cada línia ponderat pel valor de cotxes-km útils de cada línia (Barcelona -Vallés i Llobregat -Anoia).

- **Puntualitat dels serveis ferroviaris.**
Valoració del percentatge de circulacions sense retard respecte el total de circulacions realitzades. Retards superiors als 3 minuts. El càlcul es realitza mensualment a partir del control de les circulacions realitzades per línia i les circulacions sense retard. Les circulacions estan recollides en el sistema corporatiu FEX (full d'exploració diari) on es recullen les circulacions realitzades i les circulacions que han tingut retard.
- **Acompliment de la producció programada.**
Valoració del percentatge de circulacions realitzades respecte les programades. El càlcul es realitza mensualment a partir del control de les circulacions realitzades per línia i les circulacions. Les circulacions estan recollides en el sistema corporatiu FEX (full d'exploració diari) on es recullen les circulacions realitzades.
- **Disponibilitat tècnica de remuntadors**
Concepte que reflecteix el % de remuntadors que es troben en condicions d'operar (si fos comercialment necessari). Aquest indicador es calcula a partir de la informació diària de cadascuna de les estacions i reflecteix tots aquells remuntadors que no es troben en condicions d'operar per avaria o altres causes atribuïbles a FGC en circumstàncies normals d'exploració. Es calcula en % respecte el total de remuntadors essent el 93,5% el valor llindar diari. S'exclouen del total els remuntadors que no es preveu que entrin en servei en tota la temporada i aquells afectats per circumstàncies imprevistes externes a FGC de gran magnitud.
L'indicador reflecteix el nombre de dies en que s'ha superat el valor objectiu de 93,5% durant l'any.

B - Àmbit Econòmic i Pressupostari. Gestionar de forma eficient els serveis i responsabilitats que té encomanats maximitzant el rendiment dels recursos pressupostaris.

A més del compliment de les encomanes que té assignades, FGC es compromet a fer-ho aplicant criteris d'eficiència, productivitat i rendibilitat.

A tal efecte, FGC manté un control intern exhaustiu de la seva productivitat amb un sistema intern d'informació i seguiment de les dades financeres i pressupostàries. FGC es compromet a aprofundir en aquesta tasca evolucionant vers un sistema de comptabilitat de costos analítica que permeti complir amb els criteris d'informació de resultats per serveis i negocis alhora que es desenvolupi un sistema intern d'indicadors per al seguiment del volum, costos i qualitat del servei.

Així mateix, l'evolució del sistema intern permetrà desenvolupar un mapa integrat d'informació al ciutadà dins del marc dels criteris de Transparència establerts per la Generalitat de Catalunya.

Els documents que sintetitzen la previsió econòmica de l'activitat d'FGC formen part del Pla d'Actuació 2017-2021 d'FGC i s'inclouen com a annexos del CP i són:

- i. El resum de necessitats i aportacions per conceptes

- ii. El document de suport de Previsions Econòmiques
- iii. Detall d'inversió prevista

Els indicadors associats al compliment d'aquests objectius operatius són:

- **Resultat de l'activitat (EBITDA)**
Concepte que correspon a la diferència entre els ingressos i les despeses de l'activitat (despeses de personal i diferents de personal). Per tant, és el resultat abans de despeses financeres, impostos, provisions i amortitzacions i, a més a més tampoc s'inclouen ni els ingressos, ni les despeses extraordinàries. És a dir, aquest concepte és l'equivalent a l'EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortitzacions), el qual mesura la capacitat de l'empresa de generar recursos considerant únicament la seva activitat productiva, i per tant, no inclou ni els ingressos, ni les despeses extraordinàries que són atípics. L'única diferència conceptual del concepte històric d'FGC del Resultat de l'Activitat vers l'EBITDA és que s'inclouen els ingressos financers.
- **Resultat Pressupostari en termes de capacitat/necessitat de finançament**
És el resultat pressupostari en termes del Sistema Europeu de Comptes (SEC) que es calcula com la diferència entre els ingressos no financers (capítols 1 a 7) més els ingressos per aportacions de capital rebudes i les despeses no financeres (capítols 1 a 7).
Si el seu valor és positiu indica que el resultat de l'entitat en termes SEC aporten capacitat de finançament per al conjunt del resultat de la Generalitat; en canvi, si el resultat és negatiu implica que constitueix una necessitat de finançament. Calculat d'aquesta manera permet veure la contribució d'FGC al resultat de la Generalitat, de forma separada la Generalitat amb les aportacions que efectua i FGC amb el resultat del conjunt de la seva activitat.

C - Àmbit de la Responsabilitat Social. Reforçar el compromís d'FGC amb la Societat.

Aquest àmbit recull el compromís d'FGC amb la societat i que va més enllà de l'estricta compliment del pla de serveis assignat. FGC es compromet a continuar essent un referent social i empresarial en els àmbits ferroviari de muntanya contribuint al desenvolupament sectorial i territorial.

Així, FGC es compromet a aplicar principis de sostenibilitat social i ambiental en la seva actuació i vetllar per la reducció dels impactes negatius que es poden derivar de la seva activitat.

FGC també es compromet a continuar i desenvolupar les activitats educatives i culturals vinculades al civisme, transport públic i patrimoni ferroviari.

L'indicador associat al compliment d'aquests objectius operatius és:

- **Consum energètic per viatger/visitant.**
Aquest és un valor que reflecteix l'esforç d'FGC per a proveir uns serveis respectuosos amb l'entorn i amb la societat en la que opera. La relació entre

l'energia i els viatgers/visitants és un indicador de l'eficiència amb que aquests serveis es proveeixen.

El valor de referència està elaborat a partir de les previsions, tant d'oferta com de demanda. Per aquest fet, es considerarà compliment de l'indicador un valor fins a un 5% superior a la previsió realitzada.

Cal tenir en compte que en el cas de les explotacions de muntanya el consum energètic és troba molt vinculat a les condicions climatològiques que poden induir un major consum tot i els esforços per incrementar l'eficiència. Per reflectir aquest fet, es podrà, justificadament, establir un marge addicional del 10% per a considerar el compliment de l'objectiu.

D - Àmbit de Recursos Humans. Assegurar l'adequat dimensionament i disponibilitat de la plantilla, tant en nombre com en competència professional, per a fer front al servei encomanant així com a aquelles necessitats conjunturals o nous requeriments que calgui atendre, sense superar els límits legals i pressupostaris relatius a les despeses de personal, massa salarial i retribucions variables.

Els compromisos en aquest àmbit inclouen: Dimensionament de plantilla, despeses de personal, massa salarial, pla de jubilacions, taxa de reposició i política de retribució variable.

L'especificitat dels serveis i activitats d'FGC ha portat a agrupar-los en dos programes pressupostaris diferenciats:

- i. Programa pressupostari 522 – Infraestructures ferroviàries
- ii. Programa pressupostari 651 – Ordenació, foment i promoció turística

Així mateix, la pròpia activitat d'FGC, sotmesa a fluctuacions (per raons estacionals i tècniques) porta a la necessitat de disposar d'una plantilla diferenciada en funció que la necessitat a la que obeeixi la seva cobertura sigui estructural o conjuntural.

FGC es compromet a aplicar durant el període els criteris de contenció de la plantilla i la despesa associada que s'estableixen per al conjunt del sector públic. En aquest sentit, els creixements de plantilla mitjana estructural es limiten a necessitats inexcusables fruit d'un increment en l'encomana de servei (ampliacions de parc, extensions de línies, etc.).

Els indicadors associats al compliment d'aquests objectius operatius són:

- **Plantilla mitjana estructural**

La plantilla estructural és la que ha de permetre realitzar el servei de transport ferroviari amb les condicions definides en el Pla de serveis encomanat així com, a les explotacions de Turisme i Muntanya, garantir l'obertura de les diferents explotacions segons cada temporada d'estiu o d'hivern en unes condicions estàndard i d'estabilitat en el servei.

L'indicador és el dimensionament de plantilla mitjana estructural autoritzada que FGC es compromet a no superar.

- **Plantilla mitjana conjuntural**

La plantilla conjuntural és la contractada amb caràcter temporal i finalista, per cobrir determinades necessitats sobrevingudes i que pot respondre a condicionants comercials i climatològics que requereixin incorporacions per raons urgents i inajornables (especialment a les explotacions de muntanya), a la gestió, control i/o seguiment dels diferents projectes que es deriven del volum

inversor previst i a l'execució de projectes d'R+D+I amb fons finalistes (com els projectes europeus).

L'indicador és el dimensionament de plantilla mitjana conjuntural autoritzada que FGC es compromet a no superar.

- **Variació massa salarial en termes homogenis**

FGC, per al càlcul de la massa salarial, seguirà els criteris elaborats per la Intervenció General i la Direcció General de Pressupostos en data 21 de desembre de 2016, incloent totes les retribucions indicades, si bé homogeneïtzant el càlcul referent als efectius en termes de plantilla mitjana, atès que el model de contractació d'FGC contempla la flexibilitat i la polivalència de funcions per disposar de recursos que permetin garantir la realització del servei quan a cobertura d'incidències i absències del lloc de treball, contemplant, també, els efectes de l'increment de la jornada laboral.

El creixement de la massa salarial destinada a aquestes retribucions està limitada pels increments legalment previstos.

- **Variació massa salarial destinada a retribucions variables**

A FGC tenen reconegudes retribucions variables en funció d'objectius: el personal dels grups professionals 6, 7 i 8. D'altra banda la totalitat de la plantilla té reconegut un complement de productivitat que es concreta en percentatges diferents segons el programa pressupostari. El creixement de la massa salarial destinada a aquestes retribucions està limitada pels increments legalment previstos.

- **Variació de l'import unitari de l'hora extraordinària**

D'acord els criteris elaborats per la Intervenció General i la Direcció General de Pressupostos en data 21 de desembre de 2016, l'import unitari de l'hora extraordinària no s'ha d'incrementar per sobre de l'increment previst a les lleis de pressupostos per a les retribucions de personal. Així doncs l'increment per aquest concepte estarà limitat per allò previst legalment.

Quadre d'indicadors

A continuació es presenten els quadres d'indicadors amb els seus valors objectiu per al període així com la ponderació que els correspon dins del càlcul global.

Aquesta ponderació s'aplicarà a cada indicador essent el càlcul de l'indicador global de compliment del CP (Grau de Compliment, GC) el corresponent a la fórmula següent:

$$GC = \sum \delta_i p_i$$

GC – Grau de compliment, expressat en %
δ_i – variable d'assoliment de l'indicador i: "1" si s'ha assolit, "0" si no
p_i valor de ponderació de l'indicador i

(la determinació de l'assoliment de l'objectiu de cada indicador serà establerta per la Comissió de Seguiment del CP a partir del valor assolit i la consideració dels factors externs rellevants)

Llistat numerat d'indicadors i valor de ponderació

<i>i</i>			<i>p_i</i>
1	Índex de Qualitat Objectiva (ICQ)	LMT	9%
2	Índex de Qualitat Objectiva (ICQ)	LPS	1%
3	Puntualitat	LMT	4,5%
4	Puntualitat	LPS	0,5%
5	Acompliment de la producció programada	LMT	10%
6	Acompliment de la producció programada	LPS	1%
7	Acompliment de la producció programada	EM	2%
8	Acompliment de la producció programada	VN	1,90%
9	Acompliment de la producció programada	FTAL	0,10%
10	Disponibilitat tècnica de remuntadors	TiM	5%
11	Resultat de l'activitat (EBITDA) (Milers d'€)	LMT	15%
12	Resultat de l'activitat (EBITDA) (Milers d'€)	LPS	0,5%
13	Resultat de l'activitat (EBITDA) (Milers d'€)	IF	0,25%
14	Resultat de l'activitat (EBITDA) (Milers d'€)	TiM	4,25%
15	Resultat pressupostari en termes de capacitat/necessitat de finançament (Milers d'€)	FGC	20%
16	Consum energètic per viatger/visitant (Wh per viatger/visitant)	LMT	3,00%
17	Consum energètic per viatger/visitant (Wh per viatger/visitant)	TiM	2,00%
18	Plantilla mitjana estructural (persones)	FGC	4%
19	Plantilla mitjana conjuntural (persones)	FGC	4%
20	Variació massa salarial en termes homogenis	FGC	4%
21	Variació massa salarial destinada a retribucions variables	FGC	4%
22	Variació de l'import unitari de l'hora extraordinària	FGC	4%

LMT-Línies Metropolitanas LPS-Lleida - La Pobla EM-Montserrat VN-Vall de Núria FTAL-Tren del Cement LM-La Molina EPA-Espot i Port Ainé IF-Infraestructura Ferroviària

El quadre d'indicadors distingeix els objectius per àmbit d'aplicació i de càlcul essent els diferents àmbits de càlcul:

- **XF - Xarxa Ferroviària (programa pressupostari 522)**
 - LMT - Línies Metropolitanas
 - LPS - Lleida - La Pobla
 - IF - Infraestructura Ferroviària d'FGC
- **TiM - Turisme i Muntanya (programa pressupostari 651)**
 - EM - Montserrat
 - VN - Vall de Núria
 - FTAL -Tren del Cement
 - LM - La Molina
 - EPA -Espot i Port Ainé

Indicadors d'objectius CP Generalitat – FGC 2017-2021

	Indicadors	Càlcul	Ref.	Valors Objectiu					Ponderació	
			2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Àmbit de Prestació de Serveis	Índex de Qualitat Objectiva (ICQ)	LMT	98,68	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	9%	10%
		LPS	99,85	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	1%	
	Puntualitat	LMT	99,21	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	4.5%	5%
		LPS	99,35	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	0.5%	
	Acompliment de la producció programada	LMT	98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	10%	15%
		LPS	98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	1%	
		EM	99,7%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	2%	
		VN	99,66%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	1,90%	
	FTAL	99,87%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	0,10%	
	Disponibilitat tècnica de remuntadors	TIM	100%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	≥ 98%	5%	
Àmbit Econòmic i Pressupostari.	Resultat de l'activitat (EBITDA) (Milers d'€)	LMT	-13.034,1	-18.633,0	-20.477,5	-20.959,6	-19.424,6	-18.808,2	15%	40%
		LPS	-2.339,9	-3.150,9	-3.083,4	-3.072,6	-3.076,7	-3.098,0	0,5%	
		IF	-392,1	-385,4	-389,3	-393,1	-397,1	-401,0	0,25%	
		TiM	1.709,8	724,7	701,1	441,7	680,0	368,4	4,25%	
	Resultat pressupostari cap/nec finanç (Milers d'€)	FGC	63.626,2	59.460,6	62.897,3	47.659,6	38.649,2	35.005,2	20%	
Àmbit de la Resp. Social.	Consum energètic per viatger/visitant (Wh per viatger/visitant)	LMT	1.126,3	1.148,3	1.131,8	1.157,0	1.115,9	1.099,2	3,00%	5%
		TiM	8.689,9	8.768,3	8.714,9	8.835,7	8.748,1	8.661,3	2,00%	
Àmbit de Recursos Humans	Plantilla mitjana estructural (persones)	FGC	1520,95	1587,73	1595,63	1612,75	1625,55	1628,55	4%	20%
	Plantilla mitjana conjuntural (persones)	FGC	--	31,5	45	43,75	39,5	31	4%	
	Variació massa salarial en termes homogenis	FGC	Compliment del que estableixen les corresponents lleis de pressupostos						4%	
	Variació massa salarial destinada a retribucions variables	FGC	Compliment del que estableixen les corresponents lleis de pressupostos						4%	
	Variació de l'import unitari de l'hora extraordinària	FGC	Compliment del que estableixen les corresponents lleis de pressupostos						4%	

LMT-Línies Metropolitanas LPS-Lleida - La Pobla EM-Montserrat VN-Vall de Núria FTAL-Tren del Ciment LM-La Molina EPA-Espot i Port Ainé IF-Infraestructura Ferroviària

Annex 2: Indicadors dels objectius operatius vinculats a productivitat i avaluació individualitzada.

2.1 Indicadors d'objectius de productivitat

INDICADORS D'OBJECTIUS DE PRODUCTIVITAT 2017 LMT						
Objectius estratègics	Àmbit	Objectius operatius	Descripció indicador	Ref 2016	Assoliment 2017	Ponderació
Productivitat 2017	LMT	Absentisme	Hores no treballades per malaltia i accident laboral respecte de les hores reals a treballar	4,93%	≤ 5,20%	50%
		Contenció de despesa variable en sous i salaris (**)	Reducció en destacaments, desplaçaments i canvis de torn	20,4%	≥ 7%	25% (*)
			Reducció hores extres + Retén	20,0%	≥ 4%	25% (*)

(*) El valor de ponderació de l'objectiu serà del 25%. Aquest valor s'aconseguirà quan s'assoleixi la reducció indicada respecte el 2016, i es computarà en funció dels escalats següents::

Reducció en destacaments, desplaçaments i canvis de torn:

% de reducció	Valor d'assoliment - ponderació
Entre 0% i < 1,4%	0%
Entre 1,4% i < 2,8%	5%
Entre 2,8% i < 4,2%	10%
Entre 4,2% i < 5,6%	15%
Entre 5,6% i < 7%	20%
≥ 7%	25%

Reducció hores extres + retén:

% de reducció	Valor d'assoliment - ponderació
Entre 0% i < 0,8%	0%
Entre 0,8% i < 1,6%	5%
Entre 1,6% i < 2,4%	10%
Entre 2,4% i < 3,2%	15%
Entre 3,2% i < 4%	20%
≥ 4%	25%

(**) Despesa variable: Cal tenir en compte l'increment salarial aplicat respecte l'any anterior si és el cas.

INDICADORS D'OBJECTIUS DE PRODUCTIVITAT 2017 LLEIDA - LA POBLA DE SEGUR						
Objectius estratègics	Àmbit	Objectius operatius	Descripció indicador	Ref 2016	Assoliment 2017	Ponderació
Productivitat 2017	LPS*	Demanda	Viatgers: total de validacions en estacions FGC de LPS (*)	≥125.667 viatgers	≥194.868 viatgers	100%

(*) Inclou el Tren dels Llacs.

INDICADORS D'OBJECTIUS DE PRODUCTIVITAT 2017 TiM							
Objectius estratègics	Àmbit	Objectius operatius	Descripció indicador	Referència 2016 i valor d'assoliment 2017			Ponderació
				≥ €/treballador			
Productivitat 2017	TiM	Resultat activitat per treballador	Resultat de l'activitat / núm. treballadors	VN	-6.476	-6.372	100%
				EM	56.358	56.316	100%
				FTAL	-34.880	-32.777	100%
				LM	-1.829	-1.852	100%
				EPA	-26.594	-23.535	100%
				Estructura TIM	-1.205	1.618	100%

2.2 Indicadors d'objectius col·lectiu DPO 2017

INDICADORS D'OBJECTIUS DPO 2017					
Col·lectiu	Objectius operatius / Indicadors	Descripció	Valor assolit 2016	Valor d'assoliment esperat 2017	Ponderació*
CORPORATIU (DSC, SC, DG, PRES)	Resultat de l'activitat: EBITDA conjunt FGC	Resultat de l'activitat del pressupost de l'empresa FGC, que és el resultat del sumatori de l'EBITDA de LMT, LPS, Infraestructura Ferroviària d'FGC i TiM.	- 19.172,9 milers d'€	- 21.444,6 milers d'€	50%
	Variació Massa Salarial	Indicador definit pel Contracte Programa	Pendent legislació	Pendent legislació	25%
	Plantilla Mitjana Estructural	Indicador definit pel Contracte Programa	1520,95	1587,73	25%
SERVEI FERROVIARI (OP, IF)	Resultat de l'activitat: EBITDA programa pressupostari 522	Resultat de l'activitat del pressupost de l'empresa FGC, que és el resultat del sumatori de l'EBITDA de LMT, LPS, Infraestructura Ferroviària d'FGC que constitueix el programa pressupostari 522.	-24.573,2 milers d'€	- 22.169,3 milers d'€	50%
	Acompliment de la producció programada (àmbits LMT i LPS)	Indicador definit pel Contracte Programa*	98%	≥ 98%	25%*
	Índex de Qualitat Objectiva (ICQ)	Indicador definit pel Contracte Programa*	98,8%	≥ 95%	25%
TiM	Resultat de l'activitat: EBITDA programa pressupostari 651	Resultat de l'activitat del pressupost de l'empresa FGC, que és el resultat del sumatori de l'EBITDA de TiM que constitueix el programa pressupostari 651	+ 357,3 milers d'€	+ 724,7 milers d'€	50%
	Acompliment de la producció programada (àmbits VN EM i FTAL) i disponibilitat tècnica de remuntadors	Indicador definit pel Contracte Programa*	99,8%	≥ 98%	25%*
	Visitants: total de visitants de les explotacions de TiM (en milers)	Assolir el nombre de visitants de les explotacions de TiM, que corresponen als indicadors reflectits en el programa pressupostari 651, dins la Llei de Pressupostos: Visitants de les explotacions de La Molina, Vall de Núria, Espot, Port Ainé i Montserrat	1.812,6	1.811,13	25%

* En els indicadors derivats del contracte programa s'aplicarà la mateixa ponderació entre àmbits per obtenir l'indicador d'objectius DpO.

2.3 Indicadors d'objectius col·lectiu directius 2017

QUADRE DE SEGUIMENT D'OBJECTIUS RETRIBUCIONS VARIABLES DIRECTIUS 2017					
Objectius	Responsable	Descripció	Valor d'assoliment esperat 2017 (Valor 2016)	Ponderació	Objectiu del CP per al 2017 al que contribueix i justificació
Econòmic	Tots	Indicador definit pel Contracte Programa*	33.951,7 Milers d'Euros (49.529,1)	70%	Forma part dels indicadors de seguiment del CP
Compliment de la producció programada		Indicador definit pel Contracte Programa*	≥ 98% (98%)	5%	Forma part dels indicadors de seguiment del CP
Objectius de productivitat		Assoliment en dels objectius de productivitat establerts amb una ponderació 80% LMT, 5% LPS i 15% TiM	≥ 80% (100%)	5%	Es vincula a l'eficiència en la prestació del servei i el bon ús dels recursos disponibles per a FGC.
Viatgers: total de validacions en estacions FGC de LMT+LL-LPS	Enric Ticó President	Assolir el nombre de viatges pressupostats, que correspon al total de validacions en estacions d'FGC dins del programa pressupostari 522, dins la Llei de Pressupostos. (en milers de viatgers)	85.351 milers de viatgers (81.541,9)	10%	Aquests objectius reflecteixen en termes quantitativs la contribució d'FGC a la societat.
Visitants: total de visitants de les explotacions de TiM	Enric Ticó President	Assolir el nombre de visitants de les explotacions de TiM, que corresponen als indicadors reflectits en el programa pressupostari 651, dins la Llei de Pressupostos: Visitants de les explotacions de La Molina, Vall de Núria, Espot, Port Ainé i Montserrat. (en milers de visitants)	1.811,13 milers de visitants (1.812,6)	2%	
	Albert Solà Director FGC Turisme i Muntanya		20%		
Finançament	Enric Ticó President	Assolir l'equilibri financer. A tal efecte, s'ha d'assegurar el finançament de les necessitats globals d'FGC.	Presentar liquidació pressupost equilibrat. (Romanent de +13.558,8 milers d'€)	1,5%	L'objectiu finançament està correlacionat amb l'objectiu econòmic i permet assegurar l'acompliment normatiu bàsic de què tota partida de despesa té crèdit pressupostari, així com, la viabilitat financera i els seus compromisos de pagament a tercers. El rigor pressupostari amb l'assegurament del finançament de totes les actuacions que dugui a terme FGC per poder realitzar la seva activitat empresarial, ve determinat per l'assoliment d'aquest objectiu.
	Lluís Huguet Director FGC Serveis Corporatius		15%		
Plantilla/Despeses de personal	Enric Ticó President	Cobrir les necessitats essencials de personal a LMT i TiM per a garantir la prestació adequada del servei que FGC té encomanat sense superar el límit del Capítol 1 recollit a la memòria econòmica del CP(en %). Subjecte a la posada en operació dels serveis previstos.	≥98% de cobertura de plantilla autoritzada (97,82%)	2%	Assegurar la disponibilitat de la plantilla essencial en nombre i competència està directament relacionat amb els objectius d'eficiència i qualitat en el servei. Fer-ho sense superar el límit autoritzat de despesa de personal contribueix a l'objectiu econòmic del CP tant a l'EBIDTA com a l'índex de cobertura.
	Juliana Vilert Directora FGC Direcció Social Corporativa			20%	
Viatges/ cotxe-km útil	Enric Ticó President	Assolir el rati pressupostat corresponent al total de validacions en estacions d'FGC pressupostades entre els cotxes-km útils (cotxe-km recorreguts pressupostats, corresponents a les expedicions comercials (és a dir sense comptabilitzar els recorreguts dels trens fora del servei comercial).	2,453 viatges/cotxe-km útil (2,547)	2%	Ràtio que combina dos indicadors d'eficiència. En el numerador els viatges, és a dir l'indicador "Demanda" per a l'objectiu estratègic "Augmentar l'eficiència", i en el denominador els cotxes-km útils produïts. Com sigui que el cost de producció del servei és proporcional als cotxes-km útils produïts, i els ingressos són proporcionals als viatges transportats, el ràtio està directament relacionat amb el "Coeficient de cobertura", indicador de l'objectiu estratègic "Millorar els resultats econòmics".
	Oriol Juncadella Director FGC Operadora			20%	

QUADRE DE SEGUIMENT D'OBJECTIUS RETRIBUCIONS VARIABLES DIRECTIUS 2017

Objectius	Responsable	Descripció	Valor d'assoliment esperat 2017 (Valor 2016)	Ponderació	Objectiu del CP per al 2017 al que contribueix i justificació
Consum d'energia	Enric Ticó President	Complir el rati corresponent al consum total d'electricitat (tracció) entre cotxes-km totals recorreguts (kWh/cotxe-km)	2,2742 kWh/cotxe-km (2,065)	1%	En la mesura que s'optimitza el consum d'energia es millora el resultat econòmic per la via de reducció de despeses
	Albert Tortajada Director FGC Infraestructura			10%	
Disponibilitat	Enric Ticó President	Posar a disposició de Producció el parc de trens necessari per a l'apertura diària del servei. (en %)	≥94% (97,38%)	0,5%	La disponibilitat d'unitats per la realització del servei programat està directament relacionada amb la qualitat del servei (ICQ)
	Albert Tortajada Director FGC Infraestructura			5%	
	Esther Garcia Directora Material Mòbil			20%	
Comprometre el pressupost d'inversió	Enric Ticó President	Comprometre la dotació pressupostària d'inversió corresponent al manteniment de xarxa ferroviària dins l'exercici pressupostari. (en %)	≥75% del pressupost (76,08%)	0,5%	L'assoliment del pressupost d'inversió és important en una àrea mantenidora com Xarxa ferroviària, dons la inversió serveix per assegurar la qualitat de servei i la seva fiabilitat i puntualitat. L'adequada inversió en millora i reposició d'actius, assegura la continuïtat de la infraestructura, la seva seguretat, el manteniment del servei i la puntualitat en mantenir la velocitat comercial. El marc legal, de complexitat creixent, dificulta cada cop més l'assoliment de les fites pressupostaries i implica un major esforç i implicació dels equips.
	Albert Tortajada Director FGC Infraestructura			5%	
	Pere Mateu Director Projectes			20%	
Disponibilitat dels serveis informàtics	Enric Ticó President	L'objectiu principal és la continuïtat del servei informàtic d'FGC i per tant assegurar que els serveis informàtics estiguin disponibles i funcionin correctament per a tots els clients i usuaris. L'indicador per valorar aquest objectiu és la disponibilitat dels serveis informàtics. La disponibilitat es valora com el percentatge de temps en que els serveis de TI han estat accessibles i han funcionat correctament sobre el temps total de servei.	>99,00% (99,96%)	0,5%	La continuïtat del servei informàtic contribueix de forma transversal en diversos objectius fixats en el contracte programa. Ja per si mateix els sistemes d'informació són un instrument per garantir la governança d'FGC i augmentar la eficiència i probablement contribueixen en alguna mida en tots els objectius. Tanmateix, la contribució ha estat més rellevant en els següents punts: <ul style="list-style-type: none"> • Pel que fa a la qualitat del servei als clients en les línies metropolitanes, la disponibilitat continuada dels sistemes d'informació ha permès garantir el funcionament de molts dels dispositius que interaccionen amb el client, tant per adquirir els seus títols de transport, com per rebre la informació de viatge i accedir al servei. • Pel que fa a la puntualitat, la disponibilitat continuada dels sistemes d'informàtics de producció ferroviària han contribuït a garantir la regularitat del servei i han facilitat la gestió de les incidències en la circulació ferroviària i una ràpida reacció per solucionar les alteracions del servei. • Pel que fa als ingressos, que és un dels factors claus de l'EBITDA, els serveis informàtics han estat rellevants per assegurar la tarifa mitjana de línies metropolitanes que depèn de la qualitat de la informació lliurada a l'ATM i que es calcula segons l'ús en cada mode de transport.
	Lluís Huguet Director FGC Serveis Corporatius			5%	
	Enric González Director Informàtica Corporativa i Organització i Sistemes			20%	

* En els indicadors derivats del contracte programa s'aplicarà la mateixa ponderació entre àmbits per obtenir l'indicador.

Annex 3 Compromisos d'FGC en matèria de RRHH

Consideracions prèvies:

FGC produeix un servei de transport regular adreçat a cobrir les necessitats de mobilitat d'un públic usuari, i també ofereix activitats destinades al turisme i al lleure. Aquestes dues tipologies de serveis, entre d'altres qüestions, condicionen molt la política de recursos humans especialment pel que fa a la planificació de les necessitats de dimensionament tant des d'un punt de vista qualitatiu com quantitatiu així com la gestió de la cobertura de les necessitats tant estructurals com conjunturals. Per a facilitar la gestió empresarial s'agrupen en dos programes pressupostaris diferenciats:

- Programa pressupostari 522 – Infraestructures ferroviàries (Línies Metropolitanes, Lleida – La Pobla de Segur).

Per realitzar el servei de transport ferroviari, d'acord amb la Llei 4/2006, de 31 de març, ferroviària, estableix en el seu article 31 que el transport ferroviari és un servei d'interès general i essencial per a la comunitat, FGC disposa d'una organització del treball específica que assegura el compliment dels serveis encomanats, donant capacitat d'adaptació i flexibilitat per cobrir l'activitat les 24 hores del dia tots els dies de l'any. Així mateix, aquestes característiques del servei requereixen de professionals especialitzats en diferents qualificacions, difícilment substituïbles, amb disponibilitat i flexibilitat, que garanteixi la cobertura àgil d'absentismes, avaries, incidències i serveis especials entre d'altres. Això comporta fer treballs a torns, treballar en horaris de nit i en festius, haver de realitzar contractacions irregulars i flexibles, disposar de sistemes de guàrdia i retén així com disposar de polivalència funcional i mobilitat del personal.

- Programa pressupostari 651 – Ordenació, foment i promoció turística (FGC Turisme i Muntanya).

En el cas de les explotacions de Turisme i Muntanya, FGC contribueix al dinamisme econòmic i social de les comarques de muntanya amb els serveis i activitats que ofereixen les seves explotacions. La prestació de totes aquestes activitats de turisme i lleure van lligades a les condicions climatològiques i estacionals (d'estiu i hivern) i a les que es deriven del propi calendari festiu (caps de setmana, ponts i festivitats pròpies vinculades al territori i al destí turístic vinculat a la història, la religió i la política de Catalunya). Tot això comporta que, per l'estacionalitat d'aquestes activitats, es requereixi incrementar notablement les serves necessitats de plantilla cíclicament a l'estiu o a l'hivern segons l'activitat de cada explotació. Aquest personal també ha d'estar especialitzat en els diferents serveis i activitats que s'ofereixen segons la temporada.

1- Dimensionament de plantilla:

FGC té la necessitat de disposar d'una plantilla diferenciada en funció que la necessitat a la que obeeixi la seva cobertura sigui estructural o conjuntural.

1.1- Plantilla estructural

Una plantilla estructural, que ha de permetre realitzar el servei de transport ferroviari amb les condicions definides en el Pla de serveis encomanat així com, a les explotacions de Turisme i Muntanya, per a garantir l'obertura de les diferents explotacions segons cada temporada d'estiu o d'hivern en unes condicions estàndard i d'estabilitat en el servei.

FGC es compromet a no superar el dimensionament de plantilla mitjana que s'indica a continuació:

Plantilla Mitjana Estructural	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanas	1.356,64	1.363,14	1.380,26	1.393,06	1.396,06
Total LMT (1)	1.356,64	1.363,14	1.380,26	1.393,06	1.396,06

Línia Lleida - La Pobla de Segur	24,65	24,65	24,65	24,65	24,65
Total L-LP (2)	24,65	24,65	24,65	24,65	24,65

La Molina	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97
Vall de Núria	72,57	72,57	72,57	72,57	72,57
Explotació Montserrat	47,58	48,78	48,78	48,78	48,78
Espot i Port Ainé	42,43	42,43	42,43	42,43	42,43
Ferrocarril Turístic Alt Llobregat	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89
Total FGC Turisme i Muntanya (3)	206,44	207,84	207,84	207,84	207,84

Total FGC Estructural (1)+(2)+(3)	1.587,73	1.595,63	1.612,75	1.625,55	1.628,55
-----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Els increments previstos de plantilla mitjana durant els anys vigència del Contracte Programa es justifiquen pels motius següents:

A. Increment previst de plantilla estructural per la compra de nou material mòbil: unitats de tren i cremalleres

A partir de l'any 2018 cal preveure un increment de plantilla estructural, ja que serà necessari disposar de més personal de producció del servei i de manteniment, per l'increment del parc de trens i altre material mòbil, principalment amb l'adquisició de 15 unitats a la línia Barcelona-Vallès, que ha de permetre:

- Incrementar l'oferta, donant resposta als increments de demanda que s'estan constatant, derivats dels perllongaments de Terrassa i Sabadell.
- Evitar la saturació de trens
- Perllongar la vida útil de les unitats de tren actuals.
- Acostar-nos a màxim aprofitament de la infraestructura actual, és a dir, maximitzant el rendiment de les inversions efectuades.

De manera resumida, la previsió d'increment de necessitats de plantilla mitjana estructural i de necessitats de capítol 1 són les que es detallen a continuació:

Plantilla (plantilla mitjana)

Compra nou material mòbil	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanes	-	1,00	17,12	29,92	32,92
Total plantilla mitjana LMT	-	1,00	17,12	29,92	32,92

Despesa de personal (milers €)

Compra nou material mòbil	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanes	-	43,0	899,0	1.617,9	1.792,5
Total Despesa personal LMT	-	43,0	899,0	1.617,9	1.792,5

B. Àrees corporatives

Durant el període caldrà reforçar la plantilla de les àrees corporatives per gestionar projectes estratègics, adequar els procediments i garantir l'acompliment del nou marc normatiu en matèria de transparència, *compliance*, contractació, seguretat i d'altres.

De manera resumida, la previsió d'increment de necessitats de plantilla mitjana estructural i de necessitats de capítol 1 són les que es detallen a continuació:

Plantilla (plantilla mitjana)

	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanas	-	3,00	4,00	4,00	4,00
Total plantilla mitjana LMT	-	3,00	4,00	4,00	4,00

Despesa de personal (milers €)

	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanas	-	129,0	174,6	178,2	180,0
Total Despesa personal LMT	-	129,0	174,6	178,2	180,0

C. Incrementos de servei Línia L-A (Gelida i Olesa de Montserrat)

La plantilla mitjana necessària per cobrir el servei del funicular de Gelida els caps de setmana en la franja horària fixada en el conveni on es defineix el Nou Model de Mobilitat de Gelida és d'1,20 agents/any adscrits als Programa pressupostari 522 i per tant sota el Conveni laboral d'LMT. Així mateix, també es preveu l'increment de la freqüència de trens a la línia L-A fins a Olesa de Montserrat, que representarà un increment d'1,30 agents/any.

De manera resumida, la previsió d'increment de necessitats de plantilla mitjana estructural i de necessitats de capítol 1 són les que es detallen a continuació:

Plantilla (plantilla mitjana)

Incrementos de servei Línia L-A	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanas	-	2,50	2,50	2,50	2,50
Total plantilla mitjana LMT	-	2,50	2,50	2,50	2,50

Despesa de personal (milers €)

Incrementos de servei Línia L-A	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanas	-	105,0	105,0	105,0	105,0
Total Despesa personal LMT	-	105,0	105,0	105,0	105,0

D. Montserrat

L'exploració de Montserrat està molt condicionada per l'estacionalitat turística, sent el període de major activitat el que va de Setmana Santa a Tots Sants. D'altra banda hi ha una tendència de major demanda de visitants que arriben a Montserrat. Per a fer-hi front, FGC ja treballa en la compra de nous trens i posterior unificació de tipus de material entre les dues explotacions de Vall de Núria i Montserrat, aquesta ampliació de la flota de trens a Cremallera de Montserrat permetrà arribar a una nova oferta de servei que passarà a situar-se en 1.350pax/h.

Per tal de poder garantir aquesta nova proposta de servei en el període assenyalat, i principalment en aquelles hores punta de màxima afluència de visitants a Montserrat, serà necessari passar de 3 cicles de trens que tenim a l'actualitat (2 dobles + 1 senzill) a 4 cicles de trens (3 dobles + 1 senzill), escenari aquest últim que serà possible per la major disponibilitat de material. Conseqüentment caldrà contemplar més necessitats de personal de conducció amb un pes de plantilla mitjana previst de +1,40.

De manera resumida, la previsió d'increment de necessitats de plantilla mitjana estructural i de necessitats de capítol 1 són les que es detallen a continuació:

Plantilla (plantilla mitjana)

Ampliació flota trens Montserrat	2017	2018	2019	2020	2021
Explotació Montserrat	-	1,40	1,40	1,40	1,40
Total FGC Turisme i Muntanya	-	1,40	1,40	1,40	1,40

Despesa de personal (milers €)

Ampliació flota trens Montserrat	2017	2018	2019	2020	2021
Explotació Montserrat	-	50,0	50,0	50,0	50,0
Total FGC Turisme i Muntanya	-	50,0	50,0	50,0	50,0

1.2- Plantilla conjuntural

Una plantilla conjuntural contractada amb caràcter temporal, per cobrir determinades obres o serveis i que pot respondre a:

- A- FGC Turisme i Muntanya: Les explotacions de Muntanya, estan molt condicionades per la climatologia que pot fer oscil·lar notablement la disponibilitat comercial de les estacions d'esquí. Així, es poden produir

variacions en el calendari d'apertura de les estacions (allargant-lo o escurçant-lo) o afectar al nombre d'instal·lacions (pistes, remuntadors, accessos,...) de les estacions obertes al públic. Aquesta variabilitat pot portar a la necessitat d'incorporar per raons urgents i inajornables de treballadors per garantir el bon funcionament de les estacions. Aquestes oscil·lacions en les necessitats, condicionades per elements externs a FGC poden suposar una variació sobre l'evolució de la plantilla prevista.

- B- FGC compte pels propers anys, i coincidint amb el període del Contracte Programa 2017-2021 amb un volum considerable de recursos per inversió que exigiran d'una dedicació de personal per a la gestió, control, seguiment i/o dels diferents projectes que se'n derivin. La contractació d'aquest personal obeeix doncs a causes temporals, no estructurals i vinculades exclusivament a aquesta inversió.
- C- FGC rep recursos procedents de fons europeus o estatals per a l'execució de projectes d'R+D+I. En aquests moments es gestionen 4 projectes europeus del programa H2020 de certa complexitat i 7 del programa espanyol RETOS. Aquests fons finalistes preveuen la contractació de personal per obra i servei.
- D- Durant el període es poden generar necessitats de personal derivades de l'organització d'actes, esponsoritzacions, competicions esportives o altres esdeveniments que puguin ser requerits per la Generalitat de Catalunya, com ara la Secretaria de l'esport o altres administracions públiques. Aquestes necessitats no es poden quantificar ja que es deriven de demandes no programades que es finançarien amb recursos dels capítols 3 o 4 procedents de les aportacions, subvencions o ingressos que se'n derivin.

FGC es compromet a no superar els màxims anuals identificats com a necessitats de plantilla conjuntural en el quadre següent. No obstant, cal tenir en compte allò indicat en el punt D anterior.

Plantilla Conjuntural	2017	2018	2019	2020	2021
Total LMT	2,50	16,00	14,75	10,50	2,00
Total L-LP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total FGC Turisme i Muntanya	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00
Total FGC Conjuntural	31,50	45,00	43,75	39,50	31,00

Quadre resum de previsió de plantilla mitjana total per la vigència del CP 2017-2021:

Plantilla Mitjana Estructural i Conjuntural	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanas	1.356,64	1.379,14	1.395,01	1.403,56	1.398,06
Total LMT (1)	1.356,64	1.379,14	1.395,01	1.403,56	1.398,06

Línia Lleida - La Pobla de Segur	24,65	24,65	24,65	24,65	24,65
Total L-LP (2)	24,65	24,65	24,65	24,65	24,65

La Molina	41,97	54,47	54,47	54,47	54,47
Vall de Núria	72,57	76,13	76,13	76,13	76,13
Explotació Montserrat	47,58	50,67	50,67	50,67	50,67
Espot i Port Ainé	42,43	53,68	53,68	53,68	53,68
Ferrocarril Turístic Alt Llobregat	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89
Total FGC Turisme i Muntanya (3)	206,44	236,84	236,84	236,84	236,84

Total FGC Estructural i Conjuntural (1)+(2)+(3)	1.587,73	1.640,63	1.656,50	1.665,05	1.659,55
---	----------	----------	----------	----------	----------

2- Massa salarial:

FGC, per al càlcul de la massa salarial, seguirà els criteris elaborats per la Intervenció General i la Direcció General de Pressupostos en data 21 de desembre de 2016, incloent totes les retribucions indicades, si bé homogeneïtzant el càlcul referent als efectius en termes de plantilla mitjana, atès que el model de contractació d'FGC contempla la flexibilitat i la polivalència de funcions per disposar de recursos que permetin garantir la realització del servei quan a cobertura d'incidències i absències del lloc de treball, contemplant, també, els efectes de l'increment de la jornada laboral.

Aquesta massa salarial serà aprovada anualment per la Comissió de Seguiment del Contracte Programa, partint del càlcul corresponent a l'exercici 2016.

Quadre Massa salarial 2016 (milers €)

Línies Metropolitanas	51.879,1
Total LMT	51.879,1
Línia Lleida - La Pobla de Segur	520,9
Total L-LP	520,9
FGC Turisme i Muntanya	6.633,2
Total FGC Turisme i Muntanya	6.633,2
Total FGC	59.033,2

3- **Capítol 1:**

La previsió de despesa de capítol 1 inclourà tant la despesa associada a plantilla estructural com l'associada a plantilla conjuntural. En el cas d'altres necessitats sobrevingudes que es puguin produir en el decurs de la vigència del contracte programa, es finançaran amb recursos de fons externs finalistes o dels propis pressupostos d'FGC amb fons d'altres partides.

Quadre de previsió de Capítol 1 per la vigència del CP 2017-2021:

Plantilla Mitjana Estructural i Conjuntural (milers €)	2017	2018	2019	2020	2021
Línies Metropolitanas	73.132,4	76.340,5	78.260,1	80.309,3	80.856,7
Total LMT (1)	73.132,4	76.340,5	78.260,1	80.309,3	80.856,7
Línia Lleida - La Pobla de Segur	1.269,6	1.296,3	1.309,3	1.322,4	1.335,6
Total L-LP (2)	1.269,6	1.296,3	1.309,3	1.322,4	1.335,6
La Molina	2.012,7	2.492,8	2.517,7	2.542,9	2.568,3
Vall de Núria	3.115,2	3.291,2	3.324,1	3.357,4	3.391,0
Explotació Montserrat	1.892,6	2.004,9	2.024,9	2.045,2	2.065,6
Espot i Port Ainé	1.941,0	2.366,9	2.390,6	2.414,5	2.438,6
Ferrocarril Turístic Alt Llobregat	77,5	79,1	79,9	80,7	81,5
Total FGC Turisme i Muntanya (3)	9.039,2	10.234,9	10.337,3	10.440,6	10.545,1
Total FGC Estructural i Conjuntural (1)+(2)+(3)	83.441,2	87.871,8	89.906,7	92.072,3	92.737,3

4- **Pla de jubilacions:**

Les característiques del servei a FGC requereixen de professionals d'alta especialització tècnica en diferents qualificacions, difícilment substituïbles, amb disponibilitat i flexibilitat. Aquest personal, habitualment no es troba en el mercat laboral, ja que ha de disposar d'una formació específica que, sovint, només pot ser assolida dins la pròpia organització, amb uns períodes de formació interna i uns plans d'entrenament permanent que garanteix l'adequació constant a un entorn tecnològic canviant.

El fet d'haver de formar internament aquest personal especialitzat obliga a preveure el seu relleu, que s'ha d'assegurar de manera permanent i ordenada perquè permeti combinar els coneixements adquirits a nivell formatiu fora de l'organització amb l'adequat traspàs de coneixements dins la pròpia organització. És per això que l'empresa requereix disposar de plans de jubilació i substitució que permeti l'adequada renovació de plantilla i assegurar la transferència adequada del coneixement mantenint el *core business*, i que permeti anticipar la jubilació de persones en llocs de treball que, per les seves característiques, sigui aconsellable.

A aquest respecte, FGC proposa dissenyar un pla de jubilació que contempli:

a) Jubilació parcial

2017-2018

Seguir transitòriament amb el pla de jubilacions parcials fins el 31 de desembre de 2018, d'acord amb el marc normatiu existent abans de l'1 d'agost de 2011 i pel que FGC disposa expressament d'autorització, mitjançant la jubilació parcial als 61 anys i la contractació temporal d'un rellevista al 25% de jornada.

2019-2021

A partir de l'1 de gener de 2019, FGC proposa aplicar la nova normativa vigent, d'acord amb la darrera reforma, que permet la jubilació parcial al 75% de jornada si s'efectuen contractacions indefinides de les persones rellevistes al 100% de jornada i s'incrementen els percentatges de cotització a la seguretat social per part de l'empresa.

Aquesta fórmula és possible aplicar-la sense que comporti increment de plantilla, mitjançant la gestió conjunta i equilibrada de les jubilacions parcials a realitzar i les contractacions indefinides que permet la taxa de reposició durant els anys de vigència del contracte programa en aquest període. Una

gestió global també permetrà mantenir la despesa de personal, ja que el major cost que comporta la darrera reforma es compensa per la diferència salarial existent entre les retribucions consolidades que tenen les persones que poden optar a la jubilació parcial, respecte els salaris actuals establerts pel personal de nou ingrés.

b) Jubilació ordinària

En aquells casos que per les característiques del lloc no s'ha accedit a la jubilació parcial i s'ha assolit l'edat mínima legal establerta per a la jubilació ordinària, es procurarà establir plans de desvinculació, en el marc legal vigent, de comú acord amb el treballador, que no suposin en cap cas la incentivació econòmica de la mateixa.

5- Taxa de reposició

Respecte l'aplicació de la taxa de reposició, FGC complirà, en tot moment, amb allò que estableixi la normativa d'aplicació, establint un ordre d'incorporació de manera que permeti la gestió d'aquesta taxa de reposició juntament amb el Pla de jubilacions.

6- Política de retribucions variables

A FGC tenen reconegudes retribucions variables en funció d'objectius el personal dels grups professionals 6, 7 i 8, amb un 15% de salari variable.

Adicionalment, FGC té reconegudes unes gratificacions extraordinàries per productivitat, vinculades al grau de compliment d'uns objectius aprovats pel Consell d'Administració previ informe favorable de la CS del CP. L'assoliment dels objectius establerts permet abonar aquestes gratificacions per productivitat, d'acord amb els criteris següents:

- a) Millora de la productivitat general de l'empresa, per a tots els treballadors, en base al compliment dels objectius econòmics i de l'activitat.
- b) Millora de la productivitat individual – Dedicació continuada, a les persones que mantinguin una permanència continuada en l'empresa i una trajectòria professional notòria i singular, sempre que no hagin percebut d'altres quantitats per conceptes anàlegs.

En qualsevol cas pel col·lectiu DpO el màxim del conjunt de les retribucions variables no superarà en cap cas el 15%. D'altra banda el creixement de la massa salarial destinada a aquestes retribucions està limitada pels increments legalment previstos.

7- Adequacions retributives.

Respecte a les possibles adequacions retributives a realitzar, FGC les finançarà mitjançant la gestió global de la plantilla, redistribuint els estalvis que es generin a través de jubilacions, amortitzacions, rotacions, concursos interns, etc.

Els esmentats estalvis han de permetre portar a terme el Pla de jubilacions (indicat en el punt 4 anterior) i, de la resta, se'n preveu destinar el 50% per possibles adequacions salarials de cada període.

Així, es fixa com a topall màxim de despesa de sous i salaris destinada a adequacions retributives les quanties que es detallen a continuació:

Despesa de sous i salaris (milers €)

	2017	2018	2019	2020	2021
Adequacions retributives	170,8	236,7	307,4	292,3	247,0
Total Adequacions retributives	170,8	236,7	307,4	292,3	247,0

8- Compromisos d'FGC en matèria d'RH

FGC, en matèria de recursos humans assumeix el compromís d'assegurar l'adequat dimensionament i disponibilitat de la plantilla, tant en nombre com en competència professional, per a fer front al servei encomanat així com a aquelles necessitats conjunturals o nous requeriments que calgui atendre, sense superar els límits legals i pressupostaris relatius a les despeses de personal, massa salarial i retribucions variables, amb les següents condicions:

- **Plantilla mitjana estructural:** La plantilla estructural és la que ha de permetre realitzar el servei de transport ferroviari amb les condicions definides en el Pla de serveis encomanat així com, a les explotacions de Turisme i Muntanya, garantir l'obertura de les diferents explotacions segons cada temporada d'estiu o d'hivern en unes condicions estàndard i d'estabilitat en el servei.
- **Plantilla mitjana conjuntural:** La plantilla conjuntural és la contractada amb caràcter temporal i finalista, per cobrir determinades necessitats sobrevingudes i que pot respondre a condicionants comercials i climatològics que requereixin incorporacions per raons urgents i inajornables (especialment a les explotacions de muntanya), a la gestió, control i/o seguiment dels diferents projectes que es deriven del volum inversor previst i a l'execució de projectes d'R+D+I amb fons finalistes (com els projectes europeus).
- **Variació massa salarial en termes homogenis**
FGC, per al càlcul de la massa salarial, seguirà els criteris elaborats per la Intervenció General i la Direcció General de Pressupostos en data 21 de

desembre de 2016, incloent totes les retribucions indicades, si bé homogeneïtzant el càlcul referent als efectius en termes de plantilla mitjana, atès que el model de contractació d'FGC contempla la flexibilitat i la polivalència de funcions per disposar de recursos que permetin garantir la realització del servei quan a cobertura d'incidències i absències del lloc de treball, contemplant, també, els efectes de la jornada laboral anual.

El creixement de la massa salarial destinada a aquestes retribucions està limitada pels increments legalment previstos.

- **Variació massa salarial destinada a retribucions variables**

A FGC tenen reconegudes retribucions variables en funció d'objectius el personal dels grups professionals 6, 7 i 8. D'altra banda la totalitat de la plantilla té reconegut un complement de productivitat que es concreta en percentatges diferents segons el programa pressupostari. El creixement de la massa salarial destinada a aquestes retribucions està limitada pels increments legalment previstos.

- **Variació de l'import unitari de l'hora extraordinària**

D'acord els criteris elaborats per la Intervenció General i la Direcció General de Pressupostos en data 21 de desembre de 2016, l'import unitari de l'hora extraordinària no s'ha d'incrementar per sobre de l'increment previst a les lleis de pressupostos per a les retribucions de personal. Així doncs l'increment per aquest concepte estarà limitat per allò previst legalment.