



# Compromiso de ACCIONA

- a. Buen gobierno
- b. Personas**
- c. Innovación
- d. Entorno
- e. Círculo de valor
- f. Sociedad
- g. Diálogo con grupos de interés
- h. Difusión y liderazgo
- i. Rendición de cuentas

# Personas

## 2012

RETOS	AVANCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implantación de la fase II de la estrategia de RR. HH. para 2011-2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fase II implantada y redefinición de la estrategia de RR. HH. para 2013-2015.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzar la marca de empleo de ACCIONA interna y externamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzamiento de Tu Talento para un Futuro Sostenible en México, Brasil, Chile, Italia y Australia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relanzar la Universidad Corporativa ACCIONA (Escuelas Técnicas, funcionales, idiomas, <i>business school</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relanzamiento de la Universidad Corporativa y constitución de los órganos de gobierno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan de Acogida Internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño del plan de acogida internacional realizado; pendiente de lanzamiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Extender las capacidades directivas, consolidando el modelo para tener los mejores gerentes y directores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidades implantadas en los procesos de selección, formación y desarrollo de directivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitar las asignaciones internacionales en los dos sentidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actualización de las políticas de traslado internacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprobar y aplicar la retribución variable ligada a la sostenibilidad para la Alta Dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan de Retribución Variable aprobado y aplicado en España, incluidos objetivos de sostenibilidad a escala global (Bono ACCIONA 2012).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa de <i>mentoring</i> para gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa de <i>mentoring</i> diseñado e integrado dentro del Plan de Talento 2012-2014.</li> </ul>

2012

RETOS	AVANCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzamiento de la Encuesta de Clima en el último trimestre de 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuesta de Clima lanzada a la Organización en el último trimestre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alcanzar un ratio del 2,80% en empleo de personas con capacidades diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alcanzada una ratio del 2,88% de la plantilla de España en empleo de personas con capacidades diferentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzamiento del curso de sensibilización hacia las personas con capacidades diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño y desarrollo del Programa de Sensibilización en Materia de Discapacidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Igualdad en todas las divisiones del Grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sistema de Gestión de Igualdad puesto en marcha en todas las líneas de negocio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Extender los indicadores de productividad a todos los países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaborado un cuadro de mando trimestral con indicadores de productividad por división.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo del Plan de Salud y Bienestar trienal de ACCIONA, destinado a los empleados y su círculo de influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño y lanzamiento de un Plan de Salud y Bienestar con la colaboración del CNIC, el CSD y la FEN.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumentar la integración de la prevención en la línea de mando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prevención integrada en las responsabilidades y retribución variable del equipo gerencial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo de herramientas para monitorizar e integrar la prevención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implantación de la herramienta de reporte de accidentes y gestión de la información, tanto de personal propio como subcontratado, y con alcance mundial.</li> </ul>

## 2012

## HECHOS DESTACADOS

- Nuevo modelo de retribución variable, Bono ACCIONA aplicado al 100% del equipo directivo de España.
- Implantados itinerarios técnicos en las Escuelas Técnicas de la Universidad Corporativa. Premios Cegos-Equipos y Talento, y Expansión y Empleo.
- Lanzamiento de ACCIONA Hace Cantera Internacional en ACCIONA Infraestructuras, dentro del Plan de Talento 2012-2014.
- Extensión del proceso de Revisión del Talento en un 30%, dentro del equipo gerencial.
- Mejora de la reputación corporativa de ACCIONA como empleador (ascenso en cuatro puestos en el monitor MERCO Personas en España).
- Crecimiento de las asignaciones internacionales en un 35% de las cuales 13 son de terceros países.
- Contratación de más de 140 personas en riesgo de exclusión social.
- Obtención del Distintivo de Igualdad para ACCIONA Ingeniería.
- Once nuevas certificaciones OHSAS realizadas en los diferentes países/divisiones.
- Disminución de los principales índices de siniestralidad (gravedad e incidencia), con notable reducción del número de accidentes mortales (cero accidentes mortales de empleados propios) y accidentes *in itinere*.

## 2013

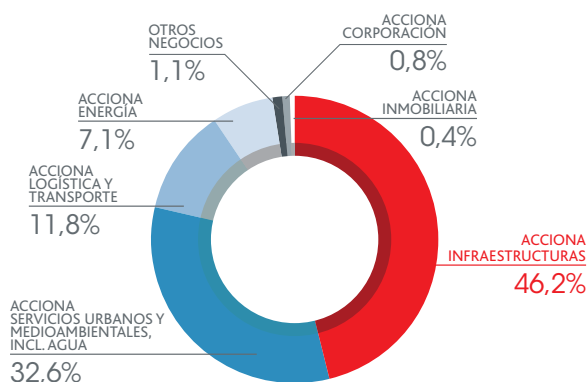
## RETOS

- Reformulación de la estrategia de Recursos Humanos para el periodo 2013-2015.
- Extender el Bono ACCIONA a todos los países.
- Lanzar la nueva metodología de adquisición de talento, reclutamiento y selección: ACCIONA TAP.
- Implantación de los programas de Desarrollo Directivo.
- Formar al 80% de directivos y al 50% de gerentes en la gestión de personas en ACCIONA.
- Alcanzar una ratio de 2,90% en empleo de personas con capacidades diferentes en España.
- Lanzar un programa de contratación socialmente responsable en aquellos países con más de 500 empleados FTE (full time employee) en 2012.
- Elaborar y poner en marcha un programa para mujeres predirectivas.
- Aumentar la integración de la prevención en la línea de mando.
- Avanzar en la implementación de la segunda fase del Plan de Salud y Bienestar.

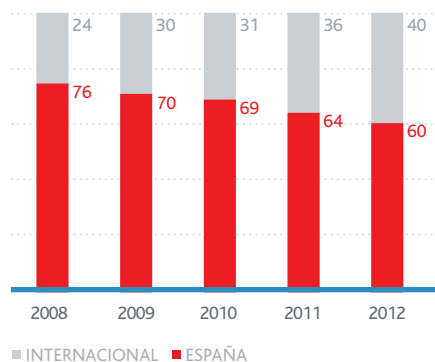
## → Indicadores de personas

	2011	2012
Plantilla media	31.859	32.905
% plantilla en España cubierta con planes de igualdad	98,37	95,31
Personas con capacidades diferentes en plantilla en España (%)	2,63	2,88
Horas de formación	319.868	323.859
Cifra de negocio por empleado (euros)	208.604	213.220
Accidentabilidad: índice de frecuencia (España)	28,59	29,43
Accidentabilidad: índice de gravedad (España)	0,57	0,46
Accidentabilidad: índice de incidencia (España)	4.573,4	4.009

→ Distribución de la plantilla por líneas de negocio 2012 (% sobre total de la plantilla)



→ Distribución geográfica de los empleados (%)



## Talento para la competitividad

Hay cuatro cualidades que definen el entorno de trabajo de ACCIONA: excelencia, innovación, sostenibilidad y personas. La excelencia nos hace ser exigentes con nosotros mismos y entregar lo mejor a nuestros clientes; la innovación nos impulsa a identificar nuevas oportunidades para el mañana; la sostenibilidad nos anima a actuar sobre el legado que dejamos a las futuras generaciones; las personas son el eje central de este entorno, y, gracias a su compromiso, a su capacidad y a su aprendizaje continuo, la Compañía se encuentra en la mejor disposición para superar los retos que el actual panorama económico presenta. La combinación de estas cuatro cualidades nos hace únicos.

La estrategia de Recursos Humanos tiene como meta desarrollar las iniciativas necesarias para que la Compañía disponga del mejor talento para competir en un entorno global. Esta estrategia se basa en cuatro pilares (que se desarrollan a continuación en este mismo apartado); en cada uno de estos cuatro pilares se consiguieron significativos avances y logros durante el último año.

### LAS PERSONAS ADECUADAS EN EL LUGAR ADECUADO

En este primer pilar cabe destacar la implantación de los Itinerarios de Formación Técnica, un modelo global y accesible, galardonado como práctica innovadora. Dentro de este pilar, también se implantó un nuevo sistema de retribución variable, que liga de forma directa resultados del negocio (incluyendo los de sostenibilidad), resultados individuales y retribución.

### TENER LOS MEJORES LÍDERES

Se definió e implantó el Modelo de Liderazgo ACCIONA, aplicándolo a los procesos de selección, formación y desarrollo de directivos.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LAS PERSONAS

En este ámbito es necesario mencionar que, debido al complejo contexto económico y social, fue necesaria la aplicación de medidas de ajuste laboral, especialmente en España, desde una línea de máximo respeto y mediante la negociación con la representación legal de los trabajadores.


Se adoptaron diversas medidas alternativas, como la suspensión temporal de contratos de trabajo, las reducciones de jornada, la modificación de condiciones de trabajo, etc. Asimismo, se pusieron en marcha proyectos de recolocación interna (programa PRIDE) y de *outplacement*, a través de empresas especializadas, con el objetivo de reorientar laboralmente a los empleados que se desvincularon de la organización.

#### **EFICIENCIA BASADA EN LA TECNOLOGÍA**

La definición y aplicación de un cuadro de mando que incluye indicadores y métricas de negocio es la acción más destacable en este pilar, garantizando que las iniciativas de Recursos Humanos estuviesen alineadas e impactasen positivamente en la consecución de nuestros retos de negocio.

El número total de empleados en la Compañía creció en 2012 un 3,3% con respecto al año anterior, como resultado de un importante crecimiento en el ámbito internacional que compensó la contracción en el mercado español.

**Excelencia, innovación,  
sostenibilidad y personas  
son las cuatro cualidades  
que definen el entorno de  
trabajo de ACCIONA**





## Las personas adecuadas en el lugar adecuado

### DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

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

Este Modelo está soportado por políticas, modelos, procesos y herramientas concretas para cada una de las actividades clave de desarrollo de personas, y se define a través de los siguientes componentes:

- Sistema de roles y competencias asociadas para más de 26.000 empleados.
- Proceso de valoración del desempeño, que da cobertura a más de 8.100 personas.
- Itinerarios formativos personalizados para más de 12.000 empleados.

Para cada una de estas herramientas hay indicadores de cara a la evaluación y el seguimiento del grado de desarrollo, así como incentivos asociados a los objetivos establecidos.

Durante 2012 se implantó el programa ACCIONA Hace Cantera Internacional, que tiene como principal objetivo la creación y el desarrollo de una base de talento global que sea la cantera del futuro equipo de gestión de ACCIONA. Se ha ofrecido a 24 jóvenes con potencial la posibilidad de desarrollar una carrera internacional, buscando generar nombre y cantera local de ACCIONA en los países con mayor presencia y posibilidades de negocio.

Por otro lado, se implantó un Programa de Desarrollo para empleados recientemente promocionados que permite monitorizar el desarrollo de personas que acceden a ocupar puestos de gestores de personas, con el fin hacerlas conscientes de sus nuevas responsabilidades de gestión de personas y prepararlas para ello.

### FORMACIÓN

La formación de los empleados es uno de los cimientos sobre los que se sustentan la excelencia, la innovación y la responsabilidad con las personas de ACCIONA. En este sentido, se ha apostado firmemente por establecer un marco de actuación al más alto nivel, y con alcance global, a través de la creación y el impulso de la Universidad Corporativa. La Universidad se soporta en un Campus cuyo mejor exponente es el Centro de Formación ubicado en la sede corporativa, pero es especialmente destacable el innovador y avanzado Campus Virtual, multipaís, multiidioma y multiempresa, accesible para todos los empleados las 24 horas del día y desde cualquier lugar del mundo.

El nuevo Campus permite identificar expertos, compartir conocimientos a través de comunidades, generar *blogs* para aportar soluciones a problemas de negocio, resolver cuestiones técnicas a través de *wikis*, *webinars* y *webcasts*, o compartir conocimiento confidencial en entornos cerrados de trabajo a través de grupos/comunidades técnicas

de acceso restringido. Cualquier empleado puede subir documentación, vídeos, artículos y comentarios enfocados a la generación y difusión del conocimiento, y a la mejora de los procesos de trabajo.

Durante el pasado año se revisó el proceso de análisis de necesidades de formación, con el objetivo de mejorar la respuesta de la función de Recursos Humanos a las necesidades del negocio. Se descentralizó a los responsables de negocio o función la identificación de las necesidades del equipo, con el objetivo de elaborar un plan de formación más acorde con los objetivos del negocio y que facilitase el desarrollo de las personas.

En 2012 se consolidó el Modelo de Itinerarios Formativos. Más de 12.000 personas tuvieron acceso a sus itinerarios formativos personalizados, mediante los cuales pueden desarrollar cada una de las competencias asociadas a su rol. Cada itinerario está formado por varios recursos de aprendizaje, disponibles en diferentes formatos (*webinars, podcasts, vídeos, píldoras e-learning*) para garantizar su

adecuación al estilo de aprendizaje de cada individuo. Existen itinerarios para todos y cada uno de los roles y, por tanto, para todos y cada uno de los empleados de ACCIONA.

Además, durante este año, en el marco de las Escuelas Técnicas de la Universidad Corporativa se desarrolló el Modelo de Itinerarios de Formación Técnica, que permite a todos los empleados conocer su plan de formación a lo largo de su carrera profesional en la Compañía. Como avances más destacables de 2012 cabe mencionar el desarrollo de las Escuelas Técnicas de Agua, Infraestructuras y Energía Renovable, con la definición de itinerarios formativos multicanal. Este proyecto fue galardonado con los premios Cegos-Equipos y Talento, y con el premio Emprendedores & Empleo (E&E) a la innovación en RR.HH.

Otras acciones formativas destacables de 2012, fueron las relacionadas con el PDS 2015. Cabe destacar el curso de Igualdad y prevención de la discriminación, y el programa de formación sobre voluntariado.

ACCIONA dispone de un Sistema y un Cuadro de Mando de Formación, que, además de datos e indicadores de volumen, incluye indicadores de calidad, eficacia de la formación y transferencia al puesto. En 2012 se impartió un total de 4.467 cursos.

**El proyecto de las Escuelas  
Técnicas de la Universidad  
Corporativa recibió varios  
premios en 2012**



FORMACIÓN: HORAS Y ASISTENTES EN 2012							
		DIRECTIVOS	GERENTE	TÉCNICOS	SOPORTE	OPERARIOS	TOTAL
Nº total de horas recibidas	Hombres	7.213	28.388	55.823	18.304	110.822	220.550
	Mujeres	1.429	5.581	26.671	14.243	55.385	103.309
	Total	8.642	33.969	82.494	32.547	166.207	323.859
Asistentes	Hombres	977	4.128	8.319	1.126	8.452	23.002
	Mujeres	190	1.276	4.743	1.588	1.369	9.166
	Total	1.167	5.404	13.062	2.714	9.821	32.168
Horas de formación empleado/año	Total	35,58		25,37	27,92	14,50	19,00

*Nota: Considerando únicamente la plantilla sobre la que existe control en materia de formación (17.048 empleados).*

INVERSIÓN EN FORMACIÓN IMPARTIDA EN 2012					
	DIRECTIVOS Y GERENTES	TÉCNICOS	SOPORTE	OPERARIOS	TOTAL
Inversión total	773.173,61	1.496.834,19	590.559,29	3.015.793,09	5.876.360,18
Inversión en formación empleado/año (en euros)	625,39	457,74	527,31	264,04	344,69

### ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

ACCIONA continúa llevando a cabo un seguimiento constante del desempeño de las personas a través del proceso de valoración del desempeño. Durante 2012 se unificaron las distintas herramientas existentes en un único entorno tecnológico (SAP), lo que ha permitido homogeneizar la calidad del proceso y su seguimiento en el calendario a escala global.

Adicionalmente, se implantó una herramienta de Diagnóstico y Desarrollo de Áreas de Mejora. Esta herramienta ofrece la posibilidad de realizar un autodiagnóstico con precisión sobre las diferentes facetas en las que se puede mejorar dentro de cada una de las 12 competencias del modelo, para que cada persona pueda definir su propio plan de acción individualizado.

### CAPTACIÓN DE TALENTO

ACCIONA Summer Intership es un programa que aborda la captación de talento desde la base, seleccionando a los mejores estudiantes de las universidades más prestigiosas, con excelente expediente académico y nivel de idiomas. El objetivo de la Compañía es buscar continuamente personas creativas, con iniciativa, capaces de vincularse al proyecto y hacerlo suyo. Es una excelente oportunidad para acercar a los jóvenes al mundo empresarial, facilitando la presentación de su candidatura a futuros procesos de selección.

Este programa tiene un alcance global y da así respuesta a las necesidades de todas las divisiones de negocio independientemente de su ubicación geográfica. La valoración del programa ha sido muy positiva tanto por los participantes, como por sus tutores: el 82% de los tutores incorporaría a su colaborador en ACCIONA y el 100% de los colaboradores recomendaría esta experiencia en ACCIONA a otros compañeros.

EMPLEADOS SUJETOS A EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO						
	2011			2012		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Número de empleados sujetos a valoración del desempeño	6.031	2.195	8.226	5.932	2.213	8.145
% de la plantilla total sujeta a valoración del desempeño (*)	83	89	84	83	92	86

(\*) 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 0, 1 y 2 para operarios e inferior a 2 para los empleados de soporte administrativo).

### BONO ACCIONA 2012

En 2012 se aprobó el Bono ACCIONA, que es el nuevo programa para los empleados de ACCIONA que tienen retribución variable, y que incluye resultados financieros de la Compañía y objetivos individuales, basado en métricas objetivas y preestablecidas:

- Objetivos globales de compañía, con un peso de al menos un 10% para todos los empleados y de un 20% 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.

El programa que se implantó en 2012 en España, beneficia a más de 1.000 empleados y es de aplicación para el 100% de los directivos. Durante 2013 se completará su aplicación al resto de los niveles y países en el ámbito internacional.

Cabe destacar que el Bono ACCIONA incluye un mínimo del 5% de objetivos ligados a sostenibilidad definidos para cada una de las divisiones. Los principales objetivos de sostenibilidad cuyo cumplimiento se mide, se agrupan en las siguientes categorías:

- Innovación, asociados a la implantación de programas de innovación.
- Entorno, como, por ejemplo, la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Sociedad, ligados a proyectos de evaluación de impacto social.
- Personas, como, por ejemplo, porcentaje de contrataciones de personas con minusvalía o riesgo de exclusión social.
- Rendición de cuentas, vinculada a indicadores ambientales y sociales.
- Difusión y liderazgo, como la difusión del Plan Director de Sostenibilidad.
- Actuaciones con grupos de interés.
- Buen gobierno corporativo, en línea con el desarrollo del Código de Conducta.

Por otra parte, el Plan de Retribución Flexible 2012 en España introdujo un nuevo producto, la Tarjeta Transporte, ampliando la oferta así ya existente: alquiler de vivienda, seguro médico, *tickets* comida, cheques guardería, equipos informáticos, formación y permiso especial por causas justificadas. El Plan aumentó su adhesión con respecto al año pasado, alcanzado los 1.291 empleados

adheridos, un 22% de los potenciales beneficiarios.

También en 2012 se produjo la extensión del Plan de Incentivos a Largo Plazo, basado en la entrega de acciones al colectivo de gerentes. En este programa los beneficiarios pueden elegir la entrega de parte de su salario variable en acciones de la Compañía, beneficiándose de un premio (también en acciones) condicionado a la permanencia y al mantenimiento de las acciones adquiridas durante tres años. El porcentaje de premio se fija cada año por el Consejo de Administración. En el año 2012 la participación en este Plan fue de aproximadamente 490 participantes, un 41% de los empleados elegibles.

### MOVILIDAD

La movilidad es otro de los pilares básicos en los que se sustenta la política de desarrollo de ACCIONA. Se fundamenta en la premisa de la igualdad de oportunidades para todos los profesionales de la Compañía.

Por ello, se ha definido un marco global de movilidad, soportado en la correspondiente política, mediante la cual se facilita que las oportunidades de posiciones vacantes existentes en la Compañía estén disponibles para los empleados.

Asimismo, se ha implantado en la intranet un sistema de visualización e inscripción a vacantes para agilizar la movilidad interna. Existe un cuadro de mando con indicadores concretos y reuniones de seguimiento periódicas para el impulso de esta política. Así, en 2012:

- Se valoraron 826 candidaturas, que permitieron cerrar 193 vacantes con candidaturas internas.
- El 52,8% (102) de las posiciones cerradas internamente fueron vacantes internacionales.
- Las posiciones cerradas internamente dieron cobertura a un total de 15 países.

Cabe resaltar que el número de empleados reubicados a escala internacional siguió creciendo en todas las modalidades. A finales de 2012 había más de 340 empleados en asignación internacional temporal.

### MARCA EMPLEADORA

ACCIONA continúa con su estrategia de marca de empleo, acercándose a sus grupos de interés a través de una intensa actividad en las redes sociales. Fruto de este enfoque fue el reconocimiento que la Compañía volvió a obtener entre el colectivo de ingenieros:

- En el Graduate Barometer 2012 Spanish Engineering/IT Edition Madrid Universidad Politécnica de Madrid ACCIONA fue la cuarta empresa en España más atractiva para trabajar.
- En el Universum Student Survey 2012 Spanish Edition en Engineering/IT ACCIONA figuró en el puesto 5º del Ideal Employer Ranking.

Durante el año 2011 se realizó un análisis cualitativo sobre las fortalezas de ACCIONA como marca empleadora, con el objetivo de definir un posicionamiento de marca que permitiese dar a conocer la Compañía en nuevos países donde ACCIONA está creciendo y así atraer profesionales con talento en todo el mundo para apoyar el proceso de expansión internacional.

Entre septiembre y diciembre de 2012 ACCIONA inició el despliegue de "Tu talento para un futuro sostenible". Bajo este lema la marca resalta sus cualidades (personas, sostenibilidad, innovación y excelencia) y traslada a los candidatos en qué consiste la experiencia de trabajar en ACCIONA. Combinada e integrada en las fuentes de reclutamiento (Canal Empleo, anuncios, presentaciones en zonas cercanas a las obras...), la marca permite a la Compañía incrementar el número de candidatos

de calidad al ofrecer un posicionamiento atractivo y agilizar los procesos.

La primera fase tuvo una orientación internacional, focalizada en Brasil, Chile, México, Australia e Italia. La campaña de comunicación interna, en español, inglés y portugués brasileño, llegó a más de 1.300 empleados en estos países. El despliegue continuará en el primer semestre de 2013 a través del Canal Empleo de ACCIONA, redes sociales y un *microsite* específico, [www.tutalentoparaunfuturosostenible.es](http://www.tutalentoparaunfuturosostenible.es), además de internamente a través de la intranet. La intensidad y la orientación del despliegue se modulan en función de necesidades específicas locales.

## Tener los mejores líderes

### MODELO DE LIDERAZGO

El Modelo de Liderazgo de ACCIONA, en el que se identifican seis capacidades clave para el equipo directivo (enfoque estratégico dual a corto y largo plazo, creatividad y flexibilidad para cubrir las necesidades de los clientes, liderazgo individual interno y externo, lealtad al equipo y orgullo de pertenencia, excelencia técnica e innovadora, y compromiso con la sociedad), se extendió y aplicó en 2012 a los principales procesos de gestión de personas:

- Selección: se elaboró una guía de selección cuya metodología está basada en las capacidades directivas, con el objetivo de analizar los perfiles y el potencial de los candidatos a cubrir este tipo de posiciones de acuerdo con el Modelo de Liderazgo.

- Desarrollo: se llevó a cabo un seguimiento especial del colectivo de directivos en la fase de establecimiento de objetivos de valoración del desempeño, con el objeto de impulsar el establecimiento de planes de desarrollo vinculados a capacidades directivas. Como resultado final, un 83% de los directores que participaron en el proceso establecieron un plan de acción relacionado con, al menos, una capacidad.

- Formación: en el proceso de identificación de las capacidades directivas clave que desarrollar durante 2012, a nivel tanto individual como grupal, se priorizaron las capacidades de enfoque estratégico dual a corto y a largo plazo, así como de creatividad y flexibilidad para cubrir las necesidades de los clientes. De acuerdo con ello, se desarrolló un plan de formación basado en estas capacidades para el equipo directivo en colaboración con la escuela de negocios ESADE, donde se formaron 53 directivos ese año.

Para el colectivo de gerentes y expertos, durante 2012 se puso en marcha el programa de formación y desarrollo M3. El programa cubre las tres áreas clave de *management*: gestión de personas, gestión económica y comercial, y gestión de proyectos. Por el programa pasaron más de 750 participantes en 2012, procedentes de

todas las líneas de negocio de la Compañía, con altos estándares de calidad, como demuestra la valoración promedio recibida de 4,3 puntos sobre una escala de 5.

Se apostó por un enfoque metodológico multicanal, planteado como un itinerario. El programa M3 incluyó sesiones presenciales en escuelas de negocios, casos internos de éxito, casos multimedia *online*, talleres de desarrollo de habilidades gerenciales, etc. En todos los módulos los participantes realizaron una autoevaluación *online* que ofrecía a los participantes *feedback* sobre sus áreas de mejora en las dimensiones de cada uno de los tres módulos. Además, se generó una comunidad en Learn In ACCIONA donde los participantes pueden acceder a material complementario y compartir conocimientos, dificultades y soluciones ante situaciones concretas de gestión de sus negocios y actividades.

Por último, cabe destacar que durante el pasado año se rediseñó el MBA corporativo, en el que se han formado ya seis promociones de directivos y gerentes. En el nuevo concepto de Executive MBA in Sustainable Global Business se ha logrado incluir un enfoque integral de gestión de empresas de manera sostenible, además de contar con módulos específicos sobre el PDS.

**El Modelo de Liderazgo de ACCIONA se aplicó en 2012 a los principales procesos de selección, desarrollo y formación de personas**

### REVISIÓN DE TALENTO

Otro año más la Compañía extendió el proceso de revisión de talento a un colectivo cada vez mayor y con alcance global, aumentando en un 30% el número de personas analizadas.

COLECTIVO	2011	2012
Directivos	301	289
Gerentes	381	573
Técnicos	0	26
<b>TOTAL</b>	<b>682</b>	<b>888</b>

La identificación y el seguimiento de los profesionales de mayor talento, desde etapas más tempranas de su carrera profesional, permite a la Compañía ofrecerles oportunidades de desarrollo y acelerar su progresión como futuros líderes en todos los países en los que ACCIONA tiene presencia. En este sentido, un 31% de las personas identificadas como de "Alto Potencial" en el proceso de revisión de talento en 2011 fueron promocionadas o cambiaron de puesto durante 2012.

La información generada durante el proceso de revisión de talento, que parte de las necesidades actuales y futuras de la Organización, ha servido de base para diseñar un Plan de Desarrollo del Talento para el periodo 2012-2014. El Plan incorpora cinco iniciativas globales que permitirán el desarrollo acelerado de las personas con más talento para ocupar puestos de mayor impacto en el negocio:

- ACCIONA Leadership Program (Top 100).
- ACCIONA PDP - Programa de Desarrollo Profesional (gerentes y Top 300).
- ACCIONA Futura (programa para técnicos).
- ACCIONA Hace Cantera Internacional (programa para jóvenes titulados).
- ACCIONA Summer Internship Program (programa para becarios).

Están en marcha **cinco programas globales** para acelerar el **desarrollo de los profesionales con más talento** de la Compañía



## Responsabilidad social con las personas

### IGUALDAD Y DIVERSIDAD

ACCIONA continúa creciendo como una compañía global, y muestra de ello es que a finales de 2012 contaba con empleados de más de 110 nacionalidades.

Los principios de igualdad y de no-discriminación se encuentran reflejados en el Código de Conducta de ACCIONA, de aplicación para todos los empleados. Asimismo, dentro de los programas de formación se ofrece el curso Igualdad y prevención de la discriminación, que fue completado por 420 personas de la Compañía en 2012.

El 95,31% de la plantilla en España se encontraba cubierta con planes de Igualdad en 2012.

En 2012 ACCIONA consolidó su compromiso con la igualdad a través de las siguientes medidas:

- Implantación del Sistema de Gestión de la Igualdad: se implantó una aplicación web que permite analizar y realizar un seguimiento de más de 20 indicadores en materia de igualdad de las empresas del Grupo en el ámbito nacional.
- Celebración de las reuniones periódicas de la Comisión de Seguimiento de los Planes de Igualdad: así, se celebraron las reuniones correspondientes al seguimiento de los planes de Igualdad de la división de ACCIONA Energía, de ACCIONA Facility Services, de las divisiones de Infraestructuras e Inmobiliaria, y de ACCIONA Servicios Concesionales Hospital Infanta Sofía.
- Participación en la campaña de sensibilización y prevención en materia de violencia de género, a través de Hay Salida, mediante la firma de un convenio con la Fundación Cruz Roja

para la inserción de mujeres víctimas de violencia de género.

El esfuerzo de ACCIONA en el ámbito de la promoción de la igualdad de género recibió distintos reconocimientos:

- ACCIONA Facility Services y ACCIONA Ingeniería obtuvieron el Distintivo de Igualdad en la Empresa, otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y se incorporó a ACCIONA a la Red de Empresas con el Distintivo de Igualdad. Este último distintivo acredita que aproximadamente un 50% de plantilla en España está cubierta por la certificación del Ministerio.
- La ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad concedió a ACCIONA el certificado de adhesión a la campaña Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género.

Se ha consolidado el **compromiso** de la Compañía con la **igualdad** y la **no discriminación**

### PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES EN ACCIONA

ACCIONA ha fijado como objetivo del Plan Director de Sostenibilidad 2015 alcanzar el 3% de personas con capacidades diferentes en plantilla en España. En 2012 ACCIONA alcanzó un ratio del 2,88% en empleo equivalente de personas con discapacidad en España. De este porcentaje, el 2,40% pertenecen a empleo directo de personas con discapacidad, mientras que el 0,48% restante corresponde a empleo indirecto, es decir, correspondiente a medidas alternativas (compras a centros especiales de empleo y donaciones puntuales).

Con el objetivo de potenciar la cultura de inclusión en ACCIONA en relación con el empleo de personas con discapacidad, ayudar a la toma de conciencia de los diversos tipos de discapacidad y lo que implica en la vida cotidiana, ACCIONA puso en marcha en 2012 el curso e-learning de sensibilización

en materia de discapacidad, que se destinará tanto para personal interno como externo (colaboradores y proveedores).

Además, la Compañía realizó otras actuaciones a lo largo de 2012 para fomentar el empleo y la integración sociolaboral de personas con capacidades diferentes:

- ACCIONA y la Fundación ONCE renovaron en 2012 el convenio INSERTA, que firmaron en el año 2007 y que permitirá que 350 personas con discapacidad entren a formar parte de la plantilla de la Compañía en los próximos cuatro años.
- ACCIONA firmó su adhesión al convenio de colaboración entre el Consejo Superior de Deportes (CSD), el Comité Paralímpico Español (CPE) y la Fundación ONCE para facilitar el desarrollo profesional y la integración laboral de los deportistas

de alto nivel con discapacidad una vez finalizada su trayectoria en el ámbito deportivo, convenio denominado Adop Empleo - Proad 2012-2014.

- ACCIONA, a través de la empresa ACCIONA Blades, firmó un acuerdo con la Fundación Josenea, con el objetivo de promover las acciones de RSC a través de la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social.

**El objetivo de ACCIONA es que en 2015 el 3% de la plantilla en España lo formen personas con capacidades diferentes**



### INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL

ACCIONA incorporó en 2012 a 144 personas en riesgo de exclusión social (72 en 2011), fruto de la estrecha colaboración con la Fundación Integra, la Fundación Cruz Roja, el convenio con el Consejo Superior de Deportes (CSD) y otras entidades del tercer sector. En el ámbito internacional, a través de ACCIONA Infraestructuras contrató a 15 personas, de acuerdo con los convenios establecidos con el Ministerio en Brasil.

INSERCIÓN DE PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL												
ENTIDAD	DISCAPACIDAD	VVG	DIF. FAMILIARES	JOVEN RIESGO	DROGA	CÁRCEL	MAYOR 45 EN RIESGO	CARGAS NO COMP.	PROSTITUCIÓN	DEPORT. ALTO NIVEL	PARADO LARGA DUR.	TOTALES
Fundación Integra	24	25	15	11	8	6	7	6	3	0	1	106
Fundación CRUZ ROJA	3	16	0	0	0	1	0	0	0	0	1	21
Otros	16	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	17
<b>TOTALES</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>144</b>

Hay que hacer mención especial a las mujeres que han sufrido o sufren violencia de género. De acuerdo con los valores de responsabilidad social de ACCIONA, y en relación con la inserción laboral de mujeres víctimas de violencia de género, se produjeron 41 contrataciones en 2012 (en 2011 se contrataron 9 mujeres víctimas de violencia de género, lo que implica un incremento del 355%). Estos resultados han sido posibles gracias a que ACCIONA ha potenciado su compromiso, reforzando la colaboración con

las entidades del tercer sector con las que trabaja (Fundación Cruz Roja) y formalizando convenios con nuevas entidades.

Fruto del convenio firmado con el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad (España), ACCIONA forma parte de la Comisión Mixta de Seguimiento para Promover la Sensibilización sobre la Violencia de Género y para la Inserción Laboral de las Víctimas.

### CONCILIACIÓN

ACCIONA desea ser reconocida como una empresa que valora el bienestar de sus empleados, y por ello ofrece distintas medidas de conciliación. En línea con este compromiso, la Compañía tiene firmado un acuerdo de colaboración másHumano con la Fundación Mujer, Familia y Trabajo. Con este acuerdo la Compañía adquiere, entre otros, el compromiso de participar en proyectos que desarrolle la fundación y el de potenciar los valores de igualdad, conciliación, ética y solidaridad.

### COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS EMPLEADOS

En 2012 ACCIONA mantuvo una línea de comunicación y diálogo con los empleados que contribuyó tanto a la difusión de las iniciativas de recursos humanos y de otros departamentos de la Compañía, con una orientación de servicio interno, como a la promoción de la participación de los empleados, fomentando el conocimiento de la Compañía, el intercambio ágil de información a través de los diferentes canales de comunicación, la colaboración y la participación (véase el capítulo de “Diálogo con Grupos de Interés”).

### LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS

Tal y como refleja el Código de Conducta, ACCIONA promueve y respeta el derecho de libertad de asociación y negociación colectiva en el ámbito laboral.

Actualmente 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). En este sentido, cabe destacar la firma del preacuerdo colectivo en ACCIONA Energía Australia para el periodo 2012-2014, así como el inicio de la negociación del convenio colectivo del Hospital de British Columbia, de ACCIONA Facility Services, en Canadá. Asimismo, en España se firmaron diversos convenios colectivos de aplicación para las áreas de Construcción, Agua y Servicios.

En España el número total de representantes de los trabajadores es de 934, integrados en las distintas estructuras de las empresas de ACCIONA, como delegados de personal o miembros de comités de empresa, y representantes sindicales.

Durante el año 2012 se celebró un total de 1.029 reuniones formales con los representantes legales de los trabajadores. Los principales temas tratados en ellas fueron, además de los periódicos y habituales, los relacionados con procesos

de negociación colectiva y de expedientes de regulación de empleo.

Se efectuaron en España 31 cambios organizativos en 2012 (cinco modificaciones colectivas, seis expedientes de regulación de empleo y 20 expedientes de regulación temporal de empleo). Todos estos procesos se realizaron con estricto cumplimiento de lo dispuesto en la normativa laboral vigente y buscando el diálogo y el entendimiento con la representación de los trabajadores, circunstancias estas que propiciaron que el 97% de las modificaciones efectuadas se realizasen mediante la firma de acuerdos.

En el ámbito internacional cabe mencionar el acuerdo de ajuste laboral en Mostostal Warszawa, alcanzado en Polonia con el Sindicato Solidarność, así como el acuerdo alcanzado en relación con un conflicto colectivo con el Sindicato de Trabajadores del Petróleo en ACCIONA Infraestructuras en Colombia.

## Eficiencia apoyada en la tecnología

En el ámbito de la organización, ACCIONA trabaja por un modelo de gestión sostenible que optimice la eficacia de la Compañía a través de un uso eficiente de la tecnología, buscando mejorar tanto el impacto en la gestión de la organización como la medición del retorno de la inversión de los recursos humanos en ACCIONA.

### NUEVA APLICACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En 2012 se concluyó la implantación de un maestro de datos único, común y de alcance global sobre tecnología SAP que permite disponer de los datos personales, organizativos, laborales y económicos de los empleados de ACCIONA en todo el mundo. Ya ha comenzado la migración de las nóminas nacionales de las aplicaciones propietarias de origen a este entorno; de hecho, durante 2012 se migraron y consolidaron las nóminas de 4.300 trabajadores en España.

Por otro lado, se desarrollaron acuerdos internacionales con proveedores homologados de nómina para garantizar la calidad de ejecución y un sistema de reporte estable y de calidad que permita homogeneizar otros procesos de gestión de personas.

### NUEVA HERRAMIENTA DE PRESUPUESTACIÓN DE PLANTILLA Y COSTE DE RECURSOS HUMANOS

La nueva herramienta de presupuestación de recursos humanos facilita la elaboración de los presupuestos de plantilla y coste en ACCIONA, aportando la capacidad de gestión y seguimiento al máximo detalle de actividad. Con esta herramienta todos los negocios de ACCIONA pueden planificar, seguir y evaluar en cualquier momento el cumplimiento de los objetivos presupuestarios de una forma sencilla y potente.

### NUEVO CUADRO DE MANDO DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

A través de la herramienta de *reporting* de recursos humanos corporativa se consolida la información de empleados y costes de todas las compañías de ACCIONA, permitiendo la creación de cuadros de mando personalizados, mediante sistemas de análisis y gestión de datos multidimensionales. Esta herramienta conecta a los usuarios directamente con la información, facilitando la toma de decisiones organizativas.

En 2012 se distribuyó con éxito un nuevo grupo de indicadores que relacionan los resultados con la inversión en capital humano y que permite evaluar el impacto de los recursos humanos en el negocio.

		2010	2011	2012
Cifra de negocio	Total (millones de euros)	6.263	6.646	7.016
	Coste plantilla/CN (%)	20%	19%	19%
	CN/plantilla (euros)	197.652	208.620	213.220
EBITDA	Total (Millones de euros)	1.211	1.312	1.431
	EBITDA/coste plantilla	0,97	1,03	1,08
	EBITDA/plantilla	38.218	41.184	43.489
BAI	Total (millones de euros)	240	224	246
	BAI/coste plantilla	0,19	0,18	0,19
	BAI/plantilla	7.574	7.031	7.476
Costes	Total (millones de euros)	1.254	1.273	1.325

## Salud y seguridad en ACCIONA

ACCIONA apuesta por una ética empresarial que vela por la salud y la seguridad en el trabajo, que son dos de las premisas básicas aplicadas por ACCIONA a todas sus actividades, independientemente de donde opere y del tipo de actividad que realice.

Todas las líneas de negocio cuentan con sistemas de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL), pero la organización en cada una de las divisiones varía en función de los condicionantes normativos del país y de la propia estructura organizativa.

Los avances conseguidos durante 2012 se explican a continuación, dentro de las siguientes áreas de actuación:

- Disminución de los principales índices de siniestralidad (gravedad e incidencia).
- Salud y bienestar en ACCIONA.
- Avance en la globalización de la actividad.
- Desarrollo de políticas y procedimientos comunes, mejorando los sistemas de gestión.
- Difusión de políticas y prácticas de PRL en el círculo de valor.

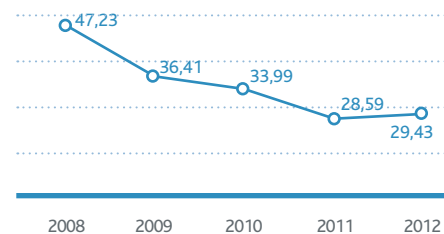
ACCIONA apuesta por una **ética empresarial** que vela por la salud y la seguridad en el trabajo



## Disminución de los principales índices de accidentalidad

Los resultados de las iniciativas y la labor de los servicios de prevención de ACCIONA se muestran en los principales índices de siniestralidad, que se han reducido en los últimos años (gravedad e incidencia). De este modo, la evolución seguida es la siguiente:

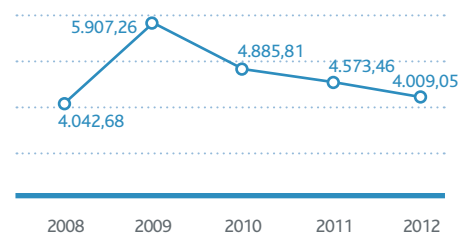
### → Índice de frecuencia (España)



$$ES-IF = \frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes con pérdida de trabajo}}{\text{Horas trabajadas}} \times 1.000.000$$

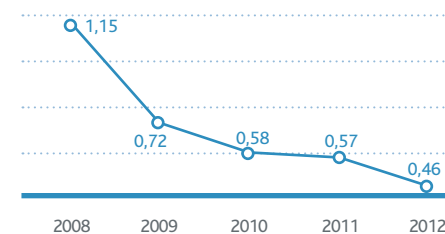
*Nota: el dato de 2011 incluye el dato de ACCIONA Energía a nivel internacional.*

### → Índice de incidencia (España)



$$ES-II = \frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes con pérdida de trabajo}}{\text{Plantilla media}} \times 100.000$$

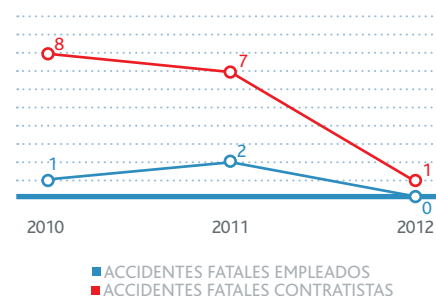
### → Índice de gravedad (España)



$$ES-IG = \frac{\text{N}^\circ \text{ jornadas perdidas}}{\text{Horas trabajadas}} \times 1.000$$

Asimismo, cabe resaltar la importante reducción en los accidentes mortales, incluido el personal subcontratado, pasando de un total de nueve accidentes en 2011 a uno en 2012 (accidente fatal en la cadena de suministro de la división de infraestructuras).

### → Evolución de los accidentes fatales



*Nota: Alcance global (España + internacional).*

Las mejoras que se representan en los datos se deben en gran parte a la búsqueda de la excelencia en la gestión de la prevención por parte de ACCIONA, como, por ejemplo, mediante un adecuado asesoramiento en PRL a los trabajadores, la realización de evaluaciones mensuales, el cálculo de indicadores y la implementación de nuevos métodos (como el uso de protecciones colectivas y medios auxiliares de buena calidad), entre otros.

Estos esfuerzos tienen un impacto directo en indicadores económicos de la Empresa. Así, en la división de Infraestructuras la disminución de accidentes en México ha sido un factor fundamental del ahorro económico para la Empresa, al haber disminuido su prima de riesgo, la más baja en los últimos cuatro años.

### FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

La formación es uno de los aspectos relativos a la prevención en los que más recursos se invierten. Todas las divisiones tienen implantados programas de formación y sensibilización, y diseñan un Plan Anual de Formación que incorpora los requerimientos formativos en prevención de riesgos laborales. La Compañía identifica los requisitos de formación a través de un proceso de análisis de necesidades formativas que hace que la formación se adecue a las características y la evaluación de riesgos específicos de los distintos puestos de trabajo.

Con el fin de hacer un seguimiento de la calidad de las acciones formativas, al finalizar las mismas se entrega a los asistentes un cuestionario de evaluación de la calidad y el aprovechamiento de la formación. Dada la dimensión internacional de la Compañía, hay un proceso constante de traducción y adecuación de los documentos a los requisitos de los diferentes países en los que se tiene presencia.

Englobadas dentro de las actividades de formación y sensibilización por división, se destacan las siguientes actuaciones:

- ACCIONA Agua: la formación de nivel básico impartida está particularizada para las actividades de esta línea de negocio, de modo que en las 50 horas de formación el personal recibe la formación específica de los riesgos y medidas preventivas correspondientes a su puesto de trabajo (recintos confinados, trabajos en altura, riesgos específicos de las actividades). Todos los trabajadores están adscritos a unos itinerarios formativos definidos, elaborados por parte de la Dirección de RR. HH., que establecen cursos de formación en prevención específicos que contemplan los riesgos por puestos de trabajo, tales como riesgo eléctrico, uso de puentes grúa, productos químicos o atmósferas explosivas.
- ACCIONA Energía: además de la formación habitual, en 2012 se llevó a cabo una formación extraordinaria en riesgos eléctricos en México, en la cual participaron cerca de 100 personas.
- ACCIONA Infraestructuras: en los centros de trabajo, en el primer día de incorporación de un nuevo trabajador se imparte una jornada de formación referente a las características principales de las obras y principales normas de seguridad que cumplir, formación en cuanto a señalización de obra, uso de equipos de protecciones individuales, uso adecuado de las protecciones colectivas, uso de herramientas eléctricas y portátiles, y formación del Plan de Emergencia. Mensualmente se imparten jornadas de formación específica dependiendo de los trabajos que se estén ejecutando.
- ACCIONA Logística: utiliza una plataforma *online* de formación propia para poder llegar a todos los trabajadores de flota que, por la dinámica de la organización del trabajo, no pueden acudir a metodologías tradicionales, tales como formación presencial. Adicionalmente, se realizan campañas periódicas, con un mínimo de dos al año, para la formación y sensibilización de todos los trabajadores.

Para la difusión de información en materia de seguridad y salud, la Compañía utiliza diversos canales que varían en función de la división. Algunos ejemplos son los siguientes:

- La intranet corporativa InterACCIONA.
- Alertas de seguridad.



- Uso del correo electrónico: prevencionmadrid@ACCIONA.es en Corporativo o sig@trasmediterranea.es en Trasmediterranea.
- Tablón de anuncios.
- Instrucciones.
- Inclusión de información en nóminas.
- Notas internas.

En el mes de noviembre ACCIONA Energía México celebró la Semana de la Seguridad y Salud. A lo largo de varios días impartió

charlas abiertas y formación a personal propio y subcontratado.

En el caso de ACCIONA Infraestructuras, en varias zonas y países, con motivo del Día Mundial de la Seguridad y Salud el 28 de abril, se llevaron a cabo campañas de seguridad, como, por ejemplo, PROTÉGETE. Asimismo, se realizaron diversas reuniones en las que se resaltó la importancia de la prevención de riesgos laborales en la reducción de la siniestralidad laboral.

## SEGURIDAD VIAL

A lo largo de 2012 ACCIONA llevó a cabo diferentes iniciativas para promover la seguridad vial y reducir los accidentes. La importancia que la Compañía concede a estos asuntos se manifiesta en la incorporación de un dato más de reporte de los accidentes *in itinere* y en misión a escala mundial.

Entre las iniciativas realizadas destaca la campaña de sensibilización organizada por ACCIONA Corporativo a través de InterACCIONA, cuyo resultado se plasmó en un descenso de los accidentes *in itinere* del 44,44% con respecto a 2011 en las empresas ACCIONA S.A., Bestinver, ACCIONA Inmobiliaria, Sociedad Concesionaria Hospital del Norte y ACCIONA Servicios Concesionales.

Por su parte, ACCIONA Energía emprendió tres acciones en esta área: el desarrollo de una instrucción sobre seguridad vial, la firma de la *Carta Europea de la Seguridad Vial* y el desarrollo de una aplicación para *smartphones* que permita localizar a una persona en caso de que se pierda contacto con ella o conocer la ruta que ha seguido; otra de sus funcionalidades más significativas es que permitirá generar mapas de zonas sin cobertura en los parques eólicos, lo que aportará información relevante de cara al desarrollo

## Alertas de Seguridad

Una Alerta de Seguridad es un documento en el que se detallan las causas de un incidente y las lecciones aprendidas que como consecuencia del mismo se han extraído. Su función es informar a los grupos de interés sobre lo ocurrido con el fin de evitar que se repitan incidentes similares, compartiendo de este modo las experiencias y los conocimientos adquiridos.

Las alertas están organizadas en cuatro apartados: "Dónde y cuándo", "Qué",

"Cómo" y "Lecciones aprendidas". Los temas tratados podrían agruparse de la siguiente manera:

- Incidentes fatales
- Incidentes muy graves
- Cuasi accidentes cuyas consecuencias podrían haber sido ser fatales o muy graves
- Otros temas cuya divulgación sea considerada relevante: deficiencias detectadas en algún dispositivo de seguridad comercial, incidentes ocurridos en otras empresas, etc.

de instrucciones de seguridad. Además, al tratarse de una aplicación vía web, estará disponible para todos los países.

En ACCIONA Infraestructuras, en el caso de accidentes *in itinere* o en misión relacionados con la seguridad vial, los datos de 2012 arrojan un incremento con respecto al año anterior, en parte debido a la inclusión de los datos procedentes de los distintos países. Por este motivo, se intensificó la implantación de campañas de seguridad vial en los distintos países (por ejemplo, en Abu Dabi se adoptó una política de seguridad vial).

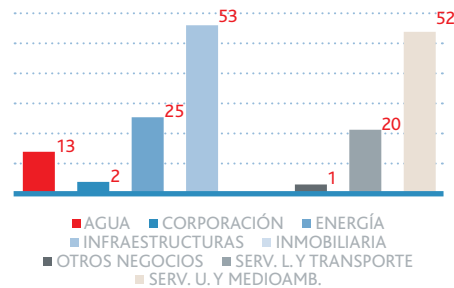
ACCIONA Logística incluyó en todas las evaluaciones de riesgo un apartado específico de seguridad vial. Asimismo, impartió formación específica teórico práctica para los conductores de vehículos pesados que transportan mercancías peligrosas.

EROM (ACCIONA Service) desarrolló una instrucción de seguridad vial y formó al personal en la misma. También en las evaluaciones de riesgos está contemplado el aspecto de la seguridad vial.

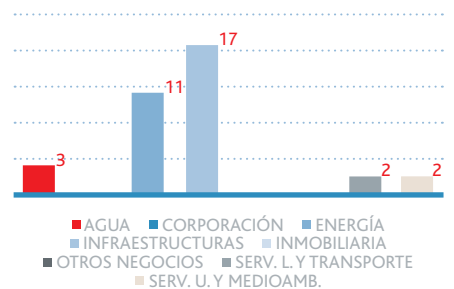
ACCIONA Medio Ambiente realizó campañas de sensibilización en seguridad vial y formación específica a conductores profesionales, especialmente a aquéllos que manejan vehículos pesados.

Los datos relativos a los incidentes *in itinere* y en misión de las diferentes divisiones aparecen reflejados en las gráficas siguientes. Es importante destacar que la mayor incidencia en misión se produjo en Estados Unidos y Brasil.

→ Incidentes *in itinere* 2012



→ Incidentes en misión 2012



Nota: Datos relativos a personal propio. Alcance global (España + internacional).

### SEGURIDAD DE TERCEROS

Con el objetivo de reforzar la seguridad de terceros en las proximidades de las obras y proyectos de la Compañía, ACCIONA presta especial atención a la señalización de las vías públicas e instalaciones, alertando a terceros de los potenciales peligros para mejorar la información sobre los riesgos existentes. Toda la señalización está sujeta a revisiones de forma periódica. En este aspecto, la práctica totalidad de las divisiones, como primera medida, establecen controles de acceso a las instalaciones y centros de producción.

Cada una de las líneas de negocio de la Compañía aplica medidas específicas para garantizar la seguridad de terceros adecuadas a sus actividades y a los proyectos que realiza. Por ejemplo, a lo largo del 2012 ACCIONA Energía revisó sus procedimientos de visitas a las instalaciones, actualizando tanto las medidas genéricas de seguridad que deben seguir las visitas como los trípticos informativos que se les entregan en el acceso.

## Salud y bienestar en ACCIONA

El compromiso de ACCIONA con la salud de sus empleados va más allá del cumplimiento de lo exigido por la ley. Fruto de esta preocupación por la salud ACCIONA ofrece beneficios médicos comunes a todos los empleados con independencia de la división en la que desarrollan su actividad.

La campaña más ambiciosa puesta en marcha en el ámbito de la salud laboral fue el Plan Salud y Bienestar, cuyos objetivos son:

- Promover el cuidado de la salud y la calidad de vida.
- Cambiar los hábitos de los empleados para mejorar la salud física y emocional.
- Apoyar e impulsar conductas saludables, responsables y sostenibles.
- Compromiso con el progreso social y económico.

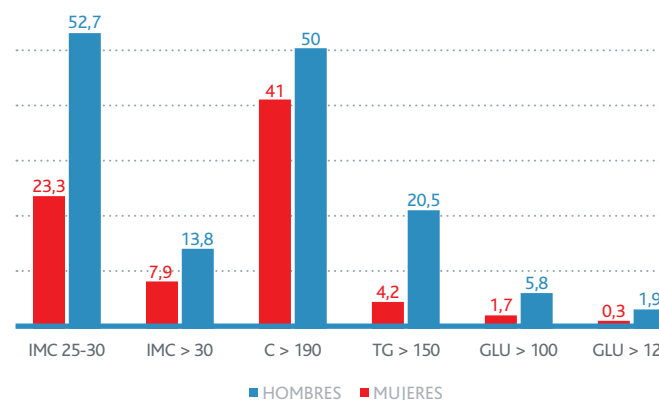
Este Plan girara en torno a tres pilares:

- Medicina preventiva/salud laboral.
- Nutrición/hábitos saludables.
- Actividad física.

La primera fase del Plan se completó en 2012; estuvo centrada en salud laboral.

Se inició con una conferencia del Dr. Valentín Fuster ("Promoción de la Salud: un abordaje integral") el 13 de abril de 2012, coincidiendo con el Día Mundial de Seguridad y Salud.

En ese mismo evento se presentó el análisis del Estudio Epidemiológico realizado en una muestra piloto de 1.417 personas.



### MUESTRA:

- 1.417 empleados de ACCIONA
- Reconocimientos médicos en 2011
- Edad media, 40 años

### RESULTADOS DEL ANÁLISIS PRELIMINAR:

- Sobrepeso /obesidad:
  - 66,5% hombres
  - 31,2% mujeres
- Perfil lipídico:
  - 70,5% hombres
  - 44,2% mujeres

IMC- Índice de Masa Corporal  
C- Colesterol  
TG- Triglicéridos  
Glu- Glucosa

Los parámetros analizados en el estudio bioquímico fueron: edad, sexo, talla, peso, IMC, colesterol total, LDL-col, HDL-col y TG. Realizado durante dos años consecutivos (2011 y 2012), los resultados corroboran la necesidad de continuar con el Plan de Salud y Bienestar, y ampliar el estudio con una encuesta sobre actividad física y otra sobre nutrición.

En el marco de este Plan se llevaron a cabo otras acciones, tales como:

- La implantación de salas de fisioterapia en dos centros (Madrid y Sarriguren).
- La realización de talleres de fisioterapia a personal de ACCIONA Agua en Erandio, ACCIONA Service en Barcelona e Ingeniería y Trasmediterranea en Madrid.
- El estudio nutricional de los menús del comedor de la Compañía situado Madrid.

Además del lanzamiento del Plan de Salud y Bienestar, continúan los esfuerzos de la Compañía en la promoción activa de la salud, a través de la realización de reconocimientos médicos periódicos, campañas de prevención, estudios epidemiológicos, campañas de detección precoz de diferentes cánceres, pruebas médicas adicionales de enfermedades cardiológicas y la gestión de seguros de salud.

En España se realizaron durante 2012 un total de 13.513 reconocimientos médicos, de los cuales 2.477 fueron al inicio de los trabajos.

**Existe un plan específico en materia de salud y bienestar, y se han puesto en marcha campañas de prevención y de pruebas, estudios y reconocimientos médicos**



## Avance en la globalización de la actividad

En general, la política, los procedimientos y el Sistema de Gestión en Prevención de Riesgos Laborales implantados a escala nacional se trasladan a nivel internacional, adaptándose a la normativa internacional correspondiente. Todas las divisiones, cuando desarrollan sus actividades en cualquier país, hacen una adecuación de sus estándares a los requisitos locales. Cuando éstos son menos restrictivos, se aplican los de las divisiones, con el fin de garantizar unas condiciones de seguridad adecuadas a la actividad.

En ACCIONA Infraestructuras, en el caso de proyectos localizados en países donde el estándar de PRL local pueda considerarse más laxo que en España, tanto por desarrollo normativo como por aplicación efectiva de la norma existente, se consigue alcanzar un nivel adecuado de gestión de PRL al hacer el traslado del Sistema de Gestión basados en el estándar OHSAS 18001. Éste es el caso de países como México, donde se han implementado muchas mejoras, como un adecuado asesoramiento en materia de PRL, evaluaciones mensuales, cálculo de indicadores, implementación de nuevos métodos como uso de protecciones

colectivas y medios auxiliares de buena calidad; observándose una reducción de la siniestralidad.

ÍNDICES MÉXICO	FRECUENCIA	GRAVEDAD	INCIDENCIA
Índices 2009	38,51	0,68	9.243,18
Índices 2010	28,38	0,67	6.776,07
Índices 2011	25,84	0,64	6.334,03
Índices 2012	20,01	0,39	4.878,97

En ACCIONA Energía, por ejemplo, ante la falta de normativa sobre líneas de vida en India, se decidió que se instalaran equipos con certificación europea.

Además, existe una relación constante entre los países, con objeto de compartir mejores prácticas y adoptar iniciativas, como muestra la celebración en Pamplona (España) a principios del 2012 de una reunión internacional con todos los responsables de PRL.

Un ejemplo de globalización de la gestión son las denominadas *guidelines* de la división de Energía, que sirven de referencia para todos los países, incluido España, y que les obliga a implementar una serie de requisitos mínimos.

Cabe también destacar que algunos de los programas puestos en marcha nacen en un ámbito internacional, como el Electrical Safety Program o el EHS for Contractors.

Asimismo, se ha establecido como práctica habitual compartir entre las divisiones y países, a través de Alertas de Seguridad, información relativa a hechos significativos que, estando relacionados con prevención, puedan ser de interés tanto para las empresas del Grupo como para los proveedores.

Por otro lado, hay que destacar el gran avance realizado en el área de reporte de datos de siniestralidad, pues sin lugar a dudas ha sido una de las áreas en las que se han invertido mayores esfuerzos.

Se ha trabajado de manera conjunta con todas las divisiones en la unificación de criterios para el cálculo de indicadores a escala mundial, tanto de personal propio como subcontratado, y se ha revisado a fondo el proceso de reporte de datos.

De este modo, se han definido cuatro tipos de indicadores comunes a todas las divisiones:

- Memoria de Sostenibilidad: calculados de acuerdo con el protocolo de indicadores G3.1 LA7, van precedidos por las letras OHS.
- Indicadores DJSI (Dow Jones Sustainability Index): precedidos de las letras DJSI, se calculan de acuerdo con los requisitos que establezca el estándar.
- Indicadores propios de ACCIONA: índices calculados de acuerdo con criterios internos de la Compañía. Van precedidos de las letras ACC.
- Indicadores propios de país: puede darse el caso de que sea necesario calcular índices propios de un país. Los índices desarrollados irán precedidos por la abreviatura del nombre del país de acuerdo con la norma ISO 3166-1 Alpha-2.

## Curso Internacional de PRL mediante una plataforma *online*

Para trasladar los estándares de prevención en los países donde ACCIONA desarrolla su actividad, se impulsó desde ACCIONA Corporativo el desarrollo de un Curso Internacional de PRL apoyado en las nuevas tecnologías. La implantación del mismo tendrá lugar en el primer trimestre de 2013. En el desarrollo del contenido del curso ha intervenido IMF, y ha sido supervisado directamente por el departamento de Prevención de ACCIONA Infraestructuras, ACCIONA Agua y ACCIONA Energía.

Este programa de formación es pionero en abarcar los conocimientos de la prevención

de riesgos laborales desde un punto de vista global. La información volcada abarca nueve países (EE. UU., Canadá, Chile, México, Brasil, Polonia, España, Turquía y Australia) y será actualizada anualmente a medida que vayan surgiendo nuevos focos locales de negocio.

En el caso de ACCIONA Infraestructuras la tutorización de los alumnos comenzará en el primer trimestre de 2013, con un objetivo anual de 500 participantes, iniciada en los técnicos de prevención locales; con posterioridad se focalizará en el colectivo de técnicos y el resto de colectivos de la Compañía.

## Desarrollo de políticas y procedimientos comunes, mejorando los sistemas de gestión

### IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

En ACCIONA existen procedimientos por divisiones aprobados por la Dirección de la Compañía en los que se define el método empleado para la identificación y evaluación de riesgos en seguridad y salud laboral, como parte de la mejora continua en PRL. Cada año, en todas las divisiones se realizan auditorías internas y externas del Sistema de Gestión, ya sean reglamentarias o de certificaciones.

Como norma general, la evaluación de riesgos se lleva a cabo siempre que, por ejemplo, se proceda a la apertura un nuevo centro de trabajo, se realice un cambio de actividad/proceso, se hayan detectado daños en la salud de los trabajadores (accidentes de trabajo con o sin baja, y enfermedades profesionales), etc.

La forma habitual de proceder para la realización de la evaluación es la visita de técnicos capacitados a los centros de trabajo, donde se revisan y analizan las

tareas realizadas y sus peligros asociados. A la hora de realizar las evaluaciones de riesgos las divisiones utilizan diversos métodos (Fine, INSHT). En países como EE. UU. y Australia, antes de ejecutar una tarea son los propios técnicos que van a realizarla quienes llevan a cabo un análisis de los riesgos (*hazard recognition*) y dejan constancia de ello por escrito. Con independencia del método, se puede decir que todos se basan en la observación, el análisis y la valoración de las condiciones de trabajo.

Para las medidas de control del riesgo se tienen en cuenta, entre otros, la aplicación de la mejor práctica, la aplicación de nuevas tecnologías y el desarrollo de planes

de formación. Los riesgos y las medidas preventivas y correctoras propuestas se registran, asignando prioridad, fecha de corrección y responsables de las mismas. Los riesgos detectados y las medidas se transmiten a los trabajadores, personal contratado y clientes con las instrucciones específicas en papel, por correo electrónico o mediante publicaciones.

Por ejemplo, en el año 2012, en ACCIONA Infraestructuras se realizaron 156 planes de seguridad y salud, 522 anexos a los planes de seguridad y salud, 77 planes de emergencia y 177 evaluaciones de riesgos de centros fijos, además de 2.353 inspecciones de control periódico y 115 auditorías internas.

### ACCIONA Infraestructuras: Colombia

En las obras en Colombia se elabora la Matriz de Peligros, la cual es una base para identificar los peligros y valorar los riesgos asociados a la actividad. La norma que más se utiliza en este país es la NTC GC45, versión 2012, la cual indica la metodología para hacer dicha valoración, con clientes específicos del sector hidrocarburos. A partir de la Matriz de Peligros se generan los planes de acciones,

de acuerdo con los peligros asociados a las mismas, tal es el caso de las actividades críticas que requieren procedimientos de trabajo seguro, ATS, permisos de trabajo, listas de chequeo, uso de EPP, capacitación y sensibilización, y campañas de concienciación. Una de las principales herramientas para dar a conocer los riesgos son las inducciones y reinducciones al personal, y la evaluación de las mismas.

### INCLUSIÓN DE OBJETIVOS DE PRL EN INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De forma 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. Adicionalmente a ello, algunas divisiones tienen establecidos objetivos particulares en este sentido:

- Para 2012 ACCIONA Agua tiene establecido un bonus de cero accidentes.
- ACCIONA Energía también tiene implantado un sistema de cumplimiento de objetivos en materia de prevención, que afecta directamente al variable anual de los empleados.
- ACCIONA Infraestructuras establece anualmente los objetivos en materia de seguridad y salud, que repercuten en la evaluación del desempeño.

- En el caso de EROM (ACCIONA Service), toda la línea de gerencia de la Compañía tiene dentro de su remuneración la consecución de las certificaciones en los estándares OHSAS. Además, se incentiva el cumplimiento de los índices de siniestralidad marcados por la Compañía.

### MONITORIZACIÓN Y REGISTRO DE DATOS

La monitorización y el registro de datos constituyen una parte imprescindible de la mejora del desempeño de la Compañía en materia de seguridad y salud.

Existen dos comités de prevención promovidos desde Corporativo, en los que se analizan asuntos relacionados con la prevención:

- Comité mensual PRL. A este comité son convocados mensualmente todos los directores y responsables de Prevención, con el fin de tratar temas comunes a todas las divisiones, unificar criterios, analizar incidentes y compartir información.

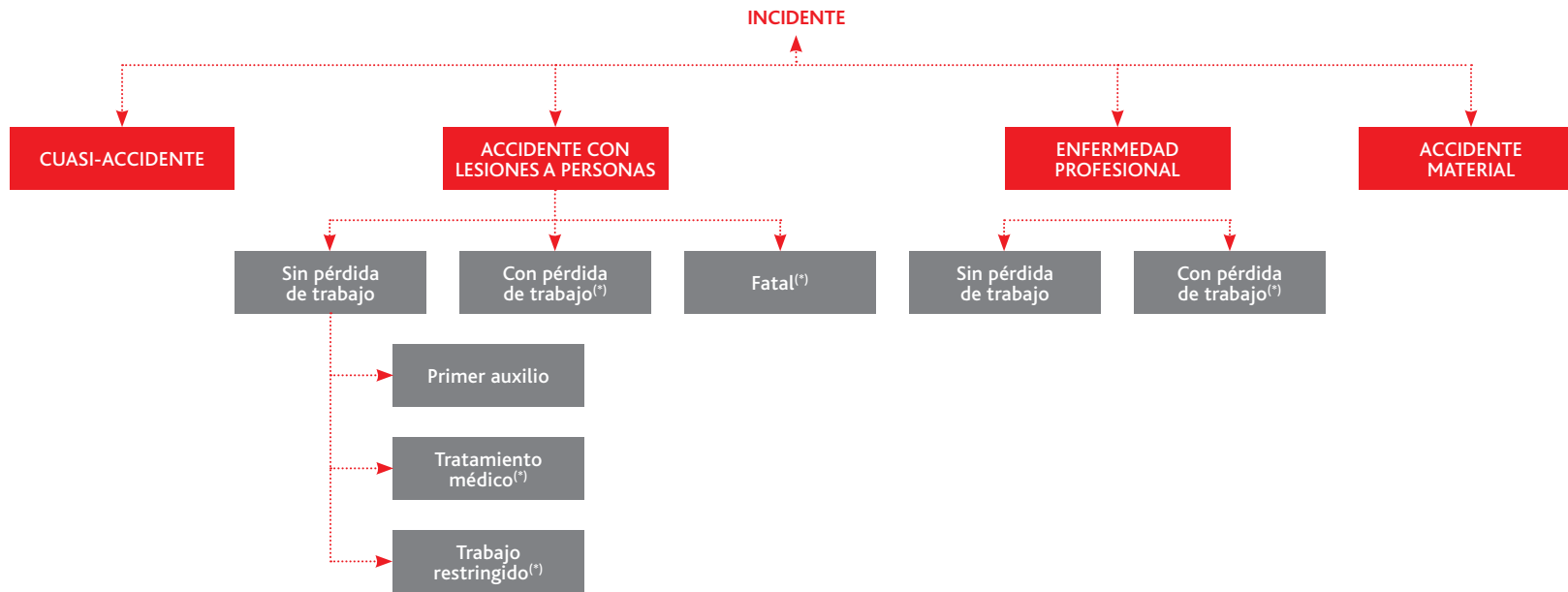
- Comité semestral de PRL. En este comité se analizan la evolución de los indicadores de siniestralidad y los principales incidentes, y se describen las líneas de trabajo para los meses siguientes. Además de asistir las personas citadas para el comité mensual, son también invitados a participar:
  - La Dirección General de Recursos Corporativos en ACCIONA.
  - Representantes de los trabajadores.
  - Responsables de prevención de sociedades de menor entidad.

Cabe destacar que semestralmente los datos de siniestralidad se presentan al Consejo de Administración de ACCIONA.

Con el fin de facilitar la gestión de la información y su análisis, se ha implementado la plataforma OBI (Oracle Business Intelligent). Esta aplicación, además de ser de gran utilidad en la gestión y el análisis de datos, favorece la robustez de los cálculos.



Asimismo, se ha establecido una clasificación común de los incidentes, representada en el gráfico siguiente:



(\*) incidente registrable.

Todos los incidentes ocurridos en un centro de trabajo, tanto de personal propio como subcontratado, son registrados y clasificados.

Entre ellos se encuentran los cuasi-accidentes o *near misses*, entendidos como cualquier anomalía que no ha producido daño alguno pero que, bajo circunstancias ligeramente diferentes, podría haber dado lugar a daños a personas, a materiales o al medio ambiente. Este tipo de sucesos son considerados de especial importancia, puesto que de su análisis se deducen medidas correctoras que permitirán evitar la materialización de accidentes con lesiones o daños materiales.

Aunque, como norma general, la vía por la que se tiene conocimiento de estos incidentes es o a través de una comunicación directa al departamento de PRL correspondiente o informando de ello en el reporte mensual, hay divisiones que utilizan métodos adicionales. Así, por ejemplo, Corporativo dispone de una dirección de correo electrónico de PRL: [prevencionmadrid@acciona.es](mailto:prevencionmadrid@acciona.es). Infraestructuras y Agua cuentan con buzones en sus instalaciones.

Además de las citados anteriormente, existen dos prácticas que destacar:

- La utilización del denominado *Libro Rojo* en algunas plantas de ACCIONA Energía: se trata de un libro en el que cualquier empleado puede hacer anotaciones relativas a seguridad (condiciones inseguras, incidentes, etc.) y que deben ser analizadas por los responsables de las plantas de cara a la búsqueda de medidas correctoras.
- En los centros de trabajo de ACCIONA Infraestructuras se dispone de herramientas de reporte directo o indirecto (buzones de sugerencias, sistemas de BBS *observations/programs*, absoluta prima) para la prevención de accidentes. El reporte de los *near misses* se hace a través de la herramienta interna PRL. Gestión de Servicio, al igual que el resto de tipologías de incidentes que se investigan. En los últimos años la herramienta ha registrado un total de 221 incidentes (periodo 2009-2012), siendo distribuidos por los canales establecidos en las obras y en las zonas y países, en función de su ámbito.






**La monitorización y el registro de datos constituyen una parte imprescindible de la mejora del desempeño de la Compañía en materia de seguridad y salud**








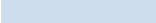



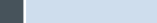
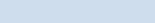
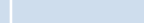









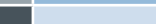









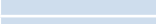



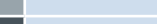
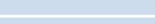
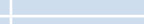







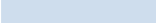


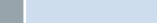
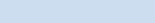
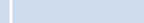
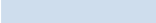


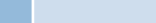
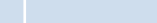
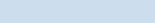
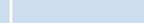










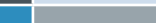



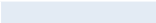
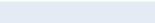

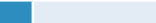
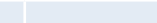
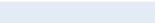
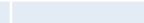














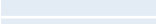


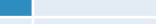
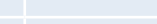
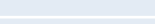
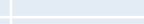
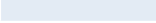
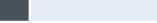
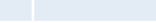
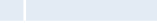
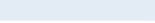
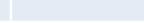
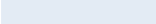

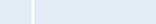
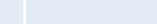
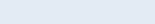
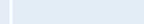


## Certificaciones

Uno de los objetivos del PDS es que las diferentes divisiones estén certificadas en OHSAS 18001. Al cierre de 2012 se había logrado la implantación de OHSAS en la mayoría de los países con más de 250 trabajadores directos. En la división de Infraestructuras el 95,69% del total de la división está certificada. Además, ACCIONA Infraestructuras Australia está certificada bajo el estándar AS/NSZ 4801:2001.

Por países y líneas de negocio, el estado de las certificaciones y su evolución a lo largo del año, es el de la siguiente tabla:

	Sistema certificado
	Sistema certificado en 2012
	Planificado
	Dimensión reducida (< 250 FTE)
	Sin operación

PAÍSES OBJETIVO PDS	CORPORATIVO	INFRAESTRUCTURAS	ENERGÍA	AGUA	AFS	SERV. LOG. Y TRANSP.	OTROS
España							
Australia							
Brasil				2013			
Canadá					2013		
Chile							
Italia							
México							
Polonia			2013				
Alemania							
Estados Unidos							
Portugal							
<b>OTROS PAÍSES CON ACTIVIDAD DE DIMENSIÓN REDUCIDA</b>							
India							
Corea del Sur							
Grecia							
Abu Dabi							
Colombia		2013					
Sudáfrica			2014				

(\*) Certificación aeroportuaria.

## Participación de los trabajadores

A través de los comités de seguridad y salud en las divisiones, ACCIONA garantiza la participación de los trabajadores en esta materia. Asimismo, la Compañía pone a disposición de los empleados grupos de trabajo de prevención y canales de comunicación.

En ACCIONA Corporativo, en el ámbito nacional, la consulta y la participación se canalizan mediante comités de seguridad y salud, buzones de sugerencias, la participación directa de trabajadores en evaluaciones de riesgo, visitas de seguridad, investigaciones de accidentes, etc.

En el caso de ACCIONA Logística existen dos comités intercentros, flota y tierra, que se reúnen periódicamente. Además, existen

comités de seguridad y salud en todos los buques y en los centros de tierra de más de 50 trabajadores. También se cuenta con la participación social en grupos de trabajo de análisis de factores y para la detección precoz de posibles riesgos psicosociales en los centros de trabajo.

En ACCIONA Medio Ambiente se encuentran constituidos comités de seguridad y salud en los centros de trabajo con más de 50 empleados. En ellos se encuentran representados más del 90% de los trabajadores de ACCIONA Servicios Urbanos y un 20% de los de ACCIONA Medio Ambiente.

## Difusión de políticas y prácticas de PRL en el círculo de valor

La gestión de la seguridad de contratistas, proveedores y clientes viene definida por los procedimientos propios de cada división, con sus lógicas particularidades. En todas las empresas existen procedimientos de coordinación de actividades empresariales tanto con las contratistas como con las empresas concurrentes. Además, varias divisiones a la hora de homologar proveedores valoran diferentes aspectos relativos a prevención.

Como hecho destacado, en 2012 se lanzaron los cursos del Campus para Proveedores, incluido un curso específico de PRL en la cadena de suministro. También se sistematizó

la divulgación de temas relativos a seguridad y salud a la cadena de suministro mediante la publicación de un boletín trimestral en forma de boletín castellano-inglés para proveedores en el que se tratan cuestiones de interés en PRL, se comparten experiencias y se comentan incidentes y lecciones aprendidas.

En ACCIONA Infraestructuras, en el ámbito de España se estableció, conjuntamente con el departamento de Compras, el Plan de Mejora de Seguridad y Salud para empresas colaboradoras, en el que, a través del proceso de contratación y en función de los índices de accidentalidad facilitados por las subcontratistas, se determina la participación

en un programa voluntario para mejorar la gestión preventiva del subcontratista.

EROM (ACCIONA Service), por su parte, lleva a cabo la coordinación de actividades empresariales con clientes y proveedores, reporta a los clientes la información de cualquier incidente/accidente en las instalaciones y colabora con los clientes en los puntos de encuentro de seguridad (entre equipos de gerencia de las diversas compañías) así como en los simulacros de emergencia y evacuación de las instalaciones, y promueve formaciones conjuntas con el personal del cliente.

### ACCIONA Energía: implementado el proyecto EHS (Environment, Health & Safety) for Contractors

Durante 2012, ACCIONA Energía desarrolló el proyecto EHS for Contractors, para garantizar la seguridad y la salud de los empleados subcontratados. El alcance de este proyecto es global, e incluye todas las empresas de la división de Energía.

Además, se pusieron en marcha los llamados Puntos de Encuentro, en los que los responsables de las instalaciones y los contratistas se reúnen para tratar temas relativos a la prevención.

Este proyecto también contempla la revisión de las prácticas de gestión de proveedores y los requisitos mínimos para los proveedores, así como la identificación de aquéllos que cumplen con estos requisitos a través de auditorías internas y las inspecciones.

## Colaboraciones, participación en foros y premios

ACCIONA colabora activamente en foros externos con el fin de poner de manifiesto el compromiso de la Compañía en materia de seguridad y salud laboral. Asimismo, mantiene un diálogo continuo con las administraciones y otras instituciones de referencia, con el fin de avanzar en la promoción y la extensión de buenas prácticas en este ámbito. Cada una de las líneas de negocio participa de manera activa en foros relacionados con su actividad.

En cuanto a premios y reconocimientos, en 2012 la Sociedad de Prevención Asepoyo hizo entrega de un premio a toda la Compañía, con especial mención a ACCIONA Energía por su labor en el área de la prevención.

ACCIONA Infraestructuras obtuvo el certificado COR para ACCIONA Infraestructure Canada, emitido por el Worker's Compensation Board de Alberta, así como la certificación del OFSC (Office of the Federal Safety Commissioner) Federal Safety en Australia, que califica a las empresas constructoras para poder licitar obras participadas con fondos federales.

ACCIONA Service, por su parte, el día 7 de junio de 2012, con motivo del Día de la Seguridad en Lafarge de Montcada, fue distinguida como empresa con menor índice de siniestralidad dentro de sus instalaciones. También fue distinguida por su cliente EDP como el prestador de servicios con mejor desempeño en seguridad y salud laboral en el periodo 2011-2012.

## ANEXO de datos cuantitativos

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO (Nº DE EMPLEADOS)												
	2011						2012					
	TEMPORAL			FIJO			TEMPORAL			FIJO		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
ACCIONA Corporación <sup>(1)</sup>	2	2	4	130	115	245	1	1	2	132	130	261
ACCIONA Agua	412	54	466	1.493	379	1.872	577	69	647	1.490	408	1.898
ACCIONA Energía	182	30	212	1.539	526	2.065	191	52	243	1.542	546	2.088
ACCIONA Logística y Transporte <sup>(2)</sup>	607	284	891	2.773	675	3.448	447	232	679	2.363	828	3.191
ACCIONA Infraestructuras	3.271	279	3.550	8.942	1.971	10.913	1.963	222	2.185	9.620	3.393	13.013
ACCIONA Servicios Urbanos y MA	170	13	184	4.187	3.248	7.435	899	1.109	2.008	2.554	3.638	6.191
ACCIONA Inmobiliaria	1	1	3	108	101	208	1	2	4	66	70	135
Otros negocios <sup>(3)</sup>	17	12	29	201	132	333	3	2	4	292	63	356
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>4.663</b>	<b>676</b>	<b>5.339</b>	<b>19.372</b>	<b>7.148</b>	<b>26.520</b>	<b>4.081</b>	<b>1.689</b>	<b>5.770</b>	<b>18.059</b>	<b>9.076</b>	<b>27.135</b>

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

(2) La división de Servicios Logísticos y de Transporte incluye ACCIONA Trasmediterranea, empresas de logística y 'forwarding'.

(3) "Otros negocios" incluye GPD, Bodegas y Bestinver.

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR GÉNERO (%)				
	2009	2010	2011	2012
Hombres	73	66	75	67
Mujeres	27	34	25	33

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR PAÍS Y GÉNERO (Nº DE EMPLEADOS)						
	2011			2012		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
España	15.460	5.033	20.492	12.372	7.482	19.855
Alemania	735	239	974	808	142	950
Argelia	8	2	10	1	0	1
Argentina	30	10	40	29	6	35
Australia	128	42	169	167	72	239
Brasil	710	231	941	1.074	224	1.298
Canadá	276	90	366	291	217	508
Chile	433	141	574	900	78	978
China	3	1	4	4	0	4
Colombia	59	19	79	44	41	85
Corea del Sur	22	7	29	21	4	25
Croacia	2	0	2	3	1	4
Dubái	5	2	7	4	1	5
EE. UU.	207	67	274	192	44	236
Egipto	5	1	6	4	2	6
Francia	5	2	6	0	0	0
Gabón	120	39	159	118	13	132
Grecia	6	2	8	4	5	9
Hong Kong	9	3	12	8	8	16
Hungría	1	0	1	0	0	0
India	8	3	11	12	1	13
Italia	202	66	267	254	27	281
Marruecos	53	17	70	51	10	61
México	618	201	820	783	266	1.049
Panamá	2	1	2	12	8	20
Perú	33	11	44	40	11	52
Polonia	4.300	1.400	5.700	4.504	1.635	6.140
Portugal	539	176	715	355	425	780
Reino Unido	5	1	6	4	2	6
Rep. Dominicana	7	2	9	0	0	0
Venezuela	46	15	61	49	32	81
Resto del mundo	0	0	0	30	6	36
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>24.035</b>	<b>7.824</b>	<b>31.859</b>	<b>22.140</b>	<b>10.765</b>	<b>32.905</b>



PLANTILLA POR TIPO DE JORNADA LABORAL Y POR GÉNERO						
	2011			2012		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Nº de empleados con jornada completa	22.339	6.338	28.677	20.837	6.435	27.273
Nº de empleados con jornada a tiempo parcial	1.696	1.486	3.182	1.303	4.329	5.632
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>24.035</b>	<b>7.824</b>	<b>31.859</b>	<b>22.140</b>	<b>10.765</b>	<b>32.905</b>

NUEVAS INCORPORACIONES POR LÍNEAS DE NEGOCIO						
	2011			2012		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
ACCIONA Corporación <sup>(1)</sup>	1	2	3	6	1	7
ACCIONA Agua	102	29	131	233	60	293
ACCIONA Energía	149	45	194	85	26	111
ACCIONA Logística y Transporte <sup>(2)</sup>	620	245	865	669	278	947
ACCIONA Infraestructuras	1.483	228	1.711	1.015	145	1.160
ACCIONA Servicios Urbanos y MA	1.000	1.147	2.147	853	543	1.396
ACCIONA Inmobiliaria	3	5	8	1	5	6
Otros negocios <sup>(3)</sup>	50	20	70	33	12	45
<b>TOTAL DE NUEVAS CONTRATACIONES</b>	<b>3.408</b>	<b>1.721</b>	<b>5.129</b>	<b>2.895</b>	<b>1.070</b>	<b>3.965</b>

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

(2) La división de Servicios Logísticos y de Transporte incluye ACCIONA Trasmediterranea, empresas de logística y 'forwarding'.

(3) "Otros negocios" incluye GPD, Bodegas y Bestinver.

DESGLOSE DE LA PLANTILLA POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO						
	2011			2012		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Directores	271	30	301	259	29	288
Gerentes	1.623	182	1.805	1.413	252	1.665
Técnicos	3.581	1.123	4.704	3.277	1.329	4.606
Soportes	669	791	1.460	635	883	1.519
Operadores	9.687	880	10.567	12.408	5.741	18.149
Otros	8.204	4.817	13.021	4.147	2.531	6.678
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>24.035</b>	<b>7.824</b>	<b>31.859</b>	<b>22.140</b>	<b>10.765</b>	<b>32.905</b>

DESGLOSE DE LA PLANTILLA POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y FRANJA DE EDAD								
	2011				2012			
	< DE 31	DE 31 A 50	> DE 50	TOTAL	< DE 30	DE 30 A 50	> DE 50	TOTAL
Directores	0	190	111	301	0	164	124	288
Gerentes	17	1.360	429	1.805	17	1.224	424	1.665
Técnicos	726	3.332	647	4.704	718	3.263	625	4.606
Soportes	307	853	300	1.460	289	916	314	1.519
Operadores	1.677	6.481	2.409	10.567	2.533	10.444	5.172	18.149
Otros	2.130	7.047	3.845	13.021	1.099	3.782	1.797	6.678
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>4.855</b>	<b>19.263</b>	<b>7.741</b>	<b>31.859</b>	<b>4.656</b>	<b>19.793</b>	<b>8.456</b>	<b>32.905</b>

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA	2011	2012
Edad media	41,16	41,36

EMPLEADOS CON DERECHO A BAJA POR MATERNIDAD/PATERNIDAD						
	2011			2012		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Nº de empleados con derecho a baja por paternidad/maternidad	483	154	637	425	110	535
Nº de empleados que disfrutaron de una baja por paternidad/maternidad	413	230	643	298	166	464
Nº de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad o paternidad	410	228	638	298	166	464
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 12 meses después de volver al trabajo	404	228	632	288	165	453
<b>RATIO DE RETENCIÓN</b>	<b>0,985</b>	<b>1,000</b>	<b>0,991</b>	<b>0,966</b>	<b>0,994</b>	<b>0,976</b>

ÍNDICE DE ROTACIÓN (%)	2011	2012
Rotación de hombres	1,78	1,97
Rotación de mujeres	1,89	1,99
Rotación de personas menores de 30 años	1,82	1,98
Rotación de personas de 30 a 50 años	3,64	3,96
Rotación de personas mayores de 50 años	1,89	1,99
Rotación de personas que trabajan en España	1,31	1,44
Rotación de personas que trabajan fuera de España	3,66	3,40
<b>ROTACIÓN TOTAL</b>	<b>2,40</b>	<b>2,56</b>

Nota: Datos a fecha de elaboración de la Memoria.

DIFERENCIA SALARIAL POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO							
	2011			2012			DIFERENCIA PUNTOS PORCENTUALES
	COSTE MEDIO HOMBRE	COSTE MEDIO MUJER	DIFERENCIA SALARIAL BRUTA	COSTE MEDIO HOMBRE	COSTE MEDIO MUJER	DIFERENCIA SALARIAL BRUTA	
Directores	100,0	100,1	-0,14%	100,3	97,2	3,10%	3,2
Gerentes	101,5	87,0	14,30%	102,7	87,3	14,98%	0,7
Técnicos	103,2	89,7	13,11%	103,0	93,6	9,13%	-4,0
Soportes	101,8	98,5	3,19%	99,4	100,4	-0,97%	-4,2
Operadores	101,2	86,4	14,66%	112,3	77,2	31,24%	16,6
Otros	114,0	76,2	33,19%	120,4	71,4	40,68%	7,5
<b>TOTAL</b>	<b>107,9</b>	<b>75,6</b>	<b>29,96%</b>	<b>112,8</b>	<b>77,4</b>	<b>31,37%</b>	<b>1,4</b>

RELACIÓN ENTRE EL SALARIO INICIAL ESTÁNDAR Y EL MÍNIMO LOCAL		
	2011	2012
Salario mínimo interprofesional	8.979,6	8.979,6
Salario mínimo ACCIONA(*)	9.993	12.523
<b>RELACIÓN (%)</b>	<b>111,28</b>	<b>139</b>

(\*) A fecha de la elaboración de la Memoria.

En lo relativo a los indicadores de la Compañía a nivel global, es decir, incluyendo todos los países además de España, y dentro del proceso de globalización de las políticas de prevención, en 2012 se adoptaron los indicadores establecidos en el protocolo G3.1 LA7, por lo que no se dispone de histórico de los mismos. El resultado del año 2012 es el siguiente:

ÍNDICE DE FRECUENCIA 2012		
DIVISIÓN	CONTRATISTAS	EMPLEADOS
Agua	0,48	5,92
Corporación	0,00	0,00
Energía	3,14	1,53
Infraestructuras	3,70	2,44
Inmobiliaria	ND	1,55
Otros Negocios	ND	3,08
Serv. L. y Transporte	ND	7,25
Serv. U. y Medioamb.	1,40	8,10
<b>TOTAL</b>	<b>3,44</b>	<b>5,33</b>

$$\text{OHS-IF} = \frac{\text{Nº accidentes con pérdida de trabajo}}{\text{Horas trabajadas}} \times 200.000$$

Nota: Índice de Frecuencia Global (nacional + internacional).

ÍNDICES DE ACCIDENTALIDAD POR LÍNEA DE NEGOCIO: ESPAÑA						
	I. FRECUENCIA		I. GRAVEDAD		I. INCIDENCIA	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Agua	35,1	31,8	0,81	0,94	5.849	5.374
Corporación	4,7	0,0	0,21	0,05	804	0
Energía	6,4	6,8	0,06	0,09	1.144	1.213
Infraestructuras	15,9	13,0	0,53	0,40	3.586	2.820
Inmobiliaria	0,0	7,8	0,00	0,27	0	1.292
Otros Negocios	9,2	15,4	0,18	0,26	1.616	2.677
Serv. L. y Transporte	47,5	36,3	1,81	0,94	7.304	5.577
Serv. U. y Medioamb.	42,4	39,5	0,35	0,37	5.174	4.526
<b>TOTAL ACCIONA</b>	<b>28,6</b>	<b>29,4</b>	<b>0,57</b>	<b>0,46</b>	<b>4.573</b>	<b>4.009</b>

Nota: Datos relativos a personal propio.

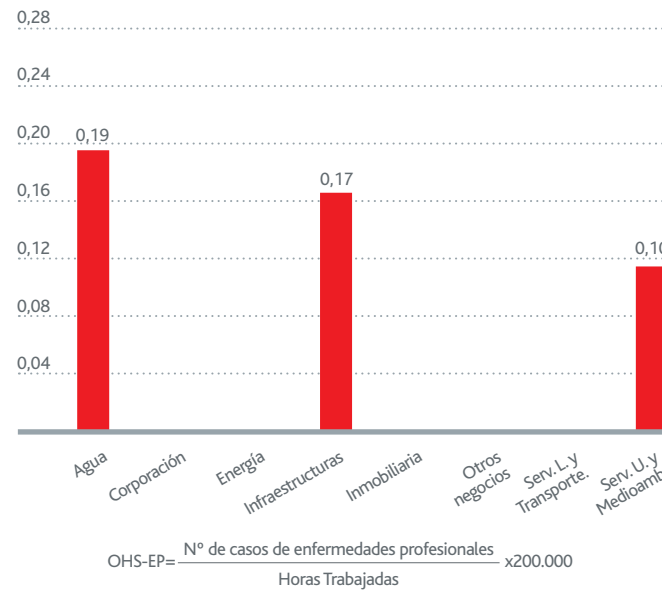
TASA DE ABSENTISMO (%)			
ACCIONA <sup>(1)</sup>	2010	2011	2012
ACCIONA Corporación <sup>(2)</sup>	0,85%	1,44%	2,56%
ACCIONA Agua	2,70%	2,72%	3,09%
ACCIONA Energía	3,71%	1,96%	1,65%
ACCIONA Airport Services	3,60%		
ACCIONA Servicios Logísticos y Transporte <sup>(3)</sup>		2,86%	2,65%
ACCIONA Servicios Urbanos y Medioambientales <sup>(4)</sup>		4,51%	4,91%
ACCIONA Infraestructuras	2,31%	1,79%	2,44%
ACCIONA Facility Services	4,56%		
ACCIONA Inmobiliaria	1,84%	1,92%	3,24%
Otros Negocios <sup>(5)</sup>	1,46%	0,97%	2,58%
<b>ACCIONA</b>	<b>2,73%</b>	<b>2,74%</b>	<b>3,18%</b>

Nota: los datos son completos con las siguientes aclaraciones:

- <sup>(1)</sup> Datos relativos a sociedades nacionales.
- <sup>(2)</sup> ACCIONA Corporación incluye ACCIONA, S.A.
- <sup>(3)</sup> Incluye ACCIONA Airport Services.
- <sup>(4)</sup> Incluye ACCIONA Facility Services.
- <sup>(5)</sup> Otros Negocios incluye GPD, Bodegas y Bestinver.

A la hora de analizar los datos y estudiar el aumento de 2012 con respecto al 2011, se apunta como principal causa del mismo la mejora en el reporte más que un aumento real del absentismo, pues se amplió la recopilación de datos a áreas de las que anteriormente no se obtenía información.

→ OHS - tasa de enfermedades profesionales por división



Nota: Alcance: Personal propio España e internacional

La tasa total de enfermedades profesionales en 2012 fue 0,12. En la mayoría de países donde opera la Compañía esta tasa fue 0, salvo en España (0,05), Canadá (0,62) y Polonia (1,24).

### FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN 2012

A continuación se desglosan las horas de formación en PRL que se impartieron durante 2012 a través de la Universidad Corporativa.

ACCIONA CORPORATIVO			
	Nº DE HORAS DE PRL RECIBIDAS	Nº TOTAL DE EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN	Nº HORAS PRL EMPLEADO/AÑO
Directivos y Gerentes	8	99	0,08
Técnicos	66	106	0,62
Soporte	8	56	0,14
Operarios	1	3	0,33

ACCIONA ENERGÍA			
	Nº DE HORAS DE PRL RECIBIDAS	Nº TOTAL DE EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN	Nº HORAS PRL EMPLEADO/AÑO
Directivos y Gerentes	1.283	201	6,37
Técnicos	4.830	742	6,51
Soporte	237	71	3,34
Operarios	10.364	619	16,75

ACCIONA AGUA			
	Nº DE HORAS DE PRL RECIBIDAS	Nº TOTAL DE EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN	Nº HORAS PRL EMPLEADO/AÑO
Directivos y Gerentes	292	94	3,11
Técnicos	3.543	343	10,33
Soporte	497	101	4,92
Operarios	11.555	834	13,85

ACCIONA INFRAESTRUCTURAS			
	Nº DE HORAS DE PRL RECIBIDAS	Nº TOTAL DE EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN	Nº HORAS PRL EMPLEADO/AÑO
Directivos y Gerentes	1.232	587	2,10
Técnicos	2.761	1.471	1,88
Soporte	527	286	1,84
Operarios	7.769	1.366	5,69

ACCIONA LOGÍSTICA Y TRANSPORTE			
	Nº DE HORAS DE PRL RECIBIDAS	Nº TOTAL DE EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN	Nº HORAS PRL EMPLEADO/ AÑO
Directivos y Gerentes	95	133	0,71
Técnicos	415	278	1,49
Soporte	480	390	1,23
Operarios	533	679	0,78

ACCIONA EROM			
	Nº DE HORAS DE PRL RECIBIDAS	Nº TOTAL DE EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN	Nº HORAS PRL EMPLEADO/ AÑO
Directivos y Gerentes	84	7	12,00
Técnicos	1.604	45	35,63
Soporte	709	19	37,29
Operarios	19.349	358	54,05

ACCIONA MEDIO AMBIENTE			
	Nº DE HORAS DE PRL RECIBIDAS	Nº TOTAL DE EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN	Nº HORAS PRL EMPLEADO/ AÑO
Técnicos	50	45	1,11
Soporte	60	14	4,29
Operarios	974	370	2,63

Además de la formación en PRL registrada a través de la Universidad Corporativa, las siguientes áreas han gestionado formación complementaria en esta materia de acuerdo con el siguiente desglose de horas.

En el caso de ACCIONA Infraestructuras, además de los cursos impartidos a través de la plataforma corporativa, la formación se hace extensiva en los distintos centros de trabajo a personal propio, personal de subcontratas y de UTE. Se han llegado a formar un total de 10.400 trabajadores, lo que han supuesto los siguientes datos de horas de formación:

ACCIONA INFRAESTRUCTURAS	SUBCONTRATA	UTE	TOTAL
8.653,02	11.607,75	2.339,33	22.600,10

Asimismo, ACCIONA Servicios ha completado la formación de personal propio con 4.400 horas de formación en prevención de riesgos laborales con cursos de modalidades: presencial, teleformación y a distancia. Adicionalmente, en Corporativo se dieron 102 horas de cursos en prevención de riesgos en el puesto de trabajo.

En lo relativo a sanciones, la situación fue la siguiente:

EMPRESA	SANCIÓN (euros)
Trasmediterranea	6.138
ACCIONA Facility Services	17.354
ACCIONA Agua	2.046
ACCIONA Infraestructuras	406
<b>TOTAL</b>	<b>25.944</b>