

NUEVA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA 2020



índice

Introducción	5
Misión, visión y valores	7
Arquitectura estratégica	9
Seguridad	10
Servicio	18
Sostenibilidad	26
Palancas de transformación	
Personas	34
Transformación digital	36
Innovación	38

introducción



ADIF, consciente de los retos a los que se enfrenta la sociedad y el sector ferroviario, y de los desafíos que implica conseguir un modelo de desarrollo sostenible, necesita un plan para responder con éxito a las nuevas oportunidades que surgen de dichos desafíos sin olvidar la responsabilidad de mitigar los nuevos riesgos a los que se enfrenta.

El nuevo Plan Transforma 2020, estructurado por objetivos estratégicos y operativos, se aplica a toda la organización con especificaciones para las diferentes áreas, con el objetivo de acercar la sostenibilidad a la naturaleza particular de cada línea de actividad.

Nuestro compromiso trasciende el propósito de rentabilidad económica y apunta hacia objetivos más ambiciosos de creación de valor compartido, a largo plazo, para la sociedad y el conjunto de nuestros grupos de interés.

visión, misión y valores

Visión

Nuestra **visión** es alinear toda la organización hacia un desarrollo de infraestructuras sostenibles para que, tanto las generaciones actuales como las futuras, disfrutemos de una vida mejor.

Misión

Nuestra **misión** es diseñar, construir y gestionar infraestructuras ferroviarias para contribuir al bienestar de las personas, generando valor para nuestros grupos de interés a través de todas nuestras áreas de actividad.

Valores

- **Compromiso.** Estamos fuertemente comprometidos con el desarrollo económico del país, con la cohesión social y territorial y con el respeto al medio ambiente, sabiendo que nuestra labor tiene un alto impacto en la sociedad y el medio natural.
- **Servicio.** Nos debemos al interés general y somos conscientes de que como empresa pública trabajamos para ofrecer a los ciudadanos un servicio de calidad, sostenible y, por encima de todo, seguro.
- **Profesionalidad.** Trabajamos con rigor y dedicación, ofreciendo lo mejor de nosotros mismos, todo nuestro talento y toda nuestra pasión al servicio de los ciudadanos.
- **Integridad.** Gestionamos con integridad, transparencia y eficiencia los recursos públicos que nos confían los ciudadanos.



La nueva orientación estratégica de Adif y Adif Alta Velocidad se estructura en tres pilares básicos: Seguridad, Servicio y Sostenibilidad, que condensan los aspectos más relevantes de nuestros resultados e impactos para nuestros grupos de interés.

La arquitectura estratégica incluye también tres palancas de transformación que, de manera transversal, nos ayudan a impulsar y acelerar los cambios que necesitamos abordar. Estas palancas son la Innovación, la Transformación Digital y, sobre todo, todas las Personas que integramos ambas entidades. Estos seis elementos de la arquitectura estratégica se despliegan en 15 objetivos estratégicos, cuya medición y seguimiento se realizará a través de 77 indicadores clave.

Los 77 indicadores incluyen tanto los comunes a Adif y Adif AV como los exclusivos de cada empresa. En el despliegue se detallará cuáles corresponden a cada categoría.

Objetivo Estratégico

Seguridad en la circulación

Garantizar una gestión de la circulación segura, fomentando una cultura de prevención, proactividad y mejora continua.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Accidentes significativos por causa del administrador.**
Nº de accidentes significativos asignados al administrador por MKmtren (al menos un fallecido o herido grave o con graves daños (>150.000€) en el material, instalaciones o interrupciones de tráfico mayores de 6h).
- **Accidentalidad de tren responsabilidad del administrador.**
Nº de accidentes de tren asignados al administrador por MKmTren.
- **Precusores de accidentes por causa del administrador.**
Nº de precursoros de accidentes por MkmTren por causa del administrador:
 - Roturas de carril.
 - Deformación de vía.
 - Fallos de señalización.
 - Rebases de señal (con o sin sobrepasar punto de peligro).
- **Personas fallecidas o heridas graves en accidentes.**
Nº de personas fallecidas o heridas graves en accidentes ferroviarios por MKmTren.

Objetivo Estratégico

Ciberseguridad

Proteger los sistemas de información de Adif frente a intrusiones y agresiones y, en su caso, minimizar su impacto en la actividad.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Evolución de los niveles de riesgo en los sistemas.**
Valores resultantes del Análisis de Riesgos que se elaborará una vez implantados los proyectos identificados en el Plan Integral de Seguridad de la Información del administrador a corto, medio y largo plazo.
- **Incidencias.**
Nº de incidencias de seguridad reportadas.
- **Vulnerabilidades.**
Nº de vulnerabilidades detectadas.
- **Tiempos de resolución.**
Tiempos medios en la resolución de incidencias y vulnerabilidades.
- **Impacto.**
Degradación del activo de información afectado por un incidente, medido tras el Análisis de Riesgos.

Objetivo Estratégico

Protección y
seguridad

Garantizar la seguridad de las personas, la continuidad de las operaciones y la preservación de los activos, frente a las amenazas de seguridad y las situaciones de emergencia.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Delitos con incidencia en la actividad.**
Nº de delitos por los que se interpone denuncia penal (sustracción de conductores eléctricos, sustracciones de material ferroviario, daños en las instalaciones, colocación de obstáculos en las vías y amenazas terroristas y localización de objetos sospechosos).
- **Retrasos causados por incidentes relacionados con la seguridad.**
Nº de minutos de retraso por incidentes de seguridad (sustracción de conductores eléctricos, sustracciones de material ferroviario, daños en las instalaciones, colocación de obstáculos en las vías y amenazas terroristas y localización de objetos sospechosos).
- **Evaluación de la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad.**
Media anual de la suma mensual de la puntuación ponderada de los ítems de los que se compone el Formato de Valoración.
- **Ataques deliberados contra las infraestructuras críticas.**
Nº de ataques deliberados (amenazas terroristas / localización de objetos sospechosos) contra las infraestructuras críticas designadas por el Centro Nacional de Protección de Infraestructuras Críticas (CNPIC).
- **Situaciones de emergencias con aplicación del Plan de Autoprotección.**
Nº de situaciones de emergencia en los que se ha activado el Plan de Autoprotección de la instalación.

Objetivo Estratégico

Seguridad
y salud
laboral

Mantener a Adif como un referente en el sector de baja accidentalidad laboral, con un esfuerzo permanente de prevención.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

■ **Accidentalidad.**

Nº de accidentes con baja, sin incluir in itinere y recaídas, que se producen por cada mil trabajadores.

■ **Gravedad.**

Nº de jornadas perdidas, sin incluir in itinere y recaídas, por cada mil horas trabajadas contabilizando exclusivamente los días laborables.

■ **Prevención.**

% de reducción de las desviaciones identificadas en auditorías en materia de riesgos laborales.

Objetivo Estratégico

Sistema de transporte

Favorecer el incremento de la cuota de transporte y su integración con otros modos de transporte.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Volumen de tráfico.**
Nº KmTren gestionados por Adif por servicio (CER, AV, MER, LD y MD).
- **Viajeros.**
Nº de viajeros subidos y bajados en estaciones utilizados para el cálculo oficial de cánones.
- **Instalaciones logísticas.**
Nº de trenes/UTIs tratados en las principales terminales de transporte de mercancías.
- **Liberalización.**
Nº de empresas ferroviarias con licencia de transporte de viajeros y mercancías que hayan realizado tráficos durante los tres últimos meses.
- **Intermodalidad.**
Nº de estaciones de viajeros con conexiones a la Red pública de transportes (metro, tranvía, autobús, ...) en el entorno de la estación.
- **Conexiones ferroportuarias.**
Nº de trenes con origen en/destino a puertos.

Objetivo Estratégico

Experiencia
de cliente

Crear una experiencia óptima para los usuarios de la red ferroviaria, tanto en sus viajes como en el uso de nuestras estaciones y centros logísticos.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

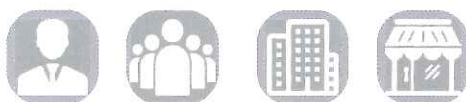
- **Calidad percibida en estaciones.**
Valoración de la calidad percibida en encuesta de percepción a usuarios de estaciones.
- **Calidad percibida en transporte de mercancías.**
Valoración de la calidad percibida por empresas y operadores ferroviarios de mercancías en los servicios de circulación, gestión de capacidad, velocidad comercial y terminales logísticas.
- **Calidad percibida en transporte de viajeros.**
Valoración de la calidad percibida por empresas y operadores ferroviarios en los servicios de circulación, gestión de capacidad y velocidad comercial.
- **Fiabilidad de la infraestructura.**
Promedio de retraso de incidencias identificadas por circulación, segregado por fallos en señales, telecomunicaciones, vía, infraestructura, de terceros y otros.
- **Fiabilidad de las instalaciones de las estaciones.**
Nº de viajeros afectados por incidencias en las instalaciones por causa del administrador.
- **Tiempos de viaje directos origen-destino en viajeros.**
Reducción de tiempos en los servicios de alta velocidad ofrecidos a operadores por relación de tráfico de origen a destino.
- **Viajeros afectados por impuntualidad.**
Nº de viajeros afectados por trenes impuntuales según criterio establecido para cada servicio por causa del administrador.

Objetivo Estratégico

**Oferta de
infraestructuras**

Poner a disposición de la sociedad una red ferroviaria de alta calidad que dé respuesta a sus necesidades de transporte.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

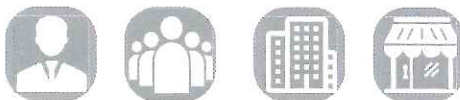
- **Accesibilidad a la Red de Alta Velocidad.**
% de ciudadanos con alguna estación que preste servicios de Alta Velocidad a menos de 50 Km de su residencia, sobre el total de la población.
- **Desarrollo de la Red de Alta Velocidad.**
Nº de Km de líneas de Alta Velocidad puestos en servicio.
- **Renovación y mejora de la Red.**
Nº de Km de línea mejorados o renovados.
- **Modernización de estaciones.**
Nº de viajeros beneficiados por mejoras, renovaciones o reposiciones en estaciones según tipo.
- **Ejecución de inversiones.**
Importe de las inversiones ejecutadas del año “n” / Importe de las inversiones ejecutadas al año “n-1”.

Objetivo Estratégico

Co-creación
de valor

Poner en valor los activos y capacidades de Adif en colaboración con empresas, instituciones públicas y organizaciones del tercer sector.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Actividad comercial en estaciones.**
Ingresos comerciales por alquileres y servicios en estaciones.
- **Puesta en valor del patrimonio.**
Ingresos por gestión de inmuebles y otros ingresos patrimoniales.
- **Eficiencia de las actividades internacionales remuneradas.**
Coste de materiales y servicios del exterior/ingresos derivados de las actividades.
- **Integración urbana.**
Grado de ejecución de inversiones comprometidas en operaciones de integración urbana del ferrocarril.

Objetivo Estratégico

**Negocio
sostenible**

Obtener un resultado de explotación equilibrado y captar de modo eficiente los recursos financieros necesarios.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Resultado bruto de explotación (EBITDA).**
Resultado Bruto de Explotación calculado antes de amortizaciones, impuestos y financieros.
- **Resultado neto de explotación (EBIT).**
Resultado Neto de Explotación calculado antes de impuestos y financieros.
- **Ratio SEC 2010.**
Ratio entre los ingresos provenientes del mercado y los costes de producción.
- **Cobertura de gastos por cánones.**
% de cobertura de los gastos de explotación, con/sin amortizaciones, por cánones.
- **Importe de la deuda.**
Importe total de la deuda neta a corto y largo plazo con entidades de crédito, emisión de valores y Colaboración Público Privada (CPP).
- **Aprovechamiento de los fondos comunitarios.**
Importe neto de fondos cobrados (ingresados - devueltos) / Importe de fondos concedidos.

Objetivo Estratégico

Medioambiente
y clima

Contribuir a un transporte respetuoso con el medio ambiente y responsable en el uso de recursos.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Reducción de emisiones.**
Tm de CO₂eq evitadas por acciones para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Compras con criterios ecológicos.**
% del importe de las contrataciones bajo criterios de compra pública ecológica.
- **Gestión de residuos peligrosos.**
Tm de residuos peligrosos generados por el administrador por MKmTren gestionados.
- **Incidencias medioambientales.**
Nº de sanciones administrativas, tipificadas como muy graves o graves en la legislación sectorial ambiental de aplicación, impuestas en firme al administrador.
- **Mitigación de los efectos del ruido.**
Nº de personas beneficiadas por aplicación de medidas para la reducción del ruido establecidas en los Planes de Acción.
- **Eficiencia Energética.**
kWh ahorrados por la implementación de acciones de eficiencia energética.

Objetivo Estratégico

Cohesión social

Facilitar un servicio público accesible y contribuir a la mejora de las comunidades locales y de los colectivos vulnerables.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Accesibilidad.**
% de pasajeros subidos y bajados en estaciones accesibles respecto del total de pasajeros.
- **Educación, cultura y valores.**
Nº de personas impactadas (beneficiadas y participantes) por campañas de educación, cultura y valores.
- **Campañas solidarias.**
Nº de personas beneficiadas directamente por los fondos y recursos obtenidos en las actividades del Programa Estación Abierta.
- **Voluntariado Corporativo.**
Nº de personas que han participado en el programa de voluntariado corporativo / Nº total de empleados.
- **Vías Verdes.**
Nº Km de vías cedidos o arrendados para rutas de Vías Verdes.
- **Arrendamiento con criterios sociales.**
Nº de inmuebles arrendados con criterios sociales.
- **Compras con criterios sociales.**
% del importe de contrataciones que incluyen cláusulas sociales en la licitación.

Objetivo Estratégico

**Gobierno
y gestión**

Afianzar el prestigio de Adif como entidad pública bien gestionada y gobernada bajo los principios de ética y transparencia.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Percepción de la población.**
Valoración de encuesta a población general.
- **Código Ético.**
Nº de notificaciones por incumplimiento recibidas a través del portal del Código Ético o por cualquier otro medio.
- **Transparencia.**
Nº de reclamaciones estimadas por el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno/Total de iniciativas respondidas.
- **Plazos de contratación.**
Plazos medios del proceso de contratación por tipos de contratos.

Objetivo Estratégico

PERSONAS

Promover una organización coordinada y flexible con una cultura corporativa que permita potenciar el talento de las personas e impulsar el liderazgo en los distintos niveles y áreas de Adif.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Tasa de multifuncionalidad.**
% de reducción de categorías profesionales respecto a ocupaciones.
- **Pirámide de edad.**
% de trabajadores menores de 51 años.
- **Desempeño del personal de Estructura de Dirección.**
% de valoración en la evaluación de desempeño 360° anual al personal de Estructura de Dirección.
- **Nivel de transferencia.**
Valoración del nivel de transferencia al puesto a través de la encuesta de satisfacción con el proceso de formación.

Objetivo Estratégico

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Implementar una gestión inteligente de los procesos de Adif y reforzar la interacción digital con los clientes.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Estrategia digital.**
Nº de puestos de trabajo adaptados a la nueva estrategia digital.
- **Grado de implantación.**
Nº de proyectos implantados/Nº de proyectos planificados.
- **Calidad percibida por los usuarios.**
Valoración de encuestas de satisfacción.
- **Disponibilidad de los sistemas.**
Nº de minutos en que el sistema no está operativo/Nº de minutos totales.
- **Tramitación electrónica.**
Nº de licitaciones tramitadas electrónicamente.

Objetivo Estratégico

INNOVACIÓN

Orientar la innovación hacia un modelo abierto y participativo que dé respuesta a los retos del sector ferroviario.

ODS y GG.II. impactados



Indicadores (KPIs)

- **Inversión en innovación.**
Millones de € de inversión total en proyectos de innovación.
- **Desarrollo en innovación.**
Nº de productos protegidos como propiedad industrial.
- **Eficiencia de la innovación.**
% de resultados transferidos respecto a los finalizados (internos y externos).
- **Efecto tractor.**
Euros que invierte el sector industrial/Euros que invierte Adif.
- **Colaboración e innovación abierta.**
% ideas y proyectos desarrollados/recibidos (intraemprendimiento, colaboración e innovación abierta).





**CREANDO
EL FUTURO
QUE
QUEREMOS**

