

PERSONAS



El capital humano es una prioridad para ACCIONA. La compañía comparte con sus empleados los valores de respeto, transparencia, igualdad de oportunidades, meritocracia, comunicación continua y diversidad.

RETOS 2016	AVANCES DURANTE 2016
Adaptar el proceso de revisión de talento para adecuarlo a las nuevas necesidades de la compañía.	Diseño de un nuevo proceso de identificación del talento que completará el actual.
Conseguir el 94 % de grado de implantación de la valoración de desempeño. Alcanzar la cifra de 10.000 personas evaluadas como objetivo para 2016.	Consecución del 94 % de cumplimentación, que supone un incremento de dos puntos con respecto al año anterior. Este año finaliza este proceso y se sustituye por un nuevo modelo global de gestión del rendimiento.
Lanzar un programa de desarrollo para nuevos promocionados ACCIONA Emerging Talent.	Lanzamiento del programa Emerging Talent para la división de Infraestructuras como piloto con excelentes resultados.
Lanzar un programa de contenidos para sensibilizar a los empleados frente a los desafíos de transformación digital de la compañía.	Lanzamiento, en el último trimestre de 2016, de un programa de transformación digital a todos los empleados a través del Campus <i>online</i> y la Netexplo Academy, organismo de reconocido prestigio en esta área de conocimiento.
Ampliar e impulsar el Plan de Salud y Bienestar en más países.	Difusión del Plan de Salud y Bienestar a través de campañas de comunicación en castellano, también en Brasil y Portugal (total 16 países).
Realizar nuevas campañas de concienciación y participación, alineadas con el lema de la Agencia Europea de Seguridad en el período 2016-2017: Trabajos saludables en cada edad. Dichas campañas van orientadas, mediante la promoción del trabajo sostenible y saludable hacia el envejecimiento activo- <i>antiaging</i> en la vida laboral.	Participación en medios de comunicación audiovisuales para la divulgación de prácticas seguras, saludables y sostenibles en el ámbito laboral, entre otras acciones.
Mantener el 100 % de la certificación OHSAS 18001 en países con más de 150 FTE propio.	Mantenimiento del 100 % de la certificación OHSAS 18001.
Reducir un 5 % el índice de frecuencia de empleados propios y subcontratados conforme al valor de 2015 en ACCIONA.	Disminución del índice de frecuencia para los empleados propios del grupo ACCIONA en un 4,7 %.

RETOS 2016

AVANCES DURANTE 2016

Establecer un programa voluntario para el 50 % de los proveedores que participan en proyectos o en centros fijos bajo las condiciones de los Programas de Protección Voluntarios (PPV) en 2016.



Resolución, en colaboración con el Área Corporativa de Compras, de 23 casos de planes de mejoras englobados en el Programa PPV del negocio de Construcción.

Desarrollo de un modelo global, que se implantará durante 2017.

Establecer los hábitos de liderazgo en Prevención de Riesgos Laborales para el 20 % de la plantilla de ACCIONA Construcción para el año 2016 (Programa Líder).



Formación de 324 directivos y 165 mandos intermedios en el Programa Líder en Construcción.

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).



Desarrollo de 32 proyectos bajo el programa BBS4U en Construcción.

Continuar el desarrollo del proyecto Gestión de Proyectos en lo referente a prevención de riesgos laborales.



Revisión de procesos y readaptado el Sistema Integral de Gestión (SIG) siguiendo los estándares para la dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI), con el fin de facilitar la posterior digitalización de procesos y modelado de datos.

Implantar los estándares formativos de la Global Wind Organization en ACCIONA Energía.



Exigencia a todos los colaboradores de certificar una formación mínima para trabajar en parques eólicos conforme al estándar de la Global Wind Organization (GWO).

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.



Inclusión de la estrategia Triple Zero y los modelos de comportamiento 50:50 y Safety we do en el documento PLPRL-IND-IND-005_General HSE Requirements_Ed.0, aprobado por la Dirección General de ACCIONA Industrial en julio de 2016. El documento se dirige a los contratistas y subcontratistas que se van incorporando a los proyectos de ACCIONA Industrial.

RETOS 2017



Abordar un cambio cultural en la compañía asentado sobre un nuevo modelo de gestión del rendimiento en ACCIONA, reforzando el rol de *manager* y su labor en el proceso de gestión y desarrollo de personas.



Implantar el programa de desarrollo denominado Technical Leaders para transformar el conocimiento de empleados expertos en una capacidad técnica de alto valor.



Elaborar un programa de desarrollo denominado Project Directors, apostando por aquellos profesionales que tienen la capacidad de liderar la dirección de grandes proyectos de alta complejidad.



Desarrollar iniciativas que permitan construir su imagen pública, contando sus historias de éxito a través de los empleados.



Definir un área específica destinada al candidato dentro del Canal Empleo, de manera que mejore su experiencia dentro de los procesos de selección.



Revisar de forma más eficiente las pruebas de selección para encontrar candidatos que se ajusten mejor a los perfiles requeridos, a nivel global y para todo tipo de perfiles.



Revisar los procesos internos de evaluación de candidatos para fortalecer el proceso de selección.



Formar a todos los *managers* y directivos en la nueva metodología de selección de candidatos.



Lanzar el cuadro de mando de la función de recursos humanos para poder realizar un seguimiento sobre los perfiles y monitorizar su carrera.



Mantener el 100 % certificación OHSAS 18001 en países con más de 150 FTE propios.



Mantener el índice de frecuencia en centros fijos en los valores alcanzados en 2016.



Promocionar la salud integral a nivel internacional, mediante una campaña de concienciación sobre patologías endémicas e inmunización para el viajero.



Elaborar pautas de salud para la trabajadora gestante.

HITOS DESTACADOS 2016

» Diseño de un nuevo modelo de gestión del rendimiento basado en tres pilares: identificar, desarrollar, y reconocer el talento de los profesionales ACCIONA

» Obtención del premio Estrategia NAOS en la IX edición de estos galardones como reconocimiento a la promoción del trabajo sostenible y saludable

» Participación en medios de comunicación audiovisuales para la divulgación de prácticas seguras, saludables y sostenibles en el ámbito laboral

El principal reto de ACCIONA en su estrategia de recursos humanos es actuar como una palanca que permita conseguir un **crecimiento rentable a nivel global** a través de la calidad del talento

ACCIONA centra sus esfuerzos en el cuidado y la mejora de la seguridad y salud de sus trabajadores y la cadena de suministro

El equipo humano, la prioridad

La disponibilidad del talento y el liderazgo adecuados son una ventaja competitiva para ACCIONA. La compañía quiere liderar la creación de un entorno de trabajo atractivo, inspiracional y de éxito, con el objetivo de ser conocidos y reconocidos como el mejor lugar en el que trabajar.

La compañía ha iniciado en 2016 un camino de adaptación a los retos del entorno cambiante, con cuatro focos de prioridad:

- Globalización
- Simplificación y optimización de procesos de gestión de personas
- Digitalización y transformación digital
- Potenciación y mejora de la calidad de la información

LAS TRES PALANCAS DE CAMBIO MÁS IMPORTANTES

- **Marca de empleo** para que los posibles candidatos conozcan y valoren la relevancia de la posición de la compañía frente al cambio climático (mitigación, adaptación y resiliencia frente a los cambios), con un enfoque global.
- **Experiencia de cada empleado** en la compañía para que sea excelente, mejorar el compromiso de los empleados y ser más atractivos para los candidatos.
- **Digitalización de la función**, clave para desarrollar estas dos tendencias y transformar el trabajo, hacerlo más eficiente y atractivo para los equipos.

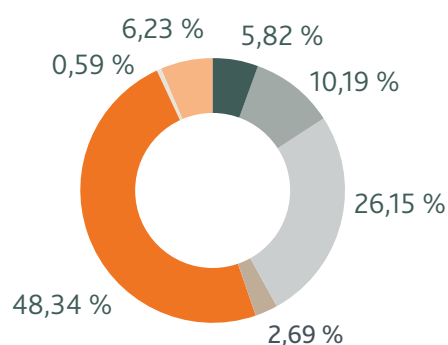
En 2017, Recursos Humanos va a iniciar varios cambios importantes en algunas áreas:

- Revisión de toda la actividad de atracción y selección de candidatos. Para ello, ACCIONA trabajará en la evolución de la marca de empleo y de actividad para atraer al mejor talento. Además, reforzará los procesos internos de selección.
- Refuerzo de los procesos de identificación y desarrollo de talento interno. Por un lado, reforzando el proceso actual de revisión de talento. Por otro, sustituyendo el método de valoración de desempeño con un nuevo proceso mucho más ágil y sencillo (Performance Status). Por último, lanzando un *site* en la intranet Interacciona para que cada persona pueda impulsar su propio desarrollo dentro de la compañía.
- Desarrollo de algunos colectivos clave: Technical Leaders, directores de proyecto, y personas de alto potencial directivo, entre otros.

LAS PERSONAS, MÁS QUE CIFRAS

A finales de 2016, ACCIONA contaba con una plantilla global de 32.835 personas (un 2,14 % más respecto al año anterior). En este ejercicio no se han producido medidas de carácter colectivo en ningún país. Los ajustes se han realizado por modificación de los perímetros de cómputo y actuaciones individuales y no por medidas de reestructuración relevantes de carácter colectivo. El diálogo satisfactorio es el compromiso a través del cual ACCIONA ha vehiculado todas aquellas medidas adoptadas que son diferentes de las derivadas de la finalización de los proyectos. La globalidad de la compañía se manifiesta en la distribución geográfica de la plantilla, ya que el 39 % 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 115 nacionalidades y la edad media de la plantilla en 2016 ha sido de 41,59 años.

Desglose de la plantilla total de 2016 por línea de negocio



- ENERGÍA
- CONSTRUCCIÓN
- CONCESIONES
- AGUA
- SERVICIOS
- INDUSTRIAL
- OTROS NEGOCIOS*

* Nota: Otros negocios comprende Bestinver, Corporativo, Grupo Bodegas Palacio 1894, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

Distribución geográfica de la plantilla

(n.º de empleados)

	2015			2016		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
España	13.548	7.236	20.784	12.657	7.251	19.908
Alemania	792	131	923	691	144	835
Argelia	15	-	15	17	-	17
Australia	184	68	252	306	86	392
Brasil	1.354	345	1.699	1.618	289	1.907
Canadá	166	203	369	291	218	509
Chile	1.074	705	1.780	1.394	163	1.557
China	-	-	-	3	1	4
Colombia	329	198	527	214	157	371
Corea del Sur	0	0	0	5	1	6
Croacia	0	0	0	8	2	10
EAU	34	5	39	42	3	45
Ecuador	19	7	26	307	34	341
EE. UU.	182	29	211	140	25	164
Egipto	-	-	-	3	-	3
Francia	-	-	-	2	3	5
Gabón	68	26	94	102	12	114
Grecia	-	-	-	3	1	4
Holanda	30	6	36	29	8	37
India	-	-	-	31	1	32
Italia	329	41	370	328	43	371
Marruecos	71	9	80	79	11	90
México	936	458	1.394	999	796	1.795
Noruega	-	-	-	253	13	266
Panamá	-	-	-	20	6	26
Perú	187	60	247	647	172	819
Polonia	907	593	1.500	960	553	1.513
Portugal	617	652	1.270	583	598	1.181
Reino Unido	-	-	-	1	0	1
República Dominicana	30	11	41	76	16	93
Sudáfrica	26	12	38	33	10	43
Venezuela	86	17	103	15	12	27
Resto del mundo	279	71	351	272	77	349
Total empleados	21.263	10.884	32.147	22.129	10.706	32.835

Distribución de la plantilla por tipo de contrato y género

(n.º de empleados)

	2015						2016					
	Temporal			Fijo			Temporal			Fijo		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Energía	225	49	275	1.866	554	2.419	37	15	53	1.386	471	1.857
Infraestructuras	3.150	2.059	5.208	14.611	7.587	22.198	3.360	1.611	4.971	15.993	7.916	23.909
Construcción	457	139	595	6.920	1.825	8.745	848	115	963	6.214	1.408	7.622
Concesiones	-	-	-	-	-	-	87	12	99	638	145	783
Agua	239	36	275	1.678	381	2.059	289	42	330	2.489	525	3.015
Servicios	2.444	1.878	4.322	5.972	5.366	11.338	2.101	1.425	3.526	6.552	5.795	12.347
Industrial	10	6	16	41	15	56	35	18	53	99	43	142
Otros negocios*	192	95	287	1.219	542	1.760	186	105	291	1.167	588	1.754
Total	3.568	2.203	5.771	17.695	8.681	26.376	3.583	1.731	5.314	18.546	8.975	27.521

*Otros negocios comprende: Bestinver, Corporativo, Grupo Bodegas Palacio 1894, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

Nuevas incorporaciones por línea de negocio

	2015			2016		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Energía	607	115	722	652	151	803
Infraestructuras	6.531	3.381	9.912	8.944	4.173	13.117
Construcción	2.532	303	2.835	4.380	579	4.959
Agua	335	64	399	334	80	414
Servicios	3.635	3.002	6.637	4.190	3.504	7.694
Industrial	29	12	41	40	10	50
Otros negocios*	319	188	507	280	184	464
Total nuevas contrataciones	7.457	3.684	11.141	9.876	4.508	14.384

*Otros negocios comprende: Bestinver, Corporativo, Grupo Bodegas Palacio 1894, Inmobiliaria y Trasmediterranea.

Indicadores de gestión

	2014	2015	2016
Cifra de negocio (millones de euros)	6.499	6.544	5.977
Coste plantilla /CN (%)	20 %	19 %	21 %
CN/plantilla (euros)	193.659	203.564	182.031
EBITDA (millones de euros)	1.087	1.174	1.192
EBITDA/coste plantilla	0,85	0,93	0,92
EBITDA/plantilla	32.391	36.519	36.303
Costes (millones de euros)	1.275	1.254	1.288

Empleados con derecho a baja por maternidad/paternidad

	2015			2016		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
N.º de empleados con derecho a baja por paternidad/maternidad	513	298	811	313	187	500
N.º de empleados que disfrutaron de una baja por paternidad/maternidad	513	298	811	313	187	500
N.º de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad o paternidad	513	298	811	297	187	484
N.º de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad o paternidad y que siguieron en su trabajo durante los doce meses después de volver al trabajo	492	295	787	269	182	451
Ratio de retención*	0,96	0,99	0,97	0,91	0,97	0,93

*GRI no establece una definición concreta para la ratio, por lo que para el cálculo de la misma, se reportará el número de personas que permanecen en su puesto de trabajo a 31 de diciembre de 2016 tras haber disfrutado de una baja por paternidad/maternidad en 2016, entre el número de bajas por paternidad/maternidad que se produjeron en ese mismo año.

Desarrollo del capital humano

ACCIONA considera que el talento de las personas que conforman su plantilla es su principal activo y ventaja competitiva. Por ello, resulta fundamental captar a los mejores profesionales y proporcionarles nuevas experiencias de aprendizaje con el fin de impulsar, de forma continua, su desarrollo profesional.

ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO

Para fortalecer este eje básico, en 2016 se ha reforzado la estrategia de identificación y captación de talento con la utilización cruzada de redes sociales, incrementando de esta forma la difusión de las ofertas y necesidades de captación a través de la viralidad.

En línea con la estrategia *employer branding*, la metodología ACCIONA TAP (Talent Acquisition Process) es la solución integral y global de atracción y captación de talento desarrollada por la compañía. Esta metodología da respuesta a nuevas necesidades de cómo encontrar diferentes perfiles en múltiples lugares del mundo, con nuevos y complejos requerimientos derivados de la diversificación y especialización de los negocios.

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. TAP, implantada con éxito en Australia, Brasil, Canadá, Chile, España y México, 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.

En 2016 se ha relanzado el programa de ACCIONA Hace Cantera, esta vez con un marcado carácter internacional cuyo reto es impulsar el talento en cada país donde ACCIONA tiene actividad.

PROGRAMA ACCIONA HACE CANTERA

El objetivo de este programa es la creación de una cantera internacional de jóvenes profesionales que den respuesta a las necesidades de la compañía en el medio y largo plazo. Actualmente este programa está implantado en las divisiones de Construcción y Energía, y cuenta con un colectivo distribuido en diferentes países: Australia, Canadá, Chile, España, Estados Unidos, India, México y Sudáfrica.

Este programa se basa en tres pilares:

- **Programa de rotaciones:** en el que los participantes rotan por diversos puestos y proyectos durante dos años con el fin de que adquieran la mayor visibilidad y aprendizaje del negocio.
- **Programa formativo:** donde se refuerzan las habilidades de gestión con competencias digitales y multiculturales.
- **Programa de mentoring:** donde los mentores y jefes en cada rotación irán consolidando aprendizajes de los participantes.

Durante el ejercicio 2016, ACCIONA abordó una nueva edición de este programa, en el que 48 jóvenes profesionales se han incorporado en España, México, Chile, EE. UU. y Australia.

CANALES DE CAPTACIÓN EN ACCIONA DE POTENCIALES CANDIDATOS

La 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.

- **Canal Empleo:** portal que constituye la principal fuente para la captación.
- **Redes sociales:** clave para la difusión de las ofertas: Twitter @ACCIONAJobs, Google+, ACCIONA First Job en Facebook (enfocada a los candidatos más junior) y el perfil corporativo de LinkedIn (tanto desde la *Career page* como en los grupos sectoriales de Energía, Infraestructuras y Agua). El posicionamiento en redes ha aumentado respecto al año anterior, especialmente en LinkedIn, donde el incremento ha sido del 40 %. También se ha incrementado el flujo de visitas desde países en los que desarrolla sus actividades, especialmente en México y en Australia, donde han aumentado significativamente las visitas al Canal Empleo.
- **Aplicación ACCIONA Jobs:** disponible para *smartphones* y *tablets*, es la aplicación más descargada de la compañía. En ella, los candidatos pueden consultar las ofertas que mejor encajan con su perfil mediante un juego de preguntas y respuestas acerca de la actividad empresarial.

En 2016 se ha reforzado la estrategia de identificación y captación de talento con la utilización cruzada de redes sociales

MOVILIDAD LABORAL

Las políticas de movilidad ofrecen mejores oportunidades de desarrollo, evolución y carrera profesional para un gran número de empleados, satisfaciendo las expectativas de crecimiento de las personas con mayor potencial.

El proceso de localización de ACCIONA, enmarcado en las Políticas de Traslado Internacional, trata de dar respuesta a un creciente número de empleados que, al término de su asignación internacional, optan por permanecer en el país de destino como empleados locales. En este sentido, se ha extendido el procedimiento de localización en Australia, Canadá, Estados Unidos, México y Polonia.

En 2016, con el fin de combinar la expansión internacional con un crecimiento estable y sostenido en los países en los que ACCIONA tiene presencia, se han establecido las siguientes actuaciones:

- **Grupo especializado de expertos** formado por más de 160 expertos con un perfil global, alto nivel de excelencia técnica y competencias interculturales que cuentan con movilidad internacional permanente. Estas personas están encargadas de transmitir el conocimiento a los empleados locales ante las necesidades de la compañía cada vez más complejas derivadas del proceso de globalización.
- **Mapa de talento local** para fomentar su crecimiento estable y sostenido en los países estratégicos de ACCIONA. Complementariamente, los puestos de asignación internacional se han limitado, así como el período de desplazamiento de los mismos. Así, se han fomentado los procesos de localización y, como consecuencia, se han reducido el número de empleados en asignación internacional temporal de 405 en 2015 a 395 empleados en 2016.
- **Definición de bandas salariales de acuerdo con la metodología estándar del grupo.** El objetivo es asegurar la competitividad externa, para lo cual se han revisado las bandas salariales de 55 países y la equidad interna de los localizados con los empleados locales. El objetivo es apoyar los procesos de localización y fomento del talento local.

GESTIONANDO EL CONOCIMIENTO: SKILL MAPPING

El modelo de gestión de personas de ACCIONA se fundamenta en la definición de roles, definidos como unidades organizativas básicas en las que se agrupan puestos de trabajo que comparten una misión, responsabilidades, conocimientos y competencias.

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. Además, este modelo contempla la posibilidad de una doble carrera: la técnica y la de gestión.

Dentro del modelo de desarrollo profesional, ACCIONA sigue trabajando en el objetivo de favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus profesionales. Para ello, aporta información y herramientas para crecer y mejorar profesionalmente. Entre las herramientas cabe destacar el Mapa de Conocimiento, que facilita la identificación de las categorías de conocimiento que

sirven de soporte al desarrollo de las estrategias de negocios y a la consecución de las metas de las diferentes áreas de su organización.

La aplicación, denominada Mis Conocimientos y desarrollada a partir del mapa de conocimiento, permite a la compañía contar con un inventario de expertos en todos y cada uno de los conocimientos clave. Esta aplicación es crítica para los procesos de movilidad, promoción y creación de equipos de alto rendimiento. A partir de esta información, 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.

En 2016 se ha trabajado en el diseño de un nuevo espacio personal y profesional de cada empleado llamado Mi Desarrollo, que se integrará dentro de la nueva versión de la intranet Interacciona. Este espacio web, centrado en el principio del autodesarrollo, impulsará las fortalezas y capacidades de los profesionales de ACCIONA que adquieran un compromiso con su propio desarrollo.



Asimismo, en el ejercicio pasado también se ha trabajado en el diseño de un nuevo modelo de desarrollo que se asienta en tres grandes pilares: identificación de fortalezas, definición de aspiraciones y gestión de prioridades. Estas acciones permitirán a cada empleado, en colaboración y apoyo de su *manager*, realizar un diagnóstico y un plan de acción enfocado a la mejora de capacidades y consolidación de conocimientos.

UNIVERSIDAD ACCIONA

La oferta formativa de la compañía se articula en torno a la Universidad ACCIONA, 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. La compañía dispone de un centro

físico de formación corporativo, habilitado con múltiples aulas y salas de alta tecnología, así como de un campus virtual (*Campus online*) con más de 2.000 recursos de aprendizaje disponibles en varios idiomas y formatos.

Adicionalmente durante 2016 se ha realizado un piloto con determinados colectivos a través de una moderna plataforma estrenada denominada *Learn in World*, que identifica expertos y comparte conocimiento a través de comunidades. Además, permite compartir conocimiento a través de grupos y comunidades técnicas. Cualquier experto puede actualizar las fuentes, vídeos, artículos y comentarios enfocados a la generación y difusión del conocimiento.

Formación recibida por categoría profesional y género

		2016					
		Directivos	Gerentes	Técnicos	Soporte	Operarios	Total
N.º total de horas recibidas	Hombres	9.276	83.896	128.723	4.889	129.070	355.854
	Mujeres	2.153	25.880	77.308	19.324	19.988	144.653
	Total	11.429	109.776	206.031	24.213	149.058	500.507
N.º de alumnos	Hombres	207	1.175	2.229	223	6.359	10.193
	Mujeres	31	290	1.269	562	1.736	3.888
	Total	238	1.465	3.498	785	8.095	14.081
Horas de formación empleado/año	Hombres	38,65	60,66	36,78	11,67	7,79	16,08
	Mujeres	61,51	76,12	45,47	23,98	2,55	13,51
	Total	41,56	63,71	39,48	19,72	6,11	15,24

Inversión en formación impartida en 2016

	Directivos y gerentes	Técnicos	Soporte	Operarios	Total
Inversión total (euros)	2.435.053	3.740.644	365.175	2.107.221	8.648.093
Inversión empleado/año	1.218,75	716,87	295,93	86,41	263,38

La compañía dispone del **Campus online** con más de 2.000 recursos de aprendizaje disponibles en varios idiomas y formatos

El modelo de itinerarios formativos de la compañía se puede dividir en cinco líneas: Centro de Desarrollo de Competencias, Business School, Itinerarios Funcionales con foco en la sostenibilidad, Escuelas Técnicas y Escuela de Idiomas.

CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

La Universidad Corporativa, junto con su Centro de Desarrollo de Competencias, 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, que se han ampliado con nuevos contenidos denominados ACCIONA Competencias, se componen de una serie de recursos multicanal, disponibles para los empleados en diferentes ediciones durante el año. Durante el año 2016 se han renovado y ampliado todos estos itinerarios focalizados en el desarrollo de competencias. Estos itinerarios 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. El número total de horas impartidas en el área de Desarrollo de Competencias asciende en 2016 a 111.097, un 12 % superior a la cifra de 2015.

Dentro de estos programas cabe destacar: el Programa T-Max, el Programa M3 y la formación en competencias digitales.

El **Programa T-Max**, diseñado en colaboración con la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid, 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. Durante este año se ha realizado una renovación completa del programa, abordándose las siguientes competencias a desarrollar: Eficiencia y Eficacia, Orientación al Cliente, Calidad de Gestión, Trabajo en Equipo y Logro de Resultados.

El programa, con una estructura modular, consta de tres niveles: nivel básico (dos competencias a desarrollar), nivel superior (cuatro competencias a desarrollar) y nivel avanzado (cinco competencias a desarrollar). El número de horas que se han impartido ha sido un total de 24.986 horas y se han certificado 477 empleados provenientes de todos los negocios de ACCIONA.

Durante 2016 se realizó una nueva edición del **Programa M3+**, en colaboración con el Instituto de Empresa, para el colectivo de gerentes de ACCIONA en el cual se potencian los tres pilares básicos de gestión: la gestión de personas, la gestión comercial y la gestión de proyectos. Con una valoración de 4,5 sobre 5, se han realizado 5.142 horas de formación en formato *blended* (semipresencial) y han participado un total de 236 personas.

Respecto a las **competencias digitales**, durante el último trimestre de 2016 se ha procedido al lanzamiento de un programa de Transformación Digital a todos los empleados a través del Campus *online* y de la Netexplo Academy, organismo de reconocido prestigio en esta área de conocimiento. Asimismo, y como programa de continuidad, se está elaborando un programa específico denominado Mastering Skill Digital en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid. Los objetivos de este programa son tres:

1. Ofrecer una cultura digital común en la empresa, que favorezca el desarrollo de proyectos empresariales.
2. Mostrar una selección de los mejores proyectos de innovación digital que se desarrollan cada año.
3. Mantener y reforzar las competencias de los colaboradores de la empresa (empleabilidad).

Actualmente hay 1.575 personas cursando el programa de Transformación Digital.

BUSINESS SCHOOL

Desde la Business School se han desarrollado a lo largo del año programas como el MBA ACCIONA, el Programa de Desarrollo de Gerentes (PGD) para *managers* y el Programa Emerging Talent.

En 2016 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. En el mismo año ha dado comienzo la siguiente edición, en la que han participado 31 profesionales de ACCIONA distribuidos geográficamente por diferentes partes del mundo.

El **Programa PDG** ha sido puesto en marcha en 2016 por el área de Formación y Desarrollo Corporativo de ACCIONA en colaboración con el área de Recursos Humanos de los negocios y ESIC. 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 Márketing, que se desarrollan a lo largo de dos años. La metodología combina el método del caso (trabajos individuales y grupales de análisis de casos internos 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.

ACCIONA EMERGING TALENT, PRIMERAS VALORACIONES DEL PROGRAMA

La iniciativa lanzada en 2015, consistente en iniciar al equipo técnico en la gestión de competencias, permite 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 del programa se realiza un autodiagnóstico por parte del nuevo gerente en sus competencias críticas.
- La oferta formativa se realiza a través de materiales *e-learning* que profundizan en las competencias y sus mejores prácticas por parte de perfiles directivos de la compañía.
- Finalmente, se tiene en cuenta la transferencia del aprendizaje obtenida a través de una evaluación en las habilidades desarrolladas durante el programa.

La valoración media ha sido de 4,5 sobre 5 y se ha realizado un piloto en ACCIONA Infraestructuras. En 2017, se extenderá a otras empresas del grupo.

ESCUELAS TÉCNICAS

Las Escuelas Técnicas de la Universidad ACCIONA 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.

Dentro de las Escuelas Técnicas se incluyen especialidades y subespecialidades. En cada una de ellas existen itinerarios de formación que incluyen 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.

ESCUELAS DE IDIOMAS

En junio de 2016 se lanzó a todos los empleados la Escuela de Idiomas. Este programa, adaptado al Marco Común Europeo de las Lenguas, va dirigido a todos aquellos empleados que quieran y necesiten formarse en los siguientes idiomas: inglés, francés, portugués, italiano, alemán y español. Se han realizado 19.286 horas de formación en este nuevo programa, impartándose a nivel global 88.719 horas de formación en idiomas.

ITINERARIOS FUNCIONALES, FOCO EN LA SOSTENIBILIDAD

Durante 2016, se han llevado a cabo tres nuevos cursos lanzados desde la Universidad Corporativa en relación con la sostenibilidad:

- **Personas y Valores Sostenibles:** con la colaboración de IE Business School se han elaborado vídeos relacionados con valores sostenibles tan relevantes como la generosidad y la multiculturalidad. En este curso se inscribieron 3.943 personas.
- **Curso de Anticorrupción:** los objetivos del curso son proporcionar una visión sobre la corrupción y las consecuencias que puede tener para el grupo, así como concienciar a los empleados sobre las áreas de actividad que tienen una mayor exposición a conductas relacionadas con la corrupción. En este curso se inscribieron 1.738 personas.
- **Compliance Penal. Tolerancia Cero Frente al Delito:** se trata de un programa de prevención de riesgos penales que establece las pautas que deben guiar el comportamiento de empleados y directivos para evitar conductas indebidas. Este curso se basa en el Código Penal español, así como en el Código de Conducta y las Normas de Actuación de ACCIONA. Se inscribieron 5.274 personas.

CARRERAS GLOBALES: EL PROGRAMA TECHNICAL LEADERS

ACCIONA ha creado el colectivo Technical Leaders, que son aquellas personas que aportan un conocimiento técnico excepcional en un ámbito clave para el negocio. Estos profesionales, capaces de transformar este conocimiento en una capacidad técnica de alto valor, están reconocidos dentro y fuera de ACCIONA, poseen un perfil global y tienen publicaciones propias en medios especializados o actividad docente en diferentes foros. El objetivo es reconocer y apoyar a aquellas personas con conocimientos y capacidades técnicas diferenciales y permitir a ACCIONA continuar posicionándose cómo compañía líder en excelencia técnica, innovación y sostenibilidad.

Se pondrán a su disposición todos los recursos necesarios para que obtengan éxito profesional y puedan competir de manera exitosa en cada una de sus áreas de negocio. Se invertirá en

la mejora continua del talento profesional para seguir siendo líderes, entre otras, en:

- Acceso a formación externa especializada.
- Acceso a formación interna basada en la adquisición de habilidades y a un espacio restringido *online* con contenidos específicos de conocimiento, entornos de colaboración y formación.
- Disponibilidad de medios (dispositivos tecnológicos, eventos internos y equipos de trabajo).
- Incorporación al Consejo Rector de la Universidad Corporativa ACCIONA.

Inicialmente se han identificado 76 Technical Leaders, que se han clasificado en dos grupos: Master Technical Leaders (29) y Senior Technical Leaders (47).

La revisión del talento permite **identificar colectivos clave o estratégicos** y priorizar áreas de actuación

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	Equivale a medir la satisfacción de los participantes.	Cuestionario de evaluación cumplimentado por el alumno una vez finalizado el curso.

EL LIDERAZGO COMO UNA PIEZA ANGULAR DE FUTURO

ACCIONA dispone de un proceso de revisión del talento que permite identificar a aquellos profesionales que pueden tener un desarrollo más rápido, para así hacerlo compatible con las necesidades de crecimiento del negocio. La revisión del talento permite al gestor de personas identificar aquellos colectivos clave o estratégicos sobre los que priorizar determinadas áreas de actuación. La identificación de participantes en los programas de desarrollo corporativos o las propuestas de promoción están basadas en información generada en este proceso.

Durante 2016 se ha diseñado un nuevo modelo de identificación del talento entre los empleados, denominado Performance Status, que completará el actual proceso de ACCIONA. Las personas identificadas en este proceso participarán en los diferentes programas diseñados por la compañía para que puedan asumir mayores responsabilidades en un futuro.

NUEVO MODELO DE IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO: PERFORMANCE STATUS

Las principales divisiones de ACCIONA (Energía, Infraestructuras y Corporativo) participarán en el proceso, que consiste en una valoración de varias fuentes (*managers* jerárquicos y/o funcionales) de cada profesional de los negocios en sus principales países.

Anualmente todos los *managers* identificarán el talento y potencial de sus equipos. Pasarán por el proceso todos los roles, desde técnicos hasta directores. Esta identificación será también a través de canales digitales, posibilitando su acceso vía móvil, *tablet* y PC.

Este proceso sustituye al clásico modelo de valoración de desempeño que venía aplicándose en la compañía desde 2013. Esta identificación permitirá aplicar posteriormente planes formativos y de desarrollo mucho más ajustados a las necesidades de cada profesional.

Retención del talento

El modelo de gestión de personas de ACCIONA se completa con aquellas políticas e iniciativas relacionadas con la consecución de un alto desempeño por parte de todos los empleados, la compensación objetiva por los resultados obtenidos y el desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa.

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 ha permitido 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 *manager* define con cada miembro de su equipo. Esta herramienta permite mejorar la capacidad profesional de las personas y alinear las expectativas individuales con objetivos

estratégicos de la compañía. El grado de implantación de este proceso en ACCIONA ha ido extendiéndose (84 % en 2011, 86 % en 2012, 88 % en 2013, 89 % en 2014, 92 % en 2015), hasta llegar este año pasado a un 94 % de los colectivos sujetos a la realización del proceso. En 2016 se ha alcanzado una cifra total de 7.734 personas evaluadas.

COMPENSACIÓN

La objetividad y la competitividad externa e interna son los criterios básicos sobre los que se diseñan y se implementan las políticas de compensación de la compañía.

En España, el Plan de Retribución Flexible ha aumentado su adhesión respecto al año pasado, alcanzando 1.930 trabajadores, frente a los 1.612 empleados en 2015, lo que implica un aumento del 20 %. De nuevo en 2016, el producto más contratado ha sido el seguro médico por encima de la guardería, la tarjeta de transporte, la formación, los *tickets* de comida o las acciones de la compañía.

Empleados sujetos a valoración del desempeño por género y categoría profesional*

		2015			2016		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Número de empleados sujetos a valoración del desempeño	Directivos	252	34	286	230	32	262
	Gerentes	1.226	288	1.514	1.264	308	1.572
	Técnicos	3.021	1.583	4.604	2.943	1.710	4.653
	Soporte	70	219	289	116	317	433
	Operadores	865	96	961	690	124	814
	Total	5.434	2.220	7.654	5.243	2.491	7.734
Porcentaje de la plantilla total sujeta a valoración del desempeño	Directivos	100 %	100 %	100 %	95 %	94 %	95 %
	Gerentes	94 %	98 %	95 %	95 %	97 %	95 %
	Técnicos	95 %	99 %	96 %	92 %	99 %	94 %
	Soporte	55 %	73 %	68 %	91 %	96 %	95 %
	Operadores	80 %	82 %	80 %	90 %	95 %	90 %
	Total	91 %	94 %	92 %	92 %	98 %	94 %

Nota: 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).

BONO ACCIONA

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

De acuerdo con los objetivos establecidos en el Plan Director de Sostenibilidad, el Bono ACCIONA se ha extendido a nivel internacional en todas las divisiones y en los principales países¹. En 2016, más de 3.100 empleados se han beneficiado del bono, incluyéndose en el mismo el 95 % de los directivos, el 90 %² de gerentes de estructura y ampliándose a parte del personal técnico y de soporte. En el ámbito internacional, el bono se ha aplicado en la mayor parte de países donde ACCIONA tiene actividad como Arabia Saudí, Australia, Brasil, Canadá, Catar, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Croacia, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Gabón, Grecia, India, Italia, Marruecos, México, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Sudáfrica, Suecia y Trinidad y Tobago.

La estructura de objetivos es homogénea e incluye:

- Objetivos globales de 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 Plan Director de Sostenibilidad. Por ejemplo, se incluyen objetivos de reducción de las emisiones de CO₂, la implantación de la metodología de Gestión del Impacto Social de los proyectos, aumento del número de mujeres en los niveles de gerentes y realización de consultas a grupos de interés, entre otros.

El Bono ACCIONA incluye objetivos ligados a sostenibilidad definidos en el marco de las áreas del PDS 2020

SATISFACCIÓN Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

La satisfacción y el compromiso de los empleados son los atributos principales del modelo de relación que ACCIONA pretende con sus empleados. La encuesta de clima, que se realiza, a nivel global cada dos años, es la herramienta que permite identificar aquellos factores que impactan en dichos atributos. La última se realizó en 2015 en cinco idiomas (español, inglés, francés, italiano y portugués), en formato *online*, para empleados con correo electrónico, y en papel.

En 2016, ACCIONA incorporó en el reporte de recursos humanos corporativo y de las líneas de negocio, los indicadores de medición del compromiso, la identificación de las áreas de mejora y mantenimiento, así como los datos reportados en 2015 del estudio de clima y compromiso realizado. El objetivo de la integración de este dato en la herramienta y de los informes de reporte de Recursos Humanos ha sido dar visibilidad y continuidad a las áreas de trabajo, que cada segmento de negocio (división, negocio, actividad) desarrolla en función de los resultados obtenidos.

Además, como cada año, ACCIONA también ha participado en el estudio MERCO Talento. En su último informe de 2016, MERCO Talento ha situado de nuevo a la compañía en el primer puesto en el *ranking* sectorial de infraestructuras, servicios y construcción. En el *ranking* general, ACCIONA se posiciona en el puesto 30 entre las 100 compañías con mayor capacidad para atraer y retener talento en España.

1. Este año no se ha incluido en los análisis ACCIONA Windpower al no formar parte del grupo.

2. En el colectivo de gerentes analizados se excluyen aquellos que no tienen un bonus target asociado.

Responsabilidad social con las personas

COBERTURA DE LOS TRABAJADORES

En ACCIONA, la práctica totalidad de los colectivos de empleados están cubiertos por las regulaciones colectivas laborales en los diferentes países. 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 inferiores 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 de Trabajadores de la Construcción y la Madera (BWI, por sus siglas en inglés), que da cobertura a todas las obras en los sectores en los que trabaja.

Sólo en España, la compañía cuenta con más de 626 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 2016 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 Interacciona, se facilita el apartado de ofertas para empleados Tu Club, donde se han gestionado 185 ofertas en 2016. Las ofertas presentan descuentos o condiciones especiales para compras o servicios para los empleados de ACCIONA.

IGUALDAD Y DIVERSIDAD

El compromiso de ACCIONA con valores tales como integridad, transparencia, seguridad e igualdad efectiva de oportunidades se recoge en el Código de Conducta de la compañía. En este marco es donde ACCIONA trabaja para conseguir la igualdad de oportunidades real de todos los colectivos que conforman la compañía y la integración del factor diversidad como elemento estratégico de la gestión de personas.

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

Como muestra de ello, se 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. De esta manera, se pretende 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. En este sentido, todos los colectivos monitorizados han experimentado un incremento significativo de la proporción de mujeres, hasta un total del 29 % del total, representando un incremento de casi 10 puntos porcentuales en cinco años.

Porcentaje de mujeres en el colectivo de personas tituladas

(% de empleados)

Colectivo	2013	2014	2015	2016
Directivos	10,60	10,54	11,89	12,73
Gerentes	18,03	18,51	18,80	19,73
Técnicos	31,49	30,57	34	32,58
Total	27,59	26,65	29,32	28,75

Sobre el total de la plantilla (personas tituladas y no tituladas), el porcentaje de mujeres es del 32,6 %.

Es importante destacar que todas las líneas de negocio de la compañía están cubiertas por planes de igualdad en España. Adicionalmente, ACCIONA Ingeniería, Facility Services y ACCIONA Energía cuentan con el distintivo de Igualdad.

En 2016, cabe destacar la participación en las siguientes actividades relacionadas con la igualdad:

- **Día Internacional de la Mujer.**
- **Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.** Se trabaja con varias instituciones para la difusión de la campaña de concienciación: Cruz Roja, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y Fundación Integra.
- **Día por la Igualdad Salarial.** Desde 2015, ACCIONA se adhiere a la causa. Además, es incorporado como objetivo estratégico de la compañía dentro de su Plan Director de Sostenibilidad.

Distribución de la plantilla por género

(% de empleados)

	2013	2014	2015	2016
Hombres	69	70	66	67
Mujeres	31	30	34	33

Rotación por género, edad y lugar de trabajo

(%)

	2014	2015	2016
Rotación de hombres	2,37	4,51	4,21
Rotación de mujeres	3,12	5,01	7,56
Rotación de personas menores de 30 años	2,62	11,52	12,56
Rotación de personas de 30 a 50 años	5,24	6,55	9,25
Rotación de personas mayores de 50 años	3,12	4,48	6,65
Rotación de personas que trabajan en España	1,46	1,42	1,91
Rotación de personas que trabajan fuera de España	5,11	5,62	12,86
Rotación total	3,78	5,15	6,59
Rotación voluntaria	2,85	4,66	6,59

Desglose de la plantilla por categoría profesional y franja de edad

(n.º de empleados)

	2015				2016			
	< de 31	De 31 a 50	> de 50	Total	< de 31	De 31 a 50	> de 50	Total
Directores	-	163	123	286	-	146	129	275
Gerentes	9	1.284	468	1.761	8	1.270	445	1.723
Técnicos	722	3.627	674	5.023	883	3.610	726	5.219
Soportes	263	852	285	1.400	219	737	272	1.228
Operadores	3.092	13.278	6.966	23.336	3.259	13.414	7.295	23.967
Otros*	42	178	121	341	60	221	142	423
Total empleados	4.128	19.382	8.637	32.147	4.429	19.397	9.009	32.835

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

Desglose de la plantilla por categoría profesional y género

(n.º de empleados)

	2015			2016		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Directores	252	34	286	240	35	275
Gerentes	1.430	331	1.761	1.383	340	1.723
Técnicos	3.315	1.708	5.023	3.519	1.700	5.219
Soportes	451	949	1.400	421	807	1.228
Operadores	15.507	7.829	23.336	16.168	7.799	23.967
Otros*	308	33	341	398	25	423
Total empleados	21.263	10.884	32.147	22.129	10.706	32.835

* 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.

Brecha salarial

Colectivo	2015*		Brecha salarial bruta 2015	2016*		Brecha salarial bruta 2016	Diferencia bruta puntos 2015-2016
	Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		
Directores	101,37	89,86	11,35 %	101,72	88,25	13,26 %	1,91 %
Gerentes	103,27	85,73	16,99 %	103,59	85,22	17,77 %	0,78 %
Técnicos	103,47	93,4	9,73 %	103,74	92,55	10,78 %	1,05 %
Soportes	85,13	106,93	-25,60 %	84,08	107,99	-28,44 %	-2,84 %
Operadores	96,79	106,25	-9,78 %	96,46	107,06	-10,98 %	-1,20 %
Otros**	103,67	66,01	36,33 %	104,01	47,13	54,68 %	18,35 %
Total	101,88	96,39	5,39 %	102,05	95,92	6,01 %	0,62 %

* Cálculo resultante de la diferencia entre el salario real para hombres y mujeres y la media ponderada del salario para cada colectivo.

** 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.

INTEGRACIÓN

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.

En relación al objetivo del PDS 2020 fijado para el año 2016, ACCIONA ha alcanzado y superado el 3 % de empleo equivalente de personas con discapacidad en España. La cifra total alcanzada se ha situado en el 3,55 %. De este porcentaje, cabe destacar que el 3,05 % pertenece a empleo directo –un 0,9 % superior al año anterior–, que refleja la apuesta de la compañía por la inserción laboral directa. Por otra parte, los datos de empleo indirecto, corresponden al 0,49 % restante, porcentaje que se alcanza a través de 2.426.610 € en compras a Centros Especiales de Empleo y donaciones a fundaciones y entidades del tercer sector.

En esta línea, ACCIONA dispone de certificado Bequal, con la calificación Bequal Plus en varios de sus negocios. Este sello en materia de discapacidad certifica no sólo el cumplimiento de la ley, sino también el compromiso con la discapacidad y la responsabilidad social por parte de ACCIONA. A través de un proceso de auditoría, cuyo alcance afecta a un total de 16 empresas de la compañía, ésta se ha convertido en una de las primeras corporaciones en obtener este certificado.

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 2016, ACCIONA se sumó al Día Internacional de las Personas con Discapacidad, iniciativa de sensibilización que ayuda a la realización de un balance interno de los logros en materia de discapacidad. En las acciones de comunicación interna en el marco de esta fecha se reportan todos los datos de inserción de personas con discapacidad en ACCIONA, así como los acuerdos marco con otras instituciones y fundaciones.

■ **Acuerdos con fundaciones.** ACCIONA colabora con multitud de fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro. Entre ellas se pueden destacar:

■ **Programas de inserción para personas en riesgo de exclusión social.** ACCIONA cuenta con programas de inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social. En 2016 se contrataron 155 personas, de las cuales 20 han sido víctimas de violencia de género. Entre los acuerdos que se llevan a cabo, destacan, entre otros: i) el convenio con la Fundación FSC Inserta para la inserción de personas con discapacidad, ii) la colaboración con el Consejo Superior de Deportes para la inserción de deportistas de alto nivel, y iii) la colaboración con la Fundación Universia para la inserción de personas universitarias con discapacidad.

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 *e-learning* corporativa sobre igualdad y diversidad.

Entidad	Finalidad	Contribución
Fundación Integra	Inserción de todo tipo de colectivos en riesgo de exclusión social.	Patrono fundador y colaborador. 87 contrataciones.
Cruz Roja	Inserción laboral de colectivos en riesgo.	20 contratos.
Norte Joven	Inserción y promoción de jóvenes en situación desfavorable de Madrid.	Incorporaciones en ACCIONA Facility Services.
Fundación Carmen Pardo-Valcarce	Derechos y la participación de las personas con discapacidad intelectual.	Difusión interna a todos sus empleados de sus iniciativas.
Fundación Princesa de Girona	Apoyo y <i>mentoring</i> del desarrollo profesional de jóvenes provenientes de entornos desfavorecidos.	Programa de <i>mentoring</i> Apadrinando el Talento: 95 directivos y gerentes voluntarios de la compañía desde el comienzo de programa.
Fundación Exit	Empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión social de entre 16 y 19 años a través de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> .	3ª edición del proyecto Coach: 21 voluntarios dedicaron 27 horas cada uno.
Servicios de empleo de los ayuntamientos	Empleabilidad.	Promoción de los jóvenes en el mercado ordinario de trabajo.

Seguridad y salud en ACCIONA

La compañía dispone de diferentes instrumentos para promover la salud de sus empleados y colaboradores y prevenir los riesgos laborales. Cabe destacar, por un lado, la estrategia basada en la Política de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y, por otro, un plan de actuación y objetivos en materia de seguridad y salud. Asimismo, la compañía evalúa los riesgos específicos asociados a cada una de sus actividades a través de su sistema de gestión de PRL.

A lo largo de 2016, ACCIONA ha trabajado en varias iniciativas destinadas a garantizar la seguridad y salud de las personas que trabajan en los diferentes negocios, así como en la cadena de suministro. Dentro de estas medidas destacan acciones preventivas como el Plan de Salud y Bienestar, el Plan de Seguridad Vial, acciones novedosas en materia de formación, comunicación y sensibilización de la seguridad basada en la conducta, entre otras. En este capítulo se realiza un resumen de las principales cifras relacionadas con la seguridad y salud en la compañía, existiendo más información detallada en los correspondientes capítulos de las divisiones.

ACCIONA utiliza como medios de consulta y participación los organismos de representación que exigen las distintas normativas legales en las que opera, como los Comités de Seguridad y Salud en el ámbito español, así como otras herramientas de comunicación en las diferentes líneas de negocio al estilo de buzones de sugerencias.

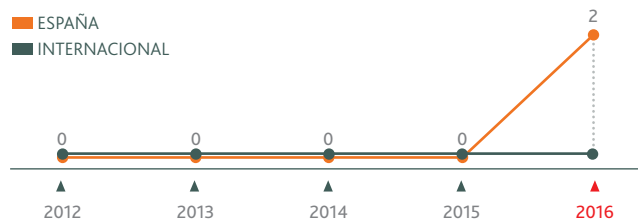
La compañía entiende que la promoción de la seguridad y salud va más allá que sus propios empleados, extendiendo su alcance a sus grupos de interés: proveedores, clientes y entorno social. En este sentido, ACCIONA desarrolla programas que van dirigidos a garantizar la prevención de riesgos laborales de sus contratistas o participa con Administraciones públicas para fomentar un entorno seguro y saludable en los entornos en los que opera.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD

Después de cuatro años consecutivos sin accidentes fatales, en el año 2016 hay que lamentar dos relacionados con la propia actividad en los negocios de Construcción y Servicios en España. Adicionalmente se produjeron dos fatalidades de empleados de UTE en ACCIONA Agua.

Evolución de accidentes fatales en España e internacional

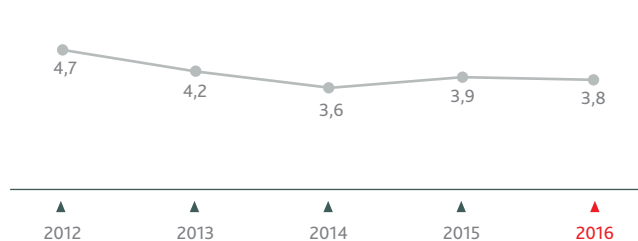
(empleados propios)



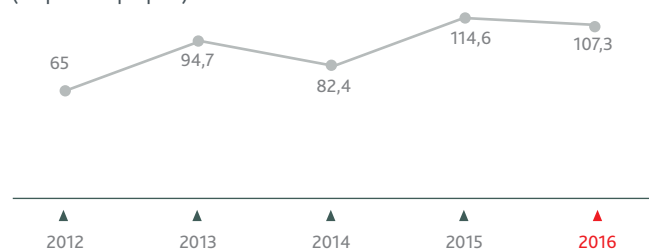
Según indica el gráfico mostrado a continuación, el índice de frecuencia mantiene una línea descendente respecto a 2012, con un ligero repunte en 2015 en empleados propios. Respecto a 2015, se ha mejorado en un 4,7 % el índice de frecuencia para los empleados propios. Del mismo modo, el índice de gravedad global también ha mejorado respecto a 2015, reduciéndose en un 6,4 % gracias a la disminución de las divisiones de Servicios e Industrial.

Índice de frecuencia empleados

(empleados propios)



Índice de gravedad empleados (empleados propios)



OHS-I. Gravedad: (n.º de jornadas perdidas por accidente de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

Indicadores de accidentabilidad para empleados de ACCIONA

	Índice de gravedad ⁽¹⁾			Índice de frecuencia ⁽²⁾		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Energía	17,6	39,8	17,1	1,3	1,6	0,5
Infraestructuras	84,6	120,7	111,3	3,6	4,3	4
Construcción*	61,5	38,6	64,5	2,9	1,5	1,9
Concesiones**	118,7	27,9	64,2	4,2	1,7	2,3
Agua	75,4	92,3	108,8	2,6	4,1	4,1
Servicios	91,6	156,4	126,5	4,1	5,2	4,6
Industrial	61,2	73,8	0	2,8	0	0
Otros negocios***	136,3	139	134,4	4,1	1,9	2,6
Corporativo	0,5	0	0	0,5	0	0

(1) OHS - IG: (n.º jornadas perdidas por accidente de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.
(2) OHS - IF: (n.º accidentes con pérdida de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

* Construcción incluye: AMISA y ACCIONA Ingeniería.

** Hasta 2015 Concesiones se consideró dentro del área de Construcción.

*** Incluye Bestinver, Bodegas, Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

Respecto a la tasa de absentismo, ésta ha crecido como consecuencia de la combinación de un aumento de las jornadas perdidas, con un descenso de la plantilla y, por tanto, de las jornadas trabajadas. A continuación se muestra un desglose de estos datos por línea de negocio y por país de los datos de 2016 que se realiza de forma común y homogénea para todos los países donde la compañía tiene actividad relevante bajo el indicador del estándar internacional.

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

	2015	2016
Energía	333,79	136,77
Infraestructuras (*)	6.431,49	9.421
Otros negocios (**)	8.842,51	9.344,49
Corporativo	2.879,74	3.864,35
Total	6.013,76	8.960,60

OHS - Índice de absentismo: (n.º de jornadas perdidas por absentismo/n.º jornadas trabajadas) x 200.000.

* Incluye Construcción, Concesiones, Agua, Servicios e Industrial.

** Incluye Bestinver, Bodegas, Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

Índice de absentismo de empleados por países

País	2015	2016
España	6.743,3	10.854,31
Brasil	391,28	40,89
México	930,15	1.847,24
Chile	1.587,89	2.399,72
Polonia	31,65	0
Portugal	8.394,42	11.355,51
Alemania	-	-
Perú	2.259,63	3.329,17
Canadá	4.607,27	8.112,83
Australia	50,77	150,54
Colombia	5.351,86	3.275,95
Italia	4.250,1	4.328,42
Ecuador	794,1	0
Noruega	0	0
EE. UU.	0	0

OHS - Índice de absentismo: (n.º de jornadas perdidas por absentismo/n.º jornadas trabajadas) x 200.000.

Nota: la información de absentismo se reporta en los países con actividad en 2016 y con más de 150 empleados FTE directos, dado que en países con estructuras inferiores la información no se obtiene de forma directa y fiable. En algunos países reportados la información no es completa por no disponer de información de los consorcios o UTE, donde la información no es directamente gestionada por ACCIONA. En estos casos se ha optado por indicar con un guion (-). La información reflejada supone un 97,2 % de la plantilla total.

SEGURIDAD VIAL

Todas las divisiones han desarrollado durante el año 2016 acciones para promover la seguridad vial y reducir accidentes. Las actividades de formación y sensibilización destacan como herramientas clave en esta materia. Cabe destacar que este dato engloba no sólo los accidentes relacionados con el tráfico de vehículos, sino de cualquier tipo de casuística que se produzca al ir o volver del trabajo.

En el ejercicio 2016 han continuado las campañas de sensibilización en seguridad vial llevadas a cabo en la intranet de la compañía. Mensualmente se han realizado acciones de sensibilización a los trabajadores, incidiendo en las causas más frecuentes de siniestralidad vial en todos los miembros implicados: peatón, conductor de vehículos a motor y ciclistas.

No obstante se ha producido un aumento representativo de los accidentes *in itinere*, especialmente en la división de Servicios en España, con un porcentaje muy superior al resto de países. Respecto a los accidentes en misión, se han visto incrementados debido al crecimiento en las actividades de Trinidad y Tobago, Perú, Costa Rica y República Dominicana. En ambos casos sigue siendo un dato no elevado teniendo en cuenta el número total de trabajadores.

Accidentes *in itinere*

(con y sin baja laboral)

Línea de negocio	2015	2016
Energía	8	5
Infraestructuras (*)	79	178
Otros negocios (**)	3	10
Corporativo	4	4
Total	94	197

* Incluye Construcción, Concesiones, Ingeniería, Agua, Servicios e Industrial.

** Incluye Bestinver, Bodegas, Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

Accidentes en misión

Línea de negocio	2015	2016
Energía	1	3
Infraestructuras (*)	31	100
Otros negocios (**)	0	0
Corporativo	0	0
Total	32	103

* Incluye Construcción, Concesiones, Ingeniería, Agua, Servicios e Industrial.

** Incluye Bestinver, Bodegas, Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

SALUD Y PREVENCIÓN

Además de la vigilancia de la salud de los trabajadores a través de los reconocimientos médicos, ACCIONA realiza campañas de prevención y detección precoz de enfermedades. También realiza un seguimiento a los trabajadores que realizan viajes internacionales, facilitando información médica preventiva de la zona de destino e inmunización en caso necesario. Del mismo modo, se viene potenciando en los últimos años un concierto con compañías privadas de salud, con condiciones especiales muy competitivas.

Durante el 2016 se han realizado un total de:

- 15.595 reconocimientos médicos.
- 8.181 asistencias sanitarias, consultas médicas y de enfermería.
- 559 inmunizaciones realizadas a trabajadores.

Tasa de enfermedades profesionales de personal propio

Línea de negocio	2015	2016
Energía	0,261	0
Infraestructuras (*)	0,019	0,057
Otros negocios (**)	0	0
Corporativo	0	0
Total	0,037	0,052

OHS – EP: $(n.º \text{ de casos de enfermedades profesionales} / \text{horas trabajadas}) \times 200.000$.

* Incluye Construcción, Concesiones, Ingeniería, Agua, Servicios e Industrial.

** Incluye Bestinver, Bodegas, Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

Se han identificado algunas actividades en varias divisiones que pueden ocasionar enfermedades laborales en casos muy puntuales debido a exposición de riesgo biológico, sobreesfuerzo, ruido, silicosis y asbestosis. En todos los casos se han realizado las actuaciones necesarias en medicina preventiva para eliminar el riesgo o minimizarlo (formación, sensibilización, equipos de protección, etcétera). Igualmente, se realiza un seguimiento de todos los trabajadores expuestos a este tipo de riesgo.

PLAN DE SALUD Y BIENESTAR

La responsabilidad de ACCIONA con sus trabajadores se traduce en estrategias que invitan a incorporar hábitos saludables en nutrición y actividad física, y a reducir la incidencia de las enfermedades asociadas con el sedentarismo. A continuación se indican algunas de las actuaciones que se han desarrollado durante los últimos años:

- **Menús saludables.** Implantación de menús *wellness* en los comedores de empresa de centros fijos, aportando mayor información nutricional y con un seguimiento de los menús diarios para valorar el equilibrio nutricional.
- **Dieta sana y equilibrada.** Concienciación mediante campañas promocionales para una alimentación sana y equilibrada, potenciando la dieta mediterránea.
- **Actos deportivos.** Promoción del ejercicio físico a través de las campañas de sensibilización y la incentivación en la participación de actos deportivos como carreras populares.
- **Control de emociones.** Incorporación de nuevas campañas de sensibilización y participación orientadas al desarrollo de herramientas *mindfulness*.
- **Análisis y estudio de los datos bioquímicos y antropométricos.** Colaboración con epidemiólogos de la Fundación Pro CNIC para el seguimiento y evolución del Plan de Salud y Bienestar.
- **Hábitos saludables.** Colaboración con Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con el fin de divulgar hábitos que mejoren la salud.

Asimismo, el Plan de Salud y Bienestar se desarrolla 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 promoción de la actividad física. Todos los mensajes y acciones del plan se distribuyen en diferentes idiomas y en formato *online* a través de *banners* y notas internas en Interacciona, *emails* y *offline* mediante papel, pósteres, carteles, etc.

MEJORAS EN LA GESTIÓN DE PRL Y EN LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

En 2016 se ha modificado la estructura organizativa de PRL con la creación de un Servicio de Prevención Mancomunado que engloba las divisiones de Corporativo y ACCIONA Infraestructuras. Asimismo, se han actualizado procedimientos de gestión de PRL de forma consensuada por todas las divisiones.

ACCIONA sigue 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 las áreas de Calidad y Medio Ambiente. En 2016, el Sistema Integrado de Gestión se terminó de implantar al 100 % en los negocios de Energía, Construcción y Agua.

En el mismo sentido, se está trabajando para continuar con el proceso de globalización de la gestión de la seguridad y salud en la compañía. Esto permite consolidar la sistemática en todos los países, siendo más eficientes, aprovechando las buenas prácticas y maximizando el uso de herramientas utilizadas en diferentes puntos del mundo.

Dicha 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.

En el ejercicio 2016, con ánimo de extender los estándares de excelencia en la seguridad, se ha llevado a cabo un proyecto en colaboración con el departamento de Innovación consistente en la instalación y puesta en marcha de un prototipo de impresora 3D para realizar piezas de hormigón. Mediante el trabajo conjunto de ambos departamentos, tras un análisis en profundidad de los riesgos del prototipo y una evaluación inicial, se han incorporado medidas de seguridad complementarias al diseño original, así como cambios organizacionales.

CERTIFICACIONES OHSAS 18001

Como compromiso de ir a más allá de los mínimos legales en la prevención de riesgos laborales y salud laboral, ACCIONA tiene certificada la mayoría de sus negocios con OHSAS 18001, la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.

Respecto a los países, este año se ha ampliado el alcance en Costa Rica y Sudáfrica para el negocio de Energía. Adicionalmente, se siguen manteniendo otras certificaciones voluntarias como son el COR en Canadá y la OFSC Federal Safety en Australia, de carácter local y que aportan valor al negocio.

Certificación OHSAS 18001

Línea de negocio	% actividad certificada
Energía	100 %
Infraestructuras	99,15 %
Construcción	95,79 %
Concesiones	100 %
Agua	100 %
Servicios	100 %
Industrial	100 %
Otros negocios*	60 %
Corporativo	100 %

* Incluye Bestinver, Bodegas, Inmobiliaria, Logística y Transporte.

OBJETIVOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

El cumplimiento de los objetivos de seguridad y salud definidos en el Plan Director de Sostenibilidad 2020 es uno de los parámetros directamente vinculados a la evaluación del desempeño de las diferentes divisiones de ACCIONA. En concreto, en seguridad y salud el objetivo marcado para el grupo es reducir el índice de frecuencia en un 15 % por debajo del dato del año 2015. Alcanzar éste y otros objetivos relacionados con la gestión de personas supone un porcentaje en la retribución variable de los empleados. Para alcanzar este objetivo en el año 2020, las divisiones establecen objetivos anuales, marcados a principio de año y revisados mensualmente, teniendo un impacto directo en las bonificaciones percibidas por todos los empleados.

Por ejemplo, para los casos de Energía y Construcción, sus objetivos anuales han sido reducir un 5 % el índice de frecuencia de empleados propios y subcontratados conforme al valor de 2015.

ACCIONA ha marcado el objetivo para 2020 de reducir el índice de frecuencia un 15 % respecto al dato de 2015

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Las distintas divisiones disponen de órganos de participación que cumplen con los requisitos legales a nivel local, como los Comités de Seguridad y Salud, cuya función es canalizar las consultas y participación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales. Además, los centros de trabajo reciben visitas para fomentar la participación, se les informa de los accidentes, las inspecciones de seguridad, las quejas de los trabajadores, la realización de evaluaciones de riesgos y las actividades del Departamento de Prevención. El porcentaje de empleados representados por comités formales de seguridad y salud es superior al 99 %.

Además, algunas de las divisiones disponen de cuentas de correo o buzones de sugerencias donde los trabajadores pueden comunicar sus dudas, sugerencias e inquietudes en materia de seguridad y salud.

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. Asisten los responsables de seguridad y salud designados por cada empresa representada.

FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

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

Formación PRL 2016

(Universidad Corporativa)

	N.º horas	Empleados	N.º horas PRL empleado/año
Energía	20.318	1.910	10,64
Infraestructuras*	103.350	28.880	3,58
Otros negocios**	2.295	2.045	1,12
Total	125.963	32.835	3,84

(*) Incluye Construcción, Agua, Servicios e Ingeniería.

(**) Incluye ACCIONA S. A., Bodegas y Trasmediterranea.

ACCIONA ha desarrollado programas de formación y sensibilización en materia de prevención de riesgos laborales utilizando técnicas novedosas, que facilitan la comprensión de los conceptos a través de tecnologías multimedia. Por otro lado, participa de manera activa con organismos que tienen como objeto la mejora de la formación y capacitación de los trabajadores en los sectores donde opera.

Extensión del compromiso de prevención a la cadena de suministro

La extensión de su cultura y compromiso con la seguridad y salud a toda su cadena de suministro es un objetivo para ACCIONA. En este sentido, la compañía hace un seguimiento de la accidentabilidad en la cadena de suministro de las divisiones. En 2016, los índices de frecuencia y de gravedad del personal subcontratado se han incrementado respecto a 2015 debido esencialmente a la cadena de suministro de la división de Agua.

En 2016, se han desarrollado las siguientes iniciativas relacionadas con la prevención de riesgos laborales hacia los proveedores:

- Divulgación de seguridad y salud a la cadena de valor mediante publicación de *newsletters* y alertas de seguridad.
- Reuniones periódicas de coordinación de actividades empresariales.
- Emisión de informes de cumplimiento en coordinación de actividades empresariales 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.
- Información y formación en PRL a la cadena de suministro.

Indicadores de accidentabilidad para contratistas de ACCIONA

	Índice de gravedad ⁽¹⁾			Índice de frecuencia ⁽²⁾		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Energía	30,5	55	46,7	1,8	1,6	1,9
Infraestructuras	54,9	19,7	29,5	2,7	1,7	1,9
Construcción*	65,5	30,1	30,4	3	2,8	2
Concesiones	136,3	43,2	75,7	4,7	2,8	3,1
Agua	11,8	2,5	12,8	1	0,3	1,7
Servicios	65,7	53,2	0	4,2	2,1	0
Industrial	22,7	1,5	6,8	3,7	1,5	1
Otros negocios **	125,3	0	0	2,2	0	0
Corporativo	5,2	0	5,8	0,9	0	0,4
Total	50,4	23,4	31,2	2,5	1,7	2

(1) OHS - IG: (n.º jornadas perdidas por accidente de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

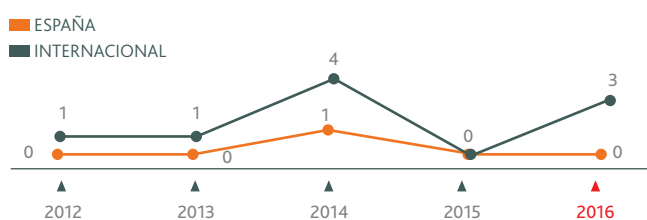
(2) OHS - IF: (n.º accidentes con pérdida de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

* Construcción incluye: ACCIONA Infraestructuras S. A., AMISA y ACCIONA Ingeniería.

** Incluye Bestinver, Bodegas, Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

El Plan de Emergencia ayuda a prevenir los riesgos laborales a través de formación teórica y práctica

Evolución de accidentes fatales de contratistas en España e internacional



Los accidentes fatales se han producido en las divisiones de Construcción y Agua, dos de una UTE y uno en personal subcontratado en los siguientes países: Colombia y República Dominicana.

FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN A LA CADENA DE SUMINISTRO

El Plan de Emergencia que ACCIONA define en los centros de trabajo establece acciones de prevención de riesgos laborales, tanto para sus empleados como para sus contratistas y proveedores. Concretamente, realiza acciones de formación teórica y práctica de actuación en emergencias y primeros auxilios.

Por otro lado, la compañía ha facilitado material formativo e informativo de PRL mediante su canal de comunicación con proveedores. Con esta acción se consigue mejorar la seguridad y salud de la cadena de suministro además de facilitar la contestación al cuestionario de autoevaluación, concretamente en lo referido a entornos laborales seguros y saludables, legislación laboral, gestión de riesgos laborales documentados, etc.

De igual manera, se ha continuado la difusión de buenas prácticas a través del envío de cuatro números, en versión bilingüe (español e inglés), del Boletín Trimestral de PRL para proveedores de todas las divisiones. En 2016, año en que se ha alcanzado la vigesimoprimer edición, se ha llegado a más de 31.225 correos electrónicos de proveedores (15.518 proveedores únicos) y a más de 3.000 empleados de ACCIONA. Año tras año aumenta la difusión internacional así como el número de personas que reciben cuestiones de interés, experiencias y lecciones aprendidas en materia de PRL por parte de ACCIONA. En 2016, se comunicaron a los proveedores los planes de mejora de seguridad y salud derivados de su proceso de homologación³ para ayudarles a corregir, prevenir y/o mitigar su exposición al riesgo y mejorar de sus índices de incidencia.

3. Véase el apartado Cadena de Valor para más información sobre el proceso de homologación de proveedores.