



TECNICAS REUNIDAS

Técnicas Reunidas, S.A.

Arapiles, 14

28015 Madrid España

Tel. +34 91 592 03 00 Fax +34 91 592 03 99

e-mail: tr@tecnicasreunidas.es

Madrid, a 15 de noviembre de 2017

Estimados Sres.:

Un año más, tengo el honor de presentar el Informe de Progreso de Técnicas Reunidas a todos nuestros grupos de interés por medio de nuestro Informe Integrado, elaborado de conformidad con las Directrices del Marco Internacional de Reporting Integrado y el Global Reporting Initiative, en el que la Compañía ofrece una visión de los aspectos no estrictamente financieros y su firme compromiso con la responsabilidad social corporativa.

En un mercado caracterizado por el freno al descenso de los precios del crudo, por las crisis de los países emergentes y por la desaceleración económica, la Compañía ha continuado apostando con fuerza por la innovación y el desarrollo de las tecnologías propias, lo que redundará en la eficiencia en la ejecución de los proyectos y en la prestación de servicios de alto valor añadido y rentabilidad.

Somos conscientes de que nuestro esfuerzo repercute también en otras muchas empresas y de forma global en la sociedad, generando valor y riqueza. Durante el periodo comprendido entre los años 2008 y 2016 la aportación directa de la Compañía al PIB español ha ascendido a más de 4.000 millones de euros y sólo en los últimos 5 años son casi 800 las empresas españolas a las que hemos ayudado a abrirse camino en el exterior. Durante el ejercicio 2016, la actividad de Técnicas Reunidas ha generado casi 13.000 puestos de trabajo en España, 5.200 de forma directa y 7.600 de forma indirecta.

Siendo fieles a los principios de profesionalidad, liderazgo y compromiso seguimos desarrollando nuestra actividad y apostando por un modelo de negocio sostenible que trasciende al propósito de rentabilidad económica, lo que permite continuar creando valor y progreso económico y social de los territorios en los que desarrollamos nuestros proyectos.

Por todos estos motivos, Técnicas Reunidas desea renovar su adhesión al Pacto Mundial y mostrar su compromiso con los fines que persiguen los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y su firme propósito de continuar progresando en la consecución de los mismos.

Juan Lladó Arburúa

Vicepresidente

Técnicas Reunidas, S.A.



Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 4.358, Folio 31, Hoja M-72319



TECNICAS REUNIDAS

INFORME INTEGRADO  
2016

TÉCNICAS REUNIDAS







**TECNICAS REUNIDAS**

INFORME INTEGRADO  
**2016**

---

**TÉCNICAS REUNIDAS**

# ÍNDICE



CARTA DEL PRESIDENTE

Pág. 6



TÉCNICAS REUNIDAS DE UN VISTAZO

Pág. 8



NUESTRA ACTIVIDAD

Pág. 10



MODELO DE NEGOCIO Y PILARES ESTRATÉGICOS

Pág. 20

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

4.1 Modelo de negocio y cadena de valor .....	21
4.2 Pilares estratégicos .....	24



**GESTIÓN RESPONSABLE**

Pág. 26

5.1 Modelo de Gobierno .....	27
5.2 Gestión del riesgo .....	36



**RECURSOS Y RELACIONES**

Pág. 40

6.1 Control y gestión del capital financiero .....	41
6.2 Los empleados, pilar clave de crecimiento .....	48
6.3 Innovación .....	56
6.4 Excelencia en el desempeño medioambiental .....	66
6.5 Seguridad y salud laboral .....	74
6.6 Gestión eficiente de la cadena de suministro .....	82
6.7 Relación con la sociedad y los grupos de interés .....	91



**BASES PARA LA ELABORACIÓN DE INFORME INTEGRADO**

Pág. 98



**ANEXOS**

Pág. 104

8.1 Índice de Contenido GRI G4 .....	105
8.2 Informe de revisión de PwC .....	116

# 1

## CARTA DEL PRESIDENTE [G4-1]



Querido amigo:

Técnicas Reunidas tiene el placer de poner a disposición de sus accionistas y empleados con ocasión de la celebración de su Junta General el Informe Integrado 2016, en el que la Sociedad ofrece una visión de los aspectos no estrictamente financieros de su actividad.

Por segundo año consecutivo, el Informe Integrado ha sido elaborado siguiendo los estándares en materia de reporting siguientes: las Directrices del Marco Internacional de Reporting Integrado y el Global Reporting Initiative, y recabando la verificación externa conforme a la norma ISAE 3000 (revisada) de sus indicadores de Responsabilidad Social Corporativa, materia de gran interés para Técnicas Reunidas.

Los contenidos del Informe Integrado se han basado en la actualización de los aspectos más relevantes de la actividad tanto para la compañía como para sus grupos de interés, priorizándolos para dar una respuesta adecuada a los mismos. Entre ellos se han identificado como aspectos más destacados para la Compañía la ejecución satisfactoria de los proyectos, el desempeño económico, el cumplimiento regulatorio, el buen gobierno o la seguridad y salud, con especial incidencia en la seguridad en obra.

En este último año han venido siendo ejecutados más de 50 proyectos en aproximadamente 30 países. El buen hacer de la plantilla ha permitido lograr unas cifras sólidas de cartera y de ingresos ordinarios, algo que, unido al esfuerzo en la ejecución de los proyectos, se ha traducido en un elevado porcentaje de recurrencia en la contratación por los clientes.

**[G4-1]**

Estos datos son particularmente relevantes en un mercado caracterizado por el freno al descenso de los precios del crudo, por la crisis de los países emergentes y por la desaceleración económica. Así, a juicio de la Agencia Internacional de la Energía, en el periodo 2016-2040 tendrá lugar una inversión total de 66,6 billones de dólares, precisa para satisfacer un aumento del consumo energético global significativo para nosotros.

Somos conscientes de que nuestro esfuerzo repercute también en otras muchas empresas y de forma global en la sociedad, generando valor y riqueza. Durante el periodo comprendido entre los años 2008 y 2016 la aportación directa de la Sociedad al PIB español ha ascendido a más de 4.000 millones de euros y sólo en los últimos 5 años son casi 800 las empresas españolas a las que hemos ayudado a abrirse camino en el exterior. Durante el ejercicio 2016, la actividad de la Sociedad ha generado casi 13.000 puestos de trabajo en España, 5.200 de forma directa y 7.600 de forma indirecta.

Entre los hitos del ejercicio se puede destacar a nivel comercial la adjudicación de los proyectos de Clean Fuels en la refinería de Ras Tanura para Saudi Aramco o de la planta de generación de energía de MGT Teeside en el Reino Unido, que evidencian la diversificación geográfica y por tipo de actividad de la cartera de la Sociedad. En lo que respecta al Gobierno Corporativo, en el año 2016 se han realizado actuaciones destacadas en este ámbito como el nombramiento como consejeros de Petra Mateos y Adrián Lajous, incidiendo en la diversificación e internacionalización del Consejo de Administración, o la elaboración la Política de Remuneraciones de los Consejeros para el trienio 2016-2018, aprobada prácticamente por unanimidad de los accionistas. Por su parte, en el área financiera se han desarrollado una serie de políticas de gestión y de procedimientos encaminados a mitigar riesgos relacionados con la naturaleza y con la gestión económica de los proyectos.

La Sociedad ha continuado apostando con fuerza por la innovación, que facilita la mejora de las tecnologías propias que, a su vez, mejoran la eficiencia en la ejecución de los proyectos (en particular los “llave en mano”) y permiten al tiempo que la actividad de la Compañía continúe evolucionando hacia la prestación de servicios de alto valor añadido y rentabilidad, entendidos como la base del crecimiento y la diferenciación de Técnicas Reunidas. Todo este esfuerzo también tiene su recompensa directa en forma de contrataciones.

Finalmente, Técnicas Reunidas tiene la intención de profundizar durante los próximos ejercicios en su apuesta decidida por la Responsabilidad Social Corporativa, ámbito en el que se prevé aprobar en 2017 un Plan Estratégico específico que guíe las actuaciones de la Sociedad en esta materia y tome en consideración los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

A medio y largo plazo el futuro es atractivo. La inversión en refino, en la industria petroquímica, en fertilizantes, en tratamiento y procesamiento de gas y en la generación de electricidad permanecerá estable. Seguirá habiendo oportunidades para nosotros. Reforzar nuestras capacidades nos permitirá abordar estas oportunidades en mejores condiciones para tener éxito.

**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 dirección, ingeniería, diseño, aprovisionamientos, construcción y puesta en marcha de plantas complejas 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 2016

**4.793** Mill. de €  
de ingresos ordinarios

**192** Mill. de €  
de EBIT

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

**8.890**  
profesionales de más de  
70 nacionalidades

**15,1** Mill. de €  
dedicados a la I+D+i

**30%** de descenso en  
el número de accidentes  
registrables Vs 2014

**71%** de compras  
y subcontrataciones  
a empresas locales

**3.650** Mill. de €  
de compras y  
subcontrataciones<sup>(1)</sup>

(1) Cifra final considerando fechas de facturación.

(2) 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.

(3) PQI (Project Quality Index) es un indicador de la calidad del proyecto que es usado por los principales clientes de Técnicas Reunidas en Oriente Medio y su objetivo es medir la calidad del proyecto en las tres fases del mismo, es decir ingeniería, aprovisionamiento y construcción.

### PRESENCIA DE TR EN EL MUNDO Y PRINCIPALES ADJUDICACIONES EN 2016



### Principales adjudicaciones en 2016

Proyecto Clean Fuels dentro de la refinería de Ras Tanura

Proyecto de generación de energía Kilpilahti para Neste/ Veolia /Borealis en Finlandia



Planta de biomasa para MGT Teeside en Reino Unido

Proyecto de refino de Minatitlán para Pemex en México



En sus más de **50 años** de historia, Técnicas Reunidas ha diseñado y gestionado la construcción de 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. <sup>[G4-3]; [G4-9]</sup>



**+ 585.321€**  
 destinados a colaboraciones de tipo social<sup>(2)</sup>

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

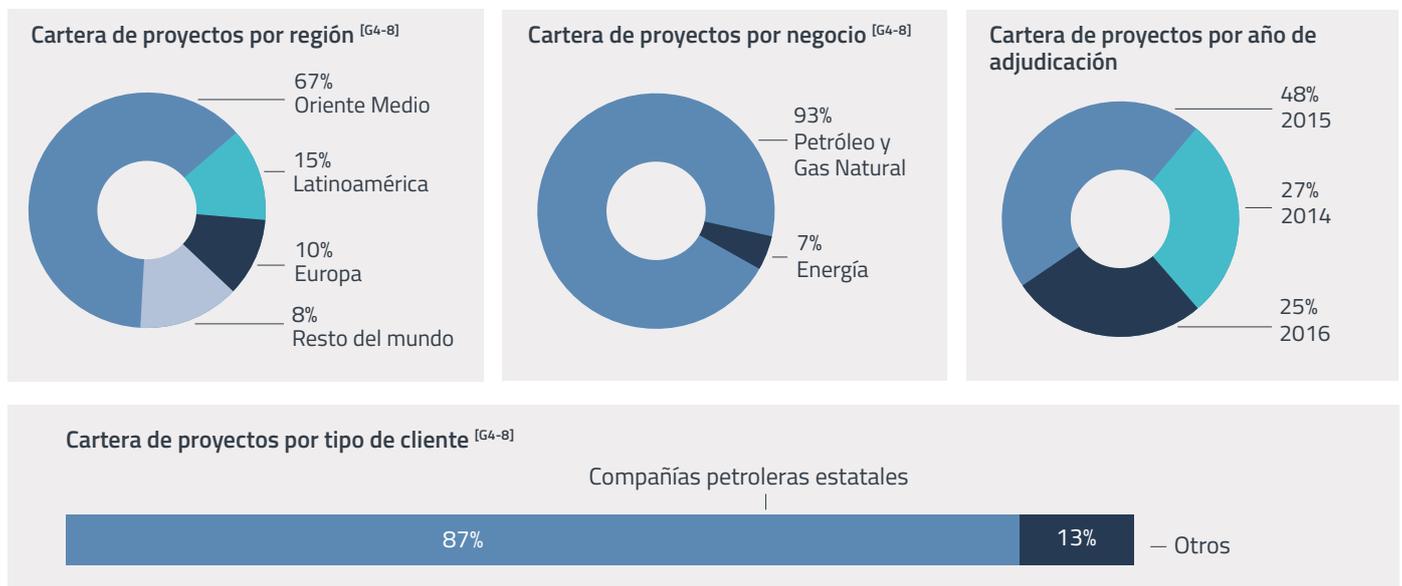
**10.582 Mill. de €**  
 de cartera a finales de 2016

**2.922 Mill. de €**  
 en adjudicaciones en 2016

**49% de recurrencia**  
 en términos de proyectos adjudicados

**92,4/100** de índice  
 de calidad de los proyectos (PQI) <sup>(3)</sup>

### La cartera de Técnicas Reunidas en 2016



3

NUESTRA  
ACTIVIDAD



# 3.1 ÁREAS DE NEGOCIO [G4-4]

## PETRÓLEO Y GAS NATURAL

En un contexto de mercado exigente y de ajuste de la inversión, Técnicas Reunidas ha logrado en 2016 adjudicaciones de clientes clave, así como entregar varios proyectos en distintas partes del mundo.

Los ingresos de este área aumentaron un 14% en el último ejercicio hasta alcanzar los 4.266 millones de €, equivalentes al 89% de los de la Compañía.

Este negocio presta servicios de dirección, gestión, ingeniería, aprovisionamientos, construcción y puesta en marcha de instalaciones en toda la cadena de valor del petróleo y gas natural. Además, la Compañía cuenta con experiencia en diseño básico propio para ciertas unidades de estas instalaciones y proyectos, lo que facilita la verificación de su funcionalidad y operabilidad, y contribuye a la obtención de una mayor eficiencia.



## PETRÓLEO Y GAS NATURAL

### TIPOS DE PROYECTOS



#### Refino y Petroquímica (Downstream)

- Gestión, diseño, aprovisionamientos, construcción y puesta en marcha, modernización y expansión de refinerías.
- Plantas petroquímicas de procesos para la producción de monómeros, polímeros y plásticos diversos.
- Plantas químicas.

#### 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 básico propio y conceptual para ciertas unidades no sujetas a licencia.
- Diseño, suministro y construcción de equipos de transferencia de calor.

### PRINCIPALES MAGNITUDES



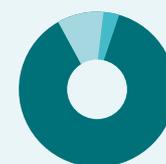
Más de **800** proyectos y estudios de unidades de refino, petroquímica, química y 70 plantas de upstream y gas diseñadas y construidas en todo el mundo.

**2.158** Mill. de € en adjudicaciones en 2016.

**4.266,2** Mill. de € en ventas.

**9.797** Mill. de € en cartera.

% que supone los ingresos ordinarios de la Compañía



**89%** Petróleo y Gas Natural

### HITOS 2016



- Adjudicación por parte de Saudi Aramco de la ejecución del contrato llave en mano del proyecto Clean Fuels dentro de la refinería de Ras Tanura (Arabia Saudí).
- Adjudicación por parte de INA - Industrija Nafta - a Técnicas Reunidas del proyecto FEED para el aprovechamiento de residuos de la refinería Rijeka de INA en Croacia.
- Entrega de proyectos como el de ácido nítrico para Yara en Australia, las unidades de refino de las refinerías Cochabamba y Santa Cruz para YPF (Bolivia) y los trabajos offshore de La Perla para Repsol y Eni.
- Avances significativos en proyectos como la modernización de la refinería de Talara para Petroperú (Perú), el complejo de refino. RAPID para Petronas (Malasia), el proyecto de las unidades de proceso de la refinería Al Zour para KNPC (Kuwait), la refinería STAR para SOCAR (Turquía) o los proyectos de gas de Fadhili y de Gas Integrado de Ciclo Combinado (GICC) para Saudi Aramco (Arabia Saudí).

## ENERGÍA [G4-4]

En 2016, el Área de Energía ha mejorado sus ventas hasta alcanzar los 395,9 millones de euros gracias a la contribución de proyectos como el de cogeneración de Fort Hills (Canadá) o la planta de generación de electricidad Kilpilahti (Finlandia) y el lanzamiento de la planta de biomasa para MGT Teeside (Reino Unido).

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 31.000 MW 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

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

#### 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.**

**395,9**  
Mill. de €  
en ventas.

**786**  
Mill. de €  
en cartera\*.

% que supone de los ingresos ordinarios de la Compañía



8%  
Energía

#### HITOS 2016



- Adjudicación, por parte de Kilpilahti (sociedad participada por Neste, Veolia y Borealis), de la ejecución del diseño y la construcción de una nueva planta de generación de energía eléctrica y vapor que abastecerá a la refinería de Neste y al complejo petroquímico de Borealis en Poorvo (Finlandia), por más de 270 millones de dólares.
- Adjudicación a Técnicas Reunidas en consorcio con Samsung por parte de MGT Teeside, la ejecución del proyecto de construcción de una nueva planta de generación de energía de 299 MWe, con producción combinada de calor y electricidad en Teeside (Reino Unido), por más de 800 millones de dólares.
- Avances significativos en proyectos como la planta de cogeneración de Fort Hills para Suncor, Total y Teck (Canadá).
- Entrega de proyectos representativos como el realizado en la central de energía eléctrica de Nodo Energético del Sur para el grupo GDF Suez.
- Participación de Técnicas Reunidas, a través de su filial Empresarios Agrupados, en múltiples proyectos relacionados con centrales nucleares dentro y fuera de España.

\*Esta cifra incluye la cartera de la División de Energía.

## INFRAESTRUCTURAS E INDUSTRIAS [G4-4]

El Área de Infraestructuras e Industrias ha aumentado sus ingresos en 2016 hasta los 130,5 millones de euros gracias, principalmente, a los proyectos en el ámbito del tratamiento de aguas adjudicados en años anteriores.



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 fosfóricos y nitrogenados 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 almacenamiento de energía, a través del que desarrolla tecnologías participando en proyectos de I+D+i nacionales y europeos.

Más de **350.000 ton.** de zinc se producen cada año en todo el mundo bajo licencia de TR Zincex™.

**130,5** Mill. de € en ventas (6,4% de incremento respecto a 2015).

% que supone de los ingresos ordinarios de la Compañía



3%

Infraestructuras e Industrias

#### HITOS 2016



- 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).
- Determinados activos de la División de Infraestructuras vinculados a la explotación de concesiones han sido puestos a la venta por Técnicas Reunidas, tras la decisión estratégica de discontinuar la actividad concesional.

## 3.2 ENTORNO DE OPERACIÓN [G4-2]

Técnicas Reunidas opera en un entorno complejo con condiciones de mercado desafiantes en continua evolución y con aparición de nuevos competidores. Diversas tendencias, tanto sectoriales como en otros ámbitos relacionados con la actividad, podrían afectar al desempeño de la Compañía en los próximos años y generar nuevas oportunidades de negocio.

Técnicas Reunidas analiza regularmente estas tendencias y define actuaciones para adaptarse a ellas y aprovechar las oportunidades emergentes a la par que gestiona los riesgos que se identifican.

### 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.



## UNA ESTRATEGIA ADAPTADA AL ENTORNO

[G4-2]

Técnicas Reunidas ha adaptado su estrategia para afrontar los retos que se han ido presentando en sus áreas de negocio. La Compañía ha demostrado su capacidad de resistencia ante estas dificultades, al enfocarse en actividades de *downstream* (refino y petroquímica), al trabajar principalmente para clientes internacionales, en buena parte estatales, que cuentan con unos presupuestos menos fluctuantes y, finalmente, a su fuerte posicionamiento en geografías de alta capacidad de inversión como Oriente Próximo.

En 2016, Técnicas Reunidas ha centrado su esfuerzo comercial en aquellos mercados que ofrecían mayores oportunidades de crecimiento, logrando nuevos clientes y aumentando las referencias con clientes recurrentes. Los nuevos proyectos adjudicados a la Compañía en 2016 dotan a su cartera de una gran calidad y diversidad que la ayuda a adaptarse al mercado. Además, ha reforzado su apuesta por servicios como los de diseño conceptual y básico (ingeniería básica de procesos unitarios, FEED -*Front End Engineering Design*-, PMC -*Project Management Consultant*-), que pueden ofrecer una mayor rentabilidad así como un acercamiento a los Clientes en la fase inicial de las inversiones.

Técnicas Reunidas, en línea con el esfuerzo comercial mencionado anteriormente, ha diversificado su cartera en otras áreas de negocio llevando a cabo, por ejemplo, proyectos de generación de energía o proyectos de fertilizantes, hidrometalurgia, transferencia de calor, o tratamiento de aguas. En el ámbito de la energía nuclear, la Compañía, a través de su participada Empresarios Agrupados, continuó prestando servicios de ingeniería de apoyo en 2016 tanto a plantas nucleares en España como en otros países.

Por último, la Compañía mantiene un firme compromiso con la I+D+i con el objetivo de situarse como una empresa referente en la realización de proyectos en este ámbito vinculados con cualquiera de sus tres principales áreas de negocio que generan un valor añadido y potencian la competitividad en un contexto de mercado exigente. En este ámbito es destacable el hecho de que actualmente Técnicas Reunidas es uno de los líderes mundiales en la ejecución de unidades complejas con procesos como los correspondientes a hidrocraackers, coquización, "flexicoquer", hidrodesulfuraciones a alta presión, etc.



# UN ENTORNO DE MERCADO DESAFIANTE Y EN CONTINUA EVOLUCIÓN

[G4-2]

## ENTORNO DE MERCADO EN 2016

### Freno al descenso de los precios del crudo

En 2016 se ha frenado la caída de los precios del crudo, responsable en los últimos años de recortes en las inversiones en las actividades de exploración y producción. Se espera que a corto plazo esta tendencia se estabilice y, con ello, aumenten las inversiones.

### 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

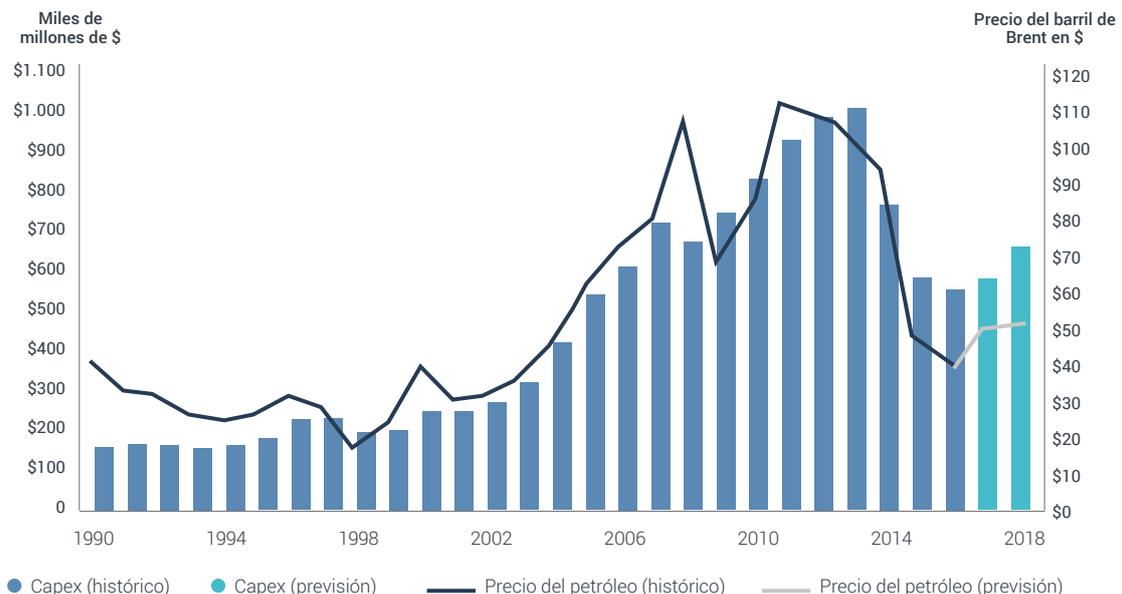
En 2016, el sector del petróleo y el gas ha sido uno de los que ha captado mayor atención de los mercados, principalmente por el temor a la sobreproducción basado en el rápido desarrollo del fracking en EEUU y la vuelta al mercado de Irán, entre otros factores.

Para paliar esta sobreoferta, a finales de 2016 los países miembros de la OPEP, junto con otro gran productor como Rusia, acordaron recortar la producción en un 1,2 millones, o un 1,5%, hasta los 32,5 millones de barriles al día, con el objetivo de reequilibrar el mercado de crudo.

### 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 han retrasado su desarrollo en algunos casos.

Evolución del precio del petróleo (\$/barril Brent) Vs inversiones (Capex) en el sector del oil&gas (miles de millones de \$) 1990-2016 y previsión 2017-2018, a nivel mundial



Fuentes: Rystad Energy (capex); U.S. Energy Information Administration (precios del petróleo)

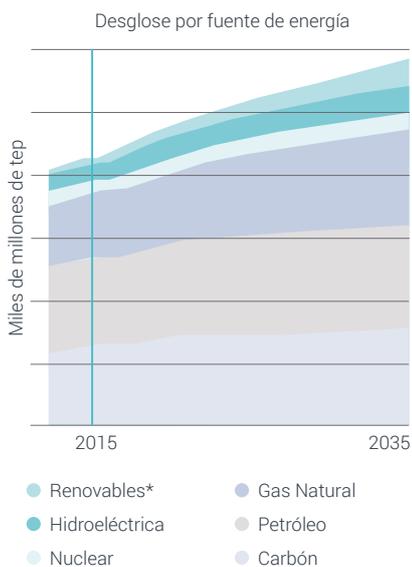
EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA EN LOS MERCADOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE TÉCNICAS REUNIDAS EN LAS PRÓXIMAS DÉCADAS [G4-2]

CONSUMO GLOBAL DE ENERGÍA

El consumo energético global aumentará un 31% en el periodo 2015-2035 (a un ritmo medio del 1,3% anual, inferior al del periodo 1995-2015: 2,2%), fundamentalmente en regiones como India, China y países no-OCDE.

Entre 2015 y 2035, las energías renovables y la energía nuclear serán las fuentes cuyo consumo experimentará un mayor crecimiento (291% y 59% respectivamente). La energía hidroeléctrica crecerá un 42%, el gas natural un 38%, el petróleo un 15% y el carbón un 5%.

Evolución del consumo energético mundial 2015-2035.



\*Incluidos biocombustibles  
Fuente: BP Energy Outlook

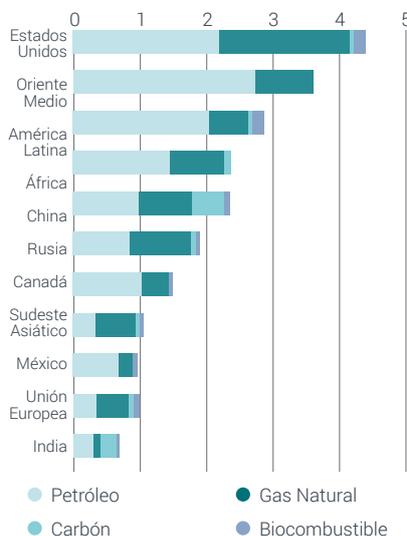
INFRAESTRUCTURAS ENERGÉTICAS

La Agencia Internacional de la Energía (AIE) estima una inversión total de 66,6 billones\* de dólares en infraestructuras energéticas para los próximos 24 años (equivalente al 2% del PIB mundial en el mismo periodo), lo que representa una inversión media anual de 2,66 billones\* de dólares.

En lo referido al sector de petróleo y gas, la AIE estima una inversión total de más de 22,8 billones\* de dólares para el periodo de 2016 a 2040, suponiendo un 34% de la inversión estimada en energía global.

En el sector de la energía nuclear, en el que Técnicas Reunidas tiene una dilatada experiencia, se prevé una inversión de 1,3 billones\* de dólares en nuevas plantas y modernización de existentes a repartir en los próximos 24 años, lo que supone el 2% de la inversión total estimada en el sector de la energía.

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 actividad.

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



	ENTORNO FINANCIERO	ENTORNO OPERATIVO	EXIGENCIAS AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD LABORAL
TENDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos modelos de contratación y ejecución que dilatan los cobros de los clientes (al realizarse la facturación por hitos y no por grado de avance).</li> <li>• Incremento del apetito fiscal de los gobiernos para compensar déficits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor riesgo para el contratista asociado a los nuevos modelos de contratación.</li> <li>• Aumento de la competencia proveniente de países como China, Corea del Sur e India.</li> <li>• Restructuración de los recursos y optimización de los activos por parte de las principales compañías del sector energético.</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>
¿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> <li>• Gestión óptima de la tesorería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran capacidad de gestión de Proyectos complejos.</li> <li>• Know-how y procedimientos de trabajo consolidados.</li> <li>• Profundo conocimiento de proveedores y sus capacidades</li> <li>• Control riguroso de los riesgos y establecimiento de medidas para su mitigación.</li> <li>• Trabajo desde todas las áreas para mantener unos altos niveles de calidad a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos</li> <li>• Asociación con empresas competidoras para determinados proyectos.</li> <li>• Apalancamiento en Tecnologías propias.</li> <li>• Mayor integración con Clientes desde fase inicial.</li> <li>• Políticas de colaboración con ciertos Suministradores y Subcontratistas clave.</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> <li>• Convocatorias de seminarios y conferencias con participación de clientes y subcontratistas.</li> </ul>



INNOVACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

GOBIERNO Y RSC

CADENA DE SUMINISTRO

RECURSOS HUMANOS

TENDENCIAS

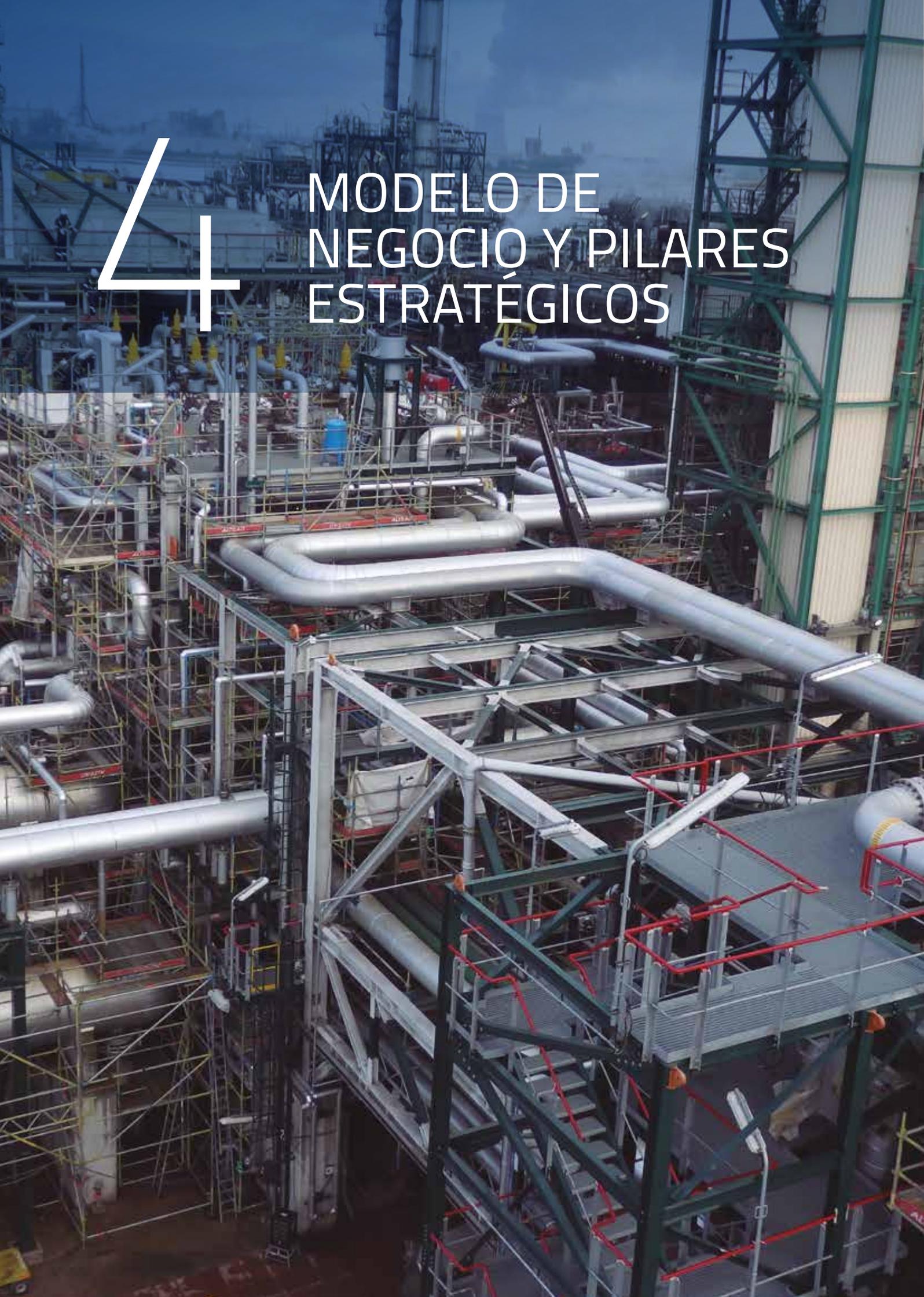
- Incremento en la aceptación social del uso de materias primas sostenibles y creciente interés por el uso de unidades de almacenamiento energético más eficientes y la gestión de redes.
- Oportunidades asociadas a la mejora de los procesos de reciclaje de metales lo que incrementará su atractivo frente a la extracción desde fuentes minerales.
- Importancia de la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías para incrementar la eficiencia, dar respuesta más rápida a los clientes y reducir costes, entre otras razones.
- Intensificación de la actividad de los órganos de gobierno corporativo y necesidad de reforzar los sistemas de control interno y la gestión de riesgos.
- Necesidad de asegurar un tratamiento equitativo de los accionistas y de tomar en consideración las preocupaciones del resto de los grupos de interés.
- Demanda creciente de la calidad del reporting de información no financiera.
- Exigencia de la presencia de la RSC en los niveles más elevados de gobernanza en las compañías.
- Baja demanda en el sector lo que aumenta la agresividad en las negociaciones y el riesgo de prácticas poco éticas.
- 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.
- Volatilidad de materias primas y divisas que puede generar variaciones de precio durante el proceso de compra.
- Consolidación de la internacionalización de la actividad de la Compañía.

¿CÓMO ESTÁ PREPARADA LA COMPAÑÍA?

- Desarrollos propios en todas las áreas de trabajo para prestar servicios de mayor calidad y eficiencia.
- Estrategia en el ámbito de la digitalización para reforzar su competitividad, adaptarse a las demandas de los clientes y optimizar sus procesos.
- Presencia en el campo de los fertilizantes especialmente nitrogenados con tecnologías propias
- Capacidad técnica en I+D+i (electroquímica, hidrometalurgia, reciclado de contenidos valiosos, biotecnologías de proceso y almacenamiento de energía).
- Refuerzo del papel de las comisiones del Consejo, existencia de un Consejero Independiente Coordinador e incremento de los medios en los sistemas de control interno.
- Desarrollo de una documentación interna alineada con las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- Creación de canales de comunicación con los principales grupos de interés.
- Reporte y verificación de información sobre RSC de acuerdo con los estándares más exigentes.
- Revisión del proceso de adjudicación por la Dirección para asegurar su transparencia.
- Refuerzo de la presencia de la Compañía en los talleres del proveedor durante la fabricación de equipos.
- Implantación durante el proceso de adjudicación de indicadores de precios históricos del material junto con factor de corrección por mercado spot.
- Petición de oferta al mercado proveedor global y con divisa múltiple.
- Dirección y control de las actividades de los subcontratistas de montaje hasta niveles de *micromagement* en los casos requeridos.
- Implementación de herramientas para controlar todas las fases de la construcción, comisionado y puesta en marcha desde excavaciones hasta el *handover*.
- Creación de un pequeño grupo de montaje para resolver situaciones críticas.
- Globalización en la gestión de los Recursos Humanos en estrecha colaboración con los departamentos y Direcciones afectadas.
- 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.
- La Sociedad dispone de las herramientas precisas para analizar el mercado laboral de forma continua y localizar profesionales disponibles y de alto nivel.
- Establecimiento de políticas de rotación interna en los casos que así requieran.
- Asignación a las obras de personal clave en la fase de realización del diseño.
- Estancia en las obras de personal de diseño para mejorar su eficiencia y obtener diseños que se adapten mejor a las posibilidades de montaje para países y clientes concretos.



# 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 dirección, gestión, ingeniería, diseño, aprovisionamiento, construcción y puesta en marcha de instalaciones industriales con más de 50 años de experiencia en todo el mundo. La Compañía tiene un sólido posicionamiento en la cadena de valor de los sectores del petróleo, gas, energético, fertilizantes nitrogenados, hidrometalurgia, agua e infraestructuras que refuerza su competitividad y la estabilidad de sus actividades. 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...

### PERSONAS

- Equipo multicultural y adaptación a distintos mercados.
- Flexibilidad, orientación al cliente y priorización en la seguridad.
- Formación continua a los empleados y estancia en obra.

Para más información consulte los capítulos 6.2, 6.3 y 6.5

### CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

- Experiencia en la gestión de proyectos complejos.
- Óptimos conocimientos de diseño recogidos en normas y procedimientos.
- Conocimiento del mercado mundial de proveedores y subcontratistas.
- *Golden Rules\** para aquellas unidades complejas en las que se cuenta con una dilatada experiencia.

Para más información consulte los capítulos 6.3 y 6.6

### CAPITAL FINANCIERO

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

Para más información consulte los capítulos 5.2 y 6.1

### MATERIALES Y ENERGÍA

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

Para más información consulte el capítulo 6.4

### RELACIONES

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

Para más información consulte los capítulos 6.6 y 6.7

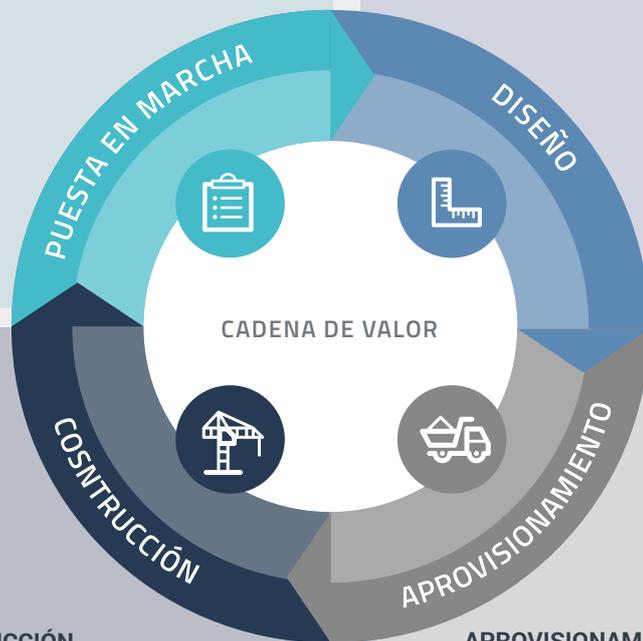
... a lo largo de sus actividades...

#### 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

#### CONOCIMIENTO

Dispone de amplios conocimientos en todas las fases de los proyectos recogidos en un conjunto de normas, procedimientos, métodos de cálculo, lecciones aprendidas y *Golden Rules\**.

#### 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.

\* 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 la actividad a la generación de valor.



Para más información consulte los capítulos 5.1 y 6.1

**CLIENTES**

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



Para más información consulte los capítulos 6.1 y 6.3

**COMUNIDAD LOCAL**

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



Para más información consulte los capítulos 6.1, 6.6 y 6.7

**PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS**

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



Para más información consulte el capítulo 6.6



**CAPÍTULOS DEL INFORME INTEGRADO REFERENCIADOS**

- |   |  |
|---|--|
| 5.1 Modelo de Gobierno                        | 6.4 Excelencia en el desempeño medioambiental        |
| 5.2 Gestión del Riesgo                        | 6.5 Seguridad y salud laboral                        |
| 6.1 Control y gestión del capital financiero  | 6.6 Gestión eficiente de la cadena de suministro     |
| 6.2 Los empleados, pilar clave de crecimiento | 6.7 Relación con la sociedad y los grupos de interés |
| 6.3 Innovación                                |  |

**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.

**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*).

**CALIDAD**

Mantiene un firme compromiso con la gestión de la calidad, basada en un enfoque de mejora y aprendizaje continuo que se integra en todos los procesos.

## 4.2 PILARES ESTRATÉGICOS

La estrategia del Grupo Técnicas Reunidas se asienta sobre tres pilares fundamentales: Metodología, Diversificación y Calidad.

### LOS 3 PILARES ESTRATÉGICOS DE TÉCNICAS REUNIDAS

#### METODOLOGÍA



La **Metodología** está basada en el desarrollo, sistematización y correcta utilización de las normas, procedimientos, métodos de cálculo, lecciones aprendidas y *Golden Rules*.

Esta metodología permite optimizar y garantizar la eficiencia de los procesos de trabajo y constituye una barrera de entrada para posibles competidores.

En este apartado, el capital humano de la Compañía y su enfoque innovador constituyen dos valores fundamentales. Los profesionales de Técnicas Reunidas son capaces de gestionar y desarrollar técnicamente proyectos con gran complejidad y diversidad utilizando las herramientas más avanzadas para controlar y asegurar los objetivos de seguridad, calidad, plazo y presupuesto.

La Compañía incorpora, además, la innovación en su ADN lo que le ha permitido extender su actividad a otros sectores y penetrar en nuevos segmentos de mercado; desarrollar tecnologías propias tanto en Refino y Gas como en los sectores de fertilizantes e hidrometalurgia; e implementar nuevas herramientas de gestión, diseño, cálculo y control, adaptándolas a las necesidades específicas de sus proyectos.

#### DIVERSIFICACIÓN



La **Diversificación** se refiere tanto a clientes, como a productos y áreas geográficas.

Una amplia gama de clientes de reconocido prestigio garantiza a Técnicas Reunidas consolidar su presencia en el mercado y facilitar la captación de nuevos clientes, reduciendo la concentración de riesgos.

La diversificación geográfica y por sectores permite no sólo una distribución más equilibrada de la cartera de proyectos, sino una compensación ante eventuales cambios en los ciclos de inversión.

Por último, la diversificación en productos ofrecidos habilita a Técnicas Reunidas a enfocarse en distintos tipos de proyectos en función del momento. Gracias a su esfuerzo de innovación, la Compañía ha logrado introducirse en nuevos segmentos de mercado tales como los proyectos relativos a estudios conceptuales, ingeniería básica, FEEDs, Front End, PMC, EPC, LSTK, entre otros.

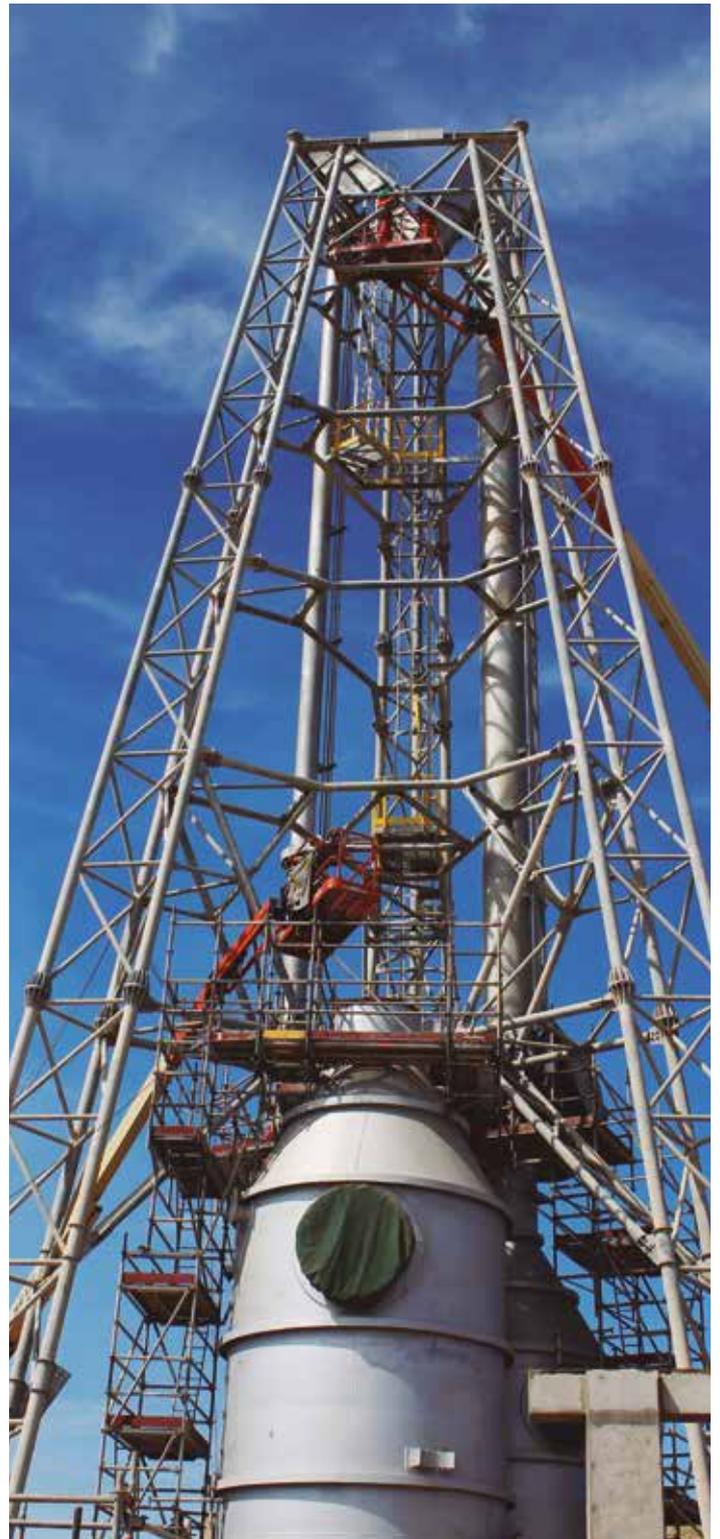
## CALIDAD



Bajo el lema Working Smart el aseguramiento de la **Calidad** en la ejecución tanto propia como de proveedores y subcontratistas permite que los clientes tengan garantía plena del correcto funcionamiento de sus plantas de acuerdo con los requerimientos contractuales y se consigan los objetivos de plazo.

Por otra parte, la satisfacción de los clientes genera la dinámica de ser invitado a participar en nuevas inversiones e incluso con plantas diferentes obteniendo así proyectos de forma recurrente.

Los empleados tienen un rol clave en el desempeño de la Compañía en el ámbito de la calidad. Técnicas Reunidas cuenta con un excelente equipo humano que permite que la Compañía pueda superar los retos a los que se enfrenta y consiga sus objetivos de forma sostenible, responsable y con los estándares de calidad exigidos por el mercado.



5

GESTIÓN  
RESPONSABLE



## 5.1 MODELO DE GOBIERNO

Técnicas Reunidas cuenta con un modelo de gobierno y cumplimiento sólido y en continua revisión y mejora. Este modelo, y los valores que lo respaldan, aportan credibilidad y confianza a sus grupos de interés.



### PRINCIPALES INDICADORES [503], [G4-38]

INDICADOR	Dato 2016	Evolución 2014-2016
Consejeros Independientes (%)	61,5%	+11,5 p.p. (puntos porcentuales)
Recomendaciones del Código de Buen Gobierno adoptadas (%)*	94,50%	+1,5 p.p.*
Unidades de negocio analizadas desde la perspectiva de la ética e integridad (%)	100%	= (Mantenido en el 100%)
Votos en contra de los puntos del orden del día en la Junta General (%) **	<1%	***



### HITOS EN 2016

- Implantación, formación y difusión del Código de Conducta.
- Adaptación de la normativa interna a los cambios legislativos desarrollados desde la Junta General de Accionistas 2015.
- Procedimiento externo de evaluación del Consejo y sus Comisiones.
- Nombramiento de D<sup>a</sup>. Petra Mateos-Aparicio como consejera e internacionalización del Consejo con el nombramiento de D. Adrián Lajous.
- Aprobación de la Política de Remuneración de los Consejeros de Técnicas Reunidas.
- Lanzamiento del Plan de Formación de Consejeros.



### OBJETIVOS 2017

- Desarrollo del Modelo de Prevención de Delitos en el marco de la mejora y actualización continua de los documentos y procedimientos internos.
- Actualización del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores.
- Mantenimiento al mínimo del porcentaje de votos en contra en los puntos del día de la Junta General de Accionistas siguiendo la tendencia de los últimos años.
- Fortalecimiento del proceso de evaluación de desempeño del Consejo de Administración.
- Desarrollo del Plan de Formación a Consejeros.
- Establecimiento de un sistema de doble auditoría o auditoría conjunta.
- Aprobación del Manual de Estrategia Fiscal y Procedimientos Internos de Gestión de Riesgos Fiscales.
- Aprobación de la Política de aprobación de servicios distintos a los de auditoría.
- Nombramiento de un Compliance Officer.

\* 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. Evolución respecto 2015.

\*\* 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 voto en contra de los puntos del orden del día en la Junta General se han mantenido con el mismo valor entre 2014 y 2016.



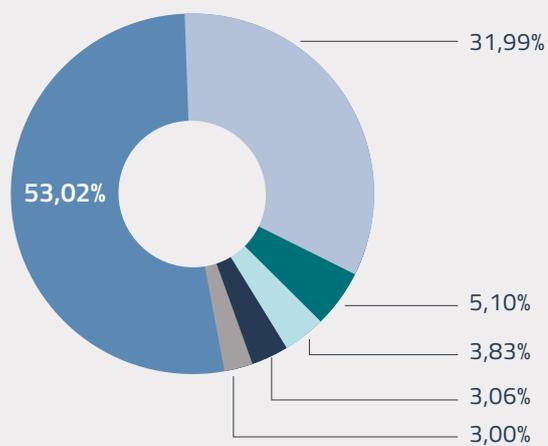
## ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD [G4-7]

El capital social de Técnicas Reunidas está constituido por 55.896.000 acciones. Un 53,02% 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. El 62,08% de nuestros 18.560 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
- Araltec, S.L.
- Aragonesas Promoción de Obras y Construcciones, S. L.
- Acciones propias
- FMR LLC
- Franklin Templeton Investment Management Limited

\*Estructura a 31 de diciembre de 2016

# 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-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. Los presidentes de ambas Comisiones también lo son.

### Composición del Consejo de Administración de Técnicas Reunidas



### Consejero Coordinador Independiente

El Consejo de Técnicas Reunidas cuenta con un **Consejero Coordinador Independiente** 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	29/06/2016
Juan Lladó Arburúa	Vicepresidente	Ejecutivo	10/05/2006	29/06/2016
Juan Miguel Antoñanzas Pérez-Egea	Vicepresidente	Independiente	10/05/2006	29/06/2016
Fernando De Asúa Álvarez	Vicepresidente	Independiente	10/05/2006	29/06/2016
Álvaro García-Agulló Lladó	Consejero	Dominical	10/05/2006	29/06/2016
José Manuel Lladó Arburúa	Consejero	Dominical	10/05/2006	29/06/2016
Javier Gómez-Navarro Navarrete	Consejero	Independiente	10/05/2006	29/06/2016
Javier Alarcó Canosa	Consejero	Independiente	22/06/2007	26/06/2012
Diego Del Alcázar y Silvela	Consejero	Independiente	25/03/2010	29/06/2016
Pedro Luis Uriarte Santamarina	Consejero	Independiente	22/06/2011	29/06/2016
William Blaine Richardson	Consejero	Externo - Otros	22/06/2011	29/06/2016
Petra Mateos-Aparicio	Consejero	Independiente	29/02/2016	29/06/2016
Adrián Lajous Vargas	Consejero	Independiente	29/06/2016	29/06/2016

## Evaluación del Consejo [G4-34]; [G4-38]; [G4-39]; [G4-40]; [G4-42]; [G4-44]; [G4-45]; [G4-46]; [G4-49]

Técnicas Reunidas lleva a cabo regularmente un proceso de evaluación del desempeño del Consejo de Administración a partir del cual se desarrolla un Plan de Acción.

En 2016, como resultado de la evaluación realizada en 2015 y del Plan de Acción que se elaboró, se implementaron medidas como el desarrollo de un Plan de Formación específico para Consejeros, la selección de Petra Mateos-Aparicio y Adrián Lajous Vargas como candidatos idóneos a consejeros o el refuerzo de la información remitida a los consejeros antes de la celebración de las reuniones.

## Comisiones Delegadas

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.

### PRESIDENTE COMITÉ

Pedro Luis Uriarte

- Fernando de Asúa ●
- Javier Alarcó ●
- Pedro Luis Uriarte ●
- Juan Miguel Antoñanzas ●
- Álvaro García-Agulló ●



### Comité de Auditoría y Control

- Consejeros Externos Independientes (4)
- Externo Dominical Consejero (1)

### PRESIDENTE COMISIÓN

Fernando de Asúa

- Diego Del Alcázar ●
- Petra Mateos-Aparicio ●
- Fernando de Asúa ●
- Javier Gómez-Navarro ●
- José Manuel Lladó ●



### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

- Consejeros Externos Independientes (4)
- Consejero Externo Dominical (1)

### Funciones

- Revisar la efectividad de los sistemas de control interno o de gestión de riesgos financieros.
- Asegurar que la Compañía dispone de las políticas, procesos y controles necesarios para gestionarlos.
- Implantación del Modelo de Prevención de Delitos que abarca toda la actividad de la Compañía a nivel internacional.
- Establecimiento de un sistema de doble auditoría o auditoría conjunta.
- Aprobación del Manual de Estrategia Fiscal y Procedimientos Internos de Gestión de Riesgos Fiscales.
- Aprobación de la Política de aprobación de servicios distintos a los de auditoría.
- Actualización de Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores.

### Funciones

- Asegurar la idoneidad de los miembros del Consejo para el desempeño de su gestión.
- Determinar las políticas retributivas de consejeros y directivos necesarias para alinear el interés a largo plazo de gestores y accionistas.
- Evaluar el desempeño del Consejo de Administración contando con la asistencia de un tercero independiente de reconocido prestigio.
- Seguimiento del Plan de Formación.



## Principales temas abordados por el Consejo y sus Comisiones Delegadas

El Consejo de Administración y sus Comisiones Delegadas celebraron en 2016 un total de 24 reuniones (4 más que en 2015) que contaron con un 100% de asistencia.

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 de la documentación corporativa a los cambios de la Ley de Sociedades de Capital.
- 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.
- Independencia de los auditores externos.
- Informe de evaluación del Consejo de Administración.

## 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.

En 2016 se aprobó la Política de Remuneración de los Consejeros para el trienio 2016-2018 en la Junta General de Accionistas con un 0,099% de votos en contra, el porcentaje más reducido del Ibex 35 en esta materia en el ejercicio 2016. Esta política se basa en los principios indicados en la siguiente figura:

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

#### PRINCIPIOS GENERALES

Retribución de la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo de consejero exige, ofreciendo incentivos para su dedicación, pero sin comprometer su independencia.

Retribución de la dedicación efectiva del consejero.

Retribución moderada en función de las exigencias del mercado.

Atracción, retención y motivación de los consejeros con perfiles profesionales, destacados y apropiados para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la Sociedad.

#### COMPONENTES DE LA RETRIBUCIÓN



##### COMPONENTE FIJO DE LA RETRIBUCIÓN

- Pertenencia al Consejo: 55.478€
- Pertenencia a las Comisiones: 15.384€
- Dieta por asistencia al Consejo: 3.500€\*
- Dieta por asistencia al Comité de Auditoría y Control: 3.500€\*
- Dieta por asistencia a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones: 5.000€

\*3.500€ desde mayo 2016



##### COMPONENTE VARIABLE DE LA RETRIBUCIÓN

El componente variable de la retribución es aplicable a los consejeros ejecutivos, en función de parámetros como:

- Contratación en el período.
- Volumen de cartera de pedidos.
- Ingresos.
- Beneficios.
- Retribución del accionista durante el período.



Para más información sobre la retribución del Consejo y altos ejecutivos, consulte el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas ([www.tecnicasreunidas.es](http://www.tecnicasreunidas.es)).

## MODELO DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO DE LA COMPAÑÍA

El modelo de gobierno de Técnicas Reunidas se apoya fundamentalmente en diversas normas internas como son los Estatutos Sociales, el Reglamento de la Junta General y el Reglamento del Consejo de Administración (actualizados durante el ejercicio 2016) y el Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores.

Este modelo se basa en la normativa aplicable a la actividad de la Compañía, tanto como sociedad anónima como, singularmente, en su condición de entidad cotizada. Adicionalmente, Técnicas Reunidas 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. ESTATUTOS SOCIALES
2. REGLAMENTO DE LA JUNTA GENERAL
3. REGLAMENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
4. REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA EN LOS MERCADOS DE VALORES

Técnicas Reunidas cumple el 94,50% de las Recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV que le resultan de aplicación\*

\* Este porcentaje incluye las recomendaciones que la Sociedad cumple parcialmente.

## Adaptación del modelo de gestión a factores externos

La Compañía realiza constantemente un seguimiento de factores emergentes que podrían tener impacto en este modelo de gestión. Este enfoque de seguimiento continuo permite a Técnicas Reunidas tomar medidas en caso necesario de forma más ágil, así como definir la estrategia futura a impulsar.

En 2016, la Sociedad efectuó diversas adaptaciones de la normativa interna para garantizar su completa coordinación con la normativa general aplicable y con las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia.

### Factores externos en 2016 con incidencia en el modelo de gobierno de la Compañía

Cambios normativos en materia societaria y penal

Refuerzo de las competencias del Comité de Auditoría y Control por las modificaciones de la Ley de Sociedades de Capital

Técnicas Reunidas adapta de manera continua su modelo de gestión de buen gobierno a los cambios regulatorios y factores externos que puedan tener incidencia sobre él.



## Integridad 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 las que destaca el Código de Conducta, actualizado e implantado durante 2016.

Este código aborda diversas materias relacionadas con el cumplimiento normativo, 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 internacionalmente aceptadas.

A su vez, Técnicas Reunidas tiene implantados mecanismos de control interno a nivel de delegación de facultades y a nivel financiero y bancario en todos los niveles organizativos y actividades de negocio de la Compañía.

En este ámbito, Técnicas Reunidas ha continuado en 2016 con la implantación y actualización de diversos documentos relacionados con su Modelo de Prevención de Delitos, como, por ejemplo, el Código de Conducta previamente mencionado y la Política de Prevención de Delitos. Además, ha decidido apostar por la creación de la figura del Compliance Officer (Responsable de Cumplimiento).

Igualmente, se han desarrollado diversas acciones para transmitir a la plantilla los procedimientos existentes en esta materia. Para ello, se han llevado a cabo reuniones con todos los altos directivos y buena parte de los cargos intermedios, a los que se ha informado de la normativa aplicable y los riesgos que les afectan, y se han realizado acciones de comunicación y formaciones online dirigidas a todo el personal del Grupo.

Entre otras medidas, el Código de Conducta ha establecido un Canal de Denuncias para permitir la denuncia de comportamientos que puedan constituir infracciones de este texto o de la normativa general.

### PRINCIPIOS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE TÉCNICAS REUNIDAS

#### INTEGRIDAD

- Lealtad a la empresa.
- Respeto a la legalidad, derechos humanos y a valores.
- Uso y protección de activos.
- Gastos.
- Tratamiento de la información y del conocimiento.
- Respeto a la libre competencia en el mercado.

#### PROFESIONALIDAD

- Calidad e innovación.
- Orientación al cliente.
- Relaciones con empresas, colaboradoras y proveedores.

#### OTROS PRINCIPIOS

- Desarrollo profesional, no discriminación e igualdad de oportunidades.
- Formación.
- Protección de la privacidad.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Rechazo al trabajo infantil, forzoso u obligatorio.
- Respeto al medio ambiente.
- Compromiso social.
- Relaciones con los accionistas.
- Neutralidad.
- Prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.
- Imagen y reputación corporativa.

Técnicas Reunidas tiene implantados mecanismos de control interno en todos los niveles organizativos y actividades de negocio de la Compañía.

## Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Técnicas Reunidas cuenta con una Política de RSC aprobada por su Consejo que describe sus principales compromisos en cuestiones de gobierno corporativo, sociales y medioambientales. La Compañía ha completado este marco de gestión dotándose, además, de otras políticas específicas así como del Código de Conducta mencionado anteriormente.

La transparencia con grupos de interés constituye uno de los principios básicos en la Política de RSC. En esta línea, Técnicas Reunidas informa desde 2012 con carácter anual sobre su desempeño en RSC de acuerdo a los principales estándares a nivel internacional.

La Compañía está presente, también, en algunas de las principales iniciativas empresariales en RSC, tales como el Pacto Mundial y el índice CDP–Climate Change. Igualmente, y dada la reciente aprobación por Naciones Unidas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Técnicas Reunidas desea mostrar su compromiso con los fines que plantean habiendo implantado en los últimos años diversas acciones que contribuyen a su consecución.

Técnicas Reunidas publica desde 2012 informes de RSC conforme a los marcos internacionales de GRI. En 2016 adaptó su reporte a las recomendaciones del Marco Internacional de Reporting Integrado, habiendo verificado, además, por un auditor externo independiente los indicadores de RSC conforme a la norma ISAE 3000 (revisada).

### CONTRIBUCIÓN A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

#### ODS Y OBJETIVO

#### ¿CÓMO ESTÁ TÉCNICAS REUNIDAS COLABORANDO EN SU CONSECUCCIÓN?

<p><b>1 FIN DE LA POBREZA</b></p>  <p><b>"ERRADICAR LA POBREZA EN TODAS SUS FORMAS Y EN TODAS PARTES"</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoviendo la contratación de proveedores y subcontratistas locales con el objetivo de generar un impacto socioeconómico positivo en los entornos en los que se opera.</li> <li>• Incentivando a proveedores y subcontratistas para que mejoren su desempeño y refuercen su competitividad, lo que repercute en mayores posibilidades de negocio en el futuro.</li> </ul> <p> Para más información consulte el capítulo 6.6 Gestión eficiente de la cadena de suministro</p>
<p><b>3 SALUD Y BIENESTAR</b></p>  <p><b>"GARANTIZAR UNA VIDA SANA Y PROMOVER EL BIENESTAR PARA TODOS EN TODAS LAS EDADES"</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contando con un sólido Sistema de Seguridad y Salud Laboral certificado según la norma OHSAS 18001 que ayuda a minimizar los accidentes y enfermedades laborales y que incluye a subcontratistas.</li> <li>• Fijando objetivos de seguridad laboral cada año más exigentes y ambiciosos que refuerzan el compromiso de Técnicas Reunidas en este ámbito.</li> <li>• Formando a empleados y subcontratistas en materia de seguridad y salud laboral y fortaleciendo la cultura de seguridad de la Compañía a través de campañas de concienciación.</li> </ul> <p> Para más información consulte el capítulo 6.5 Seguridad y salud laboral</p>
<p><b>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</b></p>  <p><b>"GARANTIZAR UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA, EQUITATIVA Y DE CALIDAD Y PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE DURANTE TODA LA VIDA PARA TODOS"</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofreciendo una formación adaptada a las necesidades de los empleados que les ayude a maximizar sus competencias y potenciar su desarrollo profesional.</li> <li>• Estableciendo convenios con universidades y centros de estudios para ofrecer prácticas a estudiantes, maximizando su empleabilidad y ayudándoles en su integración en el mercado laboral.</li> <li>• Apoyando instituciones e iniciativas que promuevan la educación en el ámbito del desarrollo sostenible y el uso eficiente de la energía.</li> </ul> <p> Para más información consulte los capítulos 6.2 Los empleados, pilar clave de crecimiento y 6.7 Relación con la sociedad y los grupos de interés</p>

<p><b>7</b> ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p>  <p>"GARANTIZAR EL ACCESO A UNA ENERGÍA ASEQUIBLE, SEGURA, SOSTENIBLE Y MODERNA PARA TODOS"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollando infraestructuras energéticas eficientes para nuestros clientes que contribuyan al suministro sostenible de energía.</li> <li>• Colaborando en proyectos de I+D+i que contribuyan a lograr un uso más eficiente de los recursos energéticos o promover el desarrollo de baterías ecológicas y de bajo coste para su aplicación en vehículos eléctricos.</li> </ul> <p> Para más información consulte el capítulo 6.4 Excelencia en el desempeño medioambiental</p>
<p><b>8</b> TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>  <p>"PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofreciendo oportunidades de empleo a ingenieros y otros perfiles tanto en España como en los países en los que Técnicas Reunidas opera.</li> <li>• Adoptando un enfoque globalizado en la gestión de los Recursos Humanos con objeto de alinear las políticas aplicadas por la Compañía.</li> <li>• Impulsando el desarrollo del tejido empresarial local promoviendo las compras y subcontrataciones locales en el marco de los proyectos y capacitando a profesionales de la comunidad local para incrementar su empleabilidad.</li> <li>• Contando con programas de becas como, por ejemplo, el programa de Becas INICIA, destinado a estudiantes y recién titulados sin experiencia profesional.</li> </ul> <p> Para más información consulte los capítulos 6.2 Los empleados, pilar clave de crecimiento y 6.7 Relación con la sociedad y los grupos de interés</p>
<p><b>9</b> INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>  <p>"CONSTRUIR INFRAESTRUCTURAS RESILIENTES, PROMOVER LA INDUSTRIALIZACIÓN INCLUSIVA Y SOSTENIBLE Y FOMENTAR LA INNOVACIÓN"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollando tecnologías y procesos que generan un menor impacto ambiental a través de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el uso eficiente de los recursos y la optimización de los residuos generados.</li> <li>• Contando con un Centro Tecnológico propio y colaborando con terceros en proyectos de I+D+i relacionados con el almacenamiento masivo de energía, la recuperación de metales procedentes de residuos o de petroquímica a partir de biomasa.</li> </ul> <p> Para más información consulte el capítulo 6.3 Innovación</p>
<p><b>13</b> ACCIÓN POR EL CLIMA</p>  <p>"ADOPTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollando tecnologías propias de reducción del NO<sub>2</sub> y NO<sub>x</sub> generado en la producción de ácido nítrico.</li> <li>• Optimizando el uso de recursos energéticos en las actividades de la Compañía a través de actuaciones como auditorías energéticas, mantenimiento preventivo de maquinaria, iluminación y equipos informáticos eficientes.</li> <li>• Informando con transparencia acerca del desempeño de la Compañía en materia de cambio climático participando en iniciativas como el CDP-Climate Change.</li> </ul> <p> Para más información consulte el capítulo 6.4 Excelencia en el desempeño medioambiental</p>
<p><b>16</b> PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>  <p>"PROMOVER SOCIEDADES, JUSTAS, PACÍFICAS E INCLUSIVAS"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contando con un Código de Conducta que refleja el compromiso de la Compañía por actuar en conformidad con la legislación, los derechos humanos y las prácticas éticas internacionalmente aceptadas en todas sus operaciones.</li> <li>• Implantando un Modelo de Prevención de Delitos que refuerza el esquema de cumplimiento de la organización.</li> <li>• Disponiendo de un canal de denuncias a través del que cualquier persona puede informar de actividades opuestas a la normativa interna de la Compañía.</li> </ul> <p> Para más información consulte el capítulo 5.1 Modelo de Gobierno</p>
<p><b>17</b> ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>  <p>"REVITALIZAR LA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizando qué actuaciones de la Compañía contribuyen al cumplimiento de las metas marcadas en los ODS.</li> <li>• Incorporando, por primera vez, en el informe integrado este contenido, lo que contribuye a promocionar el conocimiento de los ODS y el interés de Técnicas Reunidas por contribuir a sus metas entre los grupos de interés.</li> <li>• Comprometiéndose a analizar en próximos ejercicios esta contribución de forma precisa con objeto de definir nuevas acciones para reforzarla.</li> </ul> <p> Para más información consulte el capítulo 6.7 Relación con la sociedad y los grupos de interés</p>

Nota: únicamente se reflejan aquellos ODS sobre los que Técnicas Reunidas tiene mayor capacidad de contribución.

## 5.2 GESTIÓN DEL RIESGO [G4-2]; [G4-14]; [G4-S03]

Técnicas Reunidas cuenta con herramientas y procedimientos que le ayudan a identificar, prevenir, minimizar y gestionar los riesgos vinculados a todas sus áreas de actividad, asegurando la sostenibilidad y buen desempeño del negocio para todos sus grupos de interés.

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

A través de este marco se elabora un catálogo de riesgos clave identificados de acuerdo a la metodología COSO II.

Para cada uno de ellos, la Compañía ha desarrollado una serie de políticas de gestión, 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 preservar la capacidad técnica necesaria para ejecutarlos, 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.

### Marco de gestión del riesgo en Técnicas Reunidas



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

RIESGO	DESCRIPCIÓN	MECANISMO DE GESTIÓN Y MITIGACIÓN
<b>VARIACIONES DE COSTES EN LOS PROYECTOS</b>	<p><b>Diversos factores pueden incidir en una variación de los costes en los proyectos respecto a lo planificado:</b></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 y de equipos electromecánicos. 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>
<b>VARIACIONES EN EL PRECIO DEL CRUDO</b>	<p><b>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, con especial impacto tanto en la contratación como en las negociaciones posteriores.</b></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>
<b>EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN MÚLTIPLES GEOGRAFÍAS</b>	<p><b>Los proyectos se desarrollan en múltiples geografías, cada una de las cuales presenta un perfil de riesgo diferente a mitigar:</b></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 site 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 la Compañía 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>

PRINCIPALES RIESGOS DE OPERACIÓN Y MECANISMOS DE GESTIÓN EN TÉCNICAS REUNIDAS		
RIESGO	DESCRIPCIÓN	MECANISMO DE GESTIÓN Y MITIGACIÓN
CONCENTRACIÓN EN NÚMERO REDUCIDO DE CLIENTES	<p>La cartera en momentos determinados puede presentar una elevada concentración en un número reducido de clientes.</p> <p>La concentración del negocio en determinados países genera concentración de subcontratistas locales, aumentando su capacidad de negociación.</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 la Compañía 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> <li>Política de diversificación de subcontratistas de construcción, acudiendo tanto a subcontratistas locales menores como a grandes empresas internacionales.</li> </ul>
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 gestión ambiental desde la fase de ingeniería, gracias a la capacidad técnica de Técnicas Reunidas de diseñar proyectos eficientes. Este aseguramiento se extiende a sus proveedores y subcontratistas mediante auditorías y sesiones formativas.</li> <li>Refuerzo de la seguridad de los procesos desde la fase de diseño con el objetivo de entregar a los clientes instalaciones que sean más seguras durante la fase de operación.</li> <li>Promoción de la seguridad laboral en proveedores y subcontratistas para reducir los riesgos derivados durante los proyectos.</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 la 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>Intentos de intrusión en los sistemas de la Compañía por cibercriminales.</li> <li>La importancia de este riesgo es creciente a medida que la Compañía profundiza en su proceso de digitalización.</li> </ul>	<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.</li> <li>Impartición de formación específica a más de 4.000 empleados en los últimos 3 años.</li> <li>Existencia de un Comité de Seguridad de la Información que analiza la evolución del plan estratégico en ciberseguridad, los resultados de las auditorías y los principales riesgos.</li> </ul>

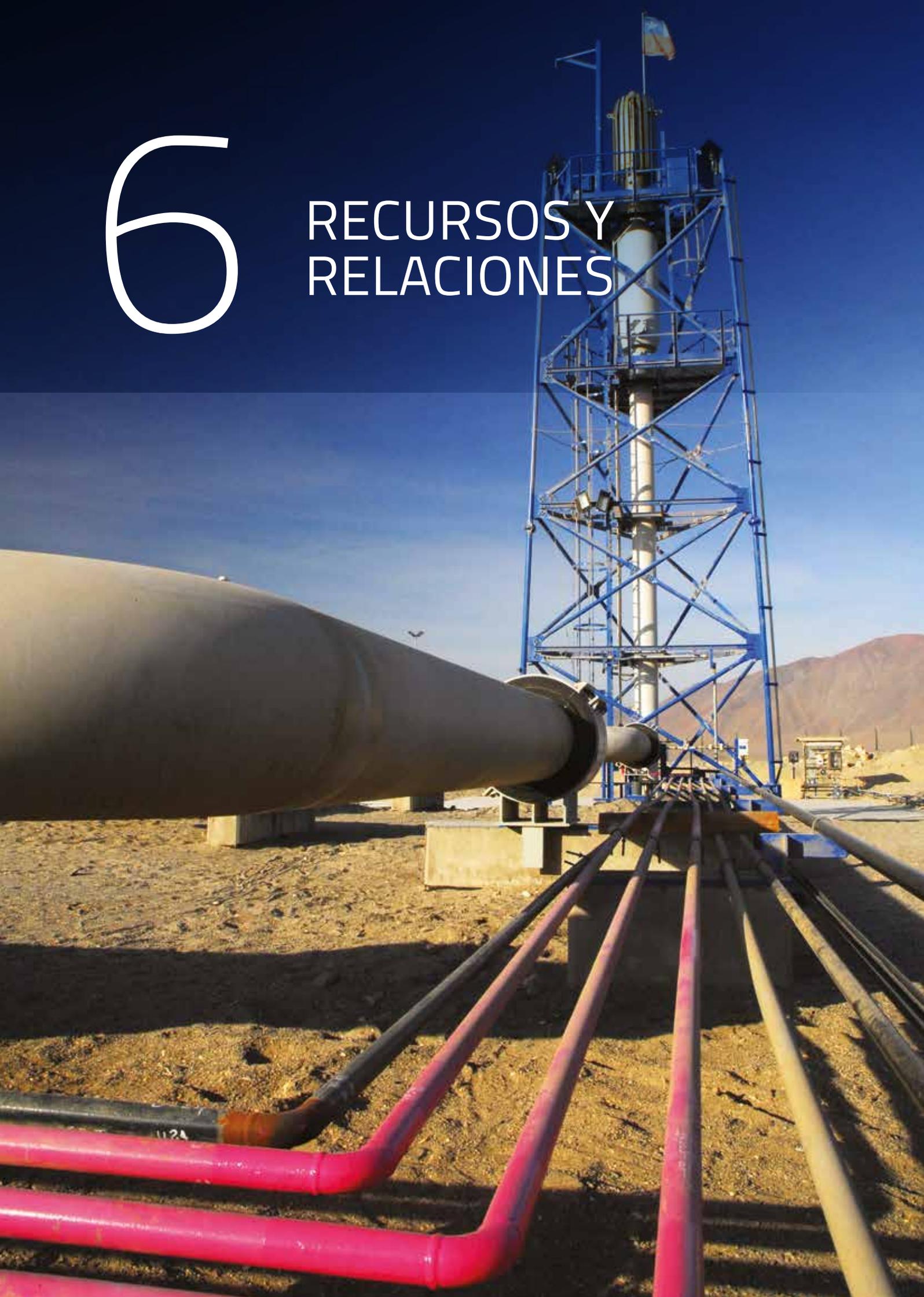
## PRINCIPALES RIESGOS DE OPERACIÓN Y MECANISMOS DE GESTIÓN EN TÉCNICAS REUNIDAS

RIESGO	DESCRIPCIÓN	MECANISMO DE GESTIÓN Y MITIGACIÓN
<b>RETENCIÓN DEL PERSONAL CLAVE Y ADAPTACIÓN DE RECURSOS A LA CARGA DE TRABAJO</b>	<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 para valorar las competencias de los empleados e identificar cuáles son esenciales y deben ser retenidos.</li> <li>• Aplicación para tales empleados de políticas de seguimiento, retribución y planes de carrera que contribuyan a su permanencia.</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> <li>• Gestión globalizada de los recursos humanos con el objetivo de uniformizar los criterios aplicados en las distintas filiales que la Compañía tiene en todo el mundo.</li> </ul>
<b>INTEGRIDAD Y REPUTACIÓN</b>	<p>Cualquier comportamiento no íntegro o no responsable por parte de los empleados u otros terceros 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 íntegro de los profesionales.</li> <li>• Implantación del Código de Conducta que establece los valores que deberían inspirar el comportamiento de la Compañía.</li> <li>• Difusión y conocimiento de las políticas anticorrupción.</li> <li>• Elaboración de un anexo al Código de Conducta específico para la cadena de suministro 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

Técnicas Reunidas incrementó en 2016 sus ventas y beneficio de explotación por encima de lo esperado pese a la gran complejidad que siguió caracterizando al mercado.

## PRINCIPALES INDICADORES

INDICADOR	DATO 2016	EVOLUCIÓN 2014-2016
Cartera (millones de €)	10.582	+25,8%
Adjudicaciones (millones de €)	2.922	-35,1%
Ingresos ordinarios (ventas) (millones de €)	4.793	+52,2%
EBIT (millones de €)	192	+21,8%
EBIT/ventas	4%	+1*
Costes de estructura (millones de €)	91,5	+20,4%
Resultado después de impuestos (millones de €)	140	+4,1%
Posición neta de Tesorería (deuda/tesorería)	488	-26,5%
Obra en curso (millones de €)	1.570	+115%
Avaless (millones de €)	4.325	+45%

\* Puntos porcentuales.

## HITOS EN 2016

- Cumplimiento de las previsiones de ventas, beneficio de explotación y dividendo, anunciadas al mercado en febrero de 2016.
- Recuperación de la cotización de la acción en un entorno de mercado de gran complejidad.
- Celebración del segundo "Investors Day" en Madrid.
- Desarrollo de mecanismos de financiación a largo plazo que protejan a la Compañía de las restricciones de liquidez de los clientes.

## OBJETIVOS 2017

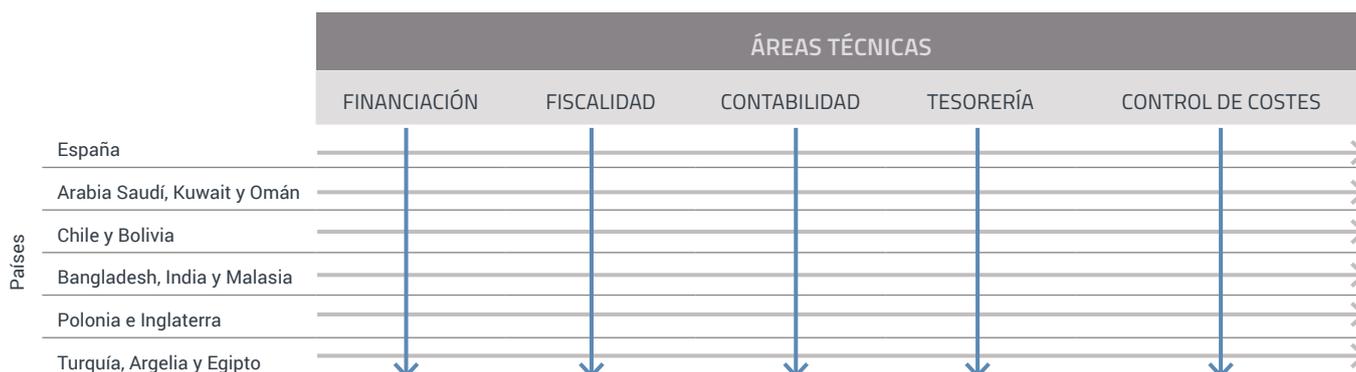
- Consolidación del crecimiento económico de la Compañía.
- Mantenimiento de los márgenes financieros con los que cuenta Técnicas Reunidas.
- Gestión de la caja de la Compañía de forma disciplinada.
- Adaptación del modelo de tributación del Grupo a la normativa BEPS.

## 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 incremento sostenido del precio del petróleo no ha provocado una relajación de la disciplina en la gestión de la tesorería en los clientes ni ha modificado su proceso de toma de decisiones.
- Para ello, la Compañía ha redefinido su estructura de balance, aumentado las líneas de financiación e incrementado su disciplina en la gestión de cobros y pagos.



#### 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 estaba a 31/12/2016 a la espera de recibir autorización de la Audiencia Nacional para presentar su recurso contra las actas en disconformidad.



#### 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.



#### NUEVOS MODELOS DE CONTRATACIÓN

- La evolución en los últimos años de los modelos de contratación ha provocado que, cada vez más, la facturación de los proyectos haya de realizarse por hitos y no por grado de avance. Ello ha provocado una dilatación de los periodos de cobro dificultando la posición financiera de la Compañía que ha de seguir atendiendo las obligaciones con sus proveedores, empleados, etc.
- Para mitigar esta circunstancia, Técnicas Reunidas ha mantenido una política de gestión de balance sólido y de líneas de financiación adecuadas para garantizar la solvencia necesaria para ejecutar los proyectos.

## RESULTADOS OPERATIVOS [G4-9]

Técnicas Reunidas ha incrementado en el último ejercicio sus ventas (+14,4% respecto a 2015) y el beneficio de explotación (+123,1% respecto a 2015) por encima de las estimaciones anunciadas por la Compañía en febrero de 2016.

En lo que respecta específicamente a las ventas, Técnicas Reunidas ha sido capaz de incrementarlas un 68% en los últimos tres años, todo ello, pese al impacto que la crisis del precio del petróleo ha generado en la inversión energética mundial.

Este importante crecimiento logrado en un periodo de crisis e incertidumbre en el sector a nivel mundial se ha debido a la sólida posición de mercado con la que cuenta Técnicas Reunidas en Oriente Medio, el mercado que se ha mostrado más resistente en este periodo, y que se ha visto reflejado en un incremento de la cartera del 66% en los últimos tres años.

Finalmente, el beneficio de explotación superó la cifra estimada por la Compañía alcanzando los 192 millones de €. No obstante, Técnicas Reunidas ajustó su beneficio neto en 11 millones de €, tras disminuir el valor de ciertos activos disponibles para la venta, quedando en 129 millones de €.

El crecimiento de Técnicas Reunidas en los últimos años es el resultado de la visión de la Compañía para construir una plataforma de negocio orientada a los clientes diversificada por productos y geografías. La satisfacción de los clientes permite a Técnicas Reunidas confiar en su recurrencia a la par que amplía la cartera de clientes en los mercados objetivos.

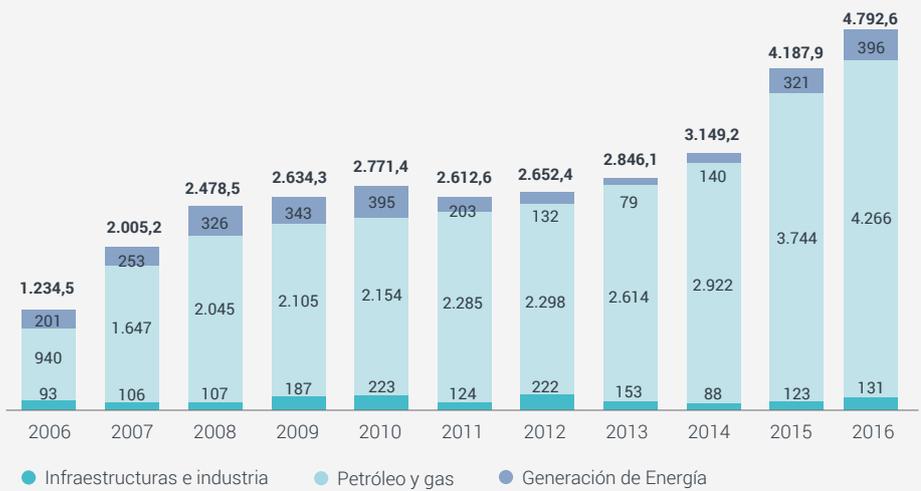


### CUMPLIMIENTO DE LAS PREVISIONES DE RESULTADOS EMITIDAS POR TÉCNICAS REUNIDAS EN FEBRERO DE 2016

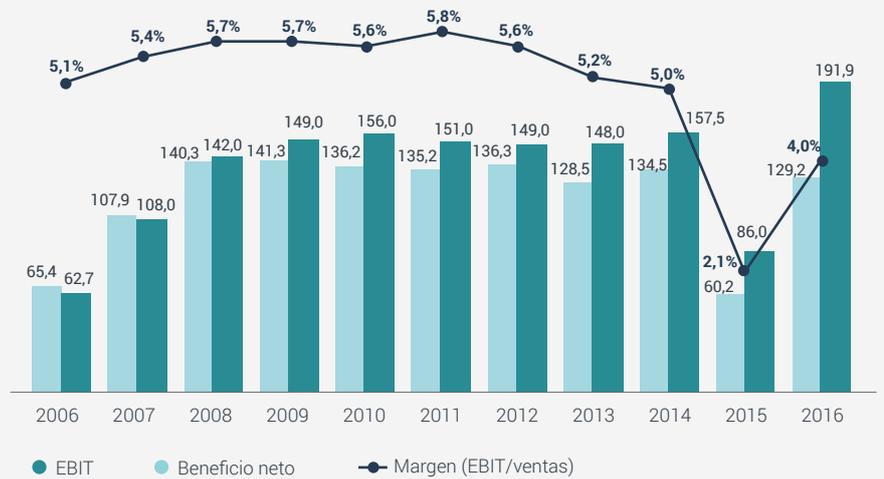
Tras el fuerte deterioro de los resultados de la Compañía en 2015, Técnicas Reunidas publicó a comienzos de 2016 un avance de resultados dirigido a sus accionistas asumiendo diversos objetivos de evolución en sus magnitudes financieras más significativas.

A lo largo del año, la Compañía ha podido alcanzar satisfactoriamente sus objetivos en las ventas, el margen y el dividendo reafirmando así su compromiso con la transparencia y el cumplimiento de las promesas realizadas a sus accionistas.

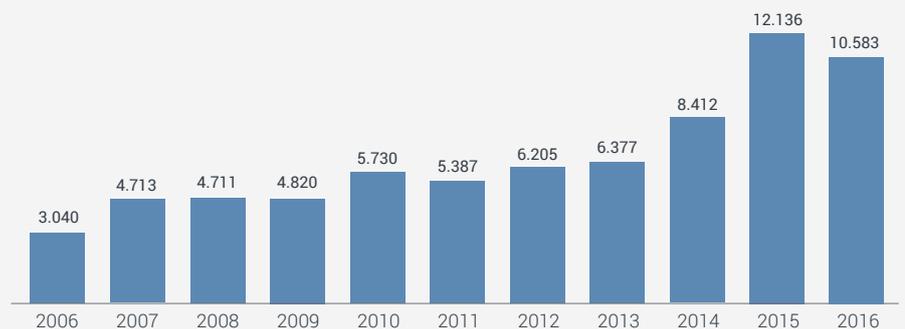
**Evolución de las ventas. Desglose por división**  
(millones de €)



**Evolución del EBIT, beneficio neto (millones de €) y margen (%)**



**Evolución cartera**  
(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 terceros.

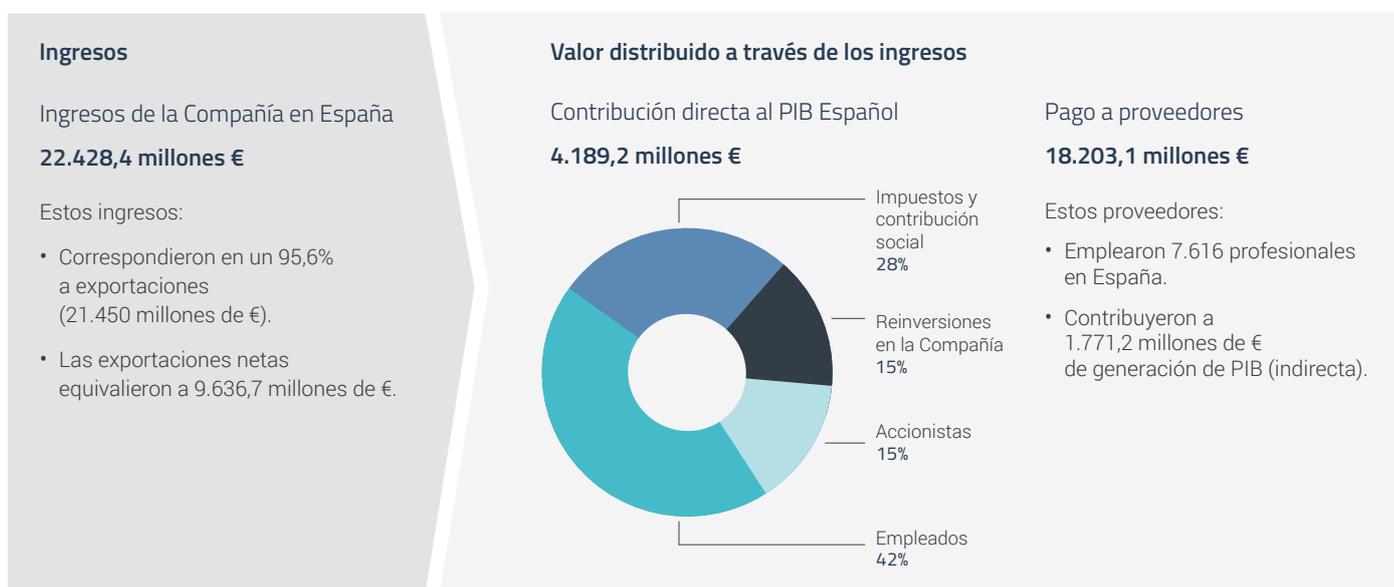
Los ingresos de la Compañía en España ascendieron en el periodo 2008-2016 a 22.428,4 millones de €, de los que un 95,6% (21.450,0 millones de €) correspondieron a exportaciones totales y 9.637 millones de € a exportaciones netas.

Estos ingresos se emplearon, fundamentalmente, en la

adquisición de bienes y servicios a proveedores (18.203,1 millones de €) y otras partidas que han supuesto una aportación directa al PIB Español equivalente a 4.189,2 millones de €.

Entre estas partidas destaca el valor creado por Técnicas Reunidas en concepto de impuestos y contribuciones sociales (1.177,2 millones de €); remuneración a empleados (1.749,8 millones de €); pagos a accionistas (625,0 millones de €); y reinversiones en la Compañía (637,2 millones de €).

### Generación de valor por Técnicas Reunidas en España (2008-2016)



**Nota metodológica**

Datos obtenidos a partir de un informe interno supervisado 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 sobre 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.

Además de su contribución a la generación de valor económico en diversos grupos de interés, Técnicas Reunidas induce un impacto positivo en otros ámbitos relevantes para la Sociedad como son el empleo y el impulso de la I+D+i.

De la actividad de la Compañía en 2016 se derivan 12.788 puestos de trabajo en España, 5.164 generados de forma directa y 7.624 generados por el arrastre en otros sectores asociado a los pagos a proveedores.

Técnicas Reunidas ha generado empleo en España incluso durante el periodo de crisis manteniendo desde 2009, de forma ininterrumpida, tasas de crecimiento anual en su plantilla.

La Compañía contribuye, además, al impulso de la I+D+i en España. La actividad que desarrolla Técnicas Reunidas

requiere estar a la vanguardia tecnológica, motivo por el que ha llevado a cabo un importante esfuerzo de inversión en este ámbito muy superior al del resto de actividades de la economía española. La Compañía destinó a I+D+i más de 92 millones de € entre 2008 y 2016.

**Durante el periodo de crisis, Técnicas Reunidas ha generado empleo, contribuyendo a mitigar parcialmente el aumento de desempleo en España.**

## CONTRIBUCIÓN AL SECTOR EXTERIOR Y AL DESARROLLO DE LA MARCA ESPAÑA

Técnicas Reunidas está enfocada en la actividad en el extranjero, contribuyendo de forma decisiva a la mejora del sector exterior de la economía española en los últimos años. En el periodo 2008-2016 la facturación de la Compañía en el extranjero ascendió a 21.450 millones de €, suponiendo un 95,6% de los ingresos.

La calidad en la ejecución de los proyectos y la satisfacción de nuestros clientes en diferentes partes del mundo ha supuesto, asimismo, una importante contribución al refuerzo de la Marca España.



Foto del proyecto para Yara de Australia, finalizado en 2016

## EVOLUCIÓN BURSÁTIL

La acción de Técnicas Reunidas experimentó una evolución muy favorable en 2016 incrementando su cotización en un 12% a lo largo del ejercicio, todo ello pese al contexto de gran complejidad que caracterizó al mercado.

Esta evolución fue muy superior a la que siguió el selectivo IBEX 35 (con una subida del 0,4%, frente al 12% de Técnicas Reunidas) y se mantuvo en línea con la tendencia alcista experimentada por el índice del sector STOXX 600 Europe Oil&Gas (+24,7% en 2016).

En este buen comportamiento de la acción es destacable el papel jugado por el acuerdo de liquidez firmado con el Banco Santander que ha contribuido a proteger su cotización y dotar a la Compañía de un índice de rotación muy elevado en su free float.

En lo que respecta a la remuneración de los accionistas, Técnicas Reunidas aprobó a finales de año 2016 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 2016 en la Junta General Ordinaria y que es igual al aprobado en los últimos ejercicios, como ejemplo de estabilidad y responsabilidad con los accionistas.

En un contexto de económico de gran complejidad, el mercado ha apostado por Técnicas Reunidas como demuestra la revalorización de la acción en un 12% en 2016 frente al 0,4% del IBEX 35 en el mismo periodo.

Evolución de la cotización de las acciones de Técnicas Reunidas y otros índices de referencia a lo largo de 2016 (Base 100\*)



\*El valor 100 corresponde a la cotización de cada uno de los índices el 4/1/2016

## 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:

- Profundizar en el conocimiento de las causas de las desviaciones de resultados derivados del proyecto de Canadá en 2015.
- 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 SEGUNDO *INVESTORS DAY*

Técnicas Reunidas celebró en 2016 su segundo *Investors Day* desde que la Compañía inició su cotización en bolsa en 2006.

El evento, celebrado en Madrid, versó sobre aspectos estratégicos de la Compañía, tales como mercado y clientes o tendencias de tesorería en las nuevas contrataciones.



Técnicas Reunidas cuenta con la confianza de los inversores, como se demuestra en el respaldo recibido las distintas reuniones mantenidas con la comunidad inversora a lo largo del año 2016.



## 6.2 LOS EMPLEADOS, PILAR CLAVE DE CRECIMIENTO

La gestión de una plantilla con cerca de 9.000 empleados de 70 nacionalidades en más de 30 países diferentes incide directamente en la competitividad de la Compañía. Técnicas Reunidas cuenta con sistemas, políticas y procesos que le permiten gestionar eficazmente uno de sus factores diferenciadores, sus excelentes profesionales.



### PRINCIPALES INDICADORES [G4-10], [LA1], [LA9], [LA11]

INDICADOR	DATO 2016	EVOLUCIÓN 2014-2016
Plantilla de la Compañía (número)**	8.890	+4,0%
Mujeres en plantilla**	34,4%	+1,3 *
Trabajadores indefinidos**	74,4%	+8,0*
Rotación voluntaria	2,5%	-0,4*
Personal expatriado	31,9%	+7,4*
Formación (horas)***	126.346	-1,2%
Personas formadas (número)	3.004	+5%
Formación (horas por empleado)	24,47	-1,1%
Evaluación del desempeño (número de empleados que la reciben)	4.169	+9,4%

\* Puntos porcentuales.

\*\* El dato de "Plantilla de la Compañía" hace referencia a la plantilla total de la Compañía. Los datos de "Mujeres en plantilla" y "Trabajadores indefinidos" hacen referencia a la plantilla interna incluyendo HEYMO (5.238 empleados en 2016) mientras que el resto de indicadores del cuadro hacen referencia a la plantilla interna sin HEYMO (5.164 empleados en 2016).

\*\*\* Las horas de formación no incluyen las horas de formación en seguridad y salud laboral impartidas en obra.



### HITOS EN 2016

- Lanzamiento del módulo de SAP *Success Factors*, para una mejor gestión de los indicadores relacionados con los Recursos Humanos en la Compañía.
- Inicio de la implantación del SAP *Success Factors* en varias filiales de Técnicas Reunidas.



### OBJETIVOS 2017

- Extensión del módulo de SAP *Success Factors* al resto de filiales de la Compañía.
- Procedimentación de Políticas de Recursos Humanos (retributivas, contratación, expatriación, etc.) a nivel global.
- Desarrollo de Guías de información para los empleados para ciertos emplazamientos (con información del lugar, contexto, etc.).



## ENFOQUE DE GESTIÓN [G4-DMA]

Técnicas Reunidas está impulsando una gestión globalizada de los Recursos Humanos dando respuesta a su estrategia de diversificación, tanto de servicios y proyectos como de geografías.

Este enfoque de gestión globalizada está permitiendo a Técnicas Reunidas, entre otros aspectos, llevar a cabo un control más exhaustivo de todos los apartados vinculados con los Recursos Humanos, aumentar la fiabilidad de la información, ofrecer una serie de condiciones básicas a todos los empleados, y optimizar el tiempo y el coste en las gestiones con ellos.

Para respaldar esta gestión, la Compañía ha iniciado en 2016 la implantación de la herramienta informática SAP *Success Factors* que permite, entre otros aspectos, gestionar mejor el rendimiento de los empleados por objetivos, los planes de compensación, los planes de sucesión, los procesos de selección, las evaluaciones y los programas de formación.

Complementando el enfoque de gestión global, Técnicas Reunidas mantiene una aproximación operativa que le permite adaptar, dependiendo del proyecto, sus políticas y procedimientos a las necesidades del negocio y de los clientes.

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, además, 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 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.

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



## 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

#### COMPROMISO

**Compromiso** con una Compañía que cuenta con más de 50 años y se sitúa entre las tres principales compañías de ingeniería y construcción del petróleo y gas de Europa y entre las diez primeras del mundo.

Los empleados tienen un espíritu de **superación** hacia los grandes retos (tecnológicos de diseño, de logística, etc.) a los que se enfrenta la Compañía, la cual supera gracias a sus empleados.

#### SUPERACIÓN

#### EQUIPO

Los empleados de TR pertenecen a un gran **equipo** donde se sienten escuchados y donde se estimula la creación de vínculos de confianza ofreciendo apoyo tanto a nivel personal como profesional.

Continuas oportunidades para el **desarrollo** al poder trabajar en grandes proyectos, aportando ideas, trabajando con autonomía, siendo parte de proyectos punteros a nivel mundial.

#### DESARROLLO



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

### Perfil del empleado de Técnicas Reunidas\*



- ✓ Tiene una **edad de 41 años**.
- ✓ Cuenta con **13 años de experiencia laboral**, de los cuales **más de la mitad (8 años) en Técnicas Reunidas**.
- ✓ Un **74%** tiene **contrato indefinido**.
- ✓ El **100%** está **cubierto por convenio colectivo**.
- ✓ Un **66%** son **hombres** y un **34%** son **mujeres**

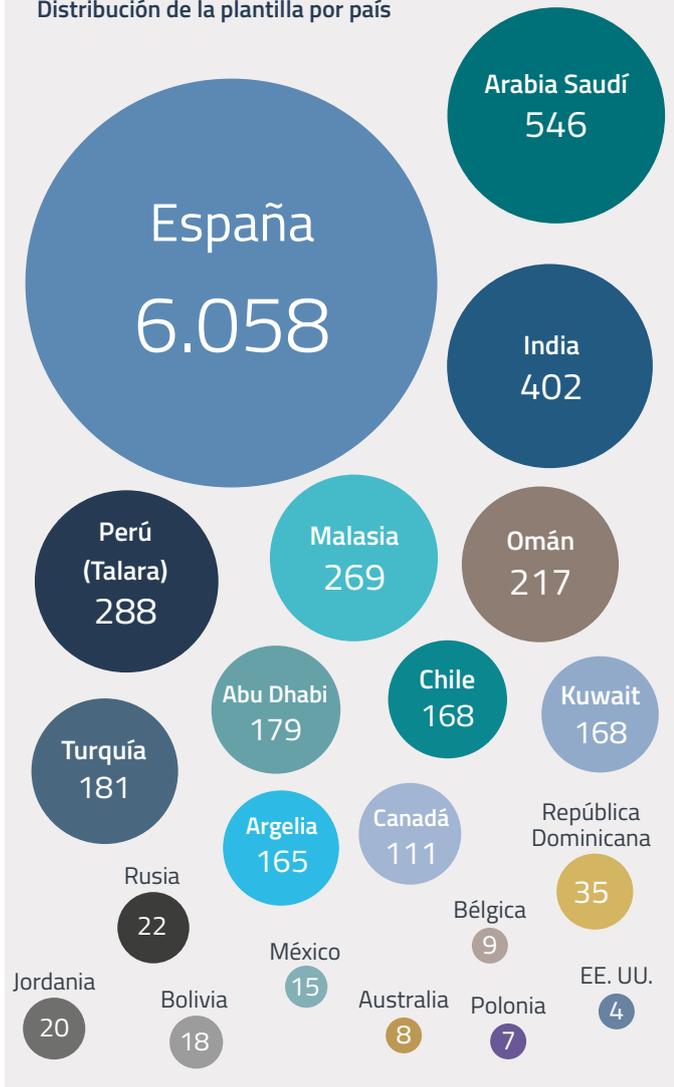
\* Datos a 31 de diciembre de 2016 correspondientes a plantilla interna.

A finales de 2016, Técnicas Reunidas contaba con 8.890 empleados de 70 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 entre las que destacan diversas acciones específicas dirigidas a ellos en los últimos años tales como son 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



## 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	2016	
	HOMBRES	MUJERES
Consejeros y altos directivos	0,25%	0,04%
Directivos y mandos intermedios	4,14%	1,03%
Titulados, técnicos y administrativos	60,22%	32,94%
Oficiales	0,58%	0,02%
Comerciantes	0,48%	0,29%

\* Datos a 31 de diciembre de 2016 correspondientes a plantilla interna sin Heymo.

## 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]

Técnicas Reunidas dispone de un programa de evaluación de competencias que permite a aquellos profesionales con responsabilidades en la dirección de equipos realizar el seguimiento de las competencias establecidas por la empresa. La Compañía ofrece a estos profesionales formación y habilidades específicas para favorecer el crecimiento de los empleados que tienen a su cargo.

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 genéricas como técnico-funcionales.

En el año 2016, 4.169 empleados recibieron evaluaciones de desempeño.

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.

Adicionalmente, la Compañía favorece, cuando las circunstancias lo permiten, la movilidad interna como medio

para retener su talento y potenciar su desarrollo profesional reforzando sus competencias y habilidades (véase cuadro destacado).

La oferta de una compensación competitiva y beneficios sociales es otro de los pilares con los que Técnicas Reunidas impulsa la creación de un ambiente de trabajo que fomente el bienestar y la satisfacción de sus profesionales.

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.

Por último, Técnicas Reunidas lleva a cabo cada dos años encuestas de clima laboral para conocer la satisfacción de sus profesionales con su puesto de trabajo, su relación con la Compañía, con sus superiores, su carga de trabajo, etc., desarrollando planes de acción a partir del análisis de las respuestas de los empleados.

### RETENCIÓN DE TALENTO A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD INTERNA DE PROFESIONALES BOLIVIANOS A OTROS PROYECTOS DE LA COMPAÑÍA.

En el marco de un proyecto de integración en la empresa y con el objetivo de mantener a los mejores profesionales en la Compañía, Técnicas Reunidas facilitó la movilidad internacional en 2016 a 25 profesionales bolivianos a 10 de los proyectos que tiene por todo el mundo en áreas como refino, petroquímica, gas natural, energía, infraestructuras e industrias, tanto a niveles de dirección y supervisión como en los cargos técnicos.

Este proyecto refuerza el compromiso de Técnicas Reunidas de mantener a los mejores profesionales dentro de la Compañía, ofreciéndoles una sólida carrera profesional y la posibilidad de participar en proyectos retadores en los distintos países (más de 30) en los que Técnicas Reunidas está presente.



Imagen aérea del proyecto de SOCAR

## 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.

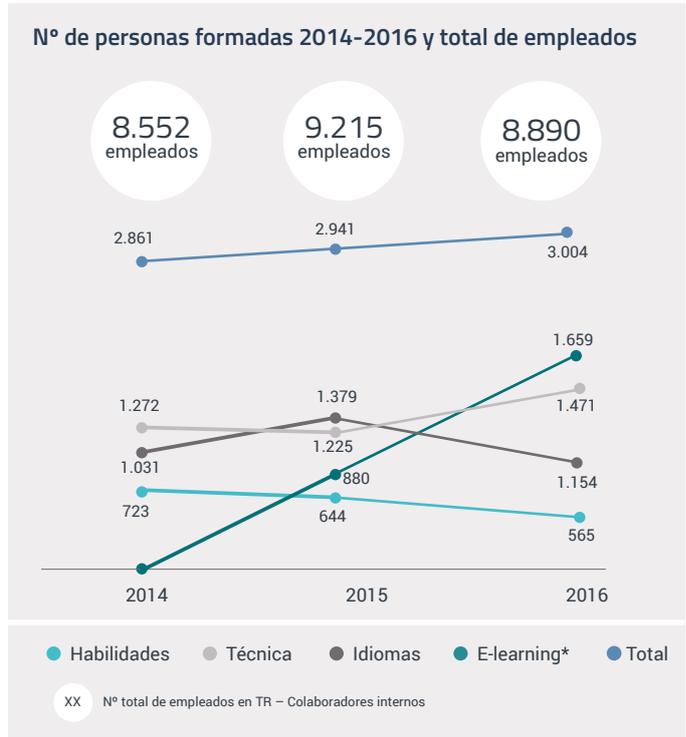
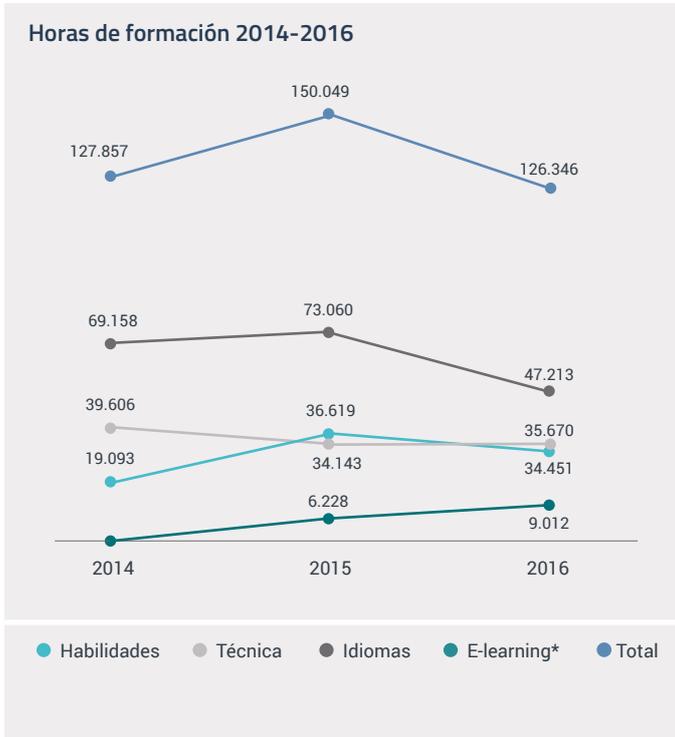
Para asegurar la evolución y utilidad de los cursos ofrecidos, se analizan las tendencias en la evaluación de competencias de cada área, identificando las carencias en competencias concretas y aplicando programas de formación específicos (Itinerarios formativos).

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 2016, los profesionales de Técnicas Reunidas recibieron más de 126.000 horas de formación. La formación media por empleado ha sido de 24,47 horas al año.



Formación en Técnicas Reunidas. Principales indicadores



MUJERES: **29,76 H/EMPLEADA**

RATIOS DE FORMACIÓN EN 2016  
(según sexo)

HOMBRES: **21,70 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 el último año la rotación voluntaria, 2,5%, se ha mantenido muy por debajo de la media 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 alrededor de 70 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.), Texas A&M University, 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 2016 se firmaron un total de 265 convenios con universidades y otras organizaciones para ofrecer prácticas en la Compañía. Más de la mitad de los becarios que las realizaron fueron contratados (el 54,3%).



## Principios de reclutamiento y selección



## 6.3 INNOVACIÓN

La innovación refuerza la competitividad de la Compañía en un mercado exigente en el que el éxito se fundamenta en lograr la satisfacción de los clientes ofreciéndoles productos y servicios con alto valor añadido. La gestión de la calidad basada en un enfoque de mejora y aprendizaje continuo se integra en todos los procesos, suponiendo un valor diferencial en este ámbito.



### PRINCIPALES INDICADORES

INDICADOR	DATO 2016	EVOLUCIÓN 2014-2016
Inversión en I+D+i (millones de €)	15,12	+7,5%
Profesionales dedicados a la Innovación e I+D+i (número equivalente)	225	+12,5%
Profesionales dedicados exclusivamente a investigación (número)	81	+3,8%
Contratos de licencias de tecnología (número)	1	+0%*
Impacto en la cifra de negocios de las tecnologías desarrolladas en proyectos exclusivos de I+D+i (millones de €)**	5,9	-18,1%



### HITOS EN 2016

- Innovación en productos y acceso a nuevos mercados (por ejemplo, Estados Unidos con un importante proyecto para Sasol de plásticos especiales).
- Fortalecimiento de las capacidades de la Compañía en proyectos del segmento FEED (ej.: proyecto para Qatar Petroleum en consorcio con Total).
- Desarrollo de tecnologías para clientes centradas en nítrico en tres plantas de Chile, China y España (Tarragona).
- Proyecto de diseño de una planta de recuperación de metales (zinc y plomo) en las cenizas volantes de incineración de residuos urbanos.
- Ampliación de la gama de productos comercializados por la División de Transferencia de Calor a través de la adquisición de Sagemis International.



### OBJETIVOS 2017

- Seguir impulsando la colaboración del área de innovación con todos los departamentos logrando su implicación a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.
- Demostrar a escala piloto la viabilidad del proceso desarrollado en el Proyecto LIFE+ WALEVA de producción de ácido levulínico a partir de residuos de biomasa.
- Analizar la viabilidad tecno-económica y ambiental de las tecnologías escaladas en los proyectos LIFE+ZAESS y ZINCEX™.
- Aplicación de competencias adquiridas en el diseño de equipos de transferencia de calor para desarrollar soluciones de alto valor añadido relativas a la producción eléctrica.
- Creación de una herramienta de feedback interno, para detectar áreas de mejora en las actividades de gestión de calidad en los proyectos.
- Automatización de un sistema de feedback externo de Clientes (*Voice of Client*), que permita conocer la percepción del Cliente en las actividades del proyecto.

\* El dato en 2014 fue 1.

\*\* 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+i) 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 dirigido a **mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos**. Para ello actúa sobre cuatro aspectos clave como son la calidad, el presupuesto (coste), 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<sup>1</sup> y estudios conceptuales), así como llevar a cabo una **gestión que minimice los riesgos**.

En Técnicas Reunidas se trabaja cada día para profundizar en el conocimiento de sus productos y servicios y los mercados en los que opera (o bien pueda operar en el futuro). Esta continua búsqueda permite a la Compañía contar con una base sólida para el lanzamiento de nuevos productos y servicios competitivos en comparación con los ofrecidos por la competencia.

### DESARROLLO DE PROYECTOS FEED (FRONT END ENGINEERING DESIGN)

Técnicas Reunidas realiza numerosos estudios conceptuales, estudios de viabilidad y de ingeniería de diseño FEED. Estos proyectos contribuyen a fortalecer las relaciones con los clientes y son muy importantes para el desarrollo de las capacidades técnicas y tecnológicas de Técnicas Reunidas. Entre los proyectos FEEDs adjudicados en 2016 destacan:

- Contrato FEED para la fase II del proyecto Zekreet que desarrollará nuevas unidades para la producción de gasolinas para Qatargas en Ras Laffan, Qatar.
- Contrato FEED y prestación de servicios PMC (*Project Management Consulting*) para la expansión de la refinería Skikda de Sonatrach en Argelia.
- Proyecto FEED para el aprovechamiento de residuos de la refinería Rijeka de INA en Croacia.
- Proyecto FEED para una planta de regasificación de Enagás en Baja California, México.
- Dos contratos FEED para dos plantas de generación de energía en México y otro FEED para otra planta en Estados Unidos.

## OTRAS PRÁCTICAS DESTACADAS EN INNOVACIÓN EN TÉCNICAS REUNIDAS

### Gestión clónica de los proyectos

Una de las líneas en las que la Compañía está trabajando para innovar y mejorar la gestión de sus proyectos consiste en el enfoque denominado **Gestión clónica**.

Su objetivo consiste en lograr una mayor eficiencia en la realización de los trabajos a partir del establecimiento de una serie de procedimientos, estándares y normativa aplicable, que marcan determinadas pautas o hábitos a seguir.

Este enfoque permite reducir los riesgos de incumplimiento durante la realización del proyecto mediante el aprovechamiento de la experiencia acumulada.

### La calidad en el proceso de innovación

Técnicas Reunidas dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad certificado según ISO 9001 enfocado, principalmente, en la mejora continua y en el aprendizaje basado en nuestros éxitos y errores ocurridos en nuestra actividad diaria.

Este Sistema constituye un elemento básico en el proceso de innovación y abarca toda la cadena de valor incluyendo a proveedores y subcontratistas.

La gestión de este ámbito ha permitido alcanzar índices de calidad en los proyectos muy por encima de los establecidos como objetivo por los clientes (92,40/100 en 2016, lo que supone una mejora del 1,8% en los últimos tres años) lo que ha contribuido de forma clave a su satisfacción.

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

**Modelo de innovación en Técnicas Reunidas**

<p><b>ESTRATÉGICO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido por los “retos de innovación” que define la Dirección de Operaciones.</li> </ul>
<p><b>LIDERAZGO Y RECONOCIMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación de los sistemas productivos y el desarrollo de tecnologías propias permiten a la Compañía ostentar posiciones de liderazgo en diversos campos y geografías. Ello le ha permitido contar con la confianza para realizar proyectos de forma continua con las principales empresas petroleras<sup>2</sup>.</li> <li>• Técnicas Reunidas cuenta con el Centro Tecnológico José Lladó que le permite explorar el desarrollo de nuevas tecnologías en fase embrionaria.</li> </ul>
<p><b>COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas Reunidas centra sus esfuerzos en conseguir una buena integración con los clientes así como con los socios, subcontratistas y demás actores principales en sus proyectos. La Compañía extiende su compromiso con la innovación desde la Alta Dirección hasta todos los empleados 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>
<p><b>DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO</b></p>	<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 dispone de una base de datos de suministradores y subcontratistas, con toda la información relevante (capacidades técnicas y financieras, rendimiento (performance) en pedidos contratados, puntos fuertes y áreas de mejora, etc.) para gestionar el conocimiento y así tomar decisiones más acertadas en fase de oferta, adjudicación y desarrollo de los pedidos.</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> <li>• Como parte de la difusión de conocimiento, profesionales de la Compañía participan proactivamente en foros y eventos relevantes.</li> </ul>
<p><b>COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas Reunidas establece planes para fomentar la colaboración interna y externa en innovación.</li> <li>• La Compañía es más que un suministrador de servicios. Extender la percepción de que Técnicas Reunidas colabora activamente en la búsqueda de soluciones en los proyectos es un factor clave de éxito.</li> <li>• El trabajar de manera frecuente con ciertos suministradores y subcontratistas con los que se ha profundizado en esquemas cooperativos favorece esta integración.</li> </ul>

<sup>2</sup> Tales como Saudi Aramco, Total, Lukoil, ADNOC, Tupras y, más recientemente, Petronas, KNPC, Pemex, etc.

## ESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La gestión de la innovación y de 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 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 optimizar la calidad de sus recursos, consolidar su know-how y transformar sus métodos de trabajo en un proceso continuo de búsqueda de la excelencia.
- La participación de la Compañía en proyectos de diseño modular de plantas o de realización del diseño básico (como, por ejemplo, el correspondiente a la Refinería de Talara) han sido actividades que han ayudado a consolidar la presencia de Técnicas Reunidas 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+i, Técnicas Reunidas se ha focalizado en tres áreas de actividad: materias primas, medio ambiente y almacenamiento de energía. 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 terceros relevantes, 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.
- Técnicas Reunidas está trabajando en la mejora de la comunicación con los socios y otras empresas, favoreciendo una distribución de trabajos en función de las capacidades de cada una de ellas, llevando a cabo un seguimiento de los objetivos establecidos y realizando de un intercambio de opiniones con sus directivos a través de estrategias "win-win".



Una mayor interacción con empresas innovadoras, organismos de investigación, proveedores, subcontratistas y el entorno ofrece sinergias en la consecución 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 todos los aspectos desde el *Project Management* hasta la Construcción y Aprovisionamientos, teniendo muy presente las materias 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 y de ingeniería de diseño.

Uno de los grandes valores con los que cuenta la Compañía es que no solo lleva a cabo los proyectos para los clientes sino que,

posteriormente a la entrega, la Compañía está pendiente de su funcionamiento ofreciéndoles asistencia. Por ejemplo, desde ESPINDESA se mantiene contacto regular con todas las plantas licenciadas, lo que genera oportunidades de negocio como ha sido el caso de dos proyectos realizados en 2016, uno para la mejora del diseño del reactor existente de la planta de nítrico de MAXAM en Tarragona y otro para la modificación de una que permitiese operar mientras se reparaba un equipo crítico y así no perder producción, o también para determinados clientes (como Sabic) que prestan servicios de "*Contractor in House*" para mejoras, o apoyo en la Operación o Puesta en Marcha.

Esta relación continuada como proveedor de tecnología con los clientes después de la finalización del proyecto constructivo ofrece acceso a información y problemáticas con capacidad de generar nuevas oportunidades de negocio.



## 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 el seguimiento de los mismos, que impacta directamente sobre la satisfacción de los clientes y la valoración del trabajo de la Compañía, 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 los proyectos desde el punto de vista de progreso y dificultades y oportunidades, tanto internamente con todos los equipos involucrados en el proyecto (con frecuencia semanal) como externamente con los clientes y socios (con frecuencia mensual).

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

Para Técnicas Reunidas, contar con la opinión de clientes y de suministradores principales es imprescindible para mejorar la calidad de los trabajos y reforzar el Sistema de Gestión de la Calidad con el que cuenta la Compañía.



### Caso destacado

#### Revamping del proceso ZINCEX™ en la planta Skorpion (Namibia)

Técnicas Reunidas ha concluido el diseño básico del proceso que permitirá el cambio de materia prima en la planta de refinación de zinc Skorpion en Namibia, tras el agotamiento del mineral de la mina del mismo nombre.

La planta Skorpion, en funcionamiento desde 2003, ha sido una referencia en el sector por sus bajos costes de operación, su disruptiva integración vertical mina-refinería y la calidad del producto final obtenido; ventajas en parte vinculadas al uso de la tecnología ZINCEX™, privativa de TR.

El nuevo diseño permitirá el tratamiento de nuevos minerales con altos niveles de impurezas atípicas, de tal forma que la planta se convierta en una planta generalista *"toll refinery"* con un modelo de negocio basado en una gran flexibilidad de la alimentación.

Este proyecto supone el acceso de la familia tecnológica ZINCEX™ a nuevos mercados dentro del sector del zinc, además de la validación del posicionamiento de Técnicas Reunidas como tecnólogo referente en los proyectos de alta complejidad y necesidad de soluciones tecnológicas a medida.



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+i Y TECNOLOGÍA PROPIA

Desde su nacimiento, Técnicas Reunidas ha dedicado una gran cantidad de recursos a la I+D+i de procesos y tecnologías industriales. El trabajo desarrollado por la filial ESPINDESA y por la División de Desarrollo de Tecnologías Propias de Técnicas Reunidas colaborando con otras instituciones ha dado como resultado la obtención de numerosas patentes y la presentación de varias publicaciones.

Asimismo, el desarrollo de procesos unitarios por los Departamentos de Procesos e Intercambio de Calor ha servido para consolidar la posición de la Compañía en la producción de ingenierías básicas.

### 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™ (familia de patentes en más de 10 países).</li> <li>• Propiedad intelectual del proceso ECOLEAD™.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ácido nítrico en todas sus modalidades y usos.</li> <li>• Nitrato de amonio en todas sus modalidades.</li> <li>• Fertilizantes granulados (DAP, NPK, CAN).</li> <li>• Soluciones nitrato-urea (UAN).</li> <li>• Producción de zinc (ZINCEX™).</li> <li>• Producción de plomo y plata (ECOLEAD™).</li> </ul>

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>3</sup> se ha promocionado con los clientes el desarrollo de plantas denominadas duales que optimizan el consumo energético.

Adicionalmente, la Compañía está consiguiendo una gran experiencia en la generación de energía y está desarrollando

tecnologías 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.

En este sentido, Técnicas Reunidas está reforzando su liderazgo, participando como socio tecnológico solvente en diferentes proyectos de investigación y desarrollo, algunos de ellos nominados a los galardones más prestigiosos en materia de desarrollo sostenible (Proyecto DAPhNE).

La División de Desarrollo de Tecnologías Propias (DDTP) y el Centro Tecnológico José Lladó contribuyen al liderazgo empresarial de Técnicas Reunidas con un enfoque centrado en la creación de soluciones propias y diferenciadoras.

<sup>3</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 N2O (gas que contribuye al cambio climático) hasta valores comprendidos entre 50-150 ppm.

## OTRAS PRÁCTICAS DESTACADAS EN INNOVACIÓN EN TÉCNICAS REUNIDAS



Técnicas Reunidas participa activamente en el proyecto DAPhNE, co-financiado por la Comisión Europea y cuyo principal objetivo es el desarrollo de tecnologías que reduzcan el consumo energético en sectores productivos intensivos con gran demanda de energía calorífica como son la fabricación de cerámica, vidrio o cemento.

Los principales beneficios ambientales del proyecto consistirán en una reducción del 40% de la demanda energética y hasta en un 85% de las emisiones de CO<sub>2</sub>.

Este proyecto ha sido nominado como uno de los 3 mejores proyectos de investigación en 2016 por los German Sustainability Awards 2016, uno de los premios europeos más prestigiosos en materia de desarrollo sostenible.

## 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 un centro dedicado exclusivamente a la I+D+i con una superficie superior a los 5.000 m<sup>2</sup> en San Fernando de Henares (Madrid). En él trabaja un equipo técnico y científico multidisciplinar, altamente cualificado constituido por más de 70 profesionales y dispone de los laboratorios, plantas piloto y medios más avanzados para la ejecución de los diferentes proyectos. Actualmente se desarrollan más de una docena de proyectos en diversas áreas, tales como el almacenamiento masivo de energía o la petroquímica a partir de residuos de biomasa, entre otras.



Para más información sobre la División de Desarrollo de Tecnologías Propias y el Centro Tecnológico José Lladó puede consultar su nueva web: <https://ddtp.tecnicasreunidas.es/>



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

<p><b>PROYECTO LIFE + WALEVA</b></p>  <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>PROYECTO LIFE + ZAESS</b></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>PROYECTO RECLAIM</b></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>	<p><b>PROYECTO BUTANEXT</b></p>  <p><b>Objetivo.</b> Desarrollo de procesos de producción altamente eficientes a partir de materias primas sostenibles para la generación de biobutanol.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollo de tecnología y equipo privativo de pretratamiento de residuos de biomasa.</p>
<p><b>PROYECTO 3R2020</b></p>  <p><b>Objetivo.</b> Desarrollo de tecnologías innovadoras que permitan recuperar y reciclar determinadas corrientes de residuos, no valorizables actualmente, para transformarlas en recursos útiles y viables económicamente.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollo de procesos hidrometalúrgicos para la recuperación de metales de corrientes de origen industrial y urbano con elevado contenido metálico.</p>	<p><b>PROYECTO ESTEFI</b></p>  <p><b>Objetivo.</b> Desarrollar una solución que responda de manera eficiente a las necesidades de transporte público en los núcleos urbanos a través de un nuevo concepto de intermodalidad (tranvía, autobús, vehículo eléctrico y ascensor) que integrará de manera funcional la tecnología más innovadora en el ámbito de la acumulación.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollo de tecnología de almacenamiento energético basada en baterías de flujo níquel-zinc para su aplicación en redes de transporte intermodal.</p>	<p><b>PROYECTO INT-MET</b></p>  <p><b>Objetivo.</b> Desarrollo del tratamiento integrado de los minerales y/o los concentrados producidos, utilizando la combinación de procesos hidrometalúrgicos innovadores y técnicas de extracción nuevas y más eficaces para el tratamiento de metales.</p> <hr/> <p><b>Participación de Técnicas Reunidas.</b> Desarrollo de procesos de obtención de zinc (Zn), plata (Ag), plomo (Pb) y metales de alto valor añadido a partir de concentrados minerales de baja ley o polimetálicos.</p>	

# 6.4 EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

La gestión medioambiental es una prioridad para Técnicas Reunidas. En el marco de su sistema de gestión, la Compañía dispone de políticas, programas y prácticas específicos que se integran en la gestión global garantizando un comportamiento medioambientalmente responsable en las operaciones.

## PRINCIPALES INDICADORES [EN1], [EN3], [EN15], [EN16], [EN17] Y [EN23]

INDICADOR	DATO 2016	EVOLUCIÓN 2014-2016
Consumo de energía (GJ)	454.067	*
Emissiones de gases de efecto invernadero - alcances 1, 2 y 3 (tCO <sub>2</sub> eq)**	50.718	*
Consumo de acero (t)***	163.340	*
Consumo de cobre (t)	995	*
Residuos generados peligrosos y no peligrosos (t)	12.750	*
Eficiencia energética en el centro de datos de la Compañía (medido a través del PUE****)	1,20	-29,0%****

## HITOS EN 2016

- Realización del análisis de ciclo de vida medioambiental de los proyectos en el marco de la norma ISO 14001:2015.
- Avances en la optimización del uso de materiales en la fase de ingeniería y diseño, en el contexto del diseño sostenible.
- Inclusión de una nueva Compañía del Grupo -TR Sagemis International- en los certificados vinculados del Sistema de Gestión Ambiental.
- Análisis de los riesgos medioambientales de las oficinas corporativas en Madrid y realización de análisis y seguimiento de riesgos medioambientales en todos los proyectos.
- Establecimiento de Enablon como herramienta de gestión medioambiental.
- Desarrollo de una matriz de riesgos y oportunidades en materia de cambio climático que incluye un plan de adaptación.

## OBJETIVOS 2017

- Integración de algunos objetivos medioambientales en el Plan Estratégico de la Dirección de Operaciones tales como la adquisición de bonos verdes o la implantación de medidas de optimización energética en los centros de trabajo.
- Inclusión de indicadores de HSE en obra y en proyectos en Enablon dentro de Plan Estratégico para 2017 que conlleve una mejora de la gestión de este ámbito en la Compañía.
- Recálculo de los objetivos de reducción de la Compañía siguiendo una metodología *Science Based Target*, siguiendo las mejores prácticas existentes en el mercado. Una vez calculado el nuevo objetivo se incluirá en el Plan estratégico de 2018-2019.
- Finalizar la adaptación del Sistema de Gestión Ambiental de la Compañía a la nueva norma ISO 14001:2015 con el fin de certificar al Grupo Técnicas Reunidas según esta norma en julio 2017.

\* Técnicas Reunidas ha establecido 2016 como año base de sus indicadores medioambientales por lo que no se muestran cifras de evolución. La selección de este año se justifica en que la Compañía ha mejorado sustancialmente la obtención de los datos pasando de un sistema manual a uno informatizado (ENABLON y Marian -para los materiales-).

\*\* Dentro del alcance 3 se incluyen datos de la categoría "Viajes de Negocio" para las oficinas y filiales de todo el mundo de Técnicas Reunidas e INITEC.

\*\*\* Incluye consumos de acero estructural, acero al carbono y aleaciones de acero y acero inoxidable en tuberías y láminas.

\*\*\*\* PUE (*Power Usage Effectiveness*): variable que mide la eficiencia de los centros de datos. En ella se compara el total de energía consumida por un centro de datos con la cantidad de energía que realmente llega a la instalación, lo que permite conocer la cantidad perdida en otros equipos, como los sistemas de refrigeración. La variación indicada en la tabla corresponde al periodo 2015-2016.

## ENFOQUE DE GESTIÓN [G4-DMA]

Técnicas Reunidas dispone desde hace 16 años de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que implementa y mejora de forma continua. Este sistema se ha implantado conforme a la norma ISO 14001 siguiendo las políticas, programas y prácticas específicas recogidas en el Manual de Gestión Ambiental de la Compañía.

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

Con el objetivo de mejorar la gestión medioambiental en la Compañía, en 2016 se ha implantado una nueva herramienta

a nivel global (Enablon) que permite la recogida de datos medioambientales en tiempo real en el punto de origen, lo que dota al dato de la trazabilidad necesaria para su verificación. Hasta el momento incluye 431 indicadores medioambientales reportados por 65 entidades, completados en función de las necesidades de cada entidad.

La identificación de riesgos y oportunidades medioambientales constituye otro elemento clave dentro del enfoque de gestión de la Compañía. Técnicas Reunidas incluye un informe específico en relación a este aspecto en todas las ofertas y proyectos. Adicionalmente, la Compañía ha elaborado un Informe de Riesgos y Oportunidades medioambientales a nivel corporativo.

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

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



Establecer objetivos de 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 de obligado cumplimiento en materia medioambiental.



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



Proporcionar a los empleados y colaboradores una formación adecuada y continua en materia medioambiental.



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



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

Además de garantizar la gestión de los aspectos medioambientales 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.

## GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA

El SGA permite la identificación y gestión de aquéllos aspectos medioambientales 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 medioambientales 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 aunque estos son menos significativos.

### Técnicas Reunidas mejora por cuatro año consecutivo su puntuación en Carbon Disclosure Project (CDP)

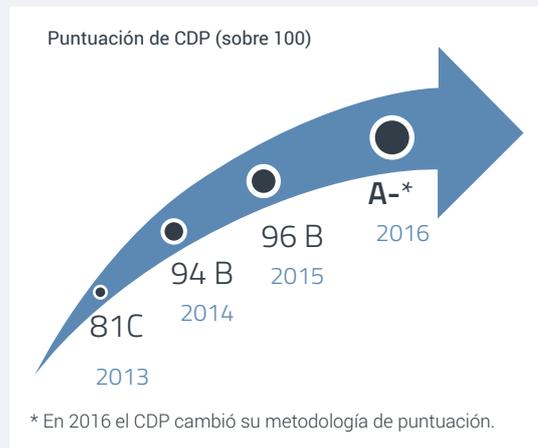
Técnicas Reunidas participa desde hace varios años en la iniciativa CDP- Climate Change.

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

En la última edición, Técnicas Reunidas ha consolidado su posicionamiento obteniendo una puntuación (A-) por encima de la media de las empresas que se han presentado.

Dentro de los ámbitos que comprende CDP, destaca el posicionamiento de la Compañía en las secciones de "Gobernanza y Estrategia" y "Gestión de los Riesgos y las Oportunidades" donde ha logrado la calificación más elevada (A).

Igualmente, Técnicas Reunidas se ha situado por encima de la media de su sector y la industria en la sección de "Gestión de las Emisiones" con una puntuación de B.



Para más información sobre la iniciativa puede consultar [www.cdp.net](http://www.cdp.net)

## EXIGENCIAS MEDIOAMBIENTALES EN LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS

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



\*En 2016 se realizó una auditoría medioambiental a las oficinas y a seis proyectos en fase de ingeniería.

### Reconocimiento al buen desempeño medioambiental de proyectos en los que Técnicas Reunidas ha participado



El proyecto de Manifa (un importante campo petrolífero offshore y numerosas instalaciones complementarias en el entorno), en Arabia Saudí, y en el que Técnicas Reunidas ha formado parte realizando una planta de cogeneración por más de 700 millones de dólares, representa un ejemplo destacado sobre cómo mediante una planificación innovadora y la tenacidad de todas las empresas involucradas en el proyecto se ha logrado mejorar la calidad marina y la biodiversidad en un enclave ambiental con una gran importancia para la costa del Golfo.

La zona marina de Manifa es un ecosistema con una elevada sensibilidad biológica y en el que la prioridad desde el primer momento fue preservar la biodiversidad y la calidad del entorno marino. En un análisis reciente del estado de la zona a finales de 2016, se ha observado como la salud marina ha mejorado desde el inicio de las operaciones (por ejemplo, las praderas de algas marinas han aumentado un 70%) poniendo en relieve los resultados del excelente desempeño medioambiental de todas las empresas y organizaciones involucradas.

## CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL DISEÑO DE PLANTAS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

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.



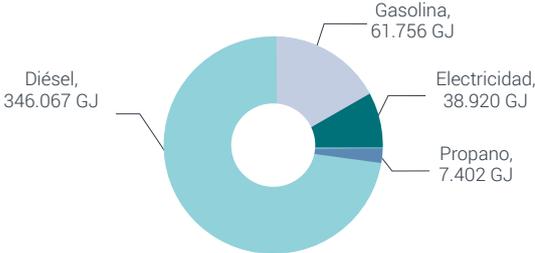
# DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL DE TÉCNICAS REUNIDAS EN 2016

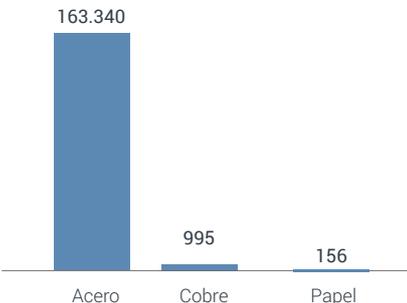
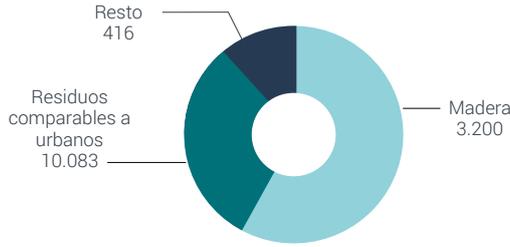
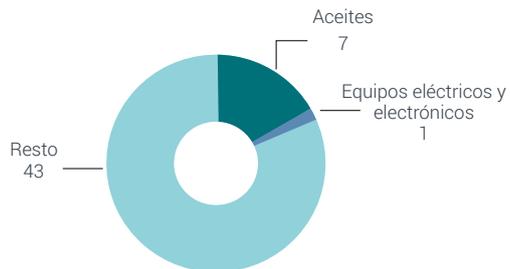
Técnicas Reunidas ha realizado un importante esfuerzo en los últimos años para ampliar el perímetro de actividades sobre las que reporta sus indicadores de desempeño medioambiental.

Entre 2015 y 2016, si bien se ha mantenido el perímetro de reporte (actividades propias de la Compañía y los proyectos en los que Técnicas Reunidas tiene más de un 50% de participación), el sistema de obtención de datos ha mejorado sustancialmente, pasando de un sistema de obtención de datos manual a un sistema informatizado (Enablon y Marian

-para los materiales-). En base a estos datos Técnicas Reunidas restablece 2016 como año base del desempeño medioambiental.

Además, con el objetivo de homogeneizar los perímetros de las intensidades para los distintos indicadores medioambientales, se han calculado por millón de euros de ingresos (que tiene el mismo perímetro que la información medioambiental reportada).

ASPECTO	OBJETIVOS E INDICADORES 2016	LÍNEAS DE ACCIÓN E HITOS 2016
<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>  <p><b>Total consumo energético:</b> 454.145 GJ <b>Intensidad de consumo energético:</b> 94,76 GJ/millón de euros de ingresos</p>	<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 medioambiental y definición de objetivos para la optimización de procesos.</li> <li>Campañas de concienciación presencial y online.</li> </ul>
<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>  <p><b>Emisiones de gases de efecto invernadero:</b> 50.718 tCO<sub>2</sub>eq equivalente <b>Intensidad de emisiones**:</b> 10,58 tCO<sub>2</sub>eq/ millón de euros de ingresos</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 años anteriores solo se incluyeron viajes tramitados desde Madrid, incluyendo desde 2016 los viajes también gestionados desde filiales/proyectos.</p> <p>** Intensidad de emisiones de alcance 1: 6,34 tn CO<sub>2</sub>eq/millón de € de ingresos Intensidad de emisiones de alcance 2: 0,74 tn CO<sub>2</sub>eq/millón de € de ingresos Intensidad de emisiones de alcance 3: 3,50 tn CO<sub>2</sub>eq/millón de € de ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones enmarcadas en la estrategia de digitalización de la Compañía como, por ejemplo, la sustitución de equipos informáticos (ver caso destacado "Beneficios medioambientales derivados de la estrategia de digitalización de Técnicas Reunidas").</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>

ASPECTO	OBJETIVOS E INDICADORES 2016	LÍNEAS DE ACCIÓN E HITOS 2016																
<p><b>MATERIALES</b> [G4-DMA]; [G4-EN1]</p>	<p><b>Consumo de materiales (t)</b></p>  <table border="1"> <caption>Consumo de materiales (t)</caption> <thead> <tr> <th>Materiales</th> <th>Consumo (t)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acero</td> <td>163.340</td> </tr> <tr> <td>Cobre</td> <td>995</td> </tr> <tr> <td>Papel</td> <td>156</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: del total del consumo de materiales reportados, únicamente el papel es considerado como material renovable.</p>	Materiales	Consumo (t)	Acero	163.340	Cobre	995	Papel	156	<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.: Greenlion (cuyo objetivo es la recuperación del material de las baterías -concretamente el litio-) y Reclaim (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>								
Materiales	Consumo (t)																	
Acero	163.340																	
Cobre	995																	
Papel	156																	
<p><b>RESIDUOS*</b> [G4-DMA] [G4-EN23]</p>	<p><b>Generación de residuos no peligrosos (t)</b></p>  <table border="1"> <caption>Generación de residuos no peligrosos (t)</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad (t)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Madera</td> <td>3.200</td> </tr> <tr> <td>Residuos comparables a urbanos</td> <td>10.083</td> </tr> <tr> <td>Resto</td> <td>416</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Total residuos no peligrosos: 13.699 t</b></p> <p>Nota: los residuos comparables a urbanos incluyen las aguas residuales que no han sido vertidas a la red de saneamiento y que han sido recogidas en los proyectos para su adecuado tratamiento.</p> <hr/> <p><b>Generación de residuos peligrosos (t)</b></p>  <table border="1"> <caption>Generación de residuos peligrosos (t)</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad (t)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resto</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td>Aceites</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Equipos eléctricos y electrónicos</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Total residuos peligrosos: 51 t</b></p> <p>Nota: en los residuos peligrosos no se incluye información sobre los lodos generados en los proyectos, los cuales son gestionados por gestores autorizados.</p>	Categoría	Cantidad (t)	Madera	3.200	Residuos comparables a urbanos	10.083	Resto	416	Categoría	Cantidad (t)	Resto	43	Aceites	7	Equipos eléctricos y electrónicos	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la prevención, la reutilización y el reciclaje vs. la generación y vertido.</li> <li>• Prevención, mitigación y control de la gestión de residuos por medio de la integración de las técnicas más punteras en el diseño medioambiental de procesos en sus plantas.</li> <li>• Campañas de concienciación y sensibilización en oficinas y en obras.</li> <li>• Técnicas Reunidas está trabajando en la reutilización de sus materiales, vendiéndolos como materia prima a terceros.</li> </ul>
Categoría	Cantidad (t)																	
Madera	3.200																	
Residuos comparables a urbanos	10.083																	
Resto	416																	
Categoría	Cantidad (t)																	
Resto	43																	
Aceites	7																	
Equipos eléctricos y electrónicos	1																	

\* Actualmente la información de residuos no se desglosa por tipo de tratamiento. Técnicas Reunidas está trabajando para poder dar esta información en el corto plazo.

## BENEFICIOS MEDIOAMBIENTALES DERIVADOS DE LA ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN DE TÉCNICAS REUNIDAS

Técnicas Reunidas está llevando a cabo un **proceso de transformación digital** en el que está apostando por las nuevas tecnologías para mejorar su desempeño, incrementar la eficiencia de los procesos y reforzar su competitividad.

**Son varias las acciones llevadas a cabo por Técnicas Reunidas en el ámbito de la digitalización** (fomento de las videoconferencias, estrategia para la reducción de papel, renovación de equipos por otros más eficientes, desarrollo de aplicaciones informáticas propias y personalizadas para la actividad de TR, etc.) **con el propósito de reducir el impacto medioambiental de la Compañía.**

En este ámbito es destacable, asimismo, el esfuerzo realizado para **mejorar la eficiencia energética de su Centro de Procesamiento de Datos (CPD)** medida según el PUE\* (ratio utilizado para medir la eficiencia energética). El CPD dispone de una eficiencia superior al 83% y está clasificado como muy eficiente.



\* PUE (*Power Usage Effectiveness*): variable que mide la eficiencia de los centros de datos. En ella se compara el total de energía consumida por un centro de datos con la cantidad de energía que realmente llega al equipamiento de TI, lo que permite conocer la cantidad perdida en otros equipos, como los sistemas de refrigeración.



## 6.5 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Técnicas Reunidas trabaja para maximizar la seguridad y salud laboral en todo el ciclo de vida de los proyectos, desde la fase de diseño hasta la puesta en marcha, a partir de un sólido Sistema de Gestión que hace extensible a sus proveedores y subcontratistas.



### PRINCIPALES INDICADORES [LA6]

INDICADOR	DATO 2016	EVOLUCIÓN 2014-2016
Horas trabajadas (número)	82.261.448	-15,7%
Comparación del LTIR (Índice de accidentes con baja durante la ejecución de los trabajos) con el LTIR Objetivo de la Compañía*	-50% por debajo del objetivo	**
Comparación del TRIR (Índice de accidentes registrables) con el TRIR Objetivo de la Compañía*	-30% por debajo del objetivo	**
Grado de cumplimiento medio detectado en auditorías internas corporativas (%)	88,84%	-0,13 p.p. (puntos porcentuales)



### HITOS EN 2016

- Lanzamiento de un curso en Seguridad de procesos para el personal de HSE, de ingeniería y de procesos enfocado en la mejora de la seguridad en la operación desde la fase de diseño de los proyectos.
- Implantación del *Preventive Observation Program*, POP, con el objetivo de promover entre todo el personal desplazado a las obras de construcción el reporte de los incumplimientos en HSE.
- Consolidación de la campaña *Construction Safety Essentials* que establece los 6 aspectos de HSE en obra que requieren de un nivel de cumplimiento sin fisuras.
- Consulta a los trabajadores de Técnicas Reunidas para conocer su grado de implicación con la cultura en HSE de la Compañía.
- Mantenimiento de la certificación del Sistema de Seguridad y Salud Laboral en OHSAS 18001.
- Introducción de mejoras al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en las obras que ejecuta Técnicas Reunidas.



### OBJETIVOS 2017

- Transición hacia el nuevo estándar internacional en Seguridad y Salud, ISO 45001.
- Revisión de la política corporativa de HSE.
- Implantación en todos los proyectos de los *Construction Safety Essentials*.
- Creación de un Comité Anual de Análisis de Accidentes con la participación de representantes de la Dirección de distintas áreas de Técnicas Reunidas.

\* Datos referidos a personal en obras.

\*\*No se indica la evolución pues los objetivos de la Compañía para los índices LTIR y TRIR se actualizan cada año adoptando valores más exigentes. Tanto el LTIR como el TRIR de la Compañía están notablemente por debajo de los límites objetivos establecidos para ambos ratios lo que demuestra el buen desempeño alcanzado en este ámbito). Adicionalmente, ambos valores en 2016 se encuentran significativamente por debajo de la medida del sector (LTIR sector: 0,06 vs LTIR Técnicas Reunidas: 0,04; TRIR sector: 0,26 vs TRIR Técnicas Reunidas: 0,16).

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

Técnicas Reunidas 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 la puesta en marcha.

Con el objetivo de garantizar que el Sistema de Gestión se implanta de manera correcta y que se adecúa a los objetivos establecidos, se realizan auditorías corporativas internas de seguridad y salud, así como auditorías de seguimiento definidas en los planes, cuyos resultados son comentados con el cliente o subcontratista *in situ*, lo que redunda en la efectividad de las acciones tomadas para corregir las deficiencias.

A su vez, se realizan auditorías por entidades externas a proyectos en fase de construcción con el objetivo de mantener la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud a nivel internacional.

Durante 2016, se llevaron a cabo 18 auditorías corporativas internas en la fase de construcción de los proyectos en las que se detectaron 927 desviaciones (un 8,9% menos que en 2015) de las que el 73% se debieron a la ejecución en campo y el 27% (5 puntos porcentuales menos que en 2015) a los sistemas de gestión. El grado de cumplimiento medio detectado en las auditorías fue del 88,84%.

Técnicas Reunidas, en el marco de su Sistema de Gestión, vela también por la salud ocupacional de sus empleados, llevando a cabo un trabajo específico en este ámbito en aquellos países en los que existen riesgos específicos por la aparición de varios casos de enfermedades severas entre la población. Igualmente, se preocupa por cuidar de la salud de sus empleados mediante numerosas campañas de concienciación, información, medidas preventivas y chequeos médicos periódicos.

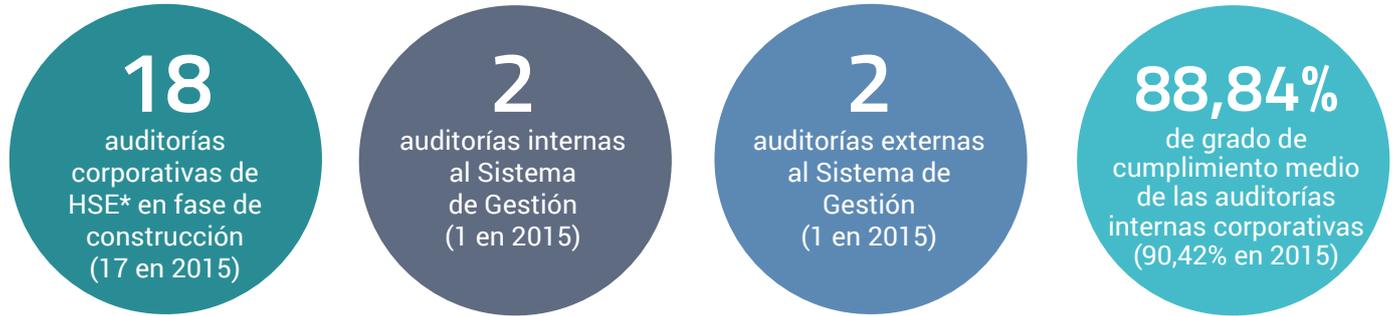
### Principios fundamentales de la Gestión de la Seguridad y Salud Laboral en Técnicas Reunidas



\*HSE: *health, safety and environment* (salud, seguridad y medio ambiente).

En su espíritu de mejora continua, Técnicas Reunidas comenzará a trabajar en 2017 para adaptar su Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral al nuevo estándar internacional ISO 45001, una vez este sea aprobado definitivamente. Entre otras novedades, esta norma reforzará el papel de la alta dirección en el liderazgo del Sistema.

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 jefes de Seguridad y Salud en Obra 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.

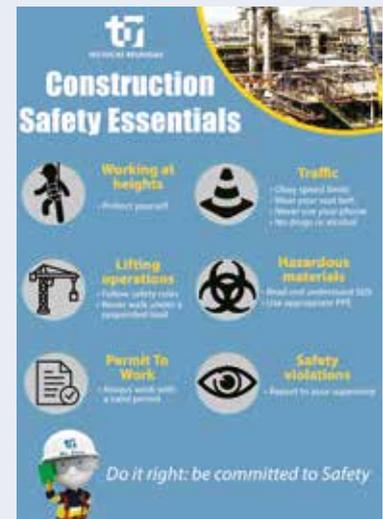
Tanto el equipo de Seguridad y Salud en Obra como el equipo de prevención en oficinas se encargan de realizar periódicamente campañas informativas sobre seguridad, prevención de riesgos, hábitos saludables y buenas prácticas en materia de seguridad y salud.

El compromiso de Técnicas Reunidas se extiende más allá de los trabajadores de la Compañía. 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.

En la gestión de la salud y seguridad laboral en la cadena de suministro la Compañía ha logrado un avance significativo, llevando a cabo la homologación de proveedores (ver capítulo 6.6) desde el punto de vista del HSE a través del portal electrónico "e-supplier", sistema que favorece la automatización y permite su gestión de forma más fiable y eficaz.

## Campaña para la prevención de accidentes "Construction Safety Essentials"

En la campaña "Construction Safety Essentials", consolidada en 2016, Técnicas Reunidas trata de recoger los aspectos de HSE que requieren de un nivel de cumplimiento sin fisuras y en los cuales su incumplimiento contribuirá a reducir de forma significativa la accidentalidad.



### Los 6 pilares de cumplimiento básicos son:

- Trabajos en altura (*working at heights*).
- Tráfico (*traffic*).
- Operaciones de elevación (*lifting operations*).
- Materiales peligrosos (*hazardous materials*).
- Permiso de trabajo (*permit to work*).
- Incumplimientos de seguridad (*safety violations*).

### Equipo encargado de aplicar los planes de Seguridad y Salud. Responsabilidades.



#### JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD EN OBRA

- Implementar con el soporte del Director de Proyecto el Plan de HSE.
- Asesorar en el cumplimiento de normas y planes de HSE.
- Dirigir el plan de formación en obra.
- Evaluar los riesgos de actividades no cubiertos en el plan.
- Supervisar la notificación de incidentes y su investigación.
- Identificar actividades de alto riesgo no incluidas en el plan y aplicar un sistema de trabajo seguro.



#### EQUIPOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

- Asesorar y orientar sobre normas de S y S.
- Promover la cultura positiva de S y S.
- Realizar simulacros.
- Desarrollo e implementación de política de S y S.
- Supervisar las evaluaciones de riesgos.
- Identificar las necesidades de formación.
- Vigilar el desempeño en S y S.
- Supervisar la notificación de accidentes y su investigación.

## 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 en las tareas de prevención y el tratamiento de los problemas sobre las condiciones de trabajo y promoviendo la corresponsabilidad en los distintos niveles de la organización.

La Compañía 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 2016 se impartieron 0,53 horas de formación por cada 100 horas trabajadas (un 13% más que en 2015) en este ámbito, teniendo en cuenta tanto el personal de la Compañía (en oficina) como el de los subcontratistas.

En el año 2016, dentro del ámbito de la formación de seguridad laboral, destaca el lanzamiento del curso en Seguridad de Procesos (*Process Safety*) impartido por el CCPS (*Center for Chemical Process Safety*), cuyo objetivo es profundizar en el conocimiento de la seguridad de los procesos a lo largo de toda la cadena de valor.

El objetivo de esta formación, que en el futuro se extenderá a otros profesionales de la Compañía (en esta primera edición se ha impartido únicamente a personal de HSE, Procesos e Ingeniería), es diseñar y entregar a los clientes plantas seguras durante la fase de operación, favoreciendo la competitividad y reputación de Técnicas Reunidas en el mercado.

Técnicas Reunidas llevó a cabo, además, en 2016 una consulta entre los empleados para conocer el grado de implicación

de los trabajadores con la cultura de HSE. El análisis de sus resultados ha permitido definir objetivos para 2017 que contribuyan a seguir mejorando el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, garantizando una mayor participación de todos los trabajadores.

### Cultura corporativa en seguridad laboral



### Formación en Seguridad y Salud Laboral. ¿Qué formación se les imparte?

 **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.
- Programa específico de cursos para el personal que participa en las fases de construcción de los proyectos, con cursos de obligado cumplimiento y cursos recomendados.
- Promover charlas de Seguridad y Salud a pie de obra al inicio de los trabajos entre los trabajadores y sus mandos directos.

# EL DESEMPEÑO DE TÉCNICAS REUNIDAS EN SEGURIDAD LABORAL EN 2016 [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.

Con este seguimiento, la Compañía valora el cumplimiento de los objetivos establecidos y analiza, en su caso, los motivos de las desviaciones. Técnicas Reunidas registra y reporta, igualmente, los cuasi accidentes (*near misses*). Ante

incrementos puntuales en las estadísticas se elaboran 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.

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

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

(LTIR) Índice de accidentes con baja\*



● LTIR Objetivo

● *Lost Time Incident Rate (LTIR)* = N° de accidentes con baja / N° de horas trabajadas\* 200.000

(TRIR) Índice de accidentes registrables\*/\*\*



● TRIR Objetivo

● *Total Recordable Incident Rate (TRIR)* = N° de accidentes registrables (según OSHA) / N° de horas trabajadas\* 200.000

### Evolución de los indicadores de Seguridad en 2016

Pese al ligero aumento en los índices, estos se han mantenido significativamente por debajo de los objetivos establecidos por Técnicas Reunidas en 2016, objetivos que la Compañía continuará reduciendo en 2017 en su apuesta por la mejora continua (ver gráfico adjunto) y que se hallan por debajo de la media del sector. Además, los objetivos establecidos por Técnicas Reunidas para los LTIR y TRIR, año tras año son más exigentes (por ejemplo, el objetivo fijado para los LTIR se redujo en un 11% y para los TRIR en un 4,2%).

Sin embargo, tristemente hemos de reportar el fallecimiento de un empleado propio y dos del subcontratista en dos de nuestros proyectos. Los resultados de la investigación se han tenido en cuenta a la hora de adoptar las acciones correctivas correspondientes y ha sido comunicado a todas las partes implicadas.

\* 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

	2014		2015		2016	
Horas trabajadas	97.578.023		73.239.883		82.261.448	
Número de empleados en obra (Técnicas Reunidas y subcontratas)	27.248		19.315		24.540	
Fallecimientos	Real	Objetivo	Real	Objetivo	Real	Objetivo
	2*	0	0	0	3**	0
LTIR (Índice de accidentes con baja)	Real	Objetivo	Real	Objetivo	Real	Objetivo
	0,01	0,10	0,02	0,09	0,04	0,08
TRIR (Índice de accidentes registrables)	Real	Objetivo	Real	Objetivo	Real	Objetivo
	0,19	0,25	0,13	0,24	0,16	0,23
Número de accidentes registrables	92		49		64	

Nota: La información relacionada con las estadísticas de accidentabilidad hace referencia al personal en obra. En cuanto al desglose por sexo y región, Técnicas Reunidas valorará incluir esta información en futuras ediciones.

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

\*\* Fallecimiento de dos empleados pertenecientes a subcontratistas y de un empleado de Técnicas Reunidas que desarrollaban su trabajo en un proyecto de la Compañía.

El desempeño de la Compañía en seguridad y salud laboral medido por los indicadores LTIR y TRIR se ha mantenido un 50% y un 30%, respectivamente, por debajo de los límites establecidos por Técnicas Reunidas.



# 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 los clientes.

## 2016: principales reconocimientos de los clientes por el desempeño de Técnicas Reunidas en seguridad y salud laboral



Marzo 2016: 30 millones de horas sin accidentes con baja en el proyecto SADARA CHEM III (Arabia Saudí).



Julio 2016: 5 millones de horas sin accidentes con baja en el proyecto Rapid Petronas (Malasia).



Agosto 2016: 1 millón de horas sin accidentes con baja en el proyecto OPTARA (Bélgica).



Octubre 2016: 14 millones de horas sin accidentes con baja en el Proyecto Jazan IGCC-Unit 5 (Arabia Saudí).

Entre los reconocimientos más significativos recibidos destaca el de la Sociedad Americana de Ingenieros de Seguridad – Delegación de Kuwait (*"American Society of Safety Engineers- Kuwait Chapter"*) que concedió el galardón de plata a Técnicas Reunidas.

La Compañía, además, estuvo presente en 2016 en diversos foros relacionados con seguridad y salud laboral. Así, personal del equipo de HSE participó en el **3º Congreso de PRL INNOVACIÓN** organizado por Banco de Santander en su Ciudad Financiera bajo el lema "Las empresas seguras pueden no ser saludables, pero una empresa saludable, sí es segura". El evento giró en torno al cambio de mentalidad que están promoviendo las grandes empresas transformando la prevención tradicional en cultura preventiva por y para las personas.



## Reconocimiento a Técnicas Reunidas por su desempeño en HSE



## 6.6 GESTIÓN EFICIENTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Disponer de una cadena de suministro alineada con el nivel de exigencia y los valores de la Compañía es un factor clave para garantizar el éxito de los proyectos.



### PRINCIPALES INDICADORES

[G4-EC9]; [G4-EN32]; [G4-EN33]; [G4-LA14]; [G4-HR10]; [G4-SO9]; [G4-SO10]

INDICADOR	DATO 2016	EVOLUCIÓN 2014-2016
Compras de materiales a proveedores y subcontrataciones de construcción (millones de euros)*	3.650	+67,8%
Eficiencia en tareas de aprovisionamiento (horas dedicadas/pedido)	389	+14,1%**
No conformidades en proveedores (número)	236	-8,2%**
Nota media de la evaluación de desempeño de proveedores (evaluación de 0 a 3)	2,12	-1,395%
Proveedores sometidos a auditorías o evaluaciones (%)	52,3	-4,7 p.p. (puntos porcentuales)**
Proveedores homologados (número)	1.659	+15,1%
Compras y subcontrataciones locales (%)*	71%*	+17 p.p.*



### HITOS EN 2016

- Mejora de los ratios e indicadores de seguridad en proveedores e implantación de planes correctivos y de seguimiento por parte de Técnicas Reunidas.
- Refuerzo de los indicadores de desempeño (*Key Performance Indicators*) vinculados a proveedores con el objetivo de asegurar su fiabilidad y trazabilidad.
- Implantación definitiva y puesta en marcha del portal electrónico para proveedores y subcontratistas (*e-supplier*).
- Desarrollo de una aplicación móvil con el objetivo de que los inspectores cuenten con la información necesaria para preparar la inspección de materiales de manera eficiente y mucho más ágil.
- Desarrollo y aplicación de una metodología para el control del personal de subcontratistas en obra.



### OBJETIVOS 2017

- Aprobación e incorporación definitiva de un Anexo al Código de Conducta de Técnicas Reunidas, que recoge los derechos y obligaciones de proveedores y subcontratistas en sus relaciones con la Compañía.
- Finalización y puesta en marcha de la aplicación móvil desarrollada para la realización de inspecciones.
- Seguir avanzando en la eficiencia y calidad de los procesos vinculados, haciendo hincapié en la fiabilidad de la información sobre los plazos de entrega de equipos y materiales.
- Puesta en funcionamiento del módulo de negociación en el portal *e-supplier*.
- Desarrollo de estudios de constructibilidad enfocados al uso de materiales y técnicas de fabricación locales.
- Mejora y homogenización de los requisitos técnicos incluidos en los contratos con subcontratistas, dando cabida a aspectos de forma explícita como, por ejemplo, la integridad empresarial.

\* Este año se ha ajustado el criterio del reporte del importe de compras y subcontrataciones de construcción, considerándose la fecha de facturación, con independencia de la de pedido). Las compras y subcontrataciones locales a las que hace referencia el último indicador contemplan aquéllas que se han realizado en los mismos países en los que se ejecutan los proyectos.

\*\* Dato evolución 2015-2016.

## ENFOQUE DE GESTIÓN [G4-DMA]

El principal objetivo de Técnicas Reunidas en la gestión de su cadena de suministro consiste en lograr la adjudicación competitiva de materiales, equipos y servicios de montaje (subcontrataciones) 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 y subcontratistas 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 y área de Construcción (subcontrataciones) encargada de este cometido se estructura en cinco ejes (véase gráfico).



## GESTIÓN CENTRALIZADA DE COMPRAS (APROVISIONAMIENTOS)

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 se originan sinergias 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.

Los ingenieros del equipo de compras centralizadas están especializados en los productos que habitualmente son de su responsabilidad así como en los proveedores que gestionan, lo que aporta valor al proceso de compra.

Dentro de la organización de aprovisionamiento existe la figura del "Category Manager" que detecta e implementa las sinergias entre proyectos y 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 por el equipo asignado a 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.

## GESTIÓN DE SUBCONTRATACIONES DE CONSTRUCCIÓN

La División de Construcción da respuesta a todas las necesidades de los proyectos EPC<sup>4</sup> dentro del área de construcción.

Este servicio se extiende a las distintas fases del proyecto:

- Fase de oferta (*Head Office*) en la que se realiza la valoración completa del coste de la construcción y la descripción técnica de la oferta en lo que respecta a la construcción, comisionado y puesta en marcha.
- Fase de *Task Force (Home Office)* en la que se realizan las subcontrataciones, se define el organigrama de obra y se selecciona y moviliza al personal de la Compañía, entre otras actividades.
- Fase de obra (*Site*) en la que lleva a cabo la dirección de la obra incluyendo la gestión de los subcontratos, la supervisión y control de todas las actividades, la calidad, la seguridad, el programa y el presupuesto, la administración de los recursos humanos y generales de la obra y la supervisión de los subcontratistas, entre otras actividades. Todo ello hasta que se produce el handover de las instalaciones.

En los últimos años se ha visto necesario implementar un *micromanagement* con ciertos subcontratistas para garantizar la óptima realización de los trabajos para lo que Técnicas Reunidas ha desarrollado un conjunto de herramientas que facilitan enormemente tanto el control de la ejecución y su optimización como la realización del relevo (*handover*).

Todas las actividades que componen estas fases están reguladas bajo procedimientos corporativos que se auditan a lo largo de la vida del proyecto.

En la selección de subcontratistas, Técnicas Reunidas sigue un proceso dividido en siete fases (ver cuadro adjunto) que permite a la Compañía contar con las empresas que se adaptan en mayor medida a sus requisitos y a los del proyecto, en un marco que fomenta la transparencia, la integridad y el diálogo.

### PROCESO DE SELECCIÓN DE SUBCONTRATISTAS

- 1 Elaboración del Plan de Subcontratación en base al contexto del proyecto (localización, plazo, presupuesto, etc.).
- 2 Preparación de un listado de subcontratistas potenciales a través del e-supplier y filtros específicos.
- 3 Elaboración de los paquetes de petición de oferta y envío a subcontratistas seleccionados.
- 4 Recepción de ofertas y apertura pública de éstas para asegurar la transparencia.
- 5 Revisión de las ofertas y discusión en detalle con los subcontratistas de todos los aspectos del contrato.
- 6 Propuesta de adjudicación a presentar en Comité teniendo en cuenta criterios como la capacidad técnica, HSE, calidad, etc.

<sup>4</sup> EPC: *Engineering, Procurement & Construction*

## APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE TÉCNICAS REUNIDAS EN SU CADENA DE SUMINISTRO [G4-DMA]

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 ha actualizado en 2016 su Código de Conducta en el que, entre otros aspectos, 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 subcontratistas.

Así mismo, la Compañía está desarrollando actualmente un anexo al Código de Conducta que recogerá los derechos y obligaciones de los proveedores y subcontratistas en sus relaciones con la Compañía. Este anexo se incorporará al Código en 2017. Así mismo, una vez se apruebe se incorporará dentro de los términos y condiciones comerciales que se aplican en los pedidos de equipos, materiales y servicios.

La aceptación del nuevo Código de Conducta así como el anexo, se solicitará a todos los proveedores y subcontratistas a través del portal *e-supplier*, cuyo funcionamiento ha puesto en marcha la Compañía de forma definitiva en 2016 (ver cuadro destacado).

### Actualización del Código de Conducta y aprobación de un anexo con derechos y obligaciones de proveedores y subcontratistas. Principales contenidos.

#### PRINCIPALES CONTENIDOS DEL NUEVO CÓDIGO DE CONDUCTA DE TÉCNICAS REUNIDAS

- Respeto a la legalidad, derechos humanos y a valores.
- Respeto a la libre competencia en el mercado.
- Desarrollo profesional, no discriminación e igualdad de oportunidades.
- Formación.
- Protección de la privacidad.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Rechazo al trabajo infantil, forzoso u obligatorio.
- Respeto al medio ambiente.
- Relación con empresas colaboradoras y proveedores.
- Otros.

#### PRINCIPALES CONTENIDOS DEL ANEXO AL CÓDIGO DE CONDUCTA DE TÉCNICAS REUNIDAS, CENTRADO EN CADENA DE SUMINISTRO

- Cumplimiento regulatorio.
- Prevención de la corrupción y sobornos.
- Política de regalos.
- Gestión de conflictos de interés.
- Trabajo forzoso.
- Libertad de asociación.
- No discriminación.
- Derechos de minorías.
- Relaciones con la comunidad local.
- Seguridad y salud laboral.
- Transparencia.
- Otros.

### Lanzamiento del portal e-supplier para la gestión electrónica de proveedores y subcontratistas



Técnicas Reunidas ha lanzado de forma definitiva en 2016 el portal e-supplier, que representa un avance importante en la gestión y fortalecimiento de su cadena de suministro.

Este portal actúa como una plataforma que unifica la comunicación para el intercambio de información con los proveedores y subcontratistas y facilita la extensión a ellos de determinados requisitos como los incluidos en el Código de Conducta.

El lanzamiento del portal facilita una gestión más eficaz, transparente y ágil de la cadena de suministro compuesta por más de 21.000 proveedores y subcontratistas lo que influye favorablemente en la competitividad de la Compañía, la calidad de los trabajos, la optimización de costes y la minimización de riesgos en los proyectos.

# LA CADENA DE SUMINISTRO DE TÉCNICAS REUNIDAS EN CIFRAS

[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 un total de 21.791 empresas, considerando tanto proveedores de materiales como subcontratistas de construcción.

De ellos, 1.659 y 344 respectivamente 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. Por otro lado, los subcontratistas pertenecen a ámbitos como la obra civil, realización de instalaciones eléctricas, instrumentación, aislamiento, etc.

Técnicas Reunidas fomenta la colaboración con proveedores y subcontratistas 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 requerimientos.

El contar con este tipo de proveedores y subcontratistas aporta a la Compañía una serie de ventajas, eminentemente en plazos de entrega y finalización de los trabajos de montaje así como en una aceleración en los procesos de internación en el país. La colaboración de Técnicas Reunidas con proveedores y subcontratistas locales 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 2016

	Proveedores de materiales	Subcontratistas de construcción
Nº de proveedores y subcontratistas homologados	1.659	344
Nº proveedores y subcontratistas habituales y recurrentes	427	65
Nº proveedores y subcontratistas estratégicos	32	15

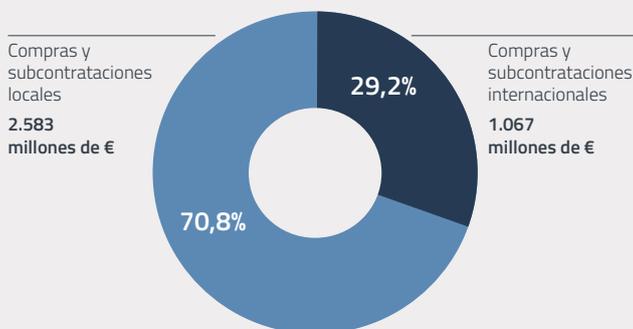
## IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

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.



Reparto de compras a proveedores de materiales y subcontrataciones realizadas por Técnicas Reunidas en 2016\*  
[G4-EC9]



Proveedores de materiales y subcontratistas de construcción  
**3.650 millones de €**

\*Nota: datos considerando fecha de facturación. Las compras y subcontrataciones locales contemplan aquellas que se han realizado en los mismos países en los que se ejecutan los proyectos

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

[G4-12]; [G4-EN32]; [G4-EN33]; [G4-LA14]; [G4-HR10]; [G4-S09]; [G4-S010]

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

En el caso de los proveedores, 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.

Los subcontratistas pasan por un proceso de homologación similar, siendo descartados en la fase de petición de oferta aquellos que no cumplen con los requisitos establecidos.

## GESTIÓN DE RIESGOS

La Compañía dispone de un procedimiento que identifica los riesgos del proceso de compra y subcontratación.

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 o subcontratista. 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.

Dentro del proceso de adjudicación, se ha implementado asimismo un estudio detallado de la situación financiera del proveedor recomendado dirigido a identificar riesgos y tomar acciones. Dentro del estudio, el riesgo se evalúa tomando como indicador las adjudicaciones actuales y potenciales de todos los proyectos en curso.

En lo que respecta a los riesgos relacionados con la sostenibilidad, Técnicas Reunidas realiza una serie de exigencias en materia medioambiental, laboral y de protección de los Derechos Humanos (ver figura adjunta).

Por último, en lo que respecta a las subcontrataciones, Técnicas Reunidas ha realizado una identificación de los potenciales riesgos que se pueden producir habiendo diseñado mecanismos de mitigación específicos.

Entre estos riesgos destacan los de producción (que se minimizan llevando a cabo un seguimiento exhaustivo del avance de los trabajos), los de carácter financiero (gestionados a través de una evaluación a los subcontratistas antes de la adjudicación) y los asociados a la falta de calidad (que se controlan realizando un seguimiento de su desempeño). La Compañía, igualmente, controla posibles riesgos asociados al bienestar laboral de los empleados de las subcontratas que trabajan en los proyectos participando en la gestión de los campamentos de trabajadores (ver cuadro destacado).



### PRINCIPALES REQUISITOS A LA CADENA DE SUMINISTRO EN SOSTENIBILIDAD

- Requisitos en gestión medioambiental de acuerdo con la Norma ISO 14001.
- Capacidad para cumplir con la legislación medioambiental de aplicación.
- Reportar los incidentes/accidentes medioambientales ocurridos en los 5 últimos años.
- Reportar las multas/sanciones en materia medioambiental de los últimos 5 años.
- Reportar anualmente la huella de carbono.
- Requisitos en salud y seguridad alineados a la norma OHSAS 18001.
- Requerimientos en materia de Derechos Humanos.

## Protección del bienestar laboral en la cadena de suministro

En los últimos años, Técnicas Reunidas ha acometido proyectos de mayor magnitud en áreas en las que con frecuencia no existen infraestructuras suficientes para atender las necesidades de alojamiento de los clientes, empleados de la Compañía y personal de las subcontratas.

Para asegurar el mantenimiento de una uniformidad en las condiciones de calidad de vida de los distintos colectivos, **Técnicas Reunidas ha asumido la gestión de los campamentos en los que se alojan estos trabajadores.**

Esta medida, especialmente importante en el caso de subcontratistas, ha garantizado el mantenimiento de un nivel de bienestar similar entre todos ellos, habiéndose asegurado, además, el respeto a los derechos humanos.



## SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS [EN33]; [SO10]

Para Técnicas Reunidas, el cumplimiento del plazo contractual en los proyectos es un aspecto clave por lo que se evalúa de forma continua a los proveedores y subcontratistas en lo referente a su rendimiento y capacitación.

Para cada pedido a los proveedores se realizan inspecciones en taller para comprobar el cumplimiento de las condiciones fijadas. En 2016, y con objeto de mejorar la eficiencia en la realización de estas inspecciones, Técnicas Reunidas ha dotado a los inspectores de una aplicación móvil (ver cuadro destacado).

Posteriormente a la entrega del suministro o finalización de los servicios de montaje 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.

### Evaluación de proveedores en 2016



Técnicas Reunidas ha realizado **653** evaluaciones a proveedores y **312** evaluaciones de pedidos con una valoración media de **2,12 sobre 3**.



El **100%** de los proveedores estratégicos son auditados mediante visitas a sus centros de producción y entrevistas.



El **100%** de los proveedores a los que se les ha solicitado realizar un plan de acción los han implementado, mejorando por tanto su rendimiento en sostenibilidad.



**229** auditorías de salud, seguridad y medio ambiente realizadas en 2016.

## Desarrollo de una aplicación móvil para las inspecciones en los fabricantes de materiales y equipos



La Compañía mantiene un acuerdo de colaboración para el desarrollo de una app móvil denominada "Inspección de Materiales" con IBM y Apple.

El principal objetivo es transformar la manera en la que se gestiona la inspección de materiales y proveedores de todo el mundo, reduciendo los ciclos de inspección e incrementando la eficiencia mediante recomendaciones basadas en analítica de la app.

La calidad de los proyectos es uno de los principios fundamentales de Técnicas Reunidas, por lo que los inspectores de material juegan un papel clave para asegurar que todos los materiales utilizados en sus proyectos cumplen con su política de Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente.

Esta app permitirá:

- Reducir los ciclos de inspección e incrementar la eficiencia empresarial.
- Mejorar la toma de decisiones por medio de recomendaciones analíticas de la app.
- Conseguir un ahorro de costes significativos por parte de Técnicas Reunidas.



La seguridad y el desempeño medioambiental 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.

En el caso de que Técnicas Reunidas detecte una desviación en materia medioambiental, social o de integridad, se estudia en detalle dicha desviación. Según el tipo de desviación y su gravedad, se exige al proveedor la toma de acciones correctivas y preventivas, y en caso de que la desviación sea relevante, se veta al proveedor en nuevas ofertas o adjudicaciones del Grupo Técnicas Reunidas.

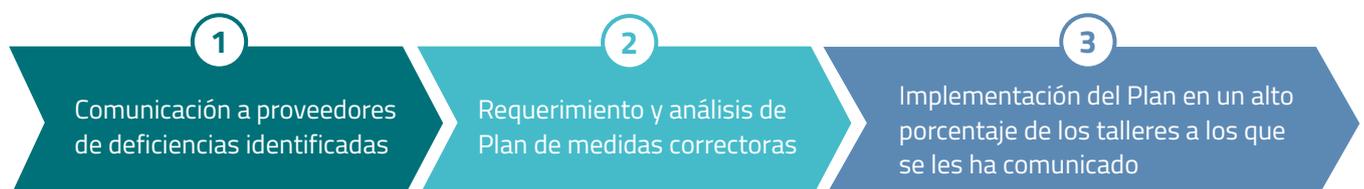
Igualmente, en lo que respecta a los subcontratistas también se lleva a cabo una supervisión durante la ejecución de la obra que asegura el cumplimiento de todos los requerimientos establecidos en el contrato.

Esta supervisión conlleva la realización de auditorías, fruto de las cuales se detectan no conformidades para las cuales se establecen acciones correctivas. Estas acciones se detallan en el informe de auditoría fijándose tiempos para su corrección.

La realización de estas auditorías se lleva a cabo inspeccionando cualquier trabajo ejecutado por el subcontratista que solo será aceptado cuando los inspectores de la Compañía hayan verificado que se ha realizado de acuerdo a los diseños y especificaciones del proyecto. La verificación de las acciones correctoras establecidas es una actividad habitual en estas inspecciones que queda documentada de forma muy detallada en los dosieres de calidad entregados al cliente.

Al igual que en el caso de los proveedores, Técnicas Reunidas establece en sus contratos la obligación de cumplir requerimientos en materia de seguridad, salud laboral y medio ambiente realizándose una supervisión diaria de estos aspectos así como auditorías específicas, contando con un nutrido grupo que implementa los requisitos existentes y verifica continuamente su cumplimiento. Cualquier no conformidad, al igual que en lo que respecta a los aspectos de calidad del proyecto, se monitoriza hasta que se implementan medidas correctoras. En casos de infracciones de mayor gravedad o reiteradas, la Compañía puede aplicar sanciones económicas o incluso expulsar al personal responsable.

**En 2016 se logró completar las 3 fases de la iniciativa para reforzar el seguimiento de proveedores bajo la supervisión de Técnicas Reunidas:**



## DIÁLOGO Y COLABORACIÓN CON PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

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.

Entre las acciones más destacadas llevadas a cabo está la encuesta que Técnicas Reunidas realiza a sus proveedores para conocer los aspectos en los que la Compañía tiene un mejor desempeño en la interacción con ellos y en cuáles debería mejorar. En la última encuesta, realizada a 32 proveedores, la valoración fue muy positiva destacándose aspectos como la calidad de la información que les facilita Técnicas Reunidas y la claridad del diálogo con ellos.

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 y subcontratistas a través de iniciativas de formación.

Un ejemplo de esta línea de acción es el trabajo que se está realizando en la formación de un grupo en India para seguir de manera proactiva la fabricación de cambiadores de calor en TEMA India para el proyecto de KNPC.

En el año 2016 se han realizado por parte de compras más de 300 horas de acciones con carácter formativo entre Técnicas Reunidas y sus proveedores a través de seminarios y visitas a talleres.

Por último, la Compañía colabora con sus proveedores y subcontratistas 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 y cuenta con un pequeño grupo de montaje que puede cooperar con los subcontratistas, si fuera necesario, o liderar ciertos trabajos críticos.

### BENEFICIOS DE LA COLABORACIÓN CON PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

El diálogo y colaboración con los proveedores y subcontratistas 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.

Estas colaboraciones han 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

Las operaciones de Técnicas Reunidas tienen una dimensión social que la Compañía gestiona identificando las posibles repercusiones de sus proyectos en el entorno, promoviendo el diálogo con los grupos de interés y definiendo actuaciones para reforzar los impactos positivos que generan.

 PRINCIPALES INDICADORES			 HITOS EN 2016
INDICADOR	DATO 2016	EVOLUCIÓN 2014-2016	
Cantidad dedicada a proyectos de acción social (€)	585.321 €*	+6,2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la metodología para la gestión del impacto social de los proyectos.</li> <li>• Colaboración con 29 organizaciones en el desarrollo de iniciativas de interés social.</li> <li>• Mantenimiento de la colaboración con la Fundación Princesa de Asturias.</li> <li>• Compras y subcontrataciones locales por un importe superior a los 2.583 millones de € (lo que supone el 71% del total).</li> </ul>
Organizaciones con las que se colabora en materia social (número)	29*	+12%	
Compras y subcontrataciones locales (millones de €)	2.583	+117,9%	

 OBJETIVOS 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir promocionando y favoreciendo a los proveedores y subcontratistas locales.</li> <li>• Mejorar la interlocución y diálogo con las comunidades y grupos de interés situados en las proximidades de los proyectos.</li> <li>• Seguir colaborando y estrechando vínculos con las organizaciones que mantienen relación con la Compañía y valorar nuevas alianzas.</li> <li>• Incidir en colaboraciones con entidades directamente relacionadas con temas de Responsabilidad Social Corporativa.</li> </ul>

\* El indicador tiene en cuenta todos los compromisos de colaboración alcanzados durante 2016 con independencia del momento en el que se haya producido la aportación económica.

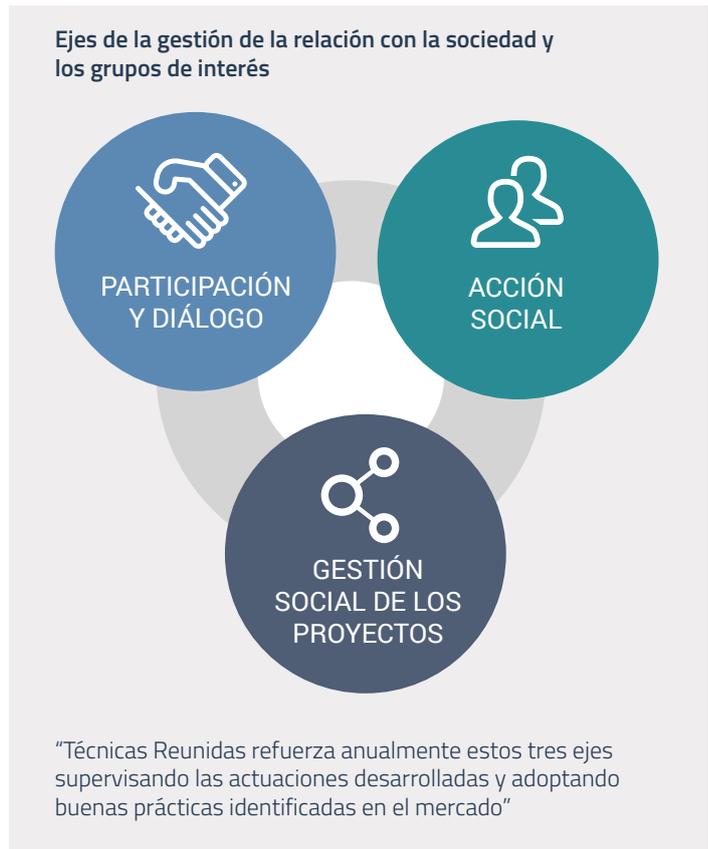


# PRINCIPIOS DE GESTIÓN

[G4-DMA]

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

- **Participación y diálogo:** la prioridad de la Compañía consiste en mantener un diálogo regular con sus partes interesadas con objeto de conocer sus expectativas sobre la actividad e identificar aspectos que puedan repercutir en un mejor desempeño del proyecto.
- **Acción social:** Técnicas Reunidas, en el marco de su compromiso con la sociedad, impulsa diversas iniciativas para reforzar su impacto positivo más allá de su propia actividad.
- **Gestión social de los proyectos:** la ejecución de los proyectos genera diversos impactos a nivel social en el entorno, tanto positivos como negativos, que es necesario evaluar. Técnicas Reunidas gestiona estos impactos identificando las consecuencias que pueden producir y definiendo actuaciones para maximizar los positivos y reducir o eliminar los negativos.



# PARTICIPACIÓN Y 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 establecer este diálogo con los grupos de interés, Técnicas Reunidas dispone de canales de comunicación específicos que se muestran en la siguiente figura. A través de este diálogo, la Compañía ha podido identificar las principales cuestiones que les interesan sobre la actividad.

Grupo de interés	Principales canales de comunicación	Frecuencia del diálogo	Principales cuestiones identificadas en 2016
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción.</li> <li>• Formación, tutorías y entrevistas.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Intranet.</li> <li>• Informe Anual.</li> </ul>	Continuamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción en el puesto de trabajo.</li> <li>• Carga de trabajo.</li> <li>• Relación con la Compañía, superiores y otros compañeros.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas.</li> <li>• Encuestas de satisfacción.</li> <li>• Ferias, foros y conferencias.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Informe Anual.</li> </ul>	Continuamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de propuestas.</li> <li>• Ejecución de los proyectos adjudicados.</li> </ul>

[G4-24]; [G4-26]; [G4-27]

Grupo de interés	Principales canales de comunicación	Frecuencia del diálogo	Principales cuestiones identificadas en 2016
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con inversores.</li> <li>• Ferias y conferencias.</li> <li>• Junta General de Accionistas.</li> <li>• Investors Day.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Visitas a instalaciones.</li> <li>• Informe Anual.</li> <li>• Proxy Advisors.</li> </ul>	Periódicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribución a los accionistas, por un importe continuado de 75M€, en todos los ejercicios desde salida a Bolsa.</li> <li>• Celebración del segundo <i>Investors Day</i> en la historia de Técnicas Reunidas.</li> <li>• Acuerdo de liquidez con el Banco Santander.</li> </ul>
Subcontratistas/ Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones y llamadas con contratistas y proveedores.</li> <li>• Envío de newsletters.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Informe Anual.</li> </ul>	Continuamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de la Compañía en los proyectos.</li> <li>• Lanzamiento del nuevo portal de Técnicas Reunidas de gestión de proveedores y subcontratistas <i>e-supplier</i>.</li> </ul>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticias en los medios de comunicación.</li> <li>• Visitas a instalaciones.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Informe Anual.</li> </ul>	Periódicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de oportunidades de colaboración.</li> <li>• Información sobre el desempeño económico de la Compañía y el impacto que genera en el entorno.</li> </ul>
Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a instalaciones.</li> <li>• Reuniones con representantes locales.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Informe Anual.</li> </ul>	En función del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de los impactos de la ejecución de los proyectos.</li> <li>• Participación en proyectos de acción social en el entorno de los proyectos.</li> <li>• Contratación de mano de obra local para los proyectos.</li> </ul>
Administración pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con representantes de las administraciones públicas.</li> <li>• Participación en grupos de trabajo.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Informe Anual.</li> </ul>	<p>En función de las necesidades del proyecto específico.</p> <p>Continuamente en el caso de administraciones en los países donde se ejecutan proyectos, debido a la propia naturaleza de la actividad de la Compañía.</p> <p>Muchos clientes son administraciones públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo de Técnicas Reunidas con las autoridades relevantes de los países donde ejecuta proyectos.</li> </ul>
Asociaciones sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en grupos de trabajo.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Ferias, foros y conferencias.</li> </ul>	De forma permanente, habitualmente encauzada a través de la participación en los órganos de administración o dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación e intercambio de conocimiento en foros empresariales como AEC (Asociación Española de la Calidad), Club de Excelencia de Sostenibilidad y reunión anual de productores y tecnólogos de Nitrato (ANNA).</li> <li>• Colaboración con organizaciones líderes en materia de seguridad y salud laboral como CCPS (<i>Center for Chemical Process Safety</i>)</li> </ul>

# GESTIÓN SOCIAL DE LOS PROYECTOS

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

La identificación y gestión de los aspectos más sensibles para la comunidad local que acoge los proyectos es una prioridad para Técnicas Reunidas.

La Compañía aborda esta actividad desde la fase de oferta a través de su División de Construcción que es la primera en entrar en contacto con el área del proyecto.

Las cuestiones sociales que se identifican suelen estar relacionadas con la contratación de personal local (ver cuadro destacado: contratación local en Arabia Saudí), su formación, la mejora de las infraestructuras del entorno y necesidades sociales de tipo recreativo o cultural, entre otras cuestiones.

Técnicas Reunidas trabaja para darles respuesta a través de un marco de gestión social (ver figura adjunta) que requiere una importante coordinación con el entorno local.

Esta labor se establece ya desde la fase de desplazamiento de los trabajadores en la que es necesario un procedimiento de gestión que satisfaga las necesidades de contratación local y de expatriación en unos plazos que permitan el cumplimiento de los objetivos 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.

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

<p><b>PRINCIPALES MAGNITUDES DEL IMPACTO EN LA ECONOMÍA LOCAL</b></p>	<p>2.583 millones de € en compras y subcontrataciones locales (71% de las compras y subcontrataciones totales).</p>
<p><b>PRINCIPALES BENEFICIOS DE LAS COMPRAS Y SUBCONTRATACIONES LOCALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de empleo local a todos los niveles.</li> <li>• Desarrollo técnico de la mano de obra local gracias a la capacitación impartidas por las compañías.</li> <li>• Crecimiento de tejido empresarial local con servicios directos (compra directa de productos y servicios) e indirectos (ej.: logística, transporte, alojamiento, etc.).</li> </ul>

### Marco de 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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.



Caso destacado

**Contratación local en Arabia Saudí**

Técnicas Reunidas ha incrementado el porcentaje de saudización (contratación de mano de obra, servicios y materiales locales) previsto inicialmente en sus proyectos en desarrollo en Arabia Saudí con el objetivo de demostrar su compromiso con dicho programa y garantizar el éxito del mismo a largo plazo.

La Compañía ha llevado a cabo, además, diferentes iniciativas de capacitación a profesionales saudíes, dirigidas tanto a ingenieros locales (desarrolladas en las oficinas de la Compañía en Madrid) como a personal de obra.

El cliente del proyecto ha valorado muy positivamente la actuación de la Compañía, habiéndola calificado como *“Platinum Contractor”* reconociendo el alto porcentaje de personal saudí incorporado en el proyecto.



Caso destacado

**La gestión social en el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara (PMTR)**

**¿En qué consiste el proyecto de Talara y cuál es el papel de Técnicas Reunidas?**

Petroperú adjudicó en 2014 a Técnicas Reunidas el proyecto de modernización de la refinería de Talara (la más importante del país) que incluye la ejecución de la ingeniería, aprovisionamientos y construcción de las unidades de tratamiento de crudo.

El importe total de la adjudicación, algo superior a 2.700 millones de dólares, ha convertido la modernización de la refinería en el **mayor proyecto llave en mano de refino del mundo adjudicado a un solo contratista.**

**¿Cómo evalúa Técnicas Reunidas los riesgos sociales que podrían darse en los proyectos?**

La **evaluación de los riesgos de carácter social en los proyectos se inicia en la etapa de oferta** y se incluye como parte fundamental del análisis de riesgos del proyecto.

Una vez adjudicado el proyecto, este análisis se actualiza y se ponen en práctica las medidas acordadas para minimizar los riesgos identificados. Posteriormente se hace seguimiento de las mismas durante las diferentes etapas del proyecto.

**¿Por qué es importante involucrar a los proveedores y subcontratistas locales en el proyecto?**

La **involucración de proveedores locales en el desarrollo del proyecto** fomenta el desarrollo de las comunidades del entorno y su involucración con los objetivos del mismo.

En el caso de Talara, **a medida que ha avanzado el proyecto han surgido pequeñas compañías locales con las que colabora TR en el marco de la ejecución global del proyecto.**

**Para mantener un diálogo más directo con estas empresas, Técnicas Reunidas forma parte de la Cámara de Comercio de Talara.** En este foro, la Compañía ha promovido la difusión y conocimiento entre los empresarios y proveedores locales de los objetivos y valores de Técnicas Reunidas, identificando posibilidades de colaboración con muchos de ellos.

**¿Cómo se asegura Técnicas Reunidas de mantener un diálogo constante con el entorno local?**

En el caso de Talara, el responsable de RRHH&SSGG es el encargado de asumir las funciones que estipula el Plan de Relaciones Comunitarias aprobado en el Estudio de Impacto Ambiental entre las que se incluye el contacto directo y el diálogo con la comunidad local.

**Específicamente para este proyecto, existe un Comité Local,** integrado por Petroperú, Técnicas Reunidas, La Municipalidad, Sindicatos y diferentes Colectivos que representan a la población de Talara **con el fin de efectuar semanalmente el seguimiento de la gestión social del proyecto.**

**¿Cómo gestiona la Compañía su participación en iniciativas de tipo social?**

**Técnicas Reunidas colabora con diversos proyectos e iniciativas en la comunidad local** de acuerdo al presupuesto anual en este ámbito establecido en el proyecto.

La relación con los proponentes de las iniciativas se establece directamente con el Responsable de Recursos Humanos y Servicios Generales (RRHH&SSGG) y el *Site Manager*.

Ambas figuras reciben y evalúan las solicitudes, poniendo en marcha aquellas alineadas tanto con los objetivos del proyecto como con las líneas generales de actuación de la Compañía en el área social.

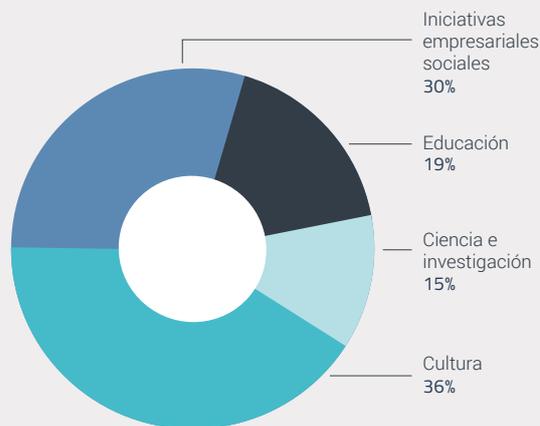
# COMPROMISO CON LA ACCIÓN SOCIAL

El compromiso de la Compañía en materia de acción social se desglosa en cuatro grandes áreas de trabajo que se despliegan a través de numerosas actividades y proyectos.

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

En 2016, Técnicas Reunidas invirtió 585.321 € en estos conceptos, cantidad que se distribuyó tal y como indica el gráfico adjunto.

Inversión económica en proyectos de interés social. Reparto por categorías.



## Compromiso en acción social de Técnicas Reunidas



Principales organizaciones con las que colabora Técnicas Reunidas <sup>[G4-16]</sup>

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



# 7

## BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME INTEGRADO



## Técnicas Reunidas presenta su segundo Informe Integrado elaborado siguiendo las recomendaciones reflejadas en el Marco Internacional de Reporting Integrado del International Reporting Committee (IIRC).

Este segundo Informe Integrado representa la consolidación del reporting corporativo de Técnicas Reunidas y da continuidad a los esfuerzos realizados por la Compañía en estos últimos años en el ámbito de la transparencia, reflejados en sus memorias de sostenibilidad y en su Informe Integrado 2015, publicados durante los últimos años. Anualmente, Técnicas Reunidas se esfuerza por mejorar la calidad de la información transmitida a todos 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 de conformidad “esencial” de la Guía G4 a la hora de seguir sus prescripciones.

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

El Marco <IR> y 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 y ampliar para el presente Informe Integrado el análisis de materialidad (realizado en 2015) de la forma descrita a continuación:

### 1. Identificación de asuntos materiales

- Revisión de los asuntos materiales identificados en el 2015 y de los identificados por GRI-G4.
- Análisis de las memorias de sostenibilidad e informes integrados de otras compañías para evaluar qué aspectos consideran relevantes.
- Evaluación de los asuntos considerados relevantes por inversores y proxy advisors a través de los contenidos de los cuestionarios de iniciativas como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y Carbon Disclosure Project (CDP).
- Opinión de otros grupos de interés: análisis de noticias del ejercicio 2016, reuniones con directivos, evaluación de novedades legislativas, análisis de pliegos de licitación, etc.

### 2. Priorización de asuntos relevantes

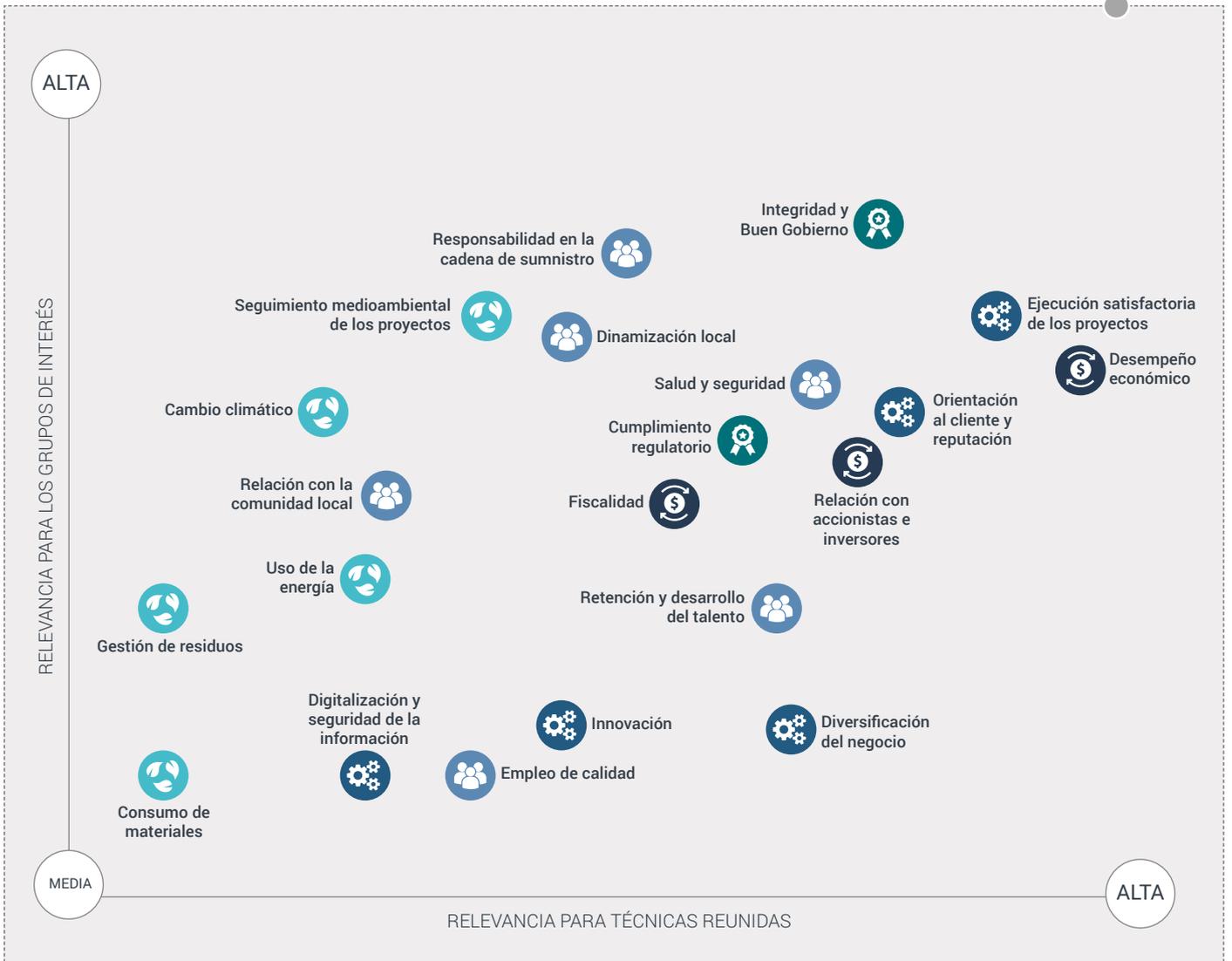
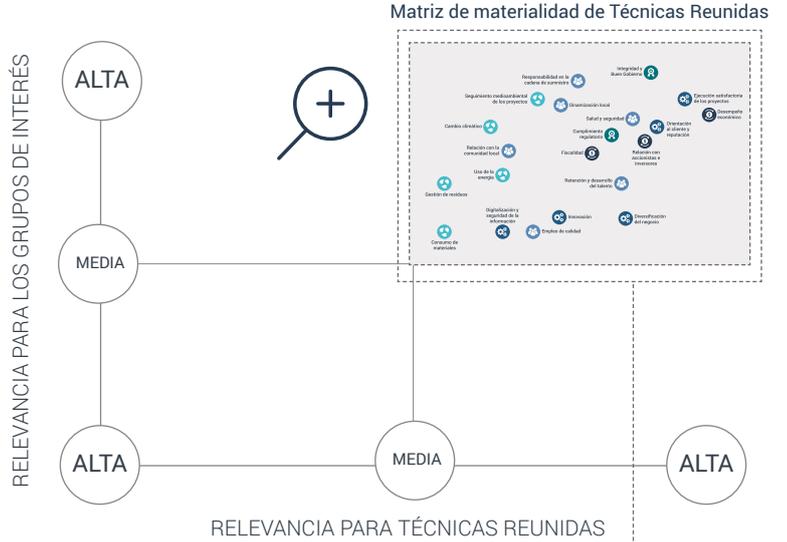
- Asignación de un orden de prioridad a cada uno de los asuntos identificados en la etapa anterior, a partir de las entrevistas con los directivos de Técnicas Reunidas.

### 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 en el Informe Integrado 2016.

En la matriz de materialidad se han reflejado aquellos asuntos materiales con un grado de materialidad medio o superior tanto para la Compañía como para sus grupos de interés.

A continuación se ofrece en mayor detalle la matriz de materialidad 2016 para Técnicas Reunidas.



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 (no obstante, aunque varios aspectos materiales no tienen vinculación directa con los indicadores GRI, se incluye información sobre ellos en el

Informe Integrado). Adicionalmente, se indica el alcance del impacto al que dan lugar (dentro o fuera de la organización), y los indicadores GRI a través de los que Técnicas Reunidas transmite información sobre su desempeño y gestión en cada uno de ellos.

### Caracterización de los asuntos materiales <sup>[G4-19]; [G4-20]; [G4-21]</sup>

ÁMBITO	ASPECTO MATERIAL PARA TÉCNICAS REUNIDAS	MATERIAS QUE CONSIDERA	IMPACTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN POR GRUPO DE INTERÉS*	ASPECTOS GRI INCLUIDOS	INDICADORES GRI ASOCIADOS REPORTADOS
<b>Económico</b> 	<b>Desempeño económico</b>	Desempeño económico	Accionistas	Desempeño económico	G4-EC1
	<b>Relación con accionistas e inversores</b>	Transparencia y diálogo con accionistas e inversores	Accionistas	-	-
		Participación en iniciativas de sostenibilidad dirigidas a inversores (CDP, DJSI, etc.)		-	-
<b>Fiscalidad</b>	Transparencia y responsabilidad fiscal	Administraciones públicas Sociedad	Desempeño económico	G4-EC1	
<b>Operativo/ Negocio</b> 	<b>Orientación al cliente y reputación</b>	Relación con clientes	Clientes	-	-
		Cumplimiento de requisitos y satisfacción de clientes (calidad, operación, eficiencia y seguridad de las plantas)	Clientes	Salud y seguridad de los clientes	G4-PR1
		Desarrollo de nuevos modelos comerciales (Ej.: <i>Lump Sum Turn Key</i> )	Clientes	-	-
	<b>Diversificación del negocio</b>	Diversificación de productos y geografías	Accionistas	-	-
		Realización de proyectos de alto valor añadido (TIPO FEED)	Accionistas	-	-
	<b>Ejecución satisfactoria de los proyectos</b>	Búsqueda de la calidad, eficiencia y excelencia a lo largo de toda la cadena de valor de la Compañía, desde el diseño hasta la puesta en marcha, pasando por las fases de aprovisionamiento y construcción.	Clientes Sociedad Proveedores	-	-
		Gestión de riesgos derivados de los proyectos	Clientes Sociedad	-	-
	<b>Digitalización y seguridad de la información</b>	Uso de nuevas tecnologías en la gestión de los distintos ámbitos de la Compañía (Recursos Humanos, HSE, MA, etc.)	Empleados	-	-
		Ciberseguridad	Clientes	-	-
	<b>Innovación</b>	Innovación, I+D+i, Tecnologías propias, etc.	Clientes Sociedad	-	-

Continúa

\* 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.

[G4-19]; [G4-20]; [G4-21]

ÁMBITO	ASPECTO MATERIAL PARA TÉCNICAS REUNIDAS	MATERIAS QUE CONSIDERA	IMPACTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN POR GRUPO DE INTERÉS*	ASPECTOS GRI INCLUIDOS	INDICADORES GRI ASOCIADOS REPORTADOS
<b>Integridad</b> 	<b>Integridad y Buen Gobierno</b>	Buen Gobierno	Accionistas Administraciones Públicas Clientes Proveedores Empleados	Gobierno	La mayoría de indicadores del G4-34 al G4-55
		Comportamiento ético e integridad		Ética e integridad	G4-56;G4-57 y G4-58
		Anti-corrupción		Lucha contra la corrupción	G4-S03; G4-S04; G4-S05
		Prevención de la competencia desleal		Prácticas de competencia desleal	G4-S07
		Gestión de riesgos a nivel corporativo		-	-
	<b>Cumplimiento regulatorio</b>	Cumplimiento regulatorio a nivel ambiental y social		Cumplimiento regulatorio - Medio ambiente	G4-EN29
				Cumplimiento regulatorio - Sociedad	G4-S08
<b>Social</b> 	<b>Relación con la comunidad local</b>	Diálogo de la Compañía con la comunidad local, evaluación de impactos sociales y contribución a la comunidad	Sociedad	Comunidades locales	G4-S01;G4-S02
		Evaluación de los impactos en materia de los Derechos Humanos que tienen las actividades de la Compañía en los distintos entornos en los que opera		Evaluación - Derechos Humanos	-
		Mecanismos de reclamación		Mecanismos de reclamación ambiental	G4-EN34
				Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales	G4-LA16
				Mecanismos de reclamación en Derechos Humanos	G4-HR12
				Mecanismos de reclamación por impacto social	G4-S011
	<b>Dinamización local</b>	Impacto socioeconómico sobre el entorno en el que opera la Compañía. Compras a proveedores locales	Sociedad	Consecuencias económicas indirectas	G4-EC7;G4-EC8
			Proveedores	Prácticas de adquisición	G4-EC9
	<b>Responsabilidad en la cadena de suministro</b>	Consideraciones de aspectos ambientales y sociales en la homologación y seguimiento de proveedores	Proveedores	Evaluación de las prácticas laborales de proveedores	G4-LA14
				Evaluación de proveedores en materia de Derechos Humanos	G4-HR10
				Evaluación de la repercusión social de proveedores	G4-S09; G4-S010
Evaluación ambiental de proveedores				G4-EN32; G4-EN33	
Trabajo infantil				G4-HR5	
Trabajo forzoso				G4-HR6	
Medidas de seguridad	G4-HR7				
Condiciones de bienestar de los trabajadores	Libertad de asociación y negociación colectiva	G4-HR4			

\* 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.

Continúa

[G4-19]; [G4-20]; [G4-21]

ÁMBITO	ASPECTO MATERIAL PARA TÉCNICAS REUNIDAS	MATERIAS QUE CONSIDERA	IMPACTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN POR GRUPO DE INTERÉS*	ASPECTOS GRI INCLUIDOS	INDICADORES GRI ASOCIADOS REPORTADOS	
<b>Social</b> 	<b>Empleo de calidad</b>	Generación de empleo	Empleados	Empleo	G4-LA1	
		Igualdad de oportunidades		Igualdad de oportunidades	G4-LA12	
	<b>Retención y desarrollo del talento</b>	Formación y desarrollo profesional de los empleados	Empleados	Capacitación y educación	G4-LA9; G4-LA11	
		Medidas que favorezcan la retención del talento existente en la Compañía		-	-	
		Atracción de talento		-	-	
	<b>Salud y seguridad</b>	Salud y seguridad de empleados	Empleados	Salud y seguridad en el trabajo	G4-LA6; CRE6	
		Seguridad y continuidad de negocio		-	-	
<b>Medio Ambiente</b> 	<b>Consumo de materiales</b>	Consumo de materiales por parte de la Compañía	Sociedad	Materiales	G4-EN1	
	<b>Uso de la energía</b>	Utilización de la energía en las actividades de la Compañía		Energía	G4-EN3; G4-EN5	
	<b>Cambio climático</b>	Mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero		Adaptación al cambio climático	Emisiones	G4-EN15; G4-EN16; G4-EN17; G4-EN18
					Desempeño económico - Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático	-
	<b>Gestión de residuos</b>	Gestión de los residuos generados por la Compañía		Efluentes y residuos	G4-EN23 G4-EN24	
	<b>Seguimiento medioambiental de los proyectos</b>	Gestión del impacto medioambiental en la ejecución de los proyectos		Sociedad Clientes Proveedores	-	-

\* 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 [G4-33]

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)

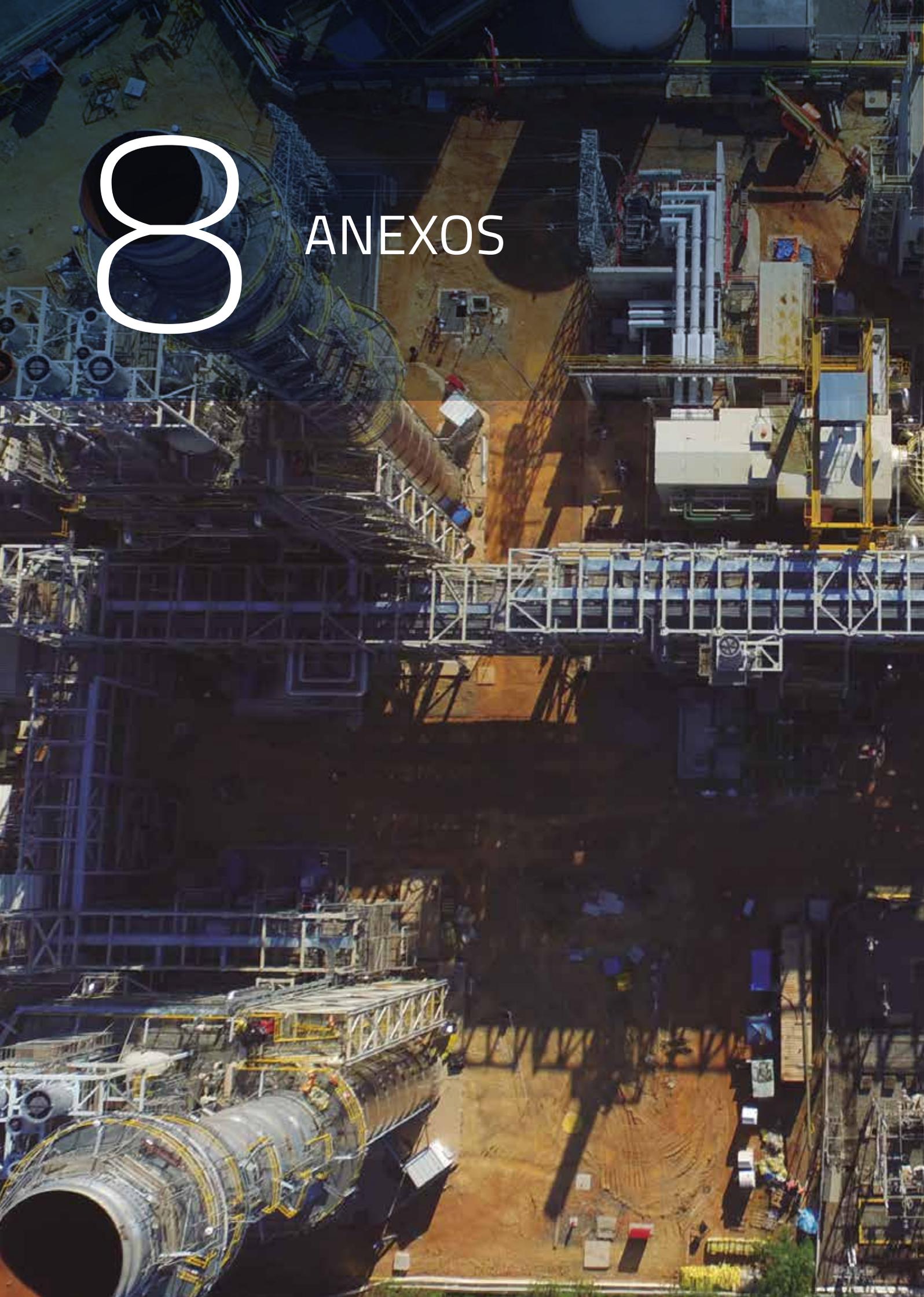


**Correo ordinario:**

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

8

ANEXOS



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



### Contenidos básicos generales

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Estrategia y análisis</b>		
G4-1	6-7	✓
G4-2	14-17, 36	✓
<b>Perfil de la organización</b>		
G4-3	8-9	✓
G4-4	11-13	✓
G4-5	103	✓
G4-6	8-9	✓
G4-7	28 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	8-9	✓
G4-9	8-9, 43 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	48, 51 Técnicas Reunidas subcontrata la parte de construcción de los proyectos a subcontratistas especializados. En la página 74 (sección de seguridad y salud) se proporciona un indicador del número de horas trabajadas (82.261.448 en 2016). <b>Número de empleados por contrato laboral y sexo:</b> • En 2016 hubo un total de 3.896 contratos fijos, de los cuales 2.503 fueron de hombres y 1.393 de mujeres. • En 2016 hubo un total de 1.342 contratos temporales, de los cuales 935 fueron de hombres y 407 de mujeres. En 2016 el 74,4% de todos los contratos vigentes eran fijos. <b>Tamaño de la plantilla por sexo y región:</b> • En 2016 la plantilla interna (España) ascendió a 5.238 empleados, de los cuales 1.800 fueron mujeres (34%) y 3.438 hombres (66%).	✓
G4-11	El 100% de los empleados de la plantilla interna (a excepción del personal de la alta dirección), están cubiertos por convenio colectivo.	✓
G4-12	86-87	✓
G4-13	Para consultar los cambios significativos producido en relación al tamaño, estructura, propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización consulte las páginas 14 y 15 del Informe Anual de Cuentas Consolidadas disponible a través de <a href="http://www.tecnicasreunidas.es">www.tecnicasreunidas.es</a> ( <a href="http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/resultados/2016/cuentas-anuales-consolidadas.pdf">http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/resultados/2016/cuentas-anuales-consolidadas.pdf</a> ).	✓

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-14	36 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 medioambientales. Este análisis incluye la identificación de medidas abordando el principio de precaución y/o reducción de los efectos no deseados.	✓
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	97	✓
<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	99	✓
G4-19	101-103	✓
G4-20	101-103	✓
G4-21	101-103	✓
G4-22	La única reformulación de información en el presente Informe con respecto a la facilitada en informes anteriores ha sido la relacionada con los importes de compras y subcontrataciones de construcción (tanto a nivel global como el porcentaje local). El motivo de esta reformulación ha sido el siguiente: mientras que en los informes previos se reportaban los datos de cada año teniendo en cuenta la fecha de pedido este año se ha optado por reportar estos datos teniendo en cuenta la fecha de facturación de los pedidos con el objetivo de mejorar la información reportada. Para más información puede consultar la primera nota de la página 82 del presente Informe.	✓
G4-23	En el presente Informe Integrado 2016 no ha habido cambios significativos en relación al alcance y la cobertura de los aspectos materiales identificados con respecto a los Informes de años anteriores.	✓
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
G4-24	92-93	✓
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	92-93 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 (páginas 92-93). 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	92-93 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 2014-2016.	✓
G4-29	La última edición de la memoria fue publicada en 2015.	✓
G4-30	Técnicas Reunidas elabora sus informes con periodicidad anual.	✓
G4-31	103	✓

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>G4-32</b>	105 Técnicas Reunidas ha seguido en la elaboración de este informe la opción esencial en conformidad de la guía GRI G4.	✓
<b>G4-33</b>	103	✓
<b>Gobierno</b>		
<b>G4-34</b>	29-30	✓
<b>G4-35</b>	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 medioambientales. Estas Comisiones Delegadas transmiten a través de canales específicos sus directrices a los directivos de la Compañía realizando también un control de su desempeño.	✓
<b>G4-36</b>	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.	✓
<b>G4-37</b>	El órgano de gobierno es informado de todas aquellas cuestiones relevantes en materia económica, medioambiental y social que hayan surgido en el diálogo de la Compañía con sus grupos de interés.	✓
<b>G4-38</b>	29-30	✓
<b>G4-39</b>	29-30	✓
<b>G4-40</b>	29-30 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 del 94% (de forma total o parcial y excluyendo aquellas que no la aplican).	✓
<b>G4-41</b>	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 dirige los conflictos de interés de los consejeros es el Comité de Auditoría. Para más información consúltese el Informe Anual de Gobierno Corporativo (apartado D6, páginas 27-28) accesible desde la web de Técnicas Reunidas en el siguiente enlace: <a href="http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/2016/informe-anual-de-gobierno-corporativo-2016.pdf">http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/2016/informe-anual-de-gobierno-corporativo-2016.pdf</a> .	✓
<b>G4-42</b>	29-30 La Alta Dirección de la Compañía participa de forma muy activa en la revisión de los valores, estrategias, políticas y objetivos relativos a los impactos económicos, medioambientales y sociales, que son finalmente aprobadas por los órganos corporativos de gobierno de la entidad, cada uno de ellos en su ámbito de competencia.	✓
<b>G4-43</b>	El órgano superior de gobierno recibe comunicaciones de forma periódica de los principales asuntos económicos, sociales y medioambientales que pueden afectar a la Compañía y a sus grupos de interés.	✓
<b>G4-44</b>	29-30	✓
<b>G4-45</b>	29-30	✓
<b>G4-46</b>	29-30	✓
<b>G4-47</b>	Los órganos de gobierno de Técnicas Reunidas analizan los riesgos y oportunidades de carácter económico, medioambiental y social dentro del proceso de general de evaluación de riesgos de la entidad.	✓
<b>G4-48</b>	El órgano de gobierno que revisa y aprueba el presente Informe Integrado en Técnicas Reunidas es el Consejo de Administración.	✓
<b>G4-49</b>	29-30 El Comité de Auditoría y Control se encarga de reportar las principales preocupaciones en materia económica, medioambiental y social al Consejo.	✓

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-50	Las cuestiones transmitidas al órgano superior de gobierno de Técnicas Reunidas en el ámbito del cumplimiento y riesgos en el área de RSC han consistido, fundamentalmente, en el tratamiento especializado o individualizado de determinadas áreas o actividades de la Sociedad.	✓
G4-51	31	✓
G4-52	31	✓
G4-53	En 2016 se aprobó la Política de Remuneración de los Consejeros para el trienio 2016-2018 en la Junta General de Accionistas con un 0,099% de votos en contra, el porcentaje más reducido del Ibex 35 en esta materia en el ejercicio 2016.	✓
<b>Ética e integridad</b>		
G4-56	33	✓
G4-57	33	✓
G4-58	33	✓

## Contenidos básicos específicos

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: ECONOMÍA</b>			
<b>Aspecto material: Desempeño económico</b>			
G4-DMA	41		✓
G4-EC1*	45		✓
<b>Aspecto material: Consecuencias económicas indirectas</b>			
G4-DMA	94		✓
G4-EC7	94		✓
G4-EC8	94		✓
<b>Aspecto material: Prácticas de adquisición</b>			
G4-DMA	94		✓
G4-EC9	82, 86, 94		✓
<b>CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE</b>			
<b>Aspecto material: Materiales</b>			
G4-DMA	67, 72		✓
G4-EN1	66, 72		✓

\* La revisión de este indicador ha consistido en comprobar que la información mostrada coincide con la presentada en el documento preparado por un experto independiente.

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Aspecto material: Energía</b>			
G4-DMA	67, 71		✓
G4-EN3	66, 71		✓
G4-EN5	71		✓
<b>Aspecto material: Emisiones</b>			
G4-DMA	67, 71		✓
G4-EN15	66, 71		✓
G4-EN16	66, 71		✓
G4-EN17	66, 71		✓
G4-EN18	71		✓
<b>Aspecto material: Efluentes y residuos</b>			
G4-DMA	67, 72		✓
G4-EN23	66, 72		✓
G4-EN24	<p>En 2016 se produjeron un total de 17 derrames. De los 17, 5 se consideran significativos, representando un volumen total de 0,33 m<sup>3</sup>.</p> <p>Nota: Todos los derrames se han producido durante la fase de obra en las propias instalaciones de los proyectos dirigidos por Técnicas Reunidas. En todos los casos Técnicas Reunidas ha tomado las medidas necesarias para asegurar la contención y limpieza de los derrames.</p> <p>Definición de derrame significativo: que cubra más de 4m<sup>2</sup> o bien suponga un volumen superior a 0,02 m<sup>3</sup></p>		✓
<b>Aspecto material: Cumplimiento regulatorio</b>			
G4-DMA	33		✓
G4-EN29	No se han producido sanciones medioambientales 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	83		✓
G4-EN32	82, 86-87 Nº de nuevos proveedores analizados en base a criterios medioambientales: 28 (2% del total). Nº total de nuevos proveedores: 1.471.		✓
G4-EN33	82, 86-88 Durante 2016 no se han identificado impactos medioambientales 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. Nº de proveedores analizados en base a criterios medioambientales: 214. Nº de proveedores sobre los que se ha identificado un riesgo de impacto medioambiental significativo: 0.		✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación en materia ambiental</b>			
G4-DMA	33		✓
G4-EN34	Es importante destacar que 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	49		✓
G4-LA1	<p>50</p> <p>Incorporaciones 2016: el índice de contratación en 2016 fue de un 2,9 % de la plantilla interna, suponiendo un total de 153 nuevas incorporaciones en 2016, de las cuales fueron 126 hombres y 27 mujeres.</p> <p>La distribución por edades de las altas producidas en 2016 fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;30 años: 30 empleados</li> <li>• 30-50 años: 107 empleados</li> <li>• &gt;50 años: 16 empleados</li> </ul> <p>Rotación 2016: la rotación en 2016 fue de un 10,3% de la plantilla interna suponiendo un total de 531 bajas, de las cuales 397 fueron hombres y 134 mujeres.</p> <p>La distribución por edades de las bajas producidas en 2016 fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;30 años: 96 empleados</li> <li>• 30-50 años: 296 empleados</li> <li>• &gt;50 años: 139 empleados</li> </ul>		✓
<b>Aspecto material: Salud y seguridad en el trabajo</b>			
G4-DMA	75		✓
G4-LA6	<p>74, 79, 80</p> <p>El índice de absentismo para el total de la plantilla interna en el ejercicio 2016 fue de 33,71.</p> <p>El índice de absentismo para el total de mujeres en la plantilla interna en 2016 fue de 6,52 mientras que para los hombres el índice fue de 2,29.</p> <p>El índice de absentismo se calcula según: horas de ausencia definitiva (permisos + enfermedad + maternidad/ paternidad)*100/horas teóricas.</p> <p>Los 24.540 trabajadores en obra durante 2016 han perdido un total de 550 días por motivos de accidentabilidad, lo que supone un ratio de 0,02 días por trabajador en obra.</p>		✓
<b>Aspecto material: Capacitación y educación</b>			
G4-DMA	52		✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-LA9	48, 53, 78  Ratios de formación: Consejeros y Altos directivos: Hombres: 5,09%; Mujeres: 20,50%; Total: 7,46%  Directivos y mandos intermedios: Hombres: 21,23%; Mujeres: 23,49%; Total: 21,68%  Comerciales: Hombres: 23,44%; Mujeres: 31,33%; Total: 26,40%  Oficiales: Hombres: 4,53%; Mujeres: 0%; Total: 4,39%  Titulados/Técnicos/Administrativos: Hombres: 21,96%; Mujeres: 29,97%; Total: 24,79%		✓
G4-LA11	48, 52  Empleados evaluados:  Directivos y mandos intermedios: Hombres: 62,62%; Mujeres: 66,04%; Total: 63,30%  Comerciales: Hombres: 40,00%; Mujeres: 46,67%; Total: 42,50%  Oficiales: Hombres: 80,00%; Mujeres: 100,00%; Total: 80,65%  Titulados/Técnicos/Administrativos: Hombres: 81,61%; Mujeres: 83,48%; Total: 82,27%		✓
<b>Aspecto material: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
G4-DMA	51		✓
G4-LA12	29, 51  La distribución de la plantilla por edad y categoría profesional es la siguiente (datos a 31 de diciembre correspondientes a plantilla interna):  Consejeros y altos directivos: < 30 años: 0%; 30-50 años: 0,08%; >50 años: 0,21%.  Directivos y mandos intermedios: < 30 años: 0%; 30-50 años: 3,25%; >50 años: 1,92%.  Titulados, técnicos y administrativos: < 30 años: 13,96%; 30-50 años: 64,95%; >50 años: 14,25%.  Oficiales: < 30 años: 0,08%; 30-50 años: 0,35%; >50 años: 0,17%.  Comerciantes: < 30 años: 0,10%; 30-50 años: 0,52%; >50 años: 0,15%.		✓
<b>Aspecto material: Evaluación de prácticas laborales de los proveedores</b>			
G4-DMA	83		✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-LA14	82, 86-87 Nº de nuevos proveedores analizados en base a criterios de prácticas laborales: 28 (2% del total). Nº total de nuevos proveedores: 1.471.		✓
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales</b>			
G4-DMA	94		✓
G4-LA16	En 2016 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	85 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.		✓
G4-HR4	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>			
G4-DMA	85 Técnicas Reunidas es signataria de los Principios del Pacto Mundial que, entre otros apartados, exigen la completa prohibición de trabajo infantil.		✓
G4-HR5	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>			
G4-DMA	85 Técnicas Reunidas es signataria de los Principios del Pacto Mundial que, entre otros apartados, exigen la completa prohibición de trabajo forzoso.		✓
G4-HR6	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.		✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Aspecto material: Medidas de seguridad</b>			
G4-DMA	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.		✓
G4-HR7	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>			
G4-DMA	83		✓
G4-HR10	82, 86-87 Nº de nuevos proveedores analizados en base a criterios de derechos humanos: 26 (2% del total). Nº total de nuevos proveedores: 1.471.		✓
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos</b>			
G4-DMA	33		✓
G4-HR12	En 2016 la Compañía no ha recibido reclamación, multa, sanción o queja significativa por temas medioambientales, sociales, de derechos humanos, corrupción, competencia desleal o incumplimiento de la legislación.		✓
<b>SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD</b>			
<b>Aspecto material: Comunidades locales</b>			
G4-DMA	92,94		✓
G4-S01	94 Además todos los centros de operaciones de Técnicas Reunidas están sometidos al proceso de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA).		✓
G4-S02	94 Durante 2016 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	33		✓
G4-S03	27, 36 Técnicas Reunidas ha completado el análisis del 100% de sus unidades de negocio desde la perspectiva de la integridad.		✓
G4-S04	33		✓
G4-S05	En 2016 no se han producido casos de corrupción.		✓
<b>Aspecto material: Prácticas de competencia desleal</b>			
G4-DMA	33		✓
G4-S07	En 2016 la Compañía no ha recibido reclamación, multa, sanción o queja significativa por temas medioambientales, sociales, de derechos humanos, corrupción, competencia desleal o incumplimiento de la legislación.		✓

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>Aspecto material: Cumplimiento regulatorio</b>			
G4-DMA	33		✓
G4-S08	En 2016 la Compañía no ha recibido reclamación, multa, sanción o queja significativa por temas medioambientales, sociales, de derechos humanos, corrupción, competencia desleal o incumplimiento de la legislación.		✓
<b>Aspecto material: Evaluación de la repercusión social de proveedores</b>			
G4-DMA	83		✓
G4-S09	82, 86-87 Nº de nuevos proveedores analizados en base a criterios sociales: 26 (2% del total). Nº total de nuevos proveedores: 1.471.		✓
G4-S010	82, 86-88 Durante 2016 no se han identificado impactos medioambientales 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. Nuevos proveedores evaluados en aspectos sociales: 26. Número de proveedores sobre los que se ha identificado un riesgo de impacto social significativo: 0.		✓
<b>Aspecto material: Mecanismos de reclamación por impacto social</b>			
G4-DMA	94		✓
G4-S011	En 2016 la Compañía no ha recibido reclamación, multa, sanción o queja significativa por temas ambientales, sociales, de derechos humanos, corrupción, competencia desleal o incumplimiento de la legislación.		✓
<b>SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>			
<b>Aspecto material: Salud y seguridad de los clientes</b>			
G4-DMA	75		✓
G4-PR1	Técnicas Reunidas evalúa el 100% de sus proyectos desde el punto de vista de la salud y seguridad. La Compañía se asegura que hasta el momento de la entrega de los proyectos estos cumplan tanto los estándares de seguridad y salud propios como aquellos requisitos exigidos por el cliente y por la legislación aplicable.		✓

## Contenidos específicos del sector construcción e inmobiliario

CONTENIDOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIO	PÁGINA/RESPUESTA DIRECTA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>			
<b>SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES</b>			
Aspecto material: Seguridad y salud en el trabajo			
G4-DMA	75		✓
CRE6	75 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 2016 (en adelante, "los indicadores de RSC") de Técnicas Reunidas S.A. y su grupo de sociedades (en adelante, "Técnicas Reunidas") correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, 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 su 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 su 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.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España  
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 913 083 566, [www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es)

1



- 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 2016, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI G4 y su 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

22 de Junio de 2017







**TECNICAS REUNIDAS**

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



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