



TECNICAS REUNIDAS

INFORME INTEGRADO  
2015

---

TÉCNICAS REUNIDAS





**TECNICAS REUNIDAS**

INFORME INTEGRADO  
**2015**

---

**TÉCNICAS REUNIDAS**

# ÍNDICE



## CARTA DEL PRESIDENTE

Pág. 6



## TÉCNICAS REUNIDAS DE UN VISTAZO

Pág. 8



## NUESTRA ACTIVIDAD

Pág. 10

3.1 Áreas de negocio .....	11
3.2 Entorno de operación .....	14



## MODELO DE NEGOCIO Y PILARES ESTRATÉGICOS

Pág. 18

4.1 Modelo de negocio y Cadena de valor .....	19
4.2 Pilares estratégicos .....	21



## GESTIÓN RESPONSABLE

Pág. 22

5.1 Modelo de Gobierno .....	23
5.2 Gestión del Riesgo .....	29



## RECURSOS Y RELACIONES

Pág. 32

6.1 Control y gestión del capital financiero .....	33
6.2 Los empleados, pilar clave de crecimiento .....	38
6.3 Innovación .....	44
6.4 Excelencia en el desempeño medioambiental .....	51
6.5 La seguridad .....	58
6.6 Gestión eficiente de la cadena de suministro .....	64
6.7 Relación con la sociedad y los grupos de interés ....	71



## BASES PARA LA ELABORACIÓN DE INFORME INTEGRADO

Pág. 76



## ANEXOS

Pág. 80

8.1 Índice de Contenido GRI G4 .....	81
8.2 Informe de revisión de PwC .....	90

## 1

CARTA DEL  
PRESIDENTE [G4-1]

## Querido amigo:

Tres ejercicios después de elaborar nuestra primera Memoria de Sostenibilidad, el Grupo Técnicas Reunidas ha decidido dar un paso más en el reporte de la información de interés para sus accionistas, inversores, empleados y la sociedad en general. Este paso adelante consiste en la elaboración del primer Informe Integrado de Técnicas Reunidas, con el que pretendemos ofrecer la información más relevante sobre la actividad de la compañía y de su grupo consolidado durante el ejercicio 2015, incidiendo en aspectos que van más allá de los meros datos económicos.

Con este fin, Técnicas Reunidas ha decidido elaborar este Informe Integrado siguiendo las directrices del Marco Internacional de Reporte Integrado (IIRC), así como los parámetros del "Global Reporting Initiative", que ya venían siguiéndose en las anteriores Memorias de Sostenibilidad.

El año 2015 ha sido un ejercicio destacado en la historia de Técnicas Reunidas, pues el grupo superó sustancialmente cualquier nivel record de cartera alcanzado con anterioridad a pesar del difícil contexto de los últimos meses. En particular, durante este periodo la compañía ha demostrado contar con la confianza de sus clientes que ha permitido alcanzar 6.662 millones de euros de adjudicaciones con un 50 por ciento de recurrencia en la contratación y ha experimentado un aumento significativo de proyectos adjudicados en el área de gas, circunstancias que han permitido elevar su cartera hasta los 12.136 millones de euros y mantener una elevada cifra de ingresos ordinarios de 4.188 millones de euros. Los proyectos adjudicados en 2015 tienen un importante carácter estratégico para nuestros clientes y para la Compañía, por su volumen y por la aportación que representan al reconocimiento de TR como una empresa de ingeniería y construcción de referencia.

Técnicas Reunidas ha demostrado durante el ejercicio 2015 la solidez de su modelo de negocio, atendiendo las necesidades de sus clientes y aprovechando las oportunidades existentes en los ámbitos del "downstream" y del tratamiento del gas en un entorno de operación complejo para la compañía y, en general, para la economía mundial, que se ha visto influido por diversos factores como la caída en los precios del petróleo, la desaceleración de la economía china, la crisis geopolítica y la crisis económico-financiera de los países emergentes.

Este modelo de negocio se basa en nuestros pilares fundamentales, como son la diversificación de tipología de plantas, áreas geográficas y clientes, desarrollo de una metodología propia con una firme apuesta por la innovación y la calidad en la ejecución de proyectos. Realizar nuestra actividad buscando siempre la mejora continua es lo que nos permite seguir creciendo ejercicio tras ejercicio sobre la base de criterios responsables que guían nuestra toma de decisiones.

En el ámbito del Gobierno Corporativo, Técnicas Reunidas apuesta por mantener elevados estándares y, en este sentido, durante el ejercicio 2015 ha continuado desarrollando su normativa y procedimientos internos, acciones que han contado con un significativo respaldo de nuestros accionistas.

Con el fin de satisfacer las necesidades crecientes derivadas de la permanente internacionalización de los proyectos, se ha continuado con la internacionalización de la gestión de recursos humanos, aumentando la presencia local de especialistas en esta materia que, además, implantan nuestra cultura corporativa en todos nuestros proyectos, una cultura basada en la seguridad y que ha permitido que nuestra tasa global de incidentes registrables haya disminuido un 48,26 % durante el periodo 2013-2015. Esta extensa red de especialistas ha contribuido a que la plantilla de la compañía haya recibido más de 150.000 horas de formación durante el ejercicio 2015.

Técnicas Reunidas ha mantenido en el ejercicio 2015 su esfuerzo en materia de innovación, alcanzando un gasto en I+D+i de 4,8 millones de euros durante este periodo. Gracias a

este esfuerzo, la compañía ha desarrollado tecnologías propias que le permiten ejecutar plantas con un valor añadido como, por ejemplo, la del proyecto Zincex en Cerdeña.

El escenario actual presenta importantes retos para la industria energética, pero también importantes oportunidades de las que queremos sacar provecho. A medio y largo plazo, los principales organismos oficiales del sector estiman un crecimiento sostenido de la demanda energética, impulsado por el aumento de la población y el PIB mundial, entre otras causas. Este incremento de la demanda se producirá también en otros mercados relacionados con la actividad de Técnicas Reunidas como el de productos agrícolas y fertilizantes. Estas circunstancias nos permiten afrontar el futuro con razonable optimismo, dado que Técnicas Reunidas tiene centrada su actividad en sectores de crecimiento estable, que resisten bien a los ciclos que experimenta el precio del petróleo. Finalmente, la Agencia Internacional de la Energía estima en unos 70.000 millones de dólares anuales la inversión exclusivamente en refino.


La compañía está bien posicionada para aprovechar las oportunidades de este nuevo marco. Técnicas Reunidas está presente a lo largo de la cadena de valor de la energía y ha abordado un importante proceso de diversificación de proyectos y geografías que ha empezado a dar sus frutos y se refleja en la fortaleza y diversidad de la cartera.

**José Lladó Fernández-Urrutia**

# 2 TÉCNICAS REUNIDAS DE UN VISTAZO [G4-3]; [G4-6]; [G4-8]; [G4-9]

Técnicas Reunidas es un contratista internacional que se dedica a la ingeniería, diseño y construcción de todo tipo de instalaciones industriales para un amplio espectro de clientes de todo el mundo.

Sus principales áreas de negocio son:

<p><b>Petróleo y Gas Natural</b></p> 	<p><b>Energía</b></p> 	<p><b>Infraestructuras e Industrias</b></p> 
--	--	--

## Principales magnitudes en 2015

**4.188** Mill. de €  
de ingresos ordinarios  
(+33% Vs 2014)

**2.296** Mill. de €  
de compras a proveedores\*  
(22,5% a proveedores locales)

**9.215**  
profesionales de + de  
50 nacionalidades  
(+7,8% Vs 2014)

**86** Mill. de € de EBIT  
(- 45,4% Vs 2014)

**100%** asistencia a  
las reuniones del Consejo

**47%** de descenso en  
el número de accidentes  
registrables vs 2014

**356.840** GJ  
de consumo de energía en  
2015

**4,8** Mill. de € de  
inversión en I+D+I  
(+8,3% Vs 2014)

## PRESENCIA DE TR EN EL MUNDO Y PRINCIPALES ADJUDICACIONES EN 2015



Unidades de Etoxicación (ETO) y alcohol Guerbet en Louisiana para SASOL



Proyecto de gas para GASCO en Abu Dhabi



Refinería Al-Zour para KNPC



Planta de Gas Natural de FADHILI para Saudi Aramco



\* Cifra final considerando fechas de pedido y no de facturación.

\*\* Emisiones de alcance 1, 2 y 3. Nota: Para el alcance 3 únicamente se han contabilizado las emisiones pertenecientes a la categoría "viajes de empresa" para las oficinas de TR, INITEC y los proyectos de INITEC.

\*\*\* Colaboración con organizaciones en la promoción de la educación, la salud, iniciativas empresariales de carácter social así como programas en el ámbito de la cultura y la sociedad civil.



En sus 50 años de historia, Técnicas Reunidas ha diseñado y construido más de 1.000 plantas industriales en más de 50 países. Entre sus clientes se incluyen muchas de las principales compañías petroleras estatales y multinacionales.



**46.962 Ton.**  
de CO<sub>2</sub>eq emitidas\*\* en 2015

**+ 500.000 €**  
destinados a colaboraciones de tipo social\*\*\*

Más de **50 proyectos en marcha** actualmente en 30 países

**12.136 Mill. de €**  
de cartera a finales de 2015  
(+44% vs 2014)

**6.662 Mill. de €** en  
adjudicaciones en 2015  
(+48% Vs 2014)

**50% de recurrencia**  
en términos de proyectos  
adjudicados

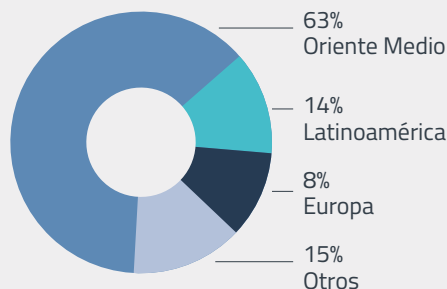
Quinto tren de gas (GT5) y de las instalaciones asociadas de la Refinería en Mina al-Ahmadi para KNPC



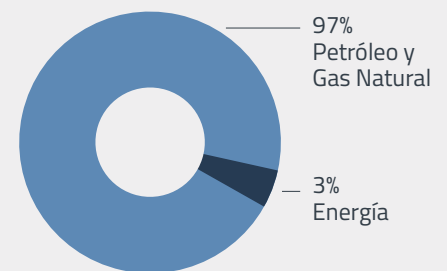
Campo petrolífero de Hail para ADOC



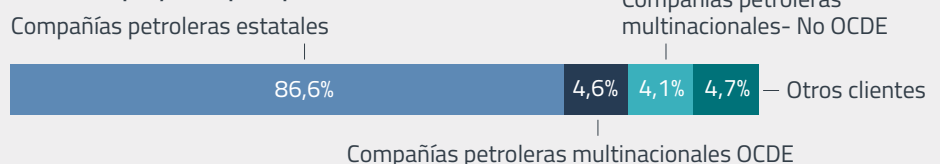
Cartera de proyectos por región [G4-8]

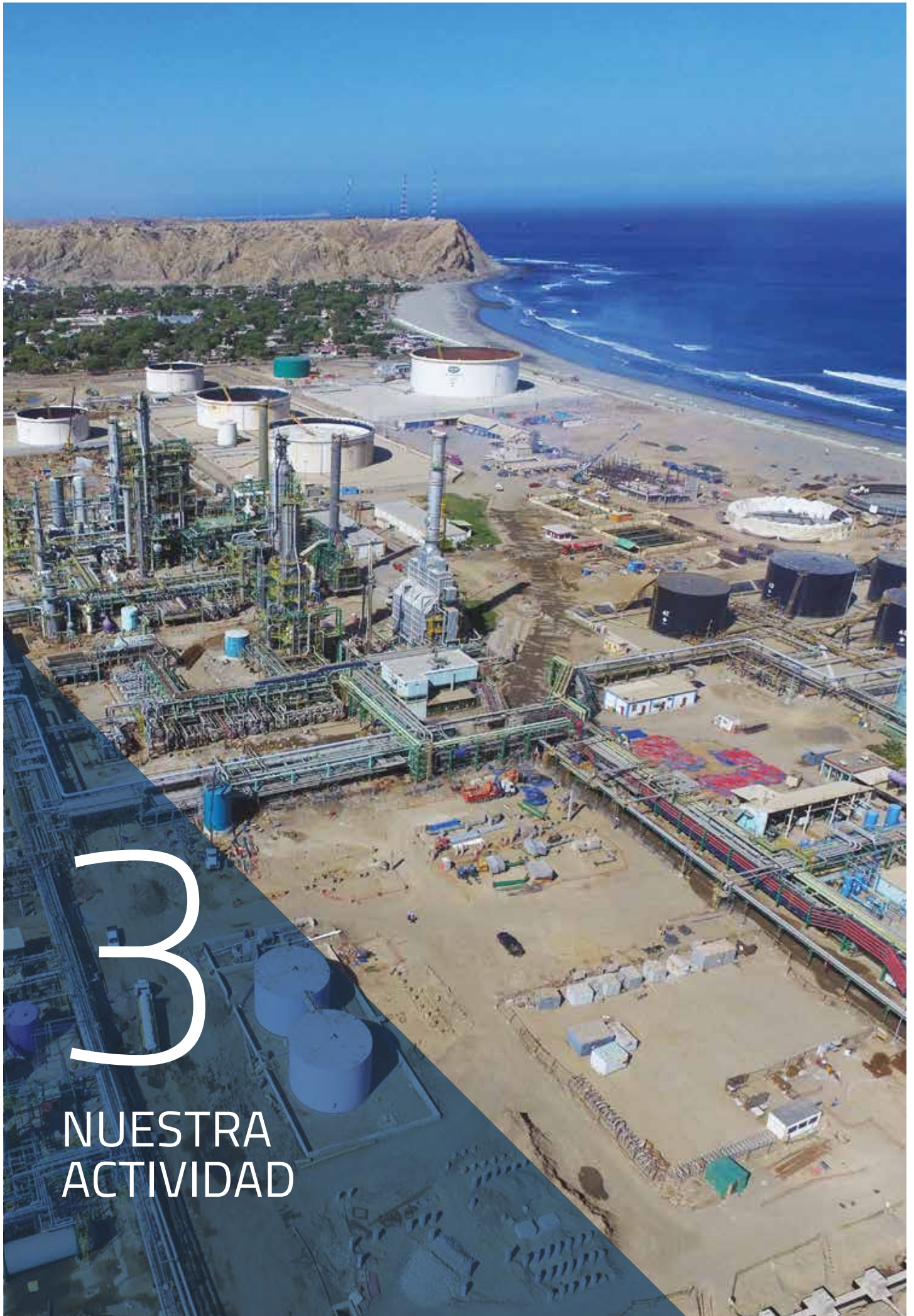


Cartera de proyectos por negocio [G4-8]



Cartera de proyectos por tipo de cliente [G4-8]





# 3

NUUESTRA  
ACTIVIDAD

## 3.1 ÁREAS DE NEGOCIO [G4-4]

### PETRÓLEO Y GAS NATURAL

El Área de Petróleo y Gas Natural supone el 89,4% de los ingresos ordinarios de la compañía. En 2015, su volumen de adjudicaciones ascendió a 6.662 millones de €.

Gran parte de estas adjudicaciones correspondieron a proyectos de tratamiento de gas lo que ha fortalecido la posición de Técnicas Reunidas como empresa de referencia en esta área, como ya lo era en refino y petroquímica.

Este negocio presta servicios de ingeniería y construcción de instalaciones en toda la cadena de valor del petróleo y gas natural. Además, la compañía cuenta con experiencia en equipos complementarios a estas instalaciones y proyectos para la mejora de eficiencia.



### PETRÓLEO Y GAS NATURAL

#### TIPOS DE PROYECTOS



#### Refino y Petroquímica (Downstream)

- Diseño y construcción, modernización y expansión de refinerías.
- Plantas petroquímicas de procesos para la producción de monómeros, polímeros y plásticos.
- Plantas químicas y unidades de fertilizantes.

#### Petróleo y Gas Natural (Upstream)

- Desarrollos que cubren toda la cadena de valor del gas natural (tratamiento, fraccionamiento, almacenamiento y transporte).
- Tratamientos primarios de petróleo a pie de pozo.

#### Desarrollos propios

Diseño, suministro y construcción de equipos de transferencia de calor.

#### PRINCIPALES MAGNITUDES



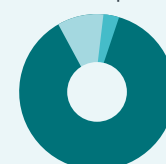
Más de **400** unidades de refino y 70 plantas de upstream y gas diseñadas y construidas en todo el mundo.

**6.662** Mill. de € en adjudicaciones en 2015.

**3.744,4** Mill. de € en ventas (28,2% de incremento respecto a 2014).

**12.136** Mill. de € en cartera (50% de incremento respecto a 2014).

% que supone los ingresos ordinarios de la compañía



89% Petróleo y Gas Natural

#### HITOS 2015

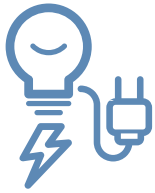


- Adjudicación por parte de Saudi Aramco de un contrato llave en mano para la planta de gas de Fadhili por un importe total de 3.000 millones de \$.
- Adjudicación por parte de Kuwait National Petroleum Company (KNPC) a un consorcio liderado por Técnicas Reunidas, de la ejecución de las unidades de proceso de la nueva refinería de Al-Zour en Kuwait por un importe total de 4.100 millones de \$. Igualmente, KNPC ha adjudicado a Técnicas Reunidas un contrato para la ejecución del quinto tren de gas (GT5) en la refinería de Mina Al-Ahmadi por importe de 1.400 millones de \$.
- Otras adjudicaciones destacadas fueron un contrato llave en mano por parte de Abu Dhabi Oil Company Limited (ADOC) para la producción temprana de crudo en la Isla de Mubarraz así como un contrato EPCM (Engineering, Procurement and Construction Management) para la construcción de dos unidades de Etoxilación (ETO) y Alcohol Gerbet para SASOL en Luisiana (EE. UU.).
- Entrega de los proyectos de Tüpras, Lukoil, Shah, Total, Gran Chaco y la primera unidad de Sadara, sumando entre todos casi 7.000 millones de \$.
- Asimismo, Técnicas Reunidas ha alcanzado progresos significativos durante el año en los proyectos de las refinerías de Talara en Perú y de STAR en Turquía.

## ENERGÍA [G4-4]

En 2015, el Área de Energía ha mejorado sus ventas hasta alcanzar los 320,8 millones de € gracias a adjudicaciones del ejercicio 2014 como los ciclos combinados de Polonia, Perú, Arabia Saudita, Bangladés y República Dominicana o la planta de cogeneración de Canadá.

El Área de Energía presta servicios de ingeniería y construcción de instalaciones industriales energéticas de diversa índole, habiendo participado hasta el momento en proyectos que representan más de 31.000MW en 25 países diferentes. La experiencia de la compañía abarca desde la realización de estudios de viabilidad o ingeniería básica y conceptual, hasta la ejecución completa de grandes y complejos proyectos llave en mano.



### ENERGÍA

#### TIPOS DE PROYECTOS



##### Plantas de Combustible Fósil

- Instalaciones de generación de electricidad mediante combustibles fósiles con diversas tecnologías, entre ellas ciclos combinados y cogeneración.

##### Otras plantas de energía

- Centrales nucleares (contratista principal de ingeniería; desmantelamientos e instalaciones de gestión de residuos nucleares; diseño y suministro de equipos de transferencia de calor).
- Tratamiento y/o valorización de biomasa y residuos (generación eléctrica y/o térmica).

#### PRINCIPALES MAGNITUDES



**24.000MW**

de potencia instalada en ciclos combinados y más de 50 proyectos de cogeneración.

Técnicas Reunidas ha participado en el **desarrollo de más de 20 plantas nucleares** en todo el mundo.

**Más de 40 años de experiencia en centrales eléctricas.**

**320,8 Mill. de €**

en ventas (129,8% de incremento respecto a 2014).

**370 Mill. de €**

en cartera\* (38% de reducción respecto a 2014).

% que supone de los ingresos ordinarios de la compañía



8%  
Energía

\*Esta cifra incluye la cartera conjunta de las Divisiones de Energía e Infraestructuras y Medio Ambiente.

#### HITOS 2015



- A lo largo de 2015 Técnicas Reunidas llevó a cabo progresos significativos en los proyectos de ciclo combinado de Los Mina para AES Dominicana en República Dominicana, la planta de cogeneración para Fort Hills en Canadá y la planta de ciclo combinado para Ashuganj Power Station Company en Bangladesh.
- Otros proyectos destacados en marcha son la Planta de Gasificación Integrada en Ciclo Combinado de Jazan (Arabia Saudí), el Nodo Energético del Sur (Perú) y la Central Térmica de Turow (Polonia).

## INFRAESTRUCTURAS E INDUSTRIAS [G4-4]

El área de Infraestructuras e Industrias ha aumentado sus ingresos en 2015 hasta los 122,7 millones de € gracias, entre otros, al progreso de los nuevos proyectos adjudicados en el ámbito de la desalación, el desarrollo de planes hidrográficos.



Dentro de esta División, Técnicas Reunidas lleva a cabo proyectos como los siguientes:

### INFRAESTRUCTURAS E INDUSTRIAS

#### TIPOS DE PROYECTOS



##### Infraestructuras y medio ambiente

- Ecología.
- Agua.
- Aeropuertos.
- Transporte aéreo y terrestre.
- Puertos y costas.
- Arquitectura.
- Edificación y urbanismo.

##### Desarrollos propios

- Investigación y desarrollo de procesos industriales y tecnologías para fabricar fertilizantes y ácido nítrico a través de la filial ESPINDESA.
- Desarrollo de tecnologías propias en el área de Hidrometalurgia y Electroquímica (recuperación de metales y otros procesos electroquímicos).

#### PRINCIPALES MAGNITUDES



ESPINDESA ha construido

**50 plantas industriales** en 15 países diferentes.

La compañía cuenta con un centro tecnológico en el área de hidrometalurgia y electroquímica, a través del que desarrolla tecnologías participando en proyectos de I+D+I nacionales y europeos.

Más de **300.000 ton.** de Zinc se producen cada año en todo el mundo bajo licencia de TR ZincexTM.

**122,7 Mill. de €** en ventas (39,5% de incremento respecto a 2014).

% que supone de los ingresos ordinarios de la compañía



3%

Infraestructuras e industrias

#### HITOS 2015



- Técnicas Reunidas ha avanzado en la ejecución de proyectos como la explotación de una planta de desalinización de agua de mar en Perth (Australia), el diseño y construcción del sistema de toma de agua de la nueva planta de tratamiento de aguas residuales en Darsait (Omán) y la conversión de los planes de acción de cuencas hidrográficas en planes de gestión en Turquía.
- La compañía está ejecutando bajo la modalidad llave en mano (lump sum turn key) la rehabilitación y ampliación de la terminal industrial del Puerto Sur de Aqaba (Jordania) para el cliente Jordan Industrial Ports Company.

## 3.2 ENTORNO DE OPERACIÓN [G4-2]

Técnicas Reunidas opera en un entorno complejo en continua evolución. Diversas tendencias, tanto en el mercado como en otros ámbitos relacionados con la actividad, podrían afectar al desempeño de la compañía en los próximos años.

Técnicas Reunidas analiza estas tendencias y define actuaciones para adaptarse a ellas y aprovechar las oportunidades emergentes.

### ENTORNO DE MERCADO

Diversos factores como la caída en los precios del petróleo, la desaceleración de la economía China, la crisis geopolítica o la crisis económico-financiera de los países emergentes han configurado un entorno de operación complejo para la compañía y, en general, para la economía mundial.

Pese a todo, el modelo de negocio de Técnicas Reunidas se ha mostrado sólido, lo que ha permitido atender las necesidades de sus clientes y aprovechar las oportunidades existentes, tanto en el ámbito del *downstream*, como en el del tratamiento del gas que se han mostrado como los sectores menos sensibles al recorte de la inversión.

El sector del petróleo y gas se ha visto afectado, además, por un cambio en las perspectivas de demanda y de producción energética. Aunque las inversiones en la industria del petróleo y el gas se enfocan a largo plazo, otros factores como la adaptación a nuevas normativas ambientales, la necesidad de renovar las infraestructuras y el desarrollo social siguen siendo razones que sustentan la inversión del sector a corto plazo. Sin embargo, estos factores han tenido un menor peso en el último ejercicio.

A medio y largo plazo, los principales organismos oficiales del sector estiman un crecimiento sostenido de la demanda energética, impulsado por el aumento de la población y el PIB mundial, entre otras causas. Este incremento de la demanda se producirá también en otros mercados relacionados con la actividad de Técnicas Reunidas como el de productos agrícolas y fertilizantes.

La compañía está bien posicionada para aprovechar las oportunidades de este nuevo marco. Técnicas Reunidas está presente a lo largo de la cadena de valor de la energía y ha abordado un importante proceso de diversificación de proyectos y geografías que ha empezado a dar sus frutos y se refleja en la fortaleza y diversidad de la cartera.

### UN ENTORNO DE MERCADO COMPLEJO EN CONTINUA EVOLUCIÓN

#### ENTORNO DE MERCADO EN 2015

##### Desplome de los precios del crudo

La caída del precio del petróleo ha provocado recortes en los planes de inversión en actividades de exploración y producción lo que ha repercutido en el sector de servicios del petróleo con retrasos o cancelaciones de proyectos.

##### Desaceleración económica

El menor crecimiento de la economía China así como la crisis económico-financiera de los países emergentes, ha afectado las perspectivas de la demanda en el corto plazo en algunos mercados potenciales para la compañía.

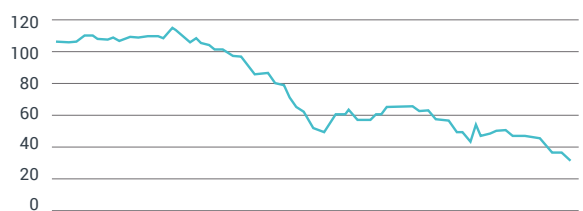
##### Sobreoferta de producción en el mercado

La creciente producción de petróleo y gas natural en EE. UU. por el desarrollo del fracking, el mantenimiento del ritmo de producción en la OPEP, el levantamiento de las sanciones a Irán junto a la reducción de la demanda en diversas economías han provocado esta situación de sobreoferta.

##### Retraso en el desarrollo de proyectos energéticos

Las dificultades en el acceso a la financiación y la espera por parte de algunos clientes a una recuperación económica que asegure la viabilidad de los proyectos energéticos ha retrasado su desarrollo en algunos casos.

Evolución del precio del petróleo 2014-2015 (\$/Barril Brent)



En.14 Abr.14 Jul.14 Oct.14 En.15 Abr.15 Jul.15 Oct.15 Jan.16

Fuente: Bloomberg

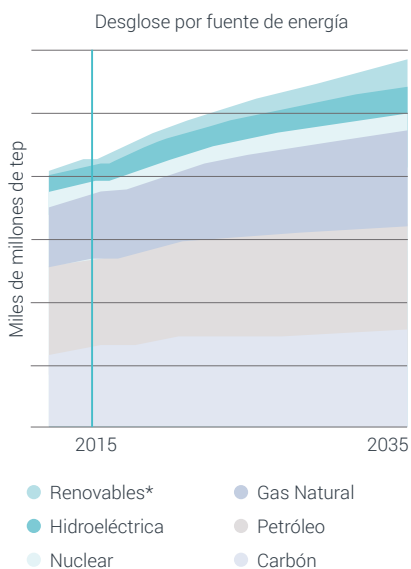
EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA EN LOS MERCADOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE TÉCNICAS REUNIDAS EN LAS PRÓXIMAS DÉCADAS [G4-2]

CONSUMO GLOBAL DE ENERGÍA

El consumo energético global aumentará un 32,4% en el periodo 2015-2035, fundamentalmente en regiones como India, China y países No-OCDE.

Las energías renovables y el gas natural serán las fuentes cuyo consumo tendrá un mayor crecimiento (240% y 42% respectivamente). La nuclear crecerá un 33% y el carbón un 20%.

Evolución del consumo energético mundial 2015-2035.



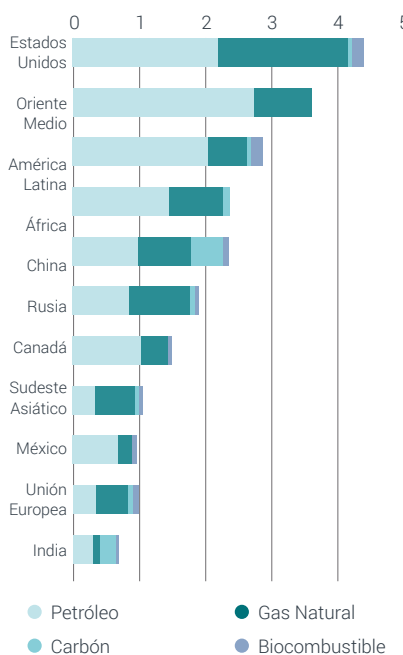
\*Incluido biocombustibles  
Fuente: BP Energy Outlook

INFRAESTRUCTURAS ENERGÉTICAS

Para satisfacer la nueva demanda se requerirá una inversión equivalente al 2% del PIB mundial en las dos próximas décadas (hasta 2040).

En este periodo 2015-2040 la inversión total alcanzará los 68 billones de dólares de los cuales el 37% será para infraestructuras e instalaciones de gas natural y petróleo, el 29% para el abastecimiento de energía (incluyendo transmisión y distribución), el 32% para medidas de eficiencia energética y el 2% restante se destinará al carbón y los biocombustibles.

Inversión en el abastecimiento de energía primaria por región 2015-2040



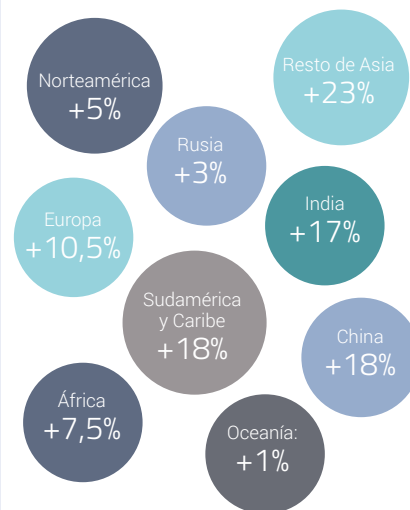
Fuente: WEO2015. Datos para New Policies scenario.

DEMANDA DE PRODUCTOS QUÍMICOS Y FERTILIZANTES

El incremento de la demanda impulsará un aumento en la producción mundial de productos petroquímicos y orgánicos a un ritmo del 3,4% anual hasta 2024.

Por su parte, la demanda mundial de nitrógeno para fertilizantes se incrementará un 5,6% hasta 2018 impulsado fundamentalmente por regiones como China, Sudamérica y la India.

Origen del incremento de demanda de nitrógeno para fertilizantes 2014-2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de American Chemistry Council y FAO.

# OTROS ÁMBITOS RELACIONADOS CON LA OPERACIÓN

Más allá de la evolución del mercado, la actividad de la compañía podría verse afectada por factores relacionados con otros ámbitos de la operación.

## ADAPTACIÓN DE TÉCNICAS REUNIDAS A LAS TENDENCIAS EN DIFERENTES ÁMBITOS RELACIONADOS CON LA OPERACIÓN.



	ENTORNO FINANCIERO	EXIGENCIAS AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD LABORAL	INNOVACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS
TENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos modelos de contratación y ejecución que dilatan los cobros de los clientes.</li> <li>Incremento del apetito fiscal de los gobiernos para compensar déficits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creciente presencia de Técnicas Reunidas en países con estándares ambientales y de seguridad menos restrictivos.</li> <li>Modificación de las normativas sobre certificaciones ambientales y aparición de nuevas certificaciones en el ámbito de la salud y seguridad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en la aceptación social del uso de materias primas sostenibles y creciente interés por el uso de unidades de almacenamiento energético más eficientes y la gestión de redes.</li> <li>Oportunidades asociadas a la mejora de los procesos de reciclaje de metales lo que incrementará su atractivo frente a la extracción desde fuentes minerales.</li> </ul>
¿CÓMO ESTÁ PREPARADA LA COMPAÑÍA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de las líneas de financiación de circulante o disponible.</li> <li>Desarrollo de políticas encaminadas a una asignación adecuada de los beneficios a los países en los que se generan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refuerzo del sistema de evaluación de la capacidad de proveedores locales y realización de auditorías internas.</li> <li>Actualización y adaptación de las tecnologías propias a los nuevos requerimientos ambientales.</li> <li>Anticipación a la publicación de nuevas regulaciones para cumplir con los máximos estándares de exigencia en medio ambiente y seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad técnica en áreas prometedoras en I+D (electroquímica, hidrometalurgia, reciclado de contenidos valiosos, bio-tecnologías de proceso y almacenamiento de energía).</li> <li><i>Expertise</i> para integrar las necesidades de los clientes y las capacidades de subcontratistas, proveedores y socios generando sinergias y manteniendo la innovación permanente.</li> </ul>



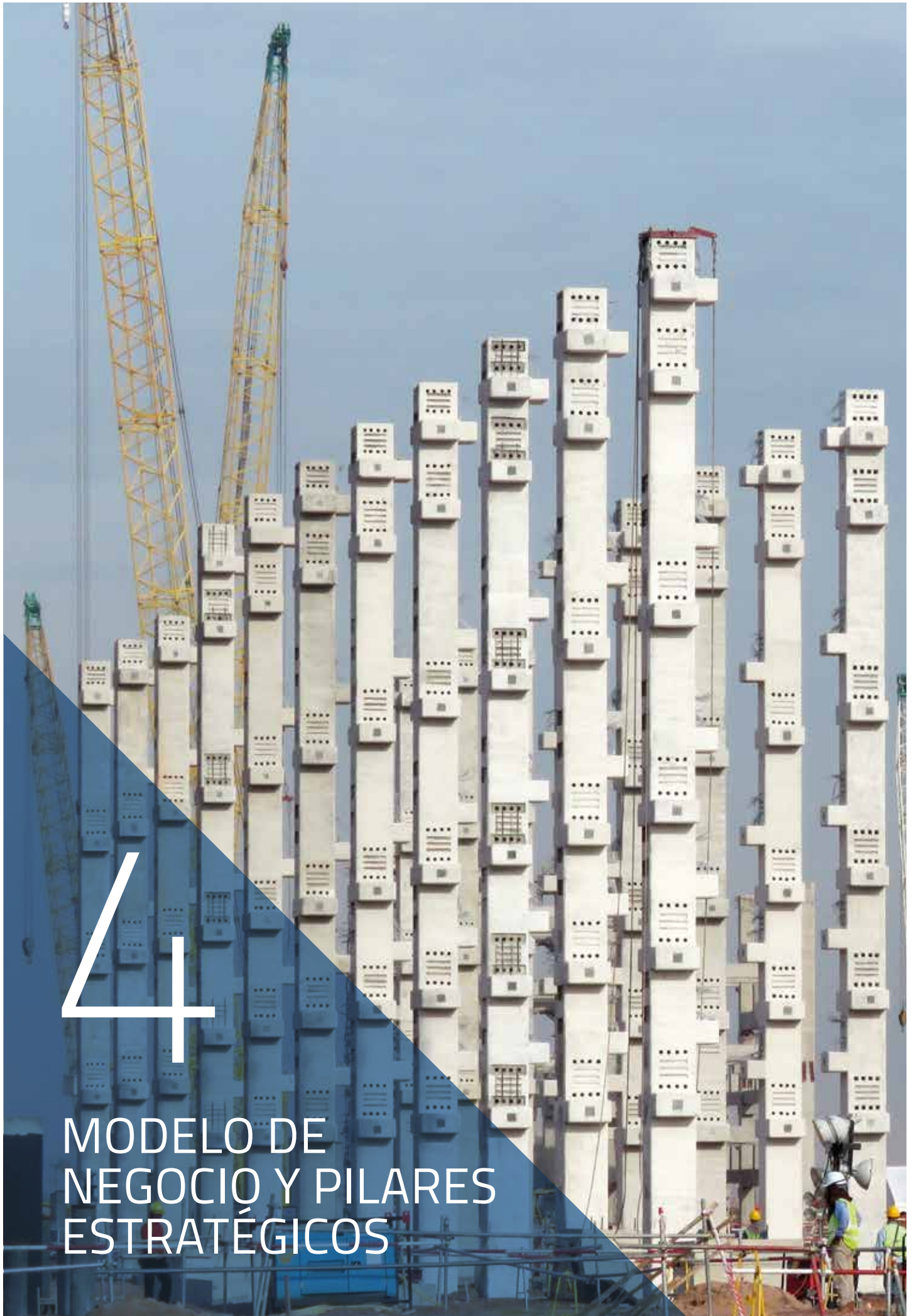


A través de distintas actuaciones, Técnicas Reunidas ha configurado un modelo de negocio que garantiza su resiliencia y su capacidad de adaptación a los cambios que plantea este nuevo marco.



	ÉTICA, GOBIERNO Y RSC	CADENA DE SUMINISTRO	RECURSOS HUMANOS
TENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificación de la actividad de los órganos de gobierno corporativo y necesidad de reforzar los sistemas de control interno y la gestión de riesgos.</li> <li>• Necesidad de asegurar un tratamiento equitativo de los accionistas y de tomar en consideración las preocupaciones del resto de los grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja demanda en el sector lo que aumenta la agresividad en las negociaciones y el riesgo de prácticas poco éticas.</li> <li>• Continuada falta de demanda lo que puede reducir capacidad del mercado proveedor y un creciente riesgo de pérdida de calidad y retrasos en los suministros.</li> <li>• Volatilidad de materias primas y divisas que puede generar variaciones de precio durante el proceso de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la internacionalización de la actividad de la compañía.</li> </ul>
¿CÓMO ESTÁ PREPARADA LA COMPAÑÍA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo del papel de las comisiones del Consejo, introducción de la figura del Consejero Independiente Coordinador e incremento de los medios en los sistemas de control interno.</li> <li>• Desarrollo de una documentación interna alineada con las mejores prácticas de gobierno corporativo.</li> <li>• Creación de canales de comunicación con los principales grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del proceso de adjudicación por la Dirección para asegurar su transparencia.</li> <li>• Refuerzo de la presencia de la compañía en los talleres del proveedor durante la fabricación de equipos.</li> <li>• Implantación durante el proceso de adjudicación de indicadores de precios históricos del material junto con factor de corrección por mercado spot.</li> <li>• Petición de oferta al mercado proveedor global y con divisa múltiple.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Multipaís: Adaptación de las políticas internas a normativas laborales y fiscales locales, así como a la cultura local mediante una gestión directa de nuestros empleados expatriados desde los países de destino.</li> <li>• La sociedad dispone de las herramientas precisas para analizar el mercado laboral de forma continua y localizar profesionales disponibles y de alto nivel.</li> </ul>





# 4

## MODELO DE NEGOCIO Y PILARES ESTRATÉGICOS

## 4.1 MODELO DE NEGOCIO Y CADENA DE VALOR

Técnicas Reunidas es una compañía dedicada a las actividades de ingeniería, diseño y construcción de todo tipo de instalaciones industriales.

Su modelo de negocio se asienta en el empleo de una serie de recursos y valores diferenciales para generar valor entre accionistas y otros grupos de interés.



Empleando diversos recursos...

... a lo largo de sus actividades...

**PERSONAS**

- Equipo multicultural y adaptación a distintos mercados.
- Flexibilidad, orientación al cliente y prioridad en la seguridad.

**CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA**

- *Golden Rules\**.
- Gran experiencia en proyectos EPC.
- Tecnologías propias y disponibilidad de un centro tecnológico.

**CAPITAL FINANCIERO**

- Balance saneado.
- Políticas de cobertura riesgo-divisa.

**MATERIALES Y ENERGÍA**

- Integración de la sostenibilidad y de la gestión ambiental a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.

**RELACIONES**

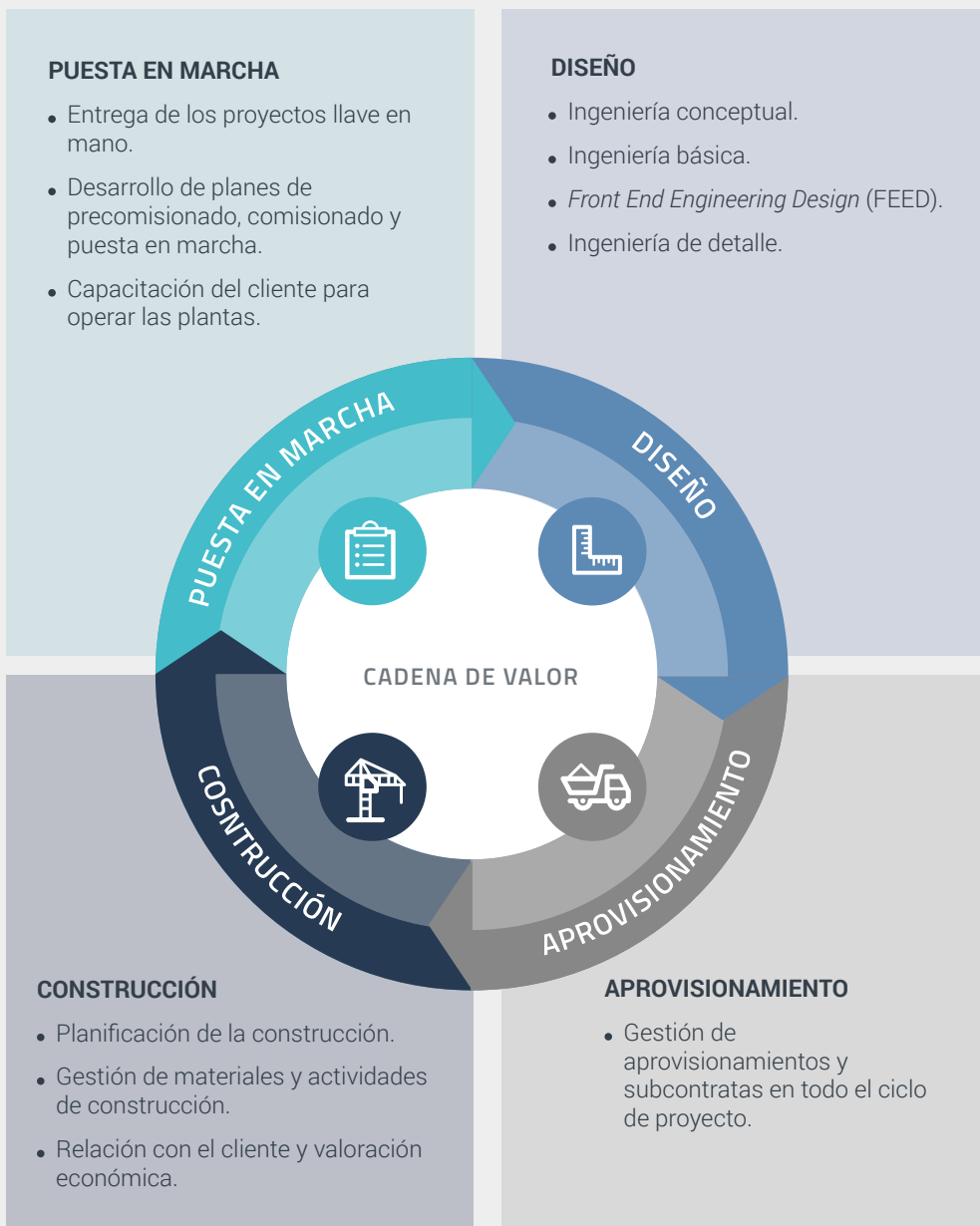
- Relación histórica con proveedores y contratistas y estricto proceso de homologación y seguimiento.
- Diálogo permanente con comunidades locales.

**PUESTA EN MARCHA**

- Entrega de los proyectos llave en mano.
- Desarrollo de planes de precomisionado, comisionado y puesta en marcha.
- Capacitación del cliente para operar las plantas.

**DISEÑO**

- Ingeniería conceptual.
- Ingeniería básica.
- *Front End Engineering Design (FEED)*.
- Ingeniería de detalle.



**CONSTRUCCIÓN**

- Planificación de la construcción.
- Gestión de materiales y actividades de construcción.
- Relación con el cliente y valoración económica.

**APROVISIONAMIENTO**

- Gestión de aprovisionamientos y subcontratas en todo el ciclo de proyecto.

Valores diferenciales de Técnicas Reunidas

**KNOW-HOW**

Dispone de Golden Rules\* que permiten operar de forma homogénea en todas las geografías.

**FLEXIBILIDAD**

La experiencia y la estructura operativa facilita la toma de decisiones rápida, la aproximación a diferentes tecnologías y la respuesta a cambios inesperados en los proyectos.

**INNOVACIÓN**

Considera la innovación a lo largo de su cadena de valor como una palanca clave que permite ofrecer a los clientes productos de mayor valor añadido.

**CREDIBILIDAD**

Cumple siempre los compromisos y requisitos que asume con sus clientes.

\* Las *Golden Rules* de Técnicas Reunidas recogen a través de una serie de normas internas y procedimientos la forma de operar de la compañía. Basadas en el conocimiento acumulado en 55 años de historia aseguran que la gestión de los proyectos se beneficia de las mejores prácticas y lecciones aprendidas. Igualmente, garantizan que la compañía desarrolla sus actividades según un mismo esquema en todas sus geografías y operaciones.

... Técnicas Reunidas genera valor para sus accionistas, clientes y otros grupos de interés

**ACCIONISTAS**

- Orientación de su actividad a la generación de valor.

**CLIENTES**

- Adaptación a sus necesidades y cumplimiento de compromisos.
- Garantía de satisfacción y recurrencia.

**COMUNIDAD LOCAL**

- Generación de riqueza en el entorno (empleo, desarrollo de capacidades, etc).

**PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS**

- Generación de negocio y fomento de su innovación.
- Apoyo a su internacionalización.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Ofrece un valor añadido a sus clientes apoyándoles en la obtención de fondos para financiar sus inversiones, innovando en los modelos comerciales y asumiendo riesgo en los proyectos (Lump Sum Turn key).

## 4.2 PILARES ESTRATÉGICOS

La Estrategia del Grupo Técnicas Reunidas se asienta sobre tres pilares fundamentales: Diversificación, Metodología probada y Calidad en la Ejecución.

- La **Diversificación** referida tanto a tipología de plantas, áreas geográficas y clientes.

El Grupo dispone de un *know-how* que le permite acometer, con tecnologías propiedad de múltiples proveedores y licenciantes, plantas de muy diversa naturaleza, entre las que se incluyen las más sofisticadas, que sólo algunos competidores de primer nivel pueden construir.

Asimismo, la diversificación geográfica permite no sólo una distribución equilibrada de la cartera de proyectos, sino que ciclos de baja actividad de determinadas geografías se compensen focalizando el esfuerzo del grupo en áreas en las que la actividad se mantiene.

También, contar con una amplia base de clientes evita la concentración de riesgos, pero a su vez permite al grupo poder acceder a aquel tipo de cliente que se encuentra en fases intensivas de inversión. En ese sentido una distribución adecuada entre clientes NOC (*National Oil Companies*) e IOC (*Integrated Oil Companies*), que utilizan diferentes criterios al seleccionar sus inversiones, garantiza un flujo de negocio en diferentes coyunturas económicas.

- La **Metodología** probada se hace tangible a través del conjunto de referencias de proyectos ya ejecutados, así como mediante los procedimientos de ingeniería y construcción del Grupo que los clientes conocen y verifican en las fases de adjudicación de los proyectos.

Este *know-how* tecnológico y logístico no sólo permite la adjudicación de proyectos sino que actúa como barrera de entrada de competidores en proyectos de mayor valor añadido.

- La **Calidad en la ejecución** permite cumplir las expectativas del cliente en términos de plazos de entrega y funcionamiento de la planta conforme a especificaciones.

La satisfacción del cliente genera la dinámica de ser invitado de forma recurrente a participar en futuros proyectos de ese cliente u otros proyectos de naturaleza similar desarrollados por otros clientes en otras geografías.



# 5

## GESTIÓN RESPONSABLE

## 5.1 MODELO DE GOBIERNO

El modelo de gobierno de Técnicas Reunidas respalda con solidez las actividades realizadas por la compañía, aportando credibilidad y confianza a sus grupos de interés.



### PRINCIPALES INDICADORES

INDICADOR	Dato 2015	Evolución 2013-2015
Consejeros Independientes (%)	58,3%	***
Recomendaciones del Código de Buen Gobierno adoptadas (%)*	93%	N.A
Unidades de negocio analizadas desde la perspectiva de la ética e integridad (%) <sup>[G4-S03]</sup>	100%	N.A
Voto en contra de los puntos del orden del día en la Junta General (%)**	<1%	***



### HITOS EN 2015

- Desarrollo de normativa interna como el Código de Conducta o el Plan de Prevención de Delitos, para su adecuación a las modificaciones del Código Penal.
- Adaptación de la normativa interna a los cambios legislativos en materia de gobierno corporativo (Ley de Sociedades de Capital y Código de Buen Gobierno\*).
- Nombramiento del Consejero Independiente Coordinador.
- Refuerzo del procedimiento de evaluación del Consejo y sus Comisiones.
- Aprobación del Plan de Sucesión.
- Alto porcentaje de voto a favor de los puntos del orden del día en la Junta General\*\*.

\* Porcentaje de recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas emitido por la CNMV en 2015 que TR cumple total o parcialmente. Se excluyen del cálculo aquellas recomendaciones que no aplican a la compañía.

\*\* Descontando los votos correspondientes a la autocartera. Se trata de uno de los menores porcentajes del Ibex-35 en aquellos puntos especialmente conflictivos, tales como la remuneración de los administradores.

\*\*\* El porcentaje de consejeros independientes y el porcentaje de voto en contra de los puntos del orden del día en la Junta General se han mantenido con el mismo valor entre 2013 y 2015.





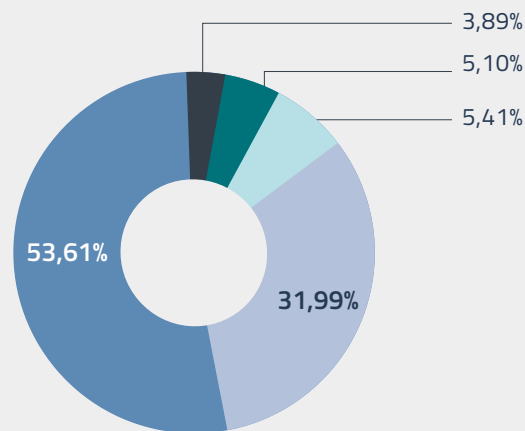
## ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD <sup>[G4-7]</sup>

El capital social de Técnicas Reunidas está constituido por 55.896.000 acciones. Un 53,61% corresponde a accionistas minoritarios. El Consejo de Administración, por su parte, ostenta un 37,26% de las mismas.

En Técnicas Reunidas confían accionistas de todo el mundo. Más de un 70,11% de nuestros 24.652 accionistas provienen de fuera de España.

Las acciones de Técnicas Reunidas cotizan en el mercado continuo español, formando parte del selectivo IBEX-35

Estructura del Capital Social de Técnicas Reunidas



- Resto de Accionistas
- Acciones propias
- Aragonesas Promoción de Obras y Construcciones, S. L.
- Chase Nominee
- Araltec, S.L.



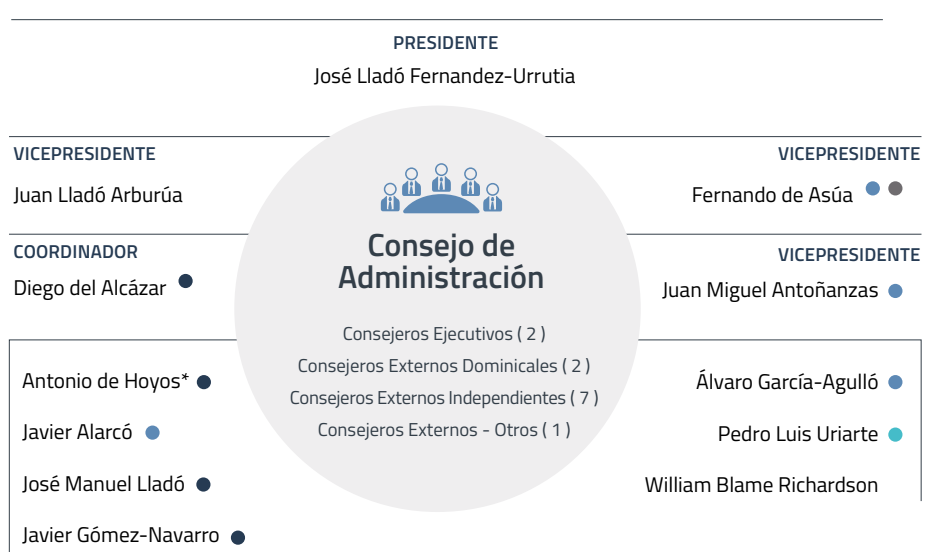
# COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

[G4-34]; [G4-38]; [G4-39]; [G4-40]; [G4-42]; [G4-44]; [G4-45]; [G4-46]; [G4-49]; [G4-51]; [G4-52]; [G4-LA12]

## ESTRUCTURA DE GOBIERNO

El Gobierno de la compañía se gestiona a través de la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración y sus dos comisiones delegadas (Comité de Auditoría y Control y Comisión de Nombramientos y Retribuciones). Tanto el Consejo como sus Comisiones cuentan con una mayoría de consejeros independientes en su composición. Además, los presidentes de las comisiones son independientes.

### Composición del Consejo de Administración de Técnicas Reunidas



### Consejero independiente coordinador

El Consejo cuenta con un Consejero Coordinador Independiente (Diego del Alcázar) que se encuentra facultado para:

- Solicitar la convocatoria del Consejo.
- Incluir nuevos puntos en el orden del día de un Consejo convocado.
- Coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos.
- Dirigir, en su caso, la evaluación periódica del Presidente.

**Comisiones:** ● Auditoría y Control ● Nombramientos y Retribuciones ● Presidente Comité Auditoría y Control ● Presidente Comisión de Nombramientos y Retribuciones

MIEMBROS DEL CONSEJO	CARGO	CONDICIÓN	PRIMER NOMBRAMIENTO	ÚLTIMO NOMBRAMIENTO
José Lladó Fernández-Urrutia	Presidente	Ejecutivo	10/05/2006	22/06/2011
Juan Lladó Arburúa	Vicepresidente	Ejecutivo	10/05/2006	22/06/2011
Juan Miguel Antoñanzas Pérez-Egea	Vicepresidente	Independiente	10/05/2006	22/06/2011
Fernando De Asúa Álvarez	Vicepresidente	Independiente	10/05/2006	22/06/2011
Antonio De Hoyos González*	Consejero	Independiente	10/05/2006	22/06/2011
Álvaro García-Agulló Lladó	Consejero	Dominical	10/05/2006	22/06/2011
José Manuel Lladó Arburúa	Consejero	Dominical	10/05/2006	22/06/2011
Javier Gómez-Navarro Navarrete	Consejero	Independiente	10/05/2006	22/06/2011
Javier Alarcó Canosa	Consejero	Independiente	22/06/2007	26/06/2012
Diego Del Alcázar y Silvela	Consejero	Independiente	25/03/2010	22/06/2011
Pedro Luis Uriarte Santamarina	Consejero	Independiente	22/06/2011	22/06/2011
William Blaine Richardson	Consejero	Externo - Otros	22/06/2011	22/06/2011

\* Con fecha de 7/3/2016, Técnicas Reunidas ha comunicado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores el nombramiento de Petra Mateos-Aparicio como consejera y miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en sustitución de Antonio de Hoyos.


## Comisiones delegadas <sup>[G4-34]; [G4-38]; [G4-39]; [G4-40]; [G4-42]; [G4-45]; [G4-46]; [G4-49]; [G4-51]; [G4-52]</sup>

Las comisiones delegadas monitorizan algunas materias clave para la compañía y sus accionistas. Ambas han visto reforzadas sus competencias a raíz de la modificación de la Ley de Sociedades de Capital.

<p><b>PRESIDENTE COMITÉ</b> Pedro Luis Uriarte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fernando de Asúa ●</li> <li>Javier Alarcó ●</li> <li>Pedro Luis Uriarte ●</li> <li>Juan Miguel Antoñanzas ●</li> <li>Álvaro García-Agulló ●</li> </ul>	 <p><b>Comité de Auditoría y Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consejeros Externos Independientes ( 4 )</li> <li>● Externo Dominical Consejero ( 1 )</li> </ul>	<p><b>PRESIDENTE COMISIÓN</b> Fernando de Asúa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Antonio de Hoyos ●</li> <li>Diego Del Alcázar ●</li> <li>Fernando de Asúa ●</li> <li>Javier Gómez-Navarro ●</li> <li>José Manuel Lladó ●</li> </ul>	 <p><b>Comisión de Nombramientos y Retribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consejeros Externos Independientes (4)</li> <li>● Consejero Externo Dominical (1)</li> </ul>
--	---	---	---

<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la efectividad de los sistemas de control interno o de gestión de riesgos.</li> <li>• Asegurar que la compañía dispone de las políticas, procesos y controles necesarios para gestionarlos.</li> <li>• Implantación del Modelo de Prevención de Delitos que abarca toda la actividad de la compañía a nivel internacional.</li> </ul>	<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la idoneidad de los miembros del Consejo para el desempeño de su gestión.</li> <li>• Determinar las políticas retributivas de consejeros y directivos necesarias para alinear el interés a largo plazo de gestores y accionistas.</li> <li>• Evaluar el desempeño del Consejo de Administración contando con la asistencia de un tercero independiente de reconocido prestigio.</li> </ul>
--	--

 Para más información sobre los Órganos de Gobierno y el perfil de los Consejeros de TÉCNICAS REUNIDAS, consulte el Informe Anual de Gobierno Corporativo ([www.tecnicasreunidas.es](http://www.tecnicasreunidas.es))

## Principales temas abordados por el consejo y sus comisiones <sup>[G4-44]</sup>

El Consejo de Administración y sus Comisiones Delegadas celebraron en 2015 un total de 20 reuniones que contaron con un 100% de asistencia. Entre otros, los principales temas que abordaron fueron los siguientes:

**ACCIONES CONJUNTAS DEL CONSEJO Y SUS COMISIONES**

- Formulación de Cuentas Anuales e Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- Adaptación documental y de estructura corporativa a la nueva Ley de Sociedades de Capital.
- Coyuntura del negocio en los distintos ámbitos de actividad.
- Nombramiento del Consejero Coordinador.
- Seguimiento de las inspecciones fiscales a las que se somete la compañía.
- Análisis de riesgos que puedan afectar a Técnicas Reunidas (Estratégicos, Emergentes, Operativos, Financieros, Jurídicos o Fiscales).
- Deberes de transparencia que afectan a la compañía.
- Independencia de los auditores externos.
- Plan Estratégico y Estatutos de Auditoría Interna.
- Elaboración del Plan de Sucesión.
- Contratos de los consejeros ejecutivos.
- Informe de evaluación del Consejo de Administración.
- Benchmarking sectorial del IBEX35 sobre la estructura e importe de los sistemas retributivos en los órganos de administración.
- Novedades retributivas para consejeros y directivos en 2015.
- Retribución de Vicepresidente Ejecutivo y Consejero.

## MODELO DE RETRIBUCIÓN Y DESEMPEÑO <sup>[G4-51]; [G4-52]</sup>

El modelo de retribución del Consejo y altos ejecutivos de la compañía consta de un componente fijo y otro variable. La política que lo establece se basa en los principios indicados en la siguiente figura.

### Retribución del máximo órgano de gobierno y altos ejecutivos

PRINCIPIOS GENERALES	COMPONENTES DE LA RETRIBUCIÓN
Retribución de la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo de consejero exige, ofreciendo incentivos para su dedicación, pero sin comprometer su independencia.	<b>COMPONENTE FIJO DE LA RETRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenencia al Consejo: 55.478€.</li> <li>• Pertenencia a las Comisiones: 15.384€.</li> <li>• Dieta por asistencia al Consejo: 2.500€.</li> <li>• Dieta por asistencia al Comité de Auditoría y Control: 2.500€.</li> <li>• Dieta por asistencia a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones: 5.000€.</li> </ul>
Retribución de la dedicación efectiva del consejero.	
Retribución moderada en función de las exigencias del mercado.	<b>COMPONENTE VARIABLE DE LA RETRIBUCIÓN</b> <p>El componente variable de la retribución es aplicable a los consejeros ejecutivos, en función de parámetros como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación en el período.</li> <li>• Volumen de cartera de pedidos.</li> <li>• Ingresos.</li> <li>• Beneficios.</li> <li>• Retribución del accionista durante el período.</li> </ul>
Atracción, retención y motivación de los consejeros con perfiles profesionales destacados y apropiados para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la Sociedad.	
 <p>Para más información sobre la retribución del Consejo y altos ejecutivos, consulte el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas (<a href="http://www.tecnicasreunidas.es">www.tecnicasreunidas.es</a>).</p>	

## MODELO DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO DE LA COMPAÑÍA

El modelo de gobierno de Técnicas Reunidas se apoya fundamentalmente en tres normas internas como son el Código de Conducta, el Manual de Prevención y Respuesta ante Delitos y la Política de Cumplimiento Legal (en proceso de implantación).

Este modelo se basa en la normativa aplicable a la actividad de Técnicas Reunidas, tanto como sociedad anónima como, singularmente, en su condición de entidad cotizada. Adicionalmente, la compañía toma en consideración la llamada "soft-law", recomendaciones en materia de gobierno que, pese a no ser vinculantes, constituyen referencias reconocidas en este ámbito.

### PRINCIPALES NORMAS INTERNAS DE BUEN GOBIERNO

1. CÓDIGO DE CONDUCTA
2. MANUAL DE PREVENCIÓN Y RESPUESTA ANTE DELITOS
3. POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO PENAL

Técnicas Reunidas cumple el 93% de las Recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV

## Adaptación del modelo de gestión a factores externos

La compañía realiza de forma constante un seguimiento de factores emergentes que podrían afectar a su modelo de gestión. Ello permite adoptar medidas en caso necesario, así como definir la estrategia futura a impulsar.

En 2015, tuvieron lugar diversos cambios normativos que obligaron a adoptar las normas internas indicadas anteriormente.

### Factores externos en 2015 con incidencia en el modelo de gobierno de la compañía

PRINCIPALES FACTORES
Cambios normativos en materia societaria y penal (Modificación del Código Penal).
Aprobación de un nuevo Código de Buen Gobierno de la CNMV.
Refuerzo de las competencias de los Comités de Auditoría y Control y Comisión de Nombramientos y Retribuciones por las modificaciones de la Ley de Sociedades de Capital.
Asignación normativa de nuevas responsabilidades al Consejo de Administración, Comité de Auditoría y Control y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Adicionalmente, Técnicas Reunidas abordó otras modificaciones en su modelo de gobierno durante el ejercicio. Entre ellas, destacan el nombramiento de un Consejero Independiente Coordinador, la votación vinculante de la retribución de los administradores por la Junta General, el nuevo régimen de aprobación de las operaciones vinculadas, el endurecimiento de la incompatibilidad de los consejeros o la posibilidad de participación de la Junta General en asuntos de gestión.

El modelo de gestión establecido por Técnicas Reunidas y la adaptación realizada en 2015 en los mecanismos internos de gobierno garantiza el cumplimiento de toda la regulación aplicable a la compañía y, por tanto, una gestión ética y responsable

## Ética y cumplimiento

[G4-56]; [G4-57]; [G4-58]; [G4-DMA]; [G4-S04]

El mantenimiento de un comportamiento íntegro en el desarrollo de las actividades está regulado en las principales normas internas de buen gobierno indicadas anteriormente. Entre ellas, el Código de Conducta se encuentra pendiente de implantación, tras haberse pospuesto en los últimos meses para asegurar su adecuación a los cambios normativos habidos durante el ejercicio.

Este código aborda diversas materias relacionadas con la prevención de delitos y la corrupción, así como cualquier otra que pueda estar comprendida en el compromiso de la compañía de actuar de conformidad con la legislación, los derechos humanos y las prácticas éticas internacionalmente aceptadas.

A su vez, para prevenir cualquier episodio de corrupción, Técnicas Reunidas ha implantado mecanismos de control interno a nivel de delegación de facultades y a nivel financiero/bancario en todos los niveles organizativos y actividades de negocio de la compañía.

Igualmente, se han desarrollado diversas acciones para transmitir a la plantilla los procedimientos anti-corrupción. Para ello, se han llevado a cabo reuniones con el 100% de los altos directivos, a los que se ha informado de la normativa aplicable y los riesgos que les afectan.

Técnicas Reunidas ha implantado mecanismos de control interno en todos los niveles organizativos y actividades de negocio de la compañía para prevenir cualquier episodio de corrupción

Con objeto de permitir la denuncia de actividades opuestas al marco ético de la compañía, Técnicas Reunidas prevé la creación de un Canal de Denuncias cuya implantación definitiva quedará finalizada una vez se concrete la aprobación del Código de Conducta. En todo caso, la compañía ofrece actualmente la posibilidad de denunciar cualquier práctica no ética a través de otros cauces de comunicación internos.

## 5.2 GESTIÓN DEL RIESGO [G4-2]; [G4-14]; [G4-SO3]

Técnicas Reunidas dispone de diferentes mecanismos que le permiten identificar, prevenir y minimizar los riesgos asociados a todas sus áreas de actividad, garantizando así la sostenibilidad del negocio para todos sus grupos de interés.

Técnicas Reunidas cuenta con un marco metodológico integral para la gestión de riesgos clave en todas sus áreas y proyectos, evitando así la gestión por silos.

De esta forma se elabora un catálogo de riesgos clave identificados de acuerdo a la metodología COSO II.

Técnicas Reunidas ha desarrollado una serie de políticas para la gestión de estos riesgos, tales como:

- Procedimientos encaminados a mitigar riesgos relacionados con la naturaleza de los proyectos, tales como la selección cuidadosa de los mismos, políticas de diversificación de riesgos geopolíticos, políticas para compartir con terceros los riesgos de los proyectos, contratación de seguros, fórmulas de contratación de proveedores de calidad, etc.
- Procedimientos relacionados con la gestión económica de los proyectos: gestión del riesgo de cambio, de liquidez, de riesgos fiscales y de contingencias técnicas.
- Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud: políticas, procedimientos y revisión periódica del sistema.



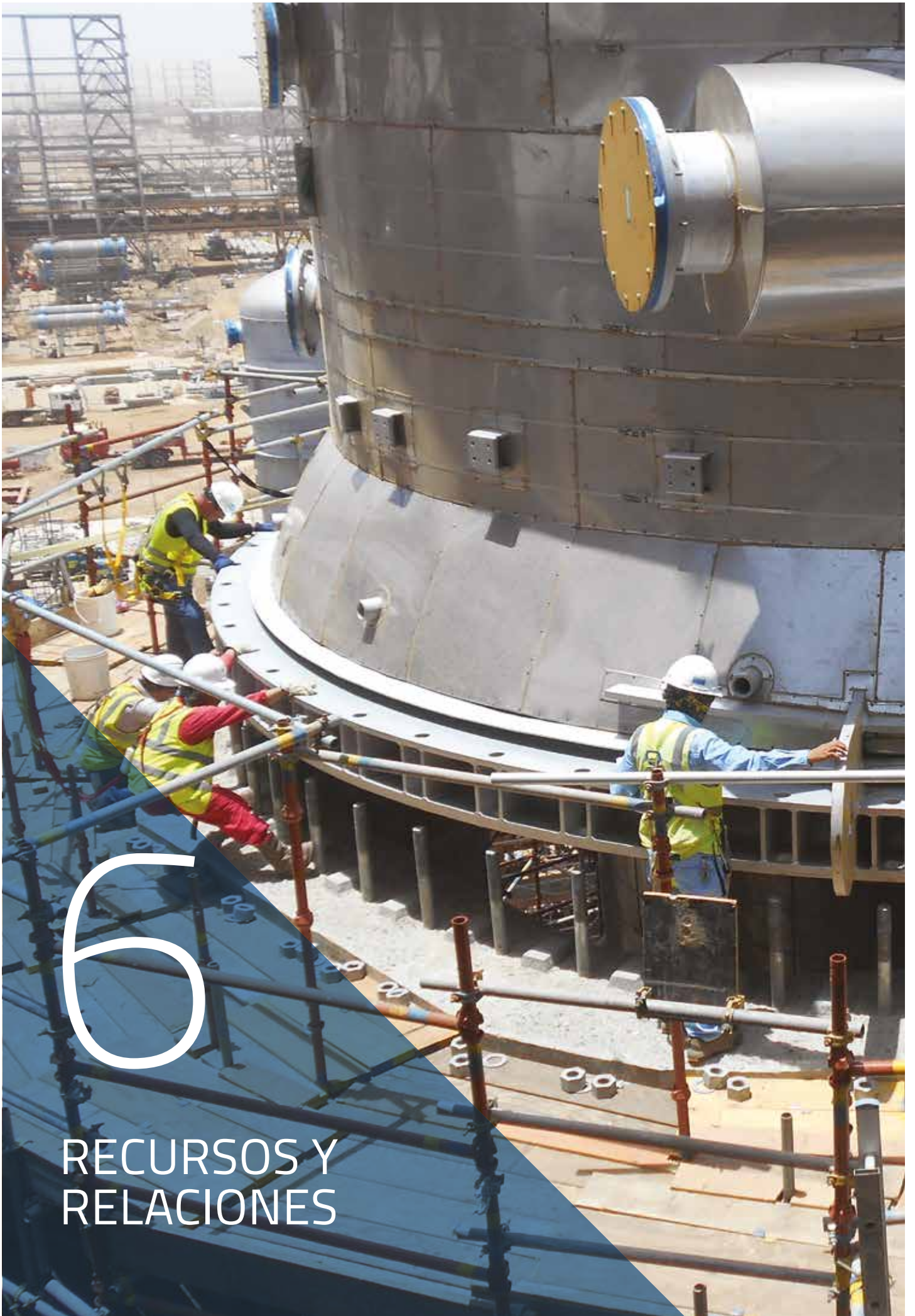
A continuación, se identifican los principales tipos de riesgos de operación y de mercado explicándose, además, los mecanismos de gestión y mitigación puestos en marcha por la compañía:

### PRINCIPALES RIESGOS DE OPERACIÓN Y MECANISMOS DE GESTIÓN EN TÉCNICAS REUNIDAS

RIESGO	DESCRIPCIÓN	MECANISMO DE GESTIÓN Y MITIGACIÓN
VARIACIONES DE COSTES EN LOS PROYECTOS	<p>Diversos factores pueden incidir en una variación de los costes en los proyectos respecto a lo planificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de los proyectos llave en mano cerrándose un precio al inicio mientras que los costes de ejecución están sujetos a variaciones.</li> <li>Volatilidad de los precios de las materias primas.</li> <li>Subcontratación a empresas, normalmente locales, de la obra civil. Dado el alto peso que la construcción tiene en el coste total de las plantas existe un riesgo de que se produzcan desviaciones. Asimismo, al conocerse estas en una etapa muy avanzada de ejecución del proyecto, el margen de corrección es escaso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusión en los presupuestos de los proyectos de una cifra de contingencias para cubrir desviaciones.</li> <li>Desarrollar fórmulas de contratación que mitiguen los riesgos (Libros Abiertos) e incorporar en los contratos cláusulas de exoneración de responsabilidad.</li> <li>Incluir en contratos con proveedores y subcontratistas cláusulas de derivación de responsabilidad.</li> <li>Transferencia del riesgo a los clientes en aquellos casos en los que estos lo aceptan (poco habitual).</li> <li>Adquisición intensiva en los primeros meses de ejecución de aquellos equipos críticos y con un alto nivel de sensibilidad al precio de determinadas materias primas.</li> <li>Contratación de derivados que permiten comprar a plazo determinadas materias primas esenciales.</li> <li>Distribución de la ejecución de la obra entre varios contratistas, y contratación de empresas de referencia en la construcción, en los diferentes países.</li> <li>Firma de contratos en régimen de consorcio con el contratista cuando el riesgo es elevado y lo autoriza el cliente.</li> </ul>
VARIACIONES EN EL PRECIO DEL CRUDO	<p>El precio del crudo, además de otros factores, incide en el comportamiento de los clientes de la compañía así como en el de proveedores, competidores y socios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predominio en la cartera de NOCs (National Oil Companies) que, a diferencia de las IOCs (Integrated Oil Companies), incorporan a sus procesos de decisión otros factores económicos diferentes al puro beneficio, así como criterios geopolíticos y sociales.</li> <li>Mitigación de los riesgos de negociación mediante la detección precoz de aquellos temas que puedan suponer una modificación al precio contractual.</li> </ul>
EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN MÚLTIPLES GEOGRAFÍAS	<p>Los proyectos se desarrollan en múltiples geografías, cada una de las cuales presenta un perfil de riesgo diferente a mitigar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geografías sometidas a fuertes tensiones políticas y sociales.</li> <li>Ubicaciones con accesos limitados, bajo nivel de capacitación de los recursos locales, exigencias respecto a contenidos locales o climatología adversa.</li> <li>Países con seguridad jurídica limitada.</li> </ul> <p>Además, la ejecución de proyectos en diversas geografías dificulta el control sobre los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de proyectos, basada en un análisis detallado del cliente y país, en establecer una presencia local antes de realizar ofertas y en un análisis exhaustivo de su interés, márgenes y riesgos.</li> <li>Uso de esquemas de construcción modular en geografías en las que la escasez de mano de obra o las condiciones del <i>site</i> permitan un ahorro respecto a otras opciones.</li> <li>Inclusión en los contratos, siempre que sea posible, de la remisión de las disputas a tribunales o árbitros de países en los que Técnicas Reunidas dispone de experiencia previa.</li> <li>Inclusión en los contratos, siempre que es posible, de cláusulas que permitan revisar los precios en caso de modificaciones a la ley.</li> <li>Aplicación de procedimientos comunes en la ejecución de sus proyectos así como mediante la concentración del equipo de control de cada proyecto en las oficinas de Madrid.</li> </ul>
CONCENTRACIÓN EN NÚMERO REDUCIDO DE CLIENTES	<p>La cartera en momentos determinados puede presentar una elevada concentración en un número reducido de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración únicamente en aquellos mercados en los que la compañía tiene una experiencia suficiente previa, así como cuando se trata de clientes de primer nivel.</li> <li>Política de diversificación que permite a Técnicas Reunidas acceder a muy diferentes mercados.</li> <li>Despliegue de una relevante acción comercial en mercados y clientes en los que Técnicas Reunidas aún no tiene presencia.</li> </ul>

Continuación

PRINCIPALES RIESGOS DE OPERACIÓN Y MECANISMOS DE GESTIÓN EN TÉCNICAS REUNIDAS		
RIESGO	DESCRIPCIÓN	MECANISMO DE GESTIÓN Y MITIGACIÓN
REQUISITOS MEDIOAMBIENTALES Y DE SEGURIDAD	<p>Técnicas Reunidas realiza proyectos con un elevado impacto en el medio ambiente o con riesgos sensibles en materia de Seguridad y Salud.</p> <p>Su control y minimización a lo largo de todo el ciclo de vida de estos, además de depender de Técnicas Reunidas, depende del buen hacer de subcontratistas y proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Gestión Ambiental y de la Seguridad que garantizan el cumplimiento con los requisitos de cada proyecto y el control de los resultados alcanzados.</li> <li>• Aseguramiento de la correcta gestión ambiental desde la fase de ingeniería, gracias a la capacidad técnica de Técnicas Reunidas de diseñar proyectos eficientes, hasta la gestión de su propio impacto en oficinas. Este aseguramiento se extiende a sus proveedores y subcontratistas mediante auditorías y sesiones formativas.</li> </ul>
VARIABLES ECONÓMICAS	<p>Algunas variables como los tipos de cambio, el tipo de interés, la predisposición a participar en proyectos de entidades financieras y aseguradoras o la norma fiscal impacta significativamente en la actividad y en los resultados de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento continuo de los riesgos asociados a la divisa y contratación de los seguros de cambio que se estiman necesarios para mitigar el riesgo.</li> <li>• Asesoramiento por expertos fiscales que colaboran en el establecimiento de los criterios de tributación que deben seguir las diferentes sociedades del Grupo.</li> <li>• Gestión de un balance sólido y de líneas de financiación adecuadas para garantizar una solvencia suficiente para ejecutar los proyectos.</li> <li>• Mitigación del riesgo de falta de liquidez de los clientes mediante la participación activa en los procesos de obtención de financiación de los mismos, a través de bancos que habitualmente dan soporte a las operaciones en las que participa Técnicas Reunidas, así como mediante el uso de mecanismos de seguros a la exportación.</li> </ul>
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	<p>Un fallo en los sistemas de tecnología de la información podría tener un impacto negativo en la marcha del negocio de Técnicas Reunidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información certificado de acuerdo a la ISO 27.001:2015 que cubre los seis principales sistemas de IT existentes.</li> <li>• Impartición de formación específica a más de 3.000 empleados.</li> </ul>
RETENCIÓN DEL PERSONAL CLAVE Y ADAPTACIÓN DE RECURSOS A LA CARGA DE TRABAJO	<p>La pérdida de personal clave en Técnicas Reunidas, así como la insuficiente capacitación de su personal, puede disminuir la capacidad de la compañía para ejecutar correctamente los proyectos.</p> <p>La carga de trabajo en ingeniería varía según la fase de ejecución de los proyectos por lo que la concentración de adjudicaciones o la demora de las mismas pueden generar desajustes en dicha carga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos destinados a valorar las competencias de los empleados que permiten conocer cuáles son esenciales y deben ser retenidos.</li> <li>• Aplicación para tales empleados de políticas de seguimiento, retribuciones y planes de carrera que contribuyen a su permanencia en la compañía.</li> <li>• Implementación de una estructura de Recursos Humanos flexible así como mantenimiento de centros de ingeniería fuera de España que permiten crecimientos acelerados de plantilla.</li> </ul>
ÉTICA Y REPUTACIÓN	<p>Cualquier comportamiento no ético o no responsable por parte de los empleados u otros agentes con los que colabora la compañía (proveedores y subcontratistas) puede afectar negativamente a la reputación y resultados de Técnicas Reunidas.</p> <p>Los anteriores incumplimientos podrían estar relacionados con ámbitos como la violación de los derechos humanos, afecciones al medio ambiente, episodios de discriminación y trabajo forzoso, y corrupción y soborno, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa interna para garantizar el comportamiento ético de los profesionales y el cumplimiento de la legislación.</li> <li>• Código de Conducta (en fase de implantación) que establece los valores que deberían inspirar el comportamiento de la compañía frente a los grupos de interés.</li> <li>• Difusión y conocimiento de las políticas de anticorrupción por parte de la plantilla.</li> <li>• Código de Compras Interno en el que se establecen las pautas que se espera por parte de los empleados durante el desarrollo del proceso de compras.</li> <li>• Exigencia a proveedores y subcontratistas de requisitos en materia ambiental, de derechos humanos y salud y seguridad. El cumplimiento de estos requisitos es supervisado por inspectores de la compañía en las visitas que realizan a los proyectos.</li> </ul>



# 6

## RECURSOS Y RELACIONES



# 6.1 CONTROL Y GESTIÓN DEL CAPITAL FINANCIERO

Gracias a su cartera, Técnicas Reunidas ha incrementado sus ventas en un entorno de mercado complicado.

PRINCIPALES INDICADORES		HITOS EN 2015	
INDICADOR	DATO 2015	EVOLUCIÓN 2013-2015	
Cartera (millones de €)	12.136	+90,3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de un 33% en las ventas de la compañía hasta alcanzar los 4.188 millones de € en 2015. El EBITDA se ha situado en 105,3 millones de € tras el impacto de las pérdidas registradas en el proyecto de Canadá para CNRL.</li> <li>• Incremento significativo de las líneas de avales puestos a disposición de la compañía para contar con el respaldo necesario para atender obligaciones presentes y futuras.</li> <li>• Avance en la implementación y en la supervisión del Sistema de Control de la Información Financiera.</li> <li>• Redefinición de la estructura del balance incrementando las líneas de financiación. Ello ha permitido mejorar la protección de la compañía ante un cambio de dinámica de mercado, en la que los clientes disponen de menos tesorería.</li> <li>• Celebración en Estambul del primer "Investors Day".</li> </ul>
Adjudicaciones (millones de €)	6.662	+101,3%	
Ingresos ordinarios (Ventas) (millones de €)	4.188	+47,2%	
EBIT (millones de €)	86	-41,9%	
EBIT/Ventas	2%	-3,1%*	
Costes de estructura (millones de €)	80,9	+6,5%	
Resultado después de impuestos (millones de €)	60,2	-53,2%	
Posición neta de Tesorería (Deuda/Tesorería)	532,6	-15,3%	
Obra en curso (millones de €)	1.658,7	+127%	
Avales (millones de €)	4.270	+43%	

\* puntos porcentuales

## ENFOQUE DE GESTIÓN [G4-DMA]

Para el desarrollo de la gestión financiera, Técnicas Reunidas dispone de un área específica que adopta una estructura matricial con dos ejes que se entrecruzan, por un lado las áreas técnicas y, por otro, los países en los que se opera.

Junto a sus funciones propias, el Área apoya a los clientes de la compañía en la obtención de financiación.

### Organización matricial de la gestión financiera en Técnicas Reunidas





## APOYO A LOS CLIENTES EN LA BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN PARA SUS PROYECTOS

Los clientes de Técnicas Reunidas acostumbran a hacer uso de múltiples fuentes de financiación para acometer sus proyectos, siendo una de las más relevantes, por tratarse de la de menor coste, la financiación bancaria cubierta vía seguros al crédito exportador que otorgan las Agencias de Crédito a la Exportación (ECAs).

La relación histórica de la compañía con estas entidades unida a su solvencia financiera ofrece un valor añadido a los clientes en su acceso a este tipo de financiación. No en vano, las capacidades financieras de Técnicas Reunidas permiten configurar modelos de proyecto atractivos y adaptados a los requisitos establecidos por las ECAs, lo que facilita su apoyo a los proyectos.

## ENTORNO DE MERCADO

El entorno de mercado en el que ha operado Técnicas Reunidas se ha visto afectado por diversos factores externos durante el último año. Estos han obligado a la compañía a adaptar la gestión financiera que realiza, tal y como se indica a continuación:

### Entorno de mercado. Factores externos que han influido sobre Técnicas Reunidas



#### PRECIOS DEL PETRÓLEO

- El mantenimiento sostenido del precio del petróleo por debajo de los 50 \$ ha provocado un recorte significativo de la tesorería en los clientes y ha modificado su proceso de toma de decisiones. Ello ha obligado a modificar la gestión de la tesorería a Técnicas Reunidas.
- Para ello, la compañía ha redefinido su estructura de balance incrementando las líneas de financiación. Se han reforzado, además, las líneas de avales puestos a disposición de la compañía, para hacer frente a compromisos presentes o futuros, en caso de ser necesario.



#### TIPO DE CAMBIO €/ \$

- La depreciación de las monedas de los países emergentes y el fortalecimiento del dólar frente al euro impactan fuertemente en los resultados de empresas que como TR tienen la práctica totalidad de su negocio fuera de España.
- A efectos de mitigar este riesgo, la compañía está aplicando una política de seguimiento del riesgo y cobertura del mismo a través de derivados.



#### ELIMINACIÓN DE BENEFICIOS FISCALES E INSPECCIÓN DE HACIENDA

- Con fecha 1/1/2015 entró en vigor la Ley 27/2014, en virtud de la cual se eliminaban determinados beneficios fiscales de los que Técnicas Reunidas venía beneficiándose los últimos 30 años. Este cambio ha impactado sustancialmente el resultado después de impuestos de la compañía.
- Adicionalmente, Hacienda concluyó durante el año su revisión de los impuestos de la compañía correspondientes al periodo 2007-2011, levantando actas en disconformidad por aplicar criterios que, en opinión de Técnicas Reunidas, discrepan significativamente de los aplicados en inspecciones anteriores.
- La compañía recurrirá ante el Tribunal Económico Administrativo Central estas actas en el ejercicio 2016.

## RESULTADOS OPERATIVOS <sup>[G4-9]</sup>

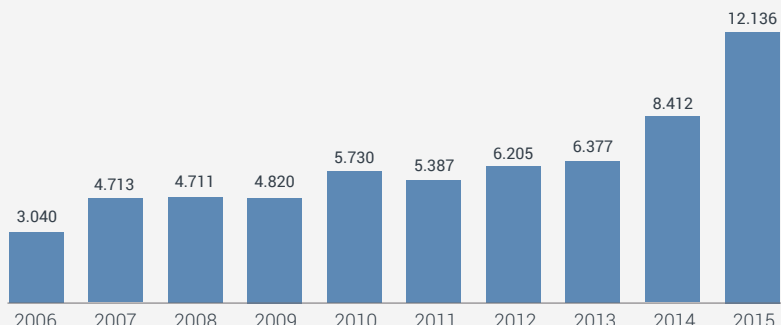
La cartera de Técnicas Reunidas aumentó en 2015 un 44% respecto a la del año anterior gracias al elevado nivel de adjudicaciones. A finales de año, la cartera alcanzó los 12.136 millones de €, siendo el principal contrato incluido el proyecto de la refinería de Fahdili y otro proyecto relevante el de la refinería de Al Zour para KNPC en Kuwait.

Este crecimiento de la cartera augura el potencial de la compañía para seguir generando beneficios en los próximos ejercicios.

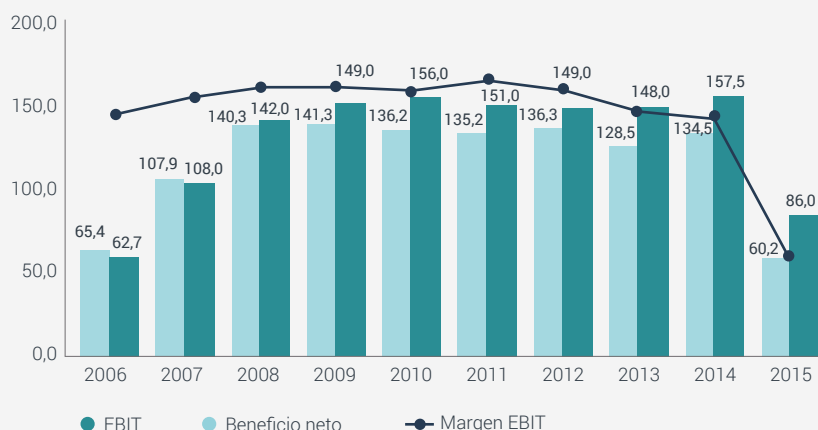
A este respecto, pese a que el EBIT y el beneficio neto se vieron impactados en 2015 por unos sobrecostos extraordinarios en uno de los proyectos de la compañía en Canadá, Técnicas Reunidas ha mantenido un sólido nivel de rentabilidad en el periodo 2006-2014 (superior al 5%). La compañía prevé en 2016 la recuperación del margen EBIT desde el 2,1% (86 millones de €) hasta un valor en torno al 4%.

Por último, en lo que respecta a las ventas, estas se vieron influidas favorablemente por el incremento de proyectos en ejecución en cartera. A finales de 2015, alcanzaron los 4.187,9 millones de €, un 33% superior al año anterior. Los ingresos de la división de petróleo y gas constituyeron el 89,4% del total. Generación de energía e Infraestructuras e industrias supusieron, por su parte, un 7,7% y 2,9%.

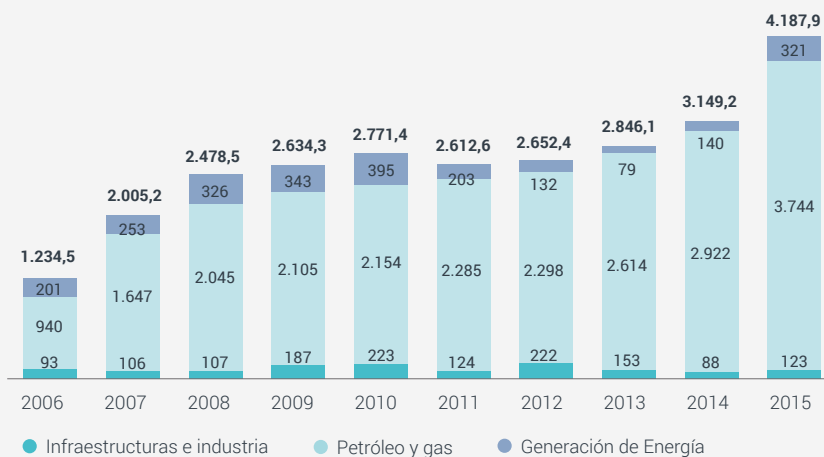
**Evolución cartera (Millones de €)**



**Evolución del EBIT, Beneficio neto y margen (Millones de €)**



**Evolución de las ventas. Desglose por división (Millones de €)**



## GENERACIÓN DE VALOR POR TÉCNICAS REUNIDAS EN ESPAÑA [G4-EC1]

Técnicas Reunidas contribuye a través de su actividad a la creación de riqueza no sólo en sus accionistas.

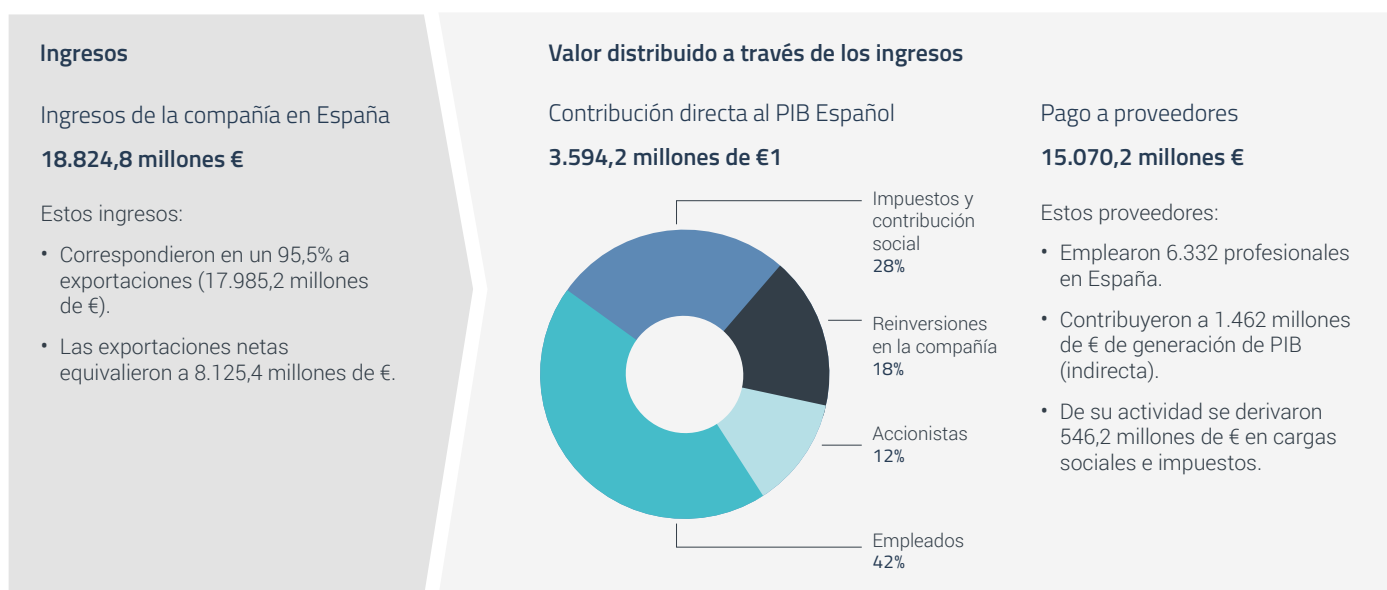
Parte de los ingresos generados por la compañía son distribuidos creando valor en otros agentes.

Los ingresos de la compañía en España ascendieron en el periodo 2008-2015 a 18.824,8 millones de €, de los que un 95,5% (17.985,2 millones de €) correspondieron a exportaciones.

Estos ingresos se emplearon en el pago de tributos (29,4 millones de €), la adquisición de bienes y servicios a proveedores (15.070,2 millones de €) y otras partidas que han supuesto una aportación directa al PIB Español equivalente a 3.594,2 millones de €.

Entre estas partidas destaca el valor aportado por la compañía en concepto de impuestos y contribuciones sociales (1.016,6 millones de €); pagos a empleados (1.493,4 millones de €); pagos a accionistas (449,6 millones de €); y reinversiones en la compañía (634,7 millones de €).

### Generación de valor por Técnicas Reunidas en España (2008-2015)



**Nota metodológica**

Datos obtenidos a partir de un informe elaborado por un experto independiente sobre cuatro sociedades del Grupo Técnicas Reunidas (Técnicas Reunidas, S.A.; Técnicas Reunidas Internacional, S.A.; Initec Plantas Industriales, S.A.U.; Initec Infraestructuras, S.A.U.).

No se incluye en este análisis el Resultado Financiero del Grupo Técnicas Reunidas. El impacto económico se estima a partir de los Resultados de Explotación.

La contribución directa al PIB Español se ha calculado de la siguiente manera:

- "Impuestos y contribución social" incluye retenciones IRPF, contribución a la seguridad social e impuesto de Sociedades.
- "Empleados" incluye pago de remuneraciones a asalariados descontando retenciones IRPF y contribución a la seguridad social.
- "Reinversiones en la compañía" incluye cobertura del resultado financiero y reservas.

## EVOLUCIÓN BURSÁTIL

Pese al fuerte atractivo generado por el elevado volumen de nuevas adjudicaciones en mercados y con clientes importantes, la cotización de Técnicas Reunidas se ha visto reducida en el ejercicio 2015 en un 4%.

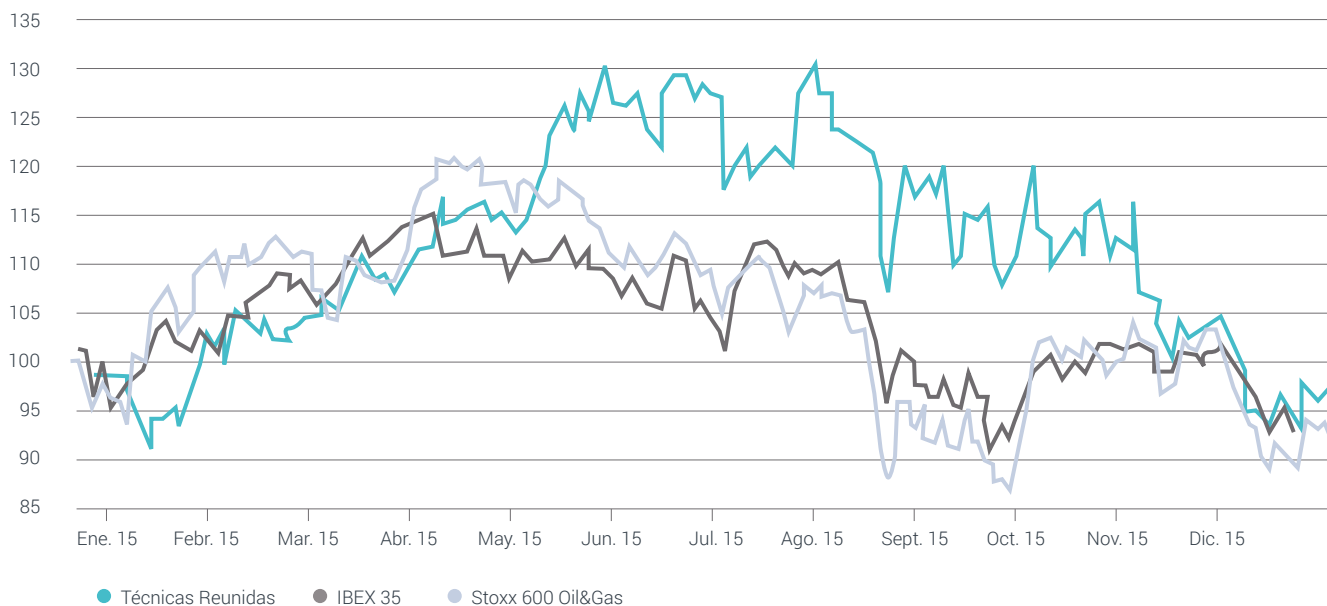
Esta disminución ha sido inferior a la experimentada por otros índices de referencia tales como el Stoxx 600 Oil & Gas o el selectivo español IBEX-35 que en el mismo periodo cayeron un 7,8% y un 7,2%, respectivamente.

Precisamente, esta debilidad de la bolsa española, que ha arrastrado a todos sus valores, ha sido una de las causas que ha incidido en la cotización de Técnicas Reunidas.

Adicionalmente, otros factores específicos han afectado el precio de la acción tales como la caída del precio del petróleo y las consiguientes reducciones de CAPEX tomadas por grandes empresas petroleras así como las dificultades de algunos competidores en el sector de la ingeniería de plantas relacionada con el petróleo.

En lo que respecta a la remuneración de los accionistas, Técnicas Reunidas aprobó a finales de año la distribución de 0,667 € por acción en concepto de cantidad a cuenta del dividendo que se apruebe a cargo de los resultados del ejercicio 2015 en la Junta General Ordinaria.

**Evolución de la cotización de las acciones de Técnicas Reunidas y otros índices de referencia a lo largo de 2015 (Base 100\*)**



\*El valor 100 corresponde a la cotización de cada uno de los índices el 31/12/2014

## RELACIÓN CON INVERSORES

La compañía gestiona la relación con sus accionistas a través del Departamento de Relación con Inversores. Este canaliza su actuación a través de su participación en seminarios del sector petrolero, *roadshows* focalizados en plazas con un elevado volumen inversor y otras acciones tales como seminarios multisectoriales, reuniones en nuestras oficinas de Madrid o visitas a algunas plantas.

En estas reuniones los principales temas que centran el interés de los inversores han sido los siguientes:

- Conocer las tendencias del mercado de la energía a medio y largo plazo.
- Identificar opciones de crecimiento de Técnicas Reunidas y valorar la capacidad de la compañía para absorber ese crecimiento.
- Alcanzar un mejor entendimiento del entorno competitivo, profundizando en nuestras diferencias y similitudes con nuestros competidores.

Técnicas Reunidas ha obtenido recientemente un importante reconocimiento internacional a su programa de relación con inversores. Así, la publicación internacional de referencia *“Institutional Investor”*, que evalúa las principales empresas europeas en todos los sectores de actividad, ha destacado a Técnicas Reunidas como **la compañía con mejor programa en Europa en este ámbito en la categoría del sector de servicios petroleros.**

### Celebración del primer Investors Day

Técnicas Reunidas celebró en 2015 el primer Investors Day desde que la compañía inició su cotización en bolsa en 2006.

El evento, celebrado en Estambul, permitió una mejor exposición de la estrategia de la compañía a los inversores, y propició la visita de la refinería construida por Técnicas Reunidas para Tupras, en Izmit.



## 6.2 LOS EMPLEADOS, PILAR CLAVE DE CRECIMIENTO

Ante la creciente expansión de sus proyectos, Técnicas Reunidas está poniendo el foco en la internacionalización de la gestión de sus recursos humanos. Contar con sistemas que permitan centralizar procesos clave es fundamental para mantener una gestión alineada entre las distintas unidades de negocio y países en los que opera la compañía.



### PRINCIPALES INDICADORES

INDICADOR	DATO 2015	EVOLUCIÓN 2013-2015
Plantilla de la compañía (número)*	9.215	+16,9 %
Mujeres en plantilla	34%	+ 0,7**
Trabajadores indefinidos	69,9%	+ 5**
Rotación voluntaria	3,1 %	-0,3**
Personal expatriado	26,1%	-0,5**
Formación (horas)	150.049	+ 31,2%
Personas formadas (número)	2.941	+ 46,8 %
Formación (horas por empleado)	27,77	+15,2%
Evaluación del desempeño (número de empleados que la reciben)	4.187	+27,7%



### HITOS EN 2015

- Internacionalización de la Gestión de los Recursos Humanos.
- Integración de las divisiones de negocio en la política de expatriación.
- Integración de sistemas de gestión de reclutamiento a través de la herramienta E-preselect que mejora la gestión de los perfiles de candidatos para la empresa.
- Creación de una sección dentro del Área Internacional de Recursos Humanos que participa en la fase de oferta de los proyectos.
- Puesta en marcha de herramientas para la integración de la gestión de los recursos humanos.
- Implantación de un Cuadro de Mando integral de Recursos Humanos que permite analizar, de manera trimestral, los indicadores de gestión más significativos.

\* Único apartado que hace referencia a la plantilla total de la compañía y no exclusivamente a la plantilla interna (5.403).

\*\* Puntos porcentuales.



## ENFOQUE DE GESTIÓN [G4-DMA]

Técnicas Reunidas enfoca la gestión de los recursos humanos desde una visión operativa, adaptando sus políticas a las necesidades del negocio y de los clientes de los proyectos.

El eje central consiste en la integración dentro de un mismo sistema de todos los ámbitos de gestión. Ello permite trabajar de forma alineada y perseguir objetivos comunes.

Técnicas Reunidas dispone de la figura de los *Business Partners de Recursos Humanos* en cada área de negocio que actúan como representantes del Área Corporativa. En proyectos internacionales, existen también profesionales específicos responsables de la gestión de los recursos humanos.

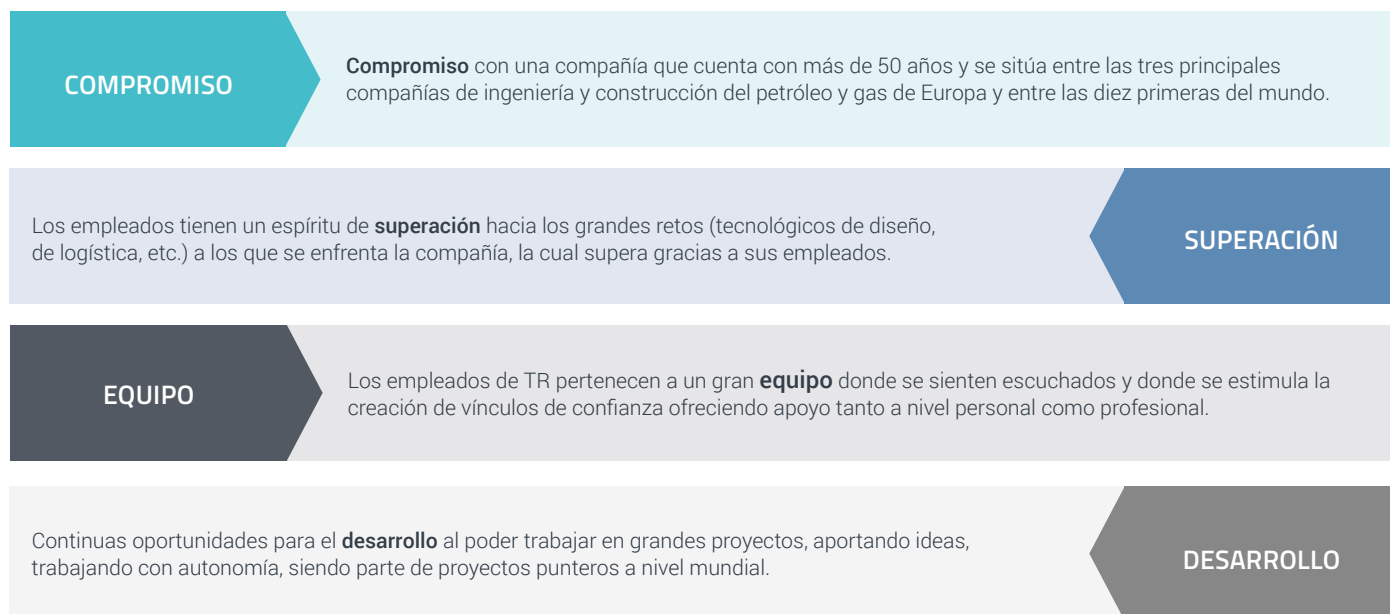
Técnicas Reunidas ha incorporado el cargo de Director de Recursos Humanos en todo el ciclo de los proyectos. Ya, en la fase de oferta, se establece un recurso encargado de este ámbito realizándose, además, un análisis de riesgos específico. En la fase de ejecución, este director se asegura de que tanto las filiales como el equipo de Recursos Humanos propio de cada obra cuenten con recursos profesionalizados.

## CULTURA CORPORATIVA

Técnicas Reunidas ha desplegado en los últimos años una cultura corporativa en la que el empleado desempeña un rol clave.

Esta cultura se asienta en cuatro valores que la compañía difunde entre sus empleados mediante sesiones de formación específicas en las que participan los directivos.

### Valores en la cultura corporativa de Técnicas Reunidas



### Marco de gestión de los RRHH en Técnicas Reunidas



## UN EQUIPO DIVERSO E INTERNACIONAL [G4-10]; [G4-DMA]; [G4-LA12]

### Perfil del empleado de Técnicas Reunidas\*



- ✓ Tiene una edad de 40 años.
- ✓ Una experiencia de 13 años, de los cuales más de la mitad (7 años) en Técnicas Reunidas.
- ✓ Un 70% tiene contrato indefinido.
- ✓ El 100% está cubierto por convenio colectivo.
- ✓ Un 66% son hombres y un 34% son mujeres

\* Datos a 31 de diciembre de 2015 correspondientes a plantilla interna.

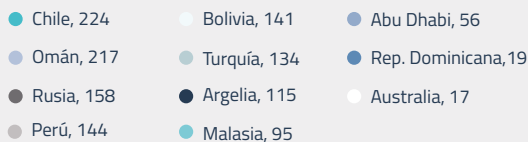
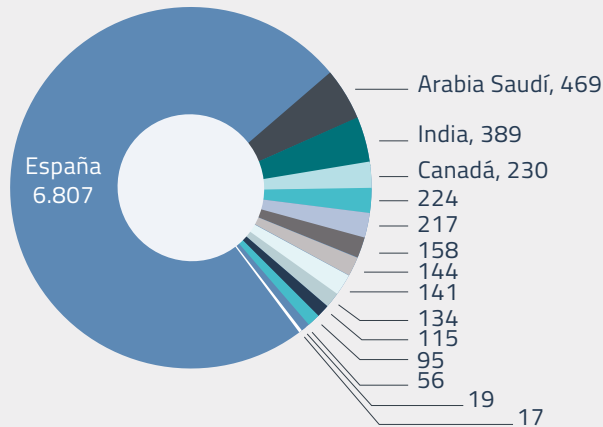
A finales de 2015, Técnicas Reunidas contaba con 9.215 profesionales pertenecientes a más de 50 nacionalidades.

Un colectivo importante dentro de esta plantilla lo constituyen los profesionales expatriados en los proyectos. Asegurar su compromiso y mantener su sentido de pertenencia es un aspecto clave para la compañía.

Técnicas Reunidas extiende a estos profesionales todas las medidas que implanta en materia de recursos humanos.

Adicionalmente, en el último año ha puesto en marcha dos acciones específicas para ellos consistentes en el lanzamiento de una plataforma de formación de E-Learning para facilitar su aprendizaje y desarrollo profesional y otras acciones de fidelización.

### Distribución de la plantilla por país de destino de los proyectos



## DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Técnicas Reunidas favorece un clima en el que se respete la diversidad y se garantice la igualdad de oportunidades, juzgando y valorando a las personas por su valía y profesionalidad.

Para asegurar el respeto a la diversidad, Técnicas Reunidas ha establecido un Comité de Igualdad, que se reúne trimestralmente para analizar la situación actual y posibles conflictos y, en tal caso, adoptar medidas oportunas.

### Distribución de la plantilla por categoría y sexo

Distribución de la plantilla por categoría y sexo	2015	
	HOMBRES	MUJERES
Consejeros y Altos Directivos	0,25%	0,02 %
Titulados, Técnicos y Administrativos	58,88 %	28,66 %
Oficiales	6,60 %	5,16 %
Comerciantes	0,27 %	0,16 %



## GESTIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO [G4-DMA]

Técnicas Reunidas trabaja en dos áreas fundamentales para asegurar la creación de un buen entorno de trabajo que favorezca el crecimiento de los empleados y su compromiso con la compañía como son la gestión avanzada del desarrollo y bienestar de las personas y la gestión del conocimiento.

### GESTIÓN DEL DESARROLLO Y BIENESTAR DE LAS PERSONAS [G4-LA11]

En este ámbito, la compañía dispone de un programa de evaluación de competencias que permite a aquellos profesionales con responsabilidades en la dirección de equipos realizar el seguimiento de competencias establecidas por la empresa.

Estas evaluaciones se llevan a cabo de manera conjunta entre los responsables y el equipo, analizando el desempeño global y el desarrollo de las competencias, tanto aquellas genéricas como técnico-funcionales.

En el año 2015, 4.187 empleados recibieron evaluaciones de desempeño, lo que supone un 9,90% más con respecto a 2014

En lo que respecta a la retención del talento, la compañía se preocupa por ofrecer a sus empleados un ambiente de trabajo que se ajuste a sus expectativas. Técnicas Reunidas les proporciona formación para su crecimiento profesional, competitivos planes de compensación y beneficios, entre otras medidas.

La compañía incorpora, además, en las políticas corporativas criterios de flexibilidad laboral que van acompañadas de beneficios sociales que dependen del país y del centro de trabajo. Algunas de las principales medidas consisten en ayudas de comida, seguros de vida y accidentes, anticipos, préstamos o el club del empleado.

Técnicas Reunidas ofrece incentivos específicos a los empleados con mejor desempeño. Una vez identificados, la compañía pone a su disposición planes de desarrollo y formación ad hoc. Igualmente, complementa estas medidas con acciones retributivas específicas con planes a corto y largo plazo.

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO [G4-LA9]

Otro aspecto clave para conservar y mejorar el capital intelectual en la compañía consiste en dotar a los profesionales de los recursos formativos y conocimientos necesarios.

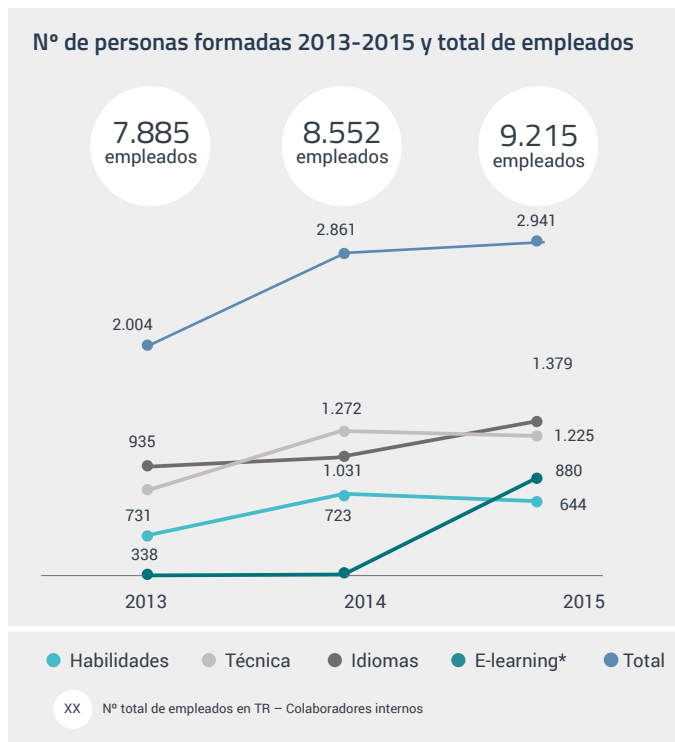
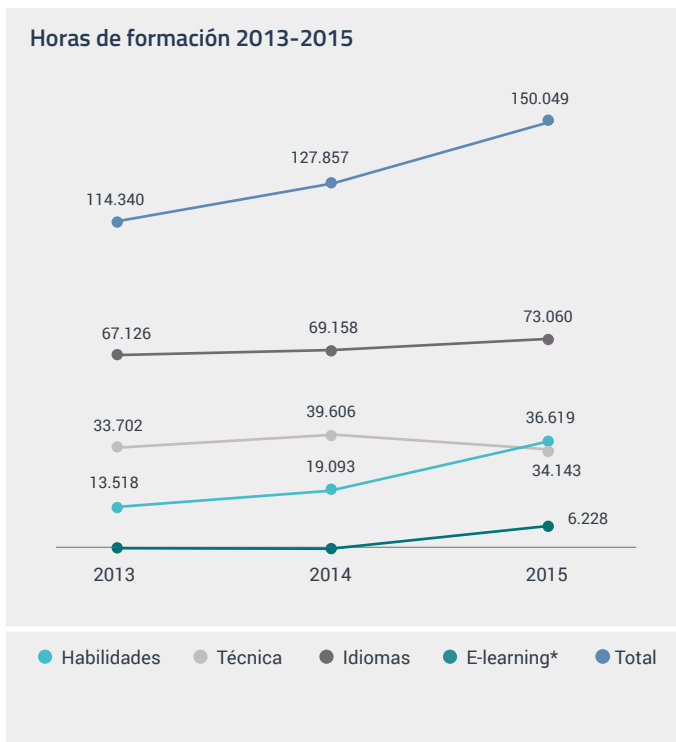
Para asegurar la evolución y utilidad de los cursos ofrecidos, se analizan las tendencias en la evaluación de competencias de cada área, identificando las carencias en competencias concretas y aplicando programas de formación específicos (Itinerarios formativos).

Técnicas Reunidas dispone actualmente de cuatro bloques formativos principales con los que se cubren las necesidades formativas de los empleados de la compañía (véase gráfico).

En 2015, los profesionales de Técnicas Reunidas recibieron más de 150.000 horas de formación (un 17% más que en 2014). La formación media por empleado también se incrementó alcanzándose en 2015 las 27,77 horas/empleado frente a las 24,74 h/empleado del año anterior.



Formación en Técnicas Reunidas. Principales indicadores



**MUJERES: 33,42 H/EMPLEADA**

**RATIOS DE FORMACIÓN EN 2015 (según sexo)**

**HOMBRES: 24,90 H/EMPLEADO**

\* Desde 2015 se ha incorporado la categoría de E-Learning para el desglose de las horas de formación. Una persona puede haber recibido más de un tipo de formación a lo largo del año.

Entre los principales objetivos de la formación se encuentra el impulso a la promoción interna. Para ello, Técnicas Reunidas ha establecido itinerarios formativos específicos de cada disciplina dirigidos a trabajadores con capacidad de asumir roles de liderazgo en el futuro. Entre ellos destacan el Plan SIMAN dirigido a los futuros *Site Managers* (Área construcción) y el *Q-Site*: Área clave para nuestros clientes (Calidad).

Los esfuerzos que lleva a cabo la compañía para mantener el talento y a sus profesionales están dando sus frutos. En los últimos años la rotación (3,1%) se ha mantenido muy por debajo de la del sector

# ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL MEJOR TALENTO

El objetivo de Técnicas Reunidas en materia de atracción de talento y selección de personal consiste en identificar e incorporar el mejor talento disponible, tanto grandes profesionales comprometidos con el proyecto de la compañía que tengan las habilidades necesarias, como talento joven con potencial de desarrollo.

Técnicas Reunidas cuenta con programas destinados a la incorporación de talento joven. Dado el carácter internacional de la compañía se dispone de programas específicos de captación y formación en los países en los que Técnicas Reunidas tiene una presencia significativa, además de becas internacionales para prácticas en España.

El ejemplo más claro de estas iniciativas es el programa de becas INICIA, dirigido exclusivamente a estudiantes y recién titulados sin experiencia profesional.

Adicionalmente, Técnicas Reunidas cuenta con convenios para la realización de prácticas con más de 65 universidades, fundaciones y organismos tanto españoles como internacionales. Entre los más destacados se encuentran los firmados con prestigiosos centros como el *Imperial College of London* (Reino Unido), *University of Drexel* (EE. UU.), *KTH Royal Institute of Technology* (Suecia) y la Fundación Consejo España – EE. UU., del que se reciben alumnos de universidad como *Cornell Institute*, el MIT o el *Georgia Institute of Technology*.

En 2015 se firmaron un total de 297 convenios con universidades y otras organizaciones para ofrecer prácticas en la compañía. Prácticamente la mitad de los becarios (un 48%) que las realizaron fueron contratados



## Principios de reclutamiento y selección en Técnicas Reunidas



## 6.3 INNOVACIÓN

La innovación permite a Técnicas Reunidas mejorar su competitividad en un mercado exigente donde el éxito se fundamenta en ofrecer a los clientes productos y servicios de calidad y con un alto valor añadido.

### PRINCIPALES INDICADORES

INDICADOR	DATO 2015	EVOLUCIÓN 2013-2015
Inversión en I+D+I (millones de €)	15,3	+13%
Profesionales que se dedican a Innovación (número equivalente)	225	+15%
Profesionales que se dedican exclusivamente a investigación (número)	75	-3,8
Contratos de licencias de tecnología (número)	1	*
Impacto en la cifra de negocios de las tecnologías desarrolladas en proyectos exclusivos de I+D (millones de €)**	10,37	+ 225 %

### HITOS EN 2015

- Obtención de importantes logros en materia de diseño modular (finalización de un proyecto en Australia de plantas de Nítrico y Nitrato) y mejoras en todas las áreas operativas de la compañía gracias a la innovación.
- Finalización de diversos proyectos relacionados con tecnologías avanzadas de producción de plásticos, realización de ingeniería básica y conversión de proyectos OBE<sup>1</sup> aplicando el know-how de la compañía.
- Concesión de diversos proyectos de I+D en las áreas de recuperación de metales, sistemas de almacenamiento de energía, polímeros, y validación de tecnologías propias de recuperación de metales a partir de lixiviados.
- Conclusión de diversos proyectos relacionados con tecnologías propias en la fabricación de Ácido Nítrico (Yara en Noruega), Nitrato de Amonio (Eurochem en Rusia) y Zinc (Skorpion en Namibia).

\* En 2013 el valor fue 0.

\*\* Por motivos de comparabilidad en la información, se excluye Espindesa. Tampoco se considera el impacto del resto de actividades de innovación (distintas de la I+D) cuyo efecto directo o indirecto ascendería a cientos de millones de € en ventas.



# ENFOQUE DE GESTIÓN

## MODELO DE INNOVACIÓN

Técnicas Reunidas cuenta con un modelo de innovación con el que persigue aprovechar diferentes ventajas competitivas.

La innovación en la compañía se dirige a **mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos** actuando sobre cuatro aspectos clave como son la calidad, el presupuesto, el cumplimiento del programa y los requisitos de seguridad y medio ambiente.

Igualmente, la innovación permite a Técnicas Reunidas **incrementar el número de productos que ofrece** (desde proyectos EPC<sup>1</sup> hasta otras modalidades como OBE, LSTK, PMC, FEED y estudios conceptuales), así como llevar a cabo una **gestión que minimice los riesgos**.



### Modelo de innovación en Técnicas Reunidas

LIDERAZGO	COMPROMISO	INTERCAMBIO	COLABORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación de los sistemas productivos y el desarrollo de tecnologías propias permite a la compañía ostentar posiciones de liderazgo en diversos campos y geografías.</li> <li>• La compañía ha logrado la confianza para realizar proyectos de forma continua con las principales empresas petroleras*.</li> <li>• Técnicas Reunidas cuenta con un centro tecnológico propio que le permite explorar el desarrollo de nuevas tecnologías en fase embrionaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas Reunidas extiende su compromiso con la innovación desde la Alta Dirección implicando también a todas las empresas colaboradoras en los aspectos fundamentales de la realización de los proyectos (calidad, plazo, seguridad, presupuesto, medio ambiente,...).</li> <li>• Con el objeto de mantener vivas las tecnologías desarrolladas se mantiene un contacto continuo con todas las plantas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía fomenta el intercambio de conocimiento a través de lecciones aprendidas, <i>Golden Rules</i> y el desarrollo de nuevos procedimientos.</li> <li>• Técnicas Reunidas incorpora a sus proyectos las mejoras de software existentes en el mercado o desarrolla sistemas propios para mitigar riesgos y afianzar la buena gestión en los aspectos clave de los proyectos.</li> <li>• A través del contacto continuo con las plantas se impulsa el intercambio de conocimientos de los detalles de producción, problemáticas comunes y mejoras a implantar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas Reunidas establece planes para fomentar la colaboración interna y externa en innovación.</li> <li>• Técnicas Reunidas es más que un suministrador de servicios. Extender la percepción de que la compañía colabora activamente en la búsqueda de soluciones en los proyectos es un factor clave de éxito.</li> <li>• El trabajar de manera frecuente con algunos suministradores y subcontratistas favorece esta integración.</li> </ul>

\* Tales como Saudi Aramco, Total, Lukoil, ADNOC, Tupras y, más recientemente, Petronas, KNPC, Pemex, etc.

<sup>1</sup> OBE (Open Book Estimation), EPC (Engineering, procurement and construction management), LSTK (Lump Sum Turn Key), PMC (Project Management Contract), FEED (Front End Engineering and Design).

## ESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La gestión de la innovación y la I+D+I en Técnicas Reunidas se realiza de forma integrada a través de la Dirección de Operaciones que coordina los trabajos que se llevan a cabo para este fin en diversas áreas.

Para llevar a la práctica esta innovación, Técnicas Reunidas dispone de diversos recursos y herramientas indicados en la figura adjunta.

Existe una estrecha relación entre la innovación, el liderazgo y la confianza de los clientes. La integración de estos aspectos permite a Técnicas Reunidas ofrecer a estos una amplia gama de soluciones y con ello dar respuesta a sus necesidades

### Gestión de la innovación y la I+D+I en Técnicas Reunidas



## LA ESTRATEGIA DE TÉCNICAS REUNIDAS EN INNOVACIÓN

La estrategia de Técnicas Reunidas en materia de innovación se despliega en tres áreas:

### Crecimiento

- Técnicas Reunidas ha apostado en la parte más desarrollada de su negocio (Petróleo y Gas) por mejorar la calidad de sus recursos, consolidar su *know-how* y transformar sus métodos de trabajo.
- La participación de la compañía en el diseño modular de plantas o la realización del diseño básico de la Refinería de Talara han sido actividades que han ayudado a consolidar su presencia en el mercado global.

### Diversificación

- En los últimos años Técnicas Reunidas ha realizado un importante esfuerzo para la búsqueda de nuevos clientes y mercados. Fruto de ello se han obtenido destacadas adjudicaciones en el ámbito del petróleo y gas; proyectos modulares para Total, Petroperú y Pemex, y otros relacionados con la producción de nitrato y generación de energía eléctrica.
- En lo que respecta a la I+D, Técnicas Reunidas se ha focalizado en los campos de hidrometalurgia, medio ambiente y electroquímica. La estrategia para el futuro próximo pasa por la consolidación de las tecnologías ya diseñadas y el desarrollo de otras nuevas en diferentes campos basándose en el conocimiento existente en la organización.

### Interacción

- La estrategia de innovación de la compañía persigue una mayor interacción entre Divisiones, así como con otros agentes lo que ofrece oportunidades para aumentar el número de tecnologías en propiedad e impulsar un cambio en el estilo de innovación hacia un enfoque abierto.



Una mayor interacción con empresas innovadoras, organismos de investigación, suministradores, subcontratistas y el entorno ofrece sinergias en la puesta en marcha de proyectos más ambiciosos y el desarrollo de nuevos servicios, procesos y tecnologías



## NUESTRO CONOCIMIENTO, AL SERVICIO DEL CLIENTE

Técnicas Reunidas ha liderado la construcción de más de 1.000 plantas industriales para algunas de las compañías punteras en los sectores energético y químico. Esta experiencia se ha desarrollado en proyectos convencionales y modulares en entornos geográficos y condiciones climáticas muy diversas.

Además de su trayectoria, Técnicas Reunidas pone a disposición de sus clientes su capacidad para utilizar las herramientas más avanzadas, el conocimiento desarrollado en materia de Salud, Seguridad y Medio Ambiente, su experiencia en la gestión de proveedores y subcontratistas de todo el mundo, la potencia de su departamento de procesos y las tecnologías propias que ha desarrollado. Estas capacidades constituyen un conjunto que sitúa a la compañía en primera línea.

Ostentar una posición de liderazgo integral resulta esencial para tener acceso a los clientes y los proyectos. En esta línea, la compañía está cada vez más enfocada en colaborar con sus clientes en el desarrollo de algunas de sus herramientas básicas previas a la ejecución de los proyectos tales como los estudios conceptuales, de viabilidad, de ingeniería de diseño FEED (*Front End Engineering and Design*) y las estimaciones de coste en base a libro abierto.

## COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES Y EVALUACIÓN DE SU SATISFACCIÓN

Las características del negocio y del tipo de proyectos ejecutados hace indispensable el mantenimiento de un diálogo constante con los clientes en el desarrollo de los proyectos.

Para asegurar que este seguimiento se realiza de forma precisa, Técnicas Reunidas tiene implantado un sistema basado en el establecimiento de indicadores globales que permiten saber de una manera rápida los rendimientos obtenidos y las mejoras posibles. El seguimiento de los proyectos comprende también la celebración de EOMs (Executive Operation Meetings) donde se revisa la situación de estos desde el punto de vista de progreso y dificultades y oportunidades.

La compañía, por último, recoge formalmente la satisfacción de sus clientes a través de un ejercicio de revisión al final de proyecto.



### Caso destacado

#### Implantación del proceso ZINCEX™ en Cerdeña (Italia)



Técnicas Reunidas ha finalizado la implantación del proceso ZINCEX™ en las instalaciones de Glencore en Portovesme, Cerdeña, en 2015.

La planta se dedica al tratamiento del concentrado Oxido Waelz, que se produce a partir de los Polvos de Acería de Arco Eléctrico, para producir Zinc de elevada calidad en la electrolisis existente. Su capacidad es de 52.500 toneladas anuales de metal SHG<sup>1</sup>.

Para llevar a cabo el proyecto, Técnicas Reunidas estudió la materia prima y las mejores condiciones de su tratamiento mediante técnicas de solubilización y purificación de soluciones acuosas por extracción con disolventes, determinando la viabilidad de esta nueva implantación.

El proyecto, que inició su andadura a finales de 2010 con la ingeniería básica, ha concluido satisfactoriamente, alcanzando y manteniendo la capacidad nominal de producción y las prestaciones de proceso.

Su implantación constituye un ejemplo más de aplicación a medida de la familia tecnológica ZINCEX™ para el reciclado de un residuo tóxico y peligroso, produciendo un metal puro, cuyo principal uso es la protección del acero contra la corrosión, lo que mejora significativamente la sostenibilidad de nuestro sistema industrial.

<sup>1</sup> SHG: Special High Grade.

La demostración más evidente de la satisfacción de los clientes es el alto volumen de recurrencia con el que estos contratan con Técnicas Reunidas, hecho especialmente destacado dado el alto grado de competencia existente en el mercado



## I+D Y TECNOLOGÍA PROPIA

Desde su nacimiento, Técnicas Reunidas ha dedicado una gran cantidad de recursos a la I+D de procesos y tecnologías industriales. El trabajo desarrollado por la filial Espindesa colaborando con otras instituciones ha dado como resultado la adjudicación de numerosas patentes y publicaciones.

### Patentes y licencias propiedad de Técnicas Reunidas

PATENTES Y MARCAS	LICENCIAS DE PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad intelectual de los procesos ZINCEX (Patentes en más de 10 países).</li> <li>• Propiedad intelectual del proceso ECOLEAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias de producción de ácido nítrico en todas sus modalidades y usos.</li> <li>• Licencias de producción de nitrato de amonio en todas sus modalidades.</li> <li>• Licencias de producción de fertilizantes granulados (DAP, NPA, CAN).</li> <li>• Licencias de producción de soluciones Nitrato-Urea (UAN).</li> </ul>

Técnicas Reunidas cuenta, además, con una División de Desarrollo de Tecnologías Propias y un Centro Tecnológico con un enfoque centrado en la creación de soluciones propias y diferenciadoras que contribuyan a su liderazgo empresarial.

La compañía es líder internacional en el campo del ácido nítrico, el nitrato de amonio prilado para minería y en la recuperación del metal básico Zinc mediante su tecnología Zincex de extracción por disolventes.

Otra área hacia la que Técnicas Reunidas dirige sus esfuerzos en materia de innovación lo constituye el desarrollo de tecnologías limpias.

En este ámbito, además de haberse establecido una estrecha colaboración con suministradores de catalizadores para disminuir las emisiones de los proyectos de ácido nítrico<sup>2</sup> se ha promocionado con los clientes el desarrollo de plantas denominadas duales que optimizan el consumo energético en el proceso.

Adicionalmente, la compañía está desarrollando tecnología en el campo del almacenamiento de energía, así como en la recuperación de metales procedentes de residuos de todo tipo, alineándose de esta manera con las políticas ambientales europeas en cuanto a un uso más racional de los recursos y el fomento de la economía circular. Técnicas Reunidas está reforzando su liderazgo en este ámbito, participando como socio tecnológico solvente en diferentes proyectos de investigación y desarrollo.

### Centro Tecnológico José Lladó



Técnicas Reunidas dispone desde 1974 de un centro tecnológico encuadrado dentro de la División de Desarrollo de Tecnologías Propias.

El Centro Tecnológico José Lladó es una instalación dedicada exclusivamente a la I+D con una superficie superior a los 5.000 m<sup>2</sup> en San Fernando de Henares (Madrid). En ella trabajan directamente más de 70 profesionales y dispone de la tecnología más avanzada. Actualmente se desarrollan más de una docena de proyectos en diversos ámbitos, tales como el almacenamiento masivo de energía o la petroquímica a partir de biomasa, entre otras.

<sup>2</sup> Gracias a las actividades desarrolladas, se han reducido las emisiones que tradicionalmente se daban en chimenea de plantas de ácido nítrico desde un rango de 1000-1500 ppm de N<sub>2</sub>O (gas que contribuye al cambio climático) hasta valores comprendidos entre 50-150 ppm.

Proyectos de I+D de nuevas tecnologías en los que participa Técnicas Reunidas

PROYECTO LIFE + WALEVA	PROYECTO LIFE + ZAESS	PROYECTO SAMER
<p><b>Objetivo.</b> Escalado de la tecnología de obtención de Ácido Levulínico de biomasa para el estudio de la viabilidad técnico económica.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Liderazgo del consorcio y responsable del escalado que se está desarrollando en su centro tecnológico. Propietario de la tecnología que se desarrolle.</p>	<p><b>Objetivo.</b> Escalado de tecnologías de baterías de flujo de Zinc-Aire para el estudio de la viabilidad técnico-económica.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Liderazgo del consorcio y responsable del escalado que se está desarrollando en su centro tecnológico. Propietario de la tecnología que se desarrolle.</p>	<p><b>Objetivo.</b> Desarrollo de componentes de mayor durabilidad para batería de flujo con tecnología Zinc-Aire para el almacenamiento masivo de energía.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollador del componente en colaboración con el Centro Tecnológico Noruego Sintef. Propietario intelectual e industrial de lo que se desarrolle.</p>
PROYECTO SDIL	PROYECTO GREENLION	PROYECTO RECLAIM
<p><b>Objetivo.</b> Desarrollo de tecnología de lixiviación directa de Sulfuros de Zinc para ampliar el campo de aplicación de la tecnología Zincex.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollador y propietario de la tecnología que se desarrolle.</p>	<p><b>Objetivo.</b> Desarrollo de baterías de ion-litio más ecológicas y de bajo coste para su aplicación a vehículos eléctricos.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollador de tecnología para la recuperación del litio de las baterías.</p>	<p><b>Objetivo.</b> Recuperación de galio, indio y tierras raras a partir de placas fotovoltaicas, tubos fluorescentes y residuos electrónicos.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollo de tecnología para la recuperación de tierras raras.</p>



# 6.4 EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

Integramos la sostenibilidad ambiental en todos nuestros proyectos desde la fase de ingeniería y durante la ejecución de los proyectos, así como en el diseño de las plantas como valor añadido a nuestra oferta de servicios.

 <b>PRINCIPALES INDICADORES</b>			 <b>HITOS EN 2015</b>
INDICADOR	DATO 2015	EVOLUCIÓN 2013-2015***	
Consumo de energía (GJ)	356.840	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la puntuación en el CDP (Carbon Disclosure Project) por tercer año consecutivo, alcanzando un 96B.</li> <li>• Implantación de una herramienta de automatización de toma de datos ambientales y elaboración de informes.</li> <li>• Fomento de la formación en temas relacionados con la sostenibilidad (medio ambiente, seguridad y salud de los trabajadores, etc.) en las obras (4 horas de formación / 1000 horas de trabajo) y elaboración de nuevos cursos específicos en este ámbito con el objetivo de dar a conocer la materia entre los empleados.</li> <li>• Realización de programas de concienciación sobre el uso sostenible de los recursos entre empleados de oficinas.</li> <li>• Vinculación de los certificados de gestión ambiental de varias empresas que conforman el Grupo.</li> <li>• Realización de auditorías ambientales al 30% y 70% del avance en los proyectos en la fase de ingeniería y, trimestralmente, en la fase de construcción.</li> </ul>
Emisiones de Gases de Efecto Invernadero - Alcances 1, 2 y 3 (tCO <sub>2</sub> eq) *	46.962	-	
Consumo de Acero (t) **	43.806	-	
Consumo de Cobre (t)	17	-	
Residuos generados (t) (Peligrosos y no peligrosos)	2.961	-	

\* Dentro del alcance 3, únicamente se incluyen datos de la categoría "Viajes de Negocio" para las oficinas de Técnicas Reunidas, INITEC y proyectos de INITEC.  
 \*\* Incluye consumos de acero estructural, acero al carbono y aleaciones de acero y acero inoxidable en tuberías y láminas.  
 \*\*\* Técnicas Reunidas ha ampliado de forma sensible el perímetro de reporte de sus indicadores ambientales a lo largo del periodo 2013-2015. Como consecuencia, los valores de los indicadores en los diferentes años no son comparables y, por ello, no se indica dato de variación. Los datos de 2015 cubren las actividades propias de la compañía y los proyectos en los que Técnicas Reunidas tiene más de un 50% de participación.



## ENFOQUE DE GESTIÓN [G4-DMA]

Técnicas Reunidas dispone desde hace 15 años de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), en base a la norma ISO 14001, que implementa y mejora de forma continua.

El SGA está concebido para mantener un adecuado nivel de integración ambiental en todos los servicios y productos de la compañía, de forma alineada con la estrategia global establecida por la Dirección.

Además del medio ambiente, Técnicas Reunidas gestiona los aspectos ligados a la calidad a través de un Sistema de Gestión específico certificado según ISO 9001.



### PILARES DE LA ESTRATEGIA DE MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD

Incorporar de forma eficaz los aspectos de Calidad y Medio Ambiente en el Plan Estratégico de la Dirección de Operaciones y de Negocio y en todas las actividades.



Establecer objetivos de Calidad y Medio Ambiente y revisarlos periódicamente.



Satisfacer requisitos establecidos por el cliente y cumplir con la legislación vigente, los códigos y normas aplicables, así como otros requisitos.



Crear canales de comunicación adecuados y eficaces con los empleados y partes interesadas.



Proporcionar a los empleados y colaboradores una formación adecuada y continua.



Conocer y evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes e implantar las propuestas de mejora que se consideren viables y oportunas.



Promover una cultura de mejora continua en los métodos y procedimientos de trabajo, impulsando la prevención frente a la corrección.



Impulsar el conocimiento y la toma de conciencia de los empleados y colaboradores en materia de Calidad y Medio Ambiente.



Establecer canales de seguimiento que permitan la mejora continua en la utilización eficaz de la energía, protección ambiental y prevención de contaminación.



## GESTIÓN AMBIENTAL A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR

Además de garantizar la gestión de los aspectos ambientales derivados de su actividad, Técnicas Reunidas adapta su SGA para que todos sus proyectos cumplan con la norma ISO 14001. Ello garantiza el respeto de la legislación aplicable, así como del resto de requisitos contractuales y la incorporación, cuando el cliente lo solicite, de criterios de sostenibilidad en el diseño de sus plantas.

Asimismo, a través del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 Técnicas Reunidas realiza un seguimiento de sus actividades para asegurar la calidad de los servicios prestados. Este seguimiento se realiza presencialmente, con personal del departamento de Calidad trabajando en los proyectos, integrado físicamente con el equipo del proyecto tanto en oficina como en obra. El Sistema de Gestión de la Calidad se extiende también a las actividades que realizan los proveedores y subcontratistas en los pedidos de la compañía.



## GESTIÓN AMBIENTAL EN ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA

El SGA permite la identificación y gestión de aquellos aspectos ambientales que se generan directamente a partir de las actividades de Técnicas Reunidas. Una vez identificados, la compañía pone en marcha acciones de mitigación, además de establecer objetivos y un seguimiento basado en un cuadro de mando de indicadores.

Los aspectos ambientales más relevantes de Técnicas Reunidas se agrupan en cuatro ámbitos: emisiones, energía,

residuos y materiales. En su gran mayoría, corresponden a las actividades llevadas a cabo en las oficinas, si bien también se generan durante la actuación de la compañía en el lugar de construcción de los proyectos.

Técnicas Reunidas realiza además el seguimiento de otros aspectos tales como consumo de agua por fuente, sanciones ambientales significativas, número y volumen de derrames y vertidos, si bien resultan menos significativos.

### Técnicas Reunidas mejora por tercer año consecutivo su puntuación en Carbon Disclosure Project

La transparencia es un aspecto importante para Técnicas Reunidas. La compañía, además de comunicar sus principales indicadores ambientales a través de su memoria de sostenibilidad, participa desde hace tres años en la iniciativa de Carbon Disclosure Project.

En ella, mediante la cumplimentación de un cuestionario público, Técnicas Reunidas reporta sus emisiones, su estrategia y sus riesgos y oportunidades, en el ámbito del cambio climático. A partir de sus respuestas, CDP otorga una puntuación a la compañía en función de su transparencia en el reporte de la información, así como en su desempeño en la gestión.

En 2015, Técnicas Reunidas mejoró por tercer año consecutivo esta puntuación obteniendo 96 B.



Para más información véase:  
[www.cdp.net](http://www.cdp.net)

## EXIGENCIAS AMBIENTALES EN LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS

Técnicas Reunidas extiende su SGA para asegurar el cumplimiento de requisitos ambientales por parte de sus proveedores y subcontratistas encargados de la construcción de los proyectos, con frecuencia empresas locales.

### ADAPTACIÓN DEL SGA A CADA ACTIVIDAD Y PROYECTO DE LA COMPAÑÍA

1	IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS EN PROYECTO	2	PLANES DE SEGUIMIENTO	3	AUDITORÍAS DE CUMPLIMIENTO
<p><b>Identificación de requisitos ambientales aplicables a cada proyecto considerando aspectos como los siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de obra</li> <li>• País de ejecución</li> <li>• Empresa contratante</li> <li>• Evaluación de impacto ambiental</li> <li>• Leyes aplicables y permisos</li> <li>• Procedimientos específicos del cliente</li> <li>• Otros aspectos</li> </ul>		<p><b>Elaboración de planes específicos para realizar el seguimiento de requisitos ambientales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión ambiental en fase de ingeniería y aprovisionamiento</li> <li>• Plan de gestión ambiental en fase de construcción</li> </ul>		<p><b>Auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría interna anual en oficinas*</li> <li>• Auditorías internas al 30% y 70% del avance en los proyectos en la fase de ingeniería</li> <li>• Auditoría interna trimestral en la fase de construcción</li> <li>• Auditoría externa del SGA</li> </ul>	

### Capacidad de Técnicas Reunidas para desarrollar proyectos en zonas de alta sensibilidad ecológica



A Técnicas Reunidas le ha sido adjudicado el desarrollo de la infraestructura para la producción temprana de crudo en el campo de Hail (Abu Dhabi), situado en las proximidades del área marina de Marawah, reconocida como una reserva de la biosfera por la UNESCO.

La adjudicación de este proyecto con una componente de biodiversidad muy delicada pone en relieve la capacidad de Técnicas Reunidas para realizar proyectos en zonas con alta sensibilidad ecológica. No en vano, la zona es conocida por acoger grandes poblaciones de tortugas verdes, cetáceos y aves marinas, así como una considerable extensión de corales.

Para afrontar este reto la compañía tiene previsto implementar una serie de medidas, tanto de mitigación como de monitoreo, para minimizar los riesgos ambientales en la zona.

\* En 2015 se realizó una auditoría ambiental a las oficinas y a seis proyectos en fase de ingeniería.

## CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL DISEÑO DE PLANTAS

Técnicas Reunidas pone a disposición de sus clientes, cuando estos se lo solicitan, su capacidad y know-how para incluir criterios de sostenibilidad en el diseño de los proyectos. Ello ofrece un importante valor añadido al cliente que se beneficia de un mejor desempeño ambiental del proyecto en su fase de operación

En este ámbito, la necesidad de buscar soluciones contra el cambio climático ha influido en la estrategia a largo plazo de la compañía en la diversificación de sus actividades y de los servicios ofrecidos, habiendo tenido que innovar para el desarrollo de soluciones que den respuesta a esta demanda del mercado.

### SOLUCIONES PARA REDUCIR LA HUELLA DE CARBONO DE NUESTROS CLIENTES

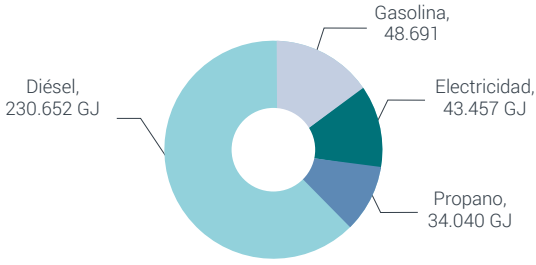
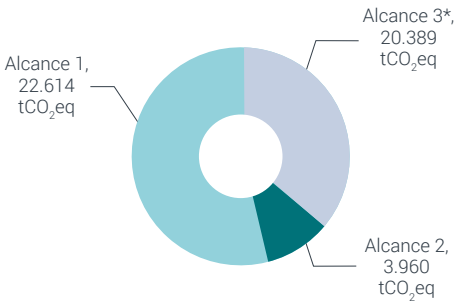


Un ejemplo de solución innovadora es la capacidad técnica de la que dispone la compañía para el diseño de edificios con certificación LEED (*Leadership in Energy & Environmental Design*), cuando el cliente así lo solicita, con el fin de reconocer la eficiencia de dichas instalaciones mediante estándares objetivos y parámetros cuantificables

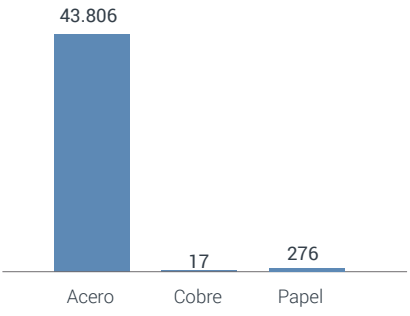
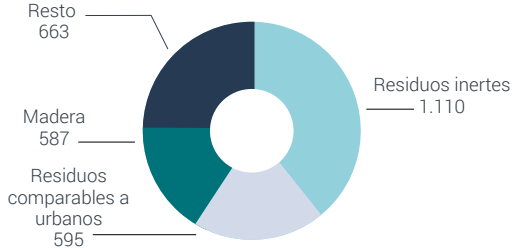
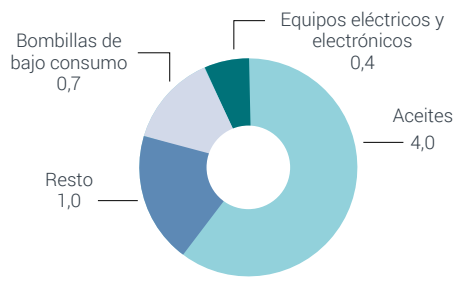


# DESEMPEÑO AMBIENTAL DE TÉCNICAS REUNIDAS EN 2015

Técnicas Reunidas ha realizado un importante esfuerzo para ampliar el perímetro de actividades sobre las que reporta sus indicadores de desempeño ambiental. En 2015, este perímetro se ha extendido hasta cubrir las actividades propias de la compañía y los proyectos en los que Técnicas Reunidas tiene más de un 50% de participación.

ASPECTO	OBJETIVOS E INDICADORES 2015*	LÍNEAS DE ACCIÓN E HITOS 2015												
<p><b>ENERGÍA</b> [G4-DMA]; [G4-EN3]; [G4-EN5]</p>	<p><b>Objetivo:</b> reducción del consumo eléctrico un 2% en el periodo 2015-2018</p> <p><b>Consumo energético (GJ)</b></p>  <table border="1"> <caption>Consumo energético (GJ)</caption> <tr><th>Fuente</th><th>Consumo (GJ)</th></tr> <tr><td>Diésel</td><td>230.652</td></tr> <tr><td>Gasolina</td><td>48.691</td></tr> <tr><td>Electricidad</td><td>43.457</td></tr> <tr><td>Propano</td><td>34.040</td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>356.840</b></td></tr> </table> <p><b>Consumo energético:</b> 356.840 GJ</p> <p><b>Intensidad de consumo energético:</b> 4.872 GJ/Millón de horas trabajadas</p>	Fuente	Consumo (GJ)	Diésel	230.652	Gasolina	48.691	Electricidad	43.457	Propano	34.040	<b>Total</b>	<b>356.840</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de mantenimiento preventivo de equipos electromecánicos y maquinaria de construcción.</li> <li>• Fichas de control y seguimiento ambiental y definición de objetivos para la optimización de procesos.</li> <li>• Campañas de concienciación presencial y online.</li> <li>• Sustitución de luminarias en zonas comunes y ascensores por LED e instalación de sensores de presencia.</li> <li>• Renovación gradual de equipos informáticos con equipos "Green IT's".</li> <li>• Fomento de la transparencia en materia de cambio climático a través de iniciativas como CDP.</li> <li>• Análisis de las opciones disponibles para utilizar vehículos eléctricos/híbridos en obra.</li> </ul>
Fuente	Consumo (GJ)													
Diésel	230.652													
Gasolina	48.691													
Electricidad	43.457													
Propano	34.040													
<b>Total</b>	<b>356.840</b>													
<p><b>EMISIONES</b> [G4-DMA]; [G4-EN15]; [G4-EN16]; [G4-EN17]; [G4-EN18]</p>	<p><b>Objetivo:</b> reducción de un 12% en el periodo 2012-2020</p> <p><b>Emisiones GEI (t-CO<sub>2</sub> equivalente)</b></p>  <table border="1"> <caption>Emisiones GEI (t-CO<sub>2</sub> equivalente)</caption> <tr><th>Alcance</th><th>Emisiones (tCO<sub>2</sub>eq)</th></tr> <tr><td>Alcance 1</td><td>22.614</td></tr> <tr><td>Alcance 2</td><td>3.960</td></tr> <tr><td>Alcance 3*</td><td>20.389</td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>46.962**</b></td></tr> </table> <p><b>Emisiones de Gases de Efecto Invernadero:</b> 46.962** tCO<sub>2</sub>eq</p> <p><b>Intensidad de emisiones:</b> 641,21 tCO<sub>2</sub>eq/ Millón de horas trabajadas</p> <p>* El alcance 3 únicamente considera las emisiones correspondientes a la categoría "Viajes de empresa" para las oficinas de TR, INITEC y los proyectos de INITEC. En 2013, Técnicas Reunidas contabilizó, con una metodología Environmental Extended Input-Output Analysis, sus emisiones de GEI a lo largo de la cadena de proveedores, no habiéndose incluido el dato en el gráfico para garantizar la comparabilidad año tras año.</p> <p>** La suma total puede no coincidir con la suma de los alcances debido al redondeo en los datos.</p>	Alcance	Emisiones (tCO <sub>2</sub> eq)	Alcance 1	22.614	Alcance 2	3.960	Alcance 3*	20.389	<b>Total</b>	<b>46.962**</b>			
Alcance	Emisiones (tCO <sub>2</sub> eq)													
Alcance 1	22.614													
Alcance 2	3.960													
Alcance 3*	20.389													
<b>Total</b>	<b>46.962**</b>													





ASPECTO	OBJETIVOS E INDICADORES 2015*	LÍNEAS DE ACCIÓN E HITOS 2015
<p><b>MATERIALES</b> [G4-DMA]; [G4-EN1]</p>	<p><b>Consumo de materiales (t)</b></p>  <p><b>Intensidad del consumo:</b>  <b>Acero:</b> 598 t/millón de horas trabajadas  <b>Cobre:</b> 0,23 t/millón de horas trabajadas  <b>Papel:</b> 3,76 t/millón de horas trabajadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización en la utilización de los recursos materiales en todas las fases de la cadena de valor.</li> <li>• Recuperación de materiales a través de actividades de I+D+I. Ej: desarrollo de tecnologías para recuperación de metales no férreos.</li> <li>• Participación en consorcios europeos de desarrollo tecnológico. Ej: <i>Greenlion</i> (cuyo objetivo es la recuperación del material de las baterías - concretamente el litio -) y <i>Reclaim</i> (centrado en la recuperación de tierras raras, galio e indio a partir de placas fotovoltaicas, tubos fluorescentes y residuos electrónicos).</li> <li>• Utilización de papel ecológico en oficinas y campañas de concienciación.</li> </ul>
<p><b>RESIDUOS</b></p>	<p><b>Generación de residuos no peligrosos (t)</b></p>  <p><b>Total residuos no peligrosos:</b> 2.955 t  <b>Intensidad de la generación:</b> 40,35 t/millón de horas trabajadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la prevención, la reutilización y el reciclaje vs. la generación y vertido. El 20,2% de los residuos no peligrosos se han recuperado o reciclado en 2015.</li> </ul>
	<p><b>Generación de residuos peligrosos (t)</b></p>  <p><b>Total residuos peligrosos:</b> 6,1 t  <b>Intensidad de la generación:</b> 0,08 t/millón de horas trabajadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención, mitigación y control de la gestión de residuos por medio de la integración de las técnicas más punteras en el diseño ambiental de procesos en sus plantas.</li> <li>• Campañas de concienciación y sensibilización en oficinas y en obras.</li> </ul>

(\*) Únicamente se incluyen los datos de los aspectos ambientales para 2015 debido a que los datos de 2013 y 2014 no son comparables por cuanto la compañía ha ido ampliando progresivamente el perímetro de actividades sobre las que computa este indicador.

## 6.5 SEGURIDAD

Técnicas Reunidas comparte con sus clientes y subcontratistas el objetivo de eliminar los accidentes laborales. Para ello cuenta con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud certificado que mejora cada año y con el que persigue prevenir este tipo de incidentes.

 PRINCIPALES INDICADORES		
INDICADOR	DATO 2015	EVOLUCIÓN 2013-2015
Horas trabajadas (número)	73.239.883	+ 3,83%
(LTIR) Índice de accidentes con baja durante la ejecución de los trabajos*	0,02	**
(TRIR) Índice de accidentes registrables*	0,134	- 48,26%
Grado de cumplimiento medio en auditorías internas corporativas (%)	90,42%	+ 1,42***

- |  HITOS EN 2015   |  |
|---|--|
| • Consolidación del Sistema de Inspección de Seguridad en Talleres de Proveedores.  |  |
| • Obtención de diversos premios y reconocimientos de clientes por los buenos resultados en materia de seguridad laboral.  |  |
| • Lanzamiento de la campaña "Construction HSE Fundamentals" que difundirá entre todas las obras los diez aspectos fundamentales a tener en cuenta en materia de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.                          |  |
| • Desarrollo del "Preventive Observation Program" para promover entre todo el personal la importancia de reportar incumplimientos en materia de Seguridad, Salud y Medio Ambiente en fase de construcción de los proyectos. |  |
| • Consolidación de la página web para Seguridad, Salud y Medio Ambiente en Construcción en la que cualquier empleado de la compañía puede tener acceso a la información de los proyectos en esta fase.                      |  |
| • Entrega de reconocimientos en Seguridad para proyectos de Oriente Medio con la presencia de clientes y subcontratistas.   |  |

\* Datos referidos a personal de Técnicas Reunidas y Subcontratistas en Obras.

\*\* El dato es el mismo para 2013 y 2015.

\*\*\* Puntos porcentuales.



## ENFOQUE DE GESTIÓN [G4-DMA]; [G4-CRE6]

La compañía cuenta desde 2008 con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud laboral certificado según la norma OHSAS 18001 que considera todas las fases del ciclo de vida de proyectos, desde el diseño hasta la construcción y mantenimiento.

Para garantizar que este se implanta de manera correcta y que se adecúa a los objetivos establecidos se realizan auditorías internas de seguridad y salud del sistema, así como auditorías de seguimiento definidas en los planes.

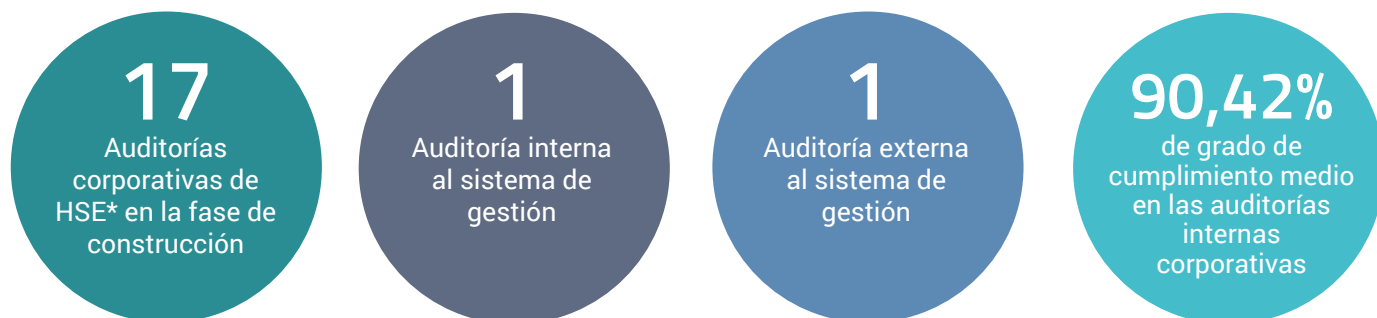
A su vez, se realizan auditorías corporativas a proyectos en fase de construcción (3 anuales) cuyos resultados son comentados con el cliente o subcontratista *in situ*, lo que redundará en la efectividad de las acciones tomadas para corregir las deficiencias.

Durante 2015, se llevaron a cabo 17 auditorías internas en la fase de construcción de los proyectos en las que se detectaron 979 desviaciones de las que el 68% se debieron a la ejecución en campo y el 32% a los sistemas de gestión. El grado de cumplimiento medio detectado en las auditorías fue del 90,42%

### Principios fundamentales en la Gestión de la Seguridad y Salud Laboral



### Auditorías dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud



\*HSE: Health, Safety and Environment (Salud, seguridad y medio ambiente).

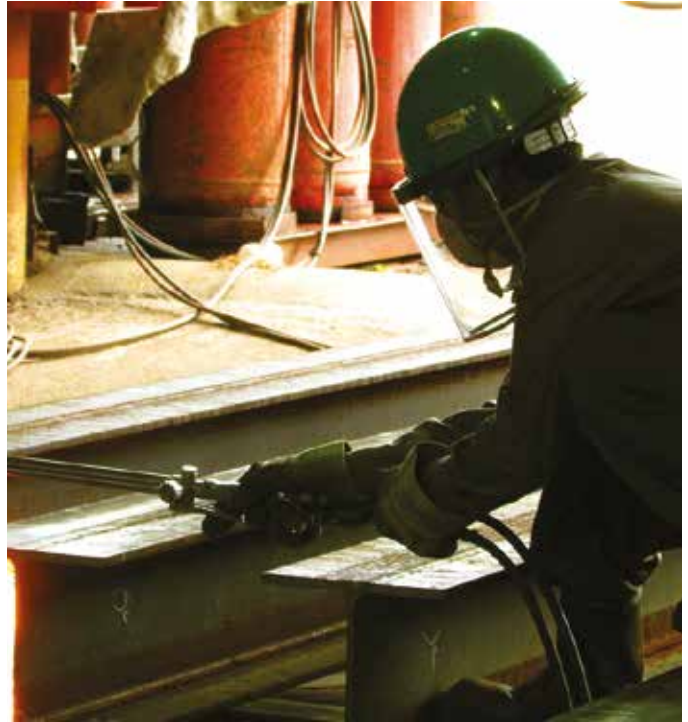
## GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL EN LA CADENA DE VALOR

Dentro del Sistema de Gestión, los coordinadores en cada uno de los proyectos juegan un papel esencial a la hora de asegurar la aplicación de los planes específicos de Seguridad y Salud que definen el alcance de los trabajos a realizar, así como las acciones preventivas necesarias en cada caso.

Todos los responsables de la gestión de los aspectos de Seguridad y Salud en obra dependen directamente de la Dirección del Proyecto, lo que refuerza su carácter de asesoramiento.

Junto a ellos, el equipo de prevención se encarga de realizar periódicamente campañas informativas sobre seguridad, prevención de riesgos, hábitos saludables y buenas prácticas en materia de seguridad y salud.

El compromiso de Técnicas Reunidas en la materia se extiende más allá de los trabajadores de la propia compañía. De esta forma, Técnicas Reunidas dispone de unos criterios de evaluación de proveedores y contratistas y, en función de los resultados, puede descartarles o solicitarles mayores exigencias de supervisión en materia de Seguridad, Salud Laboral y Medio Ambiente en la obra, la implementación de un plan de acción o el incremento del número de auditorías.



### COORDINADORES DE PROYECTO

- a. Facilitar información y formación para trabajadores y contratistas, que también deben identificar riesgos y acciones preventivas.
- b. Reportar incidentes y accidentes.
- c. Realizar reuniones de seguridad con todas las partes interesadas (clientes, proveedores y contratistas, comunidad local, empleados y otros organismos).
- d. Disponer de documentación, homologación y certificación de los equipos, herramientas y de la maquinaria.



### EQUIPOS DE PREVENCIÓN

- a. Verificar mediante inspecciones visuales la idoneidad de las instalaciones.
- b. Redactar los planes de emergencia que definen cómo actuar en caso de alarma o evacuación.
- c. Realizar simulacros.
- d. Dar formación a las brigadas en cada edificio.
- e. Realizar campañas informativas sobre seguridad, prevención de riesgos, hábitos saludables y buenas prácticas en materia de seguridad y salud.

## CULTURA CORPORATIVA BASADA EN LA SEGURIDAD [G4-LA9]

Técnicas Reunidas promueve la creación de una cultura corporativa específica impulsando procesos de formación para la plantilla, fomentando su participación activa en las tareas de prevención y el tratamiento de los problemas sobre las condiciones de trabajo y fomentando la corresponsabilidad en los distintos niveles de la organización.

Técnicas Reunidas trabaja, además, para asegurar la estandarización de los procedimientos de seguridad y salud a nivel de toda la organización con objeto de garantizar la máxima eficiencia en la difusión y asimilación de políticas corporativas. Este objetivo se apoya a través de un intenso esfuerzo en formación.


Durante 2015 se impartieron alrededor de 180.000 horas de formación en este ámbito (Seguridad, Salud Laboral) lo que se corresponde con un ratio 0,47 horas de formación por cada 100 horas trabajadas, teniendo en cuenta tanto el personal de la compañía (en oficina) como el de los subcontratistas de Técnicas Reunidas.

Entre los proyectos de formación del 2015, destaca el curso avanzado de seguridad eléctrica transmitido al personal implicado en trabajos eléctricos y el desarrollo de los cursos dirigidos al personal que participa en las fases de construcción de los proyectos, de modo que puedan ser realizados a través de la modalidad "E-Learning" gracias a la plataforma TR@aula.


### Cultura corporativa en seguridad laboral



### Formación en Seguridad y Salud Laboral


PERSONAL DE OFICINA

- Formación en prevención de los riesgos asociados a su puesto de trabajo para todas las nuevas incorporaciones.
- Formación específica anual al resto de empleados según demanda.
- Formación anual para las brigadas de emergencia sobre su cometido.
- Campañas de seguridad en oficinas.


PERSONAL EN OBRAS

- Cursos de inducción en seguridad obligatorios, tanto para el personal propio como para el de los subcontratistas, antes de incorporarse a un proyecto a las actividades en la obra.
- Formación específica en seguridad según la actividad a desempeñar, renovables en un período de uno a cinco años.
- Matriz de 42 cursos para el personal que participa en las fases de construcción de los proyectos, con cursos de obligado cumplimiento y cursos recomendados.

## NUESTRO DESEMPEÑO EN 2015 [G4-LA6]

Técnicas Reunidas realiza un seguimiento de los resultados e indicadores en materia de Seguridad tanto en los proyectos en los que actúa como contratista principal como en aquellos en los que participa en consorcio y ejerce las responsabilidades sobre la gestión de la seguridad y salud.

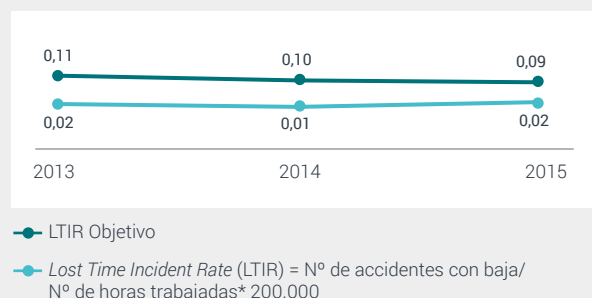
A partir de este seguimiento, la compañía valora el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente y analiza, en su caso, los motivos de las desviaciones. Técnicas Reunidas registra y reporta, igualmente, los cuasi accidentes (*near misses*) y ante incrementos puntuales elabora planes de acción específicos.

Los resultados alcanzados en materia de Seguridad se difunden a todas las compañías implicadas, y los incidentes más relevantes son abordados también en las charlas de seguridad (*toolbox meetings*) impartidas a los trabajadores por sus mandos. Adicionalmente, cada uno de estos incidentes da lugar a una investigación específica con el fin de aplicar medidas correctoras que eviten su repetición.

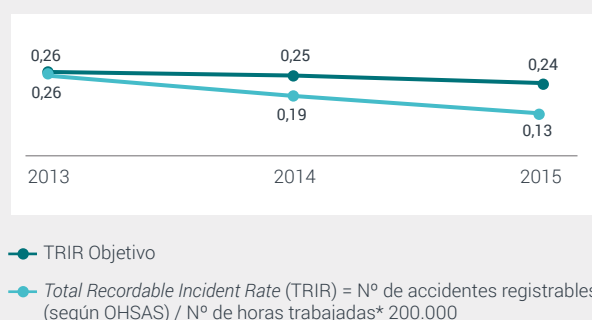
Técnicas Reunidas mantuvo en 2015 un excelente desempeño en la ejecución de seguridad en sus obras, mejorando con respecto al año anterior sensiblemente (28%) el índice de accidentes registrables (TRIR) sobre un total de más de 73 millones de horas trabajadas. Tanto este índice como el de accidentes con baja (LTIR) se mantuvieron muy por debajo de los objetivos fijados por la compañía.

### Evolución de indicadores de Seguridad y comparación con los objetivos establecidos

(LTIR) Índice de accidentes con baja\*



(TRIR) Índice de accidentes registrables\*



\* Los datos de LTIR y TRIR de la gráfica están redondeados al segundo decimal (debido a que los objetivos establecidos por la compañía para estos parámetros se fijan con este número de decimales).

### Resultados consolidados en materia de seguridad en las obras de Técnicas Reunidas

	2013	2014	2015
Horas trabajadas	70.540.790	97.578.023	73.239.883
Número de empleados en obra (Técnicas Reunidas y subcontratas)	20.977	27.248	19.315
Fallecimientos	0	2*	0
LTIR (Índice de accidentes con baja)	0,02	0,01	0,02
TRIR (Índice de accidentes registrables)	0,26	0,19	0,13
Número de accidentes registrables	90	92	49

\* Fallecimiento de dos empleados pertenecientes a subcontratistas que desarrollaban su trabajo en un proyecto de la compañía.

## RECONOCIMIENTOS Y PARTICIPACIÓN EN FOROS EXTERNOS EN SEGURIDAD

El compromiso y desempeño de Técnicas Reunidas en materia de seguridad y salud ha merecido el reconocimiento por parte de algunos clientes.

En 2015, los más destacados fueron los siguientes:



El proyecto **Kemya Saudi Elastomers** recibió del cliente la "*Green Flag*" en calidad de "Best EHSS Mega project performer" por los trabajos desarrollados durante el tercer trimestre de 2014.



El proyecto **SADARA CHEM III** fue premiado por el cliente al alcanzar las 16, 20 y 25 millones de horas sin accidentes con baja.



El proyecto **Jazan Refinery Project** (10&11 units) fue reconocido por el cliente por alcanzar los 5 millones de horas sin accidentes con baja.

Adicionalmente, el elevado nivel de desempeño alcanzado por la compañía ha hecho que haya sido invitada a participar en distintos foros relacionados con la gestión de la Seguridad. El más relevante en 2015 fue el Seminario de Energía EHS patrocinado por General Electric en el que la compañía estuvo presente junto a otras empresas del sector exponiendo buenas prácticas y lecciones aprendidas en relación con la gestión de la Seguridad y la Salud laboral y demostrando cómo un buen desempeño en estas materia no sólo influye drásticamente en una reducción de daños personales sino en un ahorro de costes y mejora de la productividad.



### Caso de éxito "EJECUCIÓN SIN FALLOS"

Técnicas Reunidas ha aplicado en el proyecto de Sadara una nueva herramienta para mejorar la ejecución en seguridad. Esta herramienta, denominada "*Beyond Injury Free*", consiste en la "ejecución sin fallos" de los sistemas de gestión, a través de una cultura que incluye la seguridad en todos los pilares fundamentales de un proyecto: Seguridad, Calidad, Planificación y Coste.

Esta aproximación en el tratamiento de la seguridad será esencial a la hora de eliminar las condiciones de riesgo de los trabajos y, por lo tanto, en asegurar lo más altos niveles de protección del valor más preciado, las personas.

Parte fundamental en este proceso es la implicación absoluta de los líderes de todas las disciplinas, así como el programa denominado balance de consecuencias.

Este programa tiene en cuenta tanto las actitudes de comportamiento positivo en seguridad, que deben ser reconocidas, como las acciones a tomar en caso de incumplimientos, que deberán acarrear las consecuentes medidas disciplinarias.

Hasta la fecha, este proyecto ha obtenido excelentes resultados en seguridad, llevando más de 25 millones de horas seguras (sin accidentes con baja).



## 6.6 GESTIÓN EFICIENTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Contar con una cadena de suministro alineada con el nivel de exigencia de la compañía es fundamental para una empresa como Técnicas Reunidas que trabaja en todo el mundo en operaciones y entornos muy diversos.

### PRINCIPALES INDICADORES

[G4-EN32]; [G4-EN33]; [G4-LA14]; [G4-HR10]; [G4-SO9]; [G4-SO10]

INDICADOR	DATO 2015	EVOLUCIÓN 2013-2015
Compras de materiales y servicios (millones de €)*	2.296	+ 68,2%
Subcontrataciones de construcción (€)**	654.319.828	+4,5%
Eficiencia en tareas de aprovisionamiento (horas dedicadas/pedido)	341	+ 23,1%
No conformidades de proveedores (Nº)	257	-11,4%
Nota media en la evaluación del desempeño de proveedores	2,11/3	+1,4%
Proveedores sometidos a auditorías o evaluaciones (%)	57%	+25 puntos porcentuales
Proveedores homologados (Número)	1.505	+ 23,3%
Compras realizadas a proveedores en los países de ejecución de los proyectos (%)	22,5%	+5,5 puntos porcentuales

### HITOS EN 2015

- Desarrollo del portal B2B (*E-Supplier*) – Modulo de Gestión de proveedores que permitirá una mayor accesibilidad y mejorar la comunicación con el mercado proveedor.
- Asentamiento del estudio de materiales y divisas que incluye la emisión de un análisis trimestral de mercado con proyecciones de la evolución a tres meses.
- Lanzamiento de acuerdos marco en lo referente a condiciones comerciales.
- Lanzamiento de acciones de comunicación a proveedores sobre mejoras a adoptar en materia de seguridad.
- Apertura de una nueva oficina de aprovisionamiento en Malasia y crecimiento de las existentes en EE. UU. e India.
- Implementación de la sección de Lecciones Aprendidas (LLAA) procedente de proveedores dentro de la herramienta corporativa.
- Asentamiento del Plan Anual de Reuniones y Acciones con proveedores estratégicos.
- Formación a proveedores con cursos teórico prácticos.

\* Cifra final considerando fechas de pedido y no de facturación.

\*\* El dato hace referencia al 100% del importe de todos los contratos de subcontrataciones en los proyectos en los que interviene Técnicas Reunidas, independientemente del porcentaje de participación ostentado por la compañía en los consorcios que los ejecutan. Aunque la cifra agregada se expresa en € algunos de los contratos se negociaron en otras divisas. Solo se han incluidos los subcontratos y pedidos de campo realizados por la dirección de construcción, no se incluyen los pedidos de servicios generales de las obras que son realizados por las filiales de la compañía. Tampoco se incluyen datos del proyecto Socar.



## ENFOQUE DE GESTIÓN

El principal objetivo de Técnicas Reunidas en la gestión de su cadena de suministro consiste en lograr la adjudicación competitiva de materiales y equipos bajo los estándares requeridos en el sector.

Las principales metas de la compañía se centran en disponer de un mercado proveedor global con información actualizada

que permita mitigar el riesgo en la selección de proveedores desde un punto de vista financiero, de rendimiento y de calidad.

Para ello, el marco de gestión que rige la actuación de la Unidad de Aprovisionamiento encargada de este cometido se estructura en cuatro ejes (véase gráfico).



## GESTIÓN CENTRALIZADA DE COMPRAS

Técnicas Reunidas proporciona el servicio de compra de forma centralizada para aquellos equipos y materiales no diseñados a medida para cada proyecto lo que permite mejorar la eficiencia del proceso. Al tratarse de productos con características similares<sup>3</sup> se origina recurrencia en el mercado proveedor.

Realizar esta gestión de forma centralizada permite obtener mejoras comerciales, mayor eficiencia económica asociada a la negociación de mayores volúmenes, la reducción en el tiempo requerido para realizar el proceso de compra o la posibilidad de establecer acuerdos con proveedores recurrentes.

Dentro de la organización de aprovisionamiento existe la figura del "Category Manager" que detecta e implementa las sinergias entre proyectos y que coordina la posición de la empresa frente a los proveedores en los distintos proyectos, además de desarrollar el conocimiento de las palancas técnico-económicas de cada categoría de materiales, y la búsqueda constante de mayor competencia.

El alcance específico de las compras centralizadas se establece dentro de la "Estrategia de Aprovisionamiento" definida para cada proyecto. Las adquisiciones del resto de equipos y materiales se realizan de forma descentralizada y suelen ser muy específicas de cada proyecto.

La combinación de un enfoque centralizado-descentralizado en la gestión de compras permite una mayor optimización del coste y de los plazos de entrega en los proyectos

<sup>3</sup> Principalmente en material a granel como tubería y accesorios, válvulas, cables y material eléctrico e instrumentación.

## CÓDIGO DE COMPRAS INTERNO DE TÉCNICAS REUNIDAS <sup>[G4-DMA]</sup>

Gestionar la cadena de suministro no solo supone la búsqueda de socios fiables que aporten solvencia y valor sino que también requiere que compartan el compromiso de la compañía con la sostenibilidad.

Para reforzar este apartado, Técnicas Reunidas está elaborando un Código de Compras Interno, basado en el Código de Conducta de la Compañía, en el que se establecen las pautas que se espera, por parte de los empleados, durante el desarrollo del proceso de compras y en las diferentes interacciones con los proveedores y contratistas. La aprobación de este Código se producirá en 2016.



### CÓDIGO DE COMPRAS INTERNO PRINCIPALES ASPECTOS QUE CONTEMPLARÁ

- Cumplimiento de normativas y leyes.
- Pagos indebidos y sobornos.
- Regalos.
- Conflictos de intereses.
- Edad mínima de trabajo/ Explotación infantil.
- Trabajo forzoso.
- Libertad de asociación y Derecho a la negociación colectiva.
- No discriminación.
- Condiciones de empleo.
- Derechos de minorías.
- Seguridad, Salud y Medio ambiente.
- Confidencialidad de la Información.
- Transparencia.
- Tratamiento justo y equitativo.
- Otros.



# LA CADENA DE SUMINISTRO DE TÉCNICAS REUNIDAS

[G4-DMA]; [G4-12]; [G4-EN32]; [G4-EN33]; [G4-LA14]; [G4-HR10]; [G4-SO9]; [G4-SO10]

Técnicas Reunidas dispone de una base de datos de ámbito mundial compuesta por más de 20.320 proveedores de los que 1.505 han sido ya homologados por la compañía tal y como se indica en el siguiente apartado.

Los proveedores recogidos en la base de datos corresponden fundamentalmente a equipos mecánicos y estáticos, y materiales de tuberías, electricidad e instrumentación.

Alrededor de 550 son recurrentes (2014-2015), siendo considerados un 20% de ellos relevantes por el volumen de compras. Aproximadamente 30 son estratégicos por la importancia que tienen para la compañía debido a la cantidad de adjudicaciones que se les proporciona o por la dificultad de encontrar alternativas.

Técnicas Reunidas fomenta la compra a proveedores locales que operan en el entorno de los proyectos para lo que dispone de un procedimiento específico que asegura el mejor tratamiento de este tipo de aprovisionamientos.

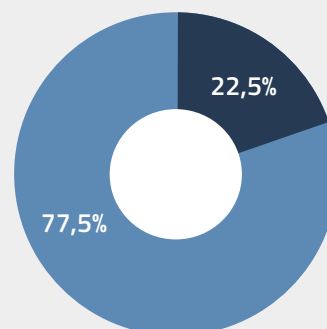
En 2015 se realizaron órdenes de compra de materiales y servicios por un montante de 2.296 millones de € de los que el 22,5% correspondió a compras locales. Este dato no incluye la subcontratación local, que incrementaría esa cifra hasta una cantidad próxima al 32,5 %.

El contar con este tipo de proveedores aporta a la compañía una serie de ventajas, eminentemente en plazos de entrega así como en una aceleración en los procesos de internación en el país. En lo que respecta a los proveedores, la colaboración con Técnicas Reunidas no solo les reporta un beneficio económico sino que les brinda la posibilidad de trabajar con una compañía de índole internacional lo que puede suponer una palanca de crecimiento para ellos.

## La Cadena de suministro de Técnicas Reunidas en 2015



Compras locales realizadas por Técnicas Reunidas <sup>G4-EC9</sup>



● Compras locales: 515.943.070€  
● Compras internacionales: 1.780.375.669€

Compras totales en 2015: 2.296.318.739€

## IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Técnicas Reunidas contribuye a la internacionalización e innovación de proveedores españoles:

- Manteniendo en su base de datos un alto porcentaje de proveedores del país que son considerados en los procesos de concurso, ofreciéndoles oportunidades de participar en proyectos internacionales.
- Estableciendo con ellos en el marco de los proyectos una comunicación exhaustiva para hacerles más competitivos.
- Asesorando a algunos de ellos en su internacionalización y acercamiento al proceso de homologación de los clientes.
- Comunicándoles oportunidades de proyectos existentes, independientemente de que la compañía intervenga o no.



# HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES Y GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

[G4-12]; [G4- DMA]; [G4-EN32]; [G4-EN33]; [G4-LA14]; [G4-HR10]; [G4-S09]; [G4-SO10]

Técnicas Reunidas exige a sus proveedores el cumplimiento con el proceso de homologación que incluye requerimientos específicos dependiendo del tipo de bienes y servicios contratados.

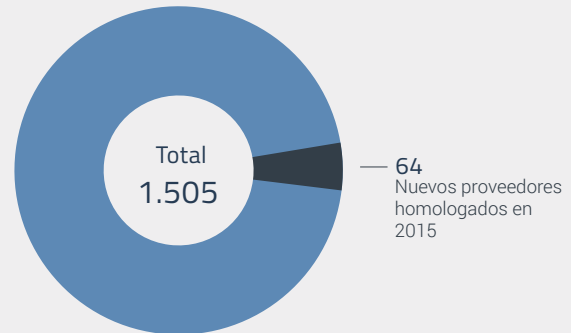
Este proceso es liderado por el responsable de homologación de la división perteneciente al departamento de calidad, encargada de coordinar estas actividades.

Posteriormente, tanto si el proveedor está homologado como si no lo está, el Coordinador de Aprovisionamiento podrá solicitar actividades adicionales para pedidos de cierta complejidad técnica, elevado volumen económico, con requisitos indicados por el cliente, etc.

En última instancia, la compañía dispone del sistema *SPMat*, el cual permite la evaluación de los pedidos adjudicados que seleccione el Comité de Homologaciones. La información obtenida en el proceso debe estar disponible para ser consultada por los compradores y será tenida en cuenta en la recomendación de compra del proveedor.

En 2015, la compañía realizó la homologación de 64 nuevos proveedores, con lo que a finales de año contaba con un total de 1.505 proveedores homologados.

Proveedores homologados en Técnicas Reunidas



## GESTIÓN DE RIESGOS

La compañía dispone de un procedimiento que identifica los riesgos del proceso de compra.

Adicionalmente, para aumentar la seguridad y reducir el riesgo de la cadena de suministro, Técnicas Reunidas regula expresamente la subcontratación de trabajos o servicios a los proveedores críticos a través de unas cláusulas incluidas en los contratos correspondientes. Esto permite que los bienes utilizados y servicios realizados estén siempre controlados.

Si se detectan riesgos importantes en una adjudicación, se buscan alternativas válidas y se descarta la adjudicación a dicho proveedor. Si estas alternativas no existen y/o el riesgo se puede mantener bajo control se establecen en los requisitos del pedido una serie de acciones para minimizar los riesgos y un mayor seguimiento durante la fabricación.

En lo que respecta a los riesgos relacionados con la sostenibilidad, Técnicas Reunidas realiza una serie de exigencias en materia ambiental, laboral y de protección de los Derechos Humanos.



### PRINCIPALES REQUISITOS A PROVEEDORES EN SOSTENIBILIDAD

- Adoptar medidas para cumplir con la legislación ambiental.
- Informar sobre cualquier incidencia ambiental en los proyectos.
- Reponder a cualquier incidencia que cause daño ambiental.
- Tomar las medidas preventivas necesarias.
- Reportar su huella de carbono en el cuestionario de precalificación de proveedores.
- Requisitos en salud y seguridad alineados a la norma OHSAS 18001.
- Requerimientos en materia de Derechos Humanos.

## SOBRECOSTES EXTRAORDINARIOS POR RETRASOS EN EL PRINCIPAL PROVEEDOR EN EL PROYECTO DE LA MEJORADORA DE ALBERTA EN CANADÁ PARA *CANADIAN NATURAL RESOURCES LIMITED* (CNRL)

Pese a contar con un sólido sistema para mitigar riesgos en su cadena de suministro, Técnicas Reunidas se ha visto afectada en 2015 por el impacto del desplome del precio del crudo sobre el principal proveedor de uno de sus proyectos.

El mayor retraso en la entrega de algunos módulos del proyecto por el proveedor y los sobrecostos asociados al plan de aceleración, que se han visto afectados por los elevados costes salariales y la baja productividad del país, han afectado al beneficio neto de la compañía.

En todo caso, la prioridad de Técnicas Reunidas con sus clientes es finalizar los proyectos de acuerdo a los términos comprometidos y mantener su reputación como contratista fiable y de calidad. Así, la compañía ha decidido tomar las medidas necesarias para entregar la planta a CNRL el próximo junio 2016 y absorber los costes asociados.

## SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

Técnicas Reunidas evalúa de forma continua a sus proveedores en lo referente a rendimiento y capacitación. Para cada pedido se realizan inspecciones en taller para comprobar el cumplimiento de las condiciones del pedido.

Posteriormente a la entrega del suministro se evalúa el rendimiento del proveedor de acuerdo a distintos aspectos. Los resultados de las evaluaciones se les dan a conocer y sirven como referencia en la identificación de acciones de mejora.

La seguridad y el desempeño ambiental son dos de los aspectos que Técnicas Reunidas incluye en sus evaluaciones. Desde 2014, la compañía ha implantado un informe de auditoría específico en estas materias que es cumplimentado en las visitas a los talleres.

Este informe aplica a los proveedores que son visitados por los inspectores de la compañía. Para cada proveedor, se lleva a cabo un primer informe de auditoría en la primera de las visitas. Posteriormente, se realiza otro informe coincidiendo con una nueva visita cuya periodicidad es en función del tipo de equipo y plazo de fabricación y que permite detectar mejoras, empeoramientos, etc.

### Evaluación de proveedores en 2015



Técnicas Reunidas ha realizado 429 evaluaciones de pedidos y 330 de proveedores con una valoración media de 2,11 sobre 3



El 66% de los proveedores críticos son auditados mediante visitas a sus centros de producción y entrevistas



El 30% de los proveedores llevan a cabo planes de acción correctivos y el 20% mejoran su rendimiento en cuestiones de sostenibilidad



Más de 125 auditorías de Salud, Seguridad y Medio Ambiente en 2015.

## COLABORACIÓN CON PROVEEDORES

Técnicas Reunidas ha establecido diversos mecanismos para reforzar la relación con sus proveedores, especialmente con los estratégicos entre los que destaca el establecimiento de acuerdos marco que incluyen condiciones comerciales globales para diferentes proyectos y la creación de grupos de mejora conjuntos.

Gracias a estos grupos y al resto de lecciones aprendidas en los procesos de evaluación, la compañía y sus proveedores son capaces de definir e implementar medidas correctoras que previenen errores técnicos y de gestión.

Técnicas Reunidas colabora también con sus proveedores a través de iniciativas de formación.

En 2015, la compañía ha desarrollado un Plan de Formación dirigido a las Agencias de Inspección colaboradoras así como otras acciones específicas para proveedores de China, Brasil, Indonesia y España.

Por último, la compañía colabora con sus proveedores a través de otros mecanismos tales como el establecimiento de un plan de reuniones anuales o la implantación de reuniones con Directivos en nuestros proyectos con objeto de realizar seguimientos más detallados.

### BENEFICIOS DE LA COLABORACIÓN CON PROVEEDORES

El diálogo y colaboración con los proveedores tiene una repercusión positiva directa sobre la compañía.



No solo se potencian sinergias y mejoras en la comunicación sino que se logra una mayor visibilidad en los plazos de ejecución lo que permite anticipar la gestión de cambios y mejorar los plazos de entrega.

Un ejemplo de estas ventajas se ha producido en 2015 con un proveedor de Asia al que, gracias a este seguimiento, se le recomendó la modificación de la ubicación en su organización del Control de Calidad de fabricación, pasando de estar centralizada a ubicarla en sus distintos talleres. Esta recomendación ha generado una reducción de las no conformidades en calidad y una mejora de su desempeño no solo con Técnicas Reunidas sino también con el resto de sus clientes.



## 6.7 RELACIÓN CON LA SOCIEDAD Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

La actividad de Técnicas Reunidas tiene una dimensión social que la compañía gestiona a través del diálogo con sus grupos de interés, el análisis de las implicaciones de sus proyectos y el apoyo a iniciativas de interés social en colaboración con otras organizaciones del entorno.

 PRINCIPALES INDICADORES			 HITOS EN 2015
INDICADOR	DATO 2015	EVOLUCIÓN 2013-2015	
Cantidad dedicada a proyectos de acción social (€)	507.151,77	-7,71%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progresos en el desarrollo de la metodología para la gestión del impacto social de los proyectos a partir de la mejora en la coordinación de las áreas implicadas.</li> <li>• Colaboración con más de 25 organizaciones en el desarrollo de proyectos de interés social. Inicio de la colaboración con el Instituto Cervantes.</li> </ul>
Organizaciones con las que se colabora en materia social (Número)	25	+4,17%	
Compras locales (€)	515.943.070	+67,29%	

### PRINCIPIOS DE GESTIÓN [G4-DMA]

Técnicas Reunidas estructura su relación con los grupos de interés en tres ejes:

- **Diálogo.** El mantenimiento de un diálogo con las partes interesadas permite conocer sus expectativas sobre la compañía e identificar aspectos que puedan repercutir en un mejor desempeño de Técnicas Reunidas.
- **Gestión social de los proyectos.** La ejecución de los proyectos puede dar lugar a diversos impactos de tipo social que es necesario gestionar. La compañía da respuesta a este apartado identificando las consecuencias que pueden producirse y definiendo las actuaciones necesarias para gestionarlas.
- **Acción Social.** Técnicas Reunidas impulsa diversas actuaciones y proyectos de interés social para incrementar su impacto positivo en la Sociedad más allá de su propia actividad.

Ejes en la gestión de la relación con la Sociedad y los grupos de interés



## DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS [G4-24]; [G4-26]; [G4-27]

El diálogo con grupos de interés ofrece una oportunidad a Técnicas Reunidas para planificar sus actividades con mayor certeza, gestionar riesgos reputacionales y lograr ser percibida como una compañía accesible.

Para el establecimiento de este diálogo, Técnicas Reunidas dispone de diversos canales específicos.





# GESTIÓN SOCIAL DE LOS PROYECTOS

[G4-DMA]; [G4-EC7]; [G4-EC8]; [G4-EC9]; [G4-SO1]; [G4-SO2]

La gestión de las implicaciones sociales de los proyectos, relacionadas con los trabajadores y las comunidades del entorno, requiere una importante coordinación que se establece desde el inicio.

Ya en la fase de desplazamiento de los trabajadores es necesario un procedimiento de respuesta que implica a las autoridades laborales locales.

El objetivo de este procedimiento consiste en satisfacer las necesidades de contratación local en unos plazos que permitan el cumplimiento de los proyectos adjudicados a Técnicas Reunidas.

Con el fin de satisfacer esta necesidad de coordinación, la compañía dispone a nivel local de representantes de las diversas áreas involucradas en la ejecución de los proyectos.

Por su parte, en lo que respecta a la comunidad local, Técnicas Reunidas realiza una gestión de las implicaciones sociales de sus actividades basada en cinco ejes (véase figura).

Aunque la mayoría de estas implicaciones son positivas (fundamentalmente, generación de empleo y dinamización de la economía local), la compañía supervisa el desarrollo de sus proyectos para, en el caso de identificar impactos negativos, establecer medidas que puedan mitigarlos.


## Impactos sociales positivos en el entorno local asociados a los proyectos de Técnicas Reunidas

<b>DINAMIZACIÓN DE LA ECONOMÍA LOCAL</b>	<p>516 millones de € en compras locales (22,5% de las compras totales).</p> <hr/> <p>Oportunidad para el tejido empresarial y mano de obra local de participar en proyectos tecnológicamente avanzados.</p>
--	---

A través de su marco de gestión social, Técnicas Reunidas analiza las consecuencias para la comunidad derivadas de las actividades así como el avance en la respuesta a sus demandas y sugerencias

### Gestión social de los proyectos de Técnicas Reunidas

Marco de Gestión Social



#### Evaluación y gestión del impacto social

Técnicas Reunidas lleva a cabo un análisis de los impactos de cada proyecto, incluyendo los aspectos sociales, en fase de licitación. La obtención de la "licencia social" es responsabilidad del cliente.

#### Diálogo con la comunidad local

El Director del proyecto es el responsable de mantener un diálogo constante con autoridades locales y representantes de la comunidad durante la ejecución de todos los proyectos.

#### Mecanismos de reclamación y restauración de impactos sociales

Pese a que los impactos de la compañía son mayoritariamente positivos, la compañía efectúa un análisis de la normativa local con el fin de ofrecer los mecanismos de reclamación y restauración de impactos sociales adecuados.

#### Realización de proyectos de apoyo a la comunidad local

Técnicas Reunidas analiza en cada proyecto las necesidades y expectativas de la comunidad para, a partir de ello, ofrecer y realizar proyectos de apoyo a la misma.

#### Monitoreo constante del entorno local

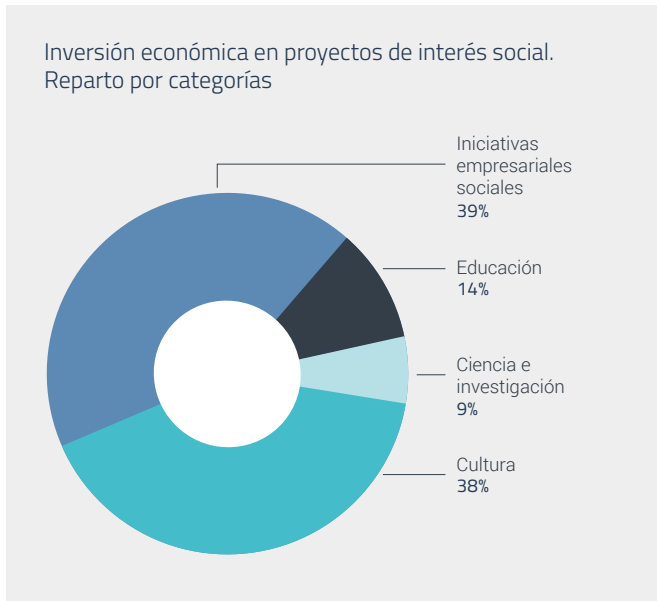
Técnicas Reunidas realiza un monitoreo constante del entorno local y también del desempeño de proveedores y contratistas en su interacción con el ámbito de los proyectos.

# COMPROMISO CON LA ACCIÓN SOCIAL

El compromiso de Técnicas Reunidas en materia de acción social se centra en cuatro áreas y comprende una gran diversidad de actividades y proyectos.

La compañía colabora en este ámbito con otras organizaciones que comparten sus objetivos, colaboraciones que pueden ser tanto económicas como de otro tipo (difusión del conocimiento en foros, participación en grupos de trabajo, etc.).

En 2015, Técnicas Reunidas invirtió 507.151 € en estos conceptos, cantidad que se distribuyó tal y como indica el gráfico adjunto



## Compromiso en Acción Social de Técnicas Reunidas



Principales organizaciones con las que colabora Técnicas Reunidas [G4-16]

Compromiso en Acción Social de Técnicas Reunidas



Cultura

Ciencia e investigación y Educación



A nivel sectorial, Técnicas Reunidas forma parte de distintas asociaciones relacionadas con las actividades de negocio de la compañía con las que colabora en iniciativas relacionadas con el fomento de la actividad empresarial y emprendedora.

Otras organizaciones en las que participa Técnicas Reunidas

Fomento de la actividad empresarial y emprendedora





BASES PARA LA  
ELABORACIÓN DEL  
INFORME INTEGRADO

El presente documento constituye el primer Informe Integrado de Técnicas Reunidas y ha sido elaborado de acuerdo a las recomendaciones establecidas en el Marco Internacional de Reporting Integrado (Marco <IR>), del International Integrated Reporting Committee (IIRC).

Este Informe constituye un paso más de la compañía en su reporting corporativo y da continuidad a las memorias de sostenibilidad que venía elaborando hasta la fecha. Con este nuevo enfoque, Técnicas Reunidas persigue mejorar la calidad de la información transmitida a sus grupos de interés.

En este nuevo Informe, además del marco <IR>, Técnicas Reunidas ha seguido las directrices de la Guía del Global

Reporting Initiative, en su versión GRI-G4. A lo largo del informe se identifican los indicadores G4 asociados a los contenidos publicados y en el Anexo se incluye un Índice de Contenidos G4 que contiene una relación de los indicadores reportados y las páginas en las cuales se encuentra la información. Técnicas Reunidas ha escogido la opción "esencial" ofrecido por este estándar a la hora de seguir sus prescripciones.

## ASUNTOS MATERIALES CONSIDERADOS EN LA ELABORACIÓN DE ESTE INFORME [G4-18]

Tanto el Marco <IR> como la Guía GRI-G4 requieren que la compañía diseñe los contenidos de su informe teniendo en cuenta "los asuntos que afecten sustancialmente la habilidad de la organización para crear valor en el corto, medio y largo plazo". Estos asuntos, considerados asuntos materiales, reflejan "los efectos económicos, ambientales y sociales más significativos de la organización" y, por tanto, hacen referencia a cuestiones

que pueden tener un impacto relevante en la misma a la hora de llevar a cabo su estrategia, así como en las valoraciones y decisiones de sus grupos de interés.

Para dar cumplimiento a este criterio, se ha procedido a actualizar el análisis de materialidad realizado por la compañía en el 2014 de la forma descrita a continuación:

### 1. Identificación de asuntos materiales

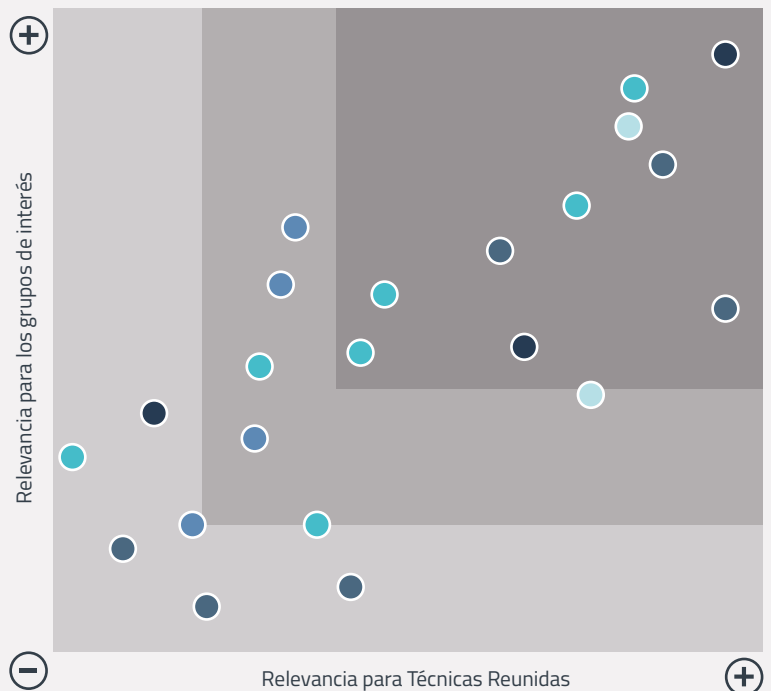
- Revisión de asuntos materiales identificados en el 2014 y de los identificados por GRI G-4
- Benchmarking sectorial de cara a identificar los asuntos que la competencia considera relevantes
- Evaluación de los asuntos considerados relevantes por inversores y proxy advisors (Vigeo, FTSE4Good, DJSI, Glass Lewis&Co, ISS, MSCI, etc.)
- Opinión de otros grupos de interés: análisis de noticias del ejercicio 2015, reuniones con directivos de la organización, evaluación de novedades legislativas, etc.

### 2. Priorización de asuntos relevantes

- Asignación de un orden de prioridad a cada uno de los asuntos identificados en la etapa anterior, a partir de las entrevistas con los directivos

### 3. Matriz de materialidad y desarrollo de contenidos

- Desarrollo de una matriz de materialidad que priorice los asuntos en función de la relevancia para los grupos de interés y para Técnicas Reunidas (véase gráfico)
- Identificación de los indicadores GRI a los que dar respuesta y desarrollo de contenidos del Informe 2015



El siguiente cuadro refleja la correspondencia entre los asuntos materiales identificados y la denominación con la que son considerados dentro de la Guía GRI-G4. Adicionalmente, se indica el alcance del impacto al que dan lugar (dentro o fuera de la organización), y los indicadores a través de los que Técnicas Reunidas transmite información sobre su desempeño y gestión en cada uno de ellos.

**Caracterización de los asuntos materiales** [G4-19]; [G4-20]; [G4-21]

ASPECTO MATERIAL PARA TÉCNICAS REUNIDAS	CORRESPONDENCIA CON ASPECTOS GRI	IMPACTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN POR GRUPO DE INTERÉS*	INDICADORES GRI
Desempeño económico	Desempeño económico	Accionistas	G4-EC1
Salud y seguridad operacional	Salud y seguridad en el trabajo	Empleados Proveedores	G4-LA6, G4-CRE6
Cadena de aprovisionamiento	-	Proveedores	-
Cumplimiento regulatorio	Cumplimiento regulatorio	Administraciones Públicas Sociedad	G4-EN29, G4-S08
Formación y desarrollo	Capacitación y educación	Empleados Proveedores	G4-LA9, G4-LA11
Anti-corrupción	Lucha contra la corrupción	Accionistas Clientes Proveedores	G4-S03, G4-S04
Fiscalidad	Desempeño económico	Administraciones Públicas Sociedad	G4-EC1
Reputación	-	Accionistas Clientes Administraciones Públicas	-
Igualdad de oportunidades	Diversidad e igualdad de oportunidades	Empleados	G4-LA12
Materiales y Materias Primas	Materiales	Sociedad	G4-EN1
Energía	Energía	Sociedad	G4-EN3, G4-EN5
Revisión de proveedores	Prácticas de adquisición	Proveedores	G4- EC9
	Evaluación de proveedores (laboral, ambiental, social, Derechos Humanos), trabajo infantil, trabajo forzoso	Proveedores	G4- LA 14, G4- HR5, G4-HR 6, G4-HR10, G4-SO9, G4-SO10, G4-EN32, G4-EN33
	Medidas de seguridad	Proveedores	G4-HR7
Innovación e I+D	-	Proveedores Clientes	-
Empleo	Empleo	Sociedad	G4-LA1
Emisiones GHG	Emisiones	Sociedad	G4-EN15, G4-EN16 G4-EN17,G4-EN18
Efluentes y residuos	Efluentes y residuos	Sociedad	G4-EN24
Relación con la comunidad	Comunidades locales	Administraciones Públicas Sociedad	G4-S01, G4-S02

ASPECTO MATERIAL PARA TÉCNICAS REUNIDAS	CORRESPONDENCIA CON ASPECTOS GRI	IMPACTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN POR GRUPO DE INTERÉS*	INDICADORES GRI
Libertad de asociación	Libertad de asociación y negociación colectiva	Administraciones Públicas Sociedad Empleados	G4-HR4
Competencia desleal	Prácticas de competencia desleal	Administraciones Públicas Sociedad	G4-S07
Dinamización local	Consecuencias económicas indirectas	Administraciones Públicas Sociedad	G4-EC7, G4-EC8
Mecanismos de reclamación	Mecanismos de reclamación ambiental	Administraciones Públicas Sociedad	G4-EN34
	Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales	Administraciones Públicas Sociedad	G4-LA16
	Mecanismos de reclamación en Derechos Humanos	Administraciones Públicas Sociedad	G4-HR12
	Mecanismos de reclamación por impacto social	Administraciones Públicas Sociedad	G4-S011
Certificaciones corporativas	-	Clientes	-

\* Todos los aspectos señalados son materiales dentro de la organización. En la columna marcada con asterisco, se indican, además, qué otros grupos de interés consideran material cada aspecto.

## VERIFICACIÓN EXTERNA <sup>[G4-33]</sup>

Técnicas Reunidas ha sometido a un proceso de revisión externa independiente la información no financiera correspondiente a los indicadores de Responsabilidad Corporativa referentes a los contenidos básicos generales y específicos propuestos por la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G4.

Para ello, PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. ha llevado a cabo un proceso de verificación externa del Informe, de acuerdo con la norma "Internacional Standard on Assurance Engagement 3000" (ISAE 3000 revisada), tal y como se recoge en el Anexo.

## DATOS DE CONTACTO

[G4-5]; [G4-31]

Los lectores de este informe pueden dirigir sus dudas, consultas, solicitudes o sugerencias a través de los siguientes canales:



**Web:** [www.tecnicasreunidas.es](http://www.tecnicasreunidas.es)

**e-Mail:** [tr@tecnicasreunidas.es](mailto:tr@tecnicasreunidas.es)



**Correo ordinario:**

Técnicas Reunidas S.A.  
C/Arapiles, 14  
CP. 28015 Madrid, España



8

ANEXOS



# 8.1 Índice de Contenido GRI G4 [G4-32]



## Contenidos básicos generales

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Estrategia y análisis</b>		
G4-1	6	✓
G4-2	14, 15, 29	✓
<b>Perfil de la organización</b>		
G4-3	8	✓
G4-4	11-13	✓
G4-5	79	✓
G4-6	8-9	✓
G4-7	24 Técnicas Reunidas es una sociedad anónima que cotiza en el selectivo español IBEX-35. En el capítulo 5.1 se indica la estructura de la propiedad.	✓
G4-8	9	✓
G4-9	8, 35 La capitalización de la compañía puede encontrarse en el Informe Anual de Cuentas disponible a través de <a href="http://www.tecnicasreunidas.es">www.tecnicasreunidas.es</a> (páginas 4-6).	✓
G4-10	40 Técnicas Reunidas subcontrata la parte de construcción de los proyectos a subcontratistas especializados. En la página 58 (Sección de Seguridad y Salud) se proporciona un indicador de número de horas trabajadas. <b>Número de empleados por contrato laboral y sexo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2015 hubo un total de 3.778 <b>contratos fijos</b>, de los cuales 2.456 fueron de hombres y 1.322 de mujeres.</li> <li>En 2015 hubo un total de 1.625 <b>contratos temporales</b>, de los cuales 1.124 fueron de hombres y 501 de mujeres.</li> </ul> En 2015 el 70% de todos los contratos vigentes eran fijos. <b>Tamaño de la plantilla por sexo y región:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2015 la plantilla interna (España) ascendió 5.403 empleados, de los cuales 1.823 fueron mujeres (34%) y 3.580 hombres (66%).</li> </ul>	✓
G4-11	El 100% de los empleados de la plantilla interna está cubierta por convenio colectivo.	✓
G4-12	67	✓
G4-13	No se han producido cambios significativos en el periodo de análisis relacionados con el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.	✓
G4-14	29 Técnicas Reunidas tiene un programa de gestión de riesgos y oportunidades que incluye un análisis en los proyectos, desde la fase de oferta hasta la terminación del proyecto, de posibles impactos ambientales. Este análisis incluye la identificación de medidas abordando el principio de precaución y/o reducción de los efectos no deseados.	✓

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-15	Técnicas Reunidas dispone de varios Sistemas de Gestión certificados por terceros independientes. Además, la Compañía apoya distintas iniciativas en el ámbito de la sostenibilidad entre las que se incluye, por ejemplo, el Pacto Mundial de Naciones Unidas al que apoya desde hace varios años.	✓
G4-16	75	✓
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>		
G4-17	Los datos financieros corresponden al Grupo Técnicas Reunidas. Para mayor información, consúltese el Informe Anual de Cuentas disponible a través de <a href="http://www.tecnicasreunidas.es">www.tecnicasreunidas.es</a>	✓
G4-18	77	✓
G4-19	78	✓
G4-20	78	✓
G4-21	78	✓
G4-22	El efecto ocasionado por la reformulación de la información facilitada ha sido explicado en el apartado correspondiente.	✓
G4-23	Cualquier cambio relativo al alcance y cobertura de cada espacio material ha sido explicado en el apartado correspondiente de la memoria.	✓
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
G4-24	72	✓
G4-25	La selección de los grupos de interés se ha realizado en función de un criterio de relevancia para la compañía y sus actividades.	✓
G4-26	72 Técnicas Reunidas orienta la frecuencia en la relación con sus principales grupos de interés en función de las necesidades del negocio. En algunos casos, sí se establecen procesos periódicos tal y como se indica en el capítulo 6.7 (página 72). En lo que respecta a la elaboración de la memoria, Técnicas Reunidas ha tenido en cuenta las principales expectativas mencionadas por estos grupos de interés. Para ello, se ha pedido información y opinión a los responsables de la compañía con los que se ha trabajado para definir los contenidos de la memoria.	✓
G4-27	72 Los contenidos de la memoria responden a las principales expectativas manifestadas por los grupos de interés.	✓
<b>Perfil de la memoria</b>		
G4-28	El periodo cubierto por la información de la memoria es 2013-2015.	✓
G4-29	La última edición de la memoria fue publicada en 2014.	✓
G4-30	Técnicas Reunidas elabora sus informes con periodicidad anual.	✓
G4-31	79	✓
G4-32	81 Técnicas Reunidas ha seguido en la elaboración de este informe la opción esencial en conformidad con la guía GRI G4.	✓
G4-33	79	✓

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Gobierno</b>		
G4-34	25-26	✓
G4-35	El Consejo de Administración dispone de comisiones delegadas que monitorizan algunas materias clave para la compañía y sus accionistas en todos los ámbitos de la compañía, incluidos los aspectos éticos, sociales y ambientales. Estas comisiones transmiten a través de canales específicos sus directrices a los directivos de la compañía realizando también un control de su desempeño.	✓
G4-36	A través de sus reuniones, el Consejo y sus Comisiones Delegadas analizan el cumplimiento de los objetivos establecidos en los distintos ámbitos de gestión de la organización.	✓
G4-37	El órgano de gobierno es informado de todas aquellas cuestiones relevantes en materia económica, ambiental y social que hayan surgido en el diálogo de la compañía con sus grupos de interés.	✓
G4-38	25-26	✓
G4-39	25-26	✓
G4-40	25-26 Técnicas Reunidas se atiene, además, a las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas emitido por la CNMV en 2015, de las que cumple más de un 90%.	✓
G4-41	El Reglamento del Consejo y el Reglamento Interno de Conducta regulan los mecanismos establecidos para detectar y regular los posibles conflictos de interés. El órgano que dirime los conflictos de interés de los consejeros es el Comité de Auditoría. Para más información consúltese el Informe Anual de Gobierno Corporativo (Apartado D6, página 26).	✓
G4-42	25-26	✓
G4-43	El órgano superior de gobierno recibe comunicaciones de forma periódica de los principales asuntos económicos, sociales y ambientales que pueden afectar a la compañía y a sus grupos de interés.	✓
G4-44	25-26	✓
G4-45	25-26	✓
G4-46	25-26	✓
G4-49	25-26 El Comité de Auditoría y Control se encarga de reportar las principales preocupaciones en materia económica, ambiental y social al Consejo.	✓
G4-51	25-27	✓
G4-52	25-27	✓
<b>Ética e integridad</b>		
G4-56	28	✓
G4-57	28	✓
G4-58	28	✓

## Contenidos básicos específicos

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: ECONOMÍA</b>			
<b>Aspecto material: Desempeño económico</b>			
G4-DMA	33	-	✓
G4-EC1	36	-	✓
<b>Aspecto material: Consecuencias económicas indirectas</b>			
G4-DMA	73	-	✓
G4-EC7	73	-	✓
G4-EC8	73	-	✓
<b>Aspecto material: Prácticas de adquisición</b>			
G4-DMA	67	-	✓
G4-EC9	67, 73	-	✓
<b>CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE</b>			
<b>Aspecto material: Materiales</b>			
G4-DMA	52, 57	-	✓
G4-EN1	57	-	✓
<b>Aspecto material: Energía</b>			
G4-DMA	52, 56	-	✓
G4-EN3	56	-	✓
G4-EN5	56	-	✓
<b>Aspecto material: Emisiones</b>			
G4-DMA	52, 56	-	✓
G4-EN15	56	-	✓
G4-EN16	56	-	✓
G4-EN17	56	-	✓
G4-EN18	56	-	✓
<b>Aspecto material: Efluentes y residuos</b>			
G4-DMA	52	-	✓
G4-EN24	En 2015 se produjeron un total de 14 derrames no significativos con un volumen total de 5,57 m <sup>3</sup> .	-	✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Aspecto material: Cumplimiento regulatorio</b>			
G4-DMA	La certificación mediante ISO 14.001 de los Sistemas de Gestión Ambiental de la compañía garantiza la identificación de los requisitos legales y la adopción de las medidas necesarias para darles cumplimiento.	-	✓
G4-EN29	No se han producido sanciones ambientales a Técnicas Reunidas, ni en lo que respecta a sus instalaciones ni a las obras que ha desarrollado, en los últimos cinco años.	-	✓
<b>Aspecto material: Evaluación ambiental de los proveedores</b>			
G4-DMA	66, 68	-	✓
G4-EN32	64, 67-68	-	✓
G4-EN33	64, 67-68 Durante 2015 no se han identificado impactos ambientales ni sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro. A través del proceso de homologación de Técnicas Reunidas y las evaluaciones realizadas a proveedores, Técnicas Reunidas asegura que no se produzcan este tipo de impactos negativos.	-	✓
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación en materia ambiental</b>			
G4-DMA	73	-	✓
G4-EN34	No se han realizado reclamaciones formales a la compañía en los últimos cinco años.	-	✓
<b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>			
<b>SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>			
<b>Aspecto material: Empleo</b>			
G4-DMA	39	-	✓
G4-LA1	<p>Incorporaciones 2015: el índice de contratación en 2015 fue de un 7% de la plantilla interna, suponiendo un total de 363 nuevas incorporaciones en 2015, de las cuales fueron 288 hombres y 75 mujeres.</p> <p>La distribución por edades de las altas producidas en 2015 fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-30 años: 21,49%</li> <li>• 31-40 años: 42,15%</li> <li>• 41-50 años: 23,42%</li> <li>• 51-60 años: 11,02%</li> <li>• &gt;60 años: 1,93%</li> </ul> <p>Rotación 2015: la rotación en 2015 fue de un 3% de la plantilla interna suponiendo un total de 165 bajas voluntarias, de las cuales 129 fueron hombres y 36 mujeres.</p> <p>La distribución por edades de las bajas voluntarias producidas en 2015 fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-30 años: 25,45%</li> <li>• 31-40 años: 50,91%</li> <li>• 41-50 años: 15,76%</li> <li>• 51-60 años: 5,45%</li> <li>• &gt;60 años: 2,42%</li> </ul>	-	✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Aspecto material: Salud y seguridad en el trabajo</b>			
G4-DMA	59	-	✓
G4-LA6	62 El índice de absentismo para el total de la plantilla interna en el ejercicio 2015 fue de 3,54. El índice de absentismo para el total de mujeres en la plantilla interna en 2015 fue de 6,25 mientras que para los hombres el índice fue de 2,19. El índice de absentismo se calcula según: horas de ausencia definitiva (permisos + enfermedad + maternidad/paternidad) * 100 /horas teóricas.	-	✓
<b>Aspecto material: Capacitación y educación</b>			
G4-DMA	41	-	✓
G4-LA9	41, 61 En 2015, del total de horas de formación impartidas a la plantilla interna (150.049 horas) el 81% se impartieron a la categoría laboral "titulados técnicos y administrativos" y el 19% a la categoría laboral de "oficiales".	-	✓
G4-LA11	41 En el año 2015, 4.187 empleados (77,5% de la plantilla interna) recibieron evaluaciones de desempeño, de las cuales 65% fueron a hombres y un 35% a mujeres. En cuanto a la categoría laboral, el 73% de las evaluaciones se realizaron a la categoría de "titulados, técnicos y administrativos" y un 27% a la categoría de "oficiales".	-	✓
<b>Aspecto material: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
G4-DMA	40	-	✓
G4-LA12	25, 40	-	✓
<b>Aspecto material: Evaluación de prácticas laborales de los proveedores</b>			
G4-DMA	66, 68	-	✓
G4-LA14	64, 67-68	-	✓
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales</b>			
G4-DMA	73	-	✓
G4-LA16	En 2015 no se han producido reclamaciones significativas por prácticas laborales.	-	✓
<b>SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS</b>			
<b>Aspecto material: Libertad de asociación y negociación colectiva</b>			
G4-DMA	66 Técnicas Reunidas es signataria de los Principios del Pacto Mundial que, entre otros apartados, exigen el respeto a la libertad de asociación de los trabajadores.	-	✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>G4-HR4</b>	Técnicas Reunidas facilita los elementos necesarios en los países en los que opera para que sus empleados y proveedores ejerzan los derechos de libertad de asociación y afiliación.  En lo que respecta a los proveedores, en aquellos casos en los que se detecta un riesgo significativo de que el proveedor o el pedido no respeten los estándares mínimos solicitados por la compañía en este ámbito se descarta la adjudicación al mencionado proveedor.	-	✓
<b>Aspecto material: Trabajo infantil</b>			
<b>G4-DMA</b>	66 Técnicas Reunidas es signataria de los Principios del Pacto Mundial que, entre otros apartados, exigen la completa prohibición de trabajo infantil.	-	✓
<b>G4-HR5</b>	Técnicas Reunidas realiza su actividad en los países en los que está presente ajustándose al cumplimiento de los requisitos que la legislación local establece en este apartado así como respetando otros compromisos firmados por la compañía como los principios del Pacto Mundial.  En lo que respecta a los proveedores, en aquellos casos en los que se detecta un riesgo significativo de que el proveedor o el pedido no respeten los estándares mínimos solicitados por la compañía en este ámbito se descarta la adjudicación al mencionado proveedor.	-	✓
<b>Aspecto material: Trabajo forzoso</b>			
<b>G4-DMA</b>	66 Técnicas Reunidas es signataria de los Principios del Pacto Mundial que, entre otros apartados, exigen la completa prohibición de trabajo forzoso.	-	✓
<b>G4-HR6</b>	Técnicas Reunidas realiza su actividad en los países en los que está presente ajustándose al cumplimiento de los requisitos que la legislación local establece en este apartado así como respetando otros compromisos firmados por la compañía como los principios del Pacto Mundial.  En lo que respecta a los proveedores, en aquellos casos en los que se detecta un riesgo significativo de que el proveedor o el pedido no respeten los estándares mínimos solicitados por la compañía en este ámbito se descarta la adjudicación al mencionado proveedor.	-	✓
<b>Aspecto material: Medidas de seguridad</b>			
<b>G4-DMA</b>	El procedimiento de homologación de proveedores asegura que estos operan de acuerdo a los marcos legales vigentes además de cumplir requisitos específicos en materia de derechos humanos acordes a su actividad y nivel de riesgo.	-	✓
<b>G4-HR7</b>	Técnicas Reunidas se asegura de que todo el personal de seguridad cuenta con la adecuada formación y conocimientos en base al entorno donde la compañía lleve a cabo sus actividades.	-	✓
<b>Aspecto material: Evaluación de proveedores en materia de Derechos Humanos</b>			
<b>G4-DMA</b>	66, 68	-	✓
<b>G4-HR10</b>	64, 67-68	-	✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos</b>			
G4-DMA	73	-	✓
G4-HR12	En 2015 no se han producido reclamaciones significativas por prácticas relacionadas con derechos humanos.	-	✓
<b>SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD</b>			
<b>Aspecto material: Comunidades locales</b>			
G4-DMA	71, 73	-	✓
G4-S01	73	-	✓
G4-S02	73 Durante 2015 no se han identificado centros con impactos negativos significativos, reales o potenciales sobre las comunidades locales debido al desarrollo de proyectos u operaciones de TR.	-	✓
<b>Aspecto material: Lucha contra la corrupción</b>			
G4-DMA	28	-	✓
G4-S03	23,29 Técnicas Reunidas ha completado, además, el análisis del 100% de sus unidades de negocio desde la perspectiva de la ética y la integridad.	-	✓
G4-S04	28	-	✓
<b>Aspecto material: Prácticas de competencia desleal</b>			
G4-DMA	28	-	✓
G4-S07	En 2015 no se ha producido ninguna demanda por competencia desleal.	-	✓
<b>Aspecto material: Cumplimiento regulatorio</b>			
G4-DMA	28	-	✓
G4-S08	En 2015 no se han producido multas o sanciones significativas por incumplimiento de la legislación.	-	✓
<b>Aspecto material: Evaluación repercusión social de los proveedores</b>			
G4-DMA	66	-	✓
G4-S09	64, 67-68	-	✓
G4-S010	64, 67-68 Durante 2015 no se han identificado impactos ambientales ni sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro. A través del proceso de homologación de Técnicas Reunidas y las evaluaciones realizadas a proveedores Técnicas Reunidas asegura que no se produzcan este tipo de impactos negativos.	-	✓
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación por impacto social</b>			
G4-DMA	73	-	✓
G4-S011	En 2015 no se han producido reclamaciones significativas por prácticas sociales.	-	✓



## Contenidos específicos del sector construcción e inmobiliario

CONTENIDOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIO	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>			
<b>SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES</b>			
<b>Aspecto material: Seguridad y salud en el trabajo</b>			
<b>G4-DMA</b>	59	-	✓
<b>G4-CRE6</b>	59 El certificado OHSAS de la compañía cubre a la totalidad de las operaciones donde se encuentra la plantilla interna.	-	✓

## 8.2 Informe de revisión de PwC



### INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A la Dirección de Técnicas Reunidas S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el "Anexo 8.1- Índice de Contenido GRI G4" del Informe Integrado 2015 (en adelante, "los indicadores de RSC") de Técnicas Reunidas S.A. (en adelante, "Técnicas Reunidas") correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2015, preparados conforme a los contenidos básicos generales y específicos propuestos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G4 (en adelante, Guía GRI G4) y en el Suplemento Sectorial de Construction and Real Estate.

#### Responsabilidad de la Dirección

La Dirección de Técnicas Reunidas es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe Integrado de acuerdo con la Guía GRI G4 y el Suplemento Sectorial de Construction and Real Estate, según la opción Esencial "de conformidad" con la Guía. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o a error.

La Dirección de Técnicas Reunidas es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC.

#### Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que realizamos se basan en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de las diversas áreas de Técnicas Reunidas involucradas en la elaboración del Informe Integrado.



- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.
- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Técnicas Reunidas a lo señalado en la Guía GRI G4 para la preparación de informes y en el Suplemento Sectorial de Construction and Real Estate.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra y realización de pruebas sustantivas de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores de RSC de Técnicas Reunidas. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Técnicas Reunidas.

#### **Nuestra Independencia y Control de Calidad**

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

#### **Conclusión de Aseguramiento Limitado**

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RSC de Técnicas Reunidas correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2015, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI G4 y el Suplemento Sectorial de Construction and Real Estate.

#### **Uso y Distribución**

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de Técnicas Reunidas, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de Técnicas Reunidas.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

Mª Luz Castilla

23 de Junio de 2016











**TECNICAS REUNIDAS**

[www.tecnicasreunidas.es](http://www.tecnicasreunidas.es)

Arapiles,14  
28015 Madrid, España  
[tr@tecnicasreunidas.es](mailto:tr@tecnicasreunidas.es)