

PERSONAS

Talento y liderazgo

ACCIONA apuesta por su principal activo, sus colaboradores internos, desarrollando iniciativas que promueven mejoras en materia de formación, contratación, igualdad de oportunidades y prevención y salud.

2014

| Retos | Avances |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">■ Obtener y/o mantener las certificaciones OHSAS* 18001 en todas las actividades operativas con más de 200 empleados directos. | <ul style="list-style-type: none">• CORPORATIVO: se ha mantenido la certificación OHSAS 18001, mejorando resultados respecto a ejercicios anteriores.• ACCIONA Agua: se ha mantenido la certificación OHSAS 18001.• ACCIONA Energía: obtenida la certificación en ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001.• ACCIONA Infraestructuras: se han conseguido certificaciones OHSAS en el 97,31% del negocio de Construcción e Industrial.• ACCIONA Service se ha certificado toda la actividad de Servicios (OHSAS 18001:2007), excepto ACCIONA Airport Services por necesidades de negocio.• Otros negocios: se mantiene la certificación OHSAS en estaciones marítimas propias en ACCIONA Servicios Logísticos y de Transporte, en Bestinver y ACCIONA Inmobiliaria. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Mejorar en un 5% el índice de frecuencia de accidentes (IF) con respecto a 2011. | <ul style="list-style-type: none">• Grupo ACCIONA: reducción del 38,7%.• Corporativo: se ha reducido el IF en un 49,3%.• ACCIONA Agua: se ha reducido el IF en un 62,7%.• ACCIONA Energía: presenta un IF superior al del 2011 aunque con tendencia descendente desde el 2012 (12% de reducción).• ACCIONA Infraestructuras: ha reducido el IF en un 3,7%.• ACCIONA Servicios Logísticos y de Transporte: ha reducido su IF en un 53,1%. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Fortalecer la cultura de performance, a través de la implantación de un programa de mejora del rendimiento. | <ul style="list-style-type: none">■ Se ha diseñado la herramienta <i>My Career</i>, que impulsa la mejora del rendimiento a través del seguimiento de los objetivos, la aplicación de planes de acción individuales y el reconocimiento compartido de los logros obtenidos. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Consolidar la nueva metodología de selección ACCIONA TAP. | <ul style="list-style-type: none">■ Se han diseñado e iniciado los Programas de formación y certificación de <i>recruiters</i>, incorporación de nuevas pruebas de evaluación psicométricas. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Extender el Bono ACCIONA en los distintos colectivos y países. | <ul style="list-style-type: none">■ Se han beneficiado más de 2.600 empleados del Bono ACCIONA frente a los 1.800 del 2013, incluyéndose en el mismo el 95% de los directivos, un 75% de gerentes de estructura y ampliándose a parte del personal técnico y de soporte. Se ha ampliado el número de países en los que aplica: Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Croacia, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Francia, Gabón, India, Italia, Marruecos, México, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Suecia, Sudáfrica, Turquía y Venezuela. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Formar al 80% de directivos y al 50% de gerentes en la gestión de personas en ACCIONA. | <ul style="list-style-type: none">■ El 100% de los gerentes se han formado en personas a través del programa M3: módulo Gestión de Personas. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Extender los programas de formación y desarrollo en Australia, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos, Italia y México, y llegar al 75% de empleados con acceso a herramientas informáticas. | <ul style="list-style-type: none">■ Se ha matriculado en programas de formación y desarrollo con contenidos relacionados con sostenibilidad al 100% de los empleados con acceso a internet de dichos países. |

* OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series.



Desarrollamos iniciativas para consolidar un entorno seguro en los centros de trabajo y realizamos un esfuerzo especial en la mejora continua de la seguridad y salud de los trabajadores:

- Premio Nacional 28 de Abril y Premio Accésit de ICASEL a la Prevención de Riesgos Laborales
- Establecimiento de objetivos específicos en materia de PRL por centro de trabajo
- Ofreciendo casi 400.000 horas de formación a empleados de todos los niveles durante el 2014

| Retos | Avances |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Dimensionar la plantilla y control de costes en el contexto de la reorganización de operaciones para hacer más eficiente la Compañía. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Las principales actuaciones se han realizado en Brasil y Polonia por la reducción de actividad, y en menor medida en España. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mejorar la eficacia y eficiencia en la movilidad geográfica, con un programa completo de apoyo a las personas trasladadas. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Las políticas de movilidad implantadas ofrecen mejores oportunidades de desarrollo, evolución y carrera profesional para un mayor número de empleados. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar e implantar un Plan de Fomento de la Igualdad de Oportunidades por razón de género en los países con implantación superior a 500 empleos directos. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Lanzadas acciones de igualdad en México y Chile. Pendiente en Brasil. |

2015

Retos

- Obtener y/o mantener las certificaciones OHSAS 18001 en todas las actividades operativas con más de 150 empleados directos.
- Mejorar en un 20% el índice de frecuencia de accidentes con respecto a 2011.
- Alcanzar el 3% de empleo equivalente.
- Incremento de la cuota de empleo de personas en riesgo de exclusión social en un 7,5% (base 2011) (125 contrataciones).
- Incremento de un 0,25% de la representación de la mujer en los niveles de Gerente sobre resultados a 31/12/14 (a 31/12/14 es el 18,5%).
- Diseño e implantación de un Plan de Fomento de la igualdad de oportunidades por razón de género en Australia y Brasil.
- 92% de grado de implantación de la valoración de desempeño.
- Alcance de la retribución variable vinculada a sostenibilidad al 97% de directores y 90% de Gerentes.
- 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.
- Lanzamiento de un curso de Sostenibilidad para empleados.

Las personas como prioridad

Con el objetivo de seguir consolidando una cultura propia asentada en valores como el alto rendimiento, la igualdad de oportunidades, la responsabilidad social y la satisfacción de las personas, ACCIONA ha continuado trabajando en el desarrollo de políticas y programas encaminados a disponer de equipos con capacidad de aportar valor al negocio, de adaptarse a los cambiantes escenarios y caracterizados por su diversidad.

El objetivo de la Estrategia de Recursos Humanos es que contribuya de manera eficaz a la consecución de los tres principios básicos de la Compañía: la rentabilidad de las operaciones, el refuerzo global de la marca ACCIONA y la eficiencia de la organización y de los procesos de negocio.

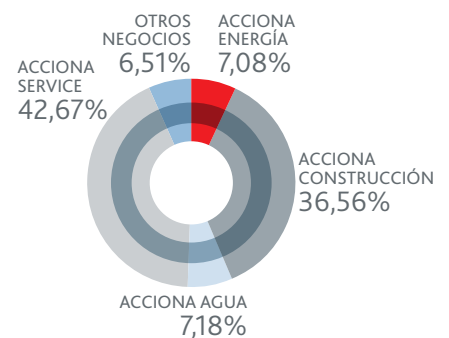
Disponer del mejor talento, contar con los mejores líderes e impactar positivamente en los resultados de los negocios son los

tres ejes sobre los que descansa la visión de la Estrategia de Recursos Humanos.

LAS PERSONAS, EN CIFRAS

A finales de 2014 ACCIONA contaba con una plantilla global de 33.559 personas (un 1,61% menos respecto al año anterior). En los países donde ha sido necesario acometer reajustes laborales, se ha mantenido un clima de diálogo satisfactorio con la representación legal de los trabajadores y se han implementado medidas de marcada orientación hacia la responsabilidad social con las personas. La vocación de empresa global se refleja en la distribución geográfica de la plantilla: el 38% 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 114 nacionalidades. En 2014 la edad media de la plantilla era de 42,16 años.

→ **Desglose de la plantilla total de 2014 por línea de negocio**



Distribución geográfica de la plantilla

(nº de empleados)

| | 2013 | | | 2014 | | |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total |
| España | 13.223 | 7.033 | 20.256 | 14.027 | 6.930 | 20.957 |
| Alemania | 745 | 126 | 871 | 749 | 120 | 869 |
| Australia | 175 | 64 | 238 | 172 | 52 | 224 |
| Brasil | 2.100 | 458 | 2.558 | 2.162 | 465 | 2.627 |
| Canadá | 194 | 177 | 371 | 246 | 178 | 424 |
| Chile | 1.077 | 147 | 1.224 | 1.491 | 122 | 1.613 |
| Colombia | 281 | 192 | 472 | 360 | 261 | 621 |
| EE.UU. | 131 | 27 | 158 | 138 | 23 | 161 |
| Gabón | 293 | 29 | 322 | 274 | 31 | 305 |
| Italia | 256 | 25 | 281 | 306 | 23 | 329 |
| México | 704 | 208 | 912 | 509 | 282 | 791 |
| Polonia | 3.458 | 1.468 | 4.925 | 1.790 | 899 | 2.689 |
| Portugal | 368 | 557 | 925 | 510 | 586 | 1.096 |
| Holanda | - | - | - | 24 | 9 | 33 |
| Ecuador | 20 | 6 | 26 | 23 | 8 | 31 |
| Argelia | 26 | 3 | 29 | 31 | 3 | 34 |
| EAU | 12 | 2 | 14 | 34 | 2 | 36 |
| Sudáfrica | 19 | 6 | 25 | 25 | 13 | 38 |
| Rep. Dominicana | 27 | 9 | 36 | 35 | 12 | 47 |
| Perú | 49 | 23 | 72 | 71 | 13 | 84 |
| Marruecos | 49 | 10 | 59 | 88 | 16 | 104 |
| Venezuela | 81 | 29 | 110 | 153 | 34 | 187 |
| Resto del mundo | 158 | 63 | 221 | 197 | 62 | 259 |
| Total empleados | 23.446 | 10.662 | 34.108 | 23.412 | 10.147 | 33.559 |

Distribución de la plantilla por tipo de contrato y género

(nº de empleados)

| | 2013 | | | | | | 2014 | | | | | |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | Temporal | | | Fijo | | | Temporal | | | Fijo | | |
| | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total |
| ACCIONA Energía | 137 | 34 | 171 | 1.649 | 547 | 2.196 | 279 | 66 | 345 | 1.544 | 486 | 2.030 |
| ACCIONA Agua | 333 | 40 | 373 | 1.833 | 509 | 2.343 | 248 | 32 | 280 | 1.695 | 435 | 2.130 |
| ACCIONA Construcción | 1.927 | 161 | 2.088 | 9.587 | 3.414 | 13.001 | 1.018 | 97 | 1.115 | 8.903 | 2.250 | 11.153 |
| ACCIONA Service | 1.466 | 1.187 | 2.654 | 5.385 | 3.772 | 9.157 | 2.010 | 1.455 | 3.465 | 6.386 | 4.470 | 10.856 |
| Otros negocios | 55 | 29 | 85 | 1.073 | 968 | 2.041 | 232 | 136 | 368 | 1.267 | 550 | 1.817 |
| Total | 3.920 | 1.451 | 5.371 | 19.527 | 9.211 | 28.738 | 3.787 | 1.786 | 5.573 | 19.796 | 8.190 | 27.986 |

Nuevas incorporaciones por línea de negocio

| | 2013 | | | 2014 | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total |
| ACCIONA Agua | 590 | 129 | 719 | 385 | 55 | 440 |
| ACCIONA Energía | 224 | 47 | 271 | 625 | 131 | 756 |
| ACCIONA Construcción | 4.392 | 495 | 4.887 | 4.804 | 440 | 5.244 |
| ACCIONA Service | 2.149 | 1.361 | 3.510 | 3.061 | 1.373 | 4.434 |
| Otros negocios | 414 | 140 | 554 | 265 | 172 | 437 |
| Total de nuevas contrataciones | 7.769 | 2.172 | 9.941 | 9.140 | 2.171 | 11.311 |

Empleados con derecho a baja por maternidad/paternidad

| | 2014 | | |
|--|--------|-------|--------------|
| | Hombre | Mujer | Total |
| Nº de empleados con derecho a baja por paternidad/maternidad | 442 | 287 | 729 |
| Nº de empleados que disfrutaron de una baja por paternidad/maternidad | 442 | 287 | 729 |
| Nº de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad o paternidad | 416 | 280 | 696 |
| Nº 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 | 389 | 275 | 664 |
| Ratio ⁽¹⁾ de retención | 0,935 | 0,982 | 0,954 |

(1) 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 2014, tras haber disfrutado de una baja por paternidad/maternidad en 2014, entre el número de bajas por paternidad/maternidad que se produjeron en ese mismo año (2014).

Indicadores de gestión

| | | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|----------------------------------|--------------|--------------|----------------|
| Cifra de Negocio | Total (millones de euros) | 7.016 | 6.607 | 6.499 |
| | Coste plantilla/CN (%) | 19% | 20% | 20% |
| | CN/plantilla (euros) | 213.218 | 193.707 | 193.659 |
| EBITDA | Total (millones de euros) | 1.431 | 1.228 | 1.087 |
| | EBITDA/coste plantilla | 1,08 | 0,92 | 0,85 |
| | EBITDA/plantilla | 43.476 | 36.011 | 32.391 |
| Costes | Total (millones de euros) | 1.325 | 1.334 | 1.275 |

Desarrollo del capital humano

ACCIONA considera que el talento de las personas que conforman la organización 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 2014 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 2014, bajo las directrices de la estrategia de *employer branding*, y en concreto, a través de la metodología ACCIONA TAP (*Talent Acquisition Process*), se han desplegado actuaciones orientadas a asegurar la disponibilidad de trabajadores cualificados.

ACCIONA TAP es la solución integral y global de atracción y captación de talento desarrollada por la Compañía. El objetivo es dar respuesta a nuevas necesidades como encontrar perfiles profesionales y personales diferentes 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 foco en el crecimiento y expansión internacional. La metodología TAP, que ha sido 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*.

'Tu talento para un futuro sostenible'

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 nos ha permitido difundir los cuatro atributos clave para la captación del talento: personas, excelencia, innovación y sostenibilidad.

"Tu talento para un futuro sostenible" es nuestro posicionamiento de marca empleadora. Y Personas, Sostenibilidad, Innovación y Excelencia, las claves de nuestra compañía. ACCIONA trabaja para comprender mejor qué hay en la esencia de la empresa, qué es lo que nos mueve y nos permite seguir creciendo. Lo que los empleados han transmitido en encuestas, entrevistas y a través de otros canales ha sido cuidadosamente valorado para entender los puntos fuertes y cualidades como compañía.

Canal empleo de ACCIONA

ACCIONA ha impulsado el centro de entrenamiento de candidatos, no solo con los recursos formativos disponibles sino también complementando estas actividades con la creación de secciones con contenidos específicos sobre entrevistas, test, competencias clave, identidad digital, etcétera, creados por expertos de recursos humanos de la Compañía. Los candidatos destacan de este centro su enfoque social y dinámico y consideran que es un excelente escaparate de los valores de la Compañía.

Asimismo, la Compañía ha incrementado su integración con redes sociales, estando hoy presentes en Google+, Pinterest, Twitter, Facebook, Tuenti, Youtube y LinkedIn, así como en portales enfocados a colectivos específicos como Gonway, que es para estudiantes. Así, nuestros grupos sectoriales en LinkedIn (infraestructuras, agua y energía), son una reconocida buena práctica por profesionales y expertos en recursos humanos. Estos grupos conforman un *pipeline* de talento de gran valor que agiliza la identificación y captación de perfiles clave.

Con el objetivo de acercarse aún más a los candidatos, ACCIONA ha apostado por la implementación de soluciones y herramientas altamente innovadoras. Este es el caso de la APP ACCIONA JOBS que ofrece información sobre las ofertas de empleo de todas las divisiones y países y profundiza en el conocimiento de los valores y cultura de la Compañía.

Otra actuación significativa ha sido el blog Consejos de Empleo, que ha permitido incrementar el *engagement* con los candidatos, gracias a la aportación de contenidos de valor añadido para los profesionales en búsqueda activa de empleo.

El número de asignaciones internacionales temporales ha aumentado un 2,1% con respecto a 2013 y ha alcanzado a un total de 460 personas

MOVILIDAD

La movilidad de personas y de conocimiento durante 2014 ha facilitado a ACCIONA la consecución de sus objetivos en materia de desarrollo del capital humano. Las políticas de movilidad implantadas ofrecen mejores oportunidades de desarrollo, evolución y carrera profesional para un mayor número de empleados, satisfaciendo las expectativas de crecimiento de las personas con mayor potencial.

El número de asignaciones internacionales temporales ha aumentado un 2,1% con respecto a 2013 y ha alcanzado a un total de 460 personas. Cada vez es mayor el número de empleados que tras la asignación internacional optan por permanecer en el país de destino como empleados locales al término de su asignación temporal cuando existe una oportunidad.

Esto es un reflejo del éxito de las diferentes políticas de movilidad implantadas, tanto de personas como de conocimientos. A lo largo de 2014 ACCIONA ha facilitado al negocio los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos de forma más rápida y precisa. Al mismo tiempo, ha ofrecido mejores oportunidades de desarrollo, evolución y carrera profesional para un mayor número de empleados,

satisfaciendo las expectativas de crecimiento de las personas con mayor potencial.

Además, la Compañía ha implantado equipos virtuales transnacionales, comunidades de prácticas y redes de experiencia internacional para transferir y compartir información, ideas, experiencias y buenas prácticas entre las diferentes unidades de negocio.

Para apoyar este proceso de localización recogido en las Políticas de Traslado Internacional, durante 2014 se han desarrollado los siguientes trabajos en los países objeto de localización:

- **Procedimientos de localización:** incluyen el análisis del impacto de localizaciones en estos países, y especialmente el impacto en materia de jubilación y seguridad social para cada empleado. Llevado a cabo, por ejemplo, en Australia, Canadá, México, Estados Unidos y Polonia.
- **Bandas salariales:** se ha impulsado la definición de bandas salariales de acuerdo con la metodología estándar del Grupo con el objetivo de asegurar la competitividad externa y la equidad interna de los localizados con los empleados locales.

MOLDEANDO EL CONOCIMIENTO, 'SKILL MAPPING'

Todos los empleados de ACCIONA conocen su rol, como unidad organizativa básica en la que se agrupan puestos de trabajo que comparten una misión, unas responsabilidades y unos conocimientos y competencias requeridos en cada posición de la carrera. Por ello, el modelo de gestión de personas se fundamenta en dichos roles, que son identificados de manera exhaustiva.

Adicionalmente, existe un Mapa de Conocimientos (*skill mapping*) que facilita la identificación de 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. Dicho mapa permite identificar dónde se encuentran las fuentes de información clave y seleccionar la información relevante y útil para las diversas áreas.

OFERTA FORMATIVA ESTRATÉGICA: UNIVERSIDAD ACCIONA

ACCIONA considera la formación de las personas un elemento esencial de su política de recursos humanos y una palanca tanto de apoyo al negocio como de desarrollo de sus profesionales. La oferta formativa de la Compañía se articula en torno a la Universidad ACCIONA, creada en 2008



con 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 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 ACCIONA constituye el pilar básico para asegurar la disponibilidad de profesionales cualificados y está diseñada para impactar en la mejora de la productividad, la excelencia técnica, la especialización y la internacionalización. En este sentido, se han consolidado las especialidades e itinerarios de las mismas, así como en el desarrollo, mejora y digitalización de nuevos contenidos. En consecuencia, ha facilitado la reducción del *time to market* de los contenidos formativos y ha contribuido a la creación de una cultura innovadora y sostenible en la organización a través de la imagen y contenidos del modelo.

En 2014, la Compañía destinó 7.756.712 euros a programas de formación, lo que representa 231,13 euros por empleado. A lo largo del año se impartieron 396.432,42 horas lectivas y 49.660 personas tomaron parte en 11.328 acciones de carácter formativo.

Desde la Business School se han desarrollado a lo largo del año programas como el MBA ACCIONA, los Programas de Formación de Capacidades Directivas y el Programa M3 para managers.

En materia de sostenibilidad, se ha finalizado la VI 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 PDS. Al menos 150 alumnos han finalizado con éxito este programa. En diciembre de 2014 se inició la VII edición del programa. En esta ocasión se trata de una edición internacional, en la que participan 25 profesionales de diferentes negocios y países.

También se ha continuado con formaciones específicas en relación al Código de Conducta, con el objetivo de que todas las actuaciones de la Compañía y de sus empleados se basen en valores tales como la honestidad, la integridad, la transparencia y la seguridad. En 2014 ha habido 6.449 alumnos inscritos.

Otras formaciones en materia de sostenibilidad

| Actividad | Modalidad | Horas online | Total alumnos inscritos |
|--|-----------|--------------|-------------------------|
| CÓDIGO DE CONDUCTA | ELEARNING | 10 | 6.329 |
| | | 10 | 120 |
| PEOPLE: VALORES SUSTAINABLE | ELEARNING | 5 | 111 |
| PERSONAS: VALORES SOSTENIBLES | ELEARNING | 5 | 7.348 |
| SOSTENIBILIDAD | ELEARNING | 5 | 1.483 |
| Sensibilización en Materia de Discapacidad | ELEARNING | 5 | 6.295 |

La Universidad 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 a la finalización de 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.

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. |

CONSTRUYENDO EL FUTURO DESDE EL LIDERAZGO

Resulta fundamental disponer de un equipo de directivos y gerentes que gestionen a las personas mediante el liderazgo, para el desarrollo de los profesionales y en la consecución de los objetivos establecidos.

Para lograrlo, ACCIONA dispone del proceso de Revisión del Talento que en 2014 ha incrementado su alcance en un 21,6%, hasta alcanzar la cifra de 1.934 personas sujetas a este. Dicho proceso 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 a los programas de desarrollo corporativos, o las propuestas de promoción están basadas en información generada en este proceso.

Plan de talento de ACCIONA

| Programas | Destinatarios |
|--|---------------------|
| ACCIONA PDP (Programa de Desarrollo Profesional) | Gerentes y Top 300 |
| ACCIONA Futura | Técnicos |
| ACCIONA Hace Cantera Internacional | Jóvenes titulados |
| ACCIONA M3 | Managers y expertos |

Formación impartida por categoría profesional y género

| | | 2014 | | | | | |
|---------------------------------|---------|------------|-----------|------------|-----------|------------|---------|
| | | Directivos | Gerente | Técnicos | Soporte | Operarios | Total |
| Nº total de horas recibidas | Hombres | 10.098,15 | 43.865,27 | 100.528,45 | 4.725,10 | 122.819,60 | 282.037 |
| | Mujeres | 1.495,97 | 13.380,12 | 54.082,67 | 15.934,75 | 29.502,59 | 114.396 |
| | Total | 11.594,12 | 57.245,39 | 154.611,12 | 20.659,85 | 152.322,19 | 396.433 |
| Alumnos | Hombres | 319 | 2.670 | 8.674 | 642 | 28.021 | 40.326 |
| | Mujeres | 34 | 796 | 4.559 | 1.715 | 2.230 | 9.334 |
| | Total | 353 | 3.466 | 13.233 | 2.357 | 30.251 | 49.660 |
| Horas de formación empleado/año | Hombres | 38,40 | 33,11 | 31,84 | 6,67 | 7,86 | 12,05 |
| | Mujeres | 48,26 | 44,45 | 37,93 | 13,21 | 4,28 | 11,27 |
| | Total | 39,44 | 35,21 | 33,74 | 10,79 | 6,76 | 11,81 |

Los profesionales de ACCIONA son el mayor valor de la Compañía, de ahí que esta cuente **con procesos de revisión y retención del talento** para mejorar sus capacidades

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. Cabe destacar los siguientes:

■ **Programa T-MAX: maximiza tus competencias**

El Programa T-MAX, diseñado en colaboración con la Escuela de Organización Industrial de Madrid (EOI), es un nuevo Programa de Formación en Competencias cuyo objetivo 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. En 2014 han participado 922 técnicos y se han dedicado 13.830 horas a su desarrollo.

■ **ACCIONA Futura**

Tiene como objetivo impulsar el desarrollo de jóvenes profesionales de ACCIONA. Han participado diecisiete personas de diferentes ámbitos geográficos. El programa ha obtenido una valoración global del 77%. Un 78% de los participantes lo recomienda y un 89% lo considera útil para su desarrollo profesional.

Programa M3

En 2014 se ha finalizado con éxito el Programa M3 de ACCIONA, estructurado en tres módulos: gestión de personas, gestión de proyectos y gestión económica y comercial. Ha sido impartido conjuntamente con IE Business School, y ha integrado contenidos formativos de elevada calidad en formato presencial y online con el enfoque práctico aportado por los formadores de ACCIONA.

El programa M3 ha abordado a lo largo de tres años la formación y el desarrollo del equipo gerencial, trabajando sobre los tres aspectos clave del Management en ACCIONA. Más de 700 gerentes han superado el programa, lo que supone más de 15.000 horas de formación para este colectivo. El programa ha tenido una excelente valoración, siendo especialmente destacadas las conferencias en IE Business School y los casos ACCIONA.

El programa ha tenido un impacto positivo directo en los objetivos de negocio de internacionalización, optimización de costes y excelencia técnica y de gestión, así como en los indicadores específicos de engagement y diversidad.

| Nº alumnos finalizados | Horas presenciales realizadas | Horas online realizadas | Total horas realizadas |
|------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 778 | 12.448 | 3.112 | 15.560 |

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 importancia de lograr su compromiso y la compensación objetiva por los resultados obtenidos.

VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con el objetivo de mejorar la capacidad profesional de las personas y definir cómo contribuir al logro de los retos ACCIONA, alineando expectativas individuales con objetivos estratégicos de la Compañía, ACCIONA impulsa el desarrollo de una cultura de alto rendimiento de las personas y procura

su seguimiento a través de un proceso propio de Valoración del Desempeño. Para lograrlo, la Compañía dispone de herramientas integradas en un único entorno tecnológico, lo que ha permitido estandarizar los calendarios y la calibración de los resultados en más de diez países.

El grado de implantación ha ido extendiéndose a lo largo de los años, 84% en 2011, 86% en 2012, 88% en 2013 y en 2014 cuenta con un 90% de la plantilla sujeta a este proceso. El colectivo de promocionados sigue siendo 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 2014, ACCIONA ha mantenido el Plan de Incentivos a Largo Plazo basado en la entrega de acciones al colectivo de directores y gerentes. En este programa, los beneficiarios pueden elegir la entrega de parte de su salario variable en acciones de la Compañía, que otorga un premio, también en acciones, condicionado a la permanencia y al mantenimiento de las acciones adquiridas durante tres años. El porcentaje de premio lo fija anualmente el Consejo de Administración. En el año 2014, 263 personas tomaron parte en este Plan.

En España, el Plan de Retribución Flexible ha aumentado su adhesión respecto al año pasado, alcanzando 1.778 trabajadores, frente a los 1.347 empleados en 2013, lo que implica un incremento aproximado del 32%. Al igual que en el ejercicio 2013 el producto más contratado a lo largo del año ha sido el seguro médico, por encima de la guardería, equipos informáticos, entrega de acciones, tarjeta de transporte, formación, tickets comida, etcétera.

My Career

My Career nace como una herramienta de diagnóstico y desarrollo de áreas de mejora detectadas entre el colaborador y el mando, fruto de la Valoración de Desempeño.

La herramienta dispone de un espacio donde trabajar las competencias a mejorar. Cada empleado puede impulsar sus áreas de mejora, diseñando planes de acción asociados a cada competencia y solicitando feedback y evidencias internas de mejora. Adicionalmente la herramienta permite la participación activa del empleado en itinerarios formativos *ad hoc* con gran variedad de recursos formativos destinados al entrenamiento de cada competencia.

SATISFACCIÓN Y COMPROMISO

En febrero 2015 se lanzó la encuesta de clima y compromiso de ACCIONA. Los datos se reportarán durante el primer semestre del presente año.

En la 9ª edición del ranking Merco Personas: Empresas con Talento, ACCIONA ha sido elegida, un año más, dentro de las 25 mejores empresas para trabajar y, una vez más, la mejor empresa para trabajar en el sector Infraestructuras, Servicios y Construcción. Merco Personas es el monitor de reputación con más prestigio en España y que evalúa las mejores organizaciones para trabajar y con mejor gestión corporativa del talento.

Empleados sujetos a valoración del desempeño por género y categoría profesional

| | | 2013 | | | 2014 | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total |
| Número de empleados sujetos a valoración del desempeño | Directivos | 224 | 27 | 251 | 264 | 30 | 294 |
| | Gerentes | 1.088 | 255 | 1.343 | 1.471 | 304 | 1.775 |
| | Técnicos | 2.572 | 1.191 | 3.763 | 3.405 | 1.793 | 5.198 |
| | Soporte | 267 | 552 | 819 | 151 | 319 | 470 |
| | Operadores | 1.111 | 113 | 1.224 | 1.238 | 157 | 1.395 |
| | Total | 5.262 | 2.138 | 7.400 | 6.529 | 2.603 | 9.132 |
| % de la plantilla total sujeta a valoración del desempeño* | Directivos | 88% | 93% | 89% | 100% | 100% | 100% |
| | Gerentes | 83% | 88% | 84% | 77% | 90% | 80% |
| | Técnicos | 81% | 64% | 74% | 83% | 76% | 81% |
| | Soporte | 172% | 174% | 173% | 179% | 199% | 193% |
| | Operadores | 135% | 80% | 127% | 103% | 84% | 100% |
| | Total | 92% | 81% | 88% | 89% | 94% | 90% |

* 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 inferiores.

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. El Bono está implementado en todas las divisiones y en los países con mayor relevancia para la actividad de ACCIONA.

En 2014, más de 2.600 empleados se han beneficiado del Bono ACCIONA, incluyéndose en el mismo el 95% de los directivos, el 75% de gerentes de estructura y ampliándose a parte del personal técnico y de soporte. En el ámbito internacional, el Bono se ha aplicado en Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Croacia, Ecuador,

Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Francia, Gabón, India, Italia, Marruecos, México, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Suecia, Sudáfrica, Turquía y Venezuela.

Los objetivos están estructurados de la siguiente manera:

- 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. El peso de los objetivos globales para los directivos se ha reducido en 2014 con respecto a 2013 para aumentar el peso de los objetivos de su unidad con cuenta de resultados propia cuando sea posible donde el directivo tiene una mayor línea de influencia.

- Objetivos de división, empresa, país o unidad con cuenta de resultados propia.
- Objetivos individuales, medidos a través de la valoración del desempeño.

El Bono incluye aproximadamente un 3,5% de objetivos ligados a sostenibilidad definidos para cada una de las divisiones en el marco de los ejes del Plan Director de Sostenibilidad. Incluyéndose, por ejemplo, formación en Código de Conducta, implantación de programas de innovación, objetivos de reducción de las emisiones de CO₂, reporte de indicadores de desempeño social y medioambiental, aumento de contrataciones de personas con capacidades diferentes o en riesgo de exclusión laboral, entre otros.

Responsabilidad social con las personas

Durante el 2014 se ha continuado con el ajuste de dimensionamiento de plantillas a las realidades de los proyectos y negocios en los distintos países donde opera la Compañía, proceso iniciado en 2013.

Tanto en procesos colectivos como individuales, la base sobre la que se ha seguido desarrollando es la del diálogo y acuerdo con los empleados y sus representantes legales, sindicatos y comités de empresa. Es resaltable que la totalidad de expedientes colectivos de extinción se ha realizado en acuerdo con los trabajadores y sus representantes legales y sin conflictividad alguna entendida como huelgas o pérdida de horas de trabajo por conflictos derivados de estas medidas.

Las principales actuaciones se han realizado en Brasil y Polonia por la reducción de actividad, y en menor dimensión en España. En ningún caso se han perdido horas de trabajo por huelgas motivadas por estos procesos de ajuste.

ACCIONA ha seguido buscando medidas alternativas a la extinción de contratos de trabajo de los empleados para adecuar la capacidad productiva a las necesidades reales. Algunas de estas medidas han sido:

- 18 expedientes de regulación temporal de empleo en España que ajustan la jornada a las necesidades reales de más de 2.500 trabajadores en total.

- Procesos de modificación de condiciones y movilidad geográfica —tanto nacional como internacional, con más de 350 movimientos— y funcional.

- Renegociación de condiciones colectivas para asegurar la competitividad de las condiciones ofertadas y el mantenimiento del empleo.

Todas estas soluciones han contribuido de forma importante a reducir el impacto social de las resoluciones de contratos a la vez que asegura dos elementos clave:

- La retención del talento de la empresa y el retorno de la inversión realizada en los profesionales.
- La valoración de ACCIONA como empleador socialmente responsable.

El resultado de estas medidas ha permitido mantener los niveles de empleabilidad en 2014 muy cercanos al 2013, ganando presencia en aquellos sectores y países de actividad menos afectados por la crisis económica o donde ésta muestra síntomas de disminución.

Dada esta realidad diversa se han creado soluciones basadas en la flexibilidad y la seguridad mediante el reciclaje profesional y a través de programas específicos de reubicación interna.

La labor de ACCIONA respecto a la igualdad entre hombres y mujeres se ha manifestado en el incremento del porcentaje de mujeres en casi todas las categorías de licenciados

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, ACCIONA ha reforzado en 2014 su compromiso con la igualdad a través de la implantación del Sistema de Gestión de la Igualdad a nivel internacional. Consiste en una aplicación web que permite analizar y realizar el seguimiento de más de 20 indicadores en materia de igualdad de las empresas de la Compañía.

La labor de ACCIONA respecto a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres se pone de manifiesto con los avances en los objetivos marcados en esta materia. Durante 2014 se ha incrementado la presencia de la mujer en posiciones de dirección y gerencia. Asimismo, se incrementa la presencia de mujeres en los niveles de gerentes en relación a su segmento profesional como efecto de la estrategia de RR.HH. desarrollada

en el colectivo de personas tituladas. La Compañía alcanzó un porcentaje del 18,51% de mujeres en puestos gerenciales y predirectivos, cumpliendo así con el objetivo de aumentar un 0,25% sobre 2013 (18,03% de representación de mujeres) del Plan Director de Sostenibilidad fijado para este año.

Tras la firma de ACCIONA Agua, en 2014, la Compañía ha conseguido que todas las divisiones cuenten ya con sus propios planes de igualdad con lo que demuestra su firme compromiso en esta materia, promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, garantizando las mismas oportunidades de acceso, desarrollo profesional y condiciones laborales en todos los niveles y áreas de la Organización.

En esta línea, ACCIONA ha renovado durante 2014 los Distintivos de Igualdad de sus empresas ACCIONA Energía, ACCIONA Facility Services y ACCIONA Ingeniería. Este distintivo se concede anualmente a aquellas compañías que demuestran un nivel de excelencia en materia de igualdad. Se tienen en cuenta aspectos como la apuesta por fomentar un entorno libre de discriminación por razón de género, la participación equilibrada entre hombres y mujeres en tomas de decisión, el acceso a puestos de mayor responsabilidad, y

la apuesta por criterios y sistemas de remuneración que eviten la brecha salarial.

Otra de las manifestaciones de la apuesta de ACCIONA por la integración interna de estas políticas y compromisos son las adhesiones a iniciativas que tienen por objetivo el de concienciar socialmente sobre su relevancia y necesidad. En este sentido, ACCIONA participa en las siguientes iniciativas: desde 2013 en la campaña *Hay Salida* promovida por el Ministerio de Salud, Servicios Sociales e Igualdad; desde 2010 en el Día Internacional de la Mujer de Naciones Unidas; desde 2013 con la iniciativa Promociona Project promovida por CEOE, Ministerio de Salud, Servicios Sociales e Igualdad, ESADE Business School y EEA Grants; y desde principios de 2015 ACCIONA colabora con el Día europeo de Igualdad Salarial de la Comisión Europea.

Adicionalmente, cabe destacar la participación de ACCIONA en las siguientes actividades:

- **Participación de ACCIONA en las jornadas "Igualdad en la Empresa" del Ministerio de Sanidad, Servicios sociales e Igualdad.** Estas jornadas técnicas constituyen un espacio de intercambio físico de información, debate y experiencias en materia de buenas

prácticas de igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral.

- Acuerdo de ACCIONA con el Ministerio para el incremento de mujeres en puestos directivos.** El convenio prevé la puesta en marcha de acciones específicas en las políticas de gestión de personas para promover la presencia de la mujer tanto en los procesos de selección externa como en los de promoción interna, lograr una mayor participación en los programas de formación gerencial y posibilitar el acceso a oportunidades de desarrollo a través de la participación en proyectos retadores.

- Participación de ACCIONA en el E-room de las Empresas con Distintivo Igualdad del Ministerio.** ACCIONA, como empresa integrante de la Red de Distintivo de Igualdad en la Empresa (Red DIE) del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y dentro del grupo de Acciones positivas o promocionales de igualdad, ha tomado parte activa en esta herramienta online del foro, publicando buenas prácticas en materia y dando visibilidad a diferentes actuaciones como fue el caso del Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.

Rotación por género, edad y lugar de trabajo (%)

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Rotación de hombres | 1,97 | 2,82 | 2,37 |
| Rotación de mujeres | 1,99 | 2,23 | 3,12 |
| Rotación de personas menores de 30 años | 1,98 | 2,60 | 2,62 |
| Rotación de personas de 30 a 50 años | 3,96 | 5,21 | 5,24 |
| Rotación de personas mayores de 50 años | 1,99 | 2,23 | 3,12 |
| Rotación de personas que trabajan en España | 1,44 | 2,59 | 1,46 |
| Rotación de personas que trabajan fuera de España | 3,4 | 2,65 | 5,11 |
| Rotación total | 2,56 | 3,65 | 3,78 |
| Rotación voluntaria | 1,8 | 1,93 | 2,85 |

Desglose de la plantilla por categoría profesional y género (% de empleados)

| | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total |
| Directores | 259 | 29 | 288 | 253 | 30 | 283 | 263 | 31 | 294 |
| Gerentes | 1.413 | 252 | 1.665 | 1.291 | 284 | 1.575 | 1.325 | 301 | 1.626 |
| Técnicos | 3.277 | 1.329 | 4.606 | 3.498 | 1.608 | 5.106 | 3.182 | 1.401 | 4.583 |
| Soportes | 635 | 883 | 1.519 | 1.137 | 1.945 | 3.082 | 714 | 1.185 | 1.898 |
| Operadores | 12.048 | 5.741 | 18.149 | 15.322 | 6.213 | 21.535 | 15.758 | 6.774 | 22.532 |
| Otros* | 4.147 | 2.531 | 6.678 | 1.946 | 582 | 2.528 | 2.341 | 285 | 2.626 |
| Total empleados | 22.140 | 10.765 | 32.905 | 23.446 | 10.662 | 34.108 | 23.583 | 9.976 | 33.559 |

(*) 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.

Distribución de la plantilla por género (% de empleados)

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------|------|------|------|
| Hombres | 67 | 69 | 70 |
| Mujeres | 33 | 31 | 30 |

Desglose de la plantilla por categoría profesional y franja de edad

(% de empleados)

| | 2012 | | | | 2013 | | | | 2014 | | | |
|------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | < 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 | - | 164 | 124 | 288 | - | 156 | 127 | 283 | - | 172 | 122 | 294 |
| Gerentes | 17 | 1.224 | 424 | 1.665 | 14 | 1.099 | 462 | 1.575 | 11 | 1.200 | 415 | 1.626 |
| Técnicos | 718 | 3.263 | 625 | 4.606 | 680 | 3.535 | 891 | 5.106 | 632 | 3.243 | 708 | 4.583 |
| Soportes | 289 | 916 | 314 | 1.519 | 329 | 1.734 | 1.019 | 3.082 | 301 | 1.109 | 488 | 1.898 |
| Operadores | 2.533 | 10.444 | 5.172 | 18.149 | 3.009 | 12.312 | 6.214 | 21.535 | 2.837 | 12.945 | 6.749 | 22.532 |
| Otros* | 1.099 | 3.782 | 1.797 | 6.678 | 405 | 1.506 | 617 | 2.528 | 624 | 1.558 | 444 | 2.626 |
| Total empleados | 4.656 | 19.793 | 8.456 | 32.905 | 4.437 | 20.342 | 9.329 | 34.108 | 4.405 | 20.227 | 8.927 | 33.559 |

(*) 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 | 2013 | | Brecha salarial bruta 2013 | 2014 | | Brecha salarial bruta 2014 | Diferencia puntos porcent. |
|--------------|--------------|-------------|----------------------------|--------------|-------------|----------------------------|----------------------------|
| | Hombres | Mujeres | | Hombres | Mujeres | | |
| Directores | 100,3 | 97,6 | 2,70% | 101,5 | 87,0 | 14,36% | 11,7 |
| Gerentes | 102,7 | 87,6 | 14,71% | 103,2 | 86,0 | 16,68% | 2,0 |
| Técnicos | 103,0 | 93,6 | 9,13% | 102,8 | 93,7 | 8,86% | -0,3 |
| Soportes | 99,2 | 100,4 | -1,20% | 90,3 | 105,7 | -17,09% | -15,9 |
| Operadores | 109,9 | 75,5 | 31,34% | 98,6 | 103,1 | -4,57% | -35,9 |
| Otros* | 110,3 | 65,4 | 40,69% | 101,6 | 86,9 | 14,45% | -26,2 |
| Total | 110,9 | 76,1 | 31,42% | 101,9 | 95,6 | 6,22% | -25,2 |

(*) 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 relación a la no discriminación de las personas con discapacidad o en riesgo de exclusión socio laboral, 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. No aceptando 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 2014, ACCIONA ha alcanzado y superado el porcentaje de empleo equivalente de personas con discapacidad en España, objetivo del PDS2015, fijado en el 3% y situado en el 3,57% (superando el dato de 2013). De este porcentaje, destacar que un 2,77% pertenece a empleo directo, 0,21% superior al año anterior, y reflejando la apuesta de la Compañía por la inserción laboral directa.

Respecto a los datos de empleo indirecto, corresponden al 0,80% restante, porcentaje que se alcanza a través de 2.073.000€ en Compras a Centros Especiales de Empleo y más de 480.000 euros en donaciones a fundaciones y entidades del tercer sector.

Con este dato, se supera por segundo año consecutivo el cumplimiento del objetivo del Plan Director de Sostenibilidad en empleo equivalente de personas con discapacidad.

En el año 2013 ACCIONA obtuvo la concesión del sello Bequal Plus, 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 del Grupo, siendo ACCIONA 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.

En relación con las personas en riesgo de exclusión social, ACCIONA, en este 2014, ha conseguido insertar a 231 personas fruto de los acuerdos con las entidades del tercer sector de referencia, como la Fundación Integra y la Fundación Cruz Roja, además de formalizar nuevos acuerdos para la inserción.

En este sentido, se ha incrementado un 12% la inserción en riesgo de exclusión social respecto a los resultados del mismo período en el año anterior, y se han extendido las contrataciones de este colectivo al ámbito internacional.

Respecto a la inserción de Mujeres Víctimas de Violencia de Género, se han contratado en este 2014 a 27 personas procedentes de este colectivo, continuando con la política de ACCIONA y de acuerdo con los compromisos adquiridos con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a quien se informa periódicamente sobre las inserciones y demás actuaciones llevadas a cabo en esta materia.

Algunas de las actividades en las que ha participado ACCIONA en el ámbito de la integración sociolaboral han sido:

- **ACCIONA se suma al Día Internacional de las Personas con Discapacidad.** La Compañía publicó a través de sus canales internos y externos, una infografía de

información y sensibilización en materia de discapacidad, reflejando los hitos y retos que tiene nuestra Compañía en compromiso con la discapacidad, empleo, inclusión laboral y acuerdos con diferentes organizaciones e instituciones.

- **Puesta en marcha del curso de Sensibilización en materia de discapacidad para empleados y proveedores de ACCIONA.** Con el objetivo de potenciar la inclusión en la empresa en relación con el empleo de personas con discapacidad, ACCIONA, con ayuda de la Fundación ONCE, puso en marcha a través de la Universidad ACCIONA el curso e-learning de sensibilización en materia de discapacidad, destinado tanto a personal interno de la empresa como externo (colaboradores y proveedores). Un total de 1.637 alumnos lo han finalizado y ha habido más de 300 propuestas de mejora en esta materia en la Compañía.

- **Ampliación de los Centros Especiales de Empleo de ACCIONA.** La actividad de los dos Centros Especiales de Empleo que posee en Madrid y Barcelona ha crecido exponencialmente alcanzando un total de 70 personas con discapacidad empleadas y a las que se prepara para el salto al mercado ordinario de trabajo.

- **ACCIONA, finalista en dos categorías de la III Edición de los premios Telefónica Ability Awards 2014.** Estos premios distinguen a aquellas empresas e instituciones que desarrollan modelos de negocio sostenibles con la inclusión de personas con discapacidad.

- **ACCIONA apoya el Plan No te rindas nunca de la Fundación ONCE.** Este programa está diseñado para la inclusión laboral de jóvenes con discapacidad, a través de la difusión de un vídeo sensibilizador que representa a la

generación mejor preparada de nuestra historia, los cuales están deseando poder demostrarlo.

- **Adaptación de tarjetas de visita en braille en ACCIONA Brasil.**

- **Mapping accesible para personas con discapacidad de ACCIONA Producciones y Diseño.** El evento La Ciudad Mágica, en Córdoba, diseñado y ejecutado por ACCIONA Producciones y Diseño, fue accesible para personas con movilidad reducida y personas con discapacidad auditiva, para lo que se reservó un espacio en primera fila desde donde poder disfrutar del espectáculo sin ninguna limitación visual.

- En 2014 ACCIONA, a través de su empresa ACCIONA Facility Services, S.A. y la Asociación Norte Joven han firmado un acuerdo de colaboración para la inserción laboral de jóvenes en riesgo de exclusión social.

- ACCIONA renueva su compromiso en el marco de una sociedad libre de violencia de género con la campaña *Hay salida* y se suma a la I Carrera *Hay Salida. Por una Sociedad Libre de Violencia de Género.*

- ACCIONA apoya el Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.

- **Colaboración de ACCIONA con la Fundación Accenture.** En el año 2014, ACCIONA ha formado parte de las mesas empresariales, que organiza la Fundación Accenture, con el proyecto *Juntos por el empleo de los más vulnerables.*

Salud y seguridad en ACCIONA

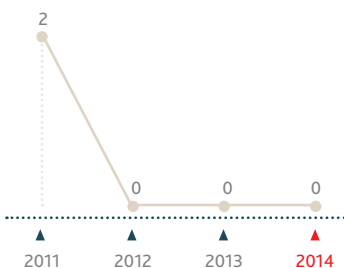
Durante 2014 se ha continuado trabajando en la ampliación de las políticas de las divisiones al ámbito internacional. Se han estandarizado así los criterios mínimos comunes de prevención a implantar en todas las divisiones. Asimismo, se ha puesto énfasis en lograr una mayor integración de la línea de mando en temas relativos a prevención.

Para asegurar la participación de todos los colectivos implicados, ACCIONA utiliza como medios de consulta y participación a nivel nacional los Comités de Seguridad y Salud, el correo Prevención Madrid, buzones de sugerencias y en la participación en evaluaciones de riesgo, visitas de seguridad e investigaciones de accidentes, entre otros.

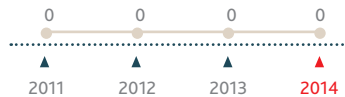
EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD

Los datos de siniestralidad de la Compañía son un fiel reflejo del compromiso de ACCIONA en materia de prevención de riesgos laborales. Es especialmente relevante destacar que, por tercer año consecutivo, ha habido cero accidentes mortales de empleados propios de la empresa.

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

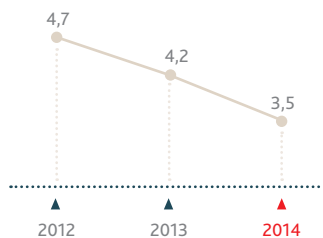


→ Evolución de accidentes fatales a nivel internacional (empleados propios)



Por otro lado, tal y como demuestra el gráfico a continuación, el índice de frecuencia ha continuado descendiendo en el último año en empleados propios. Se ha logrado el objetivo marcado en el Plan Director de Sostenibilidad 2015 de mejorar un 5% el índice de frecuencia en 2014 (finalmente se ha conseguido una mejora del 38,7%) respecto a los niveles de 2011.

→ Índice de Frecuencia empleados (alcance global)

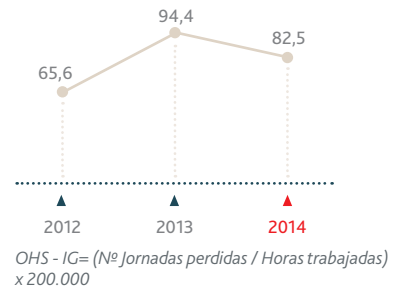


$OHS - IF = (N^{\circ} \text{ Accidentes con pérdida de trabajo} / \text{Horas trabajadas}) \times 200.000$

Índice de Frecuencia (global)

| División | Contratistas | Empleados |
|------------------|--------------|-------------|
| Agua | 1,01 | 2,62 |
| Corporación | 0,96 | 0,48 |
| Energía | 1,81 | 1,32 |
| Infraestructuras | 3,08 | 3,05 |
| Otros Negocios | 2,20 | 4,04 |
| Service | 4,25 | 4,10 |
| Total | 2,52 | 3,51 |

→ Índice de Gravedad empleados (alcance global)



Indicadores de accidentabilidad para empleados de ACCIONA

| Colectivo | 2013 | | 2014 | |
|--------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | I. Gravedad* | I. Frecuencia** | I. Gravedad* | I. Frecuencia** |
| Corporación | 60,3 | 0,4 | 0,5 | 0,5 |
| ACCIONA Infraestructuras | 59,4 | 2,2 | 74,4 | 3,1 |
| ACCIONA Agua | 88,4 | 2,8 | 75,4 | 2,6 |
| ACCIONA Energía | 19,2 | 1,2 | 17,6 | 1,3 |
| ACCIONA Service | 143,7 | 7,7 | 91,8 | 4,1 |
| Otros negocios | 176,2 | 4,0 | 134,7 | 4,0 |

(*) OHS-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.

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

| | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| ACCIONA Corporación ⁽¹⁾ | 584,0 | 524,1 |
| ACCIONA Agua | 806,0 | 795,3 |
| ACCIONA Energía | 58,0 | 26,7 |
| ACCIONA Infraestructuras | 273,0 | 267,0 |
| ACCIONA Service | 1.199,0 | 1.052,3 |
| Otros negocios ⁽²⁾ | 304,0 | 776,6 |
| ACCIONA | 621,0 | 722,5 |

(1) ACCIONA Corporación incluye ACCIONA, S.A.

(2) Otros Negocios incluye ACCIONA Inmobiliaria, Bestinver, Bodegas, y Logística y Transporte.

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

En cuanto a los datos por país, en España los índices de frecuencia, de incidencia y de gravedad disminuyen respecto al año anterior.

Respecto a la tasa de absentismo, se incluye un desglose por división y línea de negocio de los datos de 2014 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*

| | 2013 | 2014 |
|----------------------------|-------|-------|
| España | 828 | 900 |
| Internacional | | |
| Alemania | 0 | - |
| Arabia Saudí | 59 | 46 |
| Argelia | 0 | 0 |
| Australia | 2 | 141 |
| Bélgica | - | 1.897 |
| Bolivia | 0 | 0 |
| Brasil | 141 | 126 |
| Canadá | 849 | 588 |
| Chile | 114 | 169 |
| China | 0 | 0 |
| Colombia | 44 | 336 |
| Corea del Sur | 0 | 0 |
| Costa Rica | 0 | 0 |
| Croacia | 0 | 0 |
| EAU | 0 | 0 |
| Ecuador | 0 | 0 |
| EE.UU. | 8 | 6 |
| Egipto | 0 | 0 |
| El Salvador | 244 | 153 |
| Gabón | 245 | 219 |
| Grecia | 0 | 37 |
| India | 0 | 0 |
| Italia | 440 | 435 |
| Marruecos | - | 0 |
| México | 50 | 74 |
| Nicaragua | 0 | 356 |
| Otros países o territorios | 140 | 83 |
| Países Bajos | - | 2.944 |
| Perú | 41 | 297 |
| Polonia | 43 | 12 |
| Portugal | 1.305 | 1.453 |
| Puerto Rico | 0 | 0 |
| Qatar | - | 0 |
| Rep. Dominicana | 14 | 0 |
| Rumanía | 0 | 0 |
| Sudáfrica | - | 0 |
| Suecia | 0 | 0 |
| Túnez | - | 0 |
| Turquía | 0 | 0 |
| Venezuela | 42 | 187 |

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

La suma de programas de formación más campañas de comunicación y concienciación **es clave para prevenir accidentes y preservar la seguridad y salud de los empleados**

Formación PRL 2014

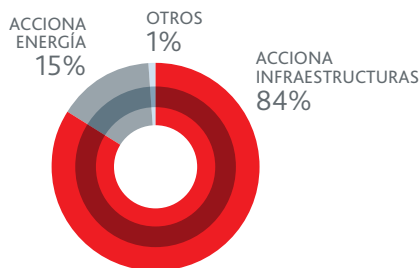
(Universidad Corporativa)

| | Nº horas | Nº Empleados | Nº horas PRL empleado/año |
|------------------|-------------------|------------------|---------------------------|
| Infraestructuras | 138.471,79 | 28.999,00 | 4,78 |
| Energía | 9.836,00 | 2.375,00 | 4,14 |
| Otros | 95 | 248 | 0,38 |
| TOTAL | 148.402,79 | 31.622,00 | 4,69 |

Infraestructuras incluye: ACCIONA Construcción, ACCIONA Ingeniería, Service y ACCIONA Agua.

Otros Negocios incluye: ACCIONA S.A. (no incluye: Inmobiliaria, Bestinver, H.A.B ni Trasmediterranea).

→ Formación por línea de negocio



FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Como materialización del compromiso y de la importancia de la materia, todas las divisiones de ACCIONA incorporan programas de formación y sensibilización en su plan anual además de requerimientos formativos en prevención de riesgos laborales. Junto a la formación, ACCIONA cuenta con mecanismos de comunicación interna que resultan claves para prevenir accidentes y preservar la seguridad y salud de los empleados. En términos generales, las herramientas de comunicación 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.

SEGURIDAD VIAL

Todas las divisiones de ACCIONA han desarrollado en 2014 acciones para promover la seguridad vial y reducir accidentes. Como denominador común a todas las divisiones, destaca la formación como herramienta clave en esta materia así como el lanzamiento de campañas de concienciación.

→ Incidencias in itinere de empleados propios (alcance global)



→ Incidentes en misión de empleados propios (alcance global)



| Accidentes in itinere | 2013 | 2014 |
|--------------------------|------------|------------|
| ACCIONA Agua | 16 | 7 |
| ACCIONA Corporación | 2 | 3 |
| ACCIONA Energía | 17 | 12 |
| ACCIONA Infraestructuras | 41 | 39 |
| ACCIONA Service | 67 | 68 |
| Otros negocios | 1 | 4 |
| ACCIONA | 144 | 133 |

| Accidentes en misión | 2013 | 2014 |
|--------------------------|-----------|-----------|
| ACCIONA Agua | 4 | 8 |
| ACCIONA Corporación | 0 | 1 |
| ACCIONA Energía | 2 | 1 |
| ACCIONA Infraestructuras | 5 | 10 |
| ACCIONA Service | 0 | 0 |
| Otros negocios | 0 | 0 |
| ACCIONA | 11 | 20 |

ACCIONA Service

ACCIONA Service: En enero de 2014 EROM recibe el certificado por parte de la Fundación Mapfre, como empresa comprometida con la Seguridad Vial, después de haber formado al 100% de los trabajadores en Seguridad Vial.

En noviembre de 2014 se lanza una campaña interna de seguridad para el 100% de los trabajadores.

ACCIONA Energía

ACCIONA Energía participa como miembro en la Global Wind Organization (GWO), coalición formada por algunas de las empresas del sector eólico más importantes del mundo, entre ellas, VESTAS, EON, SIEMENS y GAMESA, que ha desarrollado un estándar para formación básica en seguridad que cubre los siguientes módulos: Primeros Auxilios, Manipulación de Cargas, Extinción de Incendios, Trabajos en Alturas y Supervivencia en el mar.

Asimismo, es miembro del *Safety Committee* de la *European Wind Association*.

Además de promover la salud a través de reconocimientos, **campañas de prevención y detección**, ACCIONA proporciona facilidades sanitarias a los trabajadores expatriados

SALUD Y BIENESTAR

ACCIONA lleva a cabo una promoción activa de la salud a través de reconocimientos médicos periódicos, campañas de prevención y detección precoz de enfermedades y evaluaciones psicosociales de las condiciones de trabajo. Además proporciona facilidades a nivel sanitario a trabajadores expatriados, gestión de la inmunización preventiva de desplazados y expatriados y la gestión del seguro de salud.

Durante el 2014 se han realizado un total de:

- 17.179 reconocimientos médicos.
- 4.950 consultas médicas y de enfermería.
- 421 inmunizaciones realizadas a trabajadores de todas las Divisiones de ACCIONA.
- 211 trabajadores formados en actuación ante riesgo biológico y ébola.

Tasa de enfermedades profesionales de personal propio

(alcance global 2014)

| | 2013 Total | 2014 Total |
|--------------------------|---------------|---------------|
| ACCIONA Corporación | 0 | 0 |
| ACCIONA Agua | 0,11 | 0 |
| ACCIONA Energía | 0,15 | 0 |
| ACCIONA Infraestructuras | 0,03 | 0,09 |
| ACCIONA Service | 0,03 | 0,03 |
| Otros negocios | 0 | 0 |
| ACCIONA | 0,04 | 0,06 |

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

En Corporativo existen trabajadores propios expuestos a contraer enfermedades laborales debido a exposición de riesgo biológico, ruido, etc. En todos los casos se evalúan y se realizan las actuaciones en medicina preventiva necesarias.

Las enfermedades profesionales del sector de la construcción, como son la silicosis, asbestosis o la hipoacusia, no afectan en un alto índice a las actividades profesionales de los empleados. En todas aquellas actividades que suponen un riesgo de contraer enfermedades profesionales se adoptan medidas preventivas como la protección auditiva, la protección de las vías respiratorias, etc.

Como parte del compromiso de ACCIONA en la salud integral de sus

La Compañía implanta estrategias para que los trabajadores **incorporen hábitos saludables y eliminen o mitiguen** enfermedades asociadas a la vida actual como el sedentarismo

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 ha aumentado progresivamente por este servicio, alcanzando en este último ejercicio 2014 una incorporación de un 66% sobre la cifra inicial de personas asociadas a este colectivo.

PLAN DE SALUD Y BIENESTAR

La Compañía implanta estrategias a nivel de empresa que invitan al trabajador a incorporar hábitos saludables y a eliminar, o al menos mitigar, enfermedades asociadas a la vida actual cotidiana y laboral como el sedentarismo. Se describen a continuación, alguna de las actuaciones que se han desarrollado a

lo largo de varios años con el apoyo de canales off line y on line para su difusión.

- 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.
- Reconocimiento del INSHT según modelo de normativas europeas, logrando la adhesión de ACCIONA a la Declaración de Luxemburgo como empresa saludable.
- Participación en la Jornada Técnica "Cuidado del Corazón" organizada por Fremap en la Fundación Jimenez Diaz del Plan de Salud y Bienestar de ACCIONA.

- Participación en el coloquio. "La Salud como elemento estratégico. Visión de los directivos" como parte del programa FORO SICUR 2014 – Fundación Mapfre.

Secundariamente otro objetivo de este programa es formar parte en la propuesta de valor al empleado, el cual está relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, e incluido en la marca empleadora de ACCIONA.

El plan ha suscitado un gran interés en diversos medios de comunicación, sobre todo de los especializados en información económica, tanto los tradicionales como los difundidos a través de Internet, dándose a conocer positivamente nuestras actividades.

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

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 el área de Calidad y Medio Ambiente. Actualmente el Sistema Integrado de Gestión se encuentra implantado al 100% en ACCIONA Energía, ACCIONA Agua y ACCIONA Infraestructuras, alcanzando un 90% en ACCIONA Services.

Asimismo, la gestión de la seguridad y salud de ACCIONA se encuentra en proceso de globalización, lo que permitirá consolidar la sistemática de la Compañía y maximizar el uso de aquellas herramientas que se manejan en diferentes puntos del mundo.

La gestión de PRL continúa en su proceso de globalización de sistemas de gestión, lo que permitirá consolidar la sistemática de la empresa a la vez que aprovechar herramientas que se manejan en diferentes puntos del mundo. Esta estrategia 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.

ACCIONA Service ha llevado a cabo la instalación de localizadores GPS en todos los vehículos de la flota. Esto ha supuesto una reducción de la velocidad de conducción, por lo tanto una mayor seguridad para los

Certificaciones OHSAS 18001 por país y línea de negocio

| Países estratégicos | Corpor. | Infraes. | Energía | Agua | Service | Serv. Log. y Transp. | Otros |
|---------------------|---------|----------|---------|------|---------|----------------------|-------|
| España | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Australia | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Brasil | | ■ | ■ | | | | |
| Canadá | | ■ | ■ | | ■ | | |
| Chile | | ■ | | | | | |
| Italia | | | ■ | ■ | | | |
| México | | ■ | ■ | | | | |
| Polonia | | ■ | ■ | | | | |
| Estados Unidos | | | ■ | | | | |
| Portugal | | | ■ | | ■ | | |
| Otros Países | | | | | | | |
| Abu Dhabi | | ■ | | | | | |
| Colombia | | ■ | | | | | |
| Croacia | | | ■ | ■ | | | |
| Grecia | | | ■ | | | | |
| India | | | ■ | | | | |

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

■ SISTEMA CERTIFICADO
 ■ CERTIFICADO EN 2014

trabajadores, y un ahorro en el consumo de gasoil en los vehículos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

ACCIONA hace un esfuerzo continuo 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.

En 2014 se han realizado 11 revisiones de las evaluaciones de riesgos de seguridad, higiene, ergonomía, psicología

y seguridad vial a las empresas bajo la cobertura de nuestro Servicio de Prevención Mancomunado. La metodología empleada es la del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Las inspecciones de seguridad se realizan de forma periódica con un mínimo de dos al año, bien por técnicos de PRL o por mandos o trabajadores designados como interlocutores y con formación básica en PRL. En este año se han realizado 58 controles de las condiciones de seguridad de los centros de trabajo.

OBJETIVOS DE PRL EN LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

En general, el cumplimiento de los objetivos de PRL definidos en el Plan Director de Sostenibilidad está directamente ligado en un porcentaje a la remuneración variable de los empleados. Además, algunas 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.

ACCIONA Agua por su parte tiene implementados los siguientes objetivos:

- Se incluye en el variable de los trabajadores el objetivo de cero accidentes.
- Objetivos específicos en materia de PRL en cada centro de trabajo.

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 Infraestructuras 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.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Los Comités de Seguridad y Salud de las distintas divisiones son el vehículo que canaliza las consultas y participación de los trabajadores en materia de PRL.

La participación de los trabajadores en el Sistema de Gestión de la Prevención de ACCIONA Infraestructuras se produce durante el proceso productivo en los centros de trabajo, en especial a través de los Comités de Seguridad y Salud mediante herramientas o canales de participación como el Buzón de Sugerencias.

Los trabajadores designados como Delegados de Prevención se reúnen trimestralmente en el Comité de Seguridad y Salud. Asimismo, son tenidos en cuenta en visitas a los Centros de Trabajo, informados de accidentes, inspecciones de seguridad, quejas de los trabajadores, realización de evaluaciones de riesgos y las actividades del Departamento de Prevención.

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

Los trabajadores participan en el Sistema de Gestión de la Prevención a través de los Comités de Seguridad y Salud

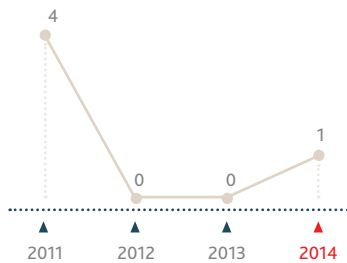
Extensión del compromiso de prevención a la cadena de suministro

La Compañía trabaja para extender las buenas prácticas en PRL a toda su cadena de suministro. En este sentido, ACCIONA hace un seguimiento de la accidentabilidad en la cadena de suministro de las divisiones. En 2014, tanto el índice de frecuencia como el de gravedad del

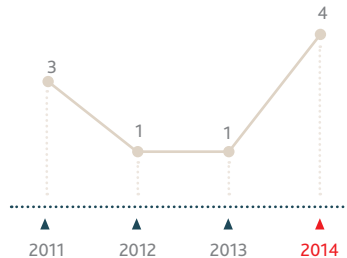
personal subcontratado han aumentado ligeramente respecto a los niveles de 2013.

En 2014 se produjeron 5 accidentes mortales entre el personal subcontratado, 1 nacional y 4 fuera de España (República Dominicana, México y dos en Canadá).

→ Evolución de accidentes fatales a nivel nacional de contratistas



→ Evolución de accidentes fatales a nivel internacional de contratistas



Indicadores de accidentabilidad para contratistas de ACCIONA

(alcance global)

| Colectivo | 2013 | | 2014 | |
|--------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | I. Gravedad* | I. Frecuencia** | I. Gravedad* | I. Frecuencia** |
| Corporación | 2,18 | 0,87 | 5,26 | 0,96 |
| ACCIONA Infraestructuras | 48,35 | 2,63 | 65,52 | 3,08 |
| ACCIONA Agua | 14,79 | 0,83 | 11,81 | 1,01 |
| ACCIONA Energía | 55,60 | 3,03 | 30,58 | 1,81 |
| ACCIONA Service | 0 | 0 | 65,79 | 4,25 |
| Otros negocios | 0 | 0 | 125,38 | 2,20 |
| ACCIONA | 43,95 | 2,40 | 50,42 | 2,52 |

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

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

Mediante actividades de formación y comunicación, ACCIONA promueve las mejoras en la prevención en la cadena de suministro. En ese sentido, durante el año 2014 se produjeron las siguientes acciones:

ACCIONA Ingeniería y ACCIONA Industrial:

La globalización de la gestión preventiva se materializa en ACCIONA Ingeniería con la implantación del *International Safety Standard* en dos países con fuerte implantación de la empresa (Bolivia y Rumanía) y mantenimiento de las acciones realizadas en los países de implantación durante el 2013 (El Salvador y Brasil). Partiendo de la base del cumplimiento legal, el objetivo fija unas bases mínimas de gestión de PRL y reporting del país con el departamento de PRL en Corporativo.

En 2015 se completará la implantación en los países elegidos durante 2014, actualmente el nivel de cumplimiento se sitúa en un 65%. En ACCIONA Industrial la globalización de la gestión preventiva se materializa con la implantación del Sistema de Gestión en México, complementado con la obras que se están ejecutando de actividad industrial en el mismo.

ACCIONA Energía Sudáfrica

En el caso de ACCIONA Energía Sudáfrica, se han revisado las estrategias y políticas relativas a seguridad y salud, de acuerdo a los requisitos propios de Sudáfrica. A modo de ejemplo se realizaron las siguientes actuaciones:

- OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 9001, SABS, SANS Standards, OHS Act 85 de 1993 y las Construction Regulations 2003 así como su modificación de 2014 y las directivas europeas EU se utilizaron como referencia para el establecimiento de los sistemas de gestión de la prevención durante la construcción de la planta solar de Shisen y el parque eólico de Gouda.
- En la construcción de la planta solar de Shisen y del parque eólico de Gouda, los contratistas fueron supervisados diaria y semanalmente en el cumplimiento de los requisitos de prevención por el contratista principal y auditados mensualmente para asegurar el citado cumplimiento.

Estas iniciativas asociadas a temas de prevención permitieron un ahorro en los costes asociados a la siniestralidad laboral. Asimismo, la gestión llevada a cabo junto con la labor de los Safety Officers, motivando y reforzando las buenas prácticas en el área de prevención, permitió desarrollar la actividad de forma continua sin que se produjeran paradas por incumplimientos legales o no conformidades.

Este tipo de actuaciones se han llevado en numerosos países dónde la Compañía está presente, por ejemplo ACCIONA Energía Italia, gracias a la optimización de los recursos y herramientas, redujo un 17% los costes fijos relativos a la coordinación de actividades con los contratistas.

ACCIONA Construcción: objetivos en materia de prevención

Los objetivos anuales de la empresa reciben un seguimiento periódico, anual y semestral, habiéndose cumplido este año 2014:

- Mejora de la seguridad de las obras de construcción a través de la programación de PRL en la fase de planificación de obra sobre las unidades críticas: se redactó el documento Planificación de Actividades Críticas en cuatro tipologías de obra, siendo publicada una instrucción técnica. Como aspecto complementario, un grupo de 25 técnicos de PRL recibió un curso de *Prevention through Design*.
- Mejora el impacto de la Seguridad y Salud y la cultura preventiva a través de la promoción del Liderazgo Visible, en concreto, mediante una convocatoria anual desde el Departamento de Prevención, con un alcance de 375 participantes en 2014. Dirigido a Directores de Departamento, Jefes de Obra y Gerentes de Proyecto, Jefes de Centro de Trabajo y Encargados.