

**04**

Informe de  
Responsabilidad  
Social Corporativa  
2016



**indra**

01

## Carta del Presidente

02

## Modelo de negocio

Principales magnitudes  
Modelo de negocio  
Principales marcas  
Tendencias  
Plan Estratégico 2015-2018

03

## Grupos de interés

Modelo de Responsabilidad Social Corporativa  
Grupos de interés  
Relación con grupos de interés  
Aspectos materiales  
Modelo de creación de valor  
Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

04

## Gobierno Corporativo y Riesgos

Modelo de gobierno  
Gestión de riesgos

05

## Cumplimiento

Comisión de Auditoría y Cumplimiento  
Prevención de riesgos penales  
Código Ético y de Cumplimiento Legal  
Formación y difusión  
Canal Directo  
Anti-corrupción

06

## Accionistas e inversores

Modelo de relación  
Estructura de la propiedad  
Índices de sostenibilidad  
Estructura accionarial  
Indicadores bursátiles

07

## Clientes

Oferta de alto valor añadido  
Calidad  
Ciberseguridad

08

## Profesionales

Contar con el mejor talento  
Asegurar capacidades diferenciales  
Eficiencia e impacto en el negocio  
Liderazgo  
Reconocimientos  
Seguridad, salud y bienestar  
Representantes de los empleados

09

## Proveedores

Modelo de gestión  
Proceso de calificación  
Canales de negociación  
Cadena de suministro  
Impacto en la comunidad

10

## Innovación y alianzas

Modelo de innovación  
Alianzas  
Impacto en la sociedad

11

## Compromiso con el entorno

Sociedad  
Medio Ambiente

12

## Anexos

Sobre este informe  
Indicadores  
Principales colaboraciones  
Contribución fiscal  
Contenidos GRI  
Materialidad, ODS, Pacto Mundial, GRI  
Verificación de Deloitte

Presidente, Fernando Abril-Martorell

01

Carta del Presidente



## Estimado Accionista:

Me dirijo a usted para hacer balance del ejercicio 2016 y exponer los avances realizados durante este pasado año.

En ocasión del Informe de Responsabilidad Social Corporativa anterior ya enuncié el conjunto de acciones y decisiones de reestructuración que habíamos iniciado para transformar profundamente las dimensiones de negocio, financieras y operativas de la compañía. Durante el ejercicio pasado hemos desarrollado e intensificado esta agenda de cambios, impulsando y concluyendo muchas de las acciones emprendidas al mismo tiempo que planificando y arrancando nuevas iniciativas.

El objetivo último de nuestras acciones es ser una compañía rentable, financieramente fuerte, atractiva para accionistas, inversores y empleados, y con una decidida ambición de crecimiento sostenible y ordenado. Durante 2016 hemos avanzado: Indra es hoy una compañía más rentable, operativa y financieramente más sólida y con mejores mecanismos de gobierno, control y gestión de riesgos.

Desde el punto de vista de los resultados del ejercicio, Indra ha aumentado su cartera gracias a una mayor contratación y ha recuperado la rentabilidad con un margen EBIT positivo del 6% y con una generación de caja de 184 millones de euros. Desde el punto de vista operativo, han finalizado las principales acciones de reestructuración y se empiezan a ver los resultados de las mismas.

Sin embargo, 2016 ha sido un año en el que el entorno y las condiciones financieras y de negocio no han sido plenamente favorables para el crecimiento en algunas de nuestras geografías y sectores clave.

Aspectos tales como el deprimido precio del petróleo por tercer año consecutivo, que nos afecta en nuestros mercados de exportación, o la no aprobación de los Presupuestos Generales del Estado en España, junto con la aceleración tecnológica propia de nuestro sector en un marco competitivo muy exigente, hacen que, aún satisfechos con lo realizado, necesitemos seguir incrementando y mejorando nuestras capacidades estratégicas para competir con éxito a futuro. El panorama estratégico global invita a mantener la máxima exigencia y vigilancia en nuestro desempeño y nos insta a afrontar con energía y determinación el mucho trabajo que queda por hacer.

En particular, uno de los principales retos estratégicos a los que se enfrenta Indra es la necesidad de incrementar la rentabilidad, especialmente de nuestro negocio de Tecnologías de la Información, en un entorno de competencia global, agresiva y creciente. En este contexto se sitúa nuestra oferta pública de adquisición por el 100% de las acciones de Tecnomcom, que ustedes conocen.

Si ejecutamos bien su integración, la adquisición de Tecnomcom supondrá un impulso fundamental para Indra. Con esta adquisición creamos la empresa española líder en Tecnologías de la Información, con cerca de 3.200 millones de

euros de facturación y el principal proveedor español de soluciones tecnológicas en sectores como el de Servicios Financieros, Energía, Industria, Administraciones Públicas, Transporte o Defensa.

El notable grado de complementariedad y afinidad entre Indra y Tecnomcom permite afrontar con garantías y alta probabilidad de éxito un proceso de integración, en el que debemos asegurar una perfecta ejecución y la consecución de las sinergias que hacen la operación tan atractiva en términos de generación de valor para nuestros accionistas.

En otro orden de cosas, es necesario remarcar que durante este ejercicio Indra ha consolidado e intensificado sus acciones de mejora y transformación previstas en el Plan Estratégico, acciones que abarcan los diferentes ámbitos de la compañía.

En primer lugar, en relación con las acciones de fortalecimiento comercial y competitivo de Indra, constatamos que nuestra posición en nuestros clientes clave es cada vez más sólida. Seguimos perfeccionando y enriqueciendo nuestra oferta innovadora, reforzando así el liderazgo tecnológico de nuestras soluciones.

Uno de los factores más críticos para el negocio es todo lo relacionado con las personas, tanto desde la óptica de la planificación y gestión de los recursos humanos como la necesidad de atraer y conservar el talento. En este sentido, se han desarrollado iniciativas fundamentales como la Universidad Corporativa, los Planes de Carrera

diferenciados para los diferentes colectivos o el programa de atracción de jóvenes profesionales, a la vez que seguimos evolucionando y perfeccionando nuestras herramientas de gestión y planificación de recursos y proyectos.

Desde el punto de vista de las operaciones y de la eficiencia, se ha procedido al diseño e implantación de nuevos Planes y herramientas para la gestión de las Operaciones, Producción, Fabricación y la gestión de las Compras, con la ambición de conseguir las mayores cotas de excelencia, estandarización y eficacia en la ejecución y entrega de nuestros proyectos.

De forma destacada, seguimos impulsando nuevas iniciativas para profundizar y consolidar el cambio cultural de la organización, a todos los niveles, con el objetivo de dotarnos de mejores mecanismos de decisión, gestión y compensación en un entorno profesional donde queremos que prime la integridad, la transparencia, la responsabilidad y la orientación a resultados.

Por último, me gustaría referirme a la importancia que para la compañía tiene el mantenimiento de un sistema robusto de Gobierno Corporativo. A tal fin, el Consejo de Administración y sus Comisiones durante el ejercicio 2016 han analizado distintos aspectos de mejora, siendo los más destacables:

- La adaptación de la normativa interna de la Sociedad a las últimas novedades legislativas (nueva Ley de Auditoría y Reglamento de Abuso de Mercado)

- La aprobación por el Consejo de Administración de un criterio de renovación de los consejeros independientes a los nueve años, más exigente que el legalmente establecido en doce años, con la finalidad de anticipar gradualmente la renovación de la composición del Consejo
- La intensificación del diálogo con nuestros stakeholders
- El mantenimiento de un grado de cumplimiento de las Recomendaciones de Buen Gobierno muy elevado
- El fortalecimiento del sistema de Gestión de Riesgos de la Sociedad con la creación de una unidad específica de Coordinación de Riesgos

En este punto, quiero destacar el impulso que ha vivido la cultura de Cumplimiento en Indra en los dos últimos años. En concreto, en 2016 hemos realizado numerosas campañas informativas, así como sesiones presenciales y online para todos los profesionales sobre el Modelo de Prevención de Riesgos Penales y del Código Ético y de Cumplimiento Legal. Y es muy positivo comprobar la creciente confianza que muestran los profesionales de Indra en los mecanismos de Cumplimiento de la compañía.

Dicho esto, queda mucho por hacer en todos los aspectos. Debemos persistir en nuestros esfuerzos, mantener el foco en nuestras prioridades y seguir mejorando la compañía, para hacerla cada vez más fuerte y más rentable.

Estoy convencido de que en el próximo año seguiremos avanzando con éxito en esta dirección, tal como hemos hecho en el pasado ejercicio, y que sabremos generar el valor esperado para nuestros clientes, empleados, y, en especial, para nuestros accionistas.

Desearía concluir expresando también mi reconocimiento a todos los profesionales de Indra por el extraordinario esfuerzo que hacen día a día para extender la presencia y las soluciones de nuestra compañía por todo el mundo.

**Fernando Abril-Martorell**

# 02

## Modelo de negocio

Principales magnitudes

Modelo de negocio

Principales marcas

Tendencias

Plan Estratégico 2015-2018



# Principales **magnitudes**



(\*) Datos del 2015

# Modelo de negocio

Indra es una de las principales empresas globales de consultoría y tecnología y el socio tecnológico para las operaciones clave de los negocios de sus clientes en todo el mundo.

Desarrolla una oferta integral de soluciones propias y servicios avanzados y de alto valor añadido en tecnología, a la que añade una cultura única de fiabilidad, flexibilidad y adaptación a las necesidades de sus clientes.

Indra es el líder mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas integrales en campos como Defensa y Seguridad; Transporte y Tráfico; Energía e Industria; Telecomunicaciones y Media; Servicios financieros; Administraciones públicas y Sanidad. Y a través de su unidad Minsait da respuesta a los retos que plantea la transformación digital.

Indra desarrolla una oferta de soluciones propias y servicios avanzados de alto valor añadido en tecnología, que permiten a sus clientes resolver sus asuntos más críticos y mejorar sus procesos, eficiencia, rentabilidad y diferenciación.

Tecnología líder en operaciones de negocios clave

**Profundo conocimiento** de los procesos y operaciones clave en el negocio de nuestros clientes

Líder en portfolio de productos propios vinculados a las **operaciones clave de negocio**

Fuerte orientación a cliente

Cultura única por su **flexibilidad y capacidad de adaptación** a las necesidades del cliente

Foco en el desarrollo de **relaciones de partenariado** a largo plazo con nuestros clientes



Cartera de soluciones tecnológicas equilibrada y diversificada

Actividad en sectores diversos, que responden a distintas dinámicas y ciclos **Negocio TI, Transporte y Defensa**

**Cartera de soluciones y proyectos diversificada**, con un mix equilibrado entre riesgo y rentabilidad

Capacidades y habilidades diferenciales en sus profesionales

**Sólido conocimiento** especializado en tecnologías clave e industrias verticales

Combinación de **experiencia global** con equipos de **implantación locales** en las geografías



Indra es líder mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas integrales en todo el mundo en **Transporte y Defensa:**

- **Transporte y Tráfico**, con soluciones de sistemas de gestión de tráfico aéreo, navegación y sistemas de vigilancia; sistemas de gestión de trenes, puertos y aeropuertos; de movilidad urbana y transporte; y sistemas de control de tráfico vial, túneles y peaje
- **Defensa y Seguridad**, con liderazgo en vigilancia aérea, simulación militar, vigilancia marítima, defensa electrónica o comunicaciones satelitales



También es líder en **Tecnologías de la Información**, a través de una oferta de soluciones únicas de gestión para entidades de sectores como:

- **Energía e Industria**, ofreciendo liderazgo en generación, distribución y soluciones de gestión comercial en energía; o para hoteles, entre otras
- **Telecomunicaciones y Media**, con soluciones en operaciones y sistemas de soporte de negocios; o para televisión digital y nuevos medios
- **Servicios financieros**, con una oferta líder en sistemas clave en seguros y banca; o servicios de transformación de operaciones y eficiencia de procesos
- **Administraciones públicas y Sanidad**, con ejemplos a la vanguardia en plataformas de gestión sanitaria, sistemas de gestión de educación y justicia, u oferta global en procesos electorales
- **Transformación digital**, a través de su unidad de negocio **Minsait**, Indra da respuesta a los retos que la transformación digital plantea a sus clientes, por medio de una oferta que ofrece resultados inmediatos y tangibles a empresas e instituciones

## Principales **marcas**



# Tendencias

Indra percibe las siguientes tendencias relevantes en su entorno que pueden condicionar su actividad a corto, medio y largo plazo

## DEFENSA Y SEGURIDAD

### Recuperación del ciclo inversor global, impulsado por el creciente clima de incertidumbre y los conflictos locales

- Europa: posible crecimiento y renovado impulso hacia la autonomía estratégica y el desarrollo de la Política Común de Seguridad y Defensa de la UE
- España: nuevo ciclo inversor con el lanzamiento de importantes programas para responder a las necesidades de la Defensa española

Indra lidera el desarrollo del Sistema de Vigilancia y Seguimiento Espacial Español (S3T), como parte del programa Europeo de Vigilancia y Seguimiento (SST) de objetos en el espacio

### Creciente foco en segmentos de alto valor añadido

- Demanda creciente en áreas en las que Indra ya cuenta con una presencia relevante: radares, C4ISR (*Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance &*

*Reconnaissance*), defensa electrónica, comunicaciones satelitales y simulación aérea

- Fuerte crecimiento previsto en otros segmentos donde Indra aspira a jugar un papel clave, como son Ciberdefensa y UAVs (*Unmanned Aerial Vehicles*)

Indra participa en la Civil UAVS Initiative de la Xunta de Galicia para mejorar los servicios que presta la Administración: lucha contra incendios, vigilancia y salvamento marítimo, conservación del medio natural, detección de vertidos en el mar u ordenación del territorio

### Tendencia de crecimiento hacia mercados emergentes

Tendencia de crecimiento hacia mercados emergentes con un creciente autoabastecimiento a favor de la industria local, lo que lleva a Indra a la necesidad de exportar procesos de transferencia tecnológica con el apoyo de socios locales.

## TRANSPORTE Y TRÁFICO

### Fuerte crecimiento en el sector ferroviario

Impulsado por una mayor demanda: más del 40% en pasajeros y más del 30% en mercancías en diez años; reforzado a nivel europeo por el programa público-privado de innovación en el sector ferroviario Shift2Rail.

Indra es miembro del *Governing Board* de Shift2Rail, la principal iniciativa de investigación europea en transporte ferroviario

### Tendencia creciente hacia la sensorización, conectividad y automatización del tráfico vial y urbano

- Una mayor automatización requiere Soluciones de Tecnologías de la Información que permitan la interconectividad entre vehículos y el centro de control, impulsando el IoT (*Internet of Things*)
- Creciente desarrollo de sistemas inteligentes de pago (*"pay as you go"*), control del tráfico y seguridad

- Digitalización e integración multimodal de sistemas de *ticketing*
- Desarrollo de capacidades en *Analytics* para el aprovechamiento de los datos masivos sobre transporte

Indra lidera AUTOCITS, uno de los primeros proyectos que van a probar la conducción autónoma en las carreteras europeas

### Estabilidad competitiva a corto plazo en ATM (Gestión del Tráfico Aéreo) y renovación tecnológica con impacto en un plazo de entre cinco y diez años

- Programa *Single European Sky* para la unificación de la tecnología de navegación y control del espacio aéreo, al que se unirán los planes ya lanzados en EEUU o Australia hacia el uso de nuevas tecnologías

Indra es uno de los socios con más peso dentro del programa multinacional SESAR y de la alianza iTEC, pilares de la construcción del futuro Cielo Único Europeo

- Perspectivas de mayor crecimiento en Asia

Indra es uno de los principales impulsores de la modernización de la infraestructura de Gestión del Tráfico Aéreo en la región de Asia-Pacífico

- Necesidad global de sistemas basados en infraestructuras de supervisión espacial y mayor interoperabilidad

### **La elevada presión competitiva impulsa la necesidad de maximizar la eficiencia**

- Incremento del peso de la financiación privada y esquemas público-privados
- Aumenta la competitividad, la presión en márgenes y la necesidad de optimizar costes

## **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

### **Foco en productos y servicios de alto valor**

- Crecimiento exponencial del segmento digital (*IoT, Cloud, Big Data, Analytics...*) que transformará profundamente los mercados de Tecnologías de la Información
- Elevada actividad de operaciones corporativas en el ámbito digital, complementada por el desarrollo de alianzas con centros de investigación y ecosistemas de colaboración externa
- Las Soluciones de Energía, Servicios Financieros y Sanidad crecerán por encima de la media del mercado global de soluciones de Tecnologías de la Información

Las soluciones de Energía de Indra han sido implantadas en más de 140 compañías de más de 45 países y cuentan con más de 100 millones de clientes a nivel mundial

### **Creciente desplazamiento hacia tecnología Cloud**

- Desarrollo de infraestructuras (*IaaS - Infrastructure as a Service*) y plataformas de alta capacidad, velocidad y seguridad, sobre las que operarán sus soluciones de entorno *Cloud (PaaS - Platform as a Service)*

### **Apuesta por la competitividad y eficiencia a corto plazo mediante off-shore y a medio y largo plazo mediante la automatización y robotización**

- Especial impacto en servicios tales como: *BPO, IT Outsourcing, Testing...*
- Se prevé que el gasto en automatización se multiplique por cinco entre 2015 y 2020
- Se estima que la automatización puede suponer un ahorro de más del 35% en procesos *on-shore* y de más del 10% en procesos *off-shore*

# Plan Estratégico **2015-2018**

El Plan Estratégico 2015-2018 es la hoja de ruta definida para la transformación y desarrollo de la compañía. El Plan se estructura en seis líneas estratégicas

Habilitador para la implantación de la estrategia



**06. Cambio cultural con el foco en rentabilidad**

Aceleradores de crecimiento



**05. Crecimiento en nuevos negocios**

Base para el crecimiento sostenible y rentable



**02. Portafolio de productos y proyectos**

**03. Estrategia comercial**

**04. Modelo de entrega**

Necesidades a corto plazo



**01. Plan de reducción de costes y mejora en la competitividad de Indra**

El Plan Estratégico se despliega, a su vez, en un conjunto de actuaciones estructuradas en 17 proyectos y 47 iniciativas. Cada iniciativa lleva asociado un completo plan de acción, incluyendo equipo responsable, objetivos y calendario de implantación. El seguimiento del avance en la implantación del Plan se canaliza a través de la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos, que periódicamente reporta al Presidente, al Consejero Delegado y al Comité de Dirección. A continuación se describen los avances más significativos que se han materializado en 2016 en los distintos bloques del Plan Estratégico

01

## Plan de reducción de costes y **mejora de la competitividad**

El entorno de mercado, cada vez más exigente en precios, hace necesario poner el máximo foco en la competitividad y eficiencia. La naturaleza de las actividades de Indra requiere una estructura de costes muy flexible para, en algunos casos, poder adaptarse a las crecientes exigencias en precio o, en otros, poder absorber la volatilidad de la demanda. Así pues, las acciones emprendidas en este bloque van encaminadas en esta dirección:

- Se ha finalizado el proceso de reestructuración y optimización de la organización
- Se han producido significativos progresos en la reducción de los costes de producción y otros costes generales a través de, entre otras medidas, la revisión del modelo de compras de la compañía
- Se han desarrollado nuevos procedimientos para la aprobación de ofertas y el control de la ejecución de proyectos, que han permitido reducir estructuralmente el perfil de riesgo de la compañía
- Se ha completado la implantación del proyecto *Global Business Services* (GBS) que, a través de la nueva red global de Centros de Servicios Compartidos, introduce un nuevo modelo de prestación de los servicios corporativos para atender las necesidades de los negocios, facilitando la coordinación e integración de funciones y actividades y mejorando la eficiencia, la calidad y el control

02

## Porfolio de productos, proyectos, estrategia comercial y modelo de entrega: **base para el crecimiento sostenible y rentable**

En estos bloques se enmarcan las acciones orientadas a incrementar de forma estratégica la capacidad de generación de ingresos y márgenes de los negocios de Indra, y a fortalecer su posición comercial y competitiva. A tal fin, los progresos materializados persiguen el objetivo de optimizar el portafolio de productos y proyectos, enfocar la estrategia comercial hacia productos de mayor valor añadido y continuar con la gradual evolución de nuestro modelo de producción y entrega. Los progresos más significativos son:

- Una profunda reflexión sobre el mapa estratégico de producto de los distintos negocios de Indra
- Una completa revisión, transformación y puesta en valor de la oferta de servicios de la compañía
- Puesta en marcha de los planes de transformación comercial de los negocios verticales, en la línea de racionalizar el portafolio de productos y definir la mejor estrategia *go-to-market* para cada sector y geografía
- Avances en la implantación de un plan de transformación operativa global, que persigue una gestión más ordenada de las operaciones con vistas a maximizar los niveles de eficiencia operativa y disponer de herramientas para la mejora continua
- Mantenimiento de la evolución del modelo global de producción hacia un mix más competitivo, introduciendo palancas de reindustrialización y deslocalización. A su vez, se está adaptando e incorporando paulatinamente a la oferta de servicios todo el potencial que la automatización y robotización de procesos ofrecen

03

04

05

## Crecimiento en nuevos negocios: **aceleradores del crecimiento**

Al tiempo que se completa la fase de reorganización y mejora estructural de la eficiencia y se sientan las bases para un crecimiento sostenible, Indra avanza hacia el objetivo de explotar el potencial de crecimiento de los negocios de la compañía. En esta línea, en febrero de 2016 tuvo lugar el lanzamiento de Minsait, la unidad de negocio de Indra que engloba la cartera de soluciones de tecnología y consultoría en el segmento de la Transformación Digital. En este sentido, se mantiene el máximo foco y esfuerzo en la fase de despegue de Minsait que, tras el lanzamiento inicial en España, se está expandiendo a geografías clave de Indra, como México o Italia.

La ambición de crecimiento de Indra no se circunscribe a los negocios digitales, sino que se extiende al conjunto de negocios clave de la compañía.

En 2016, una vez puestas las bases de una organización saneada, eficiente y con una mejorada gestión de riesgos, Indra estaba preparada para aprovechar con garantías las oportunidades globales que sus sólidas capacidades le permiten generar y traducirlas en un crecimiento ordenado y rentable. Para ello ha estado muy atenta a posibles alianzas estratégicas que le permitieran multiplicar su llegada al mercado e incluso oportunidades de enriquecer su oferta y su base de clientes con operaciones inorgánicas, a las que no ha renunciado en la medida en que su posición financiera se ha ido estabilizando.

Por otro lado, la firme apuesta por la innovación debe mantener a la compañía en el liderazgo tecnológico de forma sólida, frente a los cambios tecnológicos disruptivos que se están produciendo, y que Indra quiere protagonizar junto a sus clientes. A tal fin, se ha lanzado un nuevo modelo de innovación abierta, orientado a ampliar de forma estratégica la capacidad de generación y captación de ideas potencialmente atractivas para la nueva oferta de la compañía (ver *Capítulo 10 Innovación*).

06

## Cambio cultural con foco en rentabilidad: **habilitador para la implantación de la estrategia**

El cambio cultural es un elemento clave en la implantación y consolidación del Plan Estratégico en su conjunto. Indra es una compañía diversa desde el punto de vista geográfico, funcional y cultural y, por ello, es una prioridad impulsar en todos los frentes una evolución de la cultura hacia los valores fundamentales para el éxito del Plan:

- Orientar más el trabajo hacia el incremento de la rentabilidad para el accionista y la generación de caja
- Impulsar una cultura de integridad, rigor y responsabilidad en la ejecución de proyectos y una adecuada valoración compartida de los riesgos (ver *Capítulo 5 Cumplimiento*)
- Apostar por reconocer los resultados y el talento de los profesionales de forma diferenciada, con planes de carrera, formación y remuneración ajustados al perfil y contribución objetiva de cada profesional (ver *Capítulo 8 Profesionales*)

# 03

## Grupos de interés

Modelo RSC

Grupos de interés

Relación con grupos de interés

Aspectos materiales

Modelo de creación de valor

Compromiso con los ODS



# Modelo de **Responsabilidad Social Corporativa**

Indra es un proyecto empresarial desarrollado con una visión a medio y largo plazo que implica un comportamiento responsable con los principales grupos de interés

Indra cuenta con un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa descentralizado en las distintas unidades de gestión e integrado a nivel corporativo, de forma que las actividades y objetivos se implementan y trabajan de forma alineada a lo largo de la organización.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tiene entre sus competencias el análisis periódico de la política, normativa interna, procedimientos y prácticas en materia de Responsabilidad Social Corporativa, así como de su grado de adaptación a las normas, recomendaciones y mejores prácticas nacionales e internacionales en este ámbito.

La Comisión propone al Consejo las modificaciones que estime oportunas en materia de Responsabilidad Social Corporativa e informa al Consejo sobre la información que la empresa hace pública en relación con esta materia.

La Dirección de Comunicación, Marca y Responsabilidad Social Corporativa es la encargada de implantar la estrategia de la empresa en esta materia y ejecutar el Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa, informando puntualmente a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

La Política de Responsabilidad Social Corporativa es el marco de referencia corporativo de Indra para garantizar un comportamiento responsable.

La visión de la Responsabilidad Social Corporativa de Indra: ser una empresa innovadora y responsable en las relaciones con sus grupos de interés

La Política de Responsabilidad Social Corporativa de Indra aprobada por el Consejo de Administración está disponible en: <http://www.indracompany.com/es/indra/responsabilidad-social-corporativa>.

El Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa es la base de la gestión de la sostenibilidad en la compañía y se revisa anualmente desde 2003, con la participación de los equipos responsables de las relaciones con cada grupo de interés de Indra.

El objetivo es potenciar la comunicación y los canales de escucha, para integrar así la opinión de los diferentes grupos de interés, en un entorno muy cambiante. El Plan establece el marco adecuado para que la Responsabilidad Social Corporativa sirva de ayuda a la innovación y esté alineada con los objetivos de negocio. A su vez, con periodicidad anual, se identifican los asuntos materiales y prácticas de actuación concretas por grupo de interés para la compañía.

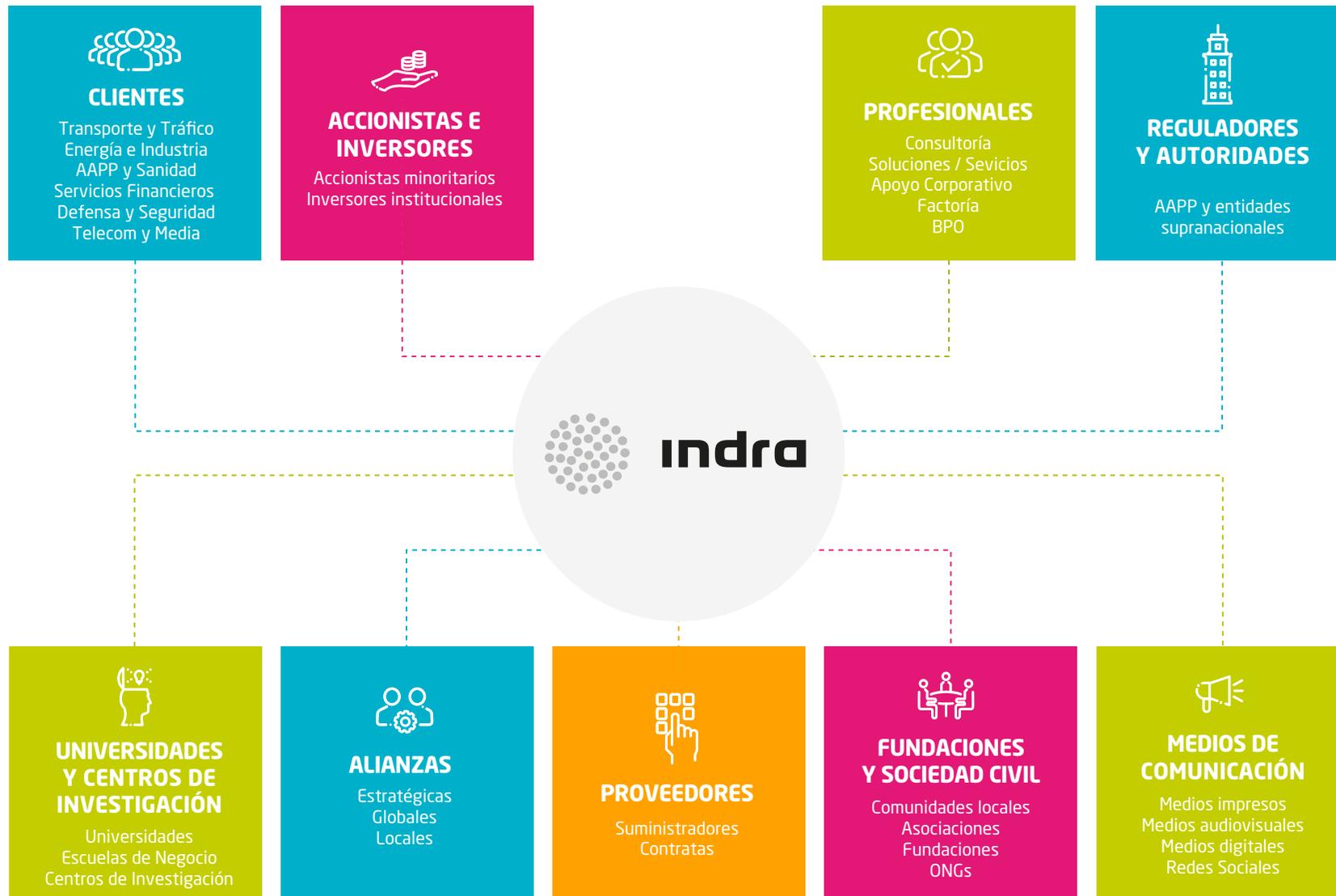
El objetivo de la Responsabilidad Social Corporativa de Indra es conseguir el desarrollo sostenible de la compañía, integrando a los

grupos de interés y contribuyendo a la creación de valor para la sociedad, a través de sus principios de actuación.

## Principios de actuación de la Responsabilidad Social Corporativa en Indra



# Grupos de interés



# Relación con **grupos de interés**

Uno de los objetivos estratégicos de la Política de Responsabilidad Social Corporativa es la colaboración y el diálogo con los grupos de interés para contribuir a la creación de valor compartido.

La relación con los grupos de interés permite a Indra identificar qué aspectos consideran más relevantes y las nuevas tendencias en el ámbito de la sostenibilidad.

En el Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa se identifican y priorizan las iniciativas encaminadas a mejorar la relación con cada uno de los grupos de interés, revisándolo periódicamente para asegurar su alineamiento con el Plan Estratégico de la compañía y con las políticas de la misma.

Las expectativas de los grupos de interés se tienen en cuenta a la hora de priorizar las iniciativas del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa.

En línea con los requisitos de la norma ISO9001:2015 en Indra se trabaja para identificar y comprender las expectativas de los grupos de interés como puntos clave para la evaluación y determinación de riesgos y oportunidades para la compañía.

## Los valores que rigen la comunicación con los grupos de interés son



**Transparencia**



**Responsabilidad**



**Fluidez**

## CANALES DE COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Indra mantiene a disposición de sus grupos de interés diversos canales de comunicación, participación y diálogo que se revisan y actualizan de manera continua

Grupo de Interés	Compromiso	Mecanismos de comunicación	Indicadores clave
 <p>CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo e innovación</li> <li>Gestión eficiente</li> <li>Calidad</li> <li>Seguridad y privacidad de la información</li> <li>Ética y transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webs de Indra y Minsait</li> <li>Stands en ferias sectoriales</li> <li>Relación directa a través de responsables de cuentas</li> <li>Gestión de quejas y reclamaciones</li> <li>Encuesta de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del cliente</li> <li>Información de clientes desvelada accidentalmente</li> <li>Número de reclamaciones de pérdida de información y brechas de privacidad de los clientes</li> </ul>
 <p>ACCIONISTAS E INVERSORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de valor</li> <li>Buen gobierno y control de riesgos</li> <li>Diálogo fluido y transparente</li> <li>Igualdad de trato y no discriminación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina del accionista</li> <li>Correo electrónico de accionistas/inversores</li> <li>Página web: Accionistas</li> <li>Revista del Accionista</li> <li>Roadshows y reuniones one-to-one</li> <li>Informes y conference calls de resultados (trimestral)</li> <li>(*) Ver política de relación con inversores disponible en <a href="http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas">http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones con inversores institucionales</li> <li>Número de consultas telefónicas atendidas</li> <li>Número de reuniones one-to-one</li> <li>Número de visitas a la Revista del Accionista</li> </ul>
 <p>PROFESIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo profesional y reconocimiento</li> <li>Igualdad de oportunidades</li> <li>Conciliación de la vida personal y profesional</li> <li>Garantía de seguridad y salud laboral</li> <li>Libre asociación</li> <li>Comportamiento ético y responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación interna, portal corporativo indraweb</li> <li>Diálogo con los representantes de los trabajadores</li> <li>Plan de Bienvenida</li> <li>Entrevista de evaluación</li> <li>Canal Directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de comunicaciones canal directo</li> <li>Número de visitas a la intranet corporativa</li> </ul>
 <p>REGULADORES Y AUTORIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento normativo</li> <li>Soluciones innovadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo a través de asociaciones profesionales</li> <li>Encuentros institucionales</li> <li>Reuniones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia en asociaciones sectoriales</li> </ul>

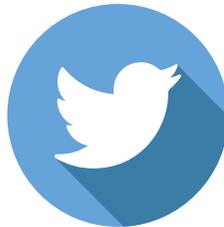
Grupo de Interés	Compromiso	Mecanismos de comunicación	Indicadores clave
 <p>UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>Colaboración para generar beneficios mutuos Intercambio de conocimiento Atracción de talento</p>	<p>Convenios de colaboración</p>	<p>Inversión en I+D+i Número de convenios</p>
 <p>ALIANZAS</p>	<p>Colaboración para generar beneficios mutuos y apoyar el crecimiento internacional</p>	<p>Definición de modelos de gobierno para las principales alianzas</p>	<p>Volumen de negocio Acuerdos globales</p>
 <p>PROVEEDORES</p>	<p>Cumplimiento del Código Ético Cumplimiento de compromisos contractuales</p>	<p>Negociaciones y relaciones contractuales Encuestas Portal del proveedor</p>	<p>Porcentaje de compras a proveedores locales</p>
 <p>FUNDACIONES Y SOCIEDAD CIVIL</p>	<p>Actuación empresarial ética Protección del medio ambiente</p>	<p>Colaboración con fundaciones (ver Acción Social)</p>	<p>Inversión en Acción Social Número de reclamaciones ambientales</p>
 <p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Transparencia en la información</p>	<p>Webs de Indra y Minsait Salas de prensa Notas de prensa Contactos periódicos Atención telefónica o presencial Contactos con directivos Asistencia a actos con la presencia de medios Redes sociales Infografías Vídeos Informes corporativos</p>	<p>Visitas a Salas de Prensa Descargas Número de notas de prensa Impactos en medios</p>

# Presencia en web y **redes sociales**

Minsait cuenta con sus propios canales en redes sociales. Más de 900 contenidos fueron publicados en 2016 y se registraron unas 30.000 interacciones con los usuarios. La unidad de negocio ya supera los 26.000 seguidores en redes (Twitter, LinkedIn, Youtube y Slideshare).

En las comunicaciones realizadas desde los perfiles corporativos globales de Indra y Minsait en redes sociales se alterna el uso del inglés y del español.

**minsait**  
by Indra



www.indracompany.com recibió

**2.903.526** visitas durante 2016

+ de **300.000** seguidores  
repartidos en diferentes redes sociales

+ de **2.000** contenidos  
corporativos fueron publicados en las redes en 2016

+ de **50M** usuarios  
nuevos en 2016

# Aspectos materiales

Desde el año 2007, Indra revisa los aspectos relevantes en Responsabilidad Social Corporativa que deben marcar su estrategia y la elaboración del Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa. En este proceso continuo, se tienen en cuenta el conjunto de asuntos clave para las actividades de Indra en los ámbitos económico, social y ambiental, considerando asimismo su impacto a lo largo de la cadena de valor de la compañía.

En Indra se considera fundamental que la materialidad esté alineada con la estrategia de la compañía y con las expectativas de los grupos de interés en relación con la Responsabilidad Social Corporativa. De esta manera, se tienen en cuenta los requerimientos de cada uno de estos grupos y se definen unos objetivos comunes orientados a detectar oportunidades para reforzar nuestro posicionamiento y la confianza de nuestros clientes.

## Fases del Análisis de la Materialidad

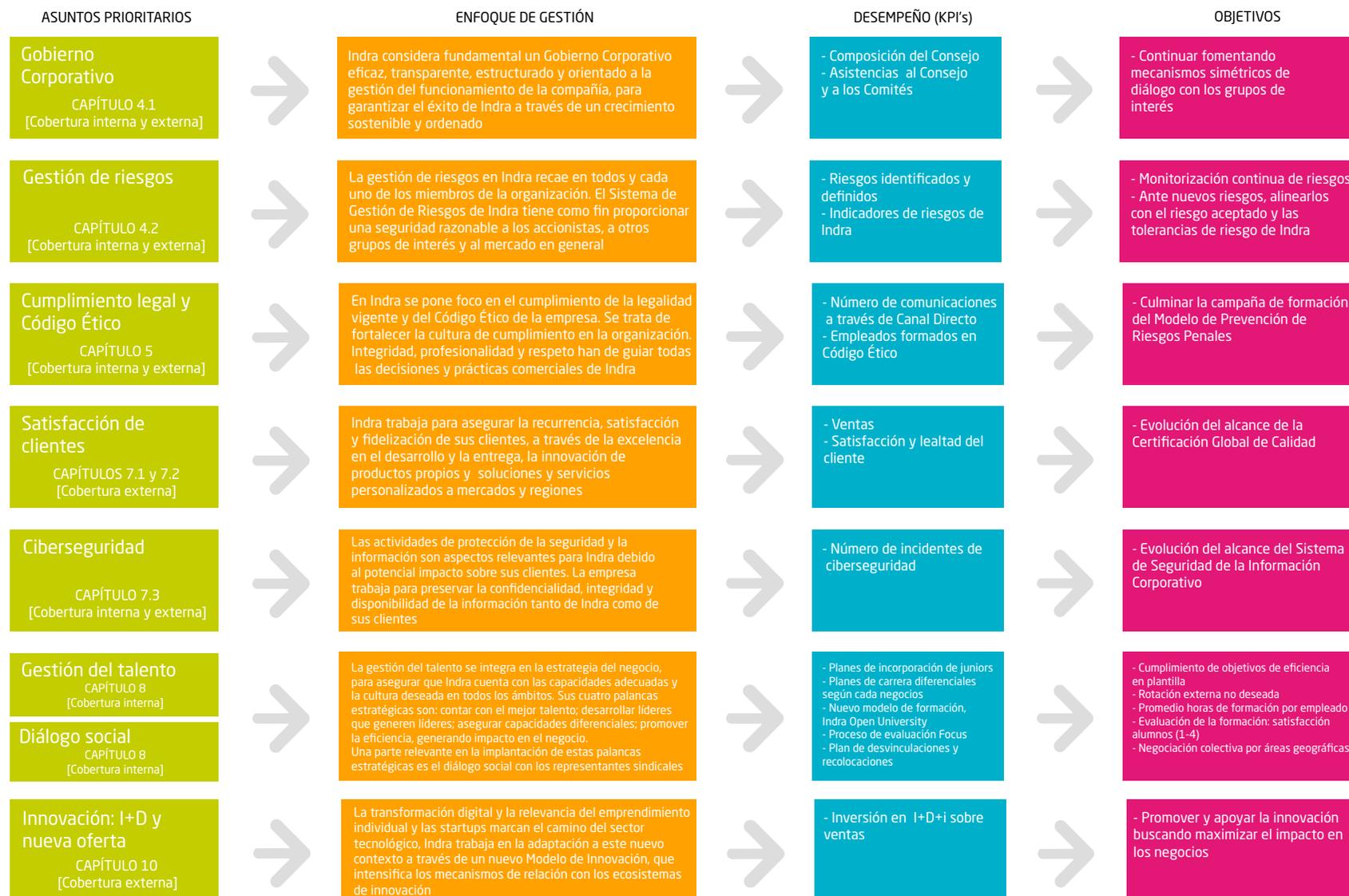


El análisis de materialidad de 2016 de Indra ha dado como resultado asuntos de gran relevancia para la empresa, en torno a los cuales gira el presente Informe de Responsabilidad Social Corporativa. Por ello, se proporciona información específica acerca del desempeño de la compañía respecto a estos asuntos a lo largo del ejercicio.



(\*) Asuntos prioritarios incorporados en 2016

A lo largo del presente Informe de Responsabilidad Social Corporativa Indra da respuesta a los ocho asuntos identificados como prioritarios.



# Modelo de creación de valor

## RECURSOS



## GOBIERNO CORPORATIVO



## RESULTADOS

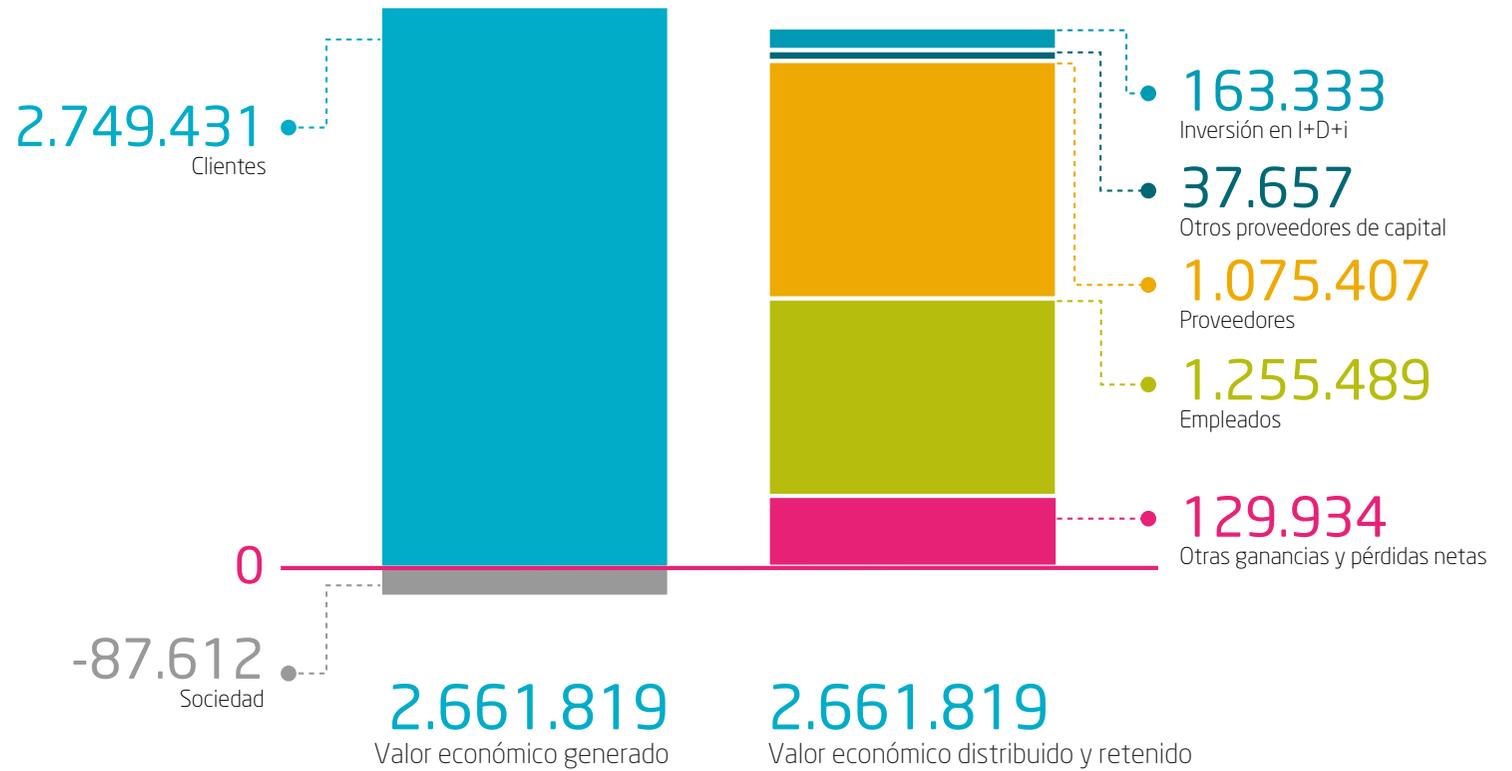


## IMPACTOS



La contribución de Indra en las comunidades en las que está presente ascendió a 2.661 millones de euros en el ejercicio 2016. Estos datos sobre creación y distribución económica proporcionan indicaciones básicas sobre cómo Indra crea valor para sus grupos de interés.

### Valor económico generado, retenido y distribuido (en miles de euros)



# Compromiso con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible inspiran y ayudan a entender cómo Indra contribuye a la transformación de la sociedad a través de su oferta

## Principales Objetivos de Desarrollo Sostenible para Indra



Indra contribuye a los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS) principalmente a través de la propia oferta de negocio de la compañía y también a través de las políticas corporativas de diversidad e inclusión, promoviendo la igualdad de género y la innovación en ámbitos relacionados con las metas de los ODS.

La tecnología y la transformación digital son clave para alcanzar las metas planteadas por la ONU. Los productos y soluciones de Indra son transversales a los ODS y dan respuesta a los retos planteados en diferentes ámbitos, poniendo tecnología e innovación al servicio de las prioridades identificadas por Naciones Unidas.

Para conocer cómo Indra contribuye, a través de su oferta y con su innovación, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se recomienda ver:

- *Capítulo 10 Innovación*; relación entre proyectos de I+D de Indra y los ODS
- *Capítulo 11 Contribución al entorno*; impacto de la oferta de Indra en los ODS con carácter social y medioambiental

Indra también se rige a nivel corporativo por criterios alineados con otros Objetivos de Desarrollo Sostenible como son los relativos a la Igualdad de Género (ODS5), el Trabajo Decente y el Crecimiento Económico (ODS8), la Reducción de Desigualdades (ODS10) y las Alianzas para lograr los Objetivos (ODS17).

# 04

## Gobierno Corporativo y Riesgos

Modelo de gobierno

Gestión de riesgos



***“Indra es hoy una compañía más fuerte y con mejores mecanismos de gobierno, control y gestión de riesgos”***

Fernando Abril-Martorell  
Presidente de Indra

Junta General Extraordinaria de Accionistas febrero 2017

# Modelo de Gobierno

La existencia de un sistema de Gobierno Corporativo eficaz, transparente, estructurado y orientado a la gestión del funcionamiento de la compañía, resulta fundamental para garantizar el éxito de Indra a través de un crecimiento sostenible y ordenado.

El Modelo de Gobierno de Indra está sólidamente articulado en los principios, normativa interna, códigos y políticas corporativas, que constituyen la guía para que todos los aspectos relacionados con el negocio se desarrollen adecuadamente, conforme a normativas, estándares y mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de Gobierno Corporativo.

## Principios del Modelo de Gobierno Corporativo de Indra



### Eficiencia

Garantiza la composición del órgano de administración, aplicar medidas para actuar con propósito e independencia, con el fin del interés social, el de los accionistas y la sostenibilidad de Indra



### Equidad

Fomentar el diálogo con accionistas, inversores y demás grupos de interés y trato por igual



### Respeto de los derechos

Implantar medidas para promover la participación informada de los accionistas y el ejercicio de sus derechos



### Cumplimiento responsable de los gestores

Supervisión activa, responsabilidades concretas e indelegables. Evaluación del cumplimiento y ejercicio  
Diseño de la estrategia de Indra, supervisión de actividades desarrolladas por ejecutivos  
Vínculo con accionistas



### Transparencia

Facilitar la información para que el mercado siga la evolución de la empresa  
Compromiso de diálogo con todos los grupos de interés

El sistema de Gobierno Corporativo de Indra es, además, una herramienta para sustentar un control y gestión de riesgos adecuados

### Normativa interna, códigos y políticas corporativas de la compañía

[Reglamento interno de conducta en materias relativas a los Mercados de Valores](#)

[Estatutos de Indra Sistemas S.A.](#)

[Código Ético y de Cumplimiento Legal](#)

[Reglamento del Consejo de Administración](#)

[Política de comunicación con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto](#)

[Política de Remuneraciones de los Consejeros](#)

[Reglamento de la Junta General](#)

[Política de Responsabilidad Social Corporativa](#)

[Política de Selección de Consejeros](#)

Indra incluye en su modelo de gestión la normativa y las recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo vigentes, destacando el elevado cumplimiento (89%) de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. En concreto, Indra cumple con todas las recomendaciones que le son aplicables excepto una, explicando en su [Informe Anual de Gobierno Corporativo](#) el motivo (apartado G)

## ÓRGANOS DE GOBIERNO DE INDRA

El Consejo de Administración y sus Comisiones, junto con el Comité de Dirección, son los órganos de Gobierno de Indra. Las funciones del Consejo y sus Comisiones se recogen en el Reglamento del Consejo que desarrolla las previsiones del Estatuto al respecto.

### Consejo de Administración

El Consejo centra sus actuaciones en la función general de supervisión y de control de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección, en quienes delega la gestión ordinaria de la empresa, verificando que actúan conforme a las estrategias aprobadas y conforme a los objetivos marcados.

En concreto, el artículo 26 de los [Estatutos Sociales](#), confiere al Consejo las más amplias facultades para administrar, gestionar y representar a la empresa en todos los asuntos concernientes a su giro o tráfico, observando en todo caso los principios de buena fe y paridad de trato de los accionistas.

En los artículos 21, 22 y 26 de los Estatutos Sociales y los Capítulos II, III y X del Reglamento del Consejo se regulan: funciones del Consejo, criterios de actuación, composición cualitativa y

cuantitativa, clases de consejeros y deberes del consejero.

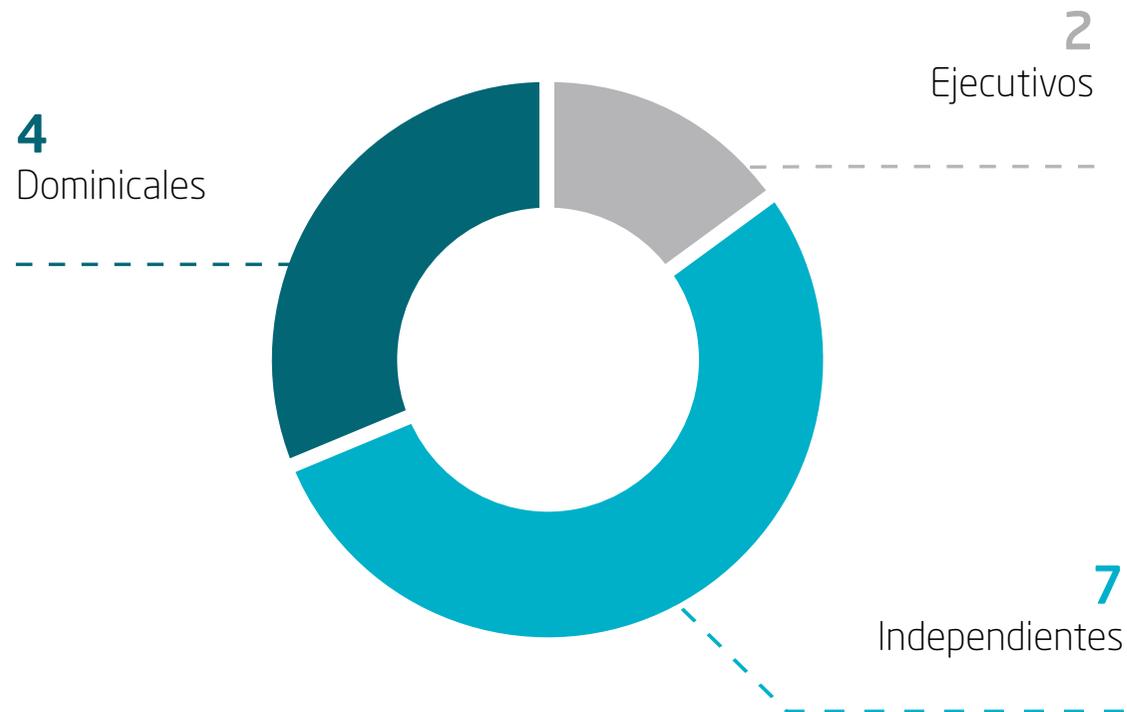
El tamaño del Consejo (13 miembros) es acorde con las necesidades de la empresa y su composición refleja diversidad de conocimientos

y género, así como la experiencia necesaria para desempeñar su función con eficacia, objetividad e independencia.

La proporción entre consejeros independientes y dominicales se mantiene plenamente

adecuada y cumple con lo establecido en el Reglamento del Consejo (artículos 8 y 9) y con las Recomendaciones de Gobierno Corporativo y estándares internacionales en esta materia.

### Consejo de Administración



El Consejo revisa la composición de los Órganos de Gobierno de manera periódica para mantener la estructura más conveniente para los intereses de Indra

Nombre	Categoría	Consejo	Comisión Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo	Comisión Ejecutiva (*)
<a href="#">Fernando Abril-Martorell Hernández</a>	Ejecutivo	✓			✓
<a href="#">Daniel García-Pita Pemán</a>	Independiente	✓		✓	✓
<a href="#">Javier de Andrés González</a>	Ejecutivo	✓			✓
<a href="#">Isabel Aguilera Navarro</a>	Independiente	✓		✓	
<a href="#">Juan Carlos Aparicio Pérez</a>	Dominical	✓	✓		
<a href="#">Luis Lada Díaz</a>	Independiente	✓	✓		
<a href="#">Juan March de la Lastra</a>	Dominical	✓			✓
<a href="#">Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquin</a>	Dominical	✓	✓	✓	
<a href="#">Adolfo Menéndez Menéndez</a>	Dominical	✓		✓	✓
<a href="#">Enrique de Leyva Pérez</a>	Independiente	✓	✓		✓
<a href="#">Rosa Sugrañes Arimay</a>	Independiente	✓		✓	
<a href="#">Alberto Terol Esteban</a>	Independiente	✓	✓		✓
<a href="#">Ignacio Santillana del Barrio</a>	Independiente	✓	✓		✓

(\*) Nota: La Comisión Ejecutiva se forma en 2016 en sustitución de la Comisión de Estrategia

El [Reglamento del Consejo](#) sigue la normativa vigente, las recomendaciones y las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo tanto nacionales como internacionales para establecer el deber de dedicación, fijando un número máximo de consejos de sociedades a los que pueden pertenecer los miembros del Consejo, que difiere según se trate de consejeros ejecutivos (dos consejos adicionales) a no ejecutivos (cuatro consejos adicionales). También desarrolla las obligaciones específicas de los consejeros, tal y como establece su artículo primero, y el tratamiento de los conflictos de interés y la prohibición de competir.

Los consejeros tienen el deber de asistir personalmente a las sesiones que se celebren, procurando que las inasistencias se reduzcan a los casos indispensables. En caso de que un consejero no pueda asistir a una sesión, procurará otorgar su representación, que se conferirá preferentemente con instrucciones de voto. En el caso de consejeros no ejecutivos, la representación habrá de conferirse a favor de otro consejero no ejecutivo.

### **Comisión de Auditoría y Cumplimiento**

Indra dispone desde 1999 de una Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Sus competencias, composición y normas de funcionamiento están reguladas por el Reglamento del Consejo. La actividad de la Comisión se recoge en la Memoria Anual de Actividades que se pone a disposición de los accionistas con ocasión de la Junta <http://www.indracompany.com/es/accionistas/memoria-anual-comision-auditoria>.

### **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo**

Las competencias, composición y normas de funcionamiento de esta Comisión están reguladas por el Reglamento del Consejo. La actividad de la Comisión se recoge en la Memoria Anual de Actividades que se pone a disposición de los accionistas con ocasión de la Junta <http://www.indracompany.com/es/accionistas/memoria-anual-comision-nombramientos-retribuciones-gobierno-corporativo>.

### **Comisión Ejecutiva**

La Comisión Ejecutiva está compuesta por ocho miembros (el artículo 17 del Reglamento del Consejo establece que estará compuesta por el número de consejeros que en cada caso determine el Consejo, con un mínimo de cuatro y un máximo de nueve). De los ocho miembros, cuatro son consejeros independientes.

La Comisión Ejecutiva tiene delegadas todas las facultades del Consejo, salvo las indelegables de acuerdo con la Ley (artículos 529 ter y 249 bis), los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo.

Durante el ejercicio 2016 la Comisión Ejecutiva se ha reunido en dos ocasiones y ha tratado, entre otros temas, el análisis de asuntos operativos de la compañía, el análisis de la información económico-financiera y el seguimiento de los asuntos más relevantes informados en el Consejo.

### **Actividades de los órganos de gobierno en el ejercicio 2016**

En el [Informe Anual sobre Gobierno Corporativo](#) se facilita la información relativa al Gobierno Corporativo de Indra y actividades de sus órganos de gobierno. El grado de asistencia de los consejeros a las sesiones del Consejo y sus Comisiones es muy elevado. En 2016 el Consejo ha celebrado un total de 12 sesiones y ha contado con una asistencia del 94%. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento celebró 15 sesiones con una asistencia del 97% y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo 12 sesiones con una asistencia del 92%.

### **Evaluación del Consejo**

De acuerdo con el artículo 13 del Reglamento, partiendo del informe que elabore la Comisión, el Consejo lleva a cabo una evaluación anual de su propio funcionamiento y de la calidad de sus trabajos, así como de los de cada una de sus Comisiones. Cada uno de estos órganos realiza su propia evaluación y elabora una Memoria sobre sus actividades y actuaciones durante el ejercicio, de la que se da cuenta al Consejo. En el presente ejercicio se harán públicas las Memorias de Actividades 2016 de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, junto con el resto de información puesta a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la Junta General Ordinaria.

Durante 2016 se llevó a cabo la evaluación correspondiente al ejercicio 2015, a través del procedimiento interno habitual, similar al realizado en años previos, consistente en la cumplimentación individual por cada consejero de un cuestionario acerca de la estructura, composición y funcionamiento del Consejo y sus Comisiones.

Por otra parte, el Consejo efectúa una evaluación anual de la labor del Presidente del Consejo en su condición de tal y, separadamente, en su condición de primer ejecutivo, en caso de que lo sea.

## PRINCIPALES POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE INDRA

### Política de Remuneraciones de los Consejeros

La Política de Remuneraciones de los Consejeros está adaptada a los estándares internacionales y a las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, según las recomendaciones 56 a 64 de dicho Código. Dicha política fue aprobada por la Junta General de Accionistas de junio de 2015 y tiene un periodo de vigencia de tres años.

En cumplimiento de lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital, la retribución del Consejo es revisada periódicamente para que guarde una proporción razonable con el tamaño de la compañía, su situación económica y los estándares de mercado de empresas comparables.

El Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros se encuentra disponible públicamente en la página web corporativa <http://www.indracompany.com/es/accionistas/informe-anual-politica-retributiva>.

### Política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto (*Proxy advisors*)

Uno de los objetivos de la política del Gobierno Corporativo de la compañía es fomentar mecanismos simétricos de diálogo con accionistas, inversores y demás grupos de interés.

A estos efectos, el Consejo ha aprobado una política de comunicación con accionistas y asesores de voto que es pública y se puede consultar en la página web corporativa <http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas>.

### Política de Selección de Consejeros

El Consejo dispone de una Política de Selección de Consejeros que forma parte de las Normas de Gobierno Corporativo de la empresa. La Política de Selección asegura que las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo y que recaiga en candidatos que reúnan las aptitudes necesarias. En 2016 la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativa tuvo un papel clave en los procesos de selección de los

Consejeros, verificando que los mismos sean hechos adecuadamente y que cumplan con los objetivos fijados en la política en materia de diversidad de género que se analizará en este Informe.

El Consejo ha aprobado en 2016 un criterio por el que solo se podrá proponer la reelección de un consejero independiente en dos ocasiones

Este criterio consiste en no proponer a la Junta General de Accionistas la reelección de ningún consejero independiente que haya desempeñado el cargo durante tres mandatos estatutarios (de tres años cada uno de ellos), por lo que sólo se podría proponer la reelección de un consejero independiente en dos ocasiones.

Este criterio tiene en cuenta las políticas de renovación gradual del Consejo que siguen parte de los inversores internacionales y *proxy advisors* y se aplicará por primera vez en la Junta Ordinaria que se celebrará en junio de 2017.

### Política de Responsabilidad Social Corporativa

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y de Gobierno Corporativo realiza el análisis de la política y prácticas de Indra en materia de Responsabilidad Social Corporativa, así

como de su grado de adaptación a las normas, recomendaciones y mejores prácticas nacionales e internacionales en este ámbito.

La política vigente está aprobada por el Consejo de Administración e incluye los principios y compromisos que Indra asume de forma voluntaria en su relación con los distintos grupos de interés.

## TRATAMIENTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

La normativa interna de Indra establece que el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo han de velar por que se apliquen criterios y políticas orientados a que exista diversidad de género en el Consejo.

La actual Política de Selección de Consejeros promueve como objetivo que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

# Gestión de riesgos

El Sistema de Gestión de Riesgos en Indra es un proceso impulsado por el Consejo de Administración y la Alta Dirección, cuya responsabilidad recae en todos y cada uno de los miembros de la organización, que tiene como fin proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos establecidos, aportando valor y un nivel de garantías adecuado a los accionistas, a otros grupos de interés y al mercado en general.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento supervisa la eficacia del Sistema de Gestión de Riesgos, reportando puntualmente al Consejo de Administración las conclusiones obtenidas en las revisiones efectuadas, y eleva las propuestas y recomendaciones que estima necesarias.

En el primer trimestre de 2016 el Consejo de Administración revisó la actualización de la Política de Control y Gestión de Riesgos de la compañía, aprobándola en los términos propuestos por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Sistema de Gestión de Riesgos en Indra se basa en la gestión por unidades de negocio, procesos, geografías y áreas corporativas, siendo un elemento integral de los procesos de toma de decisiones de Indra. Es un proceso continuo y multidireccional de identificación, valoración y gestión de riesgos a través del seguimiento de las actividades de control y planes de acción definidos.



En 2016 el catálogo de riesgos de Indra estaba compuesto por un total de 87 riesgos, identificados y definidos a través del análisis del entorno económico, operativo, laboral, social, etc, y de la identificación de posibles eventos potenciales.

Los riesgos están clasificados en las categorías de: externos, financieros, operativos y de cumplimiento.

El proceso de valoración de riesgos se realiza cualitativamente en función de la probabilidad de ocurrencia y del impacto establecido en las escalas de valoración definidas.

La valoración de cada uno de los riesgos la realizan una o varias direcciones de la compañía, tanto a nivel corporativo, como de mercados globales y/o geografías.

Según el modelo de consolidación establecido, se obtiene la matriz de valoración de riesgos y su representación gráfica en el mapa de riesgos de Indra, definido en cuatro niveles de riesgo: crítico, alto, medio y bajo.

La Política de Control y Gestión de Riesgos de Indra está dirigida a lograr un perfil de riesgo moderado, a través de una gestión adecuada. Es por ello que una vez obtenido el mapa de

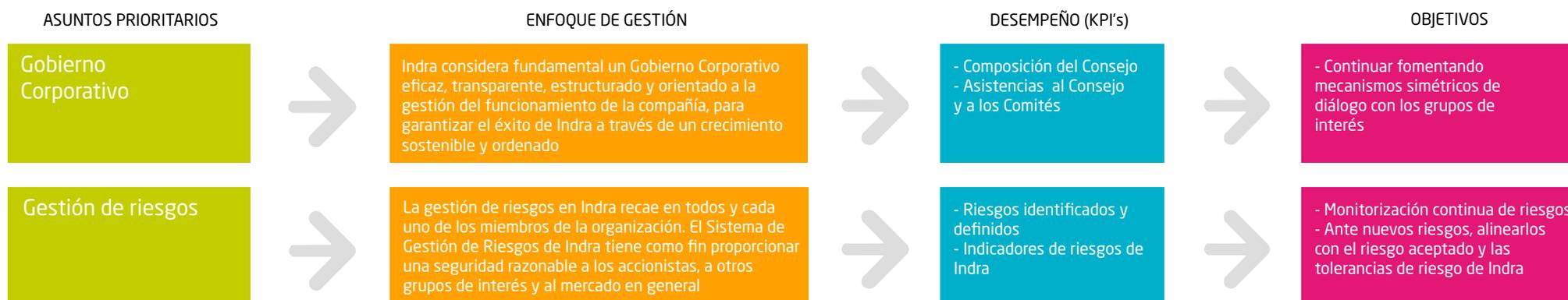
riesgos y analizado el resultado de los mismos, los propietarios de los riesgos definen la estrategia de respuesta a seguir para cada uno de ellos.

Aquellos riesgos que estén fuera de los niveles de tolerancia establecidos serán objeto de actuaciones para alcanzar nuevamente los niveles deseables.

Como información de seguimiento y monitorización continua de los riesgos, Indra tiene implantados en su Sistema de Gestión de Riesgos numerosos indicadores vinculados (KRI's).

Indra cuenta con herramientas de soporte y automatización que favorecen el proceso continuo de identificación, evaluación y seguimiento de riesgos.

Se puede encontrar más información sobre gestión de riesgos en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (apartados E y F), disponible en la página web corporativa <http://www.indracompany.com/es/accionistas/informe-anual-gobierno-corporativo>, así como en la página web de la CNMV [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es).



# 05

## Cumplimiento

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

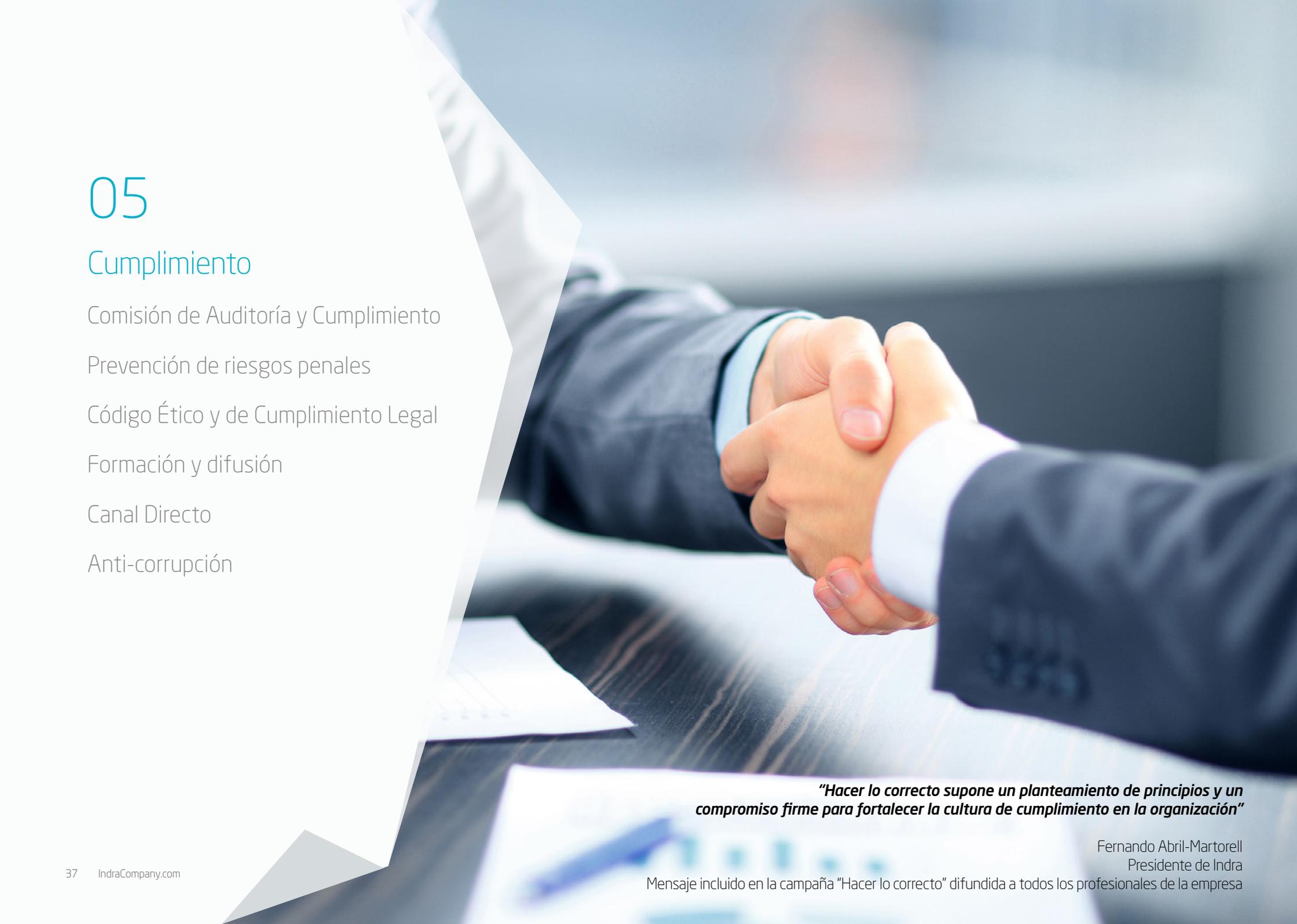
Prevención de riesgos penales

Código Ético y de Cumplimiento Legal

Formación y difusión

Canal Directo

Anti-corrupción



***“Hacer lo correcto supone un planteamiento de principios y un compromiso firme para fortalecer la cultura de cumplimiento en la organización”***

Fernando Abril-Martorell  
Presidente de Indra

Mensaje incluido en la campaña “Hacer lo correcto” difundida a todos los profesionales de la empresa

# Comisión de Auditoría y Cumplimiento

En el Modelo de Prevención de Riesgos Penales global de Indra, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC) y la Unidad de Cumplimiento (creada en 2011) supervisan el Modelo de Prevención de Riesgos Penales de la empresa.

En abril de 2015, la Unidad de Cumplimiento (hasta entonces dependiente de la Secretaría General) pasa a depender exclusivamente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo para garantizar su independencia.

La CAC es el órgano de control del Modelo de Prevención de Riesgos Penales a nivel global y la Unidad de Cumplimiento es el área encargada de ejecutar, a nivel global, las decisiones de la CAC, de quien depende y a quien reporta única y exclusivamente.

La Unidad de Cumplimiento cuenta con el soporte y la colaboración de distintas unidades de la empresa para cumplir los objetivos del Modelo de Prevención de Riesgos Penales y, especialmente, para el desarrollo de investigaciones concretas que se producen como consecuencia de las comunicaciones recibidas en el Canal Directo.

Además, con periodicidad anual la Unidad de Cumplimiento realiza actividades relacionadas con la valoración de riesgos penales para la integración de los mismos en el mapa de riesgos global de la empresa y con la actualización y evaluación de los controles penales.

# Prevención de riesgos penales

Adicionalmente y coincidiendo con las modificaciones normativas introducidas en España durante 2015 en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas, en 2015 y en 2016 se ha actualizado el Modelo de Prevención de Riesgos Penales global de Indra. Este proceso ha culminado en 2016 con la actualización de dicho Modelo en todas las filiales internacionales. La actualización ha sido validada por dos firmas de abogados externas.

La actualización del Modelo a nivel internacional en 2016 ha supuesto, entre otros, la identificación de riesgos penales (y otros asimilables a los penales) en las filiales relevantes, la elaboración del Manual de Prevención de Riesgos Penales de las mismas y la actualización y adaptación del Código Ético y de Cumplimiento Legal, el cual es de aplicación a todos los profesionales y colaboradores de Indra.

Un refuerzo a la cultura corporativa de cumplimiento y una adaptación a un contexto internacional cada vez más exigente



# Código Ético y de Cumplimiento Legal

La última actualización del Código Ético y de Cumplimiento Legal fue aprobada por el Consejo de Administración en diciembre de 2015. Dicho Código Ético brinda un marco de referencia infranqueable para sus administradores, directivos, empleados, representantes, proveedores y otros terceros que presten servicios para Indra o que, de cualquier forma, actúen por cuenta de Indra, con independencia, todos ellos, del territorio en que desarrollen su actividad.

La integridad, la profesionalidad y el respeto deben servir de guía para todas las decisiones y prácticas comerciales de Indra

El Código Ético y de Cumplimiento Legal refleja el compromiso de la empresa con el respeto a la Declaración Internacional de Derechos Humanos, a los principios relativos a los derechos establecidos en la Declaración de la Organización

Internacional del Trabajo y a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

El Código Ético y de Cumplimiento Legal está disponible en <http://www.indracompany.com/es/indra/codigo-etico-cumplimiento-legal>

# Formación y difusión

Durante 2016 se llevó a cabo en España la campaña "Hacer lo correcto", con el objetivo de dar a conocer el Modelo de Prevención de Riesgos Penales de la empresa así como el Código Ético y de Cumplimiento Legal actualizado a través de sesiones de formación presencial y online.

En octubre de 2016 el 90% de empleados en España habían realizado el curso de Código Ético y Cumplimiento Legal.

Durante el ejercicio 2017 está previsto extender la formación del Modelo de Prevención de Riesgos Penales a las filiales internacionales a través de sesiones formativas presenciales y online. El objetivo es finalizar la campaña a mediados de 2017 con un porcentaje satisfactorio de profesionales formados similar al de España.

Adicionalmente y en numerosos discursos internos y comunicaciones corporativas, los miembros de la Alta Dirección de Indra han incidido en trasladar a los profesionales de la compañía la importancia del desarrollo de una cultura de cumplimiento.

## PRINCIPIOS CORPORATIVOS QUE RIGEN EL CÓDIGO ÉTICO



# Canal Directo

El Código Ético y el Manual de Prevención de Riesgos Penales establecen las pautas de funcionamiento del Canal Directo ([canaldirecto@indra.es](mailto:canaldirecto@indra.es)). A dicho Canal tienen acceso, directa y exclusivamente, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Indra y la Unidad de Cumplimiento.

El Canal Directo constituye el mecanismo confidencial que la empresa pone a disposición de todos los profesionales de Indra y otros colaboradores para comunicar cualquier duda sobre la interpretación y aplicación del Código Ético y su normativa de desarrollo y de cualquier comportamiento ilícito o cualquier irregularidad o infracción detectada en relación con dicho Código y su normativa.

Estas comunicaciones pueden ir dirigidas directamente al Canal Directo o pueden recibirse por otros medios.

Respecto a la comunicación de irregularidades, la Unidad de Cumplimiento, tras las averiguaciones oportunas, informa a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento proponiendo, en su caso, las medidas de carácter disciplinario pertinentes u otras medidas a adoptar; las medidas disciplinarias son adoptadas con la correspondiente intervención de la Unidad de Recursos Humanos.

En 2016 se han recibido 103 comunicaciones a nivel global que han sido debidamente atendidas por la Unidad de Cumplimiento, tramitándose los oportunos expedientes en el caso de las 46 denuncias recibidas.

El aumento del número de comunicaciones respecto a las 71 recibidas en 2015 demuestra la creciente confianza de los profesionales de Indra en los mecanismos de cumplimiento de la compañía, directamente relacionados con el cambio cultural impulsado en Indra.

## Comunicaciones en el Canal Directo en 2016



# Anti-corrupción

Indra rechaza la corrupción y cualquier práctica ilegal y adopta el máximo esfuerzo y compromiso para cumplir con la legalidad.

El Código Ético y de Cumplimiento Legal de la empresa define qué se entiende por corrupción y soborno.

Asimismo, establece normas de conducta y procedimientos internos, entre otros, los relativos a la contratación de consultores comerciales, la realización de cortesía empresarial y la solicitud de donaciones y patrocinios, que sirven de guía para evitar que se cometan de manera directa o indirecta prácticas ilegales, bien sea por profesionales de Indra o por terceros colaboradores.

Finalmente, respecto al riesgo de corrupción y al soborno, el Modelo de Prevención de Riesgos Penales de Indra establece determinados controles que se ejecutan periódicamente en las distintas áreas de la empresa con la finalidad de mitigar dichos riesgos.

Estos controles se encuentran desarrollados a través de múltiples políticas y procedimientos internos.

## ASUNTOS PRIORITARIOS

Cumplimiento legal y Código Ético



## ENFOQUE DE GESTIÓN

En Indra se pone foco en el cumplimiento de la legalidad vigente y del Código Ético de la empresa. Se trata de fortalecer la cultura de cumplimiento en la organización. Integridad, profesionalidad y respeto han de guiar todas las decisiones y prácticas comerciales de Indra



## DESEMPEÑO (KPI's)

- Número de comunicaciones a través de Canal Directo
- Empleados formados en Código Ético



## OBJETIVOS

- Culminar la campaña de formación del Modelo de Prevención de Riesgos Penales

# 06

## Accionistas e inversores

Modelo de relación

Estructura de la propiedad

Índices de sostenibilidad

Estructura accionarial

Indicadores bursátiles

***“Estamos enfocados en nuestras fortalezas estratégicas, en nuestros productos y activos tecnológicos diferenciales, con un profundo plan de transformación operativa en marcha y, con un mejor alineamiento con los requerimientos y expectativas de accionistas e inversores”***

Fernando Abril-Martorell  
Presidente de Indra

Junta General Extraordinaria de Accionistas febrero 2017

# Modelo de **relación**

Indra considera que las relaciones con los accionistas constituyen uno de los ámbitos de actuación más significativos de su responsabilidad como empresa cotizada.

Durante el año 2016 Indra ha continuado con su política activa de comunicación con accionistas e inversores con el fin de asegurar la mayor transparencia e información a los mercados financieros. Como viene ocurriendo desde varios años atrás, la empresa ha realizado numerosas presentaciones, tanto a inversores institucionales como a analistas, en España y otros países de Europa, así como en EEUU. El número de inversores atendidos a lo largo del año fueron 405.

Indra ha continuado con la mejora de la comunicación con sus inversores y analistas y ha seguido realizando *Conference Calls* coincidiendo

con cada publicación trimestral de resultados. En 2016 se realizaron *Conference Calls* en formato "Webcast", a través del cual los inversores y analistas pudieran seguir las presentaciones.

Más transparencia: *Conference Calls* de resultados trimestrales y *webcast* para mejorar la comunicación con inversores y analistas

A 31 de diciembre de 2016, el consenso de recomendaciones de los 26 analistas que cubren la empresa ha mejorado respecto al año anterior. Como ejemplo, el porcentaje de recomendaciones positivas de analistas ha pasado del 35% de 2015 al 50% en 2016.

A fin de dar respuesta a todas las cuestiones y necesidades de información de nuestros accionistas, Indra cuenta con un departamento específico, la Oficina del Accionista (teléfono 91 480 98 00, accionistas@indracompany.com). El año 2016, este teléfono ha respondido a 1.156 consultas, referidas a los más diversos temas relacionados con el negocio de la empresa, las perspectivas de crecimiento, el dividendo, la Junta de Accionistas, la cotización, etc.

La Revista del Accionista sigue posicionándose como medio de comunicación dirigido especialmente a los accionistas minoristas. Indra ha continuado con la digitalización y envío online de la misma como medida para minimizar el impacto medioambiental.

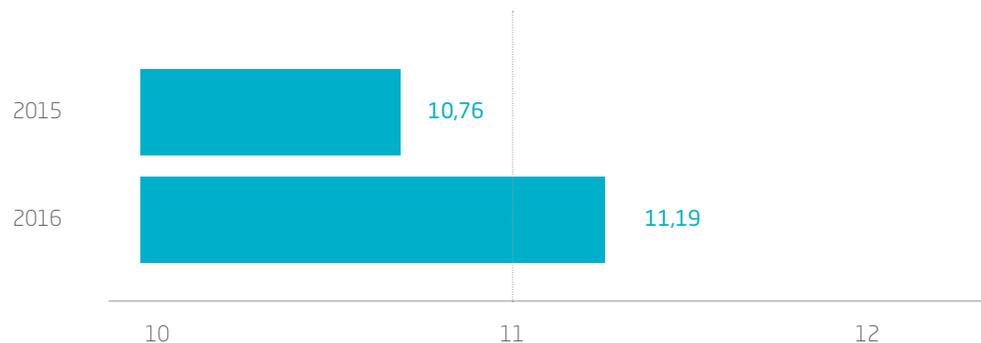
En el apartado de "Accionistas e Inversores" de Indracompany.com, además del contenido

exigido por la Circular 3/2015 de 23 de junio y restante normativa de aplicación de la CNMV, se incluyen información de utilidad para accionistas e inversores, ofreciéndose la posibilidad de inscribirse en una lista de distribución de correo electrónico. De este modo, los suscriptores reciben puntualmente, a través de la Oficina del Accionista, toda aquella información que publica externamente la empresa: notas de prensa, comunicados, hechos relevantes, resultados financieros e Informe Anual.

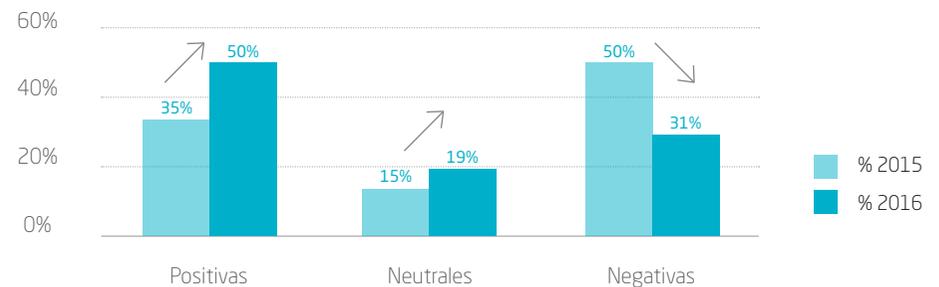
En la sección "Accionistas e Inversores" de la página web se pone a disposición del accionista información detallada sobre Indra de forma permanente y actualizada.

Toda esta información está disponible en [www.indracompany.com/es/accionistas](http://www.indracompany.com/es/accionistas)

## Precio objetivo de la acción: euro/acción



## Recomendaciones de los Analistas



# Estructura de la propiedad

Las acciones ordinarias cotizan en el Mercado Continuo desde el 23 de marzo de 1999 dentro del sector de Comunicaciones y Servicios de Información y del subsector de Electrónica y Software.

Igualmente, Indra pertenece, desde el 1 de julio de 1999, al índice selectivo IBEX 35, que incluye a las 35 compañías más representativas del mercado bursátil español, tanto en términos de capitalización bursátil como de liquidez.

# Índices de **sostenibilidad**

Indra forma parte de relevantes índices internacionales, como son el S&P Global BMI, que incluye a las compañías globales cotizadas, y en los índices STOXX Europe Total Market Small.

Igualmente, desde el 18 de septiembre de 2006, los títulos de Indra cotizan dentro del índice Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) que selecciona a aquellas empresas a nivel mundial que realizan un mayor esfuerzo por ajustar su actividad a criterios de sostenibilidad.

11 años de permanencia en el Dow Jones Sustainability World Index. Miembro del FTSE4Good, CDP y VIGEO



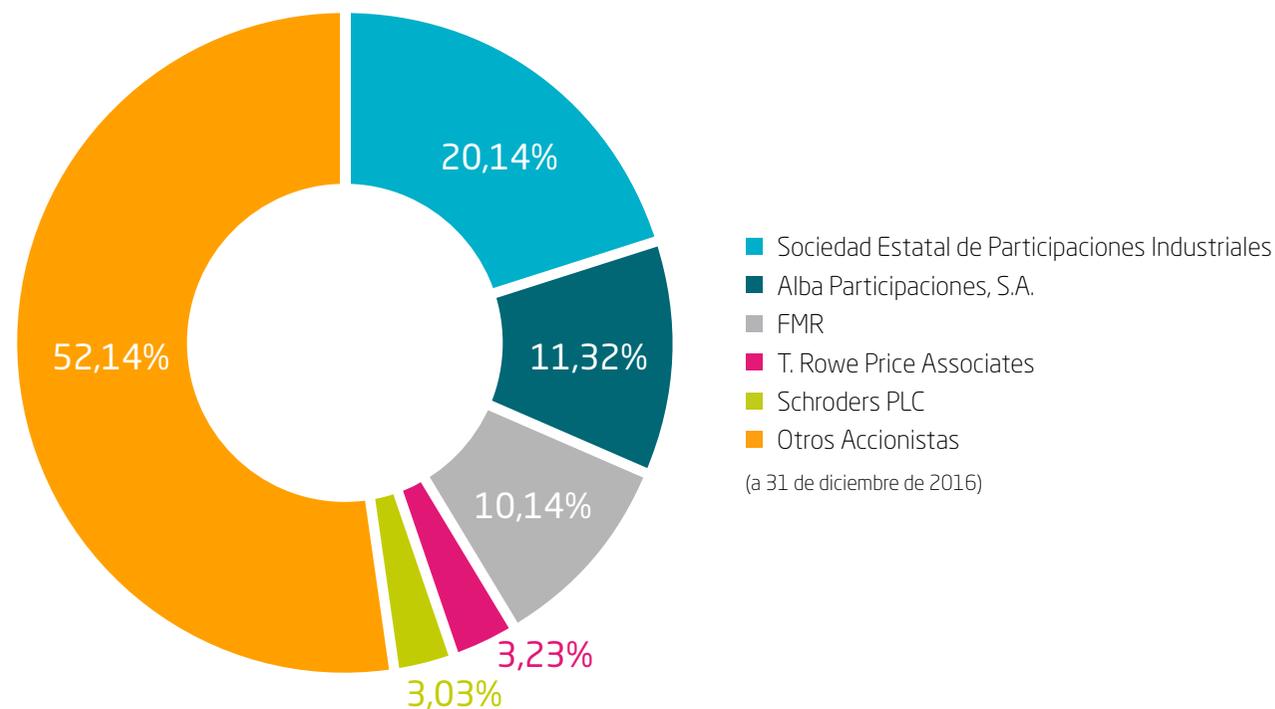
FTSE4Good



# Estructura accionarial

La empresa no dispone de un registro nominal de sus accionistas, por lo que únicamente puede conocer la composición de su accionariado por la información que éstos le comuniquen directamente o hagan pública en aplicación de la normativa vigente sobre participaciones significativas (que obliga a comunicar, con carácter general, participaciones superiores al 3% del capital), y por la información que facilita la sociedad Iberclear, que Indra recaba con ocasión de la celebración de sus juntas generales de accionistas.

De la información conocida por la empresa, resulta que sus accionistas principales con participación superior al 3% son: Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (S.E.P.I.), con un 20,1% (invariable respecto al año anterior); Alba Participaciones, S.A., con una participación del 11,3% (invariable respecto al año pasado); Fidelity Management Research con un 10,1% (frente al 6,5% del año anterior); T. Rowe Price Associates (sin referencias con respecto al año anterior) y Schroders PLC con un 3,03% (frente al 3,11% del año anterior).



■ Sociedad Estatal de Participaciones Industriales  
 ■ Alba Participaciones, S.A.  
 ■ FMR  
 ■ T. Rowe Price Associates  
 ■ Schroders PLC  
 ■ Otros Accionistas  
 (a 31 de diciembre de 2016)

Accionista	Acciones	% s/Capital Social
Sociedad Estatal de Participaciones Industriales	33.057.734	20,14%
Alba Participaciones, S.A.	18.587.155	11,32%
FMR	16.642.000	10,14%
T. Rowe Price Associates	5.294.295	3,23%
Schroders PLC	4.976.416	3,03%
Otros Accionistas	85.574.939	52,14%
<b>TOTAL acciones</b>	<b>164.132.539</b>	<b>100,0%</b>

# Indicadores **bursátiles**

## Principales indicadores bursátiles de 2016

Nº total de acciones (30/12/2016)	164.132.539
Nº de acciones ordinarias en libre circulación -free-float- (30/12/2016)	85.574.939
Nominal de la acción	0,20 €
Contratación media diaria (€)	9.783.513
Total contratación efectiva (€)	2.514.362.959
Total contratación en el año (en títulos)	252.506.691
Cotización mínima anual de cierre (28/12/2016)	7,68
Cotización máxima anual de cierre (15/09/2016)	12,35
Cotización al cierre (30/12/2016)	10,41
Capitalización bursátil a 31 de diciembre (Mill. €)	1.709
Beneficio neto por acción reportado (BPA) (en euros)	0,427
Cotización / BPA (PER) (1)	24,38
Cotización / Valor contable por acción (PVC) (1)	4,52
EV/Ventas (2)	0,82
EV/EBITDA (2)	9,73

[1] Se ha considerado la cotización a 31 de diciembre de 2016.

[2] Se ha considerado el Valor de Empresa (EV) al cierre del ejercicio: capitalización bursátil a 31 de diciembre + Deuda Neta de la compañía en ese momento.

## VOLUMEN DE CONTRATACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

La acción tuvo una frecuencia de contratación del 100% durante todo el año.

La contratación media diaria descendió a 982.516, un 41% inferior a la del año anterior.

Durante 2016 se negociaron en el mercado 252,5 millones de títulos, equivalente a 1,54 veces el total de acciones ordinarias y a 2,95 veces las acciones ordinarias en libre circulación (*o free-float*).

La contratación efectiva fue de 2.514 millones de euros, un 39% inferior a la del año anterior.

## Evolución mensual del precio de cierre

	Mínimo	Máximos	Medio	Cierre del mes
Enero	8,18	9,09	8,59	9,05
Febrero	7,68	8,99	8,26	8,44
Marzo	9,48	10,51	10,02	10,23
<b>1<sup>er</sup> trimestre</b>	<b>7,68</b>	<b>10,51</b>	<b>8,96</b>	
Abril	9,77	10,70	10,32	10,23
Mayo	9,74	10,31	10,05	10,25
Junio	8,65	10,21	9,56	9,49
<b>2<sup>o</sup> trimestre</b>	<b>8,65</b>	<b>10,70</b>	<b>9,97</b>	
Julio	9,00	10,85	9,96	10,85
Agosto	10,97	11,78	11,52	11,59
Septiembre	11,58	12,35	11,93	11,94
<b>3<sup>er</sup> trimestre</b>	<b>9,00</b>	<b>12,35</b>	<b>11,16</b>	
Octubre	11,28	12,27	11,68	11,29
Noviembre	9,45	11,00	10,21	9,75
Diciembre	9,69	10,44	10,14	10,41
<b>4<sup>o</sup> trimestre</b>	<b>9,45</b>	<b>12,27</b>	<b>10,67</b>	

No se incluyen precios intradía

En el año 2016 los selectivos europeos han mostrado un comportamiento mixto (FTSE subida del 14,4%; DAX subida del 6,9%; CAC subida del 4,9%; IBEX bajada de un 2,0%; MIB bajada de un 10,2%). Como ya ocurrió en 2015, el año 2016 ha sido un año muy volátil para la renta variable europea donde las políticas de estímulo del BCE y las decisiones de la FED han tenido un fuerte impacto en las mismas. Del mismo modo, las decisiones de la OPEP han impactado tanto en la subida del precio del petróleo como en los índices bursátiles.

Además, el año ha estado marcado por dos situaciones políticas: la salida del Reino Unido de la Unión Europea (Brexit) y la elección de Donald Trump como Presidente de los EEUU en noviembre. A diferencia de los índices europeos, las principales bolsas de EEUU han finalizado el año con fuertes revalorizaciones (Dow Jones subida del 13,4%; S&P subida del 9,5%; Nasdaq subida del 7,5%) impactadas por los datos macroeconómicos y las decisiones tomadas por la FED sobre el calendario de subida de tipos.

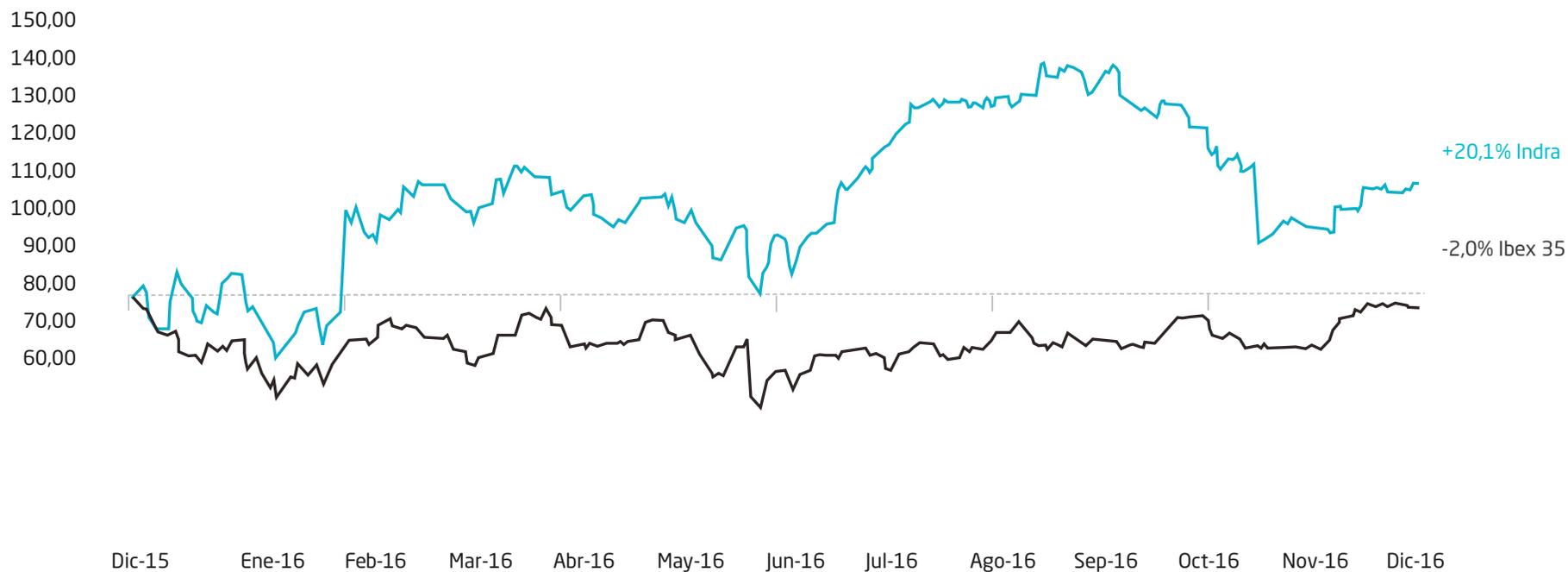
En lo referente al sector tecnológico, las compañías europeas no han tenido un comportamiento similar, finalizando tanto con ganancias como con pérdidas. La compañía que más se ha revalorizado ha sido Atos (subida de un 29,4%) y la que menos *GFT Technologies* (baja un 32,5%).

El índice sectorial STOXX EUR TI ha cerrado el año con una variación positiva del 10%. Las compañías tecnológicas norteamericanas han registrado fuertes revalorizaciones (37% de media) mientras que las indias han presentado caídas del 7% de media.

Las compañías de Tecnologías de la Información europeas han tenido un comportamiento muy volátil durante el año. Por su parte, Indra se ha revalorizado un 20,1%, siendo la séptima empresa con el mejor comportamiento durante el año.

Los principales eventos que han cotizado el precio de la acción durante el 2016 han sido: la Presentación de Resultados de 2015 así como las posteriores publicaciones del año 2016; los avances del Plan Estratégico 2014-2018 de la compañía; y las diferentes operaciones de fusiones y adquisiciones y emisiones de la empresa, entre otros.

### Comportamiento de Indra frente al IBEX 35 (sobre base 100 a fecha 31/12/2016)



Fuente: Bloomberg

Al cierre del ejercicio 2016, la acción de Indra acumula una revalorización del 133% desde la fecha de la OPV (22 de marzo de 1999), frente a la caída del 6% del IBEX 35

# 07

## Clientes

Oferta de alto valor añadido

Calidad

Ciberseguridad

**Indra tiene como objetivo desplegar en todo el mundo las mejores soluciones y la tecnología más avanzada con la máxima eficiencia y competitividad**

# Oferta de alto **valor añadido**

Indra tiene una amplia y diversificada cartera de grandes clientes con los que persigue construir relaciones sostenibles a largo plazo. Entre sus principales clientes destacan grandes grupos empresariales, gobiernos e instituciones de carácter público y público-privado en las diferentes jurisdicciones en las que Indra opera.

Indra desarrolla acciones estratégicas para asegurar la recurrencia, satisfacción y fidelización de sus clientes, que ponen el foco en los siguientes aspectos:

- Excelencia en el desarrollo y la entrega
- Innovación a través de productos propios
- Soluciones y servicios personalizados en todos los mercados y regiones

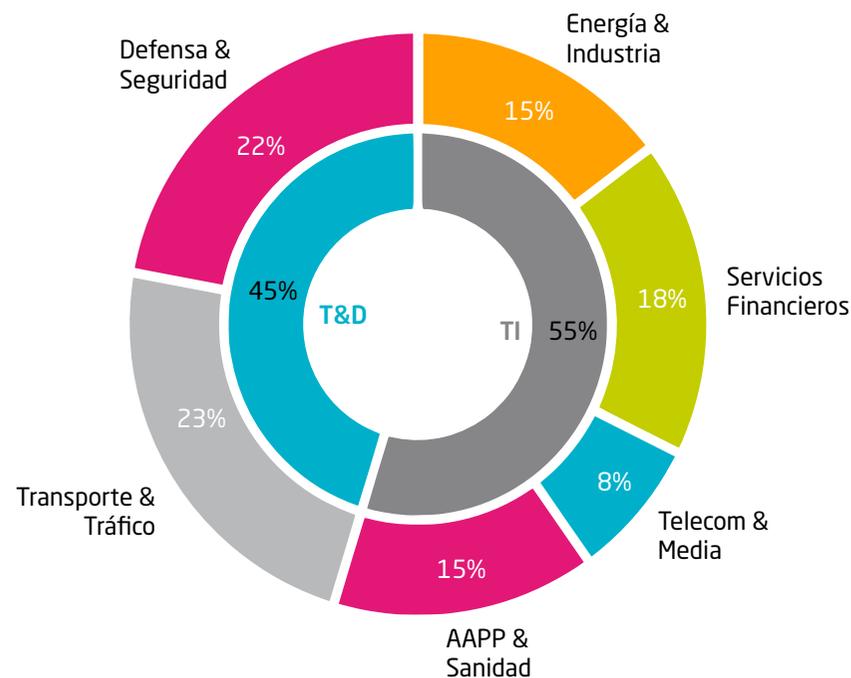
Indra ofrece a sus clientes soluciones propias y servicios avanzados de alto valor añadido en tecnología en campos como la Defensa y Seguridad, Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Servicios Financieros, Telecomunicaciones y Media, y Administraciones Públicas y Sanidad y, a través de su unidad Minsait, Indra da respuesta a los retos que plantea la transformación digital.

Indra tiene una presencia internacional con proyectos en más de 140 países de distintas áreas geográficas como España, América, Europa, Asia, Oriente Medio y África. El 57% de las ventas totales procedieron en 2016 de los mercados internacionales.

El desarrollo de negocio en países considerados como paraísos fiscales según los listados de la OCDE y de la Unión Europea, tiene que ser analizado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y por el Consejo de Administración que informará al Consejo para su aprobación.

En el anexo "Contribución fiscal por países" se desglosa la información de impuestos pagados y recaudados de Indra en las principales geografías en las que opera. Asimismo, se puede ver el detalle de actividades en este tipo de países.

## Ventas por mercados



Ventas por geografías	2016		2015		Variación %	
	(M€)	%	(M€)	%	Reportado	Moneda local
España	1.164	43	1.223	43	-5	-5
América	653	24	771	27	-15	-8
Europa	524	19	493	17	6	7
AMEA	368	14	363	13	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>2.709</b>	<b>100</b>	<b>2.850</b>	<b>100</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>

# minsait

by Indra

Minsait es la unidad de negocio creada e impulsada por Indra en 2016 con el objetivo de acelerar el desarrollo y comercialización de soluciones y servicios en el ámbito digital, todos ellos presentes en las agendas estratégicas de sus clientes. Opera con una metodología diferencial, una ampliada cartera de soluciones de negocio, un modelo propio de venta y entrega orientado a la generación de impacto en el corto plazo, y una organización flexible basada en equipos multidisciplinares, formados por especialistas de perfiles muy concretos.

Minsait completa la oferta del resto de verticales de alto valor de Indra, favoreciendo su orientación hacia los negocios clave de sus clientes.

## Minsait es la respuesta de Indra al reto de la transformación digital

### Consultoría de negocio | Tecnología | Soluciones Digitales



Anticipar

-  
Nuevos modelos de negocios



Conectar

-  
Relación de valor con clientes y ciudadanos



Operar

-  
Operaciones como ventaja competitiva



Proteger

-  
Gestión del riesgo en el entorno digital

# Calidad

La calidad de los productos y servicios de Indra es clave para el éxito de las operaciones críticas de los clientes



Indra es el socio tecnológico en las operaciones clave de sus clientes lo que implica que la calidad de los productos y servicios tiene un impacto directo en el éxito de sus operaciones y su posición de liderazgo en sus mercados.

El Sistema de Gestión de la Calidad de Indra está diseñado para satisfacer sus expectativas en este aspecto, cumpliendo con los altos estándares de calidad que son solicitados.

Tomando como punto de partida los estándares más reconocidos en los mercados que opera Indra, como ISO 9001, se integran los requisitos de las metodologías, normas y regulaciones que aplican a productos (AS 9100, PECAL / AQAP..) y otras a las que Indra se acoge voluntariamente por su valor añadido (CMMI, TMMI, ITIL, PMBOK, ISO 20000, ISO 27000..).

Y a todo ello incorpora la experiencia adquirida por la empresa en la ejecución de grandes y complejos proyectos.

### Un modelo de calidad orientado al cliente

Para asegurar la satisfacción de sus clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y el volumen y diversidad de operaciones que maneja, Indra ha desarrollado una Metodología de Gestión de Proyectos y un Marco Metodológico para la ejecución de las operaciones, adaptable en función del tipo de negocio y del tipo de operación.

En algunos casos, se desarrollan inclusive modelos específicos para responder a requisitos a nivel de cliente. Como resultado se obtienen las políticas, normativas y métodos de trabajo a aplicar para cada tipología de proyecto.

El principal objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad de Indra es asegurar la realización de productos y servicios con la calidad exigida por los clientes y por la propia organización. A través de este sistema se planifican las actividades de aseguramiento, seguimiento y control de los proyectos y se ponen en marcha las acciones de solución y mejora que fueran necesarias.

El Sistema de Gestión de la Calidad de Indra se encuentra en permanente proceso de revisión, actualización y mejora, considerando los *inputs* de las partes interesadas, especialmente del cliente y de los profesionales que participan en los proyectos. En línea con la estrategia de la compañía, se definen objetivos concretos de mejora de la calidad que se evalúan y revisan anualmente, para maximizar el valor aportado al cliente.

## MEJORANDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

En 2016 la estrategia de calidad se ha centrado en el objetivo prioritario de reforzar la competitividad y sostenibilidad de la empresa, asegurando la calidad en productos y servicios en línea con el Plan Estratégico 2015-2018.

La calidad es un factor esencial para la mejora de los niveles de competitividad, crecimiento sostenible y rentabilidad de la compañía

Derivado de estas líneas estratégicas de Indra en aquellos aspectos en los que el impacto de la mejora de la calidad de la producción es más significativa, durante 2016 se ha incidido en avanzar para que el Sistema de Gestión de la Calidad proporcione más información de valor a los equipos de gestión y dirección de cara a la toma de decisiones informadas.

Para ello se han planteado las siguientes acciones:

- *Reporting* programado, con indicadores corporativos y seguimiento conjunto de las acciones a realizar
- Foco de los esfuerzos de calidad en los procesos clave, ejecutando planes de auditoría basados en los indicadores corporativos y en función de la naturaleza de los proyectos
- Adaptación: nuevos marcos metodológicos adaptados a la diversidad de operaciones de la empresa y revisión de algunos existentes
- Evolución: planes de transición a las nuevas versiones de ISO 9001:2015, AS 9100:2015, AS 9110:2015, PECAL 2110:2016

- Mejora continua: acciones de mejora de la eficiencia y la eficacia de las operaciones en función de los resultados obtenidos en el seguimiento de calidad de los proyectos
- Diálogo con el cliente: mejora de la evaluación de la experiencia del cliente

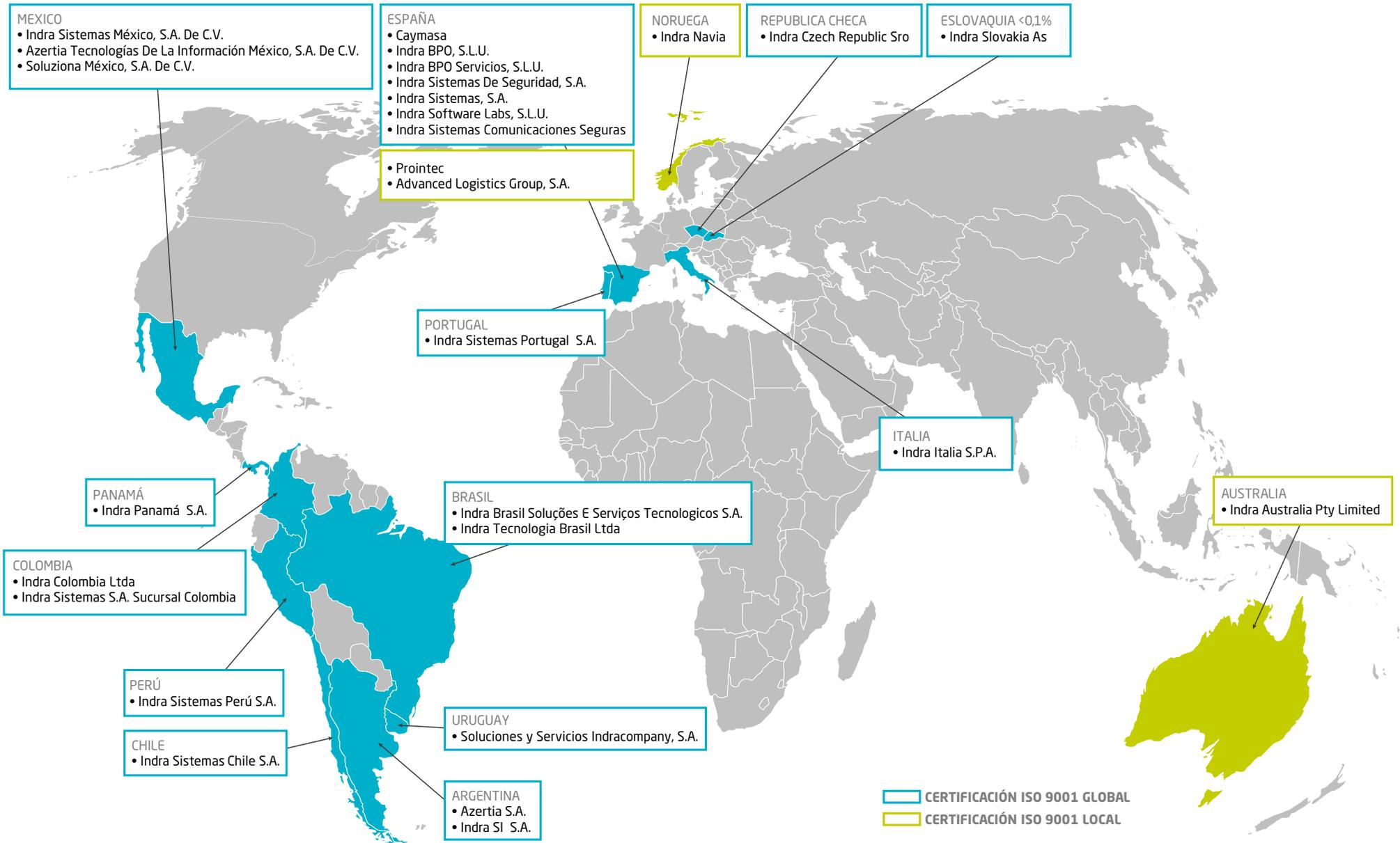
## CERTIFICACIONES

En 2016 se ha consolidado el alcance de la Certificación Global de Calidad. El sistema engloba a 25 empresas en 13 países, que suponen cerca del 90% de las ventas del grupo

Además de ISO 9001, durante 2016 se han obtenido y renovado otros certificados y acreditaciones, como por ejemplo ROD, EASA Parte 21G y Parte 145 y PERAM 145 y la renovación de la Marca Madrid Excelente.

Indra es la primera empresa española en obtener la Certificación BS11000 de relaciones de colaboración empresarial y en recibir la máxima certificación de la IATA para proyectos de mejora de experiencia de clientes en el sector aéreo

## Certificaciones ISO 9001



## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Más del 70% de los clientes encuestados consideran el valor aportado por Indra muy relevante o estratégico para el desarrollo de su negocio

Indra realiza anualmente una encuesta de satisfacción a una muestra representativa de clientes de todos los mercados, en aquellos países donde está implantado el Sistema Global de Calidad.

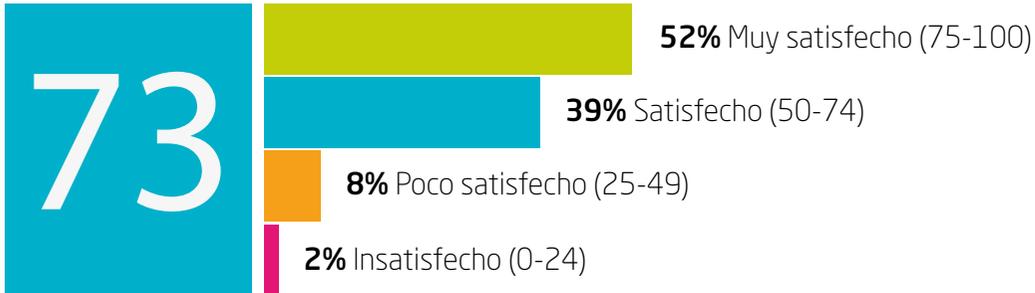
En función de los resultados obtenidos se identifican los puntos fuertes y los aspectos de mejora y se ponen en marcha planes de acción generales y específicos.

## Valoración General

Índice de satisfacción del cliente

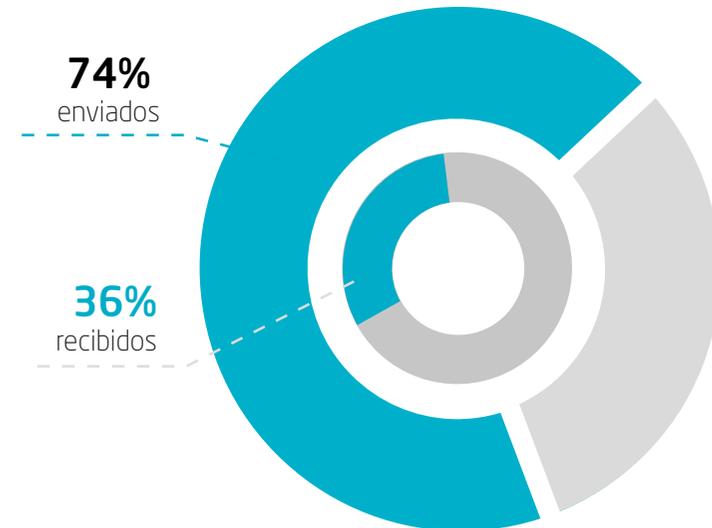
### Global

Distribución de la valoración

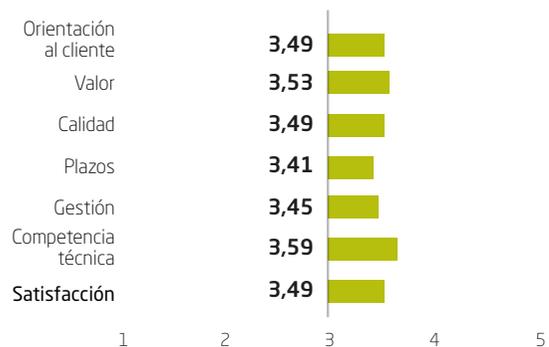


## Representatividad de la Encuesta

Porcentaje sobre ventas de 2016



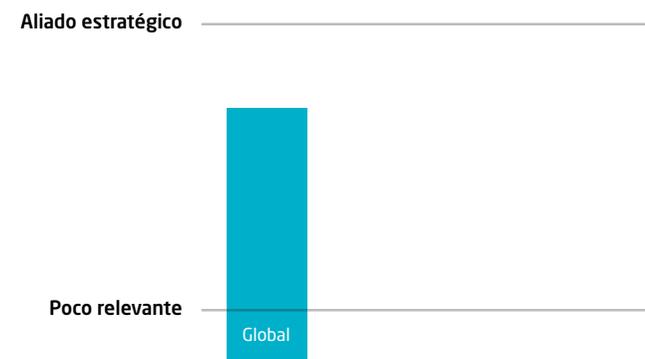
### Valoración de Indra con respecto a los principales proveedores



### Posicionamiento de Indra frente al resto de proveedores tecnológicos



### Aportación de Indra



## Contratación

Probabilidad de volver a contratar a Indra (%)

**76%**



Global

## Recomendación

Probabilidad de recomendar a Indra (%)

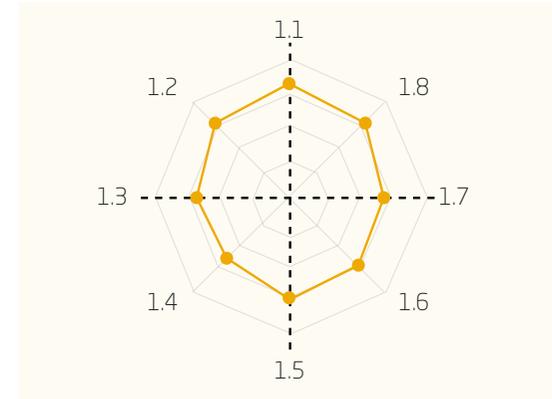
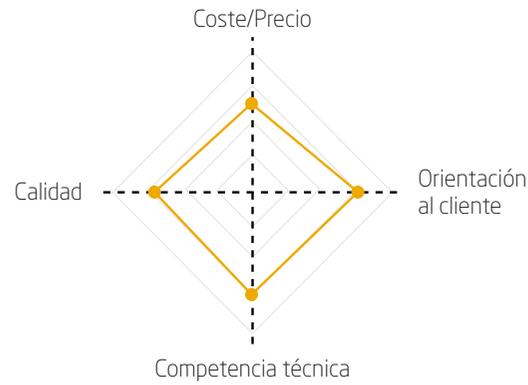
**72%**



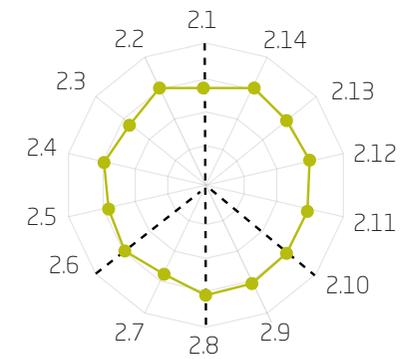
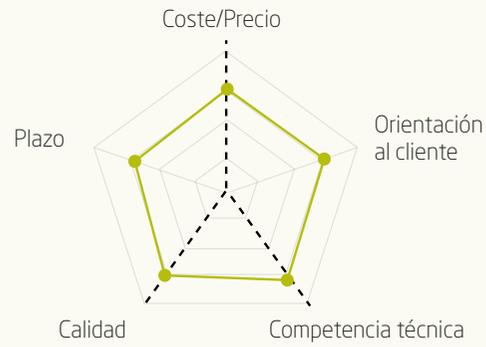
Global



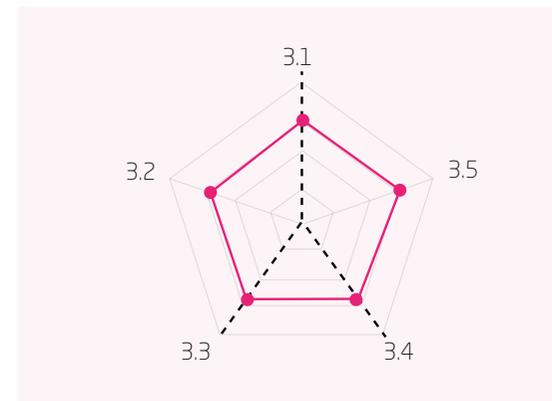
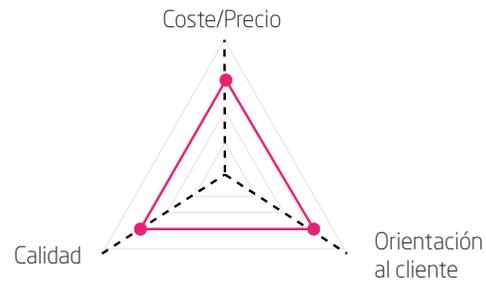
## Satisfacción con la organización



## Satisfacción con el proceso de trabajo



## Satisfacción con la solución/servicio



Escala 1 a 5  
Correspondencia con criterios evaluados en página 57



## Satisfacción con la organización

- 1.1 - Conocimiento y comprensión de la actividad y del sector.
- 1.2 - Capacidad de gestión y realización de grandes proyectos / soluciones integradas.
- 1.3 - Capacidad de innovación.
- 1.4 - Relación calidad/precio de las ofertas.
- 1.5 - Eficacia de los procesos administrativos de facturación, cobros, etc.
- 1.6 - Capacidad de gestión y liderazgo con diversos proveedores (UTE's, partners,...).
- 1.7 - Metodología y procedimientos de Indra.
- 1.8 - Implicación del equipo de dirección.



## Satisfacción con el proceso de trabajo

- 2.1 - Eficacia del proceso de ofertas (ajuste de la oferta a las necesidades, presentación en plazos, etc...).
- 2.2 - Dominio de las tecnologías.
- 2.3 - Cumplimiento de los plazos de los proyectos.
- 2.4 - Ajuste a los costes del plan establecido.
- 2.5 - Minimización de las interferencias producidas por los proyectos en la actividad habitual del cliente.
- 2.6 - Adecuación del nivel de información y comunicación.
- 2.7 - Agilidad en la resolución de problemas.
- 2.8 - Habilidad para escuchar al cliente.
- 2.9 - Adecuación de los conocimientos técnicos del equipo de trabajo a los requerimientos del proyecto.
- 2.10 - Motivación del equipo de trabajo.
- 2.11 - Grado de compromiso con los objetivos y requerimientos del cliente.
- 2.12 - Experiencia técnica y/o funcional del equipo de trabajo.
- 2.13 - Seguimiento de los procesos acordados.
- 2.14 - Competencia e implicación del equipo de gestión.



## Satisfacción con la solución/servicio

- 3.1 - Calidad del producto/servicio
- 3.2 - Aceptación por parte de los usuarios de los resultados del proyecto.
- 3.3 - Calidad de la documentación entregada sobre los productos, soluciones y servicios suministrados.
- 3.4 - Retorno de la inversión: el proyecto ha contribuido a crear ventajas competitivas para el cliente (mejora de procesos, reducción de costes, diferenciación de oferta...).
- 3.5 - Garantía y servicio postventa.

## AUDITORÍAS

Las auditorías internas y externas, tanto de clientes como de entidades de certificación, constituyen una de las principales herramientas con las que cuenta Indra para identificar oportunidades de mejora.

En 2016, se han realizado más de 350 auditorías internas en diferentes regiones. Las operaciones y proyectos a auditar se han seleccionado en función de los indicadores corporativos definidos (datos económicos, riesgos estratégicos y regiones clave, entre otros) y en función de la naturaleza de la producción.

Se han recibido 22 auditorías de nuestros clientes, como DFS, NATS, ENAIRE (Tráfico Aéreo); RAYTHEON, EUROFIGHTER (Defensa); BBVA, MAPFRE, Santander (Servicios Financieros); GOL (Industria y Consumo), entre otros, y se han superado satisfactoriamente 12 auditorías de entidades de certificación, como las realizadas por Bureau Veritas, AENOR, DGAM o KPMG.

## FORMACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD

Con objeto de avanzar en la mejora continua de los procesos y actividades, alineados con los objetivos de calidad, se proporciona formación técnica a los equipos de producción y desarrollo de negocio en metodologías de gestión y mejora tales como CMMI, ITIL, PMBOK, Prince2, LEAN IT, Agile, o Scrum.

## PREVISIONES EN ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD PARA 2017

En 2017 se continuará trabajando en los principales objetivos de Calidad, en línea con la Estrategia Corporativa y con el objetivo último de mejorar la satisfacción del cliente:

- Reporting: consolidación y mejora del reporting a la dirección
- Evolución: transición a las nuevas versiones de ISO 9001:2015, AS 9100:2015, AS 9110:2015, PECAL 2110:2016, actualización de las certificaciones globales CMMI Nivel 3, y TMMI Nivel 3 y CMMI Nivel 5 Alta Madurez en Tráfico Aéreo
- Mejora continua: aportar planteamientos de mejora en la eficiencia operativa (proponiendo/implantando mejoras que reduzcan el número de errores en la producción), y la eficacia (promoviendo la mejora de procesos y la implantación de metodologías/técnicas más prácticas y seguras), así como mejoras en los procesos operativos (especialmente en Defensa, Transportes y Tráfico Aéreo)

# Ciberseguridad

Para Indra la Ciberseguridad es uno de los asuntos más relevantes en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Esto es debido al impacto que tienen las actividades de protección de la seguridad y protección de la información para nuestros clientes.

Por este motivo Indra cuenta con un Modelo de Seguridad de la Información cuya finalidad es la preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, tanto de Indra como de sus clientes.

## MODELO DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

El Modelo de Seguridad de la Información implantado en Indra, cuyo pilar principal es la Política de Seguridad de la Información, permite garantizar que los riesgos y requisitos de seguridad de la compañía son identificados y que se valora su impacto en la empresa y el negocio, adoptando en consecuencia los controles y procedimientos más eficaces y coherentes para gestionarlos, haciendo que la Seguridad de la Información sea parte integral de todos los procesos de la organización y de la planificación estratégica de la misma.

El Modelo de Seguridad de la Información corporativo de Indra es aplicable a todos los mercados y áreas de la compañía, así como a todas las empresas, sedes y filiales de Indra, y

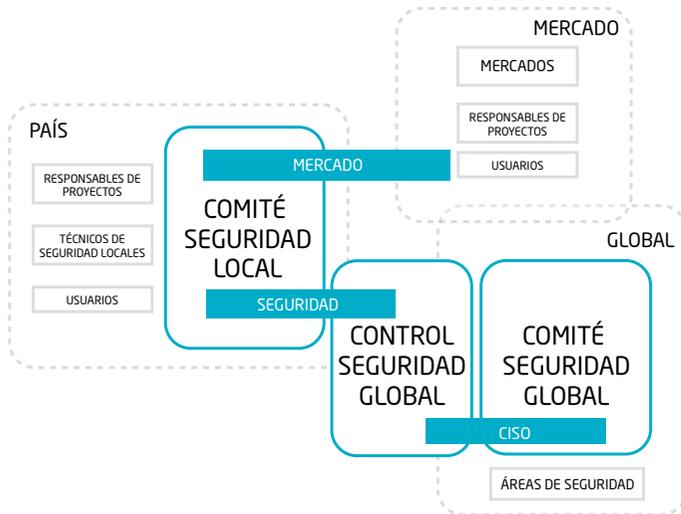
de obligado cumplimiento por todo el colectivo Indra. Este modelo se basa en estándares reconocidos internacionalmente como la ISO 27001 Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).

El Sistema de Gestión de Seguridad de la Información corporativo de Indra está certificado por AENOR desde 2007 y cubre los sistemas de información relativos a servicios tales como: correo electrónico, acceso a servicios y sistemas corporativos, gestión de procesos de compras, producción o ventas.

La matriz de Indra en España y las filiales de Portugal y México están certificadas.

Se continúa avanzando en la certificación de otros países como Perú, certificada en 2016.

## Organización de Seguridad



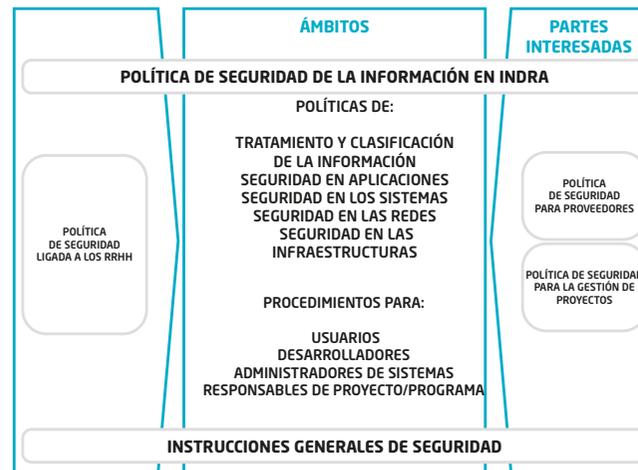
Garantiza la coordinación de la seguridad de la información en Indra a través del establecimiento de un marco organizativo y de responsabilidades

## Concienciación y formación



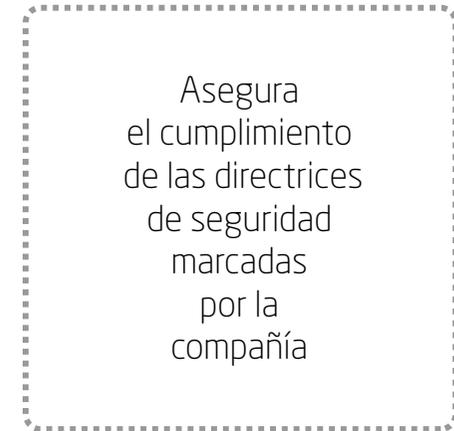
La concienciación y formación en seguridad de la información durante todas las fases del empleo

## Normativa de Seguridad



Establecer las directrices de seguridad de la información de obligado cumplimiento encaminadas a la mitigación del riesgo

## Revisión y Auditoría



## Tecnología y Servicios de Seguridad



Establecer controles encaminados a la preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, y de los recursos para su tratamiento

## MODELO DE RIESGOS DE CIBERSEGURIDAD

Durante 2016 Indra ha hecho especial hincapié en fomentar la Seguridad de la Información en los proyectos. Para ello ha elaborado un modelo de cuantificación de riesgos de Ciberseguridad, cuyo objetivo principal ha sido establecer un modelo homogéneo y ágil que nos permita identificar y evaluar estos riesgos, así como evaluar el grado de exposición a las principales ciberamenazas y vulnerabilidades de los proyectos, con el fin de establecer en función de ello los planes de acción adecuados para mitigarlos.

## FORMACIÓN Y CONCIENCIACIÓN

Uno de los pilares más importantes del modelo es la concienciación y formación en Seguridad de la Información durante todas las fases del empleo. Ello incluye desde la concienciación de las nuevas incorporaciones a través de sesiones y cursos de seguridad, hasta los planes de formación anuales, que se complementan con otras actividades de difusión.

Dichas actividades complementarias son: la publicación de noticias en la intranet corporativa, envíos de comunicados vía mail a los usuarios de la compañía, sesiones periódicas realizadas por el CISO a los responsables de mercado y proyecto, jornadas de concienciación en seguridad impartidas por el Servicio de Difusión de Seguridad, etc.

Durante 2016 Indra ha incrementado las acciones de concienciación y formación tanto en los mercados como en las propias áreas internas de la compañía, realizándose campañas informativas y sesiones de concienciación dirigidas a los usuarios con el objetivo de concienciar en buenas prácticas de seguridad y dar pautas de actuación para reconocer y tratar ciberamenazas como APT, phishing, ransomware, etc.

## PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

Indra tiene definida una Política de Privacidad y Protección de Datos que tiene como objetivo garantizar la efectiva y uniforme protección de los datos de carácter personal tratados y la privacidad de los mismos.

Durante 2016 se han realizado sesiones formativas con las distintas áreas corporativas internas con el objeto de difundir el marco normativo Europeo, que será de aplicación a partir de abril de 2018, motivado por la reciente entrada en vigor del RGPD Reglamento (UE) 2016/679.

Indra, dentro de su organización de seguridad, cuenta con la Oficina de Privacidad y Protección de Datos encargada de velar por el correcto cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos y privacidad, a través de una labor de asesoría tanto a proyectos como a corporativo, y otra de auditoría de las empresas que componen el grupo.

La labor de auditoría se realiza regularmente con una periodicidad bienal y da cumplimiento al requisito establecido reglamentariamente garantizando la adecuada adaptación de todas las empresas de España a los requisitos definidos en la legislación correspondiente.

## RECUPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Cabe destacar que para asegurar la continuidad en los servicios definidos como críticos según el análisis de impacto en el negocio, Indra tiene definido un proceso de gestión de la continuidad en base a la ISO 27002 e ISO 20000, cuyo objetivo principal es asegurar la recuperación de las infraestructuras tecnológicas y los servicios de Tecnologías de la Información dentro de los términos y plazos considerados como tolerables.

## COLABORACIÓN CON ORGANISMOS PÚBLICOS

En el ámbito de la colaboración con organismos públicos se han publicado las normas ISO/IEC 29146 e ISO/IEC 24760, en las que Indra ha colaborado y contribuido a través de AENOR, el organismo de normalización español. Estas normas aportan un marco de estandarización para la gestión de Identidades y el Control de Acceso.

## PREVISIONES EN CIBERSEGURIDAD PARA 2017

Las actuaciones de Ciberseguridad para 2017 pretenden focalizarse en reforzar tres pilares básicos: la Ciberseguridad en las operaciones, fomentando la incorporación de la seguridad en la fase comercial y de operación, la integración de la gestión de los ciberriesgos con la gestión global de riesgos de la compañía e impulsando la figura del Responsable de Seguridad de los mercados; la Ciberseguridad en Indra, impulsando las soluciones de seguridad

destinadas a proteger la información crítica, como sistemas de gestión de dispositivos móviles, soluciones de prevención de pérdida de datos, sistemas de autenticación multifactor y soluciones de Big Data de seguridad; y la creación de una cultura de seguridad de la información, intensificando la concienciación de seguridad de la información en usuarios a través de planes de divulgación periódicos y sesiones informativas para difundir el marco Europeo de

protección de datos en los mercados en los que la compañía presta sus servicios a los clientes, y fomentando la formación a través de cursos específicos de desarrollo seguro, administración de equipos, etc.



# 08

## Profesionales

Contar con el mejor talento

Asegurar capacidades diferenciales

Eficiencia e impacto en el negocio

Liderazgo

Reconocimientos

Seguridad, salud y bienestar

Representantes de los empleados



# Contar con el **mejor talento**

Las personas son las que hacen realidad la transformación de una empresa. En Indra, en un momento de profundo cambio a nivel de negocio y de formas de hacer, los profesionales juegan un papel clave en la consecución de sus objetivos estratégicos.

La gestión del talento se integra en la estrategia del negocio, para asegurar que la empresa cuenta con las capacidades adecuadas y la cultura deseada en todos los ámbitos. Para ello, Indra trabaja sobre cuatro palancas estratégicas: contar con el mejor talento; asegurar las capacidades diferenciales que cada negocio necesita; desarrollar líderes que a su vez generen líderes; y todo ello basado en la eficiencia y en la creación de impacto en el negocio.

## Plantilla por áreas geográficas

Plantilla final	2016	%	2015	%	Variación % vs 2015	
España	18.951	55	20.251	55	55	-6
América	12.091	35	13.558	37	37	-11
Europa	1.632	5	1.582	4	4	3
AMEA	1.620	5	1.669	5	5	-3
TOTAL	34.294	100	37.060	100	100	-7

## SMART START, PROGRAMA PARA BECARIOS Y JUNIORS

En línea con el compromiso de Indra de desarrollar internamente a sus profesionales, unido a la necesidad de incorporar nuevos perfiles que den respuesta a las actuales necesidades del negocio, en 2016 se puso en marcha el programa Smart Start.

Este es un programa dirigido a becarios y jóvenes profesionales, que incorpora un plan de formación integral y asignaciones a proyectos innovadores y de referencia a nivel global.

Smart Start tiene un alcance global, apoyando el compromiso de Indra con la creación de valor en los lugares en los que se instala, lo que conlleva su apuesta por el talento local.

En esta línea, el lanzamiento en julio de 2016 del programa en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú) supuso la incorporación de 400 jóvenes que estaban finalizando sus estudios o eran recién titulados universitarios.

En los primeros meses de 2017 se lanzó el programa Smart Start en España, donde el objetivo de incorporación es de 1.500 jóvenes profesionales.

Además, en 2017 se trabajará en la revisión de la marca empleador, con el objetivo de asegurar que se cuenta con una propuesta de valor atractiva para los candidatos y los profesionales. También evolucionará el programa de bienvenida, adaptándose a los nuevos perfiles que se incorporan en la organización.

## INDRA, UNA EMPRESA ATRACTIVA PARA TRABAJAR

En 2016, Indra ha mejorado de forma más que notable su atractivo como lugar de trabajo para los profesionales españoles. La compañía ha subido 22 puestos, el mayor ascenso entre las grandes empresas españolas, en la 11ª Edición de Merco Talento en España, que recoge las empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento en nuestro país.

Pero no sólo Merco Talento ofrece datos positivos para la compañía. El ranking publicado recientemente por Universum sitúa a Indra como la tercera empresa más atractiva para trabajar en España en la industria del software y las Tecnologías de la Información, detrás de Google y Microsoft.

# Asegurar capacidades **diferenciales**

## NUEVOS PLANES DE CARRERA DIFERENCIADOS POR NEGOCIO

Una transformación tan profunda como la que ha vivido Indra implica una reflexión igual de estratégica sobre los perfiles que se requieren y sus posibilidades de desarrollo profesional.

En 2016, en colaboración con los distintos responsables de las unidades de negocio de Indra, se definió un nuevo modelo de planes de carrera, basados en, la claridad, compromiso mutuo, motivación y máximo desarrollo de los profesionales.

El nuevo modelo de planes de carrera supone una mayor diferenciación y especialización de las actividades por carrera, adaptando el resto de los procesos y políticas de gestión de personas.

Este nuevo modelo permite, además, que cada profesional sepa en todo momento qué espera de él la empresa.

La implantación de las nuevas carreras comenzó en 2016 y se extenderá a lo largo de 2017.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CAPACIDADES Y RESULTADOS

Indra cuenta con un modelo de evaluación de desempeño enfocado en los resultados y las personas, en los que participan un 72% de los profesionales de la empresa.

En 2017 el modelo ha evolucionado para adaptarse a los requerimientos de cada uno de los planes de carrera en cuanto a competencias a valorar, periodicidad del proceso, etc.; y para incorporar la evaluación por proyecto, que permitirá tener un *feedback* multifuente y más frecuente.

Estas evaluaciones serán un *input* en el proceso anual, mejorando la objetividad del mismo.



- Con el lanzamiento del nuevo modelo de Universidad Corporativa, denominado Indra Open University, Indra ha transformado el modelo de formación de la compañía, ofreciendo una respuesta más estratégica a los retos de la organización



Aprender entre todos  
nos hace mejores

# Indra Open University

- Indra Open University se estructura en seis escuelas: Estrategia e Innovación, Liderazgo y Cultura, Desarrollo de Negocio y Excelencia Comercial, Transformación Digital, Tecnología, Procesos, Eficiencia y Rentabilidad. Cada Escuela es una palanca de apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos a través del desarrollo de las capacidades y habilidades de los profesionales

- El primer rasgo diferencial de la Universidad Corporativa de Indra es el alto grado de implicación de la Alta Dirección. Tanto los rectores como los directores de las escuelas son miembros de la Alta Dirección que marcan la estrategia y los objetivos formativos, para anticiparse a las necesidades de los profesionales y del mercado en las diferentes áreas



# Indra Open University

Indra Open University pone al empleado en el centro, asegurando que la formación que recibe es relevante y de calidad, y que su experiencia en la universidad es la adecuada

Como ejemplo de esta alineación con la estrategia se encuentra el "Programa de conceptos esenciales en la gestión de operaciones", dirigido a profesionales que gestionan proyectos y servicios, directores y responsables comerciales y de producción. El objetivo es promover una correcta gestión de todos los proyectos de la compañía, asegurando la posición de Indra como socio tecnológico de sus clientes. En 2016 se han formado más de 1.400 personas entre España y Latinoamérica, número que se incrementará en 2017.

Cada profesional contará con un itinerario formativo para su plan de carrera, que le acompañará desde que entra en la compañía hasta que se consolida, con cursos obligatorios y recomendados de las diferentes escuelas para el desarrollo de las competencias que requiere a lo largo de su carrera. Esta secuencia de cursos combina diversas metodologías que confieren dinamismo a los itinerarios, estimulan

a los empleados que se inician en una carrera y despiertan el interés por la formación. Además el profesional cuenta con la formación técnica y funcional, así como certificaciones relevantes que requiere, independientemente de la carrera en la que se encuentre.

Los itinerarios se completan con programas transversales a todas las carreras dirigidos a colectivos críticos de la organización. En este sentido, en 2016 se han desarrollado varios programas para potenciar el liderazgo de Indra: el *Programa Global Leader*, dirigido a aquellos colectivos con responsabilidad en geografías o multipaís, que permitió profundizar en las capacidades críticas en estas posiciones, así como compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas entre los participantes. Otro ejemplo es *New Director*, dirigido a nuevas incorporaciones y promociones para el equipo de dirección de la compañía.

En la Universidad Corporativa de Indra tiene un peso importante la formación virtual formal y también los recursos formativos abiertos a todos los empleados y la colaboración. Esta apuesta por lo virtual permite que los profesionales puedan acceder a formarse y compartir su experiencia y conocimiento en cualquier momento y desde cualquier lugar, apoyando la generación de una cultura común a nivel global.

Indra Open University corporativa se apalanca en la colaboración y en la gestión del conocimiento, con una amplia red de expertos internos, y con la potenciación del *social learning* mediante la red de conocimiento compartido de Indra, Virtual Campus.

Esta gestión del conocimiento no se circunscribe al conocimiento que se genera dentro de la compañía, sino que Indra Open University pretende estar abierta a todas las aportaciones de expertos externos a la organización. Una prueba de ello es la herramienta *Smarty*, que se lanzó en 2016 y que tiene como objetivo poner a disposición de los profesionales los mejores contenidos de la red, seleccionados por expertos internos.

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD PARA PROMOVER LA DIFERENCIA

Indra asume que su éxito depende de sus profesionales, y entiende como una obligación valorar a estos por su capacidad, esfuerzo y talento, obviando cualquier tipo de juicio o discriminación en relación a su raza, sexo, religión, ideas políticas, nacionalidad, edad, orientación sexual, estado civil, discapacidad, origen social o cualquier otra condición. Este respeto a la diferencia y a la igualdad de

oportunidades se recoge en el Código Ético y en la Política corporativa de Diversidad, y en todos los procesos de gestión del talento.

Indra cuenta con distintas iniciativas para gestionar la diversidad. Como novedad en 2016, se ha lanzado, dentro de Indra Open University, la comunidad de Gestión de la Diversidad, donde se pretende sensibilizar a todos los profesionales sobre los beneficios de contar con equipos diversos, rompiendo estereotipos y prejuicios y poniendo a su disposición herramientas para una gestión eficaz.

En 2016, y según los resultados obtenidos en Merco Talento, la gestión de la diversidad es la tercera variable más valorada por los profesionales de Indra en España.

Por otro lado, una plantilla diversa implica un abanico de situaciones personales a las que Indra en España apoya a través de distintos programas: Política de equilibrio de la vida personal y profesional (la cuarta variable más valorada por los profesionales en el estudio Merco Talento), Programa de Retribución Flexible, Campañas de salud segmentadas, Seguro de vida e invalidez.

Indra muestra su compromiso con la diversidad a través de la participación en diversas iniciativas encaminadas a promover la diversidad en sus diferentes variantes, como son la diversidad de género, de raza o la igualdad de oportunidades. En España, Indra cuenta con el Distintivo de Igualdad concedido por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. A nivel internacional, Indra participa en la iniciativa *Women's Empowerment Principles* promovida por UNIFEM. En Sudáfrica la empresa cuenta con la certificación *Broad-based Black Economy Empowerment* nivel 2.

### Diversidad sin etiquetas



CULTURAL



GENERACIONAL



GÉNERO

**109**

Nacionalidades

**37** años

Edad media

**37%**

Mujeres

# Eficiencia e impacto en el **negocio**

## MEJORA DE LA CULTURA DE EFICIENCIA

2016 ha sido un año marcado por la contención y ahorro de costes. Una palanca fundamental para lograr este ahorro ha sido la ejecución del acuerdo negociado con la Representación Legal de los Trabajadores en Indra Sistemas SA en relación a la amortización de puestos en España, finalizado en diciembre de 2016.

El acuerdo finalmente ha afectado a 1.589 profesionales. Para llevar a cabo una ejecución responsable, se ha promovido la voluntariedad (el 65,6% de los casos) y el fomento de medidas alternativas y la protección a colectivos sensibles (personas con discapacidad, con situaciones familiares especiales...). Además, se ha promovido la ayuda a la empleabilidad del resto de afectados.

En febrero de 2016 finalizó el acuerdo de regulación de empleo en CAYMASA con 131 afectados.

En julio de 2016 Indra BPO Servicios finalizó el proceso de negociación del acuerdo de reestructuración de la compañía relacionado con la recepción de un comunicado de un cliente, por lo que esta empresa decidía cancelar todos los servicios de *customer operations* que Indra BPO Servicios venía prestándole, con el resultado de 354 extinciones de contratos indefinidos y 71 recolocaciones.

A su vez, se ha puesto en marcha un proceso riguroso de autorización de vacantes, que garantice que se realiza una búsqueda exhaustiva de manera interna entre los profesionales de Indra, antes de confirmar una incorporación externa.

En este sentido, el mayor esfuerzo en contratación se ha realizado en perfiles sin experiencia, con una clara apuesta por el talento joven en línea con las necesidades actuales del negocio.

## SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE PARA APOYAR AL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

El sistema de retribución variable de Indra tiene como objetivo incentivar la consecución de los objetivos globales de compañía y de cada unidad de negocio a través del logro de los objetivos individuales.

El modelo ha evolucionado en 2016 para incrementar la transparencia y el reconocimiento a los profesionales con una mayor contribución. En definitiva, se trata de que Indra cuente con un modelo más motivador y enfocado a los objetivos estratégicos del negocio. Este modelo aplica al 15% de los profesionales.

# Liderazgo

## REVISIÓN DE TALENTO DIRECTIVO Y PREDIRECTIVO

Indra mantiene su foco en la generación de *management*, monitorizando las capacidades directivas e impulsando actuaciones para el desarrollo de líderes. Con el proceso de revisión de talento directivo y predirectivo se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Promover un mayor conocimiento del equipo directivo y predirectivo por parte de la Alta Dirección, con una visión integradora y que contribuya a la generación de una cultura única de *management*
- Aunar el desarrollo de las personas y las necesidades de la organización a medio plazo, gestionando proactivamente el talento directivo necesario para el crecimiento del negocio

En este sentido, la compañía ha experimentado una evolución muy positiva. En 2016, la incorporación a los diferentes niveles directivos por promoción interna ha sido del 70% frente al 58% de 2015. Se mantiene de esta manera el interés por incorporar nuevo talento pero fomentando e impulsando las capacidades existentes en la empresa.

En 2016 se ha realizado la revisión anual del mapa de capacidades directivas para más de 400 directivos y predirectivos, en base a criterios de contribución y potencial, y definiendo los planes de acción más adecuados en cada caso.

Más de 100 de estos profesionales han participado en procesos adicionales de *assessment* para profundizar en el conocimiento de sus habilidades directivas.

# Reconocimientos

Como consecuencia de todas las medidas recogidas en este capítulo, se ha experimentado una mejora de la productividad del capital humano (gastos de personal/ventas) de dos puntos básicos.

Reconocidos como una de las empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento



Reconocidos en México con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable por tercer año consecutivo



En 2016 Indra ha sido reconocida en el ámbito de la gestión de los RRHH.



Reconocidos por Universum como la empresa más atractiva para trabajar en España en la Industria del Software y las TI



Reconocidos nuevamente por el esfuerzo por eliminar obstáculos contra la igualdad de oportunidades con el distintivo de Igualdad de la Empresa (DIE)

# Seguridad, salud y bienestar

La seguridad y la salud de los profesionales de Indra es una prioridad para la compañía y por ello se impulsan acciones que van más allá del cumplimiento estricto de las obligaciones legales en la materia, incorporando como prioridad adicional el bienestar y fomentando una cultura de la prevención en todas las actividades realizadas por la empresa.

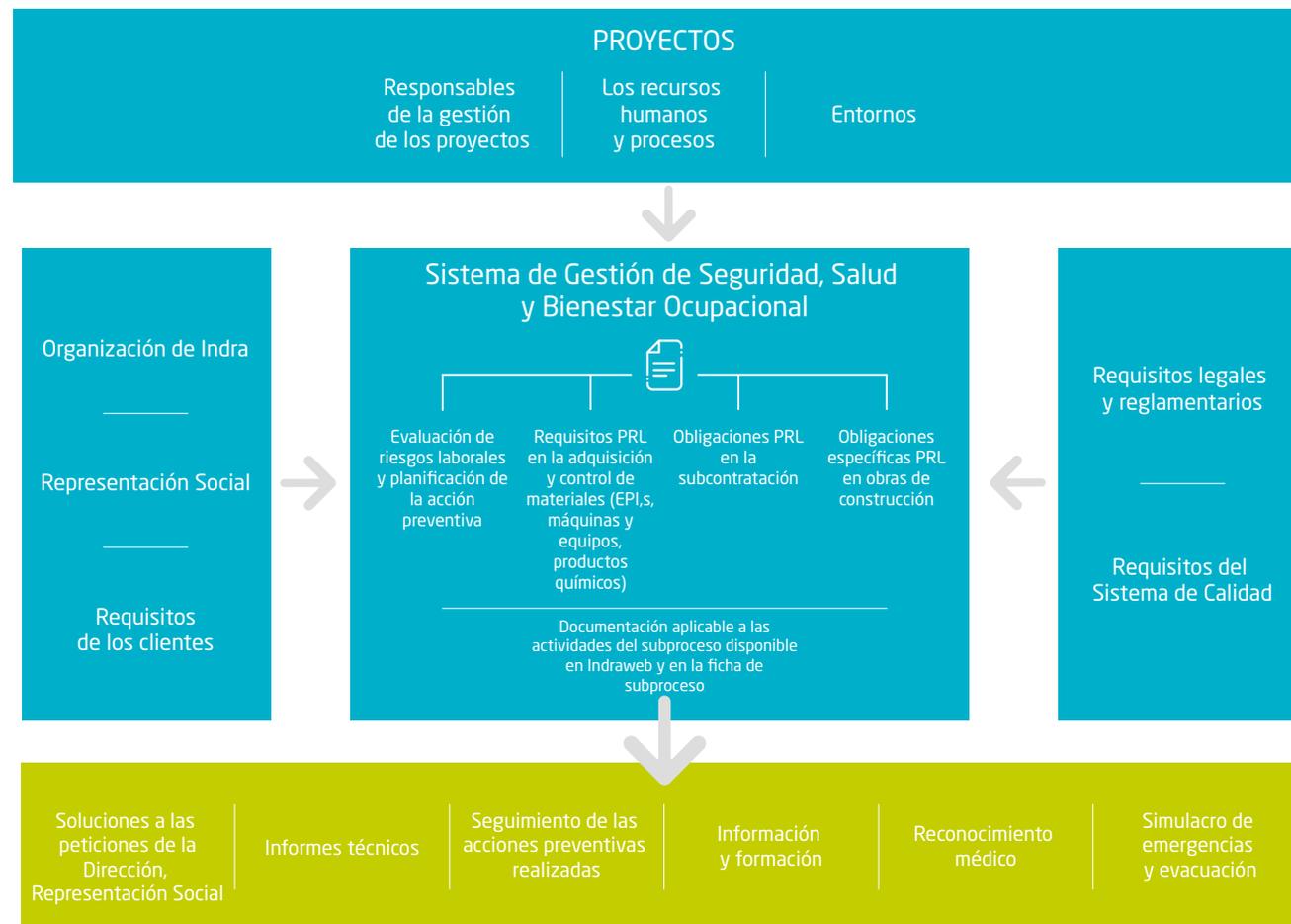
Las actividades desarrolladas están orientadas en tres ejes de intervención:

- Mejoras en todos los ámbitos de la seguridad, salud y bienestar
- Sensibilización de profesionales y de otros grupos de interés (proveedores, familias,...)
- Buenas prácticas

Indra dispone de una Política y un Plan de Prevención a disposición de todos los profesionales a través de la Indraweb y que, además, se divulga por medio de acciones específicas de formación y comunicación.

El compromiso estratégico de la empresa de asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar con sus profesionales, tanto aquellos que trabajan para Indra, como a los que puedan verse afectados por sus actuaciones, se recoge en la Política de Prevención, en la Política de Responsabilidad Social Corporativa y en el Código Ético y de Cumplimiento Legal de la empresa.

## PROCESOS DE AUDITORÍA Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN



## CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN DE LA SALUD Y BIENESTAR

Indra promueve y realiza campañas de promoción a la salud, más allá de las actuaciones propias de salud laboral. El objetivo es contribuir a la mejora y promoción de la salud y bienestar general, mediante una mayor toma de conciencia por parte de los empleados sobre la importancia de proteger su propia salud y evitar los riesgos, y el fomento de hábitos de vida saludables.

Las campañas se publicitan en la Indraweb a todos los profesionales e incluyen material divulgativo destinado no sólo a la transmisión de información, sino también a fomentar la motivación y las habilidades personales necesarias para la adopción de medidas destinadas a mejorar la salud.

### Campañas preventivas sanitarias

Para promover una cultura de prevención y conseguir un entorno de trabajo seguro para todos, anualmente se programan actividades orientadas a sensibilizar sobre la importancia de proteger la salud y evitar los riesgos. Estas actividades son de formación al equipo de gestión y supervisión de los proyectos con riesgos.

## EXTENSIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL A PROVEEDORES

Indra dispone en su Plan de Prevención de un Sistema de Homologación de Proveedores en materia de seguridad y salud laboral que establece los criterios que deben cumplir los proveedores en función de los riesgos que genere su actividad.

Además, Indra dispone de procedimientos generales para las actividades del entorno de la construcción o de la prestación de servicios por empresas de trabajo temporal.

## COMITÉS DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Indra cuenta con 39 Comités de Seguridad y Salud correspondientes a los centros de trabajo que cuentan con más de 50 trabajadores en España, esto supone una representación de más del 95% de los trabajadores. Los Comités son paritarios y cuentan entre sus miembros con representantes de los trabajadores que participan y colaboran de manera activa en la toma de decisiones.

## SEGURIDAD PARA LOS PROFESIONALES DESPLAZADOS

Indra tiene el compromiso de ir más allá de la protección de los profesionales que se desplazan por motivos laborales y por ello ofrece el servicio de SIGEDES (sistema de gestión de desplazados) que engloba los aspectos de seguridad física, seguridad del entorno/trabajos, vacunaciones, teléfono de urgencias 24 horas y seguro médico.

## PRINCIPALES ACTUACIONES

En 2016 se ha puesto en marcha con gran éxito el primer piloto de servicio de fisioterapia en la sede corporativa de Arroyo de la Vega (90% de ocupación). Es un servicio "in company" diseñado a la medida de las necesidades de los profesionales de Indra a un precio competitivo. Se tiene previsto ampliar este servicio a otros centros en 2017.

También se han instalado desfibriladores en cuatro centros de trabajo (Torrejón, Aranjuez, San Fernando y Arroyo de la Vega) y se prevé extender esta dotación a más centros para dar cobertura a más de un 85% de plantilla en España en 2017.

En 2016 la labor de Indra en materia de investigación, divulgación e implantación de la prevención de riesgos laborales fue reconocida con el premio PREVER concedido por el Consejo General de Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo

# Representantes de los **empleados**

Indra respeta las características legales y culturales propias de cada una de las geografías en las que opera. En todos los casos se respeta el derecho a la libertad de asociación y representación sindical de los empleados.

Además, el Código Ético y de Conducta Profesional de Indra establece como principio de actuación básico en la compañía la igualdad de oportunidades, el respeto a las personas y la no discriminación por cualquier condición de las personas y, específicamente, por la afiliación sindical.

Para Indra es importante mantener una interlocución continua y transparente con los agentes sociales, haciéndoles partícipes de las directrices y estrategia de la empresa.

En caso de cambios importantes en las operaciones, se establecen los mecanismos necesarios para informar a los países involucrados con la debida antelación. Indra evalúa con atención el impacto que puedan tener los cambios operativos en los empleados, estableciendo un plan que incluye la comunicación con los empleados

y sus interlocutores. Aun en caso de que no existan obligaciones legales o interlocutores de los trabajadores, la empresa se asegura de mantener una comunicación regular con todos los empleados afectados.

En España Indra cuenta con un total de 464 Representantes Sindicales que actúan como interlocutores de las empresas del Grupo. La compañía facilita el ejercicio de su labor sindical en todos los aspectos, incluyendo provisión de material, ordenadores, locales sindicales, etc.

Durante el año 2016, se ha impulsado el diálogo con todos los sindicatos a fin de conseguir una interlocución fluida. En este sentido, se ha firmado un importante Acuerdo Colectivo con los sindicatos CCOO, UGT y STC, que representan a más del 64% de la representación unitaria. Este acuerdo regula el procedimiento de uso de las Tecnologías de la Información en el ámbito de la empresa para las comunicaciones de índole laboral, sindical o social entre las secciones sindicales y sus afiliados o con los trabajadores en general.

## ASUNTOS PRIORITARIOS

Gestión del talento

Diálogo social



## ENFOQUE DE GESTIÓN

La gestión del talento se integra en la estrategia del negocio, para asegurar que Indra cuenta con las capacidades adecuadas y la cultura deseada en todos los ámbitos. Sus cuatro palancas estratégicas son: contar con el mejor talento; desarrollar líderes que generen líderes; asegurar capacidades diferenciales; promover la eficiencia, generando impacto en el negocio. Una parte relevante en la implantación de estas palancas estratégicas es el diálogo social con los representantes sindicales



## DESEMPEÑO (KPI's)

- Planes de incorporación de juniors
- Planes de carrera diferenciales según cada negocio
- Nuevo modelo de formación, Indra Open University
- Proceso de evaluación Focus
- Plan de desvinculaciones y recolocaciones



## OBJETIVOS

- Cumplimiento de objetivos de eficiencia en plantilla
- Rotación externa no deseada
- Promedio horas de formación por empleado
- Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-4)
- Negociación colectiva por áreas geográficas

# 09

## Proveedores

Modelo de gestión

Objetivos

Canales de negociación

Cadena de Suministro

Impacto en la comunidad



# Proveedores

Indra apuesta por mantener relaciones estables a largo plazo y por favorecer la contratación de proveedores locales

Indra ha definido un modelo de relación con su mercado de suministro basado en el compromiso, la transparencia y el establecimiento de un vínculo con sus suministradores, a los que considera socios de su negocio.

Una relación con proveedores basada en el compromiso y la transparencia

La estrategia de compras de Indra integra criterios de Responsabilidad Social Corporativa y compromiso con el medio ambiente por parte de los proveedores y con el Código Ético y de Cumplimiento Legal de la empresa. En este sentido, en 2017, los proveedores deberán aceptar el Código Ético y de Cumplimiento Legal de la empresa como parte de las condiciones generales de contratación.

Además en las condiciones generales de Indra se incluye una cláusula para Minerales en Conflicto y en relación con las normativas REACH y RoHS existe un procedimiento publicado en la norma de Indra que recoge los requerimientos en estas materias.

# Modelo de **gestión**

En 2016 se han gestionado, a través de 6.868 proveedores adjudicatarios y homologados, un total de 1.058,8 millones de euros en compras de bienes y servicios. De esta cantidad el 83% corresponde a pedidos emitidos a proveedores locales. Se consideran proveedores locales aquellos en los que el país origen del proveedor (domicilio social) coincide con el país que efectúa la compra.

El modelo de gestión de proveedores en Indra establece un panel de proveedores en el que se encuentran calificados en función de su idoneidad para dar respuesta a los niveles de calidad y servicio requeridos por Indra. Sólo los proveedores clasificados pueden participar en los procesos de compras. El panel de proveedores evoluciona como consecuencia de:

- La homologación de nuevos proveedores
- La evaluación y seguimiento de los proveedores existentes, como consecuencia del seguimiento de planes de acción, seguimiento de planes de desarrollo, valoración de encuestas y evolución de indicadores de desempeño.

Cada proveedor de Indra tiene asociada una ruta de homologación en función del análisis de riesgos y de las visitas y auditorías realizadas al proveedor.

Los criterios ESG son considerados en la elección y calificación de los proveedores

Indra utiliza criterios sociales, ambientales y de buen gobierno en la elección de un proveedor que penalizan, pero no excluyen.

En el año 2016 se ha continuado avanzando según el plan establecido de auditorías, enfocado a conocer y mejorar los procesos productivos de los subcontratistas, así como a establecer una relación más cercana con los mismos.

## Modelo de gestión de proveedores en Indra

**1. Valoramos propuestas de nuevos proveedores**



**2. Determinamos ruta de homologación**



**3. Ejecutamos proceso de homologación**



COMPRAS | CALIDAD | MEDIO A. | PRL



**Explotamos el panel de proveedores**



**4. Mantenemos el Panel de Proveedores calificados**

C	Descripción	C	Descripción
A	Apto	E	No válido
B	Con planes de acción	F	No necesario
C	Con planes de desarrollo	G	No homologable
D	En eliminación		



**5. Ejecutamos el proceso de seguimiento y evaluación**

**5.1. Seguimiento**



**5.2. Evaluación**



ADM | PRL | MEDIO A. | CALIDAD | COMPRAS

## Proceso de **calificación**

La gestión de proveedores de Indra busca minimizar los riesgos en la cadena de suministros manteniendo y asegurando la disponibilidad de proveedores óptimos por capacidad y competencia. Los criterios que se analizan e impactan en la calificación de un proveedor disponible son los siguientes:

- **Criticidad:** impacto que el proveedor puede ocasionar en el negocio de Indra
- **Salud:** compendio de aspectos legales, económicos, fiscales y financieros
- **Competencia técnica:** resultado de las auditorías *in situ*, cuando la naturaleza del proveedor lo requiere
- **Desempeño:** resultado de la medición y análisis del nivel y calidad del servicio prestado

En 2016 se ha realizado análisis de riesgo hasta alcanzar un 77% del volumen total de la compra a nivel global y el 83% en España.

## Canales de **negociación**

Indra dispone de dos canales para dar soporte a la negociación con los proveedores:

- **Portal de licitaciones:** para operaciones complejas de alto impacto o importe

- **Módulo de ofertas:** para compras de bajo impacto e importe

Además, el Portal de proveedores se utiliza para la publicación de los pedidos adjudicados.

## Cadena de **suministro**

La Cadena de suministro de Indra tiene las siguientes características:

- **Estrategia global y presencia local:** las estrategias, objetivos, metodologías y procesos de trabajo son globales y se ejecutan centralizadamente con apoyo de equipos locales en las principales geografías en las que opera la empresa
- **Independencia:** las dos unidades que ejecutan los procesos clave de compras son independientes

- **Responsabilidades diferenciadas:**

1. Quienes definen la necesidad son las unidades de mercado, que no son las que ejecutan finalmente la compra
2. Quien compra no califica, no certifica, ni paga, ni decide acciones a realizar sobre los proveedores
3. Quien certifica no paga

- **Planificación** en función de la evolución de las necesidades a través de un modelo de consenso y transparencia
- **Trazabilidad y transparencia:** existen canales de comunicación con los proveedores que permiten mantener la trazabilidad de la generación de competencia y transparencia en todo proceso de negociación

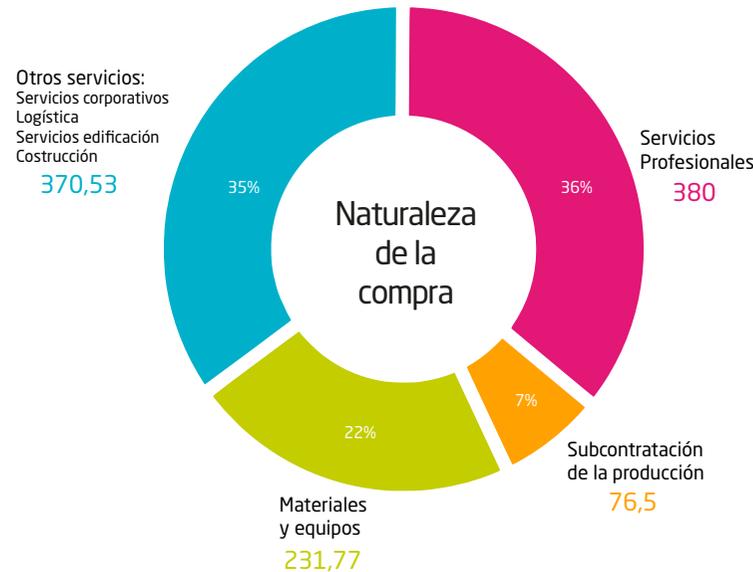
En 2016 Indra concentra sus compras en países de bajo riesgo, según la OCDE. En países con riesgo moderado, Indra posee equipos propios que ayudan a mitigarlo, como por ejemplo en Brasil, Argentina y Colombia.

En 2016, a fin de mejorar el modelo de gestión de la cadena de suministro, se realizó el despliegue en Latinoamérica y en Europa (Italia y Portugal) del modelo organizativo y operativo de Compras ya implantado en España con dos objetivos:

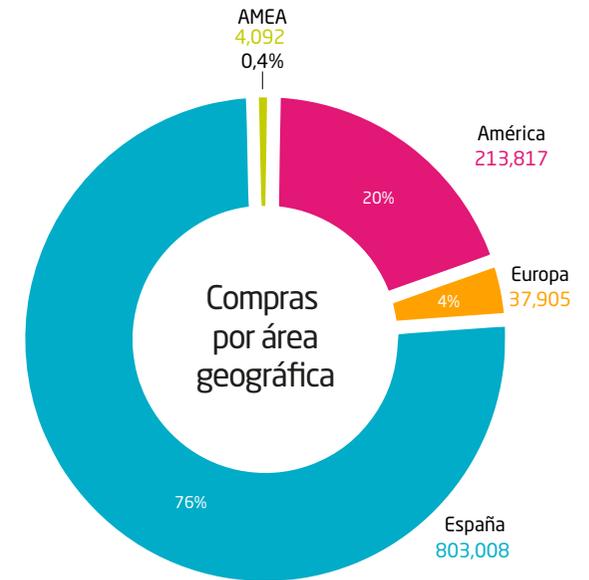
- Segmentación de funciones y roles, para una aproximación más especializada y diferenciada a las necesidades de los proyectos
- Implantación de las herramientas corporativas y la adecuación de los procesos para una gestión homogénea

Con el despliegue del modelo organizativo y operativo de la función de compras en Latinoamérica se cubre el 96% de las compras realizadas por la empresa.

### Naturaleza de la compra (en millones de euros)



### Compras por áreas geográficas (en millones de euros)



### Distribución geográfica de proveedores

Área geográfica	Porcentaje de volumen de compras	Porcentaje en base de número de proveedores
España	60	43
Europa	15	16
América	23	36
AMEA	2	5

# Impacto en la **comunidad**

El **83%** de las compras se realizaron a proveedores locales

En España más de 1.500 PYMES concentran más de la mitad del volumen de compras de la compañía. Indra trabaja para desarrollar una relación responsable y equilibrada con estas empresas.

La confianza que Indra deposita en las PYMES que forman parte de su cadena de suministro es importante para el desarrollo del tejido empresarial local.

<b>Área Geográfica</b>	<b>Importe compras locales (miles de euros)</b>	<b>Porcentaje sobre importe total de compras</b>
España	638.125	79
Europa	35.278	93
América	205.049	96
AMEA	3.798	93
<b>Total</b>	<b>882.251</b>	<b>83</b>

En España la colaboración con **PYMES** es clave

# 10

## Innovación y alianzas

Modelo de innovación

Alianzas

Impacto en la sociedad

# Modelo de innovación

La innovación es un elemento clave para Indra a la hora de ofrecer soluciones de valor añadido para los negocios clave de nuestros clientes, en todos los mercados y geografías donde opera. La fuerte orientación al cliente, el profundo conocimiento de los procesos clave de sus negocios y la relación a largo plazo que la compañía tiene con ellos permiten a Indra acompañar a sus clientes en procesos de innovación desde el primer momento de la revisión de sus procesos de negocio.

163 millones de euros invertidos en innovación



## FLUJO DE LA INNOVACIÓN

1. **Detección** de ideas e iniciativas procedentes de los distintos mecanismos de identificación
  - Evaluación técnica y de negocio (due diligence)
  - Filtrado y selección de iniciativas para su desarrollo
2. **Negociación** de términos generales para la firma de un *Memorandum of Understanding* entre las partes
  - Determinación del marco de colaboración (revisable a lo largo del ciclo)
3. **Desarrollo** de la iniciativa de acuerdo a los términos acordados
  - Realización de piloto (MVP) y validación
  - Seguimiento continuo y valoración del cumplimiento del plan de negocio
4. **Valoración** del éxito de la iniciativa en un plazo no superior a un año y decisión de próximos pasos
5. **Integración** en el portafolio de Indra de aquellas iniciativas exitosas que aporten valor añadido a la oferta de la compañía

<http://www.indracompany.com/es/indra/modelo-innovacion>

El sector tecnológico presenta actualmente un dinamismo sin precedentes, con continuos avances disruptivos impulsados por la ola de la transformación digital y la creciente relevancia en la misma del emprendimiento individual y las *startups*. Este nuevo entorno demanda del tejido empresarial y social nuevas cotas de dinamismo, agilidad y flexibilidad en la forma de innovar y relacionarse con el ecosistema emprendedor.

Desde Indra entendemos la adaptación al nuevo contexto como un factor clave, imprescindible para permanecer a la vanguardia en innovación tecnológica y dar un impulso estratégico a nuestra capacidad de generar, acelerar e incorporar a nuestra oferta nuevas ideas innovadoras y disruptivas de productos y servicios.

Nuestra respuesta a este reto ha sido el lanzamiento de un Nuevo Modelo de Innovación, que supone una nueva aproximación al proceso innovador, más ágil y flexible, a la vez que amplía e intensifica nuestros mecanismos de relación con el ecosistema.

Los objetivos fundamentales de este nuevo modelo son:

- Convertir la innovación en la palanca estratégica de diferenciación de la oferta de Indra
- Orientar la innovación a dar respuesta a las necesidades estratégicas del negocio

- Convertir Indra en un polo de innovación reconocido interna y externamente
- Capitalizar el talento interno de Indra para generar iniciativas diferenciales e innovadoras
- Búsqueda de la innovación allá donde se genere, apoyando nuevas ideas que marquen la diferencia y a los emprendedores dispuestos a llevarlas a cabo

El Nuevo Modelo de Innovación tiene un alto contenido de compromiso de la Alta Dirección de la compañía para asegurar el impacto en el negocio.

El nuevo Comité de Innovación, formado por representantes de las unidades corporativas de Innovación y Estrategia e Indra Ventures, así como representantes de todas las unidades de negocio y expertos tecnológicos, gobernará el modelo y supervisará su funcionamiento.

Esta composición asegura la existencia de un Plan de Innovación global y unificado, que garantiza el alineamiento entre I+D, estrategia y oferta, fomenta la cooperación y transversalidad para maximizar sinergias entre mercados y genera verdadero impacto en el negocio.

El objetivo es impulsar la innovación disruptiva desde las áreas corporativas para sumarla a la innovación más evolutiva y ligada a las necesidades actuales de los clientes que se desarrolla desde los mercados.

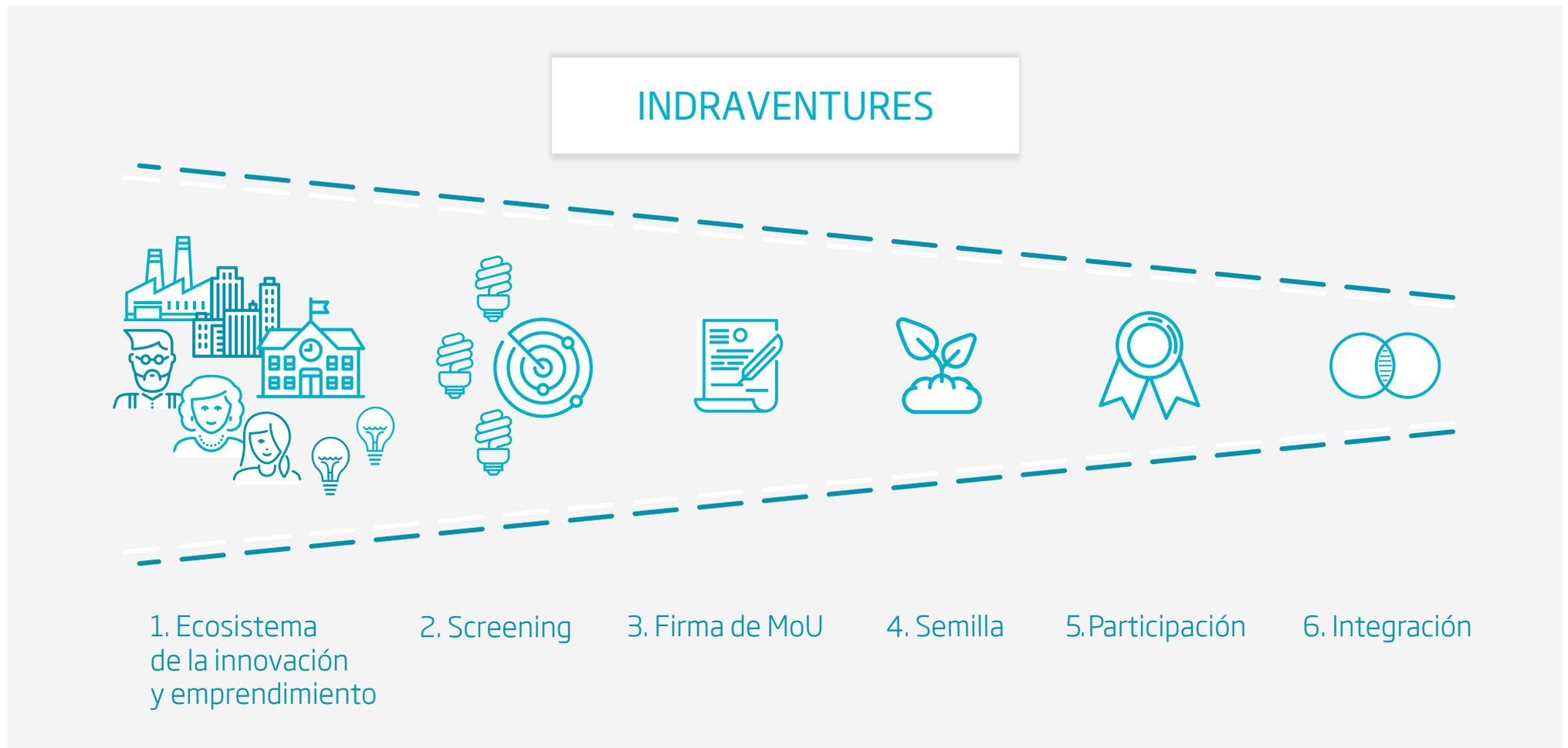
Indra Ventures es la nueva unidad creada por Indra para desarrollar la relación y la inversión con el ecosistema innovador que forman *startups*, *spinoffs* y grupos de investigación de universidades, emprendedores e intra-emprendedores.

En permanente contacto con los agentes externos y con los propios profesionales de la compañía, Indra Ventures canaliza iniciativas, acuerdos de colaboración y acciones de incubación y/o aceleración, con el objetivo de identificar, generar e incorporar diferentes soluciones innovadoras, disruptivas y con alto potencial comercial a la oferta de Indra. Participa en el desarrollo de las iniciativas, facilitando para ello y según las necesidades, la aportación por parte de Indra de capital humano, tecnología o infraestructuras, así como su red global de alianzas, *partners* y clientes y su capacidad de internacionalización.

Indra Ventures posee una estrategia inversora centrada en ideas incipientes e iniciativas en fase de desarrollo con necesidades de aceleración, atendiendo a las necesidades específicas de cada iniciativa. En algunos casos realizará inversiones directas en varias rondas de financiación y podrá articular inversiones superiores por otros mecanismos.

Entre los objetivos de la nueva unidad también está alinear y enfocar la colaboración con universidades a las prioridades estratégicas y tecnológicas de Indra, por medio de la valoración de las tecnologías emergentes y las capacidades de Centros Tecnológicos, *spinoffs* y grupos de investigación.

Indraventures promueve y apoya la innovación dentro y fuera de Indra, buscando con el desarrollo colaborativo maximizar el impacto de las iniciativas



Los profesionales de Indra en todo el mundo forman una red global de expertos multidisciplinar única. Para activar, movilizar y canalizar el talento de estos profesionales de manera global y estructurada, Indraventures desarrollará diferentes iniciativas para recabar ideas sobre productos o servicios innovadores y con capacidad comercial que permitan generar de forma transversal soluciones disruptivas que puedan desarrollar las unidades de negocio.

Para ello, contempla diferentes mecanismos y acciones para fomentar el intraemprendimiento y una cultura en la que la innovación sea uno de los valores clave para cada uno de los profesionales de la compañía.

Está previsto realizar lanzamientos periódicos de retos orientados a dar respuesta a necesidades concretas de los mercados, crear un canal corporativo para la recogida de ideas, desarrollar una comunidad de innovadores con profesionales con un perfil más proactivo e innovador, crear un grupo de "visionarios" que identifiquen posibles nuevas tecnologías y líneas de investigación, crear grupos de trabajo internos multidisciplinarios creados ex-profeso para el desarrollo y conceptualización de nuevas líneas de Innovación, etc.

Para involucrar al profesional, Indraventures también implementa un modelo de desarrollo interno que posibilita la participación directa del empleado en la idea propuesta, mediante trabajo part-time en el desarrollo de la misma, y mediante la asignación de recursos adicionales y estructuración como proyecto. Igualmente, se están diseñando diferentes mecanismos de reconocimiento que premien y estimulen la participación y colaboración en las diferentes propuestas.

En diciembre de 2016 se lanzó la primera convocatoria de Innovators global y abierta a todos los profesionales de la compañía para la presentación de ideas disruptivas.

Dentro de Innovators, se seleccionan cuatro ideas ganadoras:

- Una idea seleccionada por la comunidad: las ideas son publicadas para la valoración y votación por parte de los profesionales de la compañía
- Tres ideas seleccionadas por el Comité de Innovación (con participación de todos los Mercados/Unidades de la compañía)

Los principales datos de la primera convocatoria de Innovators son los siguientes:

- 466 ideas recibidas
- 12.730 profesionales involucrados (más de un 35% de los profesionales de la compañía)
- 9.385 votos han recibido las ideas propuestas
- 65.475 visitas a ideas (cada profesional que accede visita al menos cinco ideas)

El modelo también ofrece, desde la Unidad de I+D, soporte y colaboración en todo el ciclo de vida de la innovación.

En concreto, monitoriza el esfuerzo innovador de la empresa y apoya la consecución de financiación externa a nivel global para los proyectos de I+D+i, desde la fase de planificación interna hasta la finalización de los mismos.

# Alianzas

Indra comparte con aliados globales de prestigio la visión de ser un referente tecnológico e innovador en los sectores en los que opera, a través del desarrollo conjunto de oportunidades de negocio y relaciones a largo plazo que sirvan para el crecimiento y el beneficio mutuo

## MODELO DE GESTIÓN

Para el desarrollo conjunto de oportunidades de negocio, Indra cuenta con un modelo de gestión global de alianzas que está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Este modelo se caracteriza por realizar una gestión activa de las alianzas a través de un modelo corporativo de gobierno.

- Firma de acuerdos de licencia ventajosos y de ámbito geográfico mundial, con el fin de incrementar la competitividad de las soluciones de negocio implicadas
- Aumento de las capacidades locales de interlocución
- Potenciación de las actividades de innovación conjunta para poder generar nueva oferta que responda a las necesidades presentes y futuras de los clientes

Con esta alianza, que se suma a otras como las que la empresa mantiene con Oracle o IBM, Indra será la primera compañía española que trabajará en Predix, el sistema operativo del Internet Industrial diseñado por General Electric.

En esta línea, Indra continua trabajando para forjar nuevas alianzas estratégicas con otros socios de primer nivel a fin de potenciar el negocio y las capacidades de la empresa.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En 2016 se han firmado 37 contratos con nuevos socios tecnológicos y se han reforzado los acuerdos con los socios más estratégicos, con el fin de impulsar el crecimiento internacional, la actividad de innovación de la empresa y el desarrollo de negocio.

Indra es la primera empresa española en firmar una alianza estratégica con General Electric, para promover nuevas aplicaciones para el Internet Industrial

La compañía consolidó la relación con el grupo de socios más estratégicos a través de las siguientes acciones:

- Globalización y adaptación local de los acuerdos, fundamentalmente en Latinoamérica

Indra se ha sumado al programa de alianzas globales de General Electric para trabajar conjuntamente en el desarrollo de la próxima generación de aplicaciones digitales que darán servicio a una gran diversidad de sectores industriales, empezando por el energético (gas y petróleo).

GESTIÓN CONSOLIDADA | CARÁCTER ESTRATÉGICO | MODELO DE GOBIERNO



## MODELO DE GESTIÓN DE ALIANZAS Indra



CRECIMIENTO



CONSOLIDACIÓN INTERNACIONAL



REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD

# Impacto en la **sociedad**

Indra tiene presencia en programas de innovación alineados con la estrategia de crecimiento de la compañía, teniendo siempre en cuenta los campos de actuación en los que las nuevas tecnologías van a ser fundamentales. En este sentido, la significativa convergencia de las principales líneas de innovación de Indra con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y el programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea, muestra el compromiso de Indra por crear valor en aquellos mercados donde opera



## Vida sana y bienestar

Indra trabaja en el desarrollo e implantación de sistemas digitales de Historia Social Única (proyecto Amtega) o en el desarrollo de sistemas de realidad aumentada para la orientación espacial de personas con discapacidad visual (proyecto e-Glance).

Las soluciones de Indra son utilizadas por más de 100.000 profesionales en más de 5.600 centros de salud y hospitales permitiendo formalizar unas 500.000 citas al día



**E-GLANCE**

ATENCIÓN MÁS  
PERSONALIZADA Y  
PROACTIVA

REALIDAD AUMENTADA AL  
SERVICIO DE PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD



## Modelo energético asequible, seguro y sostenible

Indra se involucra en ámbitos de innovación a lo largo de todo el ciclo de vida energético, como por ejemplo en las *SmartGrids* o la monitorización en tiempo real de pozos y yacimientos de hidrocarburos (REMOIN) y en avances en la detección de derrames de petróleo desde elementos móviles (RadosD).

### REMOIN RADOSD



Las soluciones de Indra han sido implantadas en más de 140 compañías de electricidad, agua, petróleo y gas de más de 45 países



## Promoción de crecimiento económico, inclusivo y sostenible

La digitalización en ámbitos como la transmisión de conocimiento (SeniorLudens), la creación de marcos metodológicos y entornos tecnológicos para el gobierno de desarrollos y operaciones clave para la economía digital (GOVINDA) y la automatización total de las pruebas en sistemas SMACT (Social, Móvil, Análisis, cloud e *Internet of Things*), son ejemplos de la apuesta de Indra por un crecimiento económico sostenible, donde la economía digital tiene un papel clave.





## Infraestructuras resilientes, inclusivas y sostenibles

Indra apuesta por modos e infraestructuras de transporte más eficientes a través de proyectos en ámbitos como: la gestión del tráfico de drones, la circulación de vehículos autónomos (AUTOCITS) o el desarrollo de tecnologías Big Data para entender y mejorar la gestión del transporte potenciando la intermodalidad (proyecto Transforming Transport). Es destacable el papel de Indra en programas de referencia a nivel europeo en términos de innovación en el sector ferroviario (Shift2Rail) y de gestión automatizada del tráfico aéreo (SESAR).

La comunicación y seguimiento de satélites y misiones en el espacio, la vigilancia de objetos en el espacio, plataformas de computación y datos enfocadas a las comunidades científicas y la experiencia en ingeniería de sistemas Cyber-Physical, son ejemplos de otros ámbitos donde Indra tiene un papel relevante en los ecosistemas de innovación internacional.

Indra es proveedor tecnológico en infraestructuras de transporte a escala mundial, como la línea de alta velocidad Meca-Medina en Arabia Saudí o la ampliación del Canal de Panamá



AVIACIÓN DEL FUTURO.  
CIELO ÚNICO EUROPEO

NUEVAS TECNOLOGÍAS  
FERROVIARIAS



## Ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles

En el ámbito urbano, cabe resaltar las investigaciones desarrolladas para la integración inteligente de las tecnologías de almacenamiento de energía a pequeña escala en redes de distribución, casas y edificios comerciales o industriales (SENSIBLE) la armonización y estandarización de diferentes modos de transporte urbano (HARMONY) y el diseño y desarrollo de sistemas de gestión para visualizar en 3D el comportamiento energético de las ciudades (MIRE 3D).



## Combatir el cambio climático y limitar sus efectos

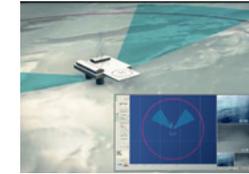
Gran parte de los proyectos de innovación presentados en este informe, contribuyen de forma directa e indirecta a la lucha contra el cambio climático. Cabe resaltar la experiencia de Indra en el despliegue y uso de productos de información geoespacial que apoyan el desarrollo e implementación de estrategias de lucha y adaptación al cambio climático tanto en ámbitos urbanos (proyecto Decumanus) como en ecosistemas naturales.





## Uso sostenible de ecosistemas terrestres y vida submarina

Indra participa en este reto a través de sus tecnologías de monitorización del medio ambiente, del desarrollo de plataformas de observación de la Tierra o de su tecnología para la prevención, detección y análisis de incendios forestales. Un ejemplo de proyecto de innovación en este ámbito, es el desarrollo de un sistema único para la detección temprana de hidrocarburos y la prevención de la contaminación de entornos acuáticos elaborado en colaboración con Repsol (proyecto HEADS).

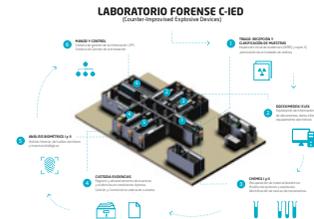


SEGURIDAD PARA LA DETECCIÓN DE HIDROCARBUROS

## Sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible

La innovación en Indra está alineada con este objetivo a través de su participación en proyectos que avanzan en la lucha contra el cibercrimen y el ciberterrorismo (CyberRoad), laboratorios forenses de artefactos explosivos (JDEAL) soluciones para el control de fronteras o distintos tipos de simuladores para la formación militar y policial.

Los sistemas de información judicial desarrollados por Indra cuentan con más de 45.000 usuarios en 13 países



LUCHA CONTRA EL CIBERCRIMEN Y EL CIBERTERRORISMO

ANÁLISIS FORENSES EXPLOSIVOS

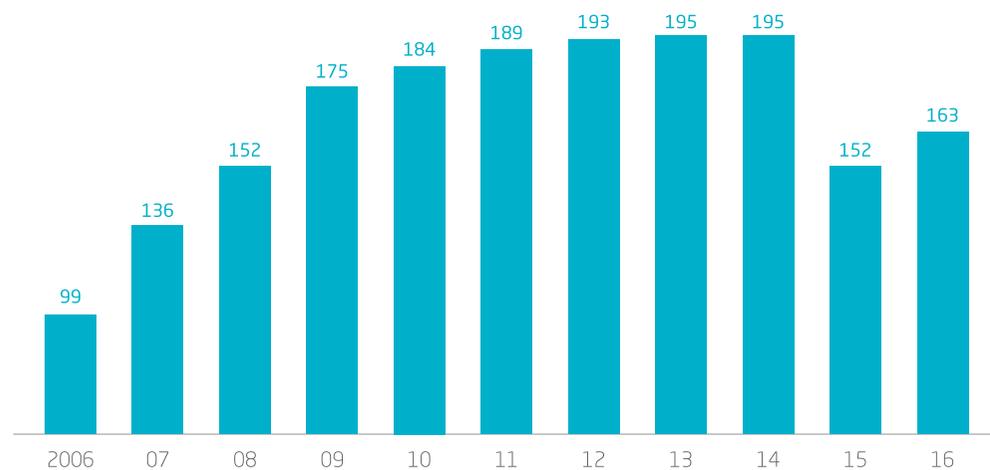
ENTRENAMIENTO PROFESIONAL EN ÁREAS DE DEFENSA CIVIL Y MILITAR

## LA TRAYECTORIA DE INDRA: UN ESFUERZO PERSEVERANTE

La innovación es un elemento clave para la sostenibilidad de Indra a largo plazo. El grado de compromiso con este principio estratégico se evidencia en la intensidad y duración del esfuerzo de la compañía en I+D.

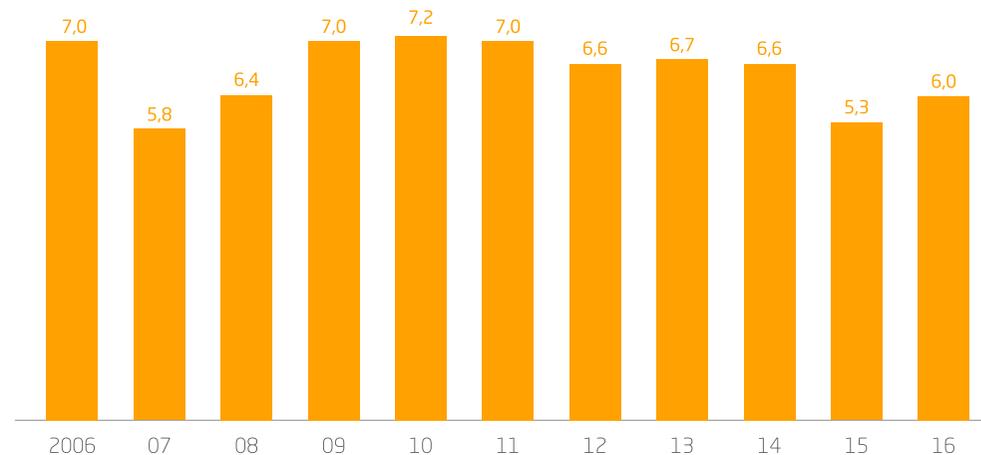
### Inversión en I+D anual (millones de €)

**2.254** millones de euros  
TOTAL INVERSIÓN I+D ACUMULADO\*



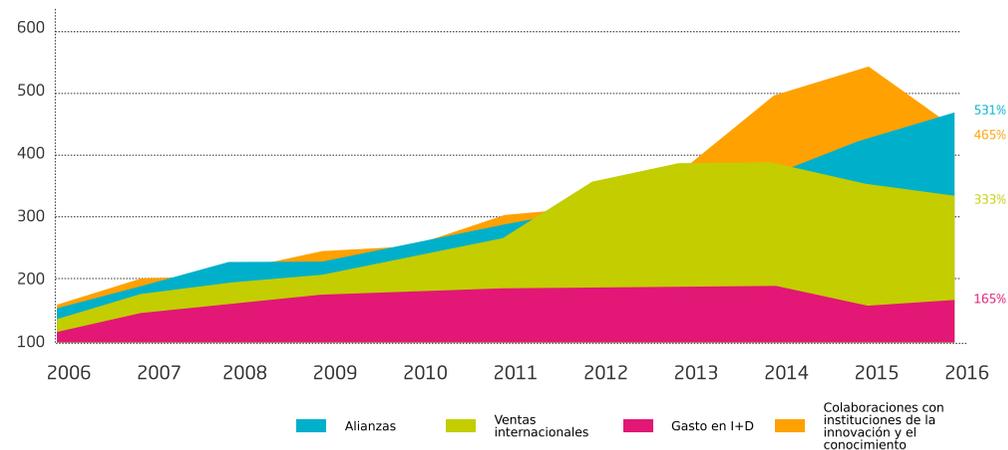
Más de 1.000 millones de euros invertidos en innovación en los últimos seis años y más de 2.000 durante el siglo XXI

### % Esfuerzo innovador (I+D / Ventas)

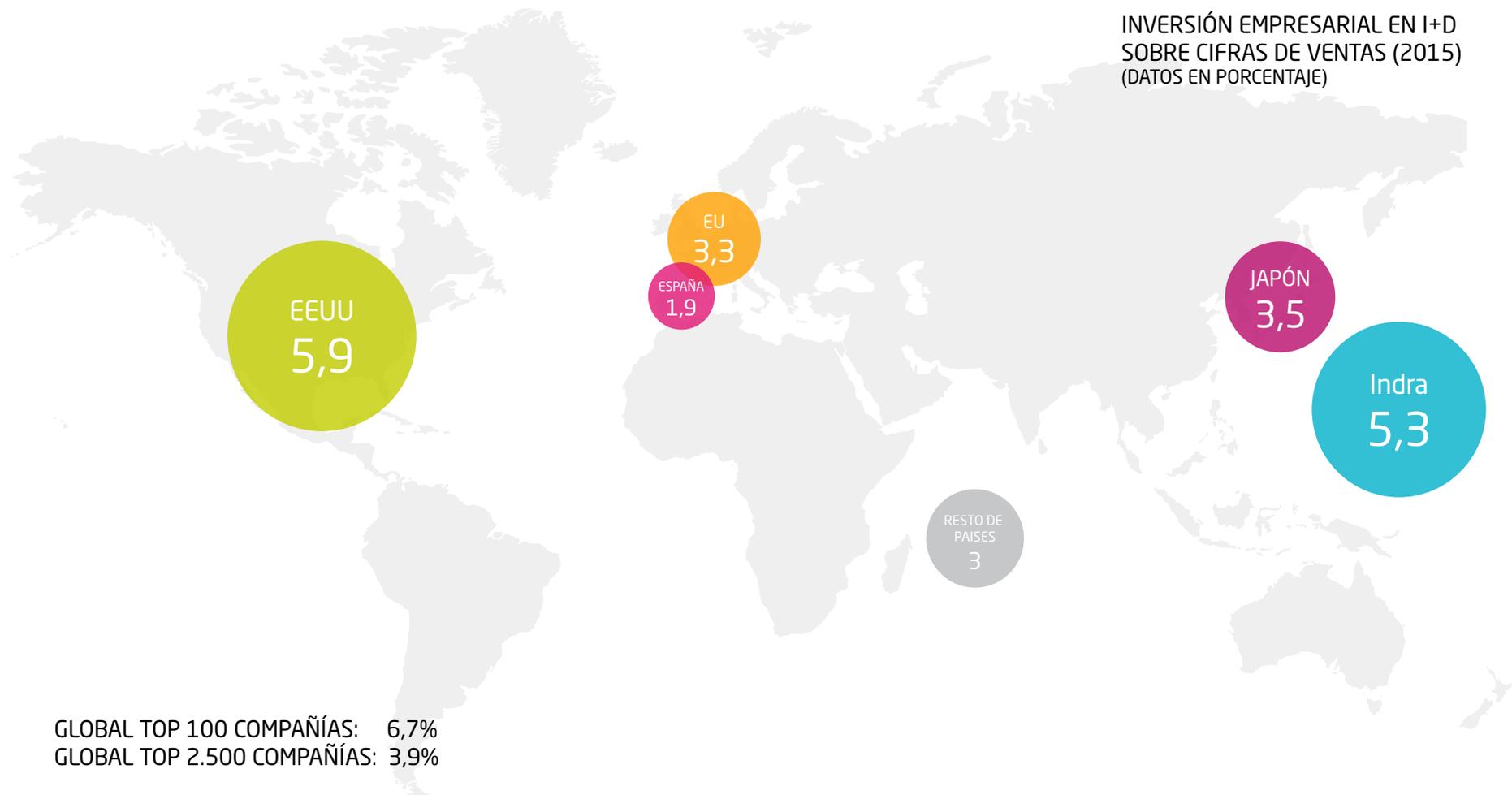


### Innovación abierta, clave para la internacionalización

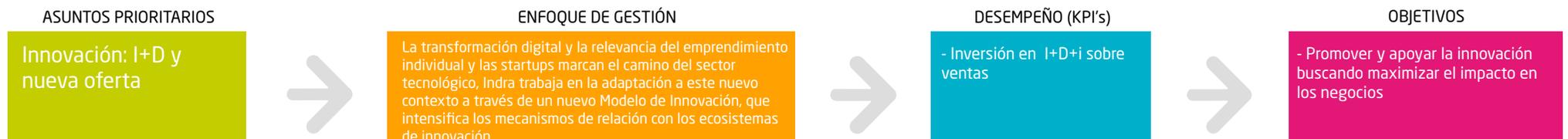
Datos en porcentaje: 2006=100%



INVERSIÓN EMPRESARIAL EN I+D  
SOBRE CIFRAS DE VENTAS (2015)  
(DATOS EN PORCENTAJE)



Según los últimos datos publicados, Indra continua en los *rankings* de innovación empresarial elaborados y publicados por la Comisión Europea (*The 2016 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*). Indra sigue manteniendo una posición destacada en el *ranking* de las 112 empresas de su sector (*Software & Computers Services*) a nivel europeo, siendo la segunda compañía española.



# 11

## Compromiso con el Entorno

Sociedad

Medio Ambiente



# Sociedad

Indra, como una de las principales empresas de consultoría y tecnología, dispone de soluciones y servicios que son una excelente herramienta de contribución al desarrollo, no sólo en beneficio de los clientes sino, en un sentido más amplio, de las comunidades donde opera y de toda la sociedad.

Tecnología e innovación, principales contribuciones de Indra para una sociedad más integradora



En la actualidad 33 millones de personas utilizan sistemas de información de salud desarrollados por Indra

# Tecnología al servicio de la **sociedad**

Indra desarrolla soluciones tecnológicas y servicios en numerosos mercados que están relacionados con ámbitos clave para el desarrollo social sostenible. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas establecen una serie de objetivos y metas, a los que Indra contribuye mediante su tecnología

[www.indracompany.com/es/sanidad](http://www.indracompany.com/es/sanidad)

## Salud digital

El modelo global del sistema sanitario que ofrece Indra tiene como objetivo principal proteger el bien más valioso: la salud. Dicho modelo asistencial de salud digital ya ha sido implantado en numerosos países, tanto en organizaciones públicas como privadas.

Destaca la aplicación de tecnologías basadas en Internet of Things (IoT) para la monitorización de pacientes (proyecto [SISENS](#)) y asistencia remota a enfermos crónicos (TELEA) ambos desarrollados para el Servicio Galego de Saúde (SERGAS).

<p>Historia de salud digital</p> <p>Atención sociosanitaria</p> <p>Servicios de acceso multicanal (TDT, 3G, internet)</p> <p>Tratamiento inteligente y asistido</p> <p>Telemonitorización y teleasistencia</p> <p>Salud asistida por el entorno</p> <p><b>SOLUCIONES ORIENTADAS AL CIUDADANO</b></p>		<p>Receta electrónica</p> <p>Estación médica Estación de enfermería Otros profesionales</p> <p>Telemedicina</p> <p>Monitorización</p> <p>Imagen médica digital</p> <p>Sistema de ayuda para MBE (Medicina Basada en la Evidencia)</p> <p><b>SOLUCIONES ORIENTADAS AL PROFESIONAL</b></p>
--	--	--

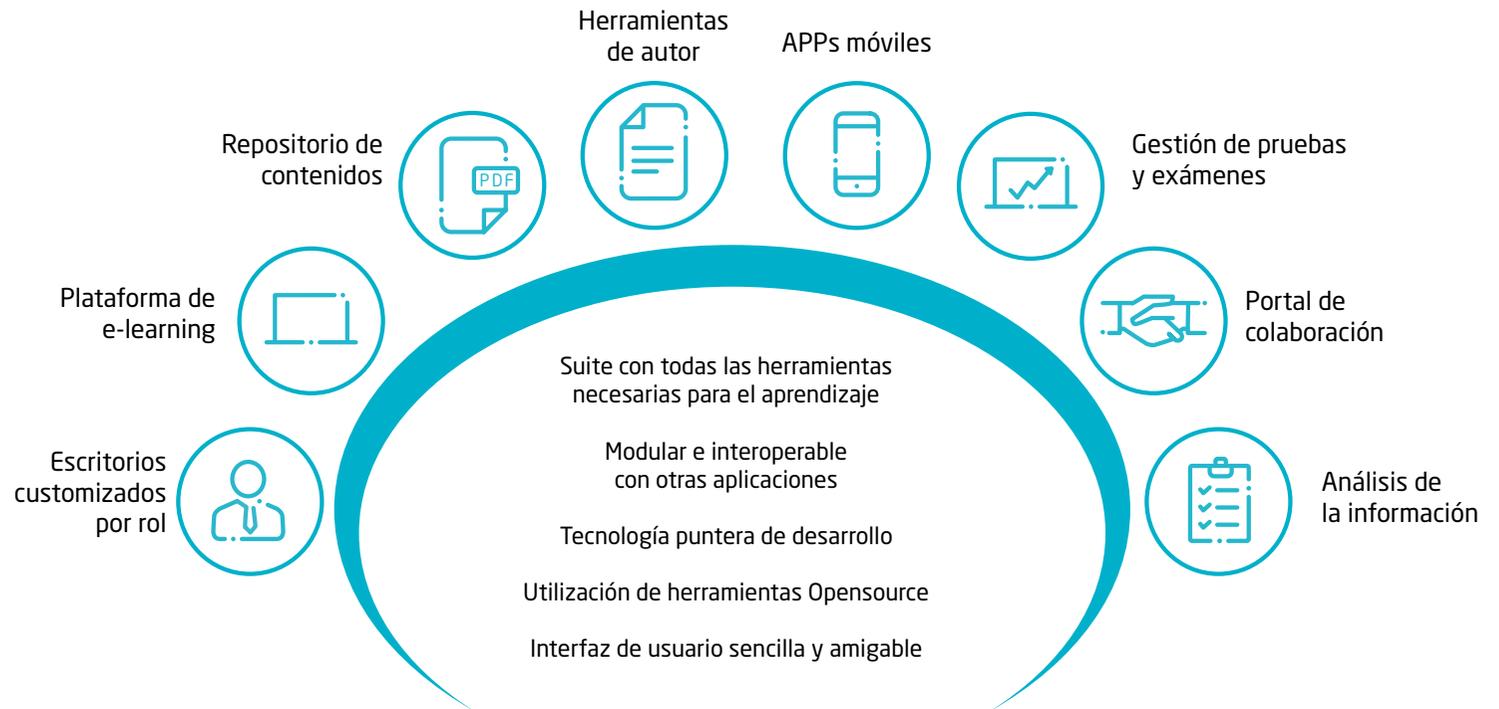


## Nuevas experiencias formativas y educativas

Las Tecnologías de la Información son herramientas potenciadoras y facilitadoras de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, que permiten hoy en día la creación de nuevos entornos educativos que abren la posibilidad de desarrollar nuevas experiencias formativas y educativas, posibilitando la realización de nuevas actividades no imaginables hasta el momento.

Indra pone a disposición de la educación y la formación el uso de la tecnología, trabajando dentro de los ámbitos universitarios, no universitarios y en cualquier entorno donde se necesite ofrecer una formación con el soporte de una plataforma. Indra dispone de la solución integral In-ADAN para la gestión de aprendizaje y formación y ADAN-Exámenes para gestión de la evaluación.

Indra ha implantado soluciones de gestión académica para más de 5.200 centros educativos que involucran a casi 120.000 profesores y alrededor de siete millones de alumnos





## Infraestructuras eficientes y seguras

Indra apuesta por soluciones de gestión inteligente de infraestructuras y edificios que integran desde sistemas de gestión de energía a sistemas de gestión de seguridad. La especialización en la gestión inteligente de infraestructuras permite ofrecer medidas específicas para resolver las necesidades concretas en todo tipo de entornos y proyectos, redundando en los usuarios y en la ciudadanía. <http://www.indracompany.com/es/smart-infrastructure>.

La experiencia de Indra en este campo se conforma en tres ámbitos de trabajo:

- La gestión inteligente de infraestructuras críticas y obras de gran envergadura <http://www.indracompany.com/es/infraestructuras-especiales>

Diseño e implantación de los sistemas de gestión inteligente de las instalaciones del tercer juego de esclusas del Canal de Panamá

- La eficiencia energética en la gestión de infraestructuras <http://www.indracompany.com/es/eficiencia-energetica>

Implantación de redes inteligentes de vídeo (CCTV) alimentadas mediante energías renovables para la monitorización de infraestructuras viarias

<http://www.indracompany.com/es/energias-renovables-monitorizacion-infraestructuras-viarias?business=1>

- Optimización y simplificación de los gastos de operación y mantenimiento <http://www.indracompany.com/es/smart-buildings>

Indra es una de las principales compañías del mundo en tecnología avanzada para el transporte. Sus soluciones permiten la máxima eficiencia económica, respeto medioambiental y seguridad en la operación de infraestructuras de transporte. Indra es uno de los líderes mundiales en tecnología ferroviaria, proveedor clave a nivel mundial de soluciones de gestión de tráfico aéreo, una de las principales empresas

del mundo en tecnologías inteligentes para la gestión del tráfico vial y cuenta con una amplia experiencia en sistemas de gestión de tráfico portuario.

Implantación de sistemas de gestión de tráfico aéreo en 4.000 instalaciones de 160 países estando el 60% del espacio aéreo chino controlado por radares de Indra <http://www.indracompany.com/es/trafico-aereo>



## Entornos locales inteligentes

La solución urbana inteligente de Indra está basada en FEEP [IoT&Big Data Platform Sofia2](#), la plataforma IoT de Minsait (la unidad de transformación digital de Indra) y cuenta con una infraestructura integrada con capacidades de interoperabilidad en tiempo real, *Big Data*, despliegue en *Cloud* y escalabilidad.



Indra ha puesto en marcha plataformas inteligentes de gestión del turismo, denominadas Smart Turism, para transformar destinos maduros turísticamente en destinos inteligentes. Ejemplos de ello son los proyectos en este ámbito en A Coruña, Toledo, las Rías Baixas y el Camino de Santiago.

Las soluciones Smart Security de Indra han reducido considerablemente el tiempo de respuesta ante incidentes e incrementado el nivel de seguridad. Son importantes las referencias de seguridad inteligente en CEMELPA (Centro de Emergencias de Las Palmas de Gran Canaria), CISEM (Centro Integrado de Seguridad y Emergencias de Madrid) o el CUCC (Centro Único de Coordinación y Control de Emergencias) de Buenos Aires.

Desde la perspectiva de la transformación de la administración digital, cabe destacar la suite [AMARA](#), plataforma modular de eGovernment

que da soporte a la actividad de una Administración Pública, ayudando a organizar y mejorar la manera en que los ciudadanos se relacionan con la Administración y la gestión interna de la organización.

[iPARTICIPA](#) es una plataforma de gobierno abierta con una importante componente de gestión de la innovación es iParticipa. Una solución dinámica e integral que cubre todo el ciclo de participación, comunicación y monitorización de ideas de valor en proyectos de *Open Innovation* y *Open Government*. Modelos de *Open Government*, *Open Innovation*, Responsabilidad Social Corporativa, Relación con Inversores o de difusión de candidaturas en Universidades, ya utilizan [iPARTICIPA](#) como plataforma de innovación abierta.





## Sociedades cada vez más seguras

En un mundo globalizado, el fortalecimiento de la seguridad tiene una importancia decisiva para la sociedad. La aparición de nuevas amenazas y su constante evolución compromete la seguridad y hace que su gestión sea cada vez más compleja.

Indra ofrece [soluciones de seguridad](#) para hacer frente a todo tipo de amenazas. La oferta de la empresa permite a organizaciones tanto públicas como privadas, del ámbito militar o civil, identificar amenazas antes de que se materialicen, evitando que lleguen a producirse y contribuyendo a proteger las infraestructuras para minimizar posibles daños.

Pioneros en sistemas seguros de identificación: más de 30 millones de documentos y cédulas de identidad en varios países y sistemas automáticos de control biométrico en fronteras en aeropuertos y puertos

Como ejemplo, para dar respuesta a la problemática de tráfico de drogas y el salvamento de vidas en el mar, Indra ha participado en el desarrollo de sistemas integrados de vigilancia terrestre y marítima que actualmente protegen más de 5.000 kilómetros de fronteras en distintos países de Europa y Asia.

En materia de Ciberseguridad, los desarrollos tecnológicos de Indra ofrecen importantes ventajas para los ciudadanos como la seguridad digital (DNI-e, pasaporte), el acceso rápido de fronteras o la firma electrónica.

Los simuladores fabricados por Indra facilitan la formación y el entrenamiento de las fuerzas de seguridad, de conductores y de pilotos en condiciones exentas de riesgo, contribuyendo a que desempeñen su labor de forma adecuada y sepan dar respuesta ante cualquier incidente que pueda suponer un riesgo para la seguridad.



Centro de operaciones de Ciberseguridad de Indra i-CSOC



Avión no tripulado de vigilancia marítima P2006T MRI desarrollado por Indra



Solución para la identificación de personas y control fronterizo Indra Border Control System (i-BCS)

## CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO CON LA ACCIÓN SOCIAL

La acción social de Indra está enfocada a la integración de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social

Combinando la innovación y la tecnología, Indra pretende contribuir a la integración social de colectivos desfavorecidos. En particular, Indra contribuye a la integración laboral del colectivo de personas con discapacidad y para ello, ha establecido tres ejes de actuación



### Tecnologías Accesibles

Proyectos tecnológicos innovadores con universidades y fundaciones para integración laboral y social de personas con discapacidad



### Pro bono

Proyectos de consultoría y tecnología gratuita para ONGs y Fundaciones



### Voluntariado corporativo

Formación, coaching, mentoring y actividades medioambientales protagonizadas por profesionales de Indra en colaboración con ONGs y Fundaciones



**Integración de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social**



### INVERSIÓN EN ACCIÓN SOCIAL

1,46 millones de euros \*



### TECNOLOGÍAS ACCESIBLES

9 Cátedras



### VOLUNTARIADO CORPORATIVO

373 Voluntarios

\* 230.545 euros están vinculados con el cumplimiento en España de la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social

La acción social de Indra está alineada con su estrategia, contribuyendo a la transformación de la empresa a través del impulso de iniciativas sociales que reduzcan la brecha digital, ayudando a crear una cultura más cohesionada y con mayor orgullo de pertenencia.

El desarrollo de proyectos en el ámbito de la acción social es sinérgico con la generación de talento en Indra, ya que ayuda a mejorar el clima laboral y aumenta el orgullo de pertenencia de los profesionales que a la vez tiene la oportunidad de avanzar en su desarrollo profesional y en el reciclaje tecnológico, mejorando además la empleabilidad de profesionales ocasionalmente desasignados. Asimismo, en este contexto se potencia el atractivo de Indra como empresa empleadora al estar en contacto con universidades.

La interacción con distintos grupos de interés y el acompañamiento en la resolución de sus problemáticas a través de soluciones tecnológicas es en sí mismo un foco de innovación. De este modo, en colaboración con instituciones del conocimiento en distintas partes del mundo, se ponen a prueba tecnologías de cara a su futura aplicación en nuevos negocios, reforzando así el posicionamiento de Indra.

## Tecnologías Accesibles

Un pilar fundamental de la acción social de Indra es la colaboración con las instituciones del conocimiento en el desarrollo de soluciones innovadoras que ayuden a la integración de las personas con discapacidad.

En la línea de Tecnologías Accesibles, en 2016 se lanzó junto a la Fundación Universia la Primera Convocatoria de ayudas a proyectos de investigación aplicada al desarrollo de tecnología en entidades del sistema universitario español, con el objetivo de promover el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras que mejoren la calidad de vida y la integración social y laboral de las personas con discapacidad.

Con esta convocatoria, Indra, ha abierto a todas las entidades y grupos de investigación de las universidades españolas sus Tecnologías Accesibles, una iniciativa enmarcada en su Responsabilidad Social Corporativa que pretende reducir los problemas de acceso digital y poner la tecnología al servicio de las personas con discapacidad.

En este sentido, destaca la firma de extensión para el proyecto de Cátedra en España (proyecto [e-Glance](#) de realidad aumentada para la orientación espacial de personas con discapacidad visual) y la firma de la nueva cátedra con UTAD (proyecto [Cicerón](#) de realidad virtual para facilitar la comunicación de las personas con síndrome de Asperger).

## Proyectos pro bono y voluntariado corporativo

A través de los proyectos pro bono desarrollados a coste cero para entidades sin ánimo de lucro se persigue mejorar la capacitación tecnológica de las entidades sociales para que puedan desarrollar su labor de manera más eficiente.

Los profesionales que participan en los programas pro bono tienen la oportunidad de desarrollar un proyecto tecnológico para una entidad del sector social a la vez que se forman y adquieren nuevas habilidades. Los proyectos para la Fundación *Junior Achievement*, para el Banco de Alimentos o la Fundación Integra son algunos de los ejemplos en este ámbito.

En 2016, un total de 373 empleados de Indra (206 en España y 167 a nivel internacional) han participado en actividades de voluntariado acompañados de más de 50 personas entre familiares y clientes.

En España se han realizado 206 horas de voluntariado, dentro y fuera de la jornada laboral, y se han desarrollado hasta 44 actividades con entidades de carácter social en distintos países en los que Indra está presente.

Por ejemplo en España: Indra ha colaborado en iniciativas a favor de la Fundación *Make a Wish* y se ha sumado a retos con clientes en colaboración con Banco de Alimentos y la Obra Social la Caixa.

# Medio Ambiente

Las Tecnologías de la Información tienen un papel fundamental a la hora de monitorizar, gestionar y minimizar los impactos sobre el medio ambiente. Indra es consciente de que retos como la lucha contra el cambio climático, la conservación de recursos como el agua y la preservación de ecosistemas, entre otros aspectos, requieren de la tecnología para alcanzar los objetivos previstos en la Agenda Internacional.

A través de sus productos y servicios, Indra proporciona a los diferentes mercados en los que opera herramientas para establecer modelos de gestión más eficientes y monitorizar los impactos sobre el medio ambiente, facilitando la incorporación de criterios medioambientales en la toma de decisiones de sus clientes.

La diversidad de mercados donde Indra opera, permite el despliegue de tecnologías que soportan la gestión del medio ambiente en ámbitos locales (*Smart Cities*) y globales (*Vigilancia Satelital*) en Administraciones Públicas (*e-Government*) y en empresas privadas (*Industria conectada 4.0*).

Además de su [Política Ambiental](#), Indra se autoimpone la obligación de minimizar su impacto medioambiental, a través de objetivos, planes y sistemas de gestión ambiental en España y en los países en los que cuenta con una actividad más significativa. Indra trabaja en el desarrollo de operaciones en base a procedimientos y entornos de trabajo cada vez más eficientes, involucrando para ello a sus profesionales y a su cadena de valor.

## TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN AL SERVICIO DEL MEDIO AMBIENTE

A partir del desarrollo de soluciones propias y de alto valor añadido, la participación en programas de investigación nacional e internacional y la co-innovación con sus clientes, Indra ofrece diversidad de productos y servicios que permiten reducir el impacto sobre el medio ambiente.

## Energía y movilidad más eficiente y sostenible

La movilidad eléctrica, las energías renovables, la generación distribuida, el desarrollo del almacenamiento, y la gestión de la demanda, van a revolucionar el sector energético en este siglo y por tanto en la lucha y adaptación al cambio climático.

Indra cuenta con más de 25 años de experiencia en el [control del uso de la energía](#), la optimización de activos y el cumplimiento de iniciativas de sostenibilidad en áreas de gestión, distribución y comercialización de energía, petróleo y gas y gestión del agua.

Esto permite tener una visión de negocio integral en un ámbito clave en la lucha contra el cambio climático y cuyos impactos sobre el medio ambiente a lo largo de su cadena de valor requieren de altos estándares de control y gestión de riesgos.

Tecnología única en el mundo para la detección temprana de fugas de hidrocarburos (*oil spills*) en el mar



Indra cuenta con soluciones integrales y modulares como InGen que facilitan desde la gestión de instalaciones de generación renovable, a la gestión de embalses y cuencas así como la explotación de manera optimizada de los recursos hídricos.

Las soluciones de Indra dan cobertura al ciclo integral del agua desde la aducción hasta la reutilización y desde la toma de la medida y sensorización hasta la gestión analítica de la información de negocio, con un enfoque de continua optimización del recurso hídrico.

La suite InGRID de Indra ofrece un moderno modelo de control y gestión de las redes de distribución eléctrica y de gas, incorporando el concepto de las *smart grids* o redes inteligentes a los procesos de planificación, desarrollo, mantenimiento y operación de la red (detección de incidencias, gestión de maniobras y programación de eventos), la gestión de avisos de clientes y la movilidad para la ejecución de las órdenes de campo.

InGRID también brinda apoyo a los procesos de gestión de energía, desde la adquisición y tratamiento de la medida hasta el cálculo de balances energéticos del sistema eléctrico, facilitando el control del consumo de la energía distribuida y permitiendo la localización y disminución de los niveles de pérdidas técnicas y comerciales.

InGRID incluye también una plataforma de gestión de servicios energéticos basada en una arquitectura IoT (*Internet of Things*) que permite ofrecer nuevos servicios al eslabón más

importante de las smart grids (el cliente), como la eficiencia energética, generación distribuida, almacenamiento o la gestión de la demanda, entre otros.

El aumento de población, la necesidad de movilidad tanto en bienes como personas y la necesidad económica de impulsar modos de transporte con un menor impacto medioambiental y mayores niveles de eficiencia son aspectos críticos para el futuro de la humanidad.

En este sentido, cabe destacar el papel de Indra en el despliegue de tecnologías para el [control de tráfico aéreo](#), la explotación de infraestructuras ferroviarias, la gestión avanzada del tráfico y de las flotas de automóviles, la gestión y operación de infraestructuras portuarias logísticas e hidráulicas, entre otros segmentos.

Indra es pionera en la implantación de sistemas de gestión de tráfico aéreo por trayectorias 4D, una tecnología que hace posible establecer rutas directas, reduciendo el tiempo de vuelo, el consumo de combustible y las emisiones de CO2



### Entornos locales cada vez más sostenibles

Indra apuesta por la tecnología como elemento dinamizador y facilitador de la sostenibilidad de las ciudades al promover la gestión inteligente, eficiente e integrada de servicios.

La Urban Platform de Indra permite integrar múltiples servicios, logrando una gestión más eficiente de los recursos a partir de la plataforma tecnológica Indra Smart Platform, que aporta capacidades para el desarrollo de servicios en la nube, gestión de Internet de las Cosas (IoT) y movilidad, *Big Data* y *Social Business*. Las capacidades analíticas (*Analytics*) de la plataforma permiten el seguimiento en tiempo real de los servicios prestados por los ayuntamientos, monitorizar la percepción ciudadana y ayudar a la toma de decisiones.

Asimismo, las tecnologías geoespaciales desarrolladas por Indra actúan también como palanca de detección, prevención y comprensión, aportando valor y conocimiento.

Proyectos como la Plataforma Smart Coruña, donde Indra ha desplegado FEEP IoT&Big Data Platform Sofia2, permiten al ayuntamiento la

recogida de, entre otros datos, información medioambiental como la calidad del aire, que se puede cruzar en tiempo real o con series históricas de datos censales. Asimismo, facilita el acceso, a través de la sensorica desplegada, a información de infraestructuras y transportes, información sobre el consumo y eficiencia energética, luminarias, viento, estado de contenedores y reciclaje, etc.

Más de 100 entidades locales emplean los sistemas de gestión inteligente de Indra para mejorar su gestión energética y del agua, sus servicios urbanos y sus servicios al ciudadano

En el ámbito de la movilidad inteligente, Indra cuenta con soluciones que mejoran la gestión del tráfico urbano y el transporte público, favoreciendo el uso de este último y la intermodalidad, la combinación de distintos medios de transporte. De esta forma, contribuyen a mejorar el servicio prestado a los ciudadanos, a reducir el uso del vehículo privado, las congestiones de tráfico y los costes económicos y medioambientales que suponen.

Indra desarrolla proyectos de smart mobility en ciudades de referencia mundial como Londres, Medellín, Curitiba, Santiago de Chile, Manila, Kuwait City o Madrid



Otros proyectos de impacto en entornos locales son la certificación de edificios sostenibles y la implantación de sistemas de gestión energética, proyectos de consultoría desarrollados por el equipo de Soluciones para la Sostenibilidad de Indra, que comprenden el desarrollo de actuaciones para mejorar el desempeño medioambiental de los edificios en materia de eficiencia energética, gestión del agua, calidad ambiental, parcelas sostenibles, etc.



### Tecnología aplicada a la protección de la biodiversidad y entornos naturales

En un contexto en el que la geolocalización de la información es un activo de gran valor, Indra crea soluciones de información geo-referenciada (GIS). En estas soluciones la accesibilidad, la estandarización, la interoperabilidad y la difusión son claves para integrar componentes medioambientales y socio-económicos como base para entender las problemáticas y proporcionar alternativas acordes a las necesidades y requerimientos de territorios en continuo cambio y sometidos a impactos medioambientales.

En este ámbito, Indra lidera el proyecto europeo [G-Sextant](#) de observación de la Tierra, que se enmarca dentro del programa europeo Copernicus, una de las iniciativas más importantes de la Comisión Europea en el sector espacial. Copernicus dotará a la UE de capacidad propia de observación de la Tierra para monitorizar la evolución del medio ambiente y gestionar la seguridad y las emergencias.

Además de la monitorización a escala global, Indra ha desarrollado tecnología para la prevención, detección y análisis de incendios forestales. La solución [FAEDO](#) ayuda a los responsables de la lucha contra el fuego en todos los frentes: detección temprana mediante análisis de imagen térmica, herramientas para la planificación en las tareas de extinción y análisis posterior sobre origen del fuego y acciones de extinción.

Este tipo de tecnologías, entre otras desarrolladas e implementadas por Indra, están alineadas con estrategias de lucha y adaptación al cambio climático, un fenómeno de impacto global a gestionar a nivel local.

## ECOEficiencia en las OPERACIONES

### Cambio climático

Indra reconoce que ha sido científicamente probado que la actividad humana, fundamentalmente a través de la quema de combustibles fósiles, tiene un impacto negativo en el denominado efecto invernadero, al producir

emisiones de carbono, metano y óxido nítrico. En este sentido los Acuerdos de París y su desarrollo a través de los acuerdos alcanzados en la Cumbre del Clima de Marrakech en 2016, suponen la puesta en marcha de un esfuerzo global único e irreversible para mantener bajo control la temperatura media del planeta en el horizonte 2030, Indra reconoce este escenario, y pretende ser un agente activo en este esfuerzo colectivo.

### Huella de carbono

Indra presenta un impacto ambiental derivado del consumo energético en el desarrollo de las soluciones y servicios que constituyen su oferta, así como de la movilidad de sus profesionales en la prestación de servicios. Ambos aspectos conllevan emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero.

Anualmente, Indra calcula y comunica su huella de carbono en sus alcances directo e indirecto (Scope1 y Scope2) haciendo seguimiento de su objetivo global de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Indra ha establecido como objetivo global una reducción de sus emisiones de CO2 equivalentes del 26% por empleado entre los años 2014 y 2020, utilizando como línea de base el año 2013 y teniendo en cuenta los alcances 1 y 2 (emisiones directas e indirectas)

A continuación se presenta información sobre el perfil energético de Indra a partir de los consumos energéticos de los últimos años y su impacto en términos de huella de carbono.

Consumos energéticos (Notas 1 y 2)	2016	2016 España	2015
Gasóleo C (L) (Notas 3, 4 y 5)	58.916	55.004	130.068
Gasóleo C (kWh)	582.087	543.437	(*)
Gas natural (M3) (Notas 3 y 4)	330.291(**)	330.291	321.232
Gas natural (kWh)	4.030.501	4.019.501	(*)
Electricidad (kWh) (Nota 4)	73.024.801	57.200.938	78.857.529
<b>Energía total consumida (Gj)</b>	<b>279.492</b>		<b>301.566</b>
<b>Intensidad del consumo energético (Nota 11)</b>	<b>7,84</b>		<b>7,80</b>

(\*) A partir de 2016 los consumos energéticos de gasóleo y gas natural se reportarán también en kWh.

(\*\*) Este dato no incluye los consumos relativos al edificio de Almaty (Kazakhstan), debido a que dichos datos no son homogéneos con respecto al resto. Dicho consumo representa el 0,22% del consumo de gas natural del Grupo Indra.

Notas en página 105

Indra comunica su desempeño en materia de gestión de huella de carbono y reducción de sus emisiones desde 2014 al *Carbon Disclosure Project* (CDP), entidad de referencia en la divulgación global de impactos medioambientales y referente de inversores y compradores para tener en cuenta la gestión medioambiental en su toma de decisiones. En 2016, Indra ha obtenido una valoración superior a la media de las empresas que participan en la base de datos de proveedores del CDP tanto a nivel de desempeño como de compromiso con proveedores.

### Eficiencia energética

La competitividad de Indra esta relacionada con la capacidad de desarrollar sus actividades de forma eficiente a la par que sostenible. La búsqueda de la eficiencia energética está presente en la gestión cotidiana de las instalaciones de la empresa, con una orientación a los resultados y al desarrollo de formas de gestión y consumo cada vez más eficientes y, por tanto, sostenibles.

En las sedes de Indra en España, desde el año 2014, a través de los servicios de una empresa de servicios energéticos, se implantan medidas de ahorro energético dirigidas a reducir el

consumo de electricidad, gas natural, gasóleo y energía térmica. Entre las medidas que se realizan, cabe destacar estrategias como la optimización de horarios, la colocación de dispositivos de control horario y detectores de presencia y la regulación de sistemas de producción frío-calor. Asimismo, a nivel de iluminación se continua con la progresiva incorporación de luminarias LED en las distintas sedes de la empresa.

Asimismo, destaca el importante esfuerzo que se está realizando con el cambio de sistemas de gasóleo a gas natural que presenta menor impacto en términos de emisiones a la atmósfera, y también la implementación de sistemas de *freecooling* en salas técnicas y espacios de trabajo con la consecuente reducción de los consumos de frío.

En 2016 se ha reducido en un 5,7% el consumo de energía eléctrica en las principales sedes de Indra en España respecto al año anterior

Huella de carbono	2016	2015	Var. 2016 / 2015 en %
Emisión directas de CO2 (toneladas de CO2e) (Nota 6)	785	958	-18,0
Emisión indirectas de CO2 por electricidad consumida (toneladas de CO2e) (Nota 7)	21.705	23.587	-7,9
Emisiones indirectas de CO2 derivadas del transporte de la compañía mediante vehículos de terceros (toneladas de CO2e) (Notas 3 y 8)	17.983	18.339	-1,9
Plantilla media (Nota 10)	35.647	38.658	-7,8
Scope 1 (toneladas de CO2e) (Nota 6)	785	958	-18,0
Scope 2 (toneladas de CO2e) (Nota 7)	21.705	23.587	-7,9
Scope 1 + Scope 2 (toneladas de CO2e)	22.490	24.545	-8,4
Scope 1 + Scope 2 + Scope3 (toneladas de CO2e)	40.473	42.883	-5,6
Intensidad (Scope 1 + Scope 2/Plantilla media de Indra) (Nota 9)	0,631	0,635	-0,6

[Notas en página 105](#)

### Nota 1

En los años 2015 y 2016, los consumos reportados y las emisiones asociadas han sido consolidadas de acuerdo al enfoque de Control Operacional definido por el Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte Relativo al Protocolo de GEI del WRI y el WBCSD.

### Nota 2

El consumo reportado en cada país está basado en la información disponible, de manera que en algunos casos se ha obtenido a partir de los datos de los consumos que figuran en las facturas de los suministradores y, en otros, se ha estimado a partir del coste del suministro, aplicando tarifas medias.

### Nota 3

Durante el ejercicio de reporting de consumos y emisiones 2016, se han detectado algunas imprecisiones menores en los datos reportados de consumos y emisiones 2015, respecto a las cuales se ha procedido con las correcciones necesarias.

### Nota 4

El alcance de la información incluye todos los países en los que el Grupo Indra desarrolla operaciones de negocio en instalaciones propias con consumos energéticos vinculados. En 2016, el Grupo Indra no tiene consumos registrados respecto a 2015 en sus instalaciones en los siguientes países: Francia,

Guatemala, Irlanda, Letonia, Omán, EEUU, Venezuela. Indra ha considerado que el impacto de la variación en el alcance interanual 2015 - 2016 no es significativa, y por tanto, no se han recalculado los datos de consumos y emisiones en 2015 con el perímetro 2016.

### Nota 5

La reducción del consumo de gasoil en 2016 se debe principalmente a la sustitución de las calderas que utilizaban gasoil por calderas de gas natural en las instalaciones de Torrejón de Ardoz, anteriormente responsables de más del 65% de los consumos de gasóleo del Grupo Indra. Estas medidas se han tomado en el marco de las actuaciones para promover la eficiencia energética y reducir las emisiones globales del Grupo Indra.

### Nota 6

Se incluyen las emisiones derivadas del consumo directo de energía (gas natural y gasóleo), que se corresponden con el Alcance o *Scope 1*, definido por el estándar *GHG Protocol*. Para el cálculo de estas emisiones se ha utilizado la herramienta "*GHG Protocol Tool for Stationary Combustion*" del *World Resources Institute* en su versión 4.1 (edición de mayo de 2015), que aplica los factores de emisión de las Directrices del IPCC de 2006 para los inventarios nacionales de gases de efecto invernadero. En 2016 se han reportado los consumos de gas natural y gasoil en medidas de volumen (m<sup>3</sup> y L) y también de energía (kWh). Para el

cálculo de emisiones, se ha utilizado el dato en volumen (m<sup>3</sup> y L) y se han aplicado los factores correspondientes.

### Nota 7

Se incluyen las emisiones derivadas del consumo de electricidad, que se corresponden con el Alcance o *Scope 2*, definido por el estándar *GHG Protocol*. Para el cálculo de estas emisiones se ha utilizado la herramienta "*GHG Protocol Tool for Purchased Electricity*" del *World Resources Institute* en su versión 4.9 (edición de marzo de 2017), que aplica los factores de emisión de las IEA (*International Energy Agency*) del año 2014.

### Nota 8

Se incluyen las emisiones derivadas de los viajes de negocio de los empleados en avión, coche y tren. El alcance de la información se corresponde con los desplazamientos de negocio efectuados por los empleados de Indra de España. Los desplazamientos de los empleados relativos a viajes de negocios en avión y tren se han obtenido a partir de los datos comunicados por la agencia de viajes que gestiona las reservas de los mismos para Indra y se corresponden con el kilometraje efectivo. Los datos de desplazamiento de empleados en vehículos propios son los proporcionados por el departamento de Administración Central, y corresponden al kilometraje efectivo que los empleados han insertado en la herramienta interna de reembolso de desplazamientos.

Los datos de desplazamiento de empleados en vehículos alquilados son los proporcionados por el departamento de Administración Central, y se corresponden a estimaciones de kilómetros recorridos a partir del gasto incurrido. Estos datos incluyen un porcentaje inferior al 10% de kilómetros recorridos en coches de renting, reportados conjuntamente a los de vehículos alquilados. Para el cálculo de estas emisiones se ha utilizado la herramienta "*GHG emissions from transport or mobile sources*" del *World Resources Institute* en su versión 2.6 (edición de mayo de 2015).

### Nota 9

La intensidad de emisiones anual se ha calculado como la relación entre las emisiones de *Scope 1* y *2* divididas entre la plantilla media del año correspondiente.

### Nota 10

Se ha tomado como dato la plantilla media de Indra.

### Nota 11

La intensidad del consumo energético anual se ha calculado como la relación entre la energía total consumida (Gj) dividida entre la plantilla media del año correspondiente.

Indra dispone en su sede central de Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid) de un centro de control de consumos de energía, donde se monitoriza en tiempo real el consumo de electricidad y gas natural de un número importante de sedes, gracias a la instalación de más de 200 contadores automáticos en sedes de la empresa, que derivan su información hasta este centro de control. En este sentido, se sigue apostando por la monitorización y gestión energética en tiempo real de cada vez más centros de Indra, con el objetivo en el corto plazo de llegar a monitorizar instalaciones ubicadas fuera de España.

En 2016 se ha alcanzado una reducción acumulada del consumo bruto en 9.037.370 kWh respecto de 2013, lo que supone una reducción del 15,39% en España

## Gestión ambiental

Indra invierte en sistemas que proporcionan un conocimiento mejor de su actividad para así permitir la toma de decisiones sobre en qué aspectos se deben centrar los esfuerzos, así como disminuir su consumo de materias primas, agua y energía, y la producción de residuos, efluentes y emisiones, tanto en cantidad como en nocividad.

El 60% de los ocupantes de los edificios de Indra trabajan en centros cubiertos por las certificaciones en base a la norma ISO 14001

En esta línea, desde el año 2003 Indra certifica centros de trabajo bajo su sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001.

Actualmente cuenta con un total de 39 centros certificados en todo el mundo, incluyendo los centros en España, Colombia, Portugal, Italia, México, Brasil y Australia. Además, Indra mantiene su adhesión al sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales EMAS III (*Environmental Management Audit Scheme*) para tres de sus centros: Arroyo de la Vega, Torrejón de Ardoz y San Fernando de Henares, reafirmando su compromiso de llevar a cabo su actividad empresarial minimizando el impacto sobre el medio ambiente.

Asimismo, señalar que la sede de Indra en Arroyo de la Vega, (Alcobendas), está certificada conforme a la norma ISO50001.

En la sede corporativa de Arroyo de la Vega, certificada ISO50001 en 2016, al cabo de un año, se ha reducido el consumo de electricidad en un 9,73% gracias a la toma de decisiones derivadas de la auditoría energética y las actividades de la empresa de mantenimiento

Los gastos e inversiones de naturaleza exclusivamente ambiental no son relevantes, estando asociados fundamentalmente al cumplimiento de la normativa medioambiental y los compromisos del Grupo en relación a la certificación y mantenimiento de los sistemas de gestión medioambiental ISO 14001 en sus centros de trabajo. Asimismo, las inversiones en activos que se realizan, aun cuando en ocasiones incluyen aspectos de protección medioambiental, se clasifican exclusivamente por dicha naturaleza global y no por su carácter medioambiental.

## Objetivos de desempeño ambiental

Para el año 2017 los esfuerzos en materia de gestión ambiental se van a centrar en la adaptación de los sistemas de gestión ambiental conforme a la norma ISO14001:2015 de cara a su certificación en base a la nueva norma. Además esta previsto aplicar las certificaciones ISO14001, implantando el estándar en los centros de trabajo en Valencia y en Perú.



Centro de control de energía en la sede corporativa de Indra

# 12

## Anexos

Sobre este informe

Indicadores

Principales colaboradores

Contribución fiscal

Contenidos GRI

Materialidad, ODS, Pacto Mundial, GRI

Verificación de Deloitte



# Sobre este informe

La elaboración del Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016 ha supuesto un avance con respecto a años anteriores en cuanto a la mejora del entendimiento de los aspectos relevantes para Indra en esta materia, su alineamiento con la estrategia corporativa y el desempeño de la compañía al respecto. Esto se ha traducido en la reformulación de algunos de los indicadores que históricamente ya se venían reportando, la inclusión de nuevos indicadores asociados a aspectos relevantes y la eliminación de otros que, o bien no se han considerado relevantes o bien ya se estaban reportando en otros informes corporativos. De forma concreta, para aquellos indicadores que han sufrido cambios en su metodología de cálculo, se informa en los apartados correspondientes del presente informe.

Este informe ha sido preparado de acuerdo a los siguientes estándares:

- Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* (GRI), en su versión G4, de conformidad con la opción exhaustiva
- Norma AA1000 APS de *Accountability* (versión de 2008)
- Informe de Progreso de Pacto Mundial de Naciones Unidas, al que Indra está adscrito desde 2004

La información económica, social y medioambiental que contiene este informe ha sido verificada externamente por un tercero independiente. El alcance, descripción del trabajo y conclusiones de esta verificación se encuentran en el anexo Informe de Verificación.

La información presentada comprende todas las sociedades en las que Indra tiene el control financiero, excepto en aquellos casos en los que se indica lo contrario. Para conocer la relación completa de empresas que integran Indra, a 31 de diciembre de 2016 consultar el Informe de Cuentas Anuales Consolidadas 2016 [G4-17] [G4-23] [www.indracompany.com/es/accionistas/memoria-cuentas-anuales](http://www.indracompany.com/es/accionistas/memoria-cuentas-anuales).

Indra trabaja desde su primera rendición de cuentas sobre Responsabilidad Social Corporativa (año 2003) elaborando anualmente este informe con la participación de los responsables internos de las relaciones con cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona la compañía.

La información proporcionada en este documento proviene de diversos sistemas de gestión e información implantados en cada una de las unidades de Indra. Dichas unidades reportan su información a la Dirección de Comunicación, Marca y Responsabilidad Social Corporativa, que se encarga de la coordinación para su inclusión en este informe, así como del impulso del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa. La información relativa a las tendencias o evolución de los mercados se basan en opiniones emitidas por expertos de la compañía.

El procedimiento de realización del informe facilita el cumplimiento de los principios de:

- materialidad
- participación de los grupos de interés
- explicación del contexto de sostenibilidad
- exhaustividad

así como de los principios relacionados con la calidad del informe exigidos por la Guía G4 como son:

- equilibrio
- comparación
- precisión
- periodicidad
- claridad
- fiabilidad

Y está acorde con los tres principios fundadores de la Norma AA1000 APS (2008)

- Inclusividad: se ha desarrollado un proceso de participación de los grupos de interés que permite su involucración en el desarrollo de un enfoque responsable de la gestión de la sostenibilidad
- Relevancia: el proceso de determinación de la materialidad supone un entendimiento de los asuntos materiales o relevantes para Indra y sus grupos de interés
- Capacidad de respuesta: se responde con acciones y compromisos concretos a los aspectos materiales identificados

## PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS [G4-25] [G4-26]

Indra tiene diversos sistemas periódicos de consulta con sus grupos de interés (ver *Capítulo 3 Grupos de Interés* de este informe).

La Dirección de Comunicación, Marca y Responsabilidad Social Corporativa de Indra ha mantenido reuniones con los responsables de la relación con grupos de interés para la identificar los aspectos a incluir en el informe y realizar un seguimiento de los objetivos planteados en años anteriores. Además, para elaborar el Informe se ha contado con la participación de responsables de operaciones para detectar el valor de la oferta comercial de Indra en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

## CAPACIDAD DE RESPUESTA [G4-27]

A través de procesos de consulta y encuestas periódicas Indra incorpora las expectativas y valores de sus grupos de interés en la gestión de su sostenibilidad. Se informa públicamente de las expectativas y valores de sus grupos de interés en los diferentes capítulos del Informe de Responsabilidad Social Corporativa.

El Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa de Indra tiene como finalidad recoger las principales acciones que dan respuesta a las necesidades identificadas en los distintos grupos de interés, así como aportar respuestas homogéneas a los grupos de interés clave para la empresa.

Indra intenta identificar permanentemente aquellos contenidos relevantes para sus grupos de interés a fin de mejorar progresivamente los contenidos de este informe. Por ejemplo, por primera vez se incluye en el informe un detalle sobre cómo Indra contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU a través de su oferta y a través de los proyectos de innovación que desarrolla.

También se aporta como anexo un detalle de la contribución fiscal por países, en respuesta a la demanda de diversos grupos de interés y en anticipación a un posible requisito legal.

## EQUILIBRIO [G4-22]

El Informe de Responsabilidad Social Corporativa de 2016 aporta datos sobre aspectos positivos y mejorables, el nivel de cumplimiento de objetivos y los compromisos asumidos en el pasado, y propuestos a futuro.

El proceso de identificación de temas materiales también contribuye al cumplimiento de éste principio de equilibrio.

## COMPARABILIDAD [G4-23]

El cuadro de mando de indicadores del presente Informe incluye un histórico de datos desde 2014, para permitir el análisis de la evolución. También se hace constar cualquier cambio en los métodos de cálculo o en los desgloses de los indicadores. Todas las reformulaciones realizadas se encuentran identificadas en los apartados correspondientes.

En concreto, en años anteriores, en cuanto al desglose por áreas geográficas, Norteamérica aparecía agrupada junto a Europa. En 2016 se considera una nueva distribución geográfica que agrupa en América los territorios de Norteamérica y Latinoamérica. No se reformulan los datos de años anteriores dado que el impacto de esta cambio no es significativo.

## ELABORACIÓN DEL INFORME

Los pasos seguidos para la realización de este informe han sido: [G4-28]

1. Actualización del análisis de materialidad para identificar los asuntos relevantes para el informe [G4-22]
2. Entrevistas con los responsables de las relaciones con los grupos de interés
3. Petición formal de información de los indicadores GRI (versión G4) y recopilación de información sobre políticas, programas, iniciativas y acciones de valor responsable que pudieran haberse desarrollado durante el año
4. Elaboración y envío del informe, una vez redactado, a cada responsable interno de las relaciones con los distintos públicos para comprobar que la información referida a su gestión ha sido fielmente reflejada
5. Verificación por un tercero independiente

# Indicadores

Indicador	2014	2015	2016
<b>Cumplimiento</b>			
Nº de comunicaciones a través del Canal Directo	48	71	103
Empleados formados en Código Ético (%)	57	47	55
Empleados formado en Código Ético (h/m) (%)	-	-	52   58
Desglose de empleados formados en Código Ético por categorías y por género [1]			
Alta Dirección	-	-	11 2
Dirección	-	-	273 53
Titulados y Personal Alta Cualificación	-	-	11.521 5.311
Administrativos	-	-	879 1.381
Operarios	-	-	258 87
Otras categorías	-	-	4 0
<b>Clientes</b>			
Perfil de clientes			
Satisfacción y lealtad del cliente (1-100)	72	73	73
Ciberseguridad			
Nº de incidentes de ciberseguridad	1	1	0
Información de clientes desvelada accidentalmente	1	0	0
Nº de reclamaciones relacionadas con pérdidas de información de los clientes y brechas de privacidad de los clientes	1	0	0

Indicador	2014	2015	2016
<b>Profesionales</b>			
Plantilla final	39.130	37.060	34.294
Distribución de plantilla por áreas geográficas (%)			
España	55	55	55
Europa	4	4	5
América	37	37	35
AMEA	4	5	5
Distribución de plantilla por categoría y por género [1]			
Altos Directivos (h/m) (nº)	11   3	11   2	11   2
Dirección (h/m) (nº)	406   70	396   62	372   66
Titulados y personal de alta cualificación (h/m) (nº)	21.597   9.795	20.163   9.188	18.630   8.483
Administrativos (h/m) (nº)	1.403   2.335	1.383   2.292	1.331   2.133
Operarios (h/m) (nº)	1.642   1.832	1.330   2.199	1.196   2.060
Otras categorías (h/m) (nº)	24   12	26   8	8   2
Diversidad			
Nº de nacionalidades	97	108	109
Empleados locales (%)	96	97	97
Directivos totales procedentes de la comunidad local (%)	89	90	92
Directivos procedentes de la comunidad local por áreas geográficas (%)			
España	-	-	98
Europa	-	-	94
América	-	-	61
AMEA	-	-	57

Indicador	2014	2015	2016
Discapacidad [4]			
Empleados con discapacidad (%)	1	1	1
Plantilla por rango de edad (h/m)			
> 60 años	324   99	288   83	275   76
entre 55 y 60 años	923   391	808   361	843   392
entre 50 y 55 años	1.523   814	1.507   817	1533   794
entre 45 y 50 años	2.243   1.221	2.130   1.149	2150   1189
entre 40 y 45 años	3.774   2.266	3.735   2.301	3.570   2.257
entre 35 y 40 años	4.863   2.814	4.513   2.589	4.087   2.370
entre 30 y 35 años	5.601   3.053	5.115   2.817	4.302   2.422
entre 25 y 30 años	4.256   2.263	3.797   2.233	3.397   2.049
entre 20 y 25 años	1.507   1.005	1.301   1.194	1.320   1.097
< 20 años	69   121	115   207	71   100
Retribución			
Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local por cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas (%) [6] [7] [8]			
Brasil	-	-	160,76
México	-	-	1.013,34
España	-	-	199,05

Indicador	2014	2015	2016
Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) [6] [8]			
Brasil	-	-	15,7
Mexico	-	-	20,2
Italia	-	-	5,6
España	-	-	90,5
Noruega	-	-	3,4
Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas [6] [8]			
Brasil	-	-	1
México	-	-	4
Italia	-	-	2,2
España	-	-	[10]
Noruega	-	-	[11]
Compromiso y motivación			
Antigüedad media	6,46	6,65	7,21
Rotación total (%)	35	27	36
Rotación externa no deseada (%)	9	10	9
Rotación externa no deseada por áreas geográficas (%)			
España	5	8	8
Europa	10	9	10
América	16	13	11
AMEA	10	11	13

Indicador	2014	2015	2016
Rotación externa no deseada por rango de edad (h/m) (%)			
> 60 años	-	-	4   1
entre 55 y 60 años	-	-	1   1
entre 50 y 55 años	-	-	3   2
entre 45 y 50 años	-	-	4   3
entre 40 y 45 años	-	-	6   3
entre 35 y 40 años	-	-	9   5
entre 30 y 35 años	-	-	15   11
entre 25 y 30 años	-	-	21   16
entre 20 y 25 años	-	-	19   9
< 20 años	-	-	6   7
Desglose de plantilla por tipología de contrato (%)			
Empleados con contrato fijo	86	88	88
Empleados con contrato temporal	14	12	12
Desglose de plantilla por jornada laboral (%)			
Empleados con jornada completa	-	-	86
Empleados con jornada completa (h/m)	-	-	95   71
Empleados con jornada parcial	-	-	14
Empleados con jornada parcial (h/m)	-	-	5   29
Evaluación y promoción (%)			
Empleados promocionados	19	20	15
Mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)	31	31	29
Empleados que han participado en el sistema de evaluación de desempeño	-	-	72
Empleados (h/m) que han participado en el sistema de evaluación de desempeño	-	-	59   80

Indicador	2014	2015	2016
Formación y conocimiento			
Alumnos asistentes	26.078	27.715	27.107
Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-4)	3,6	3	4
Total de horas de formación (incl. on-line)	945.746	1.250.694	1.273.562
Horas on-line	267.409	272.638	421.139
Promedio horas por empleado	24	34	36
Promedio de horas (h/m)	-	-	38   32
Promedio de horas por categorías [1]			
Altos Directivos	-	-	28
Directivos	-	-	53
Titulados y personal de alta cualificación	-	-	39
Administrativos	-	-	20
Operarios	-	-	23
Otros	-	-	4
Conciliación [4]			
Empleados que se han acogido a la baja paternal/maternal (h/m)	-	-	536   363
Empleados que se han re-incorporado después de la baja paternal/maternal h/m)	-	-	494   328
Retención tras baja paternal/maternal (%)	67	71	91
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere') por áreas geográficas [5]			
Nº de accidentes	133	140	110
España	110	113	84
Europa	1	3	2
América	22	24	24
AMEA	0	0	0

Indicador	2014	2015	2016
Índice de frecuencia por áreas geográficas [5]	2,48	2,20	1,83
España	3,15	3,16	2,59
Europa	0,48	1,08	1,90
América	1,52	7,93	8,50
AMEA	0	0	0
Índice de incidencia por áreas geográficas [5]	4,40	3,83	3,29
España	5,27	5,24	4,31
Europa	0,91	2,15	3,46
América	3,14	1,89	1,97
AMEA	0	0	0
Índice de gravedad por áreas geográficas [5]	0,04	0,02	0,01
España	0,02	0,03	0,01
Europa	0,03	0	0
América	0,10	0,17	0,07
AMEA	0	0	0
Duración media por áreas geográficas [5]	16,14	10,29	5,63
España	5,74	8,29	4,95
Europa	51,99	0,25	0,25
América	66,53	20,98	8,44
AMEA	0	0	0
Accidentes mortales	0	0	0
Horas de formación en riesgos laborales	36.634	35.717	21.907
Negociación colectiva por áreas geográficas			
Empleados cubiertos por un convenio colectivo (%)	81	80	80
España	100	100	100
Europa	62	57	61
América	63	63	61
AMEA	0	0	0

Indicador	2014	2015	2016
<b>Proveedores</b>			
Distribución de proveedores por áreas geográficas (%)			
España	5	36	43
Europa	13	20	16
América	34	29	36
AMEA	2	15	5
Compras a proveedores locales (%)	80	71	83
Nuevos proveedores que se examinaron en criterios ambientales (%)	-	-	37
Nuevos proveedores que se examinaron en función de términos relativos a prácticas laborales (%)	-	-	37
Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a Derechos Humanos (%)	-	-	37
Nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social (%)	-	-	37
<b>Innovación</b>			
Inversión en I+D+i (M€)	195	152	163
Inversión en I+D+i sobre ventas (%)	7	5	6
<b>Contribución económica a la Comunidad</b>			
Inversión en Acción Social [2]	2.103.240	2.561.549	1.465.605
<b>Medio ambiente</b>			
Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones			
Agua potable de utilities (m3) [9] [12] [13]	143.096	156.857	104.991
Agua de pozo (m3) [9][13]	8.401	9.154	11.034
Residuos peligrosos (kg) [9][12][13]	35.582	49.245	66.814
Residuos no peligrosos (kg) [9][12][13]	621.590	909.447	1.038.195
Ocupantes en Centros certificados medioambientalmente (%)	61	61	60

## CONSIDERACIONES PUNTUALES

[1] – Se expresan los datos de años anteriores de acuerdo a la distribución de la plantilla por categorías actualizada y en armonía con los Informes de Cuentas Anuales Consolidadas e Informes de Gestión de la empresa.

[2] – De los cuales 230.545 euros están vinculados con el cumplimiento en España de la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social.

[3] – Desde este periodo de reporte el ratio de emisiones por empleado se calcula en base a plantilla media, en línea con otras métricas de presente informe.

[4] – El alcance de este dato es España.

[5] – El alcance es el 94% de las empresas del grupo.

[6] – Se consideran los cinco países que aglutinan el 90% de la cifra de ventas: Brasil, México, Italia, España y Noruega.

[7] – Se considera como salario mínimo de entrada la media de los salarios de las categorías consideradas inferiores en cada país, por ser más representativo que el salario mínimo de una única persona que puede cuya actividad pueda no ser representativa de la actividad desarrollada por la empresa.

[8] – Para el cálculo de esta relación se ha definido en 2016 un cambio en el criterio a fin de aportar una mayor precisión.

[9] – En centros certificados ISO 14001.

[10] – En España la persona mejor pagada de la organización no ha tenido incremento de sueldo, sin embargo el aumento medio del resto es del 0.95%.

[11] – En Noruega la persona mejor pagada de la organización no ha tenido incremento de sueldo, sin embargo el aumento medio del resto es del -0.27% (debido a no incrementos en fijo y reducción de variable).

[12] – El consumo reportado en cada país está basado en la información disponible, de manera que en algunos casos se ha obtenido a partir de los datos de los consumos que figuran en las facturas de los suministradores y, en otros, se ha estimado a partir del coste del suministro, aplicando tarifas medias.

[13] – Se incluyen los consumos de agua y residuos de los centros cuyo sistema de gestión ambiental está certificado de acuerdo a la norma ISO14001, que se corresponden con 39 centros, distribuidos en España (24), Colombia (8), Portugal (2), México (1), Brasil (1), Australia (2) e Italia (1).

# Principales colaboraciones

## ASOCIACIONES SECTORIALES

### Transporte

- UNIFE (Internacional)
- ALAMYS
- RAILGROUP
- CETREN
- MAFEX
- ITS España

### Defensa y Seguridad

- ASD (Europa)
- TEDAE

### Energía e Industria

- ENERGYLAB

### Telecom y Media

- TMForum (Internacional)

### Ciberseguridad

- Cátedra Ciberseguridad

### Calidad

- Asociación Española de Calidad
- Asociación Española de Normalización

### Innovación y promoción TIC

- AMETIC
- Fundación CITIC
- Fundación Internacional IESE
- Fundación Tecnalia Research

### Sociedades cotizadas

- Emisores Españoles

### Relaciones institucionales

- Círculo de Economía
- Asociación Española de Empresas De Consultoría

## ASOCIACIONES SOCIALES

- SERES
- Forética
- Fundación Integra

# Contribución fiscal

Durante 2016, Indra ha tenido presencia significativa o ha realizado proyectos en los siguientes países que son considerados paraísos fiscales, según los últimos listados publicado por la OCDE y la Unión Europea:

- Bahrein: Indra cuenta con una filial, de cuya apertura se informó en el Informe Anual de 2011, con 49 profesionales que dan soporte a un gran proyecto en el ámbito de la sanidad
- Hong Kong: la principal actividad que se ha desarrollado en 2016 ha sido un proyecto de sensorización y comunicaciones en el marco del Sistema de Vigilancia Costera en las aguas jurídicas del territorio de SAR Hong Kong. También se ha desarrollado otro proyecto de menor cuantía a través de Indra Navia para la elaboración de un estudio sobre el tráfico aéreo en el aeropuerto internacional de Hong Kong

- Omán: Indra ha llevado a cabo una fuerte expansión en este país, impulsada por los importantes proyectos de modernización de infraestructuras, como por ejemplo, el aeropuerto de Salalah, que opera íntegramente con tecnología Indra, o la torre de control del aeropuerto internacional de Mascate. La filial cuenta con 18 profesionales
- Panamá: la presencia consiste en un centro de trabajo con 172 profesionales. Indra desarrolla importantes proyectos, como el proyecto de ampliación del Canal de Panamá

Adicionalmente en 2016, Indra desarrolló actividades puntuales en países o territorios como Andorra, Barbados, Belice, Chipre, Curacao, Gibraltar, Malta, Mauricio, Mónaco, Samoa Occidental y Vanuatu que también son considerados como jurisdicciones de baja tributación según las instituciones citadas anteriormente.

A continuación se desglosa la contribución fiscal por países (\*).

(\*) Los datos sobre la contribución fiscal no han sido verificados.

País	Total impuestos propios	Total impuestos de Terceros	Total	País	Total impuestos propios	Total impuestos de Terceros	Total
España	412.910.666	498.332.635	911.243.301	Rep. Dominicana	1.648.306	1.702.752	3.351.058
España	412.910.666	498.332.635	911.243.301	Puerto Rico	126.760	17.247	144.007
Alemania	8.267.888	2.862.642	11.130.530	Paraguay	6.376	0	6.376
Portugal	5.618.227	8.250.527	13.868.754	Ecuador	518.610	197.349	715.959
Italia	13.753.354	26.159.632	39.912.986	Costa Rica	880.005	95.579	975.584
Irlanda	406.729	610.229	1.016.958	Perú	5.036.748	7.453.302	12.490.050
U.K.	2.960.946	6.463.474	9.424.420	El Salvador	255.170	85.859	341.029
Grecia	4.289	0	4.289	Argentina	8.047.452	10.852.237	18.899.689
Eslovaquia	650.665	354.899	1.005.564	Colombia	14.000.633	18.569.391	32.570.024
Turquía	2.450.187	2.390.152	4.840.339	Brasil	40.793.592	24.991.096	65.784.688
Noruega	6.935.542,50	5.398.744	12.334.287	América	104.692.702	98.285.888	202.978.590
Chequia	604.043	827.081	1.431.124	Australia	2.811.022	4.955.013	7.766.035
Rumanía	543.587	1.493.621	2.037.208	Filipinas	4.925.194	5.162.432	10.087.626
Polonia	92.380	247.156	339.536	China	468.209	447.526	915.735
Moldavia	174.533	137.002	311.535	Indonesia	48.212	244.135	292.347
Lituania	87.685	344.011	431.696	India	154	459	613
Letonia	26.530	124.449	150.979	Malasia	242.610	407.037	649.647
Kazakhstan	1.923.623	441.459	2.365.082	Bahrein	107.210	0	107.210
Bulgaria	936.371	568.983	1.505.354	Arabia Saudi	48.815	141.710	190.525
Europa	45.436.580	56.674.061	102.110.641	Argelia	598.108	2.490.622	3.088.730
USA	1.806.872	2.101.583	3.908.455	Zambia	17.462	68.455	85.917
Canada	121.198	76.268	197.466	Tunez	12.402	0	12.402
Panamá	1.078.795	1.692.702	2.771.497	Marruecos	398.593	370.683	769.276
Honduras	29.274	0	29.274	Kenia	127.336	818.955	946.291
Uruguay	697.091	1.039.983	1.737.074	Sudáfrica	200.000	60.000	260.000
Chile	4.648.726	7.732.519	12.381.245	Omán	33.838	0	33.838
México	24.997.094	21.678.021	46.675.115	AMEA	10.039.165	15.167.027	25.206.192
				<b>Total</b>	<b>573.079.113</b>	<b>668.459.611</b>	<b>1.241.538.724</b>

[1] Se consideran impuestos propios: impuestos de sociedades, impuestos relativos a empleados/profesionales (Seguridad Social y similares), IVA, otros impuestos (el IAE, veh, etc.).

[2] Se consideran impuestos de Terceros: impuestos relativos a empleados/profesionales (IRPF por cuenta de empleados y Seguridad Social empleados) e IVA repercutido.

# Contenidos básicos generales **GRI G4**

Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>					
G4-1	Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupe el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión	4-5	Grupo	✓	
G4-2	Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades	10-14,35-36 Informe de Gestión 2016 Indra, Nota 8	Grupo	✓	
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
G4-3	Nombre de la organización	Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra, Nota 1	Grupo	✓	
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización	8-9,50-51	Grupo	✓	
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización	Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra, Nota 1	Grupo	✓	
G4-6	Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria	50-51 Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra, Anexo I	Grupo	✓	
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	44-45	Grupo	✓	
G4-8	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	50-51	Grupo	✓	
G4-9	Determine la escala de la organización, indicando: - número de empleados; - número de operaciones; - ventas netas o ingresos netos; - capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado); - y cantidad de productos o servicios que se ofrecen	7-9,44-45,50-51,111 Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra Estados de Situación Financiera, Cuentas de Resultados Consolidadas y Nota 26	Grupo	✓	
G4-10	a Número de empleados por contrato laboral y sexo b Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo c Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores contratados y sexo d Tamaño de la plantilla por región y sexo e Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores contratados, tales como los empleados y los empleados subcontratados por los contratistas f Comuníquese todo cambio significativo en el número de trabajadores	69,111,114	Grupo	✓	Solo se informa del personal propio
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	116	Grupo	✓	
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización	75-79	Grupo	✓	
G4-13	Comuníquese todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización	69	Grupo	✓	

Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
Participación en iniciativas externas					
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución	35-36	Grupo	✓	
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado	39,104	Grupo	✓	
		119			
G4-16	Elabore una lista de las asociaciones y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales: - ostente un cargo en el órgano de gobierno; - participe en proyectos o comités; - realice una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias; - considere que ser miembro es una decisión estratégica	Indra participa activamente en grupos de influencia en los que, de acuerdo a sus líneas de negocio y planes, expresa su opinión y defiende sus intereses como compañía, respetando las políticas públicas vigentes Se puede encontrar más información al respecto en el siguiente enlace: <a href="https://lobbyfacts.eu/representative/a38d7453bc2d40a1af18a983de949d20">https://lobbyfacts.eu/representative/a38d7453bc2d40a1af18a983de949d20</a>	Grupo	✓	
<b>ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA</b>					
G4-17	a Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes b Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria	108 Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra, Nota 1	Grupo	✓	
G4-18	a Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto b Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el Contenido de la memoria	22-24,108-109	Grupo	✓	
G4-19	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria	22-24	Grupo	✓	
G4-20	Indique la cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material	22-24	Grupo	✓	
G4-21	Indique la Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material	22-24	Grupo	✓	
G4-22	Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas	108-109	Grupo	✓	
G4-23	Señale todo cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores	108-109	Grupo	✓	
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>					
G4-24	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización	17	Grupo	✓	
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	16, 109	Grupo	✓	
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria	18-20,109	Grupo	✓	

Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
G4-27	Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave	19-20,22-24,109	Grupo	✓	
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>					
G4-28	Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario)	108	Grupo	✓	
G4-29	Fecha de la última memoria (si procede)	108	Grupo	✓	
G4-30	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	108	Grupo	✓	
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria	<a href="http://www.indracompany.com/es/indra/contactos">http://www.indracompany.com/es/indra/contactos</a>	Grupo	✓	
<b>Índice de GRI</b>					
G4-32	a Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización b Facilite el Índice de GRI de la opción elegida c Facilite la referencia al informe de Verificación externa si la memoria se ha sometido a tal verificación	108,121-135,137-138	Grupo	✓	
<b>Verificación</b>					
G4-33	a Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria b Si no se mencionan en el informe de verificación adjunto a la memoria de sostenibilidad, indique el alcance y el fundamento de la verificación externa c Describa la relación entre la organización y los proveedores de la verificación d Señale si el órgano superior de gobierno o la alta dirección han sido partícipes de la solicitud de verificación externa para la memoria de sostenibilidad de la organización	108-109,137-138	Grupo	✓	
<b>GOBIERNO</b>					
G4-34	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales	31-33	Grupo	✓	
G4-35	Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social	16	Grupo	✓	
G4-36	Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno	16	Grupo	✓	
G4-37	Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno	108-109	Grupo	✓	
G4-38	Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités	31-33	Grupo	✓	
G4-39	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición	31-32	Grupo	✓	

Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
G4-40	Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero	31-34 Reglamento del Consejo de Administración y de sus comisiones Indra Sistemas, S A	Grupo	✓	
G4-41	Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés	31-34 Reglamento del Consejo de Administración y de sus comisiones Indra Sistemas, S A	Grupo	✓	
Papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los propósitos, los valores y la estrategia de la organización					
G4-42	Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización	16	Grupo	✓	
Evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno					
G4-43	Señale qué medidas se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales	Reglamento del Consejo de Administración y de sus comisiones Indra Sistemas, S A	Grupo	✓	
G4-44	a Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indique si la evaluación es independiente y con qué frecuencia se lleva a cabo. Indique si se trata de una autoevaluación. b Describa las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales; entre otros aspectos, indique como mínimo si ha habido cambios en los miembros o en las prácticas organizativas	31,33-34	Grupo	✓	
Funciones del órgano superior de gobierno en la gestión del riesgo					
G4-45	a Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señale también cuál es el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida. b Indique si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social	31,33-34	Grupo	✓	
G4-46	Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales	31,35-36	Grupo	✓	
G4-47	Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social	35-36	Grupo	✓	
Función del órgano superior de gobierno en la elaboración de la memoria de sostenibilidad					
G4-48	Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los Aspectos materiales queden reflejados	16,31-33,109	Grupo	✓	
Funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, ambiental y social					
G4-49	Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno	16	Grupo	✓	

Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
G4-50	Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas	22-24	Grupo	✓	
Retribución e incentivos					
G4-51	a Describa las políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección b Relacione los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y la alta dirección	Política de Remuneraciones de Indra <a href="http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas">http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas</a>	Grupo	✓	
G4-52	Describa los procesos mediante los cuales se determina la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización	31,33-34 Política de Remuneraciones de Indra <a href="http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas">http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas</a>	Grupo	✓	
G4-53	Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión	31,33-34 Política de Remuneraciones de Indra <a href="http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas">http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas</a>	Grupo	✓	
G4-54	Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente	113	Grupo	✓	
G4-55	Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente	113	Grupo	✓	
<b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>					
G4-56	Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos	30,34,39	Grupo	✓	
G4-57	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento	38-41	Grupo	✓	
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda	40	Grupo	✓	
✓	Contenido revisado según el alcance descrito. El informe de verificación se encuentra en las páginas 137-138 del Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016				

# Contenidos específicos generales GRI G4

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>						
Desempeño económico						
	DMA	Enfoque de gestión	25			
	EC1	Valor económico directo generado y distribuido	26	Grupo	✓	
Gestión de riesgos	EC2	Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para la actividad de la organización que se derivan del cambio climático	89, 101-106 CDP (Módulo Risks and Opportunities)	Grupo	✓	Se informa cualitativamente
Cumplimiento legal y código ético	EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones	Indra no dispone de planes especiales de prestación por jubilación o situaciones especiales para empleados	Grupo	✓	
	EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno	Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra, Nota 8 y 21	Grupo	✓	
Presencia en el mercado						
Clima laboral	DMA	Enfoque de gestión	68			
	EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	112	España, México, Brasil	✓	
Promoción del talento	EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	111	Grupo	✓	
Consecuencias económicas indirectas						
Innovación: I+D y nueva oferta	DMA	Enfoque de gestión	94,101			
	EC7	Desarrollo e Impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	94-103	Grupo	✓	
Gestión de riesgos	EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	94-103	Grupo	✓	
Prácticas de contratación						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	75			
	EC9	Proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	79	Grupo	✓	
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>						
Materiales						
No material	EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen	N. A.	Grupo	N. A.	
	EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	N. A.	Grupo	N. A.	
Energía						
	DMA	Enfoque de gestión	103			
	EN3	Consumo energético interno	103	Grupo	✓	Las limitaciones al alcance y observaciones sobre este indicador se indican en la página 105
Innovación, I+D y nueva oferta	EN4	Consumo energético externo	104	Grupo	✓	Se informa de las emisiones de CO2 derivadas del transporte de la compañía con vehículos de terceros

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
Innovación, I+D y nueva oferta	EN5	Intensidad energética	103	Grupo	✓	Las limitaciones al alcance y observaciones sobre este indicador se indican en la página 105
	EN6	Reducción del consumo energético	103,104,106	Grupo	✓	Se informa de las medidas adoptadas
	EN7	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	101-103	Grupo	✓	Se informa de las soluciones desarrolladas
<b>Agua</b>						
	DMA	Enfoque de gestión	106			
Cumplimiento legal y código ético	EN8	Captación total de agua según la fuente	117	Sólo centros certificados	✓	Las limitaciones al alcance y observaciones sobre este indicador se indican en la página 118
No material	EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
	EN10	Porcentaje y volumen de agua reciclada y reutilizada	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
<b>Biodiversidad</b>						
	EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
No material	EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
	EN13	Hábitats Protegidos o Restaurados	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
	EN14	Número de especies incluidas en la lista roja en la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
<b>Emisiones</b>						
	DMA	Enfoque de gestión	103			
Innovación, I+D y nueva oferta	EN15	Emisiones Directas de Gases de Efecto Invernadero (Alcance 1)	104	Grupo	✓	Las limitaciones al alcance y observaciones sobre este indicador se indican en la página 105
	EN16	Emisiones Indirectas de Gases de Efecto Invernadero al generar energía (Alcance 2)	104	Grupo	✓	Las limitaciones al alcance y observaciones sobre este indicador se indican en la página 105
	EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	104	España	✓	Las limitaciones al alcance y observaciones sobre este indicador se indican en la página 105
	EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	104	Grupo	✓	Se informa sobre la intensidad de las emisiones de Scope 1 y 2
	EN19	Reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero	103, 104,106	Grupo	✓	Se informa indirectamente a través de la reducción de consumos
	No material	EN20	Emisiones de sustancias que agotan el ozono	N.A.	Grupo	N.A.

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas	
Efluentes y Residuos	No material	EN21	NOx, SOx, y otras emisiones atmosféricas significativas	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
		DMA	Enfoque de gestión	106			
	No material	EN22	Vertido total de aguas, según su calidad y destino	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
Cumplimiento y código ético		EN23	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento	117	Grupo	✓	Las limitaciones al alcance y observaciones sobre este indicador se indican en la página 118
		EN24	Número y volumen totales de los derrames significativos	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
No material		EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III y VIII del Convenio de Basilea2, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
		EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de la biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
Productos y servicios							
Innovación: I+D y nueva oferta		DMA	Enfoque de gestión	101			
		EN27	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	101-103	Grupo	✓	Se informa cualitativamente
	No material	EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos	N.A.	Grupo	N.A.	N.A.
Cumplimiento normativo							
		DMA	Enfoque de gestión	23-24			
Cumplimiento legal y código ético		EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	No se han producido multas o sanciones significativas por incumplimiento de la normativa ambiental Nota 22 de las Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado 2016 de Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes	Grupo	✓	
Transporte							
	No material	EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como el transporte de personal	N.A.	Grupo	N.A.	
General							
		DMA	Enfoque de gestión	106			
Cumplimiento legal y código ético		EN31	Desglose de los gastos y las inversiones ambientales	Los gastos e inversiones de naturaleza exclusivamente ambiental no son relevantes, estando asociados fundamentalmente al cumplimiento de la normativa medioambiental y los compromisos del Grupo en relación a la certificación y mantenimiento de los sistemas de gestión medioambiental ISO 14001 en sus centros de trabajo. Asimismo, las inversiones en activos que hace el Grupo Indra, aun cuando en ocasiones incluyen aspectos de protección medioambiental, se clasifican exclusivamente por su naturaleza global y no por su carácter medioambiental	Grupo	✓	Se informa cualitativamente
Evaluación ambiental de los proveedores							
Gestión de riesgos		DMA	Enfoque de gestión	75			

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
Gestión de riesgos	EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	117	Grupo	✓	Se informa del porcentaje de volumen de compras correspondiente a nuevos proveedores homologados en 2016 que se examinaron con estos criterios
	EN33	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto	No se han realizado análisis de este tipo, debido a que en el proceso de homologación no se han identificado riesgos medioambientales significativos en los proveedores revisados	Grupo	✓	
Mecanismos en reclamación en materia ambiental						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	38-39			
	EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	40,110	Grupo	✓	Se informa del total de denuncias recibidas por cualquier motivo en los canales de denuncias del Grupo
Cumplimiento legal y código ético						
<b>DIMENSIÓN SOCIAL : Prácticas laborales y ética en el trabajo</b>						
Empleo						
Promoción del talento	DMA	Enfoque de gestión	64			
	LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región	113,114	Grupo	✓	No se informa de la tasa de contrataciones
	LA2	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad	No hay diferencias significativas en los beneficios que reciben los profesionales en función del tipo de contrato	Grupo	✓	
	LA3	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo	115	España	✓	
Relación Empresa/Trabajadores						
Clima Laboral	DMA	Enfoque de gestión	73			
	LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos	73	Grupo	✓	Se informa cualitativamente
PRL						
Clima Laboral	DMA	Enfoque de gestión	71			
	LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral	72	España	✓	
	LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	115,116	Sociedades que representan el 94% de los empleados	✓	Se informa de las tasas del personal propio, sin desglosar por sexo
	LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad	No se han identificado profesiones con un riesgo elevado de enfermedad	Grupo	✓	
	LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	Indra cumple con las obligaciones en materia de salud y seguridad laboral de acuerdo a la normativa aplicable	España	N.A.	
Capacitación y Educación						
Promoción del talento	DMA	Enfoque de gestión	65			

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
Promoción del talento	LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	115	Grupo	✓	
	LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	65-67	Grupo	✓	
	LA11	Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad, desglosado por sexo y por categoría profesional	114	Grupo	✓	No se desglosa por categoría profesional
Diversidad e Igualdad de oportunidades						
Gobierno Corporativo	DMA	Enfoque de gestión	68	Grupo, excepto los datos de empleados con discapacidad, que tienen alcance España	✓	
	LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	31-32,111-112			
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres						
Clima laboral	LA13	Relación entre el salario base y la remuneración de los hombres con respecto a los de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad	El salario base viene determinado en los distintos convenios colectivos de aplicación a las empresas del Grupo y no es diferente según sea hombre o mujer	Grupo	✓	Se informa exclusivamente en relación al salario base
Promoción del talento						
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	75	Grupo	✓	Se informa del porcentaje de volumen de compras correspondiente a nuevos proveedores homologados en 2016 que se examinaron con estos criterios
	LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	117			
	LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto	No se han realizado análisis de este tipo, debido a que en el proceso de homologación no se han identificado riesgos laborales significativos en los proveedores revisados			
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	39	Grupo	✓	Se informa del total de denuncias recibidas por cualquier motivo en los canales de denuncias del Grupo
	Cumplimiento legal y código ético	LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación			
DIMENSIÓN SOCIAL: Derechos humanos						
Prácticas de inversión y aprovisionamientos						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	39	Grupo	✓	
	HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	No se ha cerrado ningún acuerdo de inversión significativo que incluya cláusulas de Derechos Humanos			
Cumplimiento legal y código ético	HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados	39,110	Grupo	✓	Se informa del número de empleados formados

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
No discriminación						
Clima laboral	HR3	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	40,110	Grupo	✓	Se informa del total de denuncias recibidas por cualquier motivo en los canales de denuncias del Grupo
Promoción del talento						
Libertad de Asociación y Convenios Colectivos						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	73	Grupo	✓	Se informa de la política relativa a este aspecto
	HR4	Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos	73			
Trabajo Infantil						
No material	DMA	Enfoque de gestión	39	N.A.	N.A.	
	HR5	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil	N.A.			
Trabajo Forzoso						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	39	Grupo	✓	Se informa de la política relativa a este aspecto
	HR6	Centros y proveedores con un riesgo significativo de episodios de trabajo forzoso, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación de todas las formas de trabajo forzoso	39			
Medidas de seguridad						
Cumplimiento legal y Código ético	HR7	Porcentaje de personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones	En la actualidad no se dispone de sistemas de reporte para este dato	Grupo	N.A.	
Derechos de la población indígena						
Gestión de riesgos	HR8	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas	40,110 No se han detectado casos significativos en este sentido	Grupo	✓	Se informa del total de denuncias recibidas por cualquier motivo en los canales de denuncias del Grupo
Evaluación						
Gestión de riesgos	HR9	Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos	En 2016 no se han realizado exámenes o evaluaciones de esta naturaleza	Grupo	N.A.	
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	39	Grupo	✓	Se informa del porcentaje de volumen de compras correspondiente a nuevos proveedores homologados en 2016 que se examinaron con estos criterios
	HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos	117			
	HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas	No se han realizado análisis de este tipo, debido a que en el proceso de homologación no se han identificado riesgos de derechos humanos significativos en los proveedores revisados			
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos						
	DMA	Enfoque de gestión	39			

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
Gestión de riesgos Cumplimiento legal y código ético	HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	40,110	Grupo	✓	Se informa del total de denuncias recibidas por cualquier motivo en los canales de denuncias del Grupo
<b>DIMENSIÓN SOCIAL: Sociedad</b>						
Comunidades locales						
Gestión de riesgos	S01	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local	En 2016 no se ha implantado ningún programa relevante de esta naturaleza	Grupo	N.A.	
	S02	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales	No se han identificado efectos negativos significativos	Grupo	N.A.	
Lucha contra la corrupción						
Gestión de riesgos Cumplimiento legal y código ético	DMA	Enfoque de gestión	41			
	S03	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados	38,41	Grupo	✓	Se informa de la política y de los procedimientos internos relativos a este aspecto
	S04	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitaciones sobre la lucha contra la corrupción	3,41	Grupo	✓	
	S05	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	40,110	Grupo	✓	Se informa del total de denuncias recibidas por cualquier motivo en los canales de denuncias del Grupo
Política Pública						
			41			
Cumplimiento legal y código ético	S06	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	De acuerdo al Código Ético y de Cumplimiento Legal de Indra "Indra no financiará, directa o indirectamente, ni en España ni en el extranjero, a partidos políticos ni a sus representantes o candidatos"	Grupo	✓	Se informa de la política relativa a este aspecto
Prácticas de competencia desleal						
Cumplimiento legal y código ético	DMA	Enfoque de gestión	38			
	S07	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas	Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra, Nota 22	Grupo	✓	
Cumplimiento Regulatorio						
Cumplimiento legal y código ético	DMA	Enfoque de gestión	38			
	S08	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa	Cuentas Anuales Consolidadas 2016 Indra, Nota 22	Grupo	✓	
Evaluación de la repercusión social de los proveedores						
Gestión de riesgos	DMA	Enfoque de gestión	75			
	S09	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social	117	Grupo	✓	Se informa del porcentaje de volumen de compras correspondiente a nuevos proveedores homologados en 2016 que se examinaron con estos criterios

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
	SO10	Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas	75-77	Grupo	✓	Se informa de los procedimientos internos relativos a este aspecto
Mecanismos de reclamación por impacto social						
	DMA	Enfoque de gestión	38			
Gestión de riesgos						
Cumplimiento legal y código ético	SO11	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	40,110	Grupo	✓	Se informa del total de denuncias recibidas por cualquier motivo en los canales de denuncias del Grupo
<b>DIMENSIÓN SOCIAL: Responsabilidad de producto</b>						
Salud y Seguridad del Cliente						
	PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras	52-54	Grupo	✓	Se informa cualitativamente
Cumplimiento legal y código ético	PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes		Grupo	✓	Indra no tiene conocimiento de la existencia de reclamaciones, expedientes, multas o sanciones monetarias o no monetarias, juicios o litigios, iniciados o en proceso o que se hayan sentenciado durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2016, relativos a incumplimientos de la normativa de seguridad del cliente, de carácter relevante, que impliquen daños o que afecten a Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes
Etiquetado de los productos y servicios						
	PR3	Tipo de información sobre los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos	52-54	Grupo	✓	Se informa cualitativamente
Satisfacción de clientes						
Cumplimiento legal y código ético	PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado		Grupo	✓	Indra no tiene conocimiento de la existencia de reclamaciones, expedientes, multas o sanciones monetarias o no monetarias, juicios o litigios, iniciados o en proceso o que se hayan sentenciado durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2016, relativos a incumplimientos de la normativa de información de productos y servicios, de carácter relevante, que impliquen daños o que afecten a Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes
	PR5	Resultado de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	55	Grupo	✓	
Comunicaciones de Marketing (p)						
	PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio	No reportado	Grupo	No verificado	

Aspectos materiales identificados	Indicador	Descripción	Página/referencia	Alcance	Revisión	Observaciones/notas
Cumplimiento legal y código ético						
Gestión de riesgos	PR7	Número de casos de incumplimiento de la normativa o códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado	Indra no tiene conocimiento de la existencia de reclamaciones, expedientes, multas o sanciones monetarias o no monetarias, juicios o litigios, iniciados o en proceso o que se hayan sentenciado durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2016, relativos a incumplimientos de la normativa de marketing y publicidad, de carácter relevante, que impliquen daños o que afecten a Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes	Grupo	✓	
Privacidad de los clientes						
Satisfacción de clientes	PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	110	Grupo	✓	
Cumplimiento normativo						
	DMA	Enfoque de gestión	38			
Cumplimiento legal y código ético	PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	No reportado	Grupo	No verificado	
✓	Contenido revisado según el alcance descrito. El informe de verificación se encuentra en las páginas 137-138 del Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016					

# Materialidad ODS, Pacto Mundial, GRI

Indicadores relacionados con los ocho asuntos materiales para Indra	Indicadores GRI específicos relacionados (i)	Principios de Pacto Mundial relacionados (ii)	Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados (iii)
Gobierno Corporativo	LA12	P10	
Gestión del riesgo	LA14, LA15, LA16, HR1, HR4, HR6, HR8, HR9, HR10, HR11, HR12, S01, S02,S03, S04, S05,S09,So10,So11,PR6,PR7		
Cumplimiento	EC4, EN8, EN23, EN29, EN31, EN34, LA16, HR2, HR7, HR12, S03, S04, S05, S06, S07, S08, S011, PR1, PR2, PR3, PR4, PR6, PR7, PR9	P2, P4, P5, P8, P10	
Satisfacción del cliente	PR4, PR5, PR8		ODS8
Gestion del talento y Diálogo social	EC5, EC6, LA1, LA2, LA3, LA4, LA5, LA6, LA7, LA8, LA9, LA10, LA11, LA13, HR3	P1, P2, P3, P4, P5, P6	ODS5, ODS8, ODS10
Innovación	EC7, EC8, EN3, EN4, EN5, EN6, EN7, EN27	P9	ODS7, ODS9, ODS11, ODS16
Ciberseguridad			ODS16

**(i) Consultar descripción en Tabla GRI  
(páginas 121 a 134)**

**(ii) Principios del Pacto Mundial**

P1: protección de los Derechos Humanos  
P2: no vulneración de Derechos Humanos  
P3: libre afiliación  
P4: trabajo forzoso  
P5: trabajo infantil  
P6: no discriminación  
P8: responsabilidad ambiental  
P9: respeto al medio ambiente  
P10: lucha anti-corrupción

**(iii) Objetivos de Desarrollo Sostenible**

ODS 5: Igualdad de Género  
ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante  
ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico  
ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura  
ODS 10: Reducción de las Desigualdades  
ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles  
ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas



Deloitte Advisory S.L.  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
Torre Picasso  
28020 Madrid  
España

Tel: +34 915 14 50 00  
Fax: +34 915 14 51 80  
[www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)

## Informe de Verificación Independiente del Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016 de Indra

A los Administradores  
de Indra Sistemas S.A:

### Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión, con el alcance de seguridad limitada, del Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016 (IRSC) de Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes (en adelante Indra), cuyo alcance y cobertura se definen en el Anexo del IRSC "Sobre este informe". Nuestro trabajo ha consistido en revisar:

- La fiabilidad y adecuación de los contenidos del IRSC a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4 (en adelante, GRI G4).
- La información proporcionada en el IRSC relativa a la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta establecidos en la norma AA1000 Accountability Principles Standard 2008 de AccountAbility (AA1000APS).

Nuestro trabajo de revisión se refiere a la información del ejercicio 2016. La información correspondiente a ejercicios anteriores fue revisada por otro revisor.

### Estándares y procesos de verificación

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con la Norma ISAE 3000 *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Asimismo, hemos aplicado la *AccountAbility 1000 Assurance Standard 2008 (AA1000AS)*, emitida por AccountAbility, para proporcionar una seguridad moderada sobre la aplicación de los principios establecidos en la norma AA1000 APS y los indicadores de desempeño de sostenibilidad (revisión moderada de tipo 2).

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas áreas de Indra que han participado en la elaboración del IRSC, y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Indra para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- Revisión de las actuaciones realizadas en relación a la identificación y consideración de las partes interesadas a lo largo del ejercicio y de los procesos de participación de los grupos de interés a través del análisis de la información interna y los informes de terceros disponibles.
- Análisis de la cobertura, relevancia e integridad de la información incluida en el IRSC en función del entendimiento de Indra de los requerimientos de los grupos de interés sobre los aspectos materiales identificados por la organización y descritos en el apartado del IRSC "Aspectos materiales".
- Revisión de la información relativa a los enfoques de gestión aplicados y comprobación de la existencia y alcance de políticas, sistemas y procedimientos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Análisis de la adaptación de los contenidos del IRSC a los recomendados en GRI G4 y comprobación de que los contenidos presentados se corresponden con los recomendados por dicho estándar.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión, en base a la selección de una muestra, de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los contenidos GRI G4 incluida en el IRSC y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Indra.

Deloitte Advisory, S.L. Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, tomo 29.897, sección 8ª, folio 21, hoja M-538045, inscripción 1ª. C.I.F.: B-86466448.  
Domicilio social: Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1, Torre Picasso, 28020, Madrid.

### Responsabilidades de la Dirección de Indra y de Deloitte

- La preparación y presentación del IRSC, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Dirección de Comunicación, Marca y Responsabilidad Corporativa de Indra, la cual también es responsable de la coordinación del sistema de recopilación de la información reportada por las Direcciones corporativas y áreas de negocio. La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo de Indra es responsable de informar al Consejo sobre la información que la Sociedad hace pública en esta materia.
- Nuestra responsabilidad es emitir un informe de revisión independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado.
- Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de Indra de acuerdo con los términos de nuestra Carta de Encargo.
- Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético emitido por la International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), basadas en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, diligencia, confidencialidad y profesionalidad.
- Deloitte mantiene, de acuerdo con el International Standard on Quality Control (ISQC1), un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación con el cumplimiento de requisitos éticos, normas profesionales y regulación aplicable.
- El alcance de una revisión es sustancialmente inferior al de un trabajo de seguridad razonable, por tanto, la seguridad proporcionada es también menor. El presente informe no puede entenderse como un informe de auditoría.
- El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Informes de RSC y, específicamente, de desempeño económico, social y medioambiental, y de procesos de participación de grupos de interés.

### Conclusiones

En la tabla de Indicadores GRI en el Anexo del IRSC "Contenidos GRI" se detallan los contenidos revisados, las limitaciones al alcance de la revisión y se identificaron aquellos que no cubren todos los aspectos recomendados por GRI G4. Como resultado de los procedimientos realizados y las evidencias obtenidas, salvo por los aspectos identificados en la tabla de Indicadores GRI, no se ha puesto de manifiesto ningún asunto que nos haga creer que:

- El IRSC no haya sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo a las directrices de GRI G4, incluida la fiabilidad y adecuación de los contenidos revisados.
- Indra no haya aplicado los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta tal y como se describe en Anexo del IRSC "Sobre este informe" de acuerdo con la norma AA1000 APS 2008:
  - Inclusividad: se ha desarrollado un proceso de participación de los grupos de interés que permite su involucración en el desarrollo de un enfoque responsable de la gestión de la RSC.
  - Relevancia: el proceso de determinación de la materialidad supone un entendimiento de los asuntos materiales o relevantes para Indra y sus grupos de interés.
  - Capacidad de respuesta: Indra responde con acciones y compromisos concretos a los aspectos materiales identificados.

### Observaciones y Recomendaciones

Adicionalmente, hemos presentado a Indra nuestras recomendaciones relativas a los aspectos de mejora en la información de RSC y en la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta. A continuación, se resumen las recomendaciones más significativas, las cuales no modifican las conclusiones expresadas en el presente informe.

#### Inclusividad y relevancia

En 2016 Indra ha actualizado su análisis de materialidad, considerando también los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los asuntos relativos a la RSC en los informes de inversores. En 2017 sería recomendable enriquecer este análisis con la actualización de los criterios de priorización de los asuntos relevantes en función de su impacto en la cadena de valor.

Por otra parte, 2016 es el segundo año de vigencia del Plan Estratégico de Indra 2015-2018. En este sentido, se recomienda continuar avanzando en la alineación del Plan Director de RSC con el Plan Estratégico de la compañía fortaleciendo las acciones de RSC que más inciden en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

#### Capacidad de respuesta

En 2016 Indra aprobó su Plan Director de RSC 2016-2017, que incluye las distintas iniciativas y compromisos de la compañía con sus grupos de interés. La sistematización del seguimiento de este Plan en 2017 debería permitir a Indra avanzar en su cumplimiento y profundizar en el conocimiento de los resultados alcanzados.

Como consecuencia de la nueva regulación sobre información no financiera, derivada de la Directiva Europea 2014/95, y la evolución de GRI hacia un nuevo set de estándares de reporte denominado "GRI Standards", Indra deberá poner en marcha, con la suficiente antelación, las actuaciones que se consideren necesarias para adecuar su sistema de reporting de información no financiera a los nuevos requerimientos y formar a todas las direcciones y áreas involucradas en la preparación del IRSC, así como seguir mejorando el control interno de esta información.

Por otro lado, Indra ha continuado trabajando en la medición y en la mitigación de los impactos medioambientales bajo su control. Para mejorar la eficiencia y competitividad debería seguir trabajando en la identificación y medición de los impactos significativos de sus productos y servicios y de su cadena de suministro.

DELOITTE ADVISORY, S.L.



Helena Redondo  
Madrid, 27 de abril de 2017

