
PERSONAS

Un equipo comprometido

El capital humano es una prioridad para ACCIONA. La Compañía promueve mejoras en materia de atracción y retención del talento, formación y gestión del conocimiento, fomento del compromiso, igualdad de oportunidades y Seguridad y Salud en el Trabajo.

PDS 2015

Retos	Avances
<ul style="list-style-type: none">■ Obtener y/o mantener las certificaciones OHSAS 18001 en todas las actividades operativas con más de 150 empleados directos.	<ul style="list-style-type: none">■ Se ha mantenido la certificación OHSAS en todos los negocios.
<ul style="list-style-type: none">■ Mejorar en un 20% el índice de frecuencia (IF) de accidentes con respecto a 2011.	<ul style="list-style-type: none">■ Reducción del índice de frecuencia en 31,57% respecto al 2011, mejorando los valores previstos.
<ul style="list-style-type: none">■ Alcanzar el 3% de empleo equivalente.	<ul style="list-style-type: none">■ Superación de los requisitos de la Ley General de Derechos de Personas con Discapacidad y su Inclusión Social con un 3,55 % de empleo.
<ul style="list-style-type: none">■ Incrementar la cuota de empleo de personas en riesgo de exclusión social en un 10%, base 2011 (125 contrataciones en 2015).	<ul style="list-style-type: none">■ Incremento de un 12,7% la cuota de empleo de personas en riesgo de exclusión social, establecido en 213 contrataciones para 2015, cifra que incluye la contratación de 37 mujeres víctimas de violencia de género (37,04% más que en 2014).
<ul style="list-style-type: none">■ Incrementar un 0,25% la representación de la mujer en los niveles de gerente sobre resultados a 31/12/14 (18,5%).	<ul style="list-style-type: none">■ Incremento de un 1,57% la representación de las mujeres en el colectivo de gerentes alcanzando el 18,80%.
<ul style="list-style-type: none">■ Diseñar e implantar un Plan de Fomento de la igualdad de oportunidades por razón de género en Australia y Brasil.	<ul style="list-style-type: none">■ Planes implementados en Australia y Brasil.
<ul style="list-style-type: none">■ Alcanzar un 92% el grado de implantación de la valoración de desempeño.	<ul style="list-style-type: none">■ El proceso de valoración de desempeño ha alcanzado un grado de cobertura del 92% en los colectivos sujetos a dicho proceso.
<ul style="list-style-type: none">■ Ligar la retribución variable vinculada a sostenibilidad al 97% de directores y 90% de gerentes.	<ul style="list-style-type: none">■ Más de 3.500 empleados se han beneficiado del Bono ACCIONA frente a los 2.600 del 2014, incluyéndose en el mismo el 97% de los directivos, un 90% de gerentes de estructura y ampliándose a parte del personal técnico y de soporte.

PDS 2015

Retos	Avances
<ul style="list-style-type: none"> ■ Extensión de los programas de formación y desarrollo en EE.UU., México, Chile, Brasil, Canadá, Australia e Italia, llegando al 90% de empleados con acceso a herramientas informáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cumplimiento del objetivo llegando al 100% de cobertura de empleados con acceso a herramientas informáticas.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lanzamiento de un curso de Sostenibilidad para empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lanzamiento de dos cursos desde la Universidad Corporativa, alcanzando 8.535 horas de formación. Los dos cursos han sido: <ul style="list-style-type: none"> ■ Personas: Valores Sostenibles ■ Gestión del Impacto Social

PDS 2020

Retos 2016
<ul style="list-style-type: none"> ■ Adaptar el proceso de revisión de talento para adecuarlo a las nuevas necesidades de la Compañía. ■ Conseguir el 94% de grado de implantación de la valoración de desempeño. Alcanzar la cifra de 10.000 personas evaluadas como objetivo para 2016. ■ Lanzar un programa de desarrollo para nuevos promocionados: ACCIONA Emerging Talent. ■ Lanzar un programa de contenidos para sensibilizar a los empleados frente a los desafíos de transformación digital de la Compañía. ■ Ampliar e impulsar el Plan de Salud y Bienestar en más países. ■ Realizar nuevas campañas de concienciación y participación, alineadas con el lema de la Agencia Europea de Seguridad en el periodo 2016-2017: <i>Trabajos Saludables en cada edad</i>. Dichas campañas van orientadas, mediante la promoción del trabajo sostenible y saludable, hacia el Envejecimiento activo - <i>Antiaging</i> en la vida laboral. ■ Mantener el 100% de la certificación OHSAS 18001 en países con más de 150 FTE propios. ■ Reducir un 5% el índice de frecuencia de empleados propios y subcontractados conforme al valor de 2015 en ACCIONA. ■ Establecer un programa voluntario para el 50% de los proveedores que participan en proyectos o en centros fijos bajo las condiciones del Programa VPP en 2016. ■ Establecer los hábitos de liderazgo en Prevención de Riesgos Laborales para el 20 % de la plantilla de ACCIONA Construcción para el año 2016 (Programas Líder). ■ Establecer un programa conductual para el 100% de los centros fijos y el 20 % de los proyectos de más de un año de duración de ACCIONA Construcción en 2016 (programas BBS4U). ■ Continuar el desarrollo del proyecto Gestión de Proyectos en lo referente a prevención de riesgos laborales. ■ Implantar los estándares formativos de la Global Wind Organization en ACCIONA Energía. ■ Diseñar e implementar la estrategia Triple Zero y los modelos de comportamiento 50:50 y Safety we do para establecer un modelo cultural que favorezca la integración, comunicación y difusión de objetivos, políticas, programas y controles de seguridad y salud en todos los centros y proyectos de ACCIONA Industrial.

» La cultura de seguridad y salud se despliega por todos los centros de operación desde el nivel estratégico hasta el operativo

- ➔ Mejora continua como estrategia de gestión de la prevención de riesgos laborales por centro de trabajo
 - ACCIONA reconocida y acreditada como una de las primeras empresas españolas en desarrollar su programa de Buenas Prácticas en "Promoción de la Salud en el Trabajo"
 - La Compañía y la Associação Brasileira para Prevenção de Acidente, han firmado un convenio con el objetivo de fomentar las mejores prácticas de seguridad y salud y cultura del trabajo
 - Convenio firmado entre el Comité Institucional de Salud e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo de Ecuador y ACCIONA Infraestructuras
- ➔ Más de 485.000 horas de formación ofertadas a empleados de todos los niveles durante el año 2015

El equipo humano, la prioridad

La Compañía mantiene un proceso continuo de adaptación a las necesidades de su negocio y su entorno y, en este sentido, en 2015 ha llevado a cabo una revisión de la estrategia general de Recursos Humanos para los próximos años.

El principal reto de esta revisión ha sido el de actuar como palanca para conseguir un crecimiento rentable de los negocios a nivel global y, con este propósito, es una clave estratégica de la Compañía disponer de la cantidad y calidad de talento en el corto, medio y largo plazo identificados.

En este contexto, el modelo general de gestión de personas se adapta y extiende de manera global en la Compañía, de forma que las políticas y procesos sean comunes, estructurando las prioridades en tres grandes líneas de actuación: selección, disponibilidad del talento y la experiencia del empleado.

Estos ejes principales de la Estrategia de Recursos Humanos se materializarán en los próximos años gracias al lanzamiento de proyectos de largo plazo con objetivos anuales compartidos por toda la organización.

Ejes principales de la Estrategia

1. SELECCIÓN:

el objetivo es atraer a los mejores, incorporando capacidades y conocimientos que complementen al capital humano existente en la Compañía.

1.1 Contratar los mejores:

- Revisión metodología
- Protocolo seguimiento incorporaciones
- Formación entrevistadores

1.2 Talento global y local:

- Mapa de *partners/recruiters*
- Necesidades de Inteligencia de mercado

2. DISPONIBILIDAD DEL TALENTO:

a través del desarrollo de los equipos, facilitando un crecimiento profesional acelerado para los colaboradores de mayor potencial.

2.1 Modelo de carreras

2.2 Revisión del talento

- *Upgrade* proceso
- Ampliación revisión talento
- *Pool* de talento

2.3 Plan de formación global

2.4 Programas de liderazgo

2.5 Revisión gestión del *performance*

3. LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO:

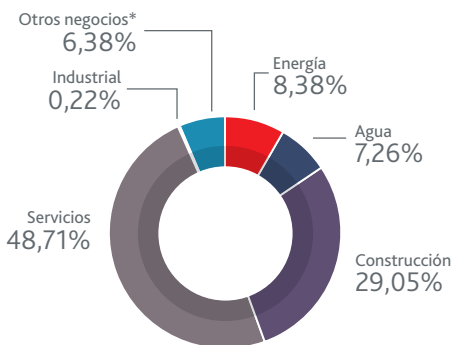
elemento generador de compromiso y transmisor de la cultura.

3.1 Plan experiencia del empleado

LAS PERSONAS, MÁS QUE CIFRAS

A finales de 2015, ACCIONA contaba con una plantilla global de 32.147 personas (un 4,21% menos respecto al año anterior). En este ejercicio no se han producido Expedientes de Regulación de Empleo (o procesos similares de carácter colectivo conforme a la legislación en ningún país donde opera la compañía). Los ajustes de empleo se han producido por cambios en los perímetros de consolidación (por ejemplo, Polonia), finalización o suspensión de proyectos (por ejemplo, Brasil) o ajustes individualizados. Todas las medidas adoptadas diferentes de las derivadas de la finalización de los proyectos han sido temporales y pactadas, a través de un clima de diálogo satisfactorio. Parte del aspecto global de la empresa se refleja en la distribución geográfica de la plantilla: el 35% de la misma trabaja fuera de España. Del mismo modo, ha aumentado el número de personas que desempeña sus cometidos en un país distinto al suyo de origen. En ACCIONA trabajan profesionales de 110 nacionalidades, y la edad media de la plantilla en 2015 ha sido de 42,13 años.

→ **Desglose de la plantilla total por línea de negocio en 2015**



(*) Incluye Bestinver, Corporativo, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

Distribución geográfica de la plantilla
(nº de empleados)

	2014			2015		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Alemania	749	120	869	792	131	923
Argelia	31	3	34	15	0	15
Australia	172	52	224	184	68	252
Brasil	2.162	465	2.627	1.354	345	1.699
Canadá	246	178	424	166	203	369
Chile	1.491	122	1.613	1.074	705	1.780
Colombia	360	261	621	329	198	527
EAU	34	2	36	34	5	39
EE.UU.	138	23	161	182	29	211
Ecuador	23	8	31	19	7	26
España	14.027	6.930	20.957	13.548	7.236	20.784
Gabón	274	31	305	68	26	94
Holanda	24	9	33	30	6	36
Italia	306	23	329	329	41	370
Marruecos	88	16	104	71	9	80
México	509	282	791	936	458	1.394
Perú	71	13	84	187	60	247
Polonia	1.790	899	2.689	907	593	1.500
Portugal	510	586	1.096	617	652	1.270
Rep. Dominicana	35	12	47	30	11	41
Sudáfrica	25	13	38	26	12	38
Venezuela	153	34	187	86	17	103
Resto del mundo	197	62	259	279	71	351
Total empleados	23.412	10.147	33.559	21.263	10.884	32.147

Distribución de la plantilla por tipo de contrato y género

(nº de empleados)

	2014						2015					
	Temporal			Fijo			Temporal			Fijo		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Energía ¹	279	66	345	1.544	486	2.030	225	49	275	1.866	554	2.419
Agua	248	32	280	1.695	435	2.130	239	36	275	1.678	381	2.059
Construcción	1.018	97	1.115	8.903	2.250	11.153	457	139	595	6.920	1.825	8.745
Servicios	2.010	1.455	3.465	6.386	4.470	10.856	2.444	1.878	4.322	5.972	5.366	11.338
Industrial ²	-	-	-	-	-	-	10	6	16	41	15	56
Otros negocios ³	232	136	368	1.267	550	1.817	192	95	287	1.219	542	1.760
Total	3.787	1.786	5.573	19.796	8.190	27.986	3.568	2.203	5.771	17.695	8.681	26.376

(1) En la división de Energía, el incremento de la plantilla fija se debe principalmente a la contratación de personal de estructura en proyectos internacionales por la mayor producción. En concreto destaca el negocio de Energía Industrial en Brasil con las plantas de fabricación de torres o nuevos proyectos como el de Vila Pará. El descenso de la plantilla temporal se explica fundamentalmente por el proceso de "Insourcing" de EE.UU. con personal de O&M (Operación & Mantenimiento) donde empleados procedentes de subcontratas pasan a ser fijos en diversos parques como el de Red Hills.

(2) En 2014, Industrial se reportaba en Construcción.

(3) Incluye Bestinver, Corporativo, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Trasmediterranea. El descenso de otros negocios se explica principalmente por las salidas de personal de Flota en Trasmediterranea.

Nuevas incorporaciones por línea de negocio

	2014			2015		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Energía	625	131	756	607	115	722
Agua	385	55	440	335	64	399
Construcción	4.804	440	5.244	2.532	303	2.835
Servicios	3.061	1.373	4.434	3.635	3.002	6.637
Industrial	-	-	-	29	12	41
Otros negocios*	265	172	437	319	188	507
Total de nuevas contrataciones	9.140	2.171	11.311	7.457	3.684	11.141

(*) Incluye Bestinver, Corporativo, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

Indicadores de gestión

		2013	2014	2015
Cifra de Negocio	Total (millones de euros)	6.607	6.499	6.544
	Coste plantilla/CN (%)	20%	20%	19%
	CN/plantilla (euros)	193.707	193.659	203.564
EBITDA	Total (millones de euros)	1.228	1.087	1.174
	EBITDA/coste plantilla	0,92	0,85	0,93
	EBITDA/plantilla	36.011	32.391	36.519
Costes	Total (millones de euros)	1.334	1.275	1.254

Empleados con derecho a baja por maternidad/paternidad

	2014			2015		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Nº de empleados con derecho a baja por paternidad/maternidad	442	287	729	513	298	811
Nº de empleados que disfrutaron de una baja por paternidad/maternidad	442	287	729	513	298	811
Nº de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad/paternidad	416	280	696	513	298	811
Nº de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad/paternidad y que siguieron en su trabajo durante los doce meses después de volver al trabajo	389	275	664	492	295	787
Ratio de retención*	0,93	0,98	0,95	0,96	0,99	0,97

(*) GRI no establece una definición concreta para el ratio, por lo que para el cálculo del mismo, se reportará el número de personas que permanecen en su puesto de trabajo a 31 de diciembre de 2015, tras haber disfrutado de una baja por paternidad/maternidad en 2015, entre el número de bajas por paternidad/maternidad que se produjeron en ese mismo año (2015).

Desarrollo del capital humano

ACCIONA centra sus esfuerzos en captar a los mejores profesionales y aportarles experiencias únicas de aprendizaje con el objetivo de impulsar su desarrollo profesional. La Compañía trata de ganar ventaja competitiva a través de la potenciación de su mejor activo, el talento de las personas.

ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO

Bajo las directrices de la estrategia de *employer branding* y, en concreto, a través de la metodología ACCIONA TAP (*Talent Acquisition Process*), en 2015 se han desplegado actuaciones orientadas a asegurar la disponibilidad de trabajadores cualificados tratando de llegar a los colectivos más relacionados con las necesidades de la Compañía.

ACCIONA TAP es la solución integral y global de atracción y captación de talento que la Compañía ha desarrollado con el objetivo de dar respuesta a nuevas necesidades. Entre estas necesidades, destaca la búsqueda de perfiles profesionales y personales diferentes, en múltiples lugares del mundo, con nuevos y complejos requerimientos derivados de la diversificación, especialización de los negocios e interculturalidad en la que los empleados de ACCIONA están cada vez más inmersos.

La metodología aporta nuevos métodos de búsqueda y selección adaptados al entorno y situación actual, poniendo el foco en el crecimiento y la expansión internacional. Implantada con éxito en Australia, Brasil, Canadá, Chile, España y México, TAP está estructurada en una serie de herramientas que cubren los diferentes subprocesos de atracción y captación de talento: TAP *employer branding*; TAP *recruitment* y TAP *assessment*.

También, cabe destacar el despliegue de la marca empleadora: *Tu talento para un futuro sostenible*, tanto a nivel interno como a nivel externo. La marca empleadora ACCIONA ha permitido difundir los cuatro atributos clave para la captación del talento: Personas, Excelencia, Innovación y Sostenibilidad.

La presencia de ACCIONA en redes sociales es clave para la captación de talento y la difusión de las ofertas. A través de Twitter (@AccionaJobs), Google+, una página en Facebook enfocada a los candidatos más junior ACCIONA *First Job* y LinkedIn (tanto desde la *career page* como en los grupos sectoriales de infraestructuras, agua y energía), se publican las vacantes semanalmente. Esta difusión multicanal aumenta el reconocimiento de marca a nivel mundial, dando a conocer a los futuros empleados y mejorando en la captación del talento joven.

First Job

La Compañía mantiene una actividad constante de innovación en la actividad de captación de talento y uno de los principales focos de interés es la incorporación de jóvenes titulados *millennials*. Para estos colectivos de personas nativos de las nuevas tecnologías, que buscan incorporarse al mercado de trabajo, se ha lanzado una nueva página de empleo en la red social Facebook: *First Job*.

First Job está dirigido a colectivos de estudiantes y jóvenes profesionales de todo el mundo y cuenta con la siguiente información:

- Aprendizaje sobre Sostenibilidad y la Compañía a través de la participación en juego y en aplicación para móvil: *The Talent Game*.
- Últimas ofertas de becas ACCIONA y universidades de todo el mundo con las que ya tiene convenios de colaboración.
- Cómic para conocer ACCIONA.
- Experiencias de otros jóvenes que ya trabajan con la Compañía.
- Oportunidad de conocer, en función de la titulación, la carrera profesional que puede tener en ACCIONA (*Professional Careers*).

Adicionalmente, la Compañía está presente en ferias de empleo en las universidades y escuelas de negocios para potenciar su marca empleadora e identificar talento cualificado.

La innovación está presente en el *employer branding*. Prueba de ello es la aplicación ACCIONA Jobs para *smartphones* y *tablets* (la aplicación de la Compañía más descargada), donde los aspirantes pueden consultar las ofertas que mejor encajan con su perfil mediante un juego de preguntas y respuestas acerca de la actividad empresarial.

Otras actuaciones significativas en este apartado es el blog Consejos de Empleo, que ha permitido incrementar el *engagement* con los candidatos, gracias a contenidos de calidad e interés para los profesionales en búsqueda activa de empleo.

Desde ACCIONA se ha trabajado para comprender mejor qué hay en la esencia de sus negocios, qué es lo que mueve a la Compañía y le permite seguir creciendo. La aportación que los empleados han transmitido en encuestas, entrevistas y a través de otros muchos canales, ha sido cuidadosamente valorada para entender los puntos fuertes y cualidades de la Compañía.

La presencia de ACCIONA en redes sociales es clave para captar talento y difundir ofertas laborales

Modelos predictivos aplicados a procesos de Recursos Humanos

Debido al aumento de información digitalizada disponible de las personas y la aparición de nuevas tecnologías y metodologías para procesarla, se ha incrementado el potencial de las técnicas de análisis de datos.

Además, la alta variabilidad asociada a determinados procesos de recursos humanos con gran impacto económico, requiere de nuevas capacidades que permitan capitalizar la información en la toma de decisiones.

Por este motivo, ACCIONA ha centrado sus esfuerzos en ello y ha conseguido identificar modelos predictivos con aplicación directa sobre procesos de RRHH, que soporten las decisiones de gestión de talento.

La primera fase del proyecto realiza una investigación de carácter exploratorio, elaborando un modelo que automatiza una regla de decisión organizativa a partir de un algoritmo matemático. Este modelo piloto confirma la viabilidad de aplicar técnicas de predicción a procesos de gestión del talento.

MOVILIDAD

Enmarcado en las Políticas de Traslado Internacional, el proceso de localización de ACCIONA trata de dar respuesta a las necesidades del cada vez mayor número de empleados que, tras la asignación internacional, optaban por permanecer en el país de destino como empleados locales al término de su asignación temporal.

En este sentido, se han establecido procedimientos de localización que incluyen el análisis del impacto de localizaciones en estos países, y especialmente el impacto en materia de jubilación y seguridad social para cada empleado en Australia, Canadá, Estados Unidos, México y Polonia.

En 2015, con el fin de mantener y fomentar la expansión internacional a la vez que se asegura un crecimiento estable y sostenido en los países en los que ACCIONA tiene presencia, se han establecido las siguientes actuaciones:

- **La creación de un grupo especializado.** Más de 160 expertos con un perfil global, un alto nivel de excelencia técnica y competencias interculturales que cuentan con movilidad internacional permanente y se encargan de transmitir el conocimiento a los empleados locales. Esta gestión

pretende dar respuesta a las necesidades cada vez más complejas de la Compañía derivadas del proceso de globalización.

- **Mapa de puestos.** Se ha establecido un mapa de puestos en los se incluye el talento local. Los puestos que pueden estar en asignación internacional se han limitado, así como el periodo de desplazamiento de los mismos. También, se han seguido promocionando los procesos de localización, reduciéndose el número de empleados en asignación internacional temporal de 460 a finales de 2014 a 405 empleados al cierre de 2015. El objetivo de esta estrategia es fomentar el crecimiento estable y sostenido en los países, para lo cual se han establecido procedimientos orientados al desarrollo del talento local.

- **Definición de bandas salariales de acuerdo con la metodología estándar del Grupo.** El objetivo es asegurar la competitividad externa y la equidad interna de los localizados con los empleados locales. Por ejemplo en Arabia Saudí, Australia, EE.UU., India, México, Noruega, Nueva Zelanda, Qatar, Singapur y Sudáfrica. El objetivo es apoyar los procesos de localización y fomento del talento local.

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS Y "SKILL MAPPING"

El modelo de gestión de personas de ACCIONA parte de una exhaustiva identificación de roles, que permite disponer de un modelo e inventario propios que facilitan la consecución de los objetivos y estrategias de negocio.

La Compañía entiende por rol la unidad organizativa básica en la cual se agrupan puestos de trabajo que comparten una misión, unas responsabilidades y unos conocimientos y competencias requeridos en cada posición de la carrera. Este modelo permite conocer las capacidades necesarias para la consecución de los objetivos y estrategias de negocio. El esquema facilita la aplicación homogénea de las políticas de recursos humanos, tanto en selección como en compensación, formación y desarrollo.

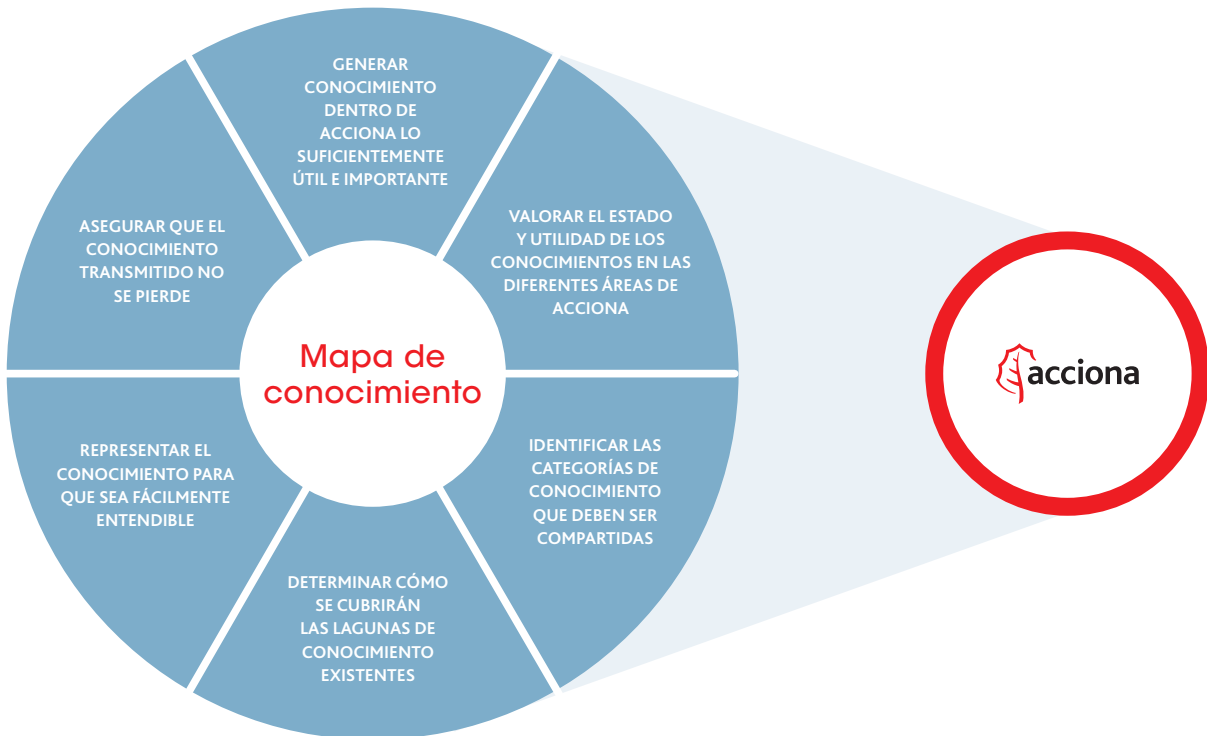
El modelo de clasificación se basa en roles, en familias de actividad y en niveles de contenido organizativo y, contempla la posibilidad de una doble carrera: la técnica y la de gestión.

Además de dicho modelo, existe un mapa de conocimientos que ha servido para identificar las categorías de conocimiento que sirvan de soporte al desarrollo de las estrategias de negocios y a la consecución de las metas de las diferentes áreas de su organización. Este mapa permite identificar dónde se encuentran las fuentes de información clave y seleccionar la información relevante y útil para las diversas áreas.

Sobre la base del mapa de conocimientos existe una aplicación denominada *Mis Conocimientos*, que ha permitido a la Compañía contar con un inventario

de expertos en todos y cada uno de los conocimientos *core*, información crítica para los procesos de movilidad, promoción y la creación de equipos de alto rendimiento. A partir de esta información también se han creado diferentes comunidades de prácticas vinculadas al dominio de conocimiento y especialidades concretas, directamente conectadas con los itinerarios formativos de las escuelas técnicas de la Universidad Corporativa.

ACCIONA sigue trabajando con el objetivo de favorecer el desarrollo profesional de todos y cada uno de sus profesionales, dentro del modelo de desarrollo profesional, que garantiza que todas las personas de la Compañía conozcan su rol y sus competencias, aportando información y herramientas para crecer y mejorar profesionalmente.



UNIVERSIDAD CORPORATIVA

La oferta formativa de la Compañía se articula en torno a la Universidad Corporativa que tiene la misión de garantizar el desarrollo permanente de las personas de forma global a través de la alineación de la formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio, en el marco de una cultura empresarial de sostenibilidad, innovación y excelencia. La Compañía dispone de un centro de formación corporativo, habilitado con múltiples aulas y salas de alta tecnología, así como de un campus virtual (*Learn in ACCIONA*) con más de 2.000 recursos de aprendizaje disponibles en varios idiomas y formatos.

La Universidad Corporativa junto con el Centro de Desarrollo continúa poniendo a disposición de todos los empleados de la Compañía los denominados itinerarios base, diseñados para desarrollar aquellas competencias asociadas al rol de cada persona. Estos itinerarios se componen de una serie de recursos multicanal, disponibles para los empleados en diferentes ediciones durante el año. Están diseñados secuencialmente a través de tres componentes clave: una presentación de la competencia, un vídeo de un experto y bloques de contenidos disponibles en la plataforma corporativa. A medida que se desarrollan los diferentes recursos puestos a disposición, se puede acceder a contenidos nuevos que suponen un mayor

nivel dentro de la competencia trabajada. El número total de horas impartidas asciende en 2015 a 81.020.

Adicionalmente, desde la Business School se han desarrollado, en 2015, programas como el MBA ACCIONA, los programas de formación de capacidades directivas y el programa PDG para mángers. Las facultades funcionales han lanzado programas de formación específicos como Sostenibilidad, Medio Ambiente, Discapacidad, Igualdad y Código de Conducta, entre otros.

En 2015 se ha desarrollado la VII Edición del *Executive MBA in Sustainable Global Business*, donde se ha logrado incluir un enfoque integral de gestión de empresas de manera sostenible, además de contar con módulos específicos sobre el Plan Director de Sostenibilidad (PDS). Ya son más de 170 alumnos los que han finalizado con éxito este programa. Así mismo, se está preparando la VIII Edición del *Executive MBA*, se trata de una edición internacional, en la que participarán 28 profesionales de diferentes negocios y países.

Escuelas técnicas

Las escuelas técnicas de la Universidad Corporativa constituyen el pilar básico para asegurar la disponibilidad de profesionales cualificados y están diseñadas para

impactar en la mejora de la productividad, la excelencia técnica, la especialización y la internacionalización. Así mismo, se continúan consolidando las especialidades e itinerarios de las mismas, así como el desarrollo, mejora y digitalización de nuevos contenidos.

Dentro de las escuelas técnicas se incluyen especialidades y subespecialidades. En cada una de ellas existen itinerarios de formación técnica. Cada itinerario incluye actividades formativas, planteadas como una secuencia pedagógica estructurada. Han tenido una excelente percepción y acogida por la dirección general, las unidades de negocio y los empleados. Cabe destacar algunos de los principales avances:

- Aumento significativo de la oferta formativa y las horas de formación sin incremento de coste.
- Mayor alineamiento de la formación con la estrategia y necesidades del negocio.
- Reducción significativa del *time to market* de los contenidos formativos.
- Contribución a la creación de una cultura innovadora y sostenible en la organización a través de la imagen y contenidos del modelo.

ACCIONA "Emerging Talent"

Para los nuevos promocionados a gestión, ACCIONA ha creado una iniciativa llamada ACCIONA *Emerging Talent* que consiste en iniciar al equipo técnico en la gestión de las competencias. Esto permitirá realizar un asesoramiento al empleado sobre su nuevo rol y sus implicaciones, haciendo

especial hincapié en las habilidades más estrictas de su nueva posición gerencial: liderazgo, negociación, flexibilidad y gestión del cambio. Durante la primera parte se realizará un autodiagnóstico por parte del nuevo gerente en sus competencias críticas, continuando con una oferta formativa de formación

competencial *elearning* y en *streaming* (directo/grabado) y *best practice* por parte de perfiles top de la Compañía. Finalmente, se tendrá en cuenta la transferencia del aprendizaje obtenida, concluyendo con una evaluación postformación en las habilidades desarrolladas durante el programa.

Gestión de carreras globales

Para mantener y fomentar la expansión internacional de la Compañía, resulta crítico atraer, retener y motivar a los expertos con perfil global para que continúen su labor como impulsores del negocio.

Por ello, la gestión de carreras globales es una de las iniciativas estratégicas de la Compañía para el periodo 2015-2017.

A través de esta iniciativa se identificaron los perfiles de mayor impacto y especialización en la Compañía. Finalmente se encontraron más de 160 personas en distintas divisiones de negocio para que actúen de elemento transmisor del conocimiento en los países donde son enviados.

Los profesionales identificados en todos estos puestos recibirán una atención especializada en los siguientes ámbitos:

- Posicionamiento diferenciado en su retribución fija en relación a su banda de referencia.
- Retribución específica relacionada a su movilidad internacional.
- Formación y desarrollo: formación técnica y en competencias específica.
- Comunicación interna: visibilidad interna y externa como experto.

Liderado por la Alta Dirección y Recursos Humanos, se ha establecido un Comité global por negocio para realizar el seguimiento de los profesionales adscritos al programa.

Para mantener y fomentar la expansión internacional de la Compañía, **resulta crítico atraer, retener y motivar a los expertos con perfil global**

Así mismo, la Universidad Corporativa cuenta con un proceso de evaluación de la eficacia de la formación que ha sido implantado a lo largo del año. Dicho modelo permite evaluar la transferencia de conocimiento al finalizar los programas, conocer la contribución de la formación en mejoras concretas en el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo, evaluar el impacto de la formación en los resultados de negocio y medir el retorno de la inversión en formación.

Durante el 2015, se ha procedido a automatizar este proceso de detección y de análisis de la eficacia de la formación a través de la intranet corporativa. Como resultado de este proceso se han incrementado en un 40% las peticiones de formación a través del proceso de detección de necesidades formativas para el ejercicio 2016.

Niveles de evaluación

Nivel 5 ROI	Retorno de la inversión.	Análisis del impacto de la formación en indicadores de negocio seleccionados.
Nivel 4 Resultados	Resultados de negocio que se logran con la formación.	Cuestionario de evaluación de la eficacia de la formación.
Nivel 3 Comportamiento	Cambios que se han producido en el puesto de trabajo de la persona que ha asistido a la formación.	Cuestionario de evaluación de la eficacia de la formación.
Nivel 2 Aprendizaje	Determinar si se ha producido una transferencia de conocimientos y propiamente un aprendizaje.	Test de evaluación de conocimientos a la finalización del itinerario formativo.
Nivel 1 Reacción	Equivala a medir la satisfacción de los participantes.	Cuestionario de evaluación cumplimentado por el alumno una vez finalizado el curso.

Otras formaciones en materia de sostenibilidad

Durante 2015 se han llevado a cabo dos nuevos cursos lanzados desde la Universidad Corporativa en relación con la sostenibilidad:

- **Personas: Valores Sostenibles.** Este curso cuenta con una duración de cinco horas, es *online* y tiene alcance global a todos los empleados con acceso a InterACCIONA.
- **Gestión del Impacto Social.** Cuenta con una formación *online* y tiene duración de cuatro horas.

De ambos cursos se han enviado cuatro ediciones en 2015. En total han supuesto **8.535 horas de formación.**

Las personas identificadas en el proceso de revisión del talento, participarán en los diferentes programas diseñados por la Compañía para que puedan asumir mayores responsabilidades en un futuro. A continuación, se destacan algunos:

Programa PDG

El área de formación y desarrollo corporativo de ACCIONA en colaboración con recursos humanos de los negocios y ESIC, ha puesto en marcha el Programa de Desarrollo de Gerentes, ACCIONA PDG. Este programa se dirige al colectivo de gerentes y expertos de todas las divisiones y negocios de la Compañía.

El Programa se estructura en cuatro bloques: Estrategia, Implantación, Finanzas y Marketing, que se desarrollan a lo largo de dos años. La metodología combina el método del caso (trabajos individuales y grupales de análisis de casos

Formación impartida por categoría profesional y género

		2015					
		Directivos	Gerentes	Técnicos	Soporte	Operarios	Total
Nº total de horas recibidas	Hombres	10.060,93	56.064,02	112.665,00	11.311,77	159.783,82	349.885,53
	Mujeres	1.140,75	15.278,68	69.588,89	24.995,59	25.555,80	136.885,53
	Total	11.201,68	71.342,70	182.253,89	36.307,36	185.339,62	486.445,24
Alumnos	Hombres	408	3.264	9.940	1.281	20.781	35.674
	Mujeres	42	946	5.544	2.410	3.075	12.017
	Total	450	4.210	15.484	3.691	23.856	47.691
Horas de formación empleado/año	Hombres	39,92	39,21	33,99	25,08	10,10	16,46
	Mujeres	33,55	46,16	40,74	26,34	3,25	12,55
	Total	39,17	40,51	36,28	25,93	7,83	15,13

Inversión en formación impartida en 2015

	Directivos y gerentes	Técnicos	Soporte	Operarios	Total
Inversión total	2.519.332,11	3.115.529,88	506.563,97	2.542.839,74	8.684.265,69
Inversión empleado/año	1.230,74	620,25	361,83	107,39	270,14

—internos ACCIONA y externos—) con *workshops* presenciales. En total han sido 200 horas de trabajo formativo que han culminado con una elevada tasa de éxito del Programa.

Programa T-MAX

Durante 2015, la Compañía ha continuado con el desarrollo de las habilidades y capacidades del colectivo de técnicos, a través de programas como T-Max.

El Programa T-Max es un programa de formación en competencias dirigido especialmente al equipo de técnicos de ACCIONA. El objetivo del programa es avanzar en la consolidación de las competencias recogidas en el rol de técnico y marcadas como necesidad de desarrollo durante el proceso de valoración del desempeño.

Este programa se ha diseñado en colaboración con la Escuela de Organización Industrial de Madrid (EOI) y cuenta con la participación de expertos y conferenciantes profesionales del *top ten* del *management* español.

En el programa han participado los profesionales con los roles de: Técnico I-II-III y Responsable (Técnico IV). El programa realizado durante el año 2015, ha contado con la participación de 721 empleados con un total de 10.815 horas y se han trabajado las siguientes competencias: organización y planificación, iniciativa e innovación, comunicación y calidad de gestión.

Retención del talento

ACCIONA tiene el objetivo de mejorar la capacidad profesional de las personas alineando las expectativas individuales con objetivos estratégicos de la Compañía. Su modelo de gestión de personas se basa en políticas e iniciativas relacionadas con la consecución de un alto desempeño por parte de todos los empleados, la importancia de lograr su compromiso y la compensación objetiva por los resultados obtenidos.

VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

ACCIONA tiene como objetivo impulsar el desarrollo de una cultura de alto rendimiento de las personas y evaluar, a través de un proceso propio de valoración del desempeño, los objetivos establecidos. Para lograrlo, la Compañía dispone de herramientas integradas en un único entorno tecnológico, que permite estandarizar los calendarios y la calibración de los resultados en más de diez países.

Concretamente, la valoración del desempeño es el proceso anual de planificación, seguimiento y evaluación de los objetivos que cada mánager define con cada colaborador y miembro de su equipo. Esta herramienta permite mejorar la capacidad profesional de las personas y definir cómo contribuir al logro de los retos de ACCIONA alineando expectativas individuales con objetivos estratégicos de la Compañía.

El grado de implantación en ACCIONA se ha extendido (84% en 2011, 86% en 2012, 88% en 2013 y 90% en 2014), hasta llegar a un 92% de los colectivos sujetos a la realización del proceso en 2015.

El proceso de valoración de desempeño, monitorizado en el largo plazo, ha permitido evaluar a 9.481 personas, entre las que se han identificado a 678 personas promocionadas a lo largo de 2015, lo que representa un 2,5% de la

plantilla global (y un 6,5% del grupo de referencia), un colectivo de seguimiento importante para la Compañía.

COMPENSACIÓN

Las políticas de compensación de la Compañía son diseñadas e implementadas con criterios de objetividad y competitividad externa e interna. En la parte de la retribución variable es destacable la consolidación del Bono ACCIONA.

En España, el Plan de Retribución Flexible ha alcanzado a 1.627 trabajadores en 2015, frente a los 1.778 empleados en 2014, lo que implica una reducción aproximada del 8% causada por los cambios normativos que han provocado la desaparición de ventajas para la adquisición de equipos informáticos y alquiler de vivienda. Al igual que en el ejercicio 2014, el producto más contratado a lo largo del año ha sido el

seguro médico, por encima de la guardería, tarjeta de transporte, formación, tickets comida, entre otros.

Bono ACCIONA

El Bono ACCIONA, implantado en 2012, es el programa para los empleados que tienen retribución variable y que incluye resultados financieros de la Compañía y objetivos individuales, basado en métricas objetivas y preestablecidas.

De acuerdo con los objetivos establecidos en el PDS, el Bono ACCIONA se ha extendido a nivel internacional en todas las divisiones y en los principales países.

En 2015, más de 3.500 empleados, frente a los 2.600 del 2014, se han beneficiado del Bono ACCIONA, incluyéndose al 97% de los directivos, el 90% de gerentes de estructura y ampliándose a parte del personal técnico y de soporte. En

Empleados sujetos a valoración del desempeño por género y categoría profesional

		2014			2015		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Número de empleados sujetos a valoración del desempeño	Directivos	264	30	294	252	34	286
	Gerentes	1.471	304	1.775	1.226	288	1.514
	Técnicos	3.405	1.793	5.198	3.021	1.583	4.604
	Soporte	151	319	470	70	219	289
	Operadores	1.238	157	1.395	865	96	961
	Total	6.529	2.603	9.132	5.434	2.220	7.654
% de la plantilla total sujeta a valoración del desempeño*	Directivos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Gerentes	77%	90%	80%	94%	98%	95%
	Técnicos	83%	76%	81%	95%	99%	96%
	Soporte	179%	199%	193%	55%	73%	68%
	Operadores	103%	84%	100%	80%	82%	80%
	Total	89%	94%	90%	91%	94%	92%

* La plantilla total sujeta a valoración del desempeño no incluye los operarios ni los puestos de soporte administrativo con menor grado de cualificación (roles de niveles inferiores a cuatro para operarios e inferior a dos para los empleados de soporte administrativo).

Nota: algunos colectivos tienen porcentajes sujetos a valoración del desempeño por encima del 100%, ya que en ocasiones, se incorporan al proceso operarios o personal de soporte de niveles básicos.

el ámbito internacional, el Bono se ha aplicado en Alemania, Argelia, Australia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Emiratos Arabes Unidos, Estados Unidos, Gabón, India, Italia, Marruecos, México, Omán, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, Sudáfrica, Suecia, Trinidad y Tobago, Venezuela.

La estructura de objetivos es homogénea e incluye:

- Objetivos globales de la Compañía, con un peso de al menos un 10% para todos los empleados y un 15% en el caso de los directivos.
- Objetivos de división, empresa, país o unidad con cuenta de resultados propia.
- Objetivos individuales, medidos a través de la valoración del desempeño.

Adicionalmente, el Bono incluye aproximadamente un 3,5% de objetivos ligados a sostenibilidad definidos para cada una de las divisiones en el marco de las áreas del PDS:

- Mejora de los procesos de innovación.
- Implantación del modelo anticorrupción.
- Reducción consumos energéticos.
- Implantación de la Gestión del Impacto Social.
- Mejora del índice de frecuencia de accidentes.
- Porcentaje de contrataciones de personas con minusvalía o riesgo de exclusión social.

- *Rating* de proveedores según criterios ambientales, sociales y éticos.

- Presentación a clientes de la estrategia de sostenibilidad.

SATISFACCIÓN Y COMPROMISO

La Compañía está interesada en saber los factores que más influyen en la satisfacción y compromiso de sus empleados. Por ello, en febrero de 2015 se lanzó la encuesta de clima y compromiso de ACCIONA a nivel global. Esta se envía cada dos años; en cinco idiomas (español, inglés, francés, italiano y portugués); en formato *online*; para empleados con correo electrónico; y en papel.

La participación fue del 55% de los empleados invitados a responder el cuestionario. En total se han recibido 4.821 respuestas. También se han obtenido 860 comentarios y opiniones. Respecto a la última encuesta realizada en 2013, no hay grandes variaciones y se concluye lo siguiente:

- El 81% está personalmente comprometido con los resultados a alcanzar.
- El 78% recomendaría ACCIONA como una buena empresa para trabajar.
- El 81% está dispuesto a invertir voluntariamente un esfuerzo extra en el trabajo.

El dato global de compromiso obtenido ha sido de un 61% (tres puntos porcentuales menos que en la anterior edición, pero dos puntos porcentuales por encima de su *benchmark* global).

Tras la encuesta, la Compañía ha identificado los factores que más influyen en el compromiso de ACCIONA y cuáles son aquellos en los que se puede mejorar:

- La autonomía de los profesionales, la conciliación, la seguridad y la relación con los jefes o responsables. Esto indica que lo que más influye en el compromiso y en lo que se considera que se debe seguir trabajando para mantener los buenos resultados obtenidos.

- Las áreas de mejora se mantienen dentro las más habituales en este tipo de estudios como son las valoraciones de las retribuciones, las políticas de retención y valoración de los profesionales, entre otros más específicos dentro de cada división, negocio y países.

También se identificó un punto fuerte en cuanto al compromiso con la sostenibilidad, un 74% de los empleados intentan reflejar en su actividad diaria y en la medida de sus posibilidades el compromiso de sostenibilidad de ACCIONA.

La información general de resultados de la encuesta se ha comunicado a través de la intranet de la Compañía. Además, se han elaborado informes por divisiones, negocios, países y funciones que se han desplegado de forma segmentada. En función de los resultados obtenidos, los equipos de recursos humanos y de dirección han definido planes de acción específicos que se monitorizarán durante los próximos 18 meses.

Por otro lado, en el último informe MERCO Talento 2015, que establece las compañías de referencia en las que trabajar en España, ACCIONA se postula de nuevo en el primer puesto en el *ranking* sectorial de Infraestructuras, Servicios y Construcción. En el *ranking* general, ACCIONA se posiciona en el puesto 28 entre las 100 mejores compañías para trabajar.

Cobertura de los trabajadores

En ACCIONA, prácticamente la totalidad de los colectivos de empleados está cubierto por las regulaciones colectivas laborales en los diferentes países en los que operan. En determinados países y por razones de puesta en marcha o marco de legislación, puede haber colectivos mínimos de trabajadores que no estén cubiertos, en todo caso inferior al 1% de la plantilla total.

Los convenios o acuerdos colectivos y/o de condiciones colectivas se firman en todas las obras y proyectos; excepto en aquellos países donde la afiliación sindical o la representación sindical no es práctica normalizada o incluso se considera ilegal. En estos casos se han establecido mecanismos de control de las condiciones pactadas tanto propias de la Compañía como de sus proveedores. ACCIONA es miembro de la Internacional Sindical de la Construcción y la Madera BWI que da cobertura a todas las obras en los sectores en los que trabaja.

Sólo en España, la Compañía cuenta con más de 850 representantes legales de los trabajadores y se aplican más de 350 convenios colectivos de diferentes ámbitos.

Por otra parte, dentro de los beneficios sociales que ACCIONA ofrece a sus empleados, durante el ejercicio 2015, destacan las pólizas de accidente, de vida, seguro médico, de asistencia en viajes y de salud internacional para el personal expatriado.

Además, a través de la intranet corporativa se facilita un apartado de ofertas para empleados Tu Club donde se han gestionado 187 ofertas en 2015, lo que ha supuesto 381.962 visitas. Las ofertas presentan descuentos o condiciones especiales para compras o servicios para los empleados de ACCIONA.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

La inclusión y la diversidad son los dos valores clave para la gestión de las personas en ACCIONA recogidos en su Código de Conducta. En este marco es donde la Compañía trabaja para conseguir la igualdad real de oportunidades para todos los colectivos que la conforman y la integración del factor diversidad como elemento estratégico de la gestión de personas.

Como respuesta a este compromiso, la Compañía viene desarrollando su política de gestión de la diversidad, un proceso de apoyo continuado a la incorporación de la mujer a los equipos de gestión de la Compañía.

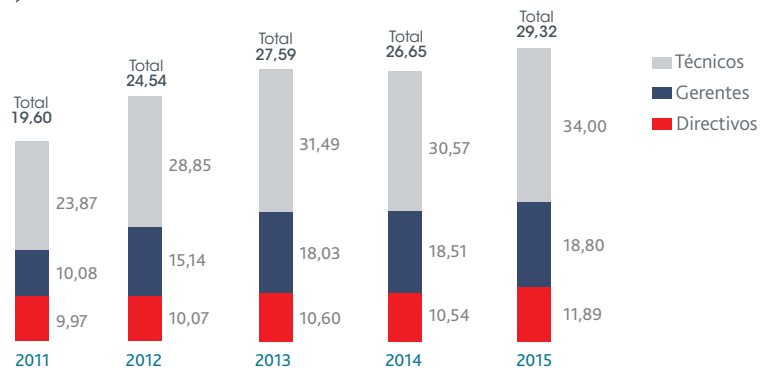
Como muestra de ello, ACCIONA ha llevado a cabo una monitorización de la participación de las mujeres

en el colectivo de personas tituladas (técnicos, gerentes y directivos), que se inicia con la implantación de la estrategia de Recursos Humanos lanzada en 2011. Esto permite garantizar un volumen adecuado de personas que garantice la igualdad de género en los equipos de directivos actuales, como en futuras promociones de gerentes a directivos.

Resultado de esta monitorización, se ha experimentado un incremento significativo de la proporción de mujeres, hasta un total del 29,32% del total, representando un incremento de casi 10 puntos porcentuales en cinco años.

A continuación se muestra el porcentaje de mujeres en el colectivo de personas tituladas:

→ Mujeres en el colectivo de personas tituladas (%)



Sobre el total de la plantilla, el porcentaje de mujeres es del 33,86%.

Además, la Compañía lleva a cabo iniciativas de sensibilización interna

en materia de discapacidad, igualdad, diversidad de género y edad entre otras. También se imparten cursos a través de la plataforma *elearning* corporativa sobre igualdad y diversidad.

Desglose de la plantilla por categoría profesional y género

(% de empleados)

	2013			2014			2015		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Directores	253	30	283	263	31	294	252	34	286
Gerentes	1.291	284	1.575	1.325	301	1.626	1.430	331	1.761
Técnicos	3.498	1.608	5.106	3.182	1.401	4.583	3.315	1.708	5.023
Soportes	1.137	1.945	3.082	714	1.185	1.898	451	949	1.400
Operadores	15.322	6.213	21.535	15.758	6.774	22.532	15.507	7.829	23.336
Otros*	1.946	582	2.528	2.341	285	2.626	308	33	341
Total empleados	23.447	10.662	34.108	23.583	9.976	33.559	21.263	10.884	32.147

(*) La categoría de Otros corresponde a personal que no está identificado dentro del modelo de roles. En su mayoría son empleados de Mostostal Warszawa, más alguna UTE gestionada donde no se aplica el modelo.

Rotación por género, edad y lugar de trabajo

(%)

	2013	2014	2015
Rotación de hombres	2,82	2,37	4,51
Rotación de mujeres	2,23	3,12	5,01
Rotación de personas menores de 30 años	2,60	2,62	11,52
Rotación de personas de 30 a 50 años	5,21	5,24	6,55
Rotación de personas mayores de 50 años	2,23	3,12	4,48
Rotación de personas que trabajan en España	2,59	1,46	1,42
Rotación de personas que trabajan fuera de España	2,65	5,11	5,62
Rotación total	3,65	3,78	5,15
Rotación voluntaria	1,93	2,85	4,66

Durante 2015 se ha producido una mejora en los sistemas de reporte de datos, que ha permitido alcanzar una mayor visibilidad sobre la estructura de la rotación de empleados. En este sentido, la rotación voluntaria reportada en 2015 representa un dato de mayor calidad en el área internacional, y recoge las suspensiones temporales de servicios en la División de Servicios en México, que en el sistema se recogen como bajas voluntarias. Si se excluye ese efecto, la tasa de rotación voluntaria sería de 3,06 y la tasa de rotación total de 3,91.

Distribución de la plantilla por género

(% de empleados)

	2012	2013	2014	2015
Hombres	67	69	70	66
Mujeres	33	31	30	34

Desglose de la plantilla por categoría profesional y franja de edad

(% de empleados)

	2013				2014				2015			
	< de 31	De 31 a 50	> de 50	Total	< de 31	De 31 a 50	> de 50	Total	< de 31	De 31 a 50	> de 50	Total
Directores	-	156	127	283	-	172	122	294	-	163	123	286
Gerentes	14	1.099	462	1.575	11	1.200	415	1.626	9	1284	468	1.761
Técnicos	680	3.535	891	5.106	632	3.243	708	4.583	722	3.627	674	5.023
Soportes	329	1.734	1.019	3.082	301	1.109	488	1.898	263	852	285	1.400
Operadores	3.009	12.312	6.214	21.535	2.837	12.945	6.749	22.532	3.092	13.278	6.966	23.336
Otros*	405	1.506	617	2.528	624	1.558	444	2.626	42	178	121	341
Total empleados	4.437	20.342	9.329	34.108	4.405	20.227	8.927	33.559	4.128	19.382	8.637	32.147

(*) La categoría de Otros corresponde a personal que no está identificado dentro del modelo de roles. En su mayoría son empleados de Mostostal Warszawa (periodo 2013-2014) más alguna UTE gestionada donde no se aplica el modelo.

Brecha salarial

Colectivo	2014		Brecha salarial bruta 2014	2015		Brecha salarial bruta 2015	Diferencia puntos porcent.
	Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		
Directores	101,50	87,00	14,36%	101,37	89,86	11,35%	-3,01
Gerentes	103,20	86,00	16,68%	103,27	85,73	16,99%	0,31
Técnicos	102,80	93,70	8,86%	103,47	93,40	9,73%	0,87
Soportes	90,30	105,70	-17,09%	85,13	106,93	-25,60%	-8,52
Operadores	98,60	103,10	-4,57%	96,79	106,25	-9,78%	-5,21
Otros*	101,60	86,90	14,45%	103,67	66,01	36,33%	21,88
Total	101,90	95,60	6,22%	101,88	96,394	5,39%	-0,83

(*) La categoría de Otros corresponde a personal que no está identificado dentro del modelo de roles. En su mayoría son empleados de Mostostal Warszawa, más alguna UTE gestionada donde no se aplica el modelo.

En lo referido a la no discriminación de las personas con discapacidad o en riesgo de exclusión sociolaboral, el Código de Conducta de ACCIONA constituye la guía que debe guiar el comportamiento en todas las empresas de la Compañía. El Código fomenta la igualdad efectiva, término que en la práctica consiste en promover la diversidad de género así como el desarrollo profesional y personal de todos los empleados, asegurando la igualdad de oportunidades. De la misma manera, no se acepta ningún tipo de discriminación en el ámbito profesional por motivos de edad,

raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional, orientación sexual, origen social o discapacidad.

Durante el año 2015, ACCIONA ha alcanzado y superado el porcentaje de empleo equivalente de personas con discapacidad en España, objetivo del PDS 2015, fijado en el 3% y situado en el 3,55%. Destacar de este porcentaje, que un 2,80% pertenece a empleo directo, 1,08% superior al año anterior, y reflejando la apuesta de la Compañía por la inserción laboral directa.

Por otra parte, los datos de empleo indirecto, corresponden al 0,75% restante, porcentaje que se alcanza a través de 2.692.794,71 euros en Compras a Centros Especiales de Empleo y más de 22.000 euros en donaciones a fundaciones y entidades del tercer sector.

En esta línea, ACCIONA renovó en 2015 su certificación Bequal con la calificación Bequal Plus en varios de sus negocios, un sello en materia de discapacidad el cual certifica no sólo el cumplimiento de la ley, sino también el compromiso con la discapacidad y la responsabilidad social por parte de ACCIONA, convirtiéndose así en una de las primeras corporaciones en obtener este certificado y cuyo alcance afecta a un total de 16 empresas de la Compañía, las cuales han sido auditadas para la concesión de dicho sello.

Todas las líneas de negocio de la Compañía están cubiertas por planes de igualdad en España. Adicionalmente, ACCIONA Ingeniería, ACCIONA Facility Services y ACCIONA Energía cuentan con el distintivo de Igualdad.

Respecto a la participación de la Compañía en iniciativas en el ámbito de la integración sociolaboral, se destacan las siguientes:

- **Día Internacional de las Personas con Discapacidad.** En 2015, ACCIONA se adhirió al Día Internacional de las Personas con Discapacidad, iniciativa de sensibilización que ayuda a la realización de un balance interno para analizar lo que se ha logrado en materia de discapacidad.
- **Acuerdos con Fundaciones.** ACCIONA es patrono fundador y colabora con la Fundación Integra en la inserción de todo tipo de colectivos en riesgo de exclusión social (125 Contrataciones en 2015). Así mismo, la Compañía también trabaja con Cruz Roja para la inserción laboral de colectivos en riesgo, fruto de la ampliación del acuerdo inicial para la inserción de mujeres víctimas de violencia de género (15 Contratos en 2015), y con la Fundación Adunare, estableciendo acuerdos para la promoción e integración social, educativa, cultural y laboral de personas con dificultades de inserción o en situación de desventaja social (dos contratos en 2015). A través del acuerdo en ACCIONA Facility Services con Norte Joven, la Compañía colabora en la inserción y promoción de jóvenes en situación desfavorable en Madrid. ACCIONA colabora con la Fundación Carmen Pardo-Valcarce para contribuir a la difusión interna a todos sus empleados de sus iniciativas. El objetivo de esta fundación es trabajar por los derechos y la participación de las personas con discapacidad intelectual en la sociedad. La Compañía también colabora directamente con los servicios de empleo de los ayuntamientos para la promoción

de los jóvenes en el mercado ordinario de trabajo.

- **"Ante la violencia de género ACCIONA no mira a otro lado".** La Compañía colabora con Cruz Roja en la inserción laboral de víctimas de violencia de género, así como en la sensibilización social a través de la comunicación a todos los empleados. En 2015 se apoyó la campaña "Ante la violencia de género ACCIONA no mira a otro lado" de la Fundación Integra, de la cual la Compañía es patrono fundador, enfocada en los más vulnerables de la violencia de género: los hijos e hijas de las mujeres víctimas de violencia de género. En 2015, ACCIONA contrató a 37 personas procedentes de este colectivo.
- **Inclusión laboral de mujeres víctimas de violencia de género.** ACCIONA, junto con el Ministerio de Sanidad, Igualdad y Servicios Sociales, participó en la jornada Inclusión laboral de mujeres víctimas de violencia de género. En la jornada, representantes de instituciones noruegas y españolas, entre ellas la Compañía, analizaron y pusieron en común las mejores prácticas para fomentar la integración laboral de las mujeres que han sido víctimas de violencia de género. El evento fue organizado por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, en colaboración con la Oficina del Defensor de la Igualdad y contra la Discriminación de Noruega. El encuentro tuvo lugar en el marco del programa de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral y Familiar que cofinancia Noruega dentro de los Fondos del Espacio Económico Europeo (EEA *grants*). Las prácticas que se llevan a cabo en España a través de iniciativas

y programas en colaboración entre ministerio y empresas son un referente internacional.

- **Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.** El día 25 de noviembre de 2015, ACCIONA participó en el Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer contribuyendo con iniciativas de sensibilización e información a empleados sobre violencia de género. Así mismo, apoyó la campaña del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad "Hay salida".
- **Día Europeo por la Igualdad Salarial.** En febrero de 2015, ACCIONA se adhirió por primera vez a la iniciativa de sensibilización sobre brecha y diferencias salariales entre hombres y mujeres Día Europeo por la Igualdad Salarial de la Comisión Europea. Se facilitó información a los empleados sobre los datos de brecha salarial de género, balance de datos propios y comparación con los datos medios en España y Europa.
- **Programas personas en riesgo de exclusión social.** ACCIONA cuenta con programas de inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social y en 2015 se contrataron a 125 personas. Entre los convenios y acuerdos que lleva a cabo, destaca el "Convenio Inserta" con la Fundación FSC Inserta para la inserción de personas con discapacidad, la colaboración con el Consejo Superior de Deportes para la inserción de deportistas de alto nivel, la colaboración con la Fundación Universia para la inserción de personas universitarias con discapacidad, entre otros.

Salud y seguridad en ACCIONA

La Compañía trabaja constantemente en la mejora de la seguridad y salud de sus trabajadores, con un enfoque preventivo. Durante 2015, se ha continuado trabajando en la ampliación de las políticas de las divisiones en el ámbito internacional. Para ello, se han estandarizado los criterios mínimos comunes de prevención a implantar en todas las divisiones. Así mismo, se ha puesto énfasis en lograr una mayor integración de la línea de mando en temas relativos a prevención. Como modelo de gestión, la Compañía se basa en el estándar OHSAS 18001.

ACCIONA utiliza como medios de consulta y participación a nivel nacional los comités de seguridad y salud; el correo Prevención Madrid, y buzones de sugerencias, y en la participación en evaluaciones de riesgo, realiza visitas de seguridad e investigaciones de accidentes, entre otros, para asegurar la participación de los colectivos implicados.

En 2015, en paralelo a la introducción de tecnologías en el ámbito de la seguridad y salud, se han implantado proyectos basados en aspectos conductuales de la organización (Proyectos BBS4U y Proyecto LIDER), adecuados a los niveles y ámbitos de la Compañía, con el objetivo de fortalecer la cultura de seguridad y mejora del clima laboral, siendo sus puntos fuertes el liderazgo visible y el fomento de conductas de seguridad con un enfoque de refuerzos positivos.

A lo largo del ejercicio 2015, se han desarrollado nuevas iniciativas en el proyecto PSB orientadas hacia una salud integral de los trabajadores y la cadena de suministro. Para ir un paso más en la salud laboral orientándola hacia una salud integral, se facilitan herramientas para desarrollar la atención plena y reducir el estrés (*mindfulness*).

Cabe destacar que existen acuerdos formales locales o internacionales con los sindicatos y Administraciones Públicas para cubrir algunos asuntos relacionados con la salud y la seguridad.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD

Los datos de siniestralidad de la Compañía son un claro reflejo del compromiso de ACCIONA en materia de prevención de riesgos laborales. Es relevante destacar que, por cuarto año consecutivo, ha habido cero accidentes mortales relacionados con la propia actividad productiva.

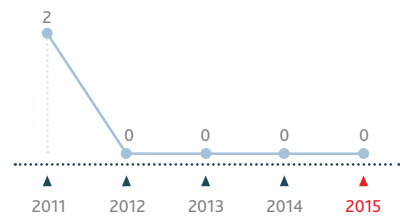
Según indica el gráfico mostrado a continuación, el índice de frecuencia mantiene una línea descendente respecto al 2011, con un ligero repunte en 2015 en empleados propios. El objetivo del Plan Director de Sostenibilidad 2015 de mejorar un 20% el índice de frecuencia en 2015 se ha conseguido, con una mejora del 31,57% respecto a los niveles de 2011. Además, se ha conseguido una mejora de un 8,62% respecto a resultados de 2014 en empleados propios y externos.

Índice de frecuencia 2015 (global)

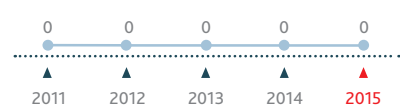
División	Contratistas	Empleados
Agua	0,28	4,11
Corporación	0,00	0,00
Energía	1,61	1,64
Construcción	2,86	1,56
Servicios	2,14	5,22
Industrial	1,42	9,07
Otros Negocios*	0,00	1,86
Total	1,71	3,94

(*) Incluye Bestinver, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

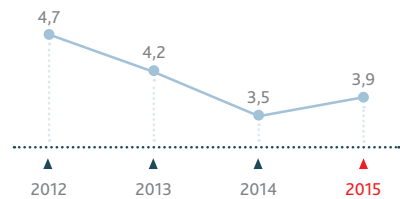
→ Evolución de accidentes fatales a nivel nacional (empleados propios)



→ Evolución de accidentes fatales a nivel internacional (empleados propios)

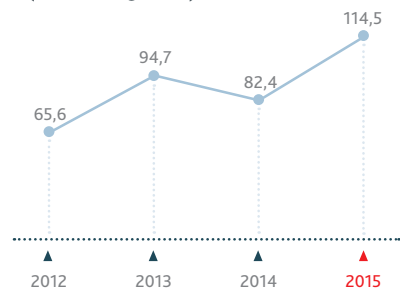


→ Índice de frecuencia empleados (alcance global)



OHS - IF = (Nº Accidentes con pérdida de trabajo / Nº horas trabajadas) x 200.000.

→ Índice de gravedad empleados (alcance global)



OHS - IF = (Nº Accidentes con pérdida de trabajo / Nº horas trabajadas) x 200.000.

Indicadores de accidentabilidad para empleados de ACCIONA

Colectivo	2014		2015	
	I. Gravedad*	I. Frecuencia**	I. Gravedad*	I. Frecuencia**
Corporación	0,5	0,5	0,0	0,0
Construcción ⁽¹⁾	74,4	3,1	37,4	1,6
Agua	75,4	2,6	92,3	4,1
Energía	17,6	1,3	39,8	1,6
Servicios	91,7	4,1	156,4	5,2
Otros Negocios ⁽²⁾	134,7	4,0	138,9	1,8
Industrial	54,4	2,5	92,9	9,1

(*) OOHS-I. Gravedad: (Nº Jornadas perdidas por accidente de trabajo/Horas trabajadas) x 200.000.

(**) OHS-I. Frecuencia: (Nº Accidentes con pérdida de trabajo/Horas trabajadas) x 200.000.

(1) Construcción incluye ACCIONA Infraestructuras, S.A., ACCIONA Concesiones, S.A., ACCIONA Mantenimiento de Infraestructuras, S.A. y ACCIONA Ingeniería, S.A.

(2) Incluye Bestinver, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

Los índices de gravedad y frecuencia han disminuido en ACCIONA Corporativo y en ACCIONA Infraestructuras, mientras que en el resto de negocios, han aumentado. Esto se debe fundamentalmente al crecimiento de actividades intensivas en mano de obra de cualificaciones básicas y actividades de servicios.

Respecto a la tasa de absentismo, se incluye un desglose por división y línea de negocio de los datos de 2015 que se realiza de forma común y homogénea para todos los países donde la Compañía tiene actividad relevante bajo el indicador del estándar internacional.

En aquellos países como Bélgica, Países Bajos o Nicaragua donde el número de empleados es muy reducido, y/o donde la actividad está concentrada en proyectos de Facility Services que presentan una alta temporalidad, los índices de absentismo locales se pueden ver distorsionados al reducirse el denominador (horas trabajadas).

Índice de absentismo de empleados por línea de negocio (personal propio)

	2014	2015
Corporación ⁽¹⁾	524,1	368,8
Agua	795,3	640,2
Energía	26,7	41,6
Construcción	267,0	474,6
Servicios	1.053,6	850,8
Industrial	224,8	181,6
Otros negocios*	776,4	1.087,6
ACCIONA	722,5	693,0

1) ACCIONA Corporación incluye ACCIONA, S.A.

(*) Incluye Bestinver, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Logística y Transporte.

OHS - Índice de Absentismo= (Nº de jornadas perdidas por absentismo/ Nº horas trabajadas) x 200.000.

Índice de absentismo de empleados

	2014	2015
España	900	808
Internacional		
Arabia Saudí	46	0
Argelia	0	0
Australia	141	6
Bolivia	0	0
Brasil	126	20
Bulgaria	-	-
Bélgica	1.897	1.962
Canadá	588	576
Chile	169	209
China	0	0
Colombia	336	288
Corea del Sur	0	-
Costa Rica	0	0
Croacia	0	0
E.A.U.	0	12
EE.UU.	6	0
Ecuador	0	24
Egipto	0	-
El Salvador	153	137
Gabón	219	2.460
Grecia	37	0
India	0	0
Italia	435	531
Marruecos	0	0
México	74	107
Nicaragua	356	0
Noruega	-	0
Omán	-	0
Otros países o territorios	83	54
Países Bajos	2.944	2.921
Perú	297	247
Polonia	12	4
Portugal	1.453	1.318
Puerto Rico	0	0
Qatar	0	0
Rep.Dominicana	0	0
Rumania	0	110
Sudáfrica	0	0
Suecia	0	0
Trinidad y Tobago	-	362
Turquía	0	0
Túnez	0	0
Venezuela	187	0

OHS - Índice de Absentismo= (Nº de jornadas perdidas por absentismo/ Nº horas trabajadas) x 200.000.

Plan de Contingencia Profesional. ACCIONA Construcción

ACCIONA Construcción ha puesto en marcha el Plan de Contingencia Profesional, con el objetivo de reducir la accidentalidad y mejorar el clima de seguridad y salud en la Compañía, además de promover la cultura de seguridad.

Dentro de las acciones más significativas a nivel de participación activa de la organización, se ha implantado el "Protocolo de Reincorporación al Trabajo y Entrevista de Acogida" para los trabajadores tras una baja que ocasione absentismo derivado de la incapacidad temporal, como por ejemplo, un accidente de trabajo.

Con el Plan se ha conseguido una mejora de la cultura de seguridad y control del absentismo voluntario, con unos resultados de reducción de la accidentalidad en el ámbito de lesiones relacionadas con trastornos músculo esqueléticos y lesiones.

Los programas de formación y las campañas de comunicación y concienciación son clave para prevenir accidentes y preservar la seguridad y salud de los empleados

FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

La formación juega un papel clave en la gestión de los empleados; y es por ello que todas las divisiones de ACCIONA incorporan programas de formación y sensibilización en su plan anual además de requerimientos formativos en prevención de riesgos laborales. La Compañía cuenta también con mecanismos de comunicación interna que resultan claves para prevenir accidentes y preservar la seguridad y salud de los empleados. Las herramientas de comunicación más utilizadas son: la intranet InterACCIONA, boletines, correo electrónico, buzón de sugerencias, comunicaciones a través de cartelería o vía nómina y acciones concretas en el centro de trabajo.

Desde ACCIONA Corporativo se han llevado a cabo acciones destinadas a la información, a la formación y a la sensibilización tales como la difusión de información de riesgos en el puesto de trabajo, medidas preventivas, medidas de emergencia, hábitos de conducta para peatones y la conducción de vehículos, formación de primeros auxilios, extinción de incendios, manipulación de pacientes con movilidad reducida, higiene postural, entre otros.

Durante 2015, la Escuela de PRL (Prevención de Riesgos Laborales) del campus de ACCIONA ha tenido 3.309 visitas y se han realizado 255 descargas.

Formación PRL 2015

(Universidad Corporativa)

	Nº horas	Nº Empleados	Nº horas PRL empleado/año
ACCIONA Infraestructuras ⁽¹⁾	163.010,25	27.335	5,99
Construcción	70.805,22	9.341	7,58
Agua	19.527,90	2.334	8,37
Industrial	147	72	2,04
Servicios	73.482,13	15.660	4,69
ACCIONA Energía	27.999,30	2.694	10,39
Otros negocios ⁽²⁾	2.405,97	1.871	1,29
TOTAL	194.367,52	31.972	6,08

(1) Infraestructuras incluye: Construcción, Ingeniería, Servicios y Agua.

(2) Incluye Corporativo, Hijos de Antonio Barceló y Trasmediterranea.

Este año se han llevado a cabo 26 nuevas inscripciones.

Como ejemplo, en ACCIONA Infraestructuras existe un plan de formación anual en el que aparecen diferentes cursos destinados a prevención de riesgos laborales.

Este año, dentro de los objetivos generales de empresa se ha trasladado la implantación del curso PRL internacional a nivel global en su primera edición que comenzó en el mes de julio, para completar la formación de los empleados de la Compañía con un perfil global en PRL.

Además, la división está acreditada en España por la FLC para poder impartir estos cursos, habiéndose renovado la acreditación en el año 2013, siguiendo vigente en 2015.

Como acciones significativas a nivel global, se ha realizado:

- Tercera y Cuarta Edición del Curso PRL Internacional en formato Open Programs en la plataforma Learn in ACCIONA.
- Implantación del curso de inducción dirigido a trabajadores en obras de construcción, en formato multilingüe (4 idiomas).

SEGURIDAD VIAL

Todas las divisiones han desarrollado, durante el año 2015, acciones para promover la seguridad vial y reducir accidentes. Las actividades de formación y sensibilización destacan como herramientas clave en esta materia.

Durante el año 2015 hay que lamentar dos accidentes de tráfico mortales con relación laboral en el ámbito internacional en Brasil y Perú (*in itinere*).

Accidentes <i>in itinere</i> Con y sin baja laboral	2014	2015
Corporación	3	4
Agua	7	11
Energía	12	8
Construcción	39	36
Servicios	68	29
Otro Negocios ⁽¹⁾	4	3
Industrial ⁽²⁾		3
ACCIONA	133	94

(1) Incluye Bestinver, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Logística y Transporte.

(2) Incluido en ACCIONA Infraestructuras en 2014.

Accidentes <i>in misión</i>	2014	2015
Corporación	1	0
Agua	8	24
Energía	1	1
Construcción	10	7
Servicios	0	0
Otro Negocios ⁽¹⁾	0	0
ACCIONA Industrial ⁽²⁾		0
ACCIONA	20	32

(1) Incluye Bestinver, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Logística y Transporte.

(2) Incluido en ACCIONA Infraestructuras en 2014.

Corporativo

Durante este ejercicio, la Compañía realizó un análisis de exposición al riesgo vial en 812 trabajadores pertenecientes a 13 empresas. Los resultados demostraron una baja exposición al riesgo, que se ve confirmada por el descenso de los accidentes *in itinere*. Para reforzar esta tendencia, se han realizado varias campañas de sensibilización:

- Punto de encuentro: "Seguridad Vial y comportamientos inseguros", en colaboración con FREMAP.
- Campaña de seguridad vial: "Tú conduces tu vida y la de los demás", con vídeos de concienciación en comportamientos inseguros como distracciones, consumo alcohol, entre otros.
- *Flashes* informativos sobre hábitos de conducta: "Consejos para realizar un viaje saludable y seguro si estas vacaciones".
- Formación *online* en primeros auxilios.

ACCIONA Agua

En 2014 se revisó la Política de Seguridad y Salud describiendo y añadiendo los compromisos de la empresa en temas de seguridad vial. La Compañía elaboró y aprobó la instrucción técnica específica donde se describen todas las medidas preventivas de obligado cumplimiento en este tema. Durante los dos últimos años se ha realizado la evaluación específica de riesgos de seguridad vial, teniendo en cuenta que todos los trabajadores se ven expuestos a esta tipología de riesgos. En 2015 se ha continuado trabajando en los análisis de los riesgos en seguridad vial comenzados en 2014. Entre los dos años se ha consultado a más de l 13% de la plantilla.

ACCIONA Energía

ACCIONA Energía tiene firmada la Carta Europea de Seguridad Vial y sigue desarrollando sus compromisos conforme a la promoción y mejora de la prevención de accidentes de tráfico entre todos sus empleados.

SALUD Y BIENESTAR

ACCIONA promueve la salud de sus empleados a través de reconocimientos médicos periódicos, campañas de prevención y detección precoz de enfermedades y evaluaciones psicosociales de las condiciones de trabajo. También facilita el acceso a los trabajadores expatriados a servicios de salud a través de labores de inmunización preventiva y la gestión del seguro de salud.

Durante el 2015 se han realizado un total de:

- 16.036 reconocimientos médicos.
- 7.344 consultas médicas y de enfermería.
- 703 inmunizaciones realizadas a trabajadores de todas las divisiones de ACCIONA.
- 113 trabajadores formados en actuación ante riesgo biológico.

Algunas actividades que pueden ocasionar enfermedades laborales debido a exposición de riesgo biológico, sobreesfuerzo y ruido se han identificado en varias divisiones. En todos los casos se han evaluado y realizado las actuaciones en medicina preventiva necesarias para eliminar el riesgo o minimizarlo. Como medida preventiva, se realiza un seguimiento de todos los trabajadores expuestos a este tipo de riesgo.

Tasa de enfermedades profesionales de personal propio

(alcance global)

	2014 Total	2015 Total
Corporación	0	0
Agua	0	0
Energía	0,27	0
Construcción	0,09	0,05
Servicios	0,02	0,01
Industrial	0	0
Otros negocios*	0	0
ACCIONA	0,06	0,04

OOHS - EP = (Nº de casos de enfermedades profesionales / Horas trabajadas) x 200.000.

(*) Incluye Bestinver, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Logística y Transporte.

Las actividades con posible incidencia sobre el desarrollo de enfermedades profesionales en el sector de la construcción, como son la silicosis, asbestosis o la hipoacusia, constituyen casos muy puntuales de la actividad de la Compañía. En aquellas actividades que conllevan un riesgo se adoptan medidas preventivas como la protección auditiva, la protección de las vías respiratorias, etc.

En las actividades logísticas y de transporte se detecta un posible riesgo de sordera profesional en ciertas posiciones. Para minimizar los riesgos se realizan estudios específicos por centro de trabajo, contando con personal externo

para su diagnóstico; además se realizan actividades de formación y sensibilización; se dispone de equipos de protección adecuados y se establecen medidas de limitación de acceso.

Como parte del compromiso de ACCIONA en la salud integral de sus trabajadores, se viene potenciando en los últimos años un concierto con compañías privadas de salud, con condiciones especiales muy competitivas. El interés de los trabajadores por este servicio ha aumentado progresivamente, alcanzando en 2015 una incorporación de un 22% sobre la cifra total de personas asociadas a este colectivo.

PLAN DE SALUD Y BIENESTAR

En el marco de su responsabilidad con sus trabajadores, ACCIONA ha implantado estrategias a nivel de empresa que invitan al trabajador a incorporar hábitos saludables y a reducir la incidencia de las enfermedades asociadas con el modo de vida actual como el sedentarismo. A continuación se indican algunas de las actuaciones que se han desarrollado durante los últimos años:

- **Colaboración con epidemiólogos del Pro CNIC.** Para análisis y estudio de los datos bioquímicos y antropométricos necesarios para el seguimiento del Plan de Salud y Bienestar.
- **Creación de Escuelas de Espalda dentro del Plan de Contingencia Profesional de ACCIONA Infraestructuras.** Focalizado en la prevención de accidentes por sobreesfuerzos, logrando una reducción directa de un 35% en los accidentes en 2015.
- **"Promoción de la Salud en el Trabajo".** El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en colaboración con la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) reconoce y acredita a ACCIONA como una de las primeras empresas españolas en desarrollar su programa de Buenas Prácticas en "Promoción de la Salud en el Trabajo" y es incluida dentro de la Red española de empresas saludables.
- **Sensibilización salud emocional y reducción del estrés.** La incorporación de nuevas campañas de sensibilización para mejorar la salud emocional y reducir el estrés fomentando la atención plena.
- **Jornada "Organización Saludable. Más Allá de la Prevención".** Organizado por ASPY Prevención.
- **"Promoción de la Salud y Modelo de Empresa Saludable".** Participación en el IX Congreso Nacional de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales en el Ámbito Sanitario, organizado por Salud Madrid con la presentación "Promoción de la Salud y Modelo de Empresa Saludable".

Como parte de este plan, se desarrollan actividades de fomento de la salud y el bienestar en las diferentes divisiones de la Compañía, que incluyen principalmente actividades de concienciación sobre hábitos de vida saludables, difusión de la ergonomía en el centro de trabajo, y la promoción de la actividad física. Secundariamente, otro objetivo de este programa, es formar parte en la propuesta de valor al empleado, el cual está relacionado con la Sostenibilidad, e incluido en la marca empleadora de ACCIONA.

Galardón a la Mejor Práctica por parte de la Agencia Europea de Seguridad y Salud por la realización de un **Plan Integral para la prevención de riesgos psicosociales en ACCIONA Energía**

Plan Integral de Prevención de Riesgos Psicosociales. ACCIONA Energía

- El 9 de marzo de 2015, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo concedió a ACCIONA Energía una mención especial dentro de su campaña "Trabajos saludables: Gestionemos el estrés", por su plan integral de prevención de riesgos psicosociales.
- La prevención y control de los riesgos psicosociales dentro de la empresa (atendiendo a la definición de la Agencia Europea de Seguridad) son las consecuencias psicológicas, físicas y sociales negativas que se derivan de deficiencias en el diseño, organización y gestión del trabajo.
- El plan parte de un estudio de posibles riesgos, basado en encuestas personales y en entrevistas semiestructuradas, así como en experiencias concretas analizadas por los comités de seguridad y salud, y en los reconocimientos médicos que con carácter preventivo se hacen a todos los empleados.
- Los riesgos identificados se corrigen a través de acciones colectivas (por ejemplo, la implicación de la Dirección y la Gerencia para mantener una cultura de respeto a las personas dentro de la empresa), y a través de acciones individuales, como el programa de salud y bienestar del grupo ACCIONA. La eficacia se mide con un proceso de seguimiento y control.

Uno de los objetivos principales de ACCIONA es seguir avanzando en la **adopción de sistemas integrados de gestión** como el de PRL



MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN ACCIONA Y AVANCE EN LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

Uno de los objetivos principales de ACCIONA es seguir avanzando en la adopción de sistemas integrados de gestión. Desde 2013 se trabaja en la consolidación de la integración parcial del sistema de gestión de PRL con el área de Calidad y Medio Ambiente. En 2015, el Sistema Integrado de Gestión se encuentra implantado al 100% en ACCIONA Energía, ACCIONA Agua y ACCIONA Construcción, alcanzando un 90% en ACCIONA Service.

Al mismo tiempo, se está trabajando para continuar con el proceso de globalización de la gestión de la seguridad y salud en la Compañía. Esto permitirá consolidar la sistemática en todos los países, ganando en eficiencia, aprovechando buenas prácticas y maximizando el uso de aquellas herramientas que se manejan en diferentes puntos del mundo.

Una estrategia global producirá un ahorro de costes en materia de certificación en tanto en cuanto se unifiquen metodologías básicas en procesos de la norma OHSAS 18001, pero manteniendo un punto de equilibrio flexible con las exigencias locales y de los clientes.



Certificaciones OHSAS 18001 por país y línea de negocio

Países estratégicos	Corpor.	Constr.	Energía	Agua	Servicios	Serv. Log. y Transp.	Otros
España	■	■	■	■	■	■	■
Australia		■	■	■			
Brasil		■	■				
Canadá		■	■		■		
Chile		■	■				
Italia			■	■	■		
México		■	■		■		
Polonia		■	■				
Estados Unidos			■				
Portugal			■		■		
Otros Países							
Abu Dabi		■					
Colombia		■					
Croacia			■				
Grecia			■				
India			■				
Costa Rica			■				
Sudáfrica			■				

La División de Energía ha vendido los activos de Alemania y Corea certificados en ejercicios anteriores.

- Sistema certificado
- Certificado en 2015

EVALUACIÓN DE RIESGOS

La Compañía realiza un esfuerzo por evaluar los riesgos específicos asociados a cada actividad. La evaluación de riesgos de cada centro de trabajo se revisa y actualiza, de acuerdo al compromiso de mejora continua. Como parte de la gestión de la prevención llevada a cabo en este año 2015 se han realizado diferentes actuaciones por los servicios de prevención de las divisiones de ACCIONA entre las que destacan:

- 4.642 evaluaciones de riesgos e inspecciones de seguridad.
- 1.382 planes de seguridad y emergencia.
- 1.826 investigaciones de incidentes.
- 148 auditorías de los Sistemas de Gestión en PRL.

Modificación de la conducta como herramienta de control del riesgo en los trabajadores

Llegado a cierto estado de madurez, algunos sistemas tienden al estancamiento. Por ello, para mejorar la actitud y conductas ante determinados riesgos, se está trabajando en políticas psicosociales.

ACCIONA afronta este reto iniciando, entre otros, el Proyecto BBS4U (*Behavior Based Safety*). Este proyecto contempla el factor humano de la actitud como un aspecto básico en el que trabajar y sobre el que plantear acciones concretas para los trabajadores, involucrándolos en el control del riesgo desde una aproximación de carácter actitudinal.

OBJETIVOS DE PRL EN LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Uno de los criterios establecidos para la valoración del desempeño en las diferentes divisiones de la Compañía es el cumplimiento de los objetivos de PRL definidos en el PDS. El cumplimiento está directamente vinculado a un porcentaje a la remuneración variable de los empleados. Además, varias divisiones tienen establecidos objetivos particulares en este sentido.

En Corporativo se incluyen entre sus objetivos como indicadores de la valoración del desempeño:

- Mantenimiento certificaciones OHSAS.
- Seguimiento Plan de Salud y Bienestar.
- Análisis del riesgo vial en desplazamientos de ida y vuelta al trabajo.
- Reducción del índice de frecuencia

ACCIONA Agua por su parte tiene implementados los siguientes objetivos:

- Inclusión en el variable de los trabajadores el objetivo de cero accidentes.
- Objetivos específicos en materia de PRL en cada centro de trabajo.
- Internacionalización del proceso de PRL.

- Implantación del Sistema de Gestión de PRL a nivel internacional y certificación en países con más de 150 empleados directos.
- Integración del Sistema de Gestión de PRL.
- Cumplimiento de objetivos definidos en el Plan Director de Sostenibilidad.

ACCIONA Energía incluye objetivos relativos a PRL para todos los empleados a tres niveles:

- a nivel de compañía
- a nivel de departamento
- a nivel personal

Estos objetivos se establecen a principio de año y son revisados mensualmente, teniendo un impacto directo en las bonificaciones de todos los empleados.

ACCIONA Construcción define anualmente objetivos en materia de seguridad y salud, que repercuten en la evaluación del desempeño. Estos objetivos son replicados en los objetivos de Departamento de PRL, de zonas y países.

ACCIONA Industrial tiene un modelo de bono aprobado, que incluye un indicador de Seguridad a nivel de Departamento/ Proyecto que aplica a los trabajadores asociados a Proyectos/Departamentos con cuenta de resultados propia.

ACCIONA Construcción. Chile

Existe un bono por cumplimiento de objetivos en Seguridad y Salud Ocupacional que se paga al 100% de los trabajadores, establecido como un acuerdo con los sindicatos. Semestralmente, se paga con el cumplimiento de:

- Índice de frecuencia menor a 1.
- Índice de seguridad menor a 35.
- Renovación anual de la certificación OHSAS 18001 para Chile.
- Reducción de un 5% para el 2016 de la tasa de siniestralidad laboral a nivel de país respecto del año 2015.
- Satisfacción del 100% de observaciones o no conformidades a auditorías formales externas o internas, tanto a centros fijos como a obras.
- Cumplimiento sobre el 80% de los programas personalizados de las obras.
- Lanzamiento de al menos cinco campañas de S&SO en algunas de las obras en ejecución.

En 2015, para mejorar los canales de participación, se han creado proyectos como el BBS4U, que vincula a los trabajadores en la mejora de las conductas de seguridad

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Los Comités de Seguridad y Salud de las distintas divisiones son los responsables de canalizar las consultas y participación de los trabajadores en materia de PRL. Como parte de su función, los delegados de prevención se reúnen trimestralmente en el Comité de Seguridad y Salud. Además, se realizan visitas a los centros de trabajo, se les informa sobre accidentes, inspecciones de seguridad, quejas de los trabajadores, realización de evaluaciones de riesgos y otras actividades del Departamento de Prevención.

El porcentaje de empleados representados por comités formales de seguridad y salud es superior al 99%.

Algunas divisiones disponen de cuentas de correo o buzones de sugerencias donde los trabajadores pueden comunicar sus

inquietudes en materia de seguridad y salud. Esto incluye a Corporativo, ACCIONA Industrial y ACCIONA Construcción.

Durante 2015, como novedad en búsqueda activa de mejores canales de participación, se han creado proyectos como el BBS4U, que vincula la acción directa de los trabajadores en la mejora de las conductas de seguridad con un enfoque positivo. Otro de los proyectos que aumenta el nivel de participación de los trabajadores es el Plan de Contingencia Profesional, que mejora la comunicación y la reincorporación de los trabajadores a su puesto de trabajo tras un accidente con un protocolo de acogida.

En relación con la participación del personal de empresas colaboradoras, se realiza a través de las comisiones de coordinación de actividades empresariales que se crean en todos los centros de trabajo en los que se identifica la concurrencia empresarial. Los responsables de seguridad y salud designados por cada empresa representada asisten a dichas comisiones.

Extensión del compromiso de prevención a la cadena de suministro

Para ACCIONA la seguridad y la salud son pilares fundamentales, por ello, trabajan de forma constante para conseguir extender esa cultura a toda su cadena de suministro, a través de las buenas prácticas en PRL. En este sentido, ACCIONA hace un seguimiento de la accidentabilidad en la cadena de suministro de las divisiones. En 2015, los índices de frecuencia y de gravedad del personal subcontratado han disminuido de forma considerable respecto a los niveles de 2014.

A nivel corporativo se han desarrollado las siguientes iniciativas:

- Divulgación de seguridad y salud a la cadena de valor mediante publicación de *newsletter*.
- Reuniones periódicas de coordinación de actividades empresariales.
- Emisión de informes de cumplimiento en CAE con repercusión económica al proveedor sobre las desviaciones.
- Formación preventiva en protocolos específicos de actuación en emergencias.
- Seguimiento y reporte de accidentabilidad de cadena de valor.

En ACCIONA Energía es habitual emitir alertas de seguridad informando a los contratistas y clientes sobre los incidentes ocurridos, sus causas y las lecciones aprendidas.

En ACCIONA Infraestructuras la participación de los contratistas o subcontratistas y proveedores es completa en prácticamente la totalidad de las actividades preventivas, ya que participan en los procedimientos de los sistemas de gestión habituales de la Compañía (identificación de riesgos, definición de controles, inspecciones, formación, información, entre otros).

Indicadores de accidentabilidad para contratistas de ACCIONA
(alcance global)

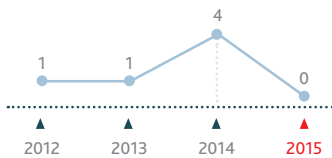
Colectivo	2014		2015	
	I. Gravedad ⁽¹⁾	I. Frecuencia ⁽²⁾	I. Gravedad ⁽¹⁾	I. Frecuencia ⁽²⁾
Corporación	5,26	0,96	0	0
Agua	11,81	1,01	2,52	0,28
Energía	30,58	1,81	55	1,61
Construcción	65,52	3,08	32,35	2,86
Servicios	65,79	4,25	53,18	2,14
Industrial	-	-	12,35	1,42
Otros negocios*	125,38	2,2	0	0
ACCIONA	50,42	2,52	23,4	1,71

(1) OHS - IG: (Nº Jornadas perdidas por accidente de trabajo/Nº horas trabajadas) x 200.000.

(2) OHS - IF: (Nº Accidentes con pérdida de trabajo/Nº horas trabajadas) x 200.000.

(*) Incluye Bestinver, Hijos de Antonio Barceló, Inmobiliaria y Logística y Transporte.

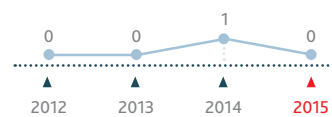
→ **Evolución de accidentes fatales a nivel internacional de contratistas**



FORMACIÓN SOBRE LA CADENA DE SUMINISTRO

En materia de Prevención de Riesgos Laborales ACCIONA incluye a contratistas y proveedores dentro del Plan de emergencias de los centros, impartiendo formación teórica y práctica de actuación en emergencias y primeros auxilios.

→ **Evolución de accidentes fatales a nivel nacional de contratistas**



En ACCIONA Infraestructuras se lleva a cabo formación a personal propio y personal de empresas colaboradoras conforme a lo establecido por los reglamentos o normativas locales, así como por la formación continua a pie de obra. Para valorar la calidad de las formaciones impartidas se entregan cuestionarios de calidad y para medir la efectividad de las mismas se realizan pruebas escritas.

La Estrategia de Seguridad se basa en establecer un entorno cultural apoyado en el comportamiento de las personas, las herramientas de gestión (OHSAS 18001), la comunicación y la difusión de

información para integrar la seguridad en toda actividad que llevan a cabo, desde sus empleados a toda la cadena de suministro. Para conseguir esto, se llevan a cabo las siguientes iniciativas:

SAFETY WE DO

Para establecer un entorno en el que los buenos resultados incluyen de forma natural la protección de las personas, es fundamental establecer estrategias y procesos que ayuden a la organización a gestionar con consistencia los riesgos asociados a sus procesos. "Safety we do" es el modelo de comportamiento que soporta la cultura de seguridad basada en lo que las personas hacen. En ACCIONA Industrial - Servicios, la protección de las personas está basada en 4 ideas principales:

- Nuestro negocio es producir resultados.
- Los resultados deben ser buenos en todos los aspectos, y todos somos responsables de los resultados.

■ La seguridad es una parte intrínseca de la producción, y por lo tanto es una parte intrínseca de los resultados.

■ Los riesgos —que afectan a los resultados— no pueden ser controlados por un solo grupo y, por lo tanto, deben ser controlados de forma consistente aplicando medidas establecidas en conjunto por todos aquellos que participan de las actividades.

Cualquier proceso implica la exposición del personal a determinados riesgos que varían según su puesto de trabajo, sus asignaciones, el tipo de equipo o maquinaria que utiliza, las condiciones en las que desempeña el trabajo, entre otras. Esto hace necesario asegurar

que el control de riesgos sea una constante en todas las actividades que la organización lleva a cabo.

Sin embargo, el control de los riesgos no puede ser efectivo si no se estructura y se define una metodología sólida que asegure consistencia, en combinación con procesos de comunicación efectivos para promover y hacer sólida la conciencia de todo el personal. Sensibilizar a las personas para su protección es una responsabilidad que se comparte, y que va desde lo individual hasta lo colectivo y viceversa, dándole el mismo nivel de importancia y responsabilidad tanto a las personas como a la propia organización

TRIPLE ZERO

La gestión de riesgos debe empezar por definir un objetivo claro que debe ser comunicado a todas las personas que forman parte de la organización para asegurar una dirección específica, clara y simple. En este sentido, la estrategia Triple Zero define los tres principios en los que se soporta la gestión de riesgos:

- Cero *shifting*: evitar improvisar o incumplir las reglas.
- Cero lesiones: prevenir incidentes y cualquier eventualidad que pueda causar lesiones las personas y/o daños a propiedad, bienes y equipos.
- Cero fatalidades: gestionar adecuadamente los riesgos asociados a todas aquellas operaciones o actividades críticas en donde se identifiquen riesgos que puedan resultar en lesiones fatales.

50:50

Es un modelo que implica el establecimiento de un entorno de responsabilidad compartida, donde la seguridad está presente en todos los aspectos y fases de trabajos.

Este entorno implica que la responsabilidad sobre la seguridad

parte del individuo y se comparte entre equipos de trabajo y entre niveles jerárquicos distintos, asumiendo cada uno y cada una la responsabilidad sobre lo que hace, sobre los riesgos que implica y sobre la forma en que esos riesgos se gestionan para evitar afectar a otras personas.

ESTRATEGIA 16.18

Para conseguir un control efectivo con el objetivo de prevenir la generación de entornos complejos que pueden llevar a la gestión desorganizada de riesgos, es necesaria la alineación de las personas con los objetivos que la organización pone para sí misma.

Este proceso se desarrollará a lo largo de dos años y tiene como fin último establecer una plataforma cultural basada en:

- La integración de la seguridad como condicionante del trabajo y como elemento fundamental del negocio.
- La responsabilidad compartida como parte fundamental de la gestión de riesgos y de la protección de las personas.

Además, en ACCIONA Ingeniería e Industrial se invita a participar en las formaciones que imparten a los contratistas, evidenciándose en los registros de firmas de las charlas correspondientes.

En ACCIONA, cualquier trabajador externo que vaya a **trabajar en uno de sus parques eólicos**, deberá acreditar una formación conforme al estándar GWO

ACCIONA Energía: Programas ESIP y QESIP

La estrategia de PRL en ACCIONA Energía se ha consolidado en la integración de la gestión de la seguridad y salud en la propia línea directiva, a través de los programas ESIP (dentro del área de Producción) y QESIP (dentro del área de Ingeniería y Construcción).

Concretamente, en ACCIONA Energía se fomenta e impulsa la formación de los empleados subcontratistas a través de los requisitos mínimos de capacitación que deben tener para poder operar en cualquiera de sus instalaciones. Así, cualquier trabajador externo que vaya a trabajar en uno de sus parques eólicos, deberá acreditar que tiene una formación conforme al estándar de GWO.

ACCIONA Construcción: Objetivos en materia de prevención

Los objetivos anuales reciben un seguimiento periódico, anual y semestral, habiéndose cumplido en 2015. A continuación se muestran varias acciones clave para la mejora de la seguridad en los proyectos y de la eficacia de la gestión preventiva:

- Diseño e implantación del Proyecto BBS4U sobre mejora de la seguridad basada en la conducta, con un alcance de casi 30 proyectos en varios países.
- Diseño del Proyecto ESAplus, "Estándares de Seguridad de ACCIONA Construcción", para proyectos especiales homogeneizando y unificando las normas de PRL de la Compañía a nivel Global, con un nivel de exigencia en cuanto a estándares acorde a las exigencias de grandes clientes mineros y energéticos.
- Diseño del proyecto LÍDER para encargados y mandos intermedios.
- Puesta en marcha del plan de contingencia profesional, con el objetivo de reducir la accidentalidad y mejorar el clima de seguridad y salud en la Compañía y en última instancia promover la cultura de seguridad.
- Diseño e implantación del indicador de percepción de cultura de seguridad, mediante el análisis de 285 cuestionarios, repartidos entre varias zonas.

Implantación de la herramienta de planificación PAC en la fase de planificación de obra sobre las unidades críticas (PAC) en 40 proyectos, con un total de cumplimiento de 90,62%. Este año además se han añadido las tipologías constructivas de obras industriales y presas.