

Cadena de Valor

GESTIÓN
RESPONSABLE
Y DE CALIDAD

ACCIONA ha adquirido el compromiso de prevenir, identificar, evaluar y mitigar los riesgos inherentes a su cadena de suministro, y garantizar la calidad y seguridad de sus productos y servicios.



HITOS DESTACADOS 2018

- **Crecimiento del número de proveedores** con Mapa de Riesgo, especialmente en el ámbito internacional que aumentó respecto a 2017 en un 56 %.
- Definición e **inclusión de la variable Supply Chain** en el Mapa de Riesgo de proveedores y revisión de las condiciones generales de contratación, con el objetivo de tener un mayor conocimiento de la cadena de suministro más allá del proveedor directo.
- **Aumento del número de proveedores** que ha realizado **formación en materia de código de conducta y sostenibilidad**.
- Índice global de **clientes satisfechos del 97 %** y descenso del número de reclamaciones B2B en un 17 % respecto al año 2017.
- El 91 % de las ventas del grupo están certificadas en **ISO 9001** y el 90 % en **ISO 14001**.
- **Desarrollo de 73 grupos de mejora**, un 30 % más que en 2017, con la implicación directa de más de 1.000 empleados.



RETOS PRINCIPALES 2019

- **Aumentar la base de proveedores registrados en PROCUR-e**, específicamente en obra propia y para proveedores críticos, y perseguir que el 100 % de los proveedores adjudicados a través de PROCUR-e, cuenten con Mapa de Riesgo.
- **Mantener el seguimiento de los proveedores** No Go y el objetivo de 0 % de pedidos de compra general a estos proveedores.
- **Medir los resultados de la nueva variable Supply Chain**. Más del 80 % de los proveedores homologados en PROCUR-e con esta variable analizada.
- **Desarrollo e implementación a nivel mundial del programa Think Quality** en ACCIONA Energía.
- **Adaptación del mapa de procesos** de Operación y Mantenimiento a los requisitos PMI (Project Management Institute) en ACCIONA Agua.
- **Desarrollo de un protocolo de delimitación del alcance del PGP (Plan de Gestión de Proyectos)** en proyectos medianos y pequeños basado en el análisis de riesgos en ACCIONA Construcción.

La cadena de suministro de ACCIONA

ACCIONA transmite su compromiso con la sostenibilidad a su cadena de suministro con total transparencia, buscando la excelencia en la gestión y en la generación de valor compartido. Prevenir, identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados, así como aprovechar las oportunidades que su gestión brinda, es un desafío para el grupo. La sostenibilidad es un valor estratégico para la función de compras, siempre en busca del equilibrio económico y la generación de impactos positivos en la sociedad.

Gestión responsable de la cadena de suministro de ACCIONA

Las directrices y estrategia de gestión en la cadena de suministro son establecidas por el Comité de Coordinación de Compras, formado por los Directores de Compras de las divisiones de Infraestructuras, Energía y Corporación.

La Norma Corporativa de Compras, los procedimientos relacionados implantados en los principales ERP, y las aplicaciones de planificación no son los únicos instrumentos que recogen, soportan y controlan la función de compras. ACCIONA también tiene en marcha PROCUR-e (portal de proveedores y herramienta de licitaciones del grupo), y las diferentes herramientas de *reporting*.

Durante el 2018 se organizaron cuatro Grupos de Trabajo para desarrollar gran parte de los objetivos alineados con el PDS, acercando la sostenibilidad a la cadena de suministro y profundizando en el estudio de los riesgos asociados a la misma. En esta línea se trabajó en:

- Analizar y definir la nueva variable del Mapa de Riesgo, la variable *Supply Chain*, para conocer el control de los proveedores indirectos o “non-Tier 1”, a través de los directos o “Tier 1”.

- Realizar la guía *Mínimos en Sostenibilidad a comprobar en visitas in situ*. El objetivo fue añadir la componente sostenible a las visitas *in situ* que puede realizar a nuestros proveedores cualquier departamento de ACCIONA, principalmente calidad.
- Revisión de la *Guía de Compra Sostenible*, con el objetivo de potenciar este tipo de compras. Este manual establece los criterios y dota a los compradores de los medios necesarios para identificar y registrar las compras susceptibles de ser clasificadas como sostenibles.
- Analizar los posibles criterios de “Compras KM 0”. Se revisaron procesos de compra de gran volumen, con el fin de promover la compra local frente a la global, actuando además sobre la reducción de emisiones de alcance 3. Dicho análisis continuaría a lo largo de 2019.

Función del personal de compras

En el desempeño de sus funciones todo el personal adscrito al área conoce el Código de Conducta de ACCIONA y recibe formación específica en este ámbito –por ejemplo, el Curso Anticorrupción– con un total de 223 horas en 2018.

Asimismo, cabe recordar que el 74 % de los empleados del área de compras mantienen objetivos de evaluación ligados a la sostenibilidad y han recibido un total de 362 horas de formación en la materia a lo largo del año.

**EN 2018, ACCIONA HA REALIZADO
PEDIDOS DE COMPRAS A 18.501
PROVEEDORES POR UN VOLUMEN
SUPERIOR A 3.400 M€**

DISTRIBUCIÓN DE PROVEEDORES POR TIPOLOGÍA Y DIVISIÓN EN 2018

Línea de negocio	N.º total	% Fuera de España	% Críticos	% Locales
Energía	2.641	53	19	94
Infraestructuras				
• Construcción	9.151	64	24	92
• Concesiones	297	52	11	74
• Agua	866	19	16	9
• Servicios	2.544	15	7	98
• Industrial	1.267	70	26	79
Otros negocios*	1.735	18	11	89
Total	18.501	49	19	87

* Otros Negocios: Inmobiliaria, Bodegas Palacio y Corporativo. La asignación de proveedor/negocio se realiza a aquel negocio con mayor volumen de contratación con el proveedor.

Distribución de las compras por geografía

Por zonas geográficas, el 86 % del volumen total de compras se ha concentrado este año en 10 países. Así, merece especial mención el caso de España, que aglutina el 36 % del gasto total en proveedores; o el incremento del gasto en Emiratos Árabes Unidos y Estados Unidos, como consecuencia de un mayor volumen de negocio en dichos países.

Proveedores críticos

El nivel de criticidad de los proveedores y contratistas de ACCIONA se establece en función del riesgo económico: todo proveedor con una relación comercial anual superior a 100.000 euros, se considera crítico. Además, son también considerados críticos aquellos proveedores que, por sus características, procedencia o singularidad, supongan un riesgo para la compañía.

En 2018, el 19 % de la base de proveedores de ACCIONA mantiene la consideración de crítico, dos puntos porcentuales más respecto al año anterior.

PROCEDENCIA DE LOS SUMINISTROS DE ACCIONA

País	% Volumen
España	36
Emiratos Árabes Unidos	10
Australia	9
México	8
Chile	6
Estados Unidos	4
Polonia	4
Ecuador	4
China	2
Panamá	2
Resto países	14
Total	100

Proveedores locales

En ACCIONA, trabajar con proveedores locales no solo incide positivamente sobre el desarrollo económico de las comunidades en las que opera la compañía, sino que además minimiza el riesgo operacional al reducirse los tiempos de entrega de los productos y de ejecución de los servicios.

El pasado año, 16.180 proveedores –el 87 % de los que están en activo de ACCIONA– han mantenido la consideración de proveedores locales¹, un 12 % menos respecto al año anterior.

Características sectoriales de la cadena de suministro

Las categorías de compra con mayor volumen de gasto del grupo son: componentes de generación eólica y solar, construcción y obra civil, montajes y mantenimientos industriales, calderería y productos metálicos. El 13 % del volumen de compra del Grupo se concentra en 10 proveedores de estas categorías, de los cuales 4 están relacionados con generación de energías renovables y tienen un alto componente tecnológico.

Riesgos y controles en la cadena de suministro

La función de compras tiene como objetivo la optimización continua de los procesos, para la correcta identificación de los potenciales riesgos en la cadena de suministro. ACCIONA identifica dos tipos de riesgos asociados a los procesos de compra:

- **Riesgos operacionales:** vinculados al resultado del negocio o que vulneran la Norma Corporativa de Compras de ACCIONA y los procedimientos relacionados.
- **Riesgos de cumplimiento, sostenibilidad, medioambiente y sociales:** en relación a las malas prácticas en el ámbito de la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad.

Para cada uno de estos riesgos identificados, ACCIONA desarrolla mecanismos específicos de control preventivo –actualizados y parametrizados periódicamente–, que ayudan a minimizar su probabilidad de ocurrencia.

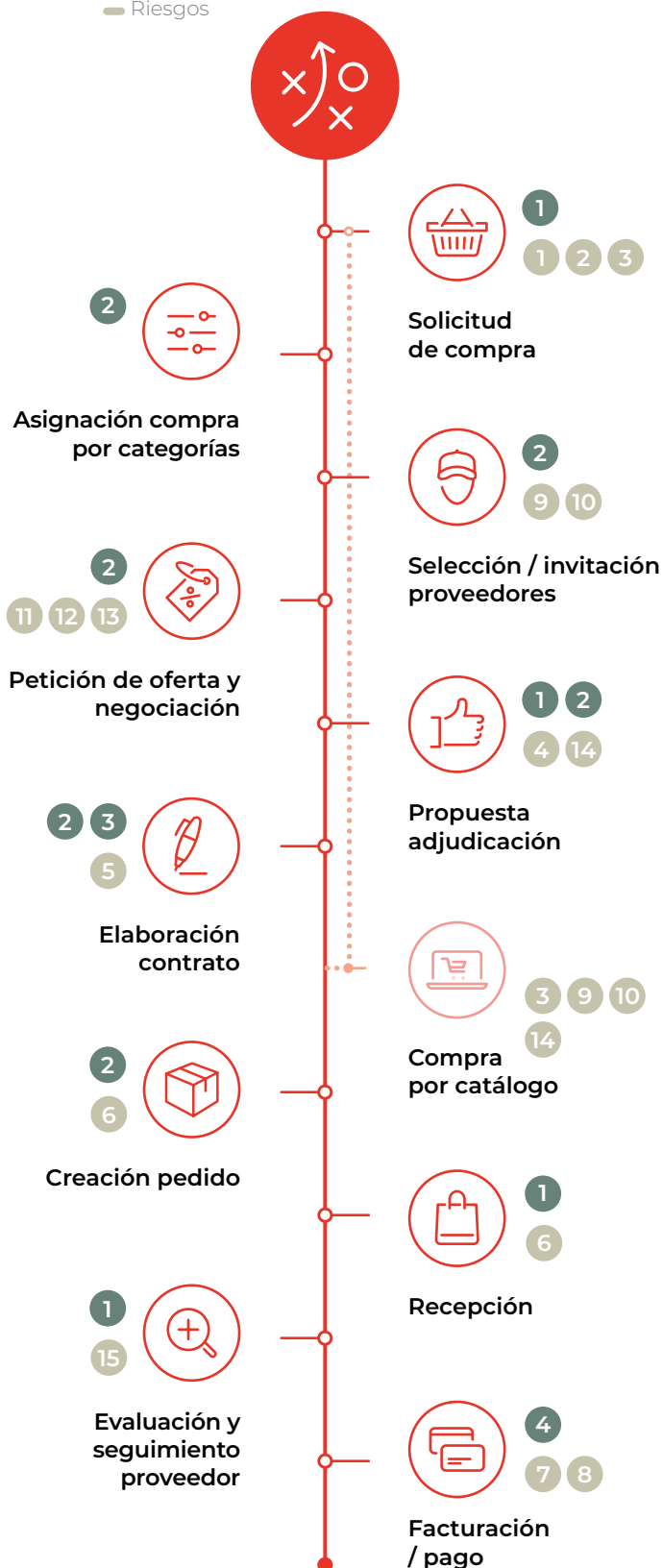
Como novedad y fruto de la transformación tecnológica de la función de compras, se ha incorporado la Compra por Catálogo dentro del proceso global de compras. Esta innovación, basada en acuerdos preestablecidos con distintos proveedores, permite simplificar el proceso sin menoscabar la aplicación de los controles pertinentes que podrían suavizar los posibles riesgos asociados a este tipo de compra. En total, se han puesto a disposición de varios negocios 24 catálogos electrónicos (entre los que se encuentran proveedores de Centros Especiales de Empleo) y dos *Marketplaces*.

La transformación digital en la que está inmersa ACCIONA, ha impulsado durante 2018 la realización de un programa piloto “Procurement to Pay”, que principalmente servirá para la configuración de un nuevo portal de pedidos y facturas, *Supply Chain Finance*, y la factura electrónica. Sus objetivos son: mejorar los controles minimizando la exposición al riesgo, fortalecer la relación con el proveedor, aumentar la transparencia y visibilidad del proceso completo desde el pedido hasta el pago y reducir al máximo el uso de papel. La implementación de la plataforma será efectiva a lo largo de 2019 e impactará en los procedimientos y flujos de la compañía.

¹ Son aquellos en los que coincide el país donde se encuentra el proveedor con el país donde la sociedad o UTE de ACCIONA ha desarrollado su actividad.

RIESGOS Y CONTROLES A LO LARGO DEL PROCESO DE COMPRA

— Responsable
— Riesgos



RESPONSABLE

1. Unidad solicitante.
2. Compras.
3. Jurídico.
4. Dirección Económico-Financiera.

R1. RIESGOS OPERACIONALES

- C1. Controles presupuestarios.
- C2. Solicitud con importe máximo por tipología de compra.
- C3. Selección de material con Acuerdo Marco o restricciones por tipo de categoría material.
- C4. Aprobación conjunta de la Propuesta de Adjudicación entre Compras y la unidad solicitante.
- C5. Cláusulas generales de contratación revisadas previamente con el Departamento Jurídico.
- C6. Segregación de funciones en la creación y recepción del pedido.
- C7. Emisión de factura asociada al pedido con número de recepción obligatorio.
- C8. La información de la factura debe coincidir con la del pedido y recepción.

R2. RIESGOS DE CUMPLIMIENTO, SOSTENIBILIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SOCIALES

- C9. Auto declaración responsable de proveedor.
- C10. Sincronización del proveedor en el Maestro único de ACCIONA.
- C11. Aceptación de las cláusulas éticas de ACCIONA
- C12. Registro Completo ACCIONA para el envío de ofertas a través de PROCUR-e.
- C13. Cálculo del Mapa de Riesgo v3.0.
- C14. Homologación del proveedor si aplica.
- C15. Evaluación del pedido/contrato por la unidad solicitante.

Mapa de riesgo de la cadena de suministro

El Mapa de Riesgo es la herramienta principal de control y gestión del riesgo de la cadena de suministro de ACCIONA. A través de este mecanismo, la compañía traslada a toda su cadena de suministro, los criterios y políticas en materia de responsabilidad corporativa y sostenibilidad. Sirve, además, de apoyo en los criterios de decisión de la función de compras y en la identificación de posibles áreas de mejora en el desempeño de sus proveedores.

La información del Mapa de Riesgo se actualiza diariamente en PROCUR-e, combinando la información aportada por el proveedor a través del cuestionario de la plataforma con la información integrada procedente de los sistemas, tanto externos como internos. El mapa de riesgo se conoce previamente a la contratación y facilita que los criterios en materia ESG (medioambiental, social y de buen gobierno) sean una parte importante del proceso de selección de proveedores. A principios de 2018, empezó a elaborarse la nueva versión del Mapa de Riesgo v3.0 en PROCUR-e, mejorando los criterios de riesgo alto en sostenibilidad, y alineándolos con las Políticas No Go.

Actualmente el mapa está compuesto por 11 variables: Integridad, Riesgo País, RC y Sostenibilidad, Solvencia Económica, Dependencia Económica, Riesgo PRL, Riesgo Medio Ambiente/CO₂, Situación de la Documentación Legal, Situación ISO, Evaluación del Proveedor, y, desde diciembre 2018, *Supply Chain*.

Mapa de Riesgo v3.0

El Mapa de Riesgo v3.0 en PROCUR-e mantiene a cierre de 2018 un total de 22.998 proveedores –un 38 % más que en 2017– que representan el 65 % de la contratación total de la compañía, 10 puntos más que en 2017. En este sentido, es también significativo que, del total de proveedores con Mapa de Riesgo, el 40 % son internacionales –un 56 % más respecto al año anterior–, hecho que evidencia la internacionalización del modelo de gestión de riesgo en la cadena de suministro de ACCIONA. Cumpliendo con el reto 2018 de “Incrementar la implantación de PROCUR-e, especialmente a nivel internacional”, con el objetivo de ampliar proveedores con mapa de riesgo, y se establece para 2019 que el 100 % de los adjudicados en PROCUR-e, cuenten con él.

La labor de establecer controles mitigantes cuando se detecta el riesgo en un proveedor, bien a través de Debidas Diligencias Reforzadas, de iniciativas de formación, de planes de acción o mejora en materia de PRL o medioambiental, bien mediante la realización de auditorías, ha permitido reducir significativamente en los últimos tres años el número de proveedores con nivel de riesgo alto. Así, en 2018, el 95 % de los proveedores cuentan con un nivel de riesgo medio/bajo (frente al 93 % en 2017).

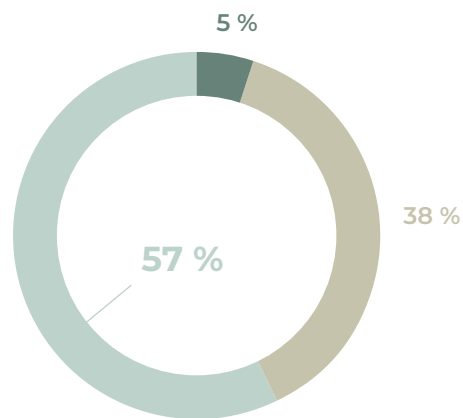
DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO EN EL MAPA DE RIESGO EN PROCUR-e V3.0

	2016	2017	2018
N.º proveedores	10.056	16.712	22.998
Riesgo bajo	49 %	67 %	57 %
Riesgo medio	37 %	26 %	38 %
Riesgo alto	14 %	7 %	5 %

* De los 32.149 prov. registrados en PROCUR-e, 22.998 tienen Mapa de Riesgo, el resto son proveedores que no han completado su registro aún y no se ha calculado su Mapa de Riesgo, son lo que denominamos proveedores en Registro Básico.

MAPA DE RIESGO DE PROVEEDORES V3.0 EN PROCUR-e

- Riesgo alto
- Riesgo medio
- Riesgo bajo



Mapa de Riesgo v3.0 de proveedores críticos

El Mapa de Riesgo de los proveedores críticos en PROCUR-e, cuenta con 2.165 proveedores en 2018, un 22 % más respecto al año anterior. La contratación a estos proveedores supone:

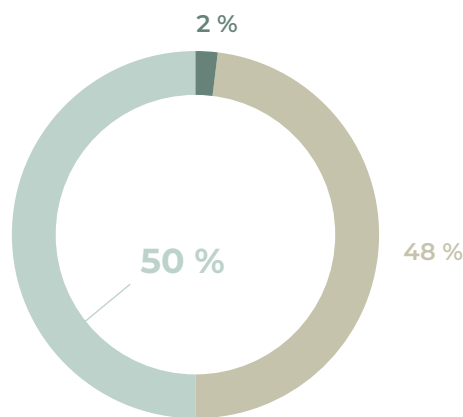
- El 61 % del total de la contratación del grupo.

- El 66 % de la contratación a proveedores críticos.
- El 81 % de la contratación a proveedores críticos en obra propia (obra en la que ACCIONA tiene la responsabilidad en la gestión).

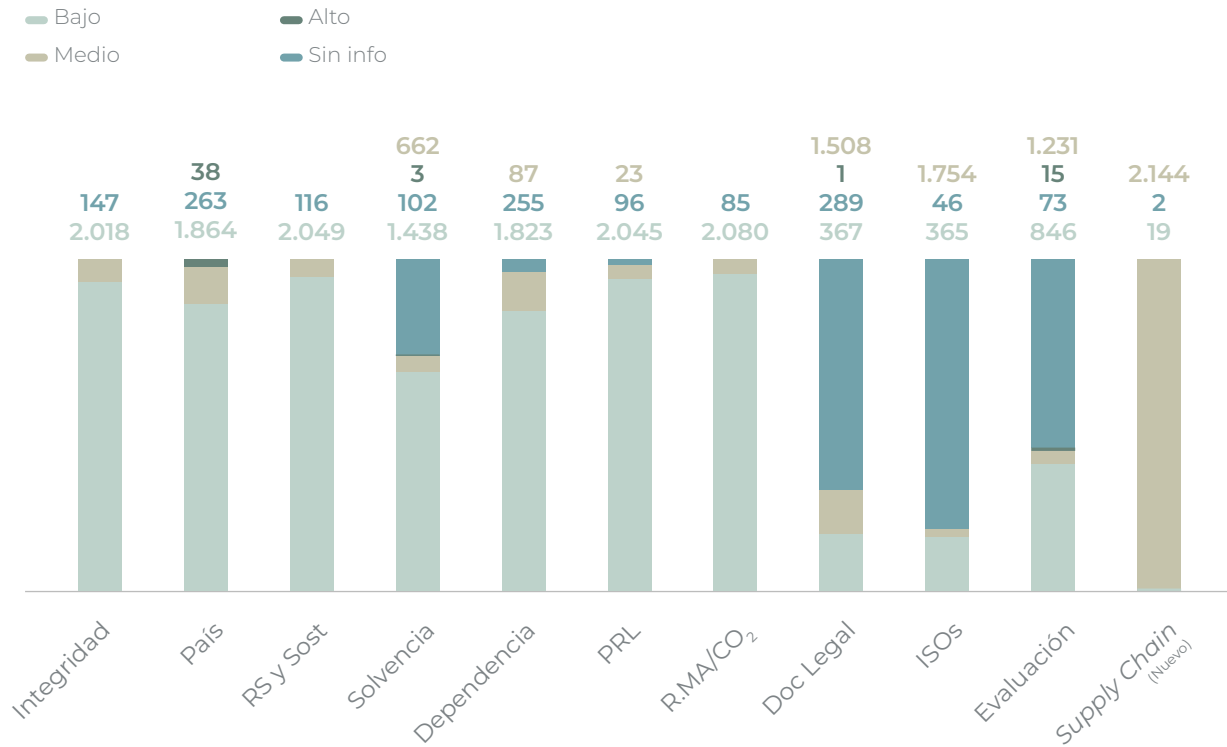
El 97,5 % de los proveedores críticos cuentan con un nivel de riesgo medio/bajo.

MAPA DE RIESGO DE PROVEEDORES CRÍTICOS EN PROCUR-e

- Riesgo alto
- Riesgo medio
- Riesgo bajo



DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO EN LAS VARIABLES DEL MAPA DE RIESGO V3.0 EN PROCUR-e EN PROVEEDORES CRÍTICOS



Nota: Las variables que muestran proveedores sin información obtienen datos de sistemas externos. La serie de valores en gris corresponde a información no reportada por dichos sistemas o incompleta, salvo para el caso de la variable Supply Chain, que carece de información al haberse puesto en producción en diciembre de 2018.

Conclusiones del Mapa de Riesgo

- Consolidación del modelo de análisis de riesgo de la cadena de suministro, alineado con los objetivos del PDS. Los proveedores con Mapa de Riesgo crecen un 38 % en 2018. En el ámbito internacional el incremento es mayor, siendo un 56 % más que en 2017.
- El nivel de riesgo alto de la cadena de suministro de ACCIONA en los últimos 3 años continúa disminuyendo de manera general, debido principalmente a los trabajos de control de proveedores comentadas anteriormente. Este esfuerzo es notable entre los proveedores críticos: solo el 2,5 % tienen riesgo alto.
- Al igual que en años anteriores, no existe ningún proveedor con la variable integridad en nivel alto que no haya pasado a ser considerado No Go, ya que solo puede haber dos opciones posibles para este tipo de

proveedores: no contratar a la empresa en cuestión, o desarrollar un proceso de Debida Diligencia Reforzada que mitigue el nivel de riesgo de dicha empresa.

Mapa de riesgo v4.0 y variable Supply Chain

ACCIONA analiza y ajusta año tras año las variables que componen el Mapa de Riesgo de la Cadena de Suministro conforme a las políticas y estrategia de mejora continua de la compañía.

En 2018, se ha trabajado principalmente en el desarrollo de la nueva variable Supply Chain, cuyo objetivo es saber el grado de conocimiento que poseen nuestros proveedores directos de su cadena de suministro –identificación, control, evaluación y capacidad de mejora–. Puesta en funcionamiento a mediados de

diciembre de 2018, 240 proveedores ya han informado sobre esta nueva variable, cumpliendo así con el reto 2018. El impacto se medirá y valorará en el mapa de riesgo a lo largo de 2019, estableciendo el objetivo de que más del 80 % de proveedores homologados en 2019 tengan esta variable analizada.

Foco en la variable RC y sostenibilidad

El cuestionario de RC (Responsabilidad Corporativa) y Sostenibilidad forma parte del Mapa de Riesgo desde el inicio, de hecho es una de sus variables. Su función es mostrar el compromiso del proveedor en materia de transparencia y ética, derechos humanos y acción social, seguridad y salud, y calidad y medioambiente. A cierre de 2018 se tiene evaluados en RC y Sostenibilidad a los 22.998 que poseen mapa de riesgo.

En 2017, esta variable sufrió un cambio de criterio para alinearse con las Políticas No Go, y desde entonces el riesgo alto de un proveedor se considera cuando se produce un incumplimiento evidente del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. A lo largo de 2018, no se han identificado proveedores con alto riesgo en RC. No obstante, a finales del año, sí se han detectado 116 proveedores críticos que han empeorado su desempeño en RC y Sostenibilidad, con los cuales se trabajará en 2019 para mejorarlo.

Evaluación en derechos humanos

ACCIONA es consciente del deber de identificar, prevenir, mitigar y responder del impacto negativo de sus actividades sobre los derechos humanos, y por tanto, de realizar la debida diligencia a sus proveedores. En 2018, la compañía ha evaluado a 22.998 empresas en DDHH, una evaluación basada en la variable RC y Sostenibilidad del Mapa de Riesgo.

ACCIONA establece diferentes mecanismos que ayudan prevenir y controlar el riesgo de vulneración de los DDHH:

- Auto Declaración Responsable del Proveedor, que incluye, entre otros, Los Principios Éticos para Proveedores, Contratistas y Colaboradores.
- Cuestionario RC y Sostenibilidad. Los proveedores responden a las preguntas de estándares internacionales. Si la respuesta es negativa, impacta en el Mapa de Riesgo e impide la homologación del proveedor y, tras verificar la información, se podría poner en marcha el proceso de auditoría.
- Índices Maplecroft. A través de estos índices se analiza la variable “Riesgo País”, y en concreto, cuestiones relacionadas con el trabajo infantil, la libertad de asociación

y la negociación colectiva, el trabajo forzoso, una jornada laboral digna, un salario mínimo justo y las prácticas discriminatorias. Se identifican los países en los que estos derechos son más vulnerables, y los que obtienen peor puntuación son considerados de riesgo alto. Después el Procedimiento de Homologación obliga a auditar a proveedores críticos de estas jurisdicciones, conocidos como “MACS” por sus siglas en inglés (*Mandatory to be Audited Critical Suppliers*) o bien “Proveedores Críticos Obligatoriamente a Auditar” (en español).

- Procesos de auditoría. Verificación *in situ* del correcto cumplimiento en la gestión de los derechos humanos en la cadena de suministro.

En 2018 se aprobó la revisión de la guía de ACCIONA Infraestructuras, elevada a Norma: *Standard on migrant workers welfare: recruitment, employment and accommodation in GCC countries*. El objetivo de esta Norma es conseguir y mantener una cadena de suministro completamente alineada con las políticas de ACCIONA cuando trabaja en países donde los requisitos legales sociales y laborales están al margen de los estándares.

El año pasado no se identificaron proveedores o contratistas que no respetaran los estándares internacionales sobre derechos humanos. Asimismo, de los 22.998 que cuentan con Mapa de Riesgo, el 35,3 % han confirmado que realizan auditorías de cumplimiento normativo y estándares internacionales a sus proveedores.

Foco en la variable integridad

La variable Integridad analiza la posición del proveedor respecto a temas como el blanqueo de capitales, paraísos fiscales, litigios por corrupción, presencia en listas de sanciones internacionales, etc.

En 2018, se ha realizado, a través de herramientas específicas de análisis, un proceso de debida diligencia a 7.681 proveedores (un 20,5 % respecto al 2016), que representan el 47 % de la contratación total del grupo. El foco se puso en aquellos proveedores de mayor interés para ACCIONA, por criterios de homologación, recurrencia o pertenencia a país de riesgo, entre otros factores.

Tras el análisis, 16 proveedores mantienen un nivel de riesgo significativo en la variable integridad, de los cuales, 14 se encuentran en situación No Go y el resto en estado No Válido.

Tras realizar la Debida Diligencia Reforzada, recogida tanto en las normas anticorrupción de ACCIONA como en la Guía de Interpretación de la Integridad, 7 proveedores han realizado las acciones pertinentes para la reducción de este riesgo significativo durante el 2018.

Bajo las mismas premisas de Integridad que aplica a sus proveedores, ACCIONA también analiza y monitoriza a colaboradores, agentes comerciales, socios y terceras partes en general. A cierre de 2018, ACCIONA tiene investigados a 276, 115 de ellos en 2018.

PROVEEDORES NO GO

El incumplimiento de los mínimos establecidos en las Políticas No Go, y recogidos en los objetivos del PDS 2018 de ACCIONA, conlleva la imposibilidad de ser contratado por la compañía, en cualquier proyecto donde apliquen dichas políticas, tanto a nivel nacional como internacional. ACCIONA mantiene dicho objetivo para 2019: 0 % de pedidos compra general a proveedores con este estado.

En 2018, 100 proveedores han sido categorizados como No Go, de los cuales 47 han salido de esta situación, bien tras la realización de auditoría y/o planes de acción o mejora, o bien mediante la Debida Diligencia Reforzada. Por otra parte, 2 resolvieron el problema durante el año pero volvieron a ser No Go por otros motivos. Al cierre del año, 53 proveedores continuaban en este estado.

Procedimiento de homologación y evaluación de proveedores

El procedimiento de homologación de ACCIONA consiste en un análisis integral y objetivo del proveedor dentro de un proceso de continua minimización de riesgos.

A cierre de 2018, 4.442 proveedores están homologados para ACCIONA, de los cuales, el 28,9 % han sido homologados por primera vez, el 61,7 % mantienen la homologación vigente y el 9,3 % han sido homologados de nuevo. Han perdido la homologación 693 proveedores por haber vencido su validez y no requerir su renovación a lo largo del año.

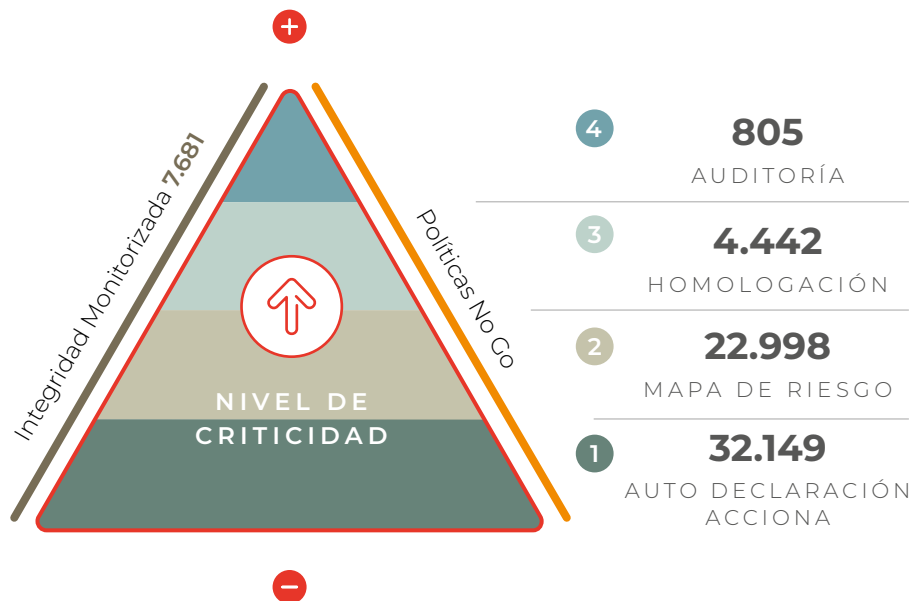
Controles en gestión de proveedores

Los controles de la cadena de suministro de ACCIONA se definen por niveles de criticidad, es decir, son más exhaustivos a medida que aumentan los riesgos: económicos, de país, de actividad y RC y Sostenibilidad.

Niveles

1. El proveedor debe aceptar el documento de Auto Declaración de ACCIONA. Este comprende el Código de Conducta, los Principios Éticos para proveedores, así como unos requisitos mínimos en materia de integridad, medioambiente, calidad, seguridad de la información y protección de datos personales. Es condición necesaria e imprescindible para acceder al Portal de Proveedores y fue actualizado en 2018 conforme a las novedades regulatorias.
2. Para presentar ofertas en PROCUR-e se requiere cumplimentar el cuestionario de autoevaluación en la plataforma, de tal manera que la empresa obtenga su Mapa de Riesgo y quede monitorizado diariamente.
3. Los proveedores adjudicatarios por encima de 100.000 € acumulados (considerados proveedores críticos) requieren un control adicional: deben superar el proceso de homologación. Este proceso, junto con el mapa de riesgo, constituyen las dos grandes palancas del modelo de gestión.
4. La realización de auditorías y evaluaciones periódicas a proveedores, apoyadas por planes de mejora, agilizan la gestión y minimización del riesgo de los proveedores más críticos para la compañía.
5. El desarrollo e implantación de políticas No Go actúan también como garantía frente al incumplimiento de los compromisos de sostenibilidad, entre otros, ya que impiden la contratación del proveedor por parte de ACCIONA.

CONTROLES DE LA CADENA DE SUMINISTRO NIVEL DE CRITICIDAD



- 1. Código de Conducta
 - Principios Éticos para proveedores
 - Mínimos en Integridad
 - Mínimos en Medio Ambiente
 - Mínimos en Calidad
 - Seguridad de la información ^(nueva)
 - RGDP actualizada ^(nueva)

- 2. Integridad
 - Riesgo País
 - RC y Sostenibilidad
 - Solvencia Económica
 - Dependencia económica
 - PRL
 - Medio Ambiente
 - Documentación Legal
 - Situación ISOs
 - Evaluación
 - Supply Chain ^(nueva)

- 3. Procedimiento de Homologación y Evaluación de Proveedores
- 4. Protocolo de Auditoría ACCIONA

Planes de mejora en el proceso de homologación

ACCIONA desarrolla planes de mejora con proveedores como resultado del proceso de homologación, principalmente en materia de prevención de riesgos laborales y medioambientales. Estos planes brindan la oportunidad de avanzar en el proceso empresarial del proveedor y contribuyen a reducir el riesgo de la cadena de suministro.

En 2018, 70 proveedores que han requerido homologación, han sido analizados por tener riesgo alto en PRL. Como resultado del análisis, un total de 30 proveedores se han adherido a un plan de mejora, 6 realizaron el curso *online* para proveedores y 34 están pendientes de elegir una de estas dos soluciones ofrecidas por ACCIONA. El proveedor no queda homologado mientras no se una al plan de mejora.

Por el contrario, no se ha detectado riesgo medioambiental en los proveedores que han requerido homologación, por lo que no han sido necesarios otros planes de mejora fuera de los establecidos para los proveedores auditados.



+ info ver ejemplo de plan de mejora de seguridad y salud para proveedores en el capítulo 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras'

Evaluación del desempeño del proveedor

La evaluación del desempeño del proveedor permite a ACCIONA comprobar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco de la relación comercial con la cadena de suministro. Los criterios para la evaluación se fijan de acuerdo a plazos, prevención de riesgos laborales, calidad, medioambiente, cumplimiento de obligaciones administrativas y capacidades técnicas.

En 2018, se han realizado más de 4.900 evaluaciones de pedidos a más de 2.100 proveedores, de las cuales el resultado para el 93 % ha sido tipo A o B (proveedor muy recomendable o recomendable), en línea con los resultados obtenidos en 2017.

Evaluación ambiental, laboral, social de proveedores y auditorías

Tener el Mapa de Riesgo de 22.998 proveedores supone tenerlos evaluados también en materia de ESG:

Medioambiental, Social, Derechos Humanos, Ética, Integridad y Gobernanza. Esta evaluación se verifica en la homologación y en los procesos de auditoría.

Certificaciones

ACCIONA valora positivamente que los proveedores cuenten con certificaciones de calidad, medioambiente y PRL conforme a las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001, respectivamente. De este modo, los proveedores pueden informar sobre la tenencia de dichas certificaciones a través de la plataforma PROCUR-e.

En las auditorías a proveedores se comprueba la vigencia y alcance de dichas certificaciones.

PROVEEDORES POR DIVISIÓN CON CERTIFICACIONES DE CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y PRL

Línea de negocio	% ISO 9001	% ISO 14001	% OHSAS 18001
Energía	40	30	23
Infraestructuras	45	39	30
• Construcción	42	43	27
• Concesiones	47	32	45
• Agua	46	38	25
• Servicios	36	40	22
• Industrial	54	41	33
Otros negocios*	39	36	22

Nota: % obtenido sobre los proveedores en PROCUR-e registrados completamente (22.998), y sus declaraciones acerca de la posesión de las diferentes certificaciones.

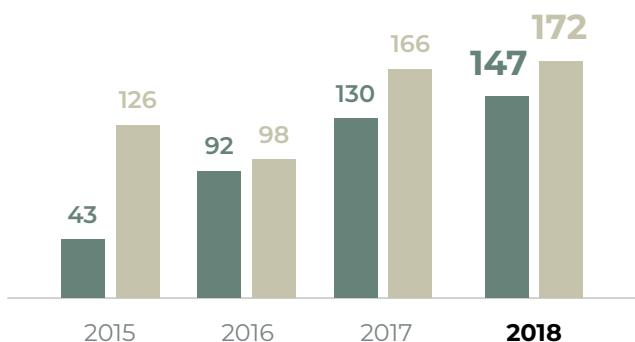
** Incluye Inmobiliaria, Bodegas Palacio, y Corporativo.*

Plan de auditorías 2018 y verificación de cuestionarios

Las auditorías son una herramienta clave para verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos por la cadena de suministro de ACCIONA con la sostenibilidad, y también para identificar posibles áreas de mejora y buscar la excelencia. Son una de las palancas que ayudan a crear impactos positivos, contribuir al desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a su vez generar valor compartido.

EVOLUCIÓN DE LAS AUDITORÍAS A PROVEEDORES

■ Internacional
■ España



Auditorías externas

Desde el año 2013, ACCIONA realiza auditorías anuales de ESG (medioambiente, social y buen gobierno) a proveedores. En este tiempo se han realizado 1.293 auditorías. El término “auditorías externas” se refiere a las efectuadas en nombre de ACCIONA por empresas auditoras con presencia internacional –con auditores locales que poseen el conocimiento del país– bajo un protocolo muy completo en el que se verifican no solo aspectos ESG, sino también financieros y de calidad.

Durante los tres últimos años el esfuerzo de ACCIONA en el conocimiento y mejora de su cadena de suministro ha sido notable, y a cierre de 2018 había 805 proveedores auditados con auditoría vigente, un 18,63 % más que las acumuladas en ese periodo.

Solo en 2018, ACCIONA ha realizado 319 auditorías a su cadena de suministro, el 46 % a proveedores internacionales y el 54 % a españoles. Más del 88 % a proveedores Tier 1, y el 12 % restante a proveedores no Tier 1.

En ACCIONA se distinguen, tal y como se recoge en el procedimiento de homologación y evaluación de proveedores, dos tipos de auditorías:

1. Auditorías de homologación a proveedores críticos “MACS”. La criticidad está determinada por ser proveedor de país de riesgo o por su riesgo en materia de RC. Resulta imprescindible superar este proceso para obtener la homologación. En 2018, se han realizado 34 auditorías a proveedores de países de riesgo. El 95 % de los proveedores críticos de obra propia en país de riesgo (China, India, Emiratos Árabes y Turquía) están auditados.
2. Auditorías de monitorización, realizadas a proveedores de interés para el grupo, bien por su recurrencia, criticidad o bien por su especialización. En 2018, se han realizado 248 auditorías a este tipo de proveedores.

ACCIONA, año tras año, cumple con el objetivo anual de realizar auditorías a proveedores, haciendo foco en países de riesgo, donde se establece que al menos el 90 % de los “MACS” estén auditados. El objetivo se ha cumplido y se mantiene de cara al 2019.

Como novedad en 2018, la división de Energía puso en marcha el proyecto “Auditorías Tier 2” a fin de obtener una mayor visibilidad en la parte final de la cadena de suministro. El proyecto ha superado todas las expectativas iniciales, en parte gracias a la implicación de Tier 1. Se han auditado un total de 37 proveedores Tier 2, más del 50 % en China, país de donde proceden la mayoría de los suministros. Estas auditorías se han gestionado de la misma manera que si fuesen auditorías al Tier 1, ofreciéndoles una mejora a través de los planes de acción cuando ha sido necesario.

Auditorías internas

Desde la perspectiva del control interno, en 2018 se han realizado 413 visitas in situ a proveedores, principalmente realizadas por empleados de ACCIONA adscritos al área de calidad. El objetivo de estas visitas es asegurar el cumplimiento de los estándares del grupo, sobre todo en calidad de producto o servicio.

En este sentido, ACCIONA ha elaborado la Guía de mínimos en materia de sostenibilidad a comprobar en las visitas in situ, cuyos criterios han sido verificados en 20 visitas, cuatro de ellas en países de riesgo. La meta es clara, difundir, concienciar y verificar los estándares de ACCIONA al máximo número de proveedores posibles.

Verificación de cuestionario

La veracidad de la información acerca de los proveedores registrados en PROCUR-e se complementa con herramientas de gestión documental de terceros, que validan y monitorizan los datos. De los 22.998 proveedores que cuentan con mapa de riesgo, se verifica la información de 4.973 por parte de RePro/Achilles y de 3.721 por parte de Obralia/Gestiona, ambas plataformas que utilizan los negocios de Energía y Construcción y Service, respectivamente.

MONITORIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY GENERAL DE DISCAPACIDAD

PROCUR-e monitoriza el cumplimiento de Ley General de Discapacidad (LGD) para los proveedores españoles. De los que tienen mapa de riesgo, 13.722 son españoles y el 97 % manifiesta que cumplen con la ley o poseen certificado de excepcionalidad.

RESOLUCIÓN DE LAS NO CONFORMIDADES GRAVES

ACCIONA trabaja de forma conjunta con sus proveedores en la resolución de las No Conformidades Graves (NCGs) detectadas en las auditorías mediante planes de acción. En caso de no poder resolver las deficiencias halladas (NCGs) en un plazo razonable, el proveedor pasa a tener la consideración de No Go. Esto contribuye a minimizar significativamente los riesgos de la cadena de suministro.

A lo largo de 2018 se ha mantenido el seguimiento de la resolución de las NCGs de las auditorías realizadas en 2017 y 2018. El 91,5 % de los proveedores auditados en 2017 han solucionado sus NCGs. El seguimiento activo de la resolución de las NCGs, alineado con las políticas No Go, consigue una mayor tasa de resolución año tras año.

De los proveedores auditados en 2018:

- El 53 % no ha tenido ninguna NCGs.
- El 47 % restante se ha acogido a los distintos planes de acción. De este porcentaje, el 95 % ha resuelto total o parcialmente sus NCGs y el 5 % restante ha pasado a tener consideración No Go por no haber resuelto sus deficiencias en plazo.

De los proveedores críticos auditados en país de riesgo (MACS):

- El 27 % han tenido una tasa de cero NCGs.
- El 73 % restante se ha acogido a los distintos planes de acción. Más del 50 % han resuelto total o parcialmente sus deficiencias a cierre de año.

En línea con los años anteriores, el mayor número de NCGs se ha producido en los ámbitos de Seguridad y Salud, Calidad y Medio Ambiente. Es en estas áreas en las que ACCIONA realiza un mayor esfuerzo en los planes de mejora.

La ética para proveedores, contratistas y colaboradores

ACCIONA entiende la difusión de los Principios Éticos de la compañía a su cadena de suministro como clave para conseguir una red de proveedores, contratistas y colaboradores coherente con los valores de la compañía. Las principales herramientas para difundirlos son la comunicación y la transparencia. A lo largo de 2018 se produjeron más de 200.000 comunicaciones vía aceptación del documento de Auto Declaración Responsable del Proveedor, y también a través de pedidos, contratos y bases de licitación.

Los Principios Éticos para proveedores y el compromiso de ACCIONA con el Pacto Mundial se han incorporado en 2018 en más de 123.000 pedidos –94 % del total–, no habiéndose identificado proveedor alguno que haya incumplido este conjunto de cláusulas éticas.

De los proveedores con Mapa de Riesgo, 11.348, que representan prácticamente el 50 % declaran tener Código de Conducta propio. Sin duda, sigue siendo un gran desafío acercar la sostenibilidad a las pequeñas y medianas empresas, pero estos datos son alentadores y se mantienen muy similares al año anterior, pese al crecimiento de proveedores de PROCUR-e.

Formación y comunicación a proveedores

El Campus de Proveedores de la Universidad Corporativa de ACCIONA se encuentra integrado en PROCUR-e, disponible y gratuito para el 100 % de la cadena de suministro.

A finales de 2017 se lanzó un nuevo curso llamado “La sostenibilidad aplicada a tu empresa”, que se suma al resto de la oferta formativa para proveedores, compuesta por cinco cursos adicionales.

Este curso contiene mensajes dirigidos principalmente a la pequeña empresa y desarrolla temas claves como: ¿qué es y cómo hacer un Código de Conducta?; ¿cómo prevenir vulneraciones en Derechos Laborales y otros Derechos Humanos?; ¿cómo conseguir un entorno de trabajo seguro y saludable?; o medidas para reducir el impacto de los embalajes con el enfoque de la economía circular.

A cierre de 2018, 2.660 proveedores (cantidad acumulada en los últimos tres años) que están registrados en PROCUR-e y 3.997 empleados de proveedores se han interesado por estos cursos. Merece especial mención la participación en los cursos “La sostenibilidad aplicada a tu empresa”, realizado por 94 proveedores, y “Código de Conducta”, realizado por 313 proveedores, superando así el objetivo marcado en 2018 de aumentar un 10 % la formación de proveedores en materia de sostenibilidad, objetivo que se eleva al 15 % para el 2019.

FORMACIÓN A EMPLEADOS DE PROVEEDORES

(Volumen acumulado)

Curso impartido	2015	2016	2017	2018
Código de Conducta	379	473	789	908
La sostenibilidad aplicada a tu empresa	0	0	16	165
RC y sostenibilidad en la cadena de suministro	408	498	683	790
Conceptos básicos, gestión y normativas PRL internacional	402	377	650	794
Igualdad y prevención de la discriminación	326	510	616	700
Sensibilización en materia de discapacidad	307	474	555	640
Total	1.822	2.332	3.309	3.997

Además, como parte importante de la formación a proveedores, ACCIONA dispone de 20 fichas de ayuda al cuestionario, que sirven de gran apoyo tanto informativo como formativo.



+ info véase el capítulo 'Personas'

COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES

Los proveedores cuentan con un amplio número de canales bidireccionales para plantear cuestiones acerca de su relación comercial con ACCIONA:

- compraresponsable@acciona.com
- boletinproveedores@acciona.com
- proveedores@acciona.es
- procure.helpdesk@acciona.com

Del mismo modo, los proveedores pueden hacer uso del Canal Ético para poner en conocimiento de ACCIONA cualquier práctica irregular detectada, que será analizada debidamente por parte de la compañía.

Encuesta de satisfacción del proveedor

Por segundo año consecutivo, ACCIONA ha enviado a sus proveedores la "Encuesta de Satisfacción del proveedor". La han recibido 16.112 proveedores tanto a nivel nacional como internacional, y la han respondido 2.721, aproximadamente un 17 %, frente al 10 % del año anterior. Los principales objetivos de la encuesta son:

- Conocer las preocupaciones y necesidades de los proveedores de ACCIONA.
- Evaluar el Portal de Proveedores y Herramienta de Licitaciones (PROCUR-e).
- Estudiar posibles líneas de mejora en la relación con la cadena de suministro.
- Tener información sobre su adaptación a las nuevas tecnologías.

De la encuesta se desprende lo siguiente:

- El 98 % de los proveedores considera muy bueno o bueno el compromiso de ACCIONA con la sostenibilidad.
- Los proveedores puntúan 3,93 sobre 4 la importancia a la Integridad y a la transparencia y ética empresarial.
- El 44 % de los proveedores afirmaron conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, de los cuales el 81 % contestó contribuir mucho o bastante a alcanzarlos desde su empresa.
- Los proveedores de ACCIONA muestran un interés mayoritario en utilizar medios *online* para recibir y seguir sus pedidos, así como para poder enviar sus facturas.

ACCIONA mantiene su compromiso con la solidaridad y ha realizado una donación por cada encuesta contestada a un proyecto solidario. Este año se ha destinado a la supervivencia infantil, dotando a madres que viven en zonas aisladas, de medicamentos, alimentos y equipos para atajar las causas de muerte en los niños en sus primeros meses de vida.

Finalmente, se ofreció a todos los participantes en la encuesta la posibilidad de participar en un sorteo para recibir una consultoría de sostenibilidad e innovación. Aceptaron participar 648 proveedores, por lo que ACCIONA pondrá en marcha en 2019 este proyecto con los ganadores del sorteo.

A principios del año 2018 tuvo lugar el encuentro *online* con los ganadores de la suscripción gratuita al Pacto Mundial de la pasada edición de la encuesta. En esta reunión, ACCIONA y la Red Española del Pacto Mundial explicaron a los proveedores, qué es la sostenibilidad; qué aporta a una empresa; que es el Pacto Mundial; sus 10 Principios y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible; y todos los servicios que durante este año tendrían a su alcance: formación, herramientas, documentación, publicaciones, y todo el apoyo necesario para implantar buenas prácticas en su empresa. Un año después, y finalizado el proyecto, ACCIONA sigue creyendo que hay que seguir acercando el compromiso con la sostenibilidad a la cadena de suministro y a las empresas pequeñas, haciéndola creíble y alcanzable.

Integración de principios ESG en el proceso de compras

En 2018, ACCIONA ha revisado y actualizado la *Guía de Compra Sostenible*, a fin de que los compradores conozcan los criterios para identificar compras que puedan ser catalogadas como tal. La revisión del manual se ha realizado en consonancia tanto con los ODS como con los Objetivos PDS 2020 para la Cadena de Suministro.

CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD
EN LA GESTIÓN DE COMPRAS
Y CONTRATACIÓN EN 2018



**ENERGÍA
RENOVABLE**

En España se han consumido 475,64 GWh de energía de origen renovable durante todo 2018. Asimismo, 1.146 instalaciones han consumido energía 100 % de origen renovable y 48 instalaciones se sumaron al consumo de energía 100 % verde.

La contratación de origen renovable junto con los ajustes de término de potencia y la mejora en la gestión de los contratos de electricidad (*clicks* de compra a futuro), han reportado un ahorro total de 1.663.000 €.



**FLOTA DE
VEHÍCULOS
ECOEICIENTES**

La flota operativa de directivos en 2018 la componen 444 vehículos, de los cuales 136 son de emisión débil, es decir, inferior a 120 gCO₂/km. Esto implica además un menor consumo de combustible. El 99,7 % de la flota de directivos tiene motorización EURO5 y EURO6, y el 6,9 % son vehículos híbridos con motor EURO6 (31 vehículos), y el 0,4 % son vehículos eléctricos (2), lo que supone menores emisiones de CO₂, reducción de emisiones de NOx y de partículas.

En relación a la flota de servicio, los vehículos ECO o cero emisiones se han visto incrementados un 100 % en 2018, disponiendo de vehículos eléctricos, híbridos o GLP.



**MADERA
SOSTENIBLE**

Se han comprado 169 toneladas de madera con certificado de cadena de custodia (FSC, PEFC, o similar) para ACCIONA Construcción.



**CONTRATACIÓN DE
CENTROS ESPECIALES
DE EMPLEO**

Contratación con 16 Centros Especiales de Empleo que promueven la incorporación de personas con discapacidad al ámbito laboral. Los contratos han ascendido a 2.313.141 €² durante el año. ACCIONA acuerda con estas empresas principalmente el suministro de vestuario laboral, servicios de lavandería, material de seguridad, agencia de viajes, imprenta y máquinas de *vending* o consultoría.

Continúa >



SOSTENIBILIDAD SIDERÚRGICA

Los fabricantes con la certificación Marca Sostenibilidad Siderúrgica demuestran una labor continuada en los ámbitos social, ambiental y económico.

ACCIONA, en 2018, ha realizado contrataciones a fabricantes que disponen de esta marca.

² Esta cifra es un 24 % inferior respecto a 2017 como consecuencia de la salida de Trasmediterranea como empresa de ACCIONA.

ACCIONA con la gestión excelente

La actividad empresarial de ACCIONA apuesta por la sostenibilidad y la excelencia técnica, lo que, unido a las exigencias de ser competitivo en un mercado globalizado –con clientes y usuarios cualificados e informados–, convierte la calidad de sus productos y servicios, así como la eficiencia de las operaciones, en clave para su estrategia. Este enfoque se materializa en el máximo compromiso de la Alta Dirección, incluyendo la Calidad en la gestión de los procesos y la existencia de equipos de Calidad con visión transversal que participan activamente en su mejora continua. El Plan Director de Sostenibilidad, que establece objetivos de mejora y reconoce a los empleados como parte esencial de la misma, es una de las herramientas que articula la estrategia de una gestión excelente.

ACCIONA dispone de una Política corporativa de Calidad para todo el grupo, aprobada por la Comisión de Sostenibilidad del Consejo de Administración. Además, cada negocio cuenta con una Política de Calidad propia –aprobada por el máximo responsable del negocio– en el marco de sus sistemas de gestión de calidad.

En todos los negocios existe un responsable de calidad que tiene asignadas, entre otras tareas, el mantenimiento del sistema de gestión de calidad de cada uno de los negocios. Asimismo, la función corporativa ejerce un rol de coordinación, supervisión y soporte con los negocios y lidera el desarrollo del Sistema Normativo de la compañía.

Durante el año 2018, ACCIONA ha avanzado en la gestión documental, sistematizándola y facilitando la accesibilidad a la documentación de los diferentes sistemas de gestión. También se han impartido 36.073 horas de formación y sensibilización en materia de Procesos y Calidad. Cabe destacar la formación en Principios y herramientas Lean

Six Sigma en la que participaron 29 personas de todos los negocios. Este enfoque de las divisiones de ACCIONA hacia la gestión de los procesos busca las actividades que aportan valor al cliente y minimiza las de no-valor.

La calidad en las operaciones de ACCIONA

Sistemas de gestión certificados

Los sistemas de gestión de ACCIONA, tanto en España como en el ámbito internacional, han sido implantados y certificados de acuerdo a algunos de los estándares internacionales más relevantes en materia de calidad, medioambiente y seguridad de clientes y usuarios.

De este modo, la compañía asegura el cumplimiento de su compromiso con la mejora continua de los procesos y actividades, y garantiza las competencias de su personal para los trabajos encomendados y la capacidad económica y técnica de la organización para llevarlos a cabo, en cada uno de los países en los que opera.

Los sistemas de gestión medioambiental de la compañía están certificados conforme a distintos referentes internacionales. En 2018, el 100 % de las actividades de mayor relevancia para la compañía estuvieron certificadas en ISO 14001, entre ellas cabe destacar el 100% de la comercialización y venta de energía renovable con garantía de origen acreditada por la CNMC, el 100% de los MW instalados³ o el 100% de la actividad de construcción en varios países (España, Chile, Brasil, México, Colombia, Canadá, etc.). Respecto a la cifra de ventas en 2018, el 90% de la cifra de negocio de ACCIONA está certificada según la ISO 14001 y el 91% bajo ISO 9001.

³ MW instalados certificables: toda instalación en fase de O&M transcurrido un año desde su puesta en marcha y que sea propiedad de A. Energía.

También se dispone de sistemas de gestión de la energía certificados según ISO 50001:2011, por ejemplo, en todas las actividades realizadas por ACCIONA Agua en 13 de sus centros, así como de certificaciones EMAS en varios centros de ACCIONA Medio Ambiente. Por otra parte, se ha renovado la certificación Wineries for Climate Protection en Bodegas Viña Mayor.



+ info en los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de Otros Negocios'

Herramientas para la mejora

La compañía identifica oportunidades de mejora en sus sistemas de gestión mediante auditorías, tanto internas como externas realizadas por clientes y entidades de certificación.

En 2018 se han realizado en la compañía un total de 771 auditorías, de las cuales 582 han sido internas y 189 externas. Además, ha recibido 147 auditorías de sus clientes. En esta última cifra no están incluidas las auditorías que de forma continua recibe ACCIONA Service por parte de varios de sus clientes de automoción o de las Juntas de las Comunidades Autónomas en sus contratos de prestación de servicios públicos. ACCIONA Facility Services recibió una auditoría *mystery shopper* por parte del gestor aeroportuario de España, en la que obtuvo un resultado de 90,7 sobre 100.

Grupos de mejora y lecciones aprendidas

En 2018, han funcionado en ACCIONA un total de 73 grupos de mejora, un 30 % más que en 2017. En ellos se han implicado más de 1.000 empleados que han configurado equipos multidisciplinares, con el objetivo común de identificar e implantar soluciones innovadoras, así como establecer mecanismos que permitan gestionar los riesgos asociados a los distintos negocios.

1.196 EMPLEADOS HAN PARTICIPADO DURANTE EL AÑO EN LOS GRUPOS DE MEJORA, ALREDEDOR DE TRES VECES MÁS QUE EN 2017

Las áreas de trabajo de los grupos han abarcado desde la digitalización de los procesos en el Centro de Control de Energías Renovables hasta la normalización técnica y la creación de estándares de trabajo para los proyectos de ACCIONA Agua, entre otros.

Por otra parte, las lecciones aprendidas y buenas prácticas son herramientas que ACCIONA utiliza para documentar y compartir el conocimiento adquirido y pueden ser identificadas por cualquier persona de la compañía. En 2018, se han identificado en ACCIONA un total de 1.213 lecciones aprendidas y buenas prácticas, 992 más que en 2017.

Su difusión entre los empleados se lleva a cabo por diferentes canales y se utiliza para la mejora de los procesos con los que están relacionadas.



+ info en los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de otros negocios'

Compromiso de ACCIONA con sus clientes

La satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios es el objetivo prioritario de ACCIONA. La diversidad de sus negocios se ve reflejada en el tipo de clientes, que son fundamentalmente grandes clientes tanto del sector público como del privado, tales como corporaciones –*Business to Business* (B2B)– o inversores financieros. No obstante, algunas compañías del grupo como ACCIONA Agua, Servicios, Grupo Bodegas Palacio 1894 e Inmobiliaria, mantienen relación directa con los clientes o usuarios de los servicios prestados –*Business to Customer* (B2C)–.

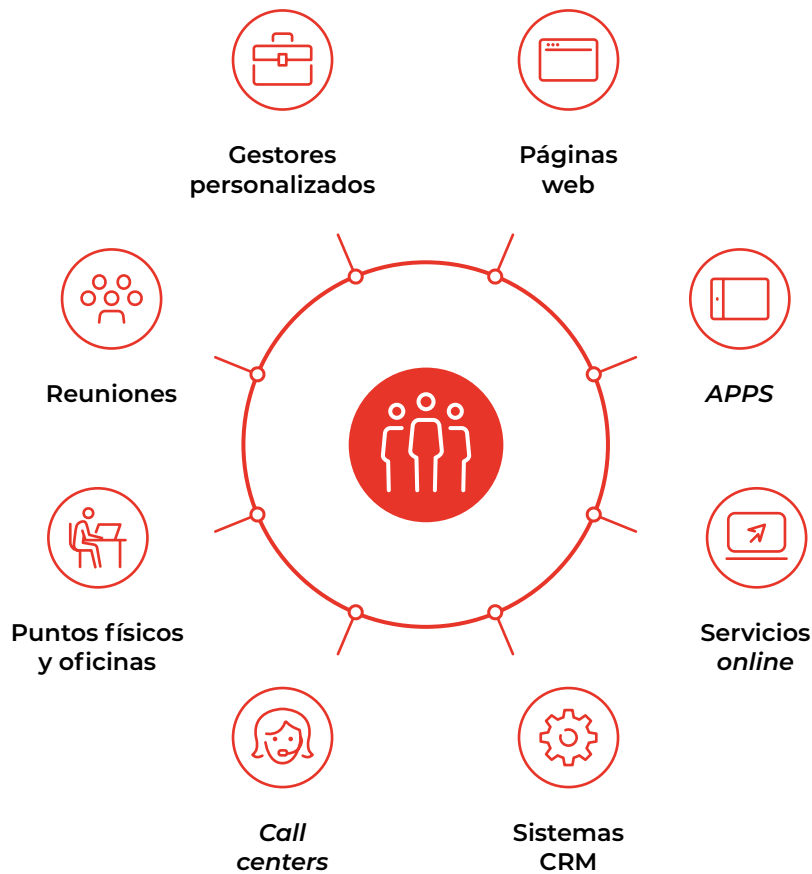


+ info en el apartado de clientes, productos y servicios del capítulo 'Perfil de la Compañía'

Comunicación y relación con el cliente

Los canales de comunicación responden a la diversidad de clientes de la compañía, persiguiendo la mayor accesibilidad y agilidad en su interlocución con ellos y otros grupos de interés de ACCIONA.

CANALES DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES



- Gestores personalizados designados específicamente por ACCIONA para atender las necesidades del cliente durante la ejecución de los proyectos.
- Reuniones con clientes: se identifican sus necesidades y expectativas en relación con el producto o servicio prestado y su grado de satisfacción.

mantienen reuniones periódicas con los clientes desde la firma del contrato hasta la finalización del mismo. Además, la compañía mantiene presencia en eventos con clientes de relevancia tales como SIMAEXPO (ACCIONA Inmobiliaria).

- *Call centers* y líneas de teléfono que atienden a los clientes las 24 horas del día en varios de los negocios de la compañía como en ACCIONA Green Energy o el teléfono gratuito de ACCIONA Mobility.
- Páginas web que cuentan con apartados específicos para la consulta de información y prestación de servicios *online* a clientes. Como novedad en 2018, se han lanzado la web de ACCIONA Solar y un portal para la iniciativa ACCIONA Motosharing.
- Aplicaciones informáticas orientadas a mejorar la experiencia del cliente, facilitando tanto la operativa, como la comunicación de resultados o la gestión de quejas y reclamaciones.



+ info en el apartado 'Relación con grupos de interés' del capítulo 'Sociedad'

- Puntos físicos de atención y oficinas habilitadas para el trato directo con clientes. También se habilitan espacios de encuentro durante la gestión de grandes proyectos de construcción, explotación o concesiones donde se

- Servicios *online* ofrecidos a clientes, por ejemplo, a través de la aplicación de Grupo Bodegas Palacio 1984, donde además de su tienda virtual, aparece una selección de restaurantes de Madrid donde se sirven vinos de la compañía, o la consulta *online* de consumos y facturas en ACCIONA Green Energy.
- Sistemas CRM (Customer relationship management) para la gestión de la relación con el cliente como el CRM de ACCIONA Green Energy.



+ info sobre canales de comunicación en los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de otros negocios'

Satisfacción de los clientes

Medir la satisfacción de los clientes facilita la planificación de acciones específicas orientadas a mejorar su experiencia en la relación con la compañía. Así, la medición de la satisfacción es uno de los aspectos principales que se recogen en la Política corporativa de Calidad. Anualmente se fijan objetivos concretos dentro de la planificación de cada negocio, encaminados a mejorar la satisfacción de los clientes. Durante 2018, se han empleado las siguientes acciones:

- Encuestas de satisfacción. A cierre de 2018, ACCIONA ha recibido 51.371 encuestas, con un índice de respuesta del 60 % (la mayoría se han realizado digitalmente). El resultado ha sido un 97 % de clientes satisfechos.
- Entrevistas presenciales.

Dada la diversidad de productos y servicios que ofrece ACCIONA, los factores contemplados en la medición de la satisfacción de los clientes son variados: desde la evaluación de plazos y equipo humano en los proyectos de construcción de Energía o Construcción hasta la gestión comercial, lecturas de contadores o la facturación

en Green Energy, o la disponibilidad y la resolución de incidencias en Servicios. En Bodegas, los clientes evalúan las características del producto, la atención comercial, la gestión logística y la marca.

A partir de estas herramientas, cada año todas las divisiones de ACCIONA miden la satisfacción de sus clientes.

Atención de quejas y reclamaciones

ACCIONA actúa con la debida diligencia ante las quejas y reclamaciones de sus clientes mediante:

1. Procedimientos específicos en todas las divisiones para la gestión de quejas, reclamaciones y sugerencias.
2. Canales accesibles para que los clientes puedan trasladar sus quejas, reclamaciones y sugerencias a través de los apartados de clientes en páginas web, como es el caso de ACCIONA Agua o Green Energy. También aplicaciones informáticas como la habilitada por ACCIONA Construcción para recoger reclamaciones relacionadas con obras o el sistema implantado en 2018 por ACCIONA Inmobiliaria para la gestión en tiempo real de reclamaciones.
3. Asignación de responsables en cada negocio para la gestión de quejas que evalúan las causas y coordinan su seguimiento.
4. *Feedback* a clientes y usuarios sobre el estado de las reclamaciones y su resolución y cierre, una vez obtenida la conformidad de quien interpuso la reclamación.
5. Registro y medición anual del número de reclamaciones recibidas.
6. Grado de resolución de las reclamaciones cerradas/ pendientes para definir planes de acción cuando proceda.

El número de reclamaciones B2B se ha reducido un 17 % respecto al año anterior y el número de reclamaciones B2C, se sitúa en un 17,3 (por cada mil clientes).

EVOLUCIÓN DE LOS CLIENTES SATISFECHOS

	2015	2016	2017	2018
Clientes satisfechos	98 %	97 %	99,8 %	97 %

EVOLUCIÓN DE LAS RECLAMACIONES EN 2018

	2015	2016	2017	2018
<i>Business to Business (B2B)</i>				
N.º de reclamaciones	349	1.219	1.043	861
<i>Business to Consumer (B2C)</i>				
N.º de reclamaciones (por cada 1.000 clientes) ⁴	6	17,3	13,7	17,4

⁴ Hay 156 reclamaciones B2C que no consolidan en el índice de n.º de reclamaciones B2C por cada 1.000 clientes: 5 reclamaciones de comunidades de propietarios/particulares de ACCIONA Construcción; 127 reclamaciones de los usuarios de los 3 hospitales de la Sociedad Concesionaria Novo Hospital de Vigo; y 24 reclamaciones de los usuarios de los servicios de ACCIONA Health Care. El motivo es porque se desconoce el número total de particulares/usuarios que podrían poner una reclamación.

EN 2018, EL NÚMERO DE RECLAMACIONES B2B SE HA REDUCIDO UN 17 % RESPECTO A 2017

- El grado de fidelidad para establecer relaciones duraderas en el tiempo, realizando una pregunta directa a sus clientes: “Posibilidad de volver a contratar con ACCIONA”.
- La comparación de la compañía respecto a los competidores, medida a través de una escala comparativa de este tipo: mejor, igual, peor.

En cuanto a tiempos de resolución, no es posible establecer una comparación entre todos los negocios de ACCIONA. Este hecho se debe a que las reclamaciones presentan diferencias inherentes a la naturaleza de cada actividad, su complejidad técnica, o el tipo de causas e influencia de factores externos.

Fidelización, recomendación y comparativa con competidores

La mayoría de los negocios de ACCIONA también miden la satisfacción de sus clientes mediante evaluaciones adicionales:

- El grado de recomendación o prescripción que se obtiene de la valoración que los clientes hacen al responder a la pregunta “¿Recomendaría ACCIONA a otras compañías?”. Por ejemplo, Bestinver se basa en el indicador NPS (*Net Promotor Score*/ Puntuación Neta del Promotor⁵), que mide la diferencia entre el porcentaje de clientes detractores y el porcentaje de promotores.



+ info en los capítulos ‘Compromiso de ACCIONA Energía’, ‘Compromiso de ACCIONA Infraestructuras’ y ‘Compromiso de otros negocios’

Seguridad y salud de clientes

La Política de Calidad de ACCIONA incluye entre sus principios el de velar por la seguridad y salud de sus clientes y usuarios. Además, cada uno de los sistemas de gestión de seguridad implantados en la compañía cuenta con una política que especifica los principios y compromisos de aplicación, y que está aprobada por la alta dirección y a disposición de las partes interesadas.

⁵ El índice NPS puede oscilar entre -100 (todos los clientes son detractores) y 100 (todos promotores). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

El 100 % de los productos y de las actividades significativas de ACCIONA se someten a evaluaciones sobre su impacto en la seguridad y salud de los clientes y usuarios, identificando, cuando procede, si hay que introducir mejoras.

ACCIONA realiza diversas actuaciones para garantizar la seguridad de sus productos y servicios:

- Información a los clientes para un uso seguro de sus productos y servicios.
- Controles de calidad de productos y análisis de puntos críticos.
- Monitorización en continuo de las instalaciones.
- Inspecciones reglamentarias y cumplimiento de legislación aplicable.
- Sistemas de gestión de la seguridad: garantizan el desarrollo de las actividades según los estándares internacionales de referencia establecidos para cada sector. En 2018, el 9 % de la cifra de negocio de ACCIONA está certificada conforme a diversas normas internacionales en esta materia:
 - Seguridad Vial: 2 autovías gestionadas por ACCIONA Concesiones tienen implantados sendos sistemas de gestión de seguridad certificados en ISO 39001.
 - Seguridad del Transporte por Ferrocarril: sistema de gestión de seguridad del transporte de mercancías aprobado por la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria (AESG). ACCIONA Rail Services también está tramitando la ampliación del alcance de su Sistema de Gestión de la Seguridad a la actividad de transporte de mercancías peligrosas y viajeros, prevista para el primer semestre de 2019.

- Seguridad aeroportuaria: ACCIONA Airport Services dispone, en sus sedes de Madrid, Palma, Düsseldorf y en la compañía Andes (Chile) – estos dos últimos han sido obtenidos en 2018– del certificado ISAGO (Safety Audit of Ground Operations), conforme a la normativa de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

- Seguridad alimentaria: ACCIONA Facility Services y Bodegas tienen implantados sistemas de gestión de seguridad alimentaria certificados en ISO 22000. Igualmente, en 2018 Bodegas ha adaptado este sistema a los requisitos de la nueva versión de la norma FSCC 22000 para la gestión de riesgos en la cadena alimentaria y ha puesto en marcha un nuevo conjunto de procedimientos para la detección de fraude alimentario, entre otras medidas.

- Seguridad de la información: la Sociedad Concesionaria Hospital Can Misses tiene implantado un sistema de gestión de seguridad de la información, certificado en ISO 27001.

Por otra parte, algunos de los productos de ACCIONA cuentan con certificaciones de producto específicas, tales como el marcado Conformidad Europea (CE), que avala el cumplimiento del producto con los requisitos legales y técnicos de la UE en materia de seguridad.

SE HA CREADO LA GERENCIA DE PROTECCIÓN DE DATOS PARA GARANTIZAR LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

ACCIONA tiene el compromiso de garantizar que sus filiales, áreas de negocio y por extensión todos sus empleados, socios, proveedores y clientes, actúan de forma adecuada y con los mayores estándares de diligencia en lo que se refiere a la protección, tratamiento y la privacidad de los Datos Personales. En este sentido, la Política de Protección de Datos Personales reconoce la privacidad como un derecho de nuestros clientes, y se responsabiliza de adoptar todas las medidas a su alcance para salvaguardar la integridad de los datos obtenidos durante su relación comercial con la compañía.

En este sentido, en 2018 se ha creado la Gerencia de Protección de Datos de ACCIONA, en dependencia de la DGA de Asesoría Jurídica, para garantizar la aplicación y el cumplimiento de la normativa aplicable.

Etiquetado de productos y servicios

ACCIONA desarrolla las oportunas acciones de comunicación para informar a sus clientes sobre, el uso seguro de sus productos y servicios, básicamente mediante el etiquetado de productos, la entrega de manuales de operación, o a través de requisitos contractuales.

De acuerdo con la normativa aplicable en materia de etiquetado, los vinos del Grupo Bodegas Palacio 1894 son el único producto fabricado por ACCIONA que requiere de información específica. Así, el 100 % de las botellas incluyen información sobre el origen de los componentes, su utilización segura y reciclado del envase. La página web de la empresa también dispone de fichas para cada producto, con un mayor detalle de la información.

Asimismo, la energía comercializada por ACCIONA Green Energy dispone de un certificado emitido por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), que acredita el origen 100 % renovable de dicha energía; y el agua tratada por ACCIONA Agua cumple con los estándares establecidos en las legislaciones de aplicación en cuanto a calidad del agua potabilizada y desalada, parámetros de vertido para el agua depurada, etc.

El 100 % de los proyectos ejecutados por ACCIONA cuenta con la información necesaria en la *Memoria as built* que se entrega al cliente.