


04

**INFORME ANUAL
DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA 2015**



indra

- 
1. Carta del Presidente
 2. Modelo de negocio y estrategia
 3. Responsabilidad Social Corporativa
 4. Accionistas e inversores
 5. Clientes
 6. Profesionales
 7. *Partners* e instituciones del conocimiento
 8. Proveedores
 9. Sociedad
 10. Medio Ambiente
 11. Cumplimiento
 12. Sobre este Informe
 13. Informe de verificación



Fernando
ABRIL-MARTORELL

Estimado accionista,

Al dirigirme a usted para hacer un balance de Indra en 2015, el primer ejercicio en el que tengo la responsabilidad y el honor de estar a su frente tras asumir su presidencia en enero de dicho año, considero clave resaltar que durante este ejercicio nuestra compañía ha experimentado profundos cambios.

Nuestra prioridad ha sido revertir la situación financiera y de balance y las tendencias de negocio, para poder situarla lo más rápidamente posible en la senda de un crecimiento rentable y de generación de caja.

Para este fin, se lanzó en julio un Plan Estratégico con objetivos muy ambiciosos para el año 2018. Este Plan contempla numerosas iniciativas en los entornos de gobierno corporativo y organización interna, así como en muchos aspectos de gestión.

En lo que respecta a Gobierno Corporativo, se ha adaptado la composición del Consejo a lo establecido en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas así como a los estándares internacionales en cuanto a la independencia, dimensión y composición cualitativa del Consejo de Administración.



Nuestra prioridad ha sido revertir la situación financiera y de balance y las tendencias de negocio, para poder situarla lo más rápidamente posible en la senda de un crecimiento rentable y de generación de caja



También se han fortalecido las medidas para garantizar la independencia de las figuras del Auditor Interno y del Compliance Officer que han pasado a depender directa y exclusivamente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Hemos adaptado la normativa interna de la Sociedad a las últimas modificaciones operadas por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo de Capital y al nuevo Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas.

Adicionalmente se han aprobado, de conformidad con las nuevas recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo, las políticas corporativas sobre comunicación con accionistas, inversores y proxy advisors; de selección de consejeros; y de Responsabilidad Social Corporativa.

“
**El Plan Estratégico
 contempla numerosas
 iniciativas en los entornos
 de gobierno corporativo y
 organización interna, así
 como en muchos aspectos
 de gestión**
 ”

Por último, se ha modificado la política de remuneraciones de consejeros y directivos para su adaptación a los estándares internacionales y a las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Dicha política, que se sometió voluntariamente a la aprobación de la Junta General de Accionistas, permite ligar la remuneración

de la alta dirección a la consecución de objetivos exigentes, incrementando el peso de la remuneración a largo plazo frente al corto plazo y la distribuida en acciones frente a la recibida en metálico.

En lo referente a los cambios organizativos más relevantes, se ha creado una Dirección General de Control, Organización y Procesos, que depende directamente del Presidente de la compañía. Además, se ha simplificado la estructura organizativa de la sociedad mediante la salida de Indra de determinados Directores Generales, algunas de cuyas funciones han sido asumidas por otros ejecutivos de la Compañía que no pertenecen al Comité de Dirección, sin que en este caso se hayan producido incorporaciones a Indra para su sustitución.

También se ha modificado el modelo de gobierno en Latinoamérica, especificando las funciones de los Country Managers frente a las de los responsables de negocio y los de las áreas corporativas. Adicionalmente, se ha creado la Unidad Indra Digital, con el objetivo de acelerar el desarrollo y comercialización de soluciones y servicios en ámbitos de innovación digital, todos ellos presentes en las agendas estratégicas. Dentro de esta iniciativa hemos lanzado Minsait, la unidad de negocio de Indra que engloba la cartera de soluciones de tecnología y consultoría en el negocio de la transformación digital.

También hemos desarrollado e implantado un nuevo modelo organizativo y de operación de las funciones corporativas, denominado Proyecto Global Business Services (GBS), que incluye la creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) en España y Europa y una red de Centros de Servicios Compartidos Regionales en el resto de las geografías del grupo, para cubrir los distintos idiomas, husos horarios y especificidades locales de cada país con presencia de operación. Esta nueva estructura permitirá a Indra dotarse de un mapa de procesos y sistemas homogéneos para atender las necesidades reales de los negocios, facilitando la coordinación e integración de funciones y actividades en la Compañía, y alcanzando la excelencia operativa desde el

punto de vista de la eficiencia, la calidad y el control.

Por último, hemos llevado a cabo una reestructuración organizativa, principalmente en España y Latinoamérica. Dicha reestructuración supuso en España un procedimiento de despido colectivo en Indra Sistemas S.A., enmarcado dentro de las acciones de ahorro de costes incluidas en el Plan Estratégico, que fue ratificado con la mayoría de la representación legal de los trabajadores. Esta medida, que afectará a un número máximo de 1.750 empleados y que se extenderá hasta el 31 de diciembre de 2016, era absolutamente necesaria para revertir lo antes posible la situación financiera existente.

Estamos firmemente comprometidos con los objetivos ambiciosos de nuestro Plan Estratégico y confiamos que su cumplimiento generará valor para nuestros empleados, clientes y por supuesto, para todos nuestros accionistas.

Permítame concluir expresando mi reconocimiento a todos los profesionales de Indra por el extraordinario esfuerzo que están llevando a cabo para ayudar día a día a mejorar nuestra empresa. Y a todos ustedes por la confianza que un año más nos han otorgado.

Un Saludo Cordial

Indra mantiene su compromiso con todos los grupos de interés y con la aplicación de las mejores prácticas en materia de transparencia, rendición de cuentas y gobierno corporativo, reflejado con nuestra presencia, por décimo año consecutivo, en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

A este efecto, el presente informe aplica los mejores estándares de reporte no financiero tales como la versión G4 de noviembre de 2013 de Global Reporting Initiative (GRI) de conformidad con la opción exhaustiva, la norma AA1000 APS (2008) de Accountability, y describe el progreso de la compañía frente a los principios del Pacto Mundial.

2

Modelo de negocio y estrategia

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

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

Indra gestiona los proyectos de forma integral por medio de soluciones a medida para sus clientes, presentando un largo historial de excelencia en la ejecución de proyectos, que han supuesto la solución a las cuestiones más complicadas que se les pueden presentar a éstos.

Indra tiene un modelo de negocio diferencial, basado en una cartera de soluciones propias equilibrada y diversificada, que ofrece de una forma única a clientes líderes en industrias y geografías claves. Y cuenta con una tecnología y una cartera de productos propietarios líderes, que ofrecen soluciones de alta fiabilidad en sectores esenciales.

A ello suma una fuerte orientación al cliente: una cultura única de flexibilidad y adaptación a sus necesidades. Partiendo de su profundo conocimiento sobre los procesos clave de sus negocios, Indra tiene relaciones a muy largo plazo con sus clientes, que parten del primer momento de revisión de sus procesos de negocio.

Indra cuenta con equipos de especialistas con sólidos conocimientos de las tecnologías, los mercados y las necesidades de sus clientes: profesionales enfocados en crear valor y en generar negocio a dichos clientes, y acostumbrados a trabajar de forma conjunta con ellos.



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 la oferta de resultados inmediatos y tangibles a empresas e instituciones.

Minsait basa la fortaleza de su oferta comercial en su posición como una de las empresas líderes de la transformación digital en España. A ello suma una metodología diferencial, una ampliada cartera de soluciones de negocio, un modelo propio y diferente de venta, entrega y soporte orientado a la generación de impacto, y una organización flexible basada en equipos multidisciplinares, formados por especialistas de perfiles muy concretos.

Principales Marcas



Principales Magnitudes

	2011	2012	2013	2014	2015	Var. 2015-2014 (%) Report./Mon. Local
EVOLUCIÓN ECONÓMICA						
Contratación (millones de euros)	2.975,80	3.193,2	3.028,8	3.013	2.651	-12% / -11%
Ventas (millones de euros)	2.688,5	2.941,0	2.914,1	2.938	2.850	- 3% / -2%
Cartera de pedidos (millones de euros)	3.230,9	3.470,3	3.493,3	3.473	3.193	-8%
Resultado operativo (EBIT) recurrente (millones de euros) (*)	267,8	248,8	226,2	204	45	-78%
Margen EBIT recurrente (%) (*)	10,0%	8,5%	7,8%	6,9%	1,6%	-5,3pp
Efectos no recurrentes	0	-31,6	-27,9	-246	-687	179%
Resultado operativo (EBIT) (millones de euros)	267,8	217,2	198,3	-42	-641	1410%
Margen EBIT (%)	10,0%	7,4%	6,8%	(1,4%)	(22,5%)	- 21,1pp
Resultado neto (millones de euros)	181,0	132,7	115,8	-92	-641	598%
Deuda neta (millones de euros)	513,6	633,3	622,5	663	700	6%
Flujo de caja libre (millones de euros)	(-)	38,7	52,1	47	-50	(-)
EVOLUCIÓN SOCIAL						
Inversiones en I+D+i (millones de euros)	189	193	195	195	152	-20,51%
Plantilla final	35.730	38.577	38.548	39.130	37.060	-5,29%
Porcentaje de profesionales h/m (%)	64/36	64/36	64/36	64/36	63/37	(-)
EVOLUCIÓN AMBIENTAL						
Emissiones CO ₂ (scope 1 y 2) (toneladas CO ₂ e)	34.004	35.255	32.318	29.490	29.702	0,7%

* Antes de costes no recurrentes

ESTRATEGIA Y TENDENCIAS

El 8 de julio de 2015 Indra presentó su Plan Estratégico 2015-2018, que incluye un conjunto de líneas estratégicas que tienen como objetivo mejorar sus niveles de competitividad, crecimiento sostenible y rentabilidad.

Las principales líneas del Plan Estratégico son: una reducción de costes que se llevará a cabo a corto plazo para lograr ahorros e incrementar la competitividad de Indra; en segundo lugar, mejoras de cartera de productos y proyectos, estrategia comercial y modelo de suministro como base de un crecimiento sostenible y rentable; en tercer lugar, y como acelerador del crecimiento, el desarrollo en nuevos negocios (el primer ejemplo destacado es el lanzamiento en febrero de 2016 de Minsait, la unidad de transformación digital con la que Indra completa su oferta vertical con soluciones de alto valor añadido y acelera su evolución). Y como activador de la implementación de la estrategia, un cambio cultural, que hace que la compañía esté más enfocada en la rentabilidad y los resultados.

Para desarrollar dichas líneas, Indra se basará en su posición singular, entendida como la combinación de cuatro pilares fundamentales:

- Su liderazgo tecnológico para las operaciones en los negocios clave.
- Un portafolio equilibrado y firme, en industrias diferentes con ciclos e impulsores clave diversos, como Defensa, Seguridad, Transporte y Tráfico y Tecnologías de la información.
- Una fuerte orientación al cliente, con importantes componentes de adaptación y asociación y un enfoque en inversiones conjuntas y trabajos coordinados con clientes.
- Y la fortaleza de sus equipos de profesionales, con un fuerte conocimiento de las tecnologías clave en industrias verticales y que combinan experiencia global con implementación local.

La visión de Indra es ser el socio global de tecnología avanzada para operaciones de negocios clave de sus clientes. Con este fin, la compañía va a continuar creando una cartera de productos de alto valor añadido enfocados en la tecnología para las operaciones de los negocios clave. Por otro lado, se centrará en una estrategia de lanzamiento al mercado como socios de sus clientes apalancándose en su conocimiento de los negocios verticales. Al tiempo, desarrollará una mejora continuada de la eficiencia en las operaciones y en el modelo de prestación de servicios. En paralelo, tomará ventaja de la nueva oferta de Minsait en transformación digital para acelerar el crecimiento sobre sus segmentos verticales. Todo ello supondrá basar los objetivos de crecimiento sostenido en una nueva cultura enfocada en la rentabilidad y en los equipos de la compañía.

Revisión de cartera de productos, estrategia comercial y modelo de prestación de servicios

Entre los factores clave para alcanzar sus objetivos de crecimiento sostenible y rentable, el Plan Estratégico incluye una revisión de la cartera de productos y proyectos, basándose en cuatro palancas:

- Dar prioridad a la cartera de productos existente, concentrándose en productos de alto valor añadido.
- Una mayor estandarización de la oferta para capturar economías de escala y aumentar conocimientos.
- Un proceso más selectivo para los proyectos, con requisitos mínimos de tamaño y rentabilidad.
- Y una reorganización de la cartera de negocios, lo que incluirá inversiones y desinversiones selectivas.

El Plan Estratégico también supone llevar a cabo una revisión de la estrategia comercial. Ello implicará un reforzamiento de la capacidad comercial en productos de valor añadido; la evaluación de la conformidad de riesgos y precios; refuerzo de las capacidades de los equipos comerciales; incremento de ingresos por cliente; complementar estrategias de mercado de geografías con negocios especializados para

maximizar la rentabilidad de la cartera objetivo; y apoyo selectivo en canales de terceros.

La revisión del negocio de Indra hacia productos propios de valor añadido permitirá incrementar la rentabilidad y las ventas cruzadas

La mejora del modelo de prestación de servicios incluido en el Plan Estratégico supondrá para Indra un aumento de la rentabilidad y un mejor posicionamiento con los clientes, a través de palancas como productos estandarizados (que se desarrollarán con costes, alcances y tiempos más eficientes); nuevas herramientas y procesos de alta calidad para la gestión de proyectos; reducción de errores y sobrecostes; y continua mejora de la experiencia del cliente para aumentar fidelización.

Plan de reducción de costes

El Plan Estratégico contempla también un plan de reducción de costes diseñado, entre otras medidas, para lograr ahorros e incrementar la competitividad de Indra, que se espera que pueda llegar a suponer entre 180 y 200 millones de euros. Dicho plan se segmenta en cuatro actuaciones principales:

- Reestructuración organizativa por un importe aproximado de ahorros de 120 millones de euros.
- Costes de producción y otros costes por un importe aproximado de ahorros de 30 millones de euros.
- Reducción de sobrecostes y pérdidas en proyectos por un importe aproximado de ahorros entre 20 y 40 millones de euros.
- Optimización del modelo de entrega por un importe aproximado de ahorros de 10 millones de euros.

MINSAIT

En línea con el Plan Estratégico y con el objetivo de dar respuesta a las nuevas vías de crecimiento de Indra, la compañía inició en 2015 la agrupación de sus soluciones de tecnología y consultoría en el negocio digital, que ese año supusieron una cifra de ventas de 313,3 millones de euros. En febrero de 2016 Indra creó una nueva unidad de negocio, que da respuesta a los retos que la transformación digital plantea a empresas e instituciones, y la lanzó al mercado con la marca Minsait, y con un nuevo y diferenciado enfoque comercial.

Minsait es un motor para acelerar el crecimiento de todos los negocios de Indra, ya que ayudará al conjunto de la compañía a generar nuevas oportunidades y a completar su oferta de verticales de alto valor, favoreciendo su desarrollo y su evolución alineados con los negocios clave de sus clientes.

Indra agrupa sus soluciones de transformación digital en Minsait para completar su oferta de verticales de alto valor

minsait
by Indra



3

Responsabilidad Social Corporativa

Indra es un proyecto empresarial desarrollado con una visión a medio y largo plazo. Lograr que esta visión se haga realidad implica un comportamiento responsable con los principales grupos de interés. La Política de Responsabilidad Social Corporativa de Indra establece un marco de referencia corporativo que es de aplicación a todas las sociedades y actividades a escala mundial

MODELO DE GOBIERNO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Para Indra la Responsabilidad Social Corporativa debe estar integrada en toda la organización de forma alineada con sus actividades y objetivos, por ello cuenta con un sistema de gestión de la responsabilidad implementado de forma descentralizada en las distintas unidades de gestión e integrado en la compañía.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo revisa las políticas, reglas, procedimientos y prácticas de Indra en esta materia y eleva las pertinentes propuestas al Consejo de Administración que es el último responsable de aprobarlas y supervisar su aplicación.

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

Para Indra, la Responsabilidad Social Corporativa debe ir en línea con su estrategia y actividad natural, con la creación de valor a través de la generación de soluciones y servicios avanzados. Desde el año 2003 se evalúan e impulsan actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa a través del Plan Director que es revisado anualmente. De esta forma se evoluciona en un modelo de negocio sostenible incluyendo a nuestros grupos de interés y reforzando el modelo corporativo de innovación abierta y transparente.

Innovación abierta y transparente en un negocio sostenible

El Plan Director establece el marco adecuado para que la Responsabilidad Social Corporativa ostente en Indra el rango distintivo de motor de la innovación, y esté alineada con los objetivos de negocio que tienen mayor impacto en la compañía. A su vez, para cada uno de estos ámbitos de gestión, de manera anual se identifica la lista de asuntos materiales y prácticas de actuación concretas por grupo de interés dentro de la compañía.

El Plan Director recoge las políticas, programas y acciones a realizar y se divide en dos ámbitos:

- Integración de los grupos de interés: mejorar la comunicación y los canales de escucha
- Innovación en la gestión de la compañía para conseguir una mayor sostenibilidad

Así es la Política de Responsabilidad Social Corporativa de Indra

La Política de Responsabilidad Social Corporativa de Indra establece un marco de referencia corporativo, de aplicación a todas las sociedades y actividades a escala mundial, que busca garantizar el comportamiento responsable con los grupos de interés.

Un modelo de comportamiento que crea valor en la sociedad

El objetivo de la Responsabilidad Social Corporativa de Indra es conseguir el desarrollo sostenible de la compañía integrando sus grupos de interés y contribuyendo a la creación de valor para la sociedad, a través de sus Principios de Actuación en los siguientes ámbitos que se muestran en el gráfico siguiente:

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>

Principios de actuación en RSC



¿CÓMO SE RELACIONA INDRA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS?

La visión de la Responsabilidad Social Corporativa de Indra es: ser una empresa innovadora y responsable en las relaciones con los profesionales, accionistas, clientes, proveedores, *partners*, instituciones del conocimiento, medio ambiente, sociedad y medios de comunicación, comprometiéndose a fomentar un marco de colaboración y diálogo con los principales grupos de interés con los que se relaciona y ejerce algún impacto.

Desde el año 2007, Indra desarrolla procesos de consulta y participación con todos los responsables internos de la relación con cada grupo de interés, proceso que se materializa en la actualización del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa.

Grupos de interés

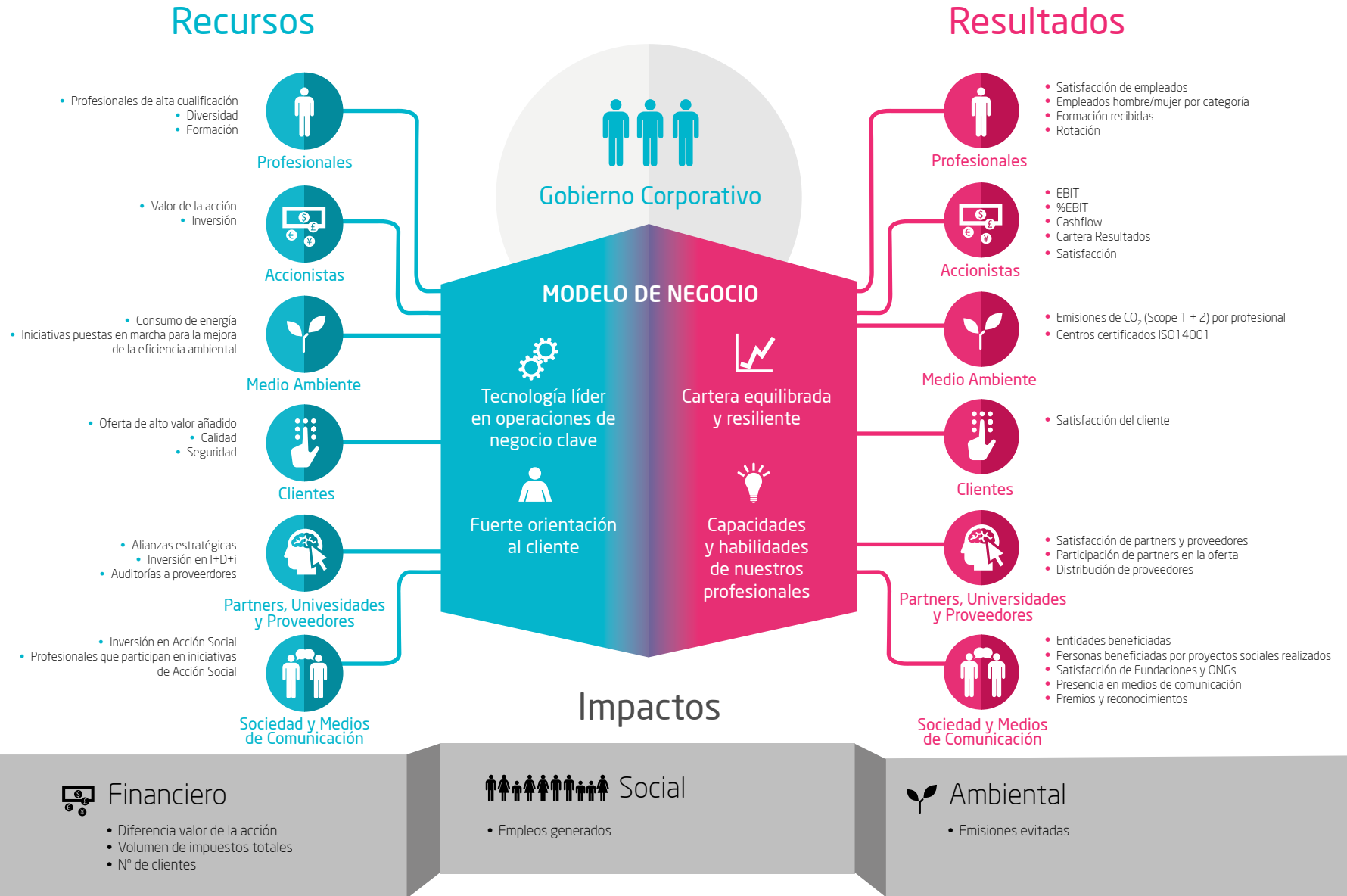
G4-24

G4-25

G4-26



Creación de Valor a través de Grupos de Interés **G4-24**

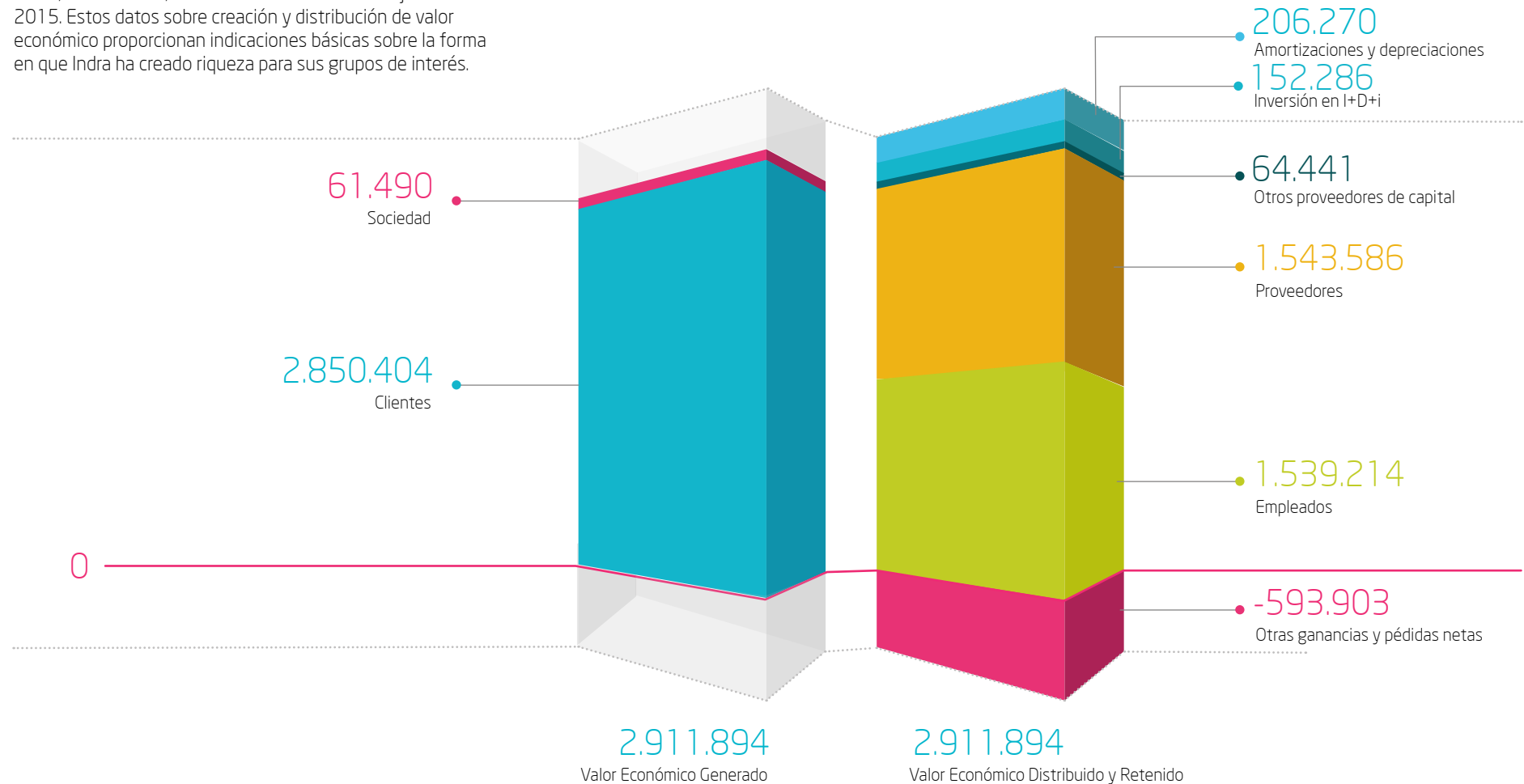


Los premios y reconocimientos que Indra viene recibiendo en materia de RSC están disponibles en el documento de Anexos (epígrafe 20).

VALOR ECONÓMICO GENERADO, RETENIDO Y DISTRIBUIDO

La contribución de Indra a las comunidades en las que está presente, el llamado valor económico distribuido o *cash flow* social, ascendió a 2,911 millones de euros en el ejercicio 2015. Estos datos sobre creación y distribución de valor económico proporcionan indicaciones básicas sobre la forma en que Indra ha creado riqueza para sus grupos de interés.

Valor Económico Generado, Retenido y Distribuido (en euros)



A continuación se muestra en la siguiente tabla el método de cálculo de los elementos que componen el valor económico generado y distribuido por Indra en 2015

	Valor económico generado	Valor económico distribuido y retenido	Método de cálculo
CLIENTES	2.850.404		Ingresos Ordinarios
OTRAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS NETAS		-593.903	Ingresos ordinarios - (Empleados-Sociedad-Proveedores-Accionistas-Otros proveedores de Capital-Inversión en I+D+i-Reservas-Amortizaciones y depreciación)
EMPLEADOS		1.539.214	Gastos de personal, descontando aquellos gastos de personal atribuibles a I+D+i
SOCIEDAD	61.490		Impuestos sobre sociedades e inversiones en acción social la comunidad
PROVEEDORES		1.543.586	"consumos y otros aprovisionamientos" y "otros gastos de explotación", descontando el gasto atribuible a "inversiones en acción social" y a "inversiones en I+D+i"
ACCIONISTAS			Dividendos
OTROS PROVEEDORES DE CAPITAL		64.441	Resultado financiero-Resultado de sociedades valoradas por el método de la participación
INVERSIÓN EN I+D+i		152.286	Inversión en I+D+i según Informe de Cuentas Consolidadas
RESERVAS			Reserva voluntaria + Reserva por fondo de comercio con cargo al ejercicio. De acuerdo con página 7 del Informe de cuentas anuales consolidadas
Amortizaciones y depreciaciones		206.270	Amortizaciones+Otros resultados procedentes de inmovilizado

(Valores en euros)

4

Accionistas e Inversores

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

RELACIONES CON ACCIONISTAS E INVERSORES

En los últimos años el Consejo de Administración ha venido prestando especial interés al mantenimiento de una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto (*Proxy advisors*) muy activa y transparente. En cumplimiento de la Recomendación 4ª del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, el Consejo ha hecho pública dicha política a través de su página web

http://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Accionistas/Politica_remuneraciones/politica_comunicacion_indra.pdf

La Sociedad organiza reuniones periódicas con el objetivo de dar a conocer el Sistema de Gobierno Corporativo de Indra y compartir las inquietudes y sugerencias que los accionistas, inversores y proxy advisors tengan en relación al mismo.

El Consejo es el máximo responsable de garantizar esta interlocución articulando la política de comunicación a través de la Secretaría del Consejo y de la Dirección de Gobierno Corporativo.

Durante 2015 Indra ha seguido desarrollando una política activa de comunicación con el fin de asegurar la mayor transparencia e información a los mercados financieros, realizando numerosas presentaciones a inversores institucionales y a analistas, tanto en España como en

Europa. El número de inversores atendidos a lo largo del año fueron 420.

Adicionalmente, con el objetivo de mejorar la comunicación con sus inversores y analistas la compañía ha comenzado a realizar en 2015 *conference calls* trimestrales, coincidiendo con cada publicación de resultados.

Más transparencia: conference calls de resultados trimestrales para mejorar la comunicación con inversores y analistas

Además, la compañía realizó el 8 de julio su primer *Investor Day* con el fin de presentar su Plan Estratégico 2015-2018 e incrementar el grado de transparencia y diálogo sobre la situación de la compañía tanto con los inversores como con los analistas.

t

A 31 de diciembre de 2015, el consenso de recomendaciones de los 26 analistas que cubren la compañía ha mejorado respecto al año anterior, con la siguiente distribución: 35% recomendaciones positivas (frente al 8% en 2014), 15% neutrales (frente al 59% en

2014) y 50% negativas (frente al 33% en 2014). La media del precio objetivo de los 26 analistas a fin de año se situó en el 10,76 euros/acción (frente al 10,28 euros/acción en 2014).

Para dar respuesta a todas las cuestiones y necesidades de información de sus accionistas, Indra pone a disposición de los mismos un departamento específico: la Oficina del Accionista (teléfono +34 91.480.98.00, accionistas@indracompany.com). En el año 2015, este teléfono ha respondido a 1.087 consultas, referidas a los más diversos temas relacionados con el negocio de la compañía, las perspectivas de crecimiento, el dividendo, la Junta de Accionistas, la cotización, etc. Indra ha sido evaluada como una de las compañías del IBEX 35 que mejor atiende a sus accionistas en una encuesta realizada por *El Economista* (publicada en noviembre de 2014).

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

Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM



Indicadores bursátiles

Los principales indicadores bursátiles del periodo se detallan a continuación:

Principales Indicadores Bursátiles de 2015

Nº total de acciones (31/12/2015)	164.132.539
Nº de acciones ordinarias en libre circulación -free-float- (31/12/2015)	81.040.863
Nominal de la acción (€)	0,20
Contratación media diaria en títulos (totales)	1.661.409
Contratación media diaria (€)	16.077.922
Días de contratación	256
Frecuencia de contratación	100%
Contratación mínima diaria (en títulos) (24/12/2015)	219.710
Contratación máxima diaria (en títulos) (29/01/2015)	8.659.972
Total contratación efectiva (€)	4.115.947.933
Total contratación en el año (en títulos)	425.320.762
Total acciones contratadas sobre total acciones ordinarias	259%
Total acciones contratadas sobre acciones ordinarias libre circulación	525%
Cotización mínima anual de cierre (12/01/2015)	7,60
Cotización máxima anual de cierre (27/04/2015)	11,52
Cotización al cierre (31/12/2015)	8,67
Cotización media de precios de cierre diarios	9,69
Capitalización bursátil a 31 de diciembre (M€)	1.423
Beneficio neto por acción reportado (BPA) (en euros)	-3,913
Valor contable por acción (en euros) ⁽¹⁾	1,874
Cotización / BPA (PER) ⁽²⁾	-
Cotización / Valor contable por acción (PVC) ⁽²⁾	4,63
EV/Ventas ⁽³⁾	0,74
EV/EBITDA ⁽³⁾	16,24

(1) Considerando el número total de acciones de la compañía: 164.132.539 títulos

(2) Se ha considerado la cotización a 31 de diciembre de 2015

(3) 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 Total

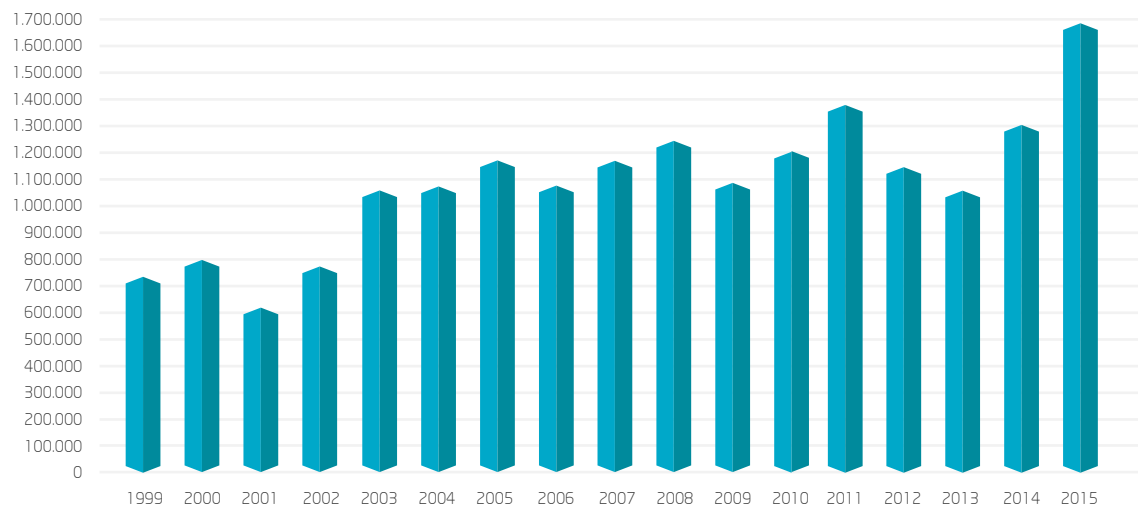
La acción tuvo una frecuencia de contratación del 100% durante todo el año.

La contratación media diaria ascendió a 1.661.409 un 28% superior a la del ejercicio anterior.

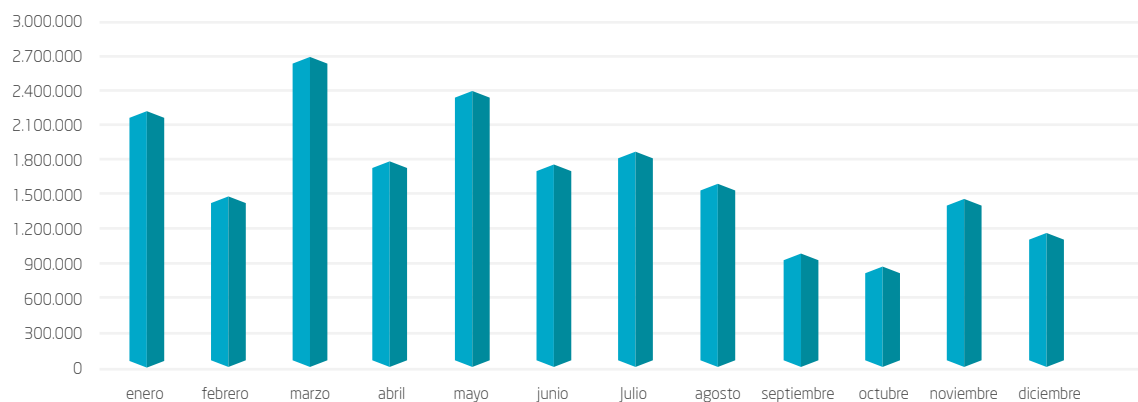
El dato de 1999 comprende el periodo abril-diciembre, al excluir el extraordinariamente elevado volumen negociado en la semana posterior a la OPV (23-30 de marzo de 1999), que distorsiona el volumen ordinario.

Durante el año se negociaron en el mercado 425,3 millones de títulos, equivalente a 2,59 veces el total de acciones ordinarias y a 5,25 veces las acciones ordinarias en libre circulación (o *free-float*). La contratación efectiva fue de 4.115 millones de euros, un 12% superior a la del año anterior. La media diaria de contratación y su evolución mensual se muestra en el siguiente gráfico:

Evolución anual del volumen de contratación media diaria (títulos)



Evolución mensual del volumen de contratación media diaria durante 2015 (títulos)



Evolución de la acción de Indra

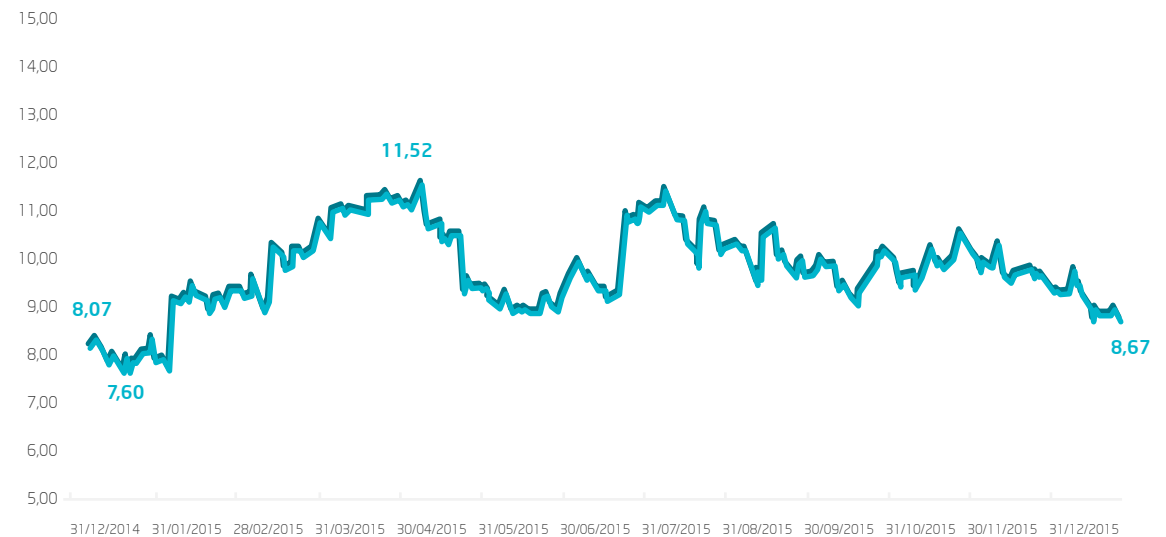
A continuación se detallan los precios de cierre de sesión máximos, mínimos, medios y de final de mes de la acción de Indra, en cada uno de los meses del ejercicio así como el gráfico de la evolución de la acción durante todo el año:

Evolución mensual del precio de cierre

	Mínimo	Máximos	Medio	Cierre del mes
Enero	7,60	9,10	7,99	9,06
Febrero	8,81	9,52	9,15	9,52
Marzo	8,82	11,02	10,10	10,93
Primer trimestre	7,60	11,02	9,09	
Abril	10,56	11,52	11,09	10,58
Mayo	8,82	10,71	9,59	8,82
Junio	8,78	9,89	9,18	9,22
Segundo trimestre	8,78	11,52	9,93	
Julio	9,01	11,40	10,48	10,23
Agosto	9,41	10,93	10,20	10,58
Septiembre	8,99	10,27	9,65	9,27
Tercer trimestre	8,99	11,40	10,12	
Octubre	9,32-	10,12	9,70-	9,76
Noviembre	9,46	10,49-	9,91	9,73
Diciembre	8,65	9,70	9,18	8,67
Cuarto trimestre	8,65	10,49	9,59	

No se incluyen precios intradía

Evolución mensual de la acción de Indra (en euros)



Fuente: Bloomberg

Información para la declaración del Impuesto de Patrimonio: la cotización media del cuarto trimestre de 2015 se ha situado en 9,59 euros (publicado en el Boletín Oficial del Estado num. 47, de fecha 24 de febrero de 2016).

Indra en el sector

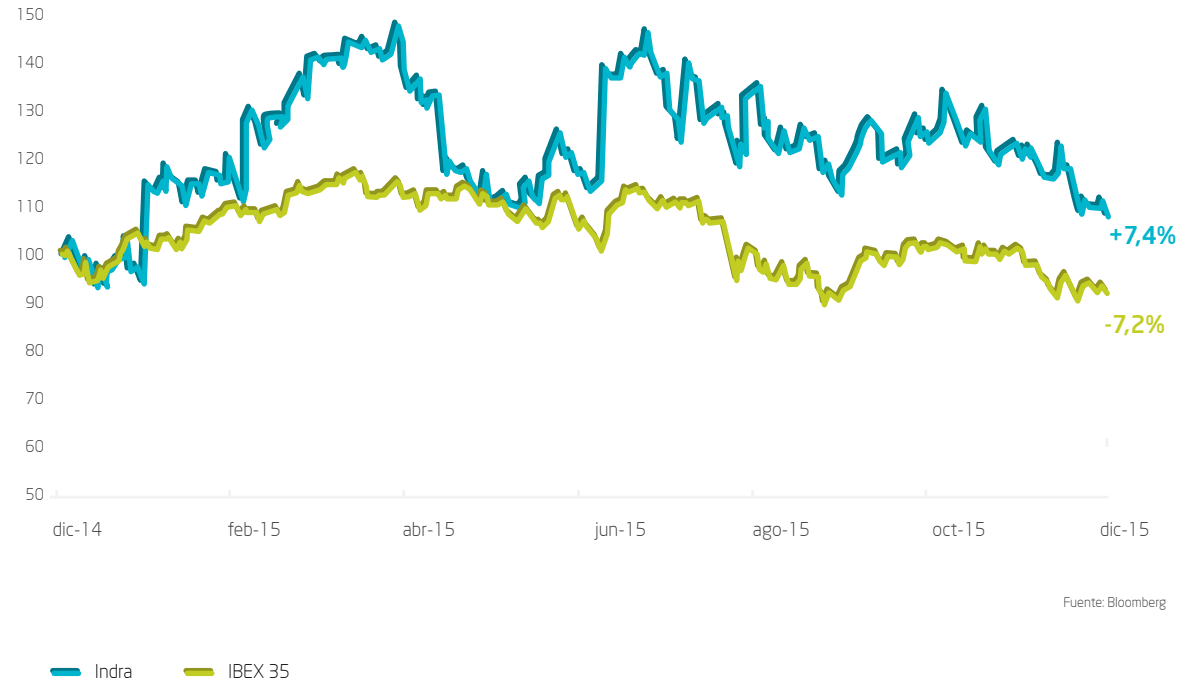
En 2015 los selectivos europeos han mostrado un comportamiento mixto (MIB +12,7%; DAX +9,6%; CAC +8,5%; FTSE -4,9%; IBEX -7,2%). 2015 ha sido muy volátil para la renta variable europea, con temas recurrentes como la incertidumbre política en Grecia, las políticas de estímulo del BCE así como la caída en los precios del petróleo (-40% el Brent durante la segunda parte del año) y la ralentización económica de China (el índice Shanghai Composite ha llegado a caer un -13% durante la segunda parte del año). Al igual que los europeos, los principales índices de EE.UU. han tenido un comportamiento mixto (Nasdaq +5,7%, S&P -0,7% y Dow Jones -2,2%) muy correlacionado con las decisiones tomadas por la FED acerca del calendario de subida de tipos.

En lo referente al sector tecnológico, las compañías europeas se han revalorizado de media un +38,0%, con un rango de variaciones que ha ido desde el +11% de Asseco hasta el +71% de Sopra Steria tras la fusión de ambas compañías. El índice sectorial STOXX EUR TI ha cerrado el año con una variación positiva del +35%. Las compañías tecnológicas indias y norteamericanas han registrado menores avances que las europeas (del +4% las indias y del +11% las norteamericanas).

Las compañías de Tecnologías de la Información europeas han tenido un comportamiento de menos a más durante 2015. Los principales eventos que han afectado al precio de la acción de Indra a lo largo del año han sido: 1) entrada de la nueva Dirección de la compañía; 2) primer *Investor Day* en el que se trasladó el Plan Estratégico 2015-2018; y 3) reestructuración de la compañía, entre otros.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento positivo del 7,4% de Indra frente a un descenso del 7,2% del IBEX 35 (sobre base 100 en 31/12/2014).

Comportamiento de Indra frente al IBEX 35



Al cierre del ejercicio 2015, la acción de Indra acumula una revalorización del +94% desde la fecha de la OPV (22 de marzo de 1999), frente a la caída del -4% del IBEX 35.

MODELO DE GOBIERNO

El Consejo de Administración de Indra siempre ha prestado especial importancia al Gobierno Corporativo como herramienta y valor fundamental de la gestión de la Sociedad observando los mejores y más recientes estándares nacionales e internacionales en la materia. El valor fundamental sobre el que pivota el Gobierno corporativo de Indra es la transparencia informativa y se basa además en los siguientes principios:

- **Eficiencia: Crear valor**
Garantizando y aplicando las medidas necesarias para que le permitan actuar con unidad de propósito e independencia de criterio, persiguiendo el interés social y el de sus accionistas, así como la sostenibilidad de la Sociedad.
- **Equidad: Trato igual a los mismos grupos**
Fomentando mecanismos simétricos de diálogo con sus *stakeholders*.
- **Respeto de los derechos: Ejercicio de derechos por los accionistas**
Implantando las medidas oportunas para promover la participación informada de los accionistas y el correcto ejercicio de sus derechos.
- **Cumplimiento responsable de los gestores**
Este principio implica que el Consejo ejerce una supervisión activa, asume responsabilidades concretas que son indelegables y cuyo cumplimiento y ejercicio es evaluado periódicamente.

En el desarrollo de sus competencias el Consejo centra su actividad en el diseño de la estrategia general de la Sociedad, en la supervisión de las actividades desarrolladas por los ejecutivos de la Compañía y en servir de enlace con los accionistas de la Sociedad.

- El sistema de Gobierno Corporativo de la Sociedad se concibe además como una herramienta que ayuda

a gestionar los riesgos derivados de la creciente internacionalización de la Sociedad.

- Cumplimiento de las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de Gobierno Corporativo.

El grado de cumplimiento de las recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo de la Sociedad ha sido siempre muy elevado. A estos efectos en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (apartado G) se refleja anualmente dicho cumplimiento.

La aplicación de los principios a los que se ha hecho referencia se traduce en un sistema de Gobierno Corporativo caracterizado por las siguientes prácticas:

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 Sociedad, verificando que actúan conforme a las estrategias aprobadas y a los objetivos marcados. No podrán ser objeto de delegación por el Consejo aquellas facultades reservadas a su conocimiento directo de conformidad con lo dispuesto en cada momento en la legislación vigente. Tampoco podrá el Consejo delegar aquellas otras facultades necesarias para un responsable ejercicio de su función general de supervisión y control.

Política de selección de consejeros

El Consejo ha aprobado una política de selección de consejeros que forma parte de las Normas de Gobierno Corporativo de Indra Sistemas, S.A. y asegura que las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración. El Consejo ha venido haciendo pública de manera transparente su Política de selección de consejeros a través del Informe Anual de Gobierno Corporativo y de la información hecha pública con ocasión de la convocatoria de la Junta. Asimismo, en las reuniones informativas que se mantienen con accionistas, inversores

institucionales y asesores de voto (*proxy advisors*) se facilita información relativa a estos procesos y se explica especialmente el cumplimiento de los requerimientos de los perfiles de los consejeros que integran el Consejo en cada momento, perfiles que se mantienen actualizados en la página web corporativa.

Para más información consultar los documentos citados.

Tratamiento de la diversidad de género y objetivos a medio plazo

En cuanto a la diversidad de género, la normativa interna de la Sociedad establece que el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo (CNRGC) han de velar por que en la selección de personas que hayan de desempeñar el cargo de consejero se apliquen criterios y políticas orientados a que exista diversidad de género entre los miembros del Consejo. Así se ha venido haciendo en las sucesivas renovaciones de cargos en los últimos años, tal y como la Sociedad ha hecho público siendo en el ámbito de los consejeros independientes donde el Consejo y la CNRGC tienen una mayor capacidad de actuación al poder tomar en consideración un número mucho más amplio de potenciales candidatas a desempeñar el cargo de consejera. En cuanto a los consejeros dominicales, el Consejo y la CNRGC sólo pueden recomendar a los accionistas que consideren la designación de mujeres para los puestos de consejero en Indra en representación de su interés accionarial. La Política de Selección de Consejeros vigente promueve como objetivo que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el treinta por ciento del total de miembros del Consejo de Administración.

Dimensión y composición cualitativa del Consejo de Administración

El tamaño del Consejo (13 miembros) es acorde con las necesidades de la Sociedad. Su composición refleja la diversidad de conocimientos, de género y de experiencias precisas para desempeñar de sus funciones con eficacia, objetividad e independencia.

De sus 13 miembros, 2 tienen la condición de consejeros ejecutivos y los 11 restantes son consejeros no ejecutivos. De éstos, 7 consejeros tienen el carácter de independientes representando por tanto, el 53,8% de los miembros del Consejo. Igualmente la proporción entre consejeros dominicales se mantiene plenamente adecuada a la estructura del accionariado de la Sociedad. Esta composición cumple por tanto adecuadamente con lo establecido en el Reglamento del Consejo y en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas en cuanto a la dimensión y composición cualitativa del Consejo de Administración así como con los estándares internacionales en cuanto a la independencia del Consejo.

Asimismo el Consejo y las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo están compuestos por mayoría de consejeros independientes, siendo los presidentes de ambas comisiones asimismo consejeros independientes.

Por lo que se refiere a las responsabilidades de los consejeros, el Reglamento del Consejo regula detalladamente las mismas así como el tratamiento de los conflictos de interés y la prohibición de competir. La Sociedad sigue una política de máxima transparencia en la información pública sobre transacciones vinculadas, yendo más allá de lo legalmente exigido.

Respecto al deber de dedicación, siguiendo las Recomendaciones vigentes en materia de Gobierno Corporativo, el Reglamento del Consejo establece 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).

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 el Informe Anual sobre Gobierno Corporativo se facilita la información relativa a la asistencia de los consejeros y sobre sus restantes obligaciones para que pueda ser valorada su

Titulaciones



Experiencia



Mujeres



dedicación. Este es además un aspecto relevante en las evaluaciones anuales del Consejo de Administración.

La Política de remuneraciones de los consejeros

La Junta General de Accionistas 2015 aprobó la Política de Remuneraciones de los consejeros vigente. Dicha Política modifica el esquema retributivo anterior en lo que se refiere a la retribución de los consejeros ejecutivos en su condición de altos directivos, para adaptarlo a los estándares internacionales y a las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. El Consejo ha tenido especialmente en cuenta en la elaboración de la Política de Retribuciones las votaciones de Juntas de accionistas anteriores así como las consideraciones trasladadas sobre aspectos retributivos por accionistas y *proxy advisors* en los *road shows* de Gobierno Corporativo celebrados en 2014.

La Política de remuneraciones vigente en cada momento es pública y se puede consultar en la página web corporativa en la sección de Gobierno corporativo a la que se accede dentro del apartado de Accionistas e Inversores <http://www.indracompany.com/es/accionistas/politicas-corporativas>

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

Como se ha mencionado anteriormente, 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 Gestión de Riesgos

El Consejo ha aprobado la Política de Gestión de Riesgos de la Sociedad que contempla el nivel de tolerancia al riesgo de la Compañía por categoría de riesgo y se desarrolla en otra serie de documentos más específicos, entre los que destaca el mapa de riesgos.

La información sobre la gestión de riesgos de la Sociedad se facilita 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)

5 Clientes

Indra actúa como socio tecnológico para las operaciones clave de sus clientes. La cultura de la compañía se caracteriza por su adaptación a las necesidades de los clientes con un enfoque en inversiones conjuntas y proyectos coordinados

Indra continuó desarrollando sus acciones estratégicas en el ámbito de los clientes con el fin de asegurar la recurrencia de los mismos, buscando la excelencia en el desarrollo y la entrega para aumentar su satisfacción y contribuir a su fidelización.

Indra lleva años aplicando los estándares más exigentes con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes y la minimización de los riesgos.

En Indra, la fuerte orientación al cliente es clave

En 2015 se ha definido un modelo de medición para la calidad de servicio y un proyecto común para los mercados de Tecnologías de la Información, Transporte y Tráfico Aéreo, actualmente en fase de despliegue. Se ha seguido trabajando en la mejora de los sistemas de gestión de la compañía y se han conseguido grandes éxitos, que detallamos a continuación.

Se ha aumentado el alcance de la certificación global de calidad: Indra ha continuado extendiendo su sistema de gestión de la calidad, con la certificación bajo la norma ISO 9001 de los sistemas de calidad de las actividades de la

compañía en las filiales de Argentina (Computación Ceicom), España (Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras) y Eslovenia. El 94% de las ventas de Indra proceden de sociedades certificadas bajo la norma ISO 9001.

Se han obtenido y renovado numerosos certificados y acreditaciones:

Durante 2015, Indra ha renovado las certificaciones locales de: CMMI-DEV nivel 3 en Perú; CMMI-DEV nivel 3 en Chile; y CMMI-DEV nivel 3 en México.

Se han obtenido las siguientes certificaciones y nuevas acreditaciones: MoProSoft y SAP Partner Quality Program Accreditation en México y PERAM 145 (en febrero de 2016) en España.

Además, se ha renovado satisfactoriamente la Marca Madrid Excelente.

La calidad en la relación con nuestros clientes se ha mantenido en niveles similares a 2014: el indicador de satisfacción global fue ligeramente superior al del ejercicio precedente (3,6 frente a 3,59 sobre 5 en 2014). El indicador de recomendación no ha tenido prácticamente variación situándose en 7,2 al igual que en el ejercicio anterior (en una

escala de 10). Por otro lado, el NPS (*Net Promoter Score*) ha descendido a 6 frente a la puntuación de 7 que se obtuvo en 2014. Igual que el año pasado, en 2015 los aspectos mejor valorados han sido: Conocimiento y comprensión de su actividad y su sector (4,29 sobre 5 en 2015, frente a un 4,26 en 2014) y habilidad para escuchar lo que usted quiere decir (4,18 sobre 5 en 2015, frente a un 4,12 en 2014). Además, en este ejercicio se ha incorporado un nuevo indicador de satisfacción general, el *Satisfaction Index*, calculado en escala 100, con un valor total de 72.

En lo que se refiere a auditorías a proyectos se han realizado más de 350 a operaciones de diferentes regiones. También se ha revisado el proceso de auditoría de calidad para maximizar la orientación hacia el valor empresarial, con un enfoque en proyectos clave por impacto en resultados. Esta revisión se ha realizado con el objetivo de conseguir los siguientes resultados: ahorrar costes a través de la identificación de los de "no calidad"; mejorar la relación con los clientes a través de identificación de gaps; reducir y redefinir el sistema de indicadores con el fin de alinearlos con los empresariales y la optimización de los mismos; transferir las buenas prácticas identificadas a las unidades de negocio de la empresa y a otros departamentos.

INDRA HA CONTINUADO CON EL REFUERZO DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

El **Modelo de Seguridad de la Información** establecido tiene como finalidad preservar la seguridad de la información en la consecución de los objetivos marcados, asegurando que se identifican y valoran los riesgos de seguridad a los que está expuesta la compañía. Y adoptando en consecuencia, las medidas de seguridad más eficaces y coherentes en línea con la estrategia de negocio y aportando el mayor valor posible a las partes interesadas.

Para ello, la seguridad de la información es una parte integral de todos los procesos de la organización y está incluida en la planificación estratégica de la misma.

El conjunto de riesgos a los que están expuestos los activos dibujan nuestro mapa de riesgos, que junto con los requisitos de seguridad de los mercados y clientes de Indra, y los

estándares de seguridad reconocidos internacionalmente, como la norma UNE-ISO/IEC 27001 Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información, sirven de base para la definición de la Estrategia de Seguridad de la Información de Indra.

En 2015 Indra ha continuado con el despliegue del modelo global de Gobierno de Seguridad. Se han normalizado los Comités de Seguridad Local en Portugal, México y Brasil, y se va a designar a los responsables de seguridad locales (*local information security officer*) en Colombia, Perú, Filipinas y Australia. Adicionalmente, se han nombrado responsables de seguridad de mercado en Brasil y México.

Se han renovado las certificaciones que avalan el cumplimiento de los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001) y Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información (ISO 20000-1), adaptándolas a los nuevos requisitos de la UNE ISO/IEC 27001:2013 y ampliándolas a otros servicios y regiones.

Se ha diseñado un nuevo marco normativo de seguridad de la información basado en los principales riesgos que afectan a Indra en cualquier ámbito, y que permiten a los usuarios identificar de forma clara las medidas de seguridad a implantar en el desarrollo de sus funciones.

Se ha elaborado un procedimiento de retención de datos en sistemas y servicios corporativos que establece la correcta conservación de la información, durante el tiempo necesario establecido por las legislaciones aplicables.

Se ha implantado el nuevo servicio interno de soporte para cumplir la normativa de medios de pago PCI-DSS, que presta asesoramiento a los proyectos en el conocimiento y cumplimiento de los requisitos definidos por las guías de medios de pago seguros.

Se ha establecido un modelo de medición de seguridad en los mercados, que permite conocer el estado de la seguridad y el nivel de cumplimiento de los diferentes mercados de Indra. A través de la realización de diagnósticos de seguridad en los proyectos, se ha podido conocer el nivel de cada uno de ellos y, en función de los resultados, establecer los planes necesarios para mejorar.

Por último, durante 2015, se han puesto en marcha diversas acciones destinadas a la formación y concienciación en seguridad de la información, entre las que destaca la puesta en marcha en el marco del Nuevo Plan de Bienvenida.

Indra continúa avanzando en la protección perimetral

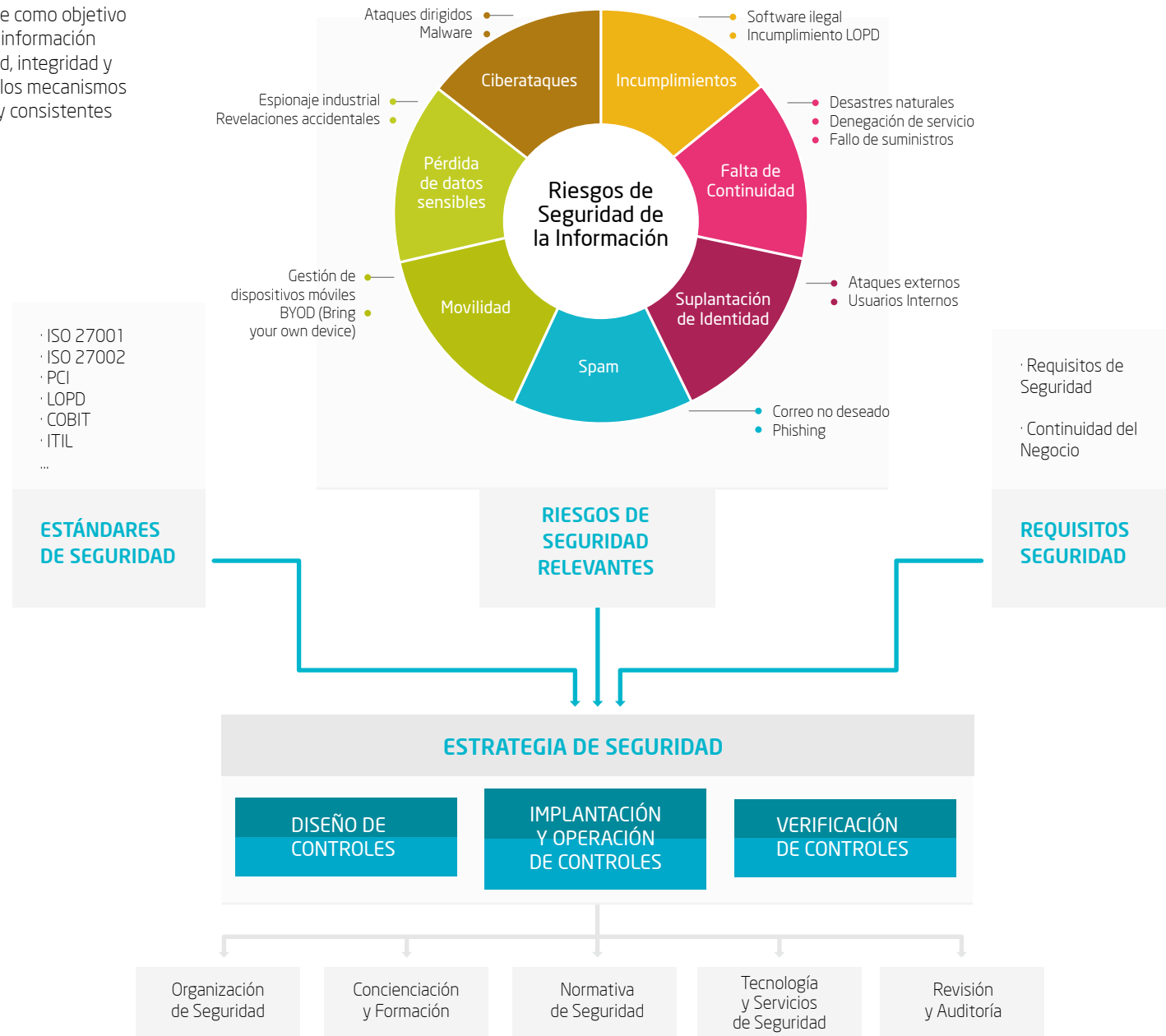
Nuestros sistemas de protección perimetral han registrado más de 26.112.984 alertas por intentos de ciberataques, a pesar de lo cual no ha habido incidentes críticos de seguridad debidos a estos ataques. Para mejorar la protección, durante 2015 se han actualizado los cores de los sistemas de detección y prevención de intrusos.

Indra trabaja para minimizar y gestionar sus riesgos de seguridad de la información

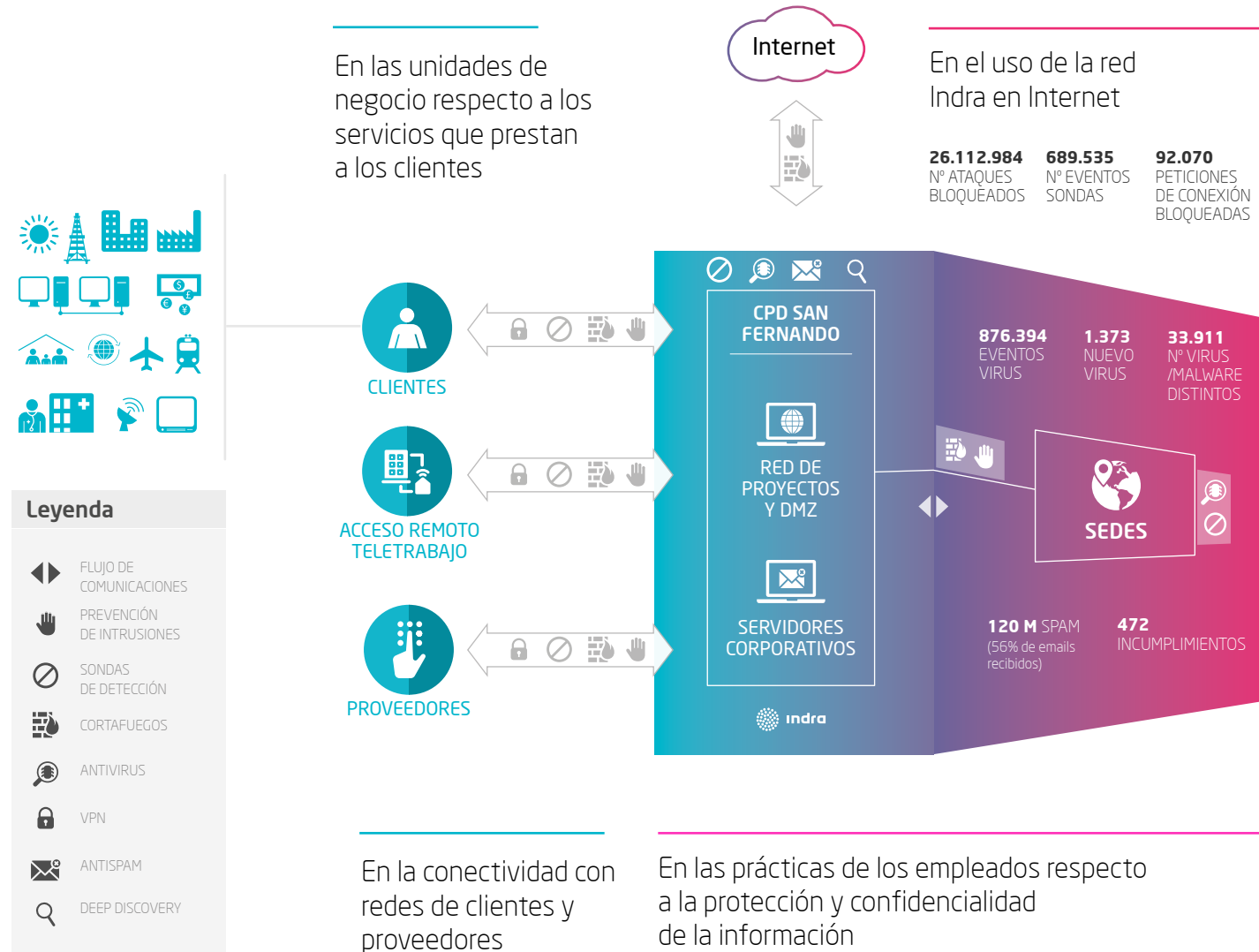
De igual modo, se ha fomentado la actividad de detección de patrones anómalos en nuestros sistemas, lo que ha permitido la detección de más de 1.200 nuevos virus y su reporte a las empresas de antivirus para el desarrollo de nuevos patrones de defensa.

Se ha fomentado la colaboración con organismos públicos para compartir conocimientos y experiencias en materia de seguridad de Tecnologías de la Información que ayuden a identificar patrones de ataques y a prevenirlos. Cabe destacar la colaboración con AENOR en la edición de normas internacionales como: ISO/IEC 29146 Information technology -- Security techniques -- A framework for access management y la norma ISO/IEC 24760-x Information technology -- Security techniques -- A framework for identity management Norma multiparte. Indra también se ha sumado a los subcomités de AEN/CTN 071/SC 27 «Técnicas de seguridad», AEN/CTN 196/SC 01 «Continuidad de infraestructuras y servicios críticos» y AEN/CTN 139 «Tecnologías de la información y las comunicaciones para la salud» y ha colaborado con la Fundación Empresa Seguridad y Sociedad (ESYS).

El Modelo de Seguridad Global de Indra tiene como objetivo asegurar la gestión de todos los activos en información corporativa, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información adoptando los mecanismos de control y procedimientos más efectivos y consistentes con la estrategia de negocio.



El siguiente diagrama muestra los sistemas de protección de seguridad y diferentes métricas de seguridad



En el capítulo de "clientes" del presente Informe se incluye información más detallada sobre las políticas, la estrategia y el desempeño durante 2015, en este ámbito.

PREVISIONES DE FUTURO

Las previsiones de actuación en materia de calidad para 2016 se centrarán en varios aspectos tales como poner el foco en los procesos clave relacionados con la producción y entrega de soluciones, productos y servicios las actividades de control y aseguramiento de la calidad.

También en la ejecución de un plan de auditoría de proyectos/operaciones basado en indicadores corporativos (datos económicos, riesgos estratégicos, regiones clave, etc.) y sensible a la naturaleza de la producción. Se continuarán desarrollando planes de optimización en la eficiencia operativa (proponiendo/implantando los 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). Y por último se continuará manteniendo las certificaciones requeridas por el negocio, para poder abordar un Plan global de adecuación a la nueva norma ISO9001.

En 2016 está previsto reforzar la seguridad de la información, y entre las diversas iniciativas que la compañía contempla poner en marcha están: el despliegue del modelo global de Gobierno de Seguridad en las diferentes regiones; el fomento de la concienciación de seguridad de la información en usuarios a través de boletines mensuales;

la difusión del nuevo marco normativo; la ampliación de la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la información (SGSI) a nuevas regiones como Perú; la auditoría bienal Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) a las sociedades que corresponda; la integración de la gestión de los ciberriesgos con la Gestión Global de riesgos de la compañía; la adaptación progresiva de las empresas de Indra al Reglamento Europeo de Protección de Datos; el análisis del nivel de cumplimiento de los requisitos de privacidad y protección de datos de los mercados de Indra (Sanidad, BPO, *Outsourcing* y Telecom); la implantación de un área de *Threat Intelligence* que permita actuar con rapidez ante eventos de seguridad e incidentes relacionados con amenazas avanzadas y dirigidas; la instalación de un piloto de seguridad en dispositivos móviles con la colaboración de otras áreas relacionadas (Cumplimiento, Asesoría Jurídica, etc.); y la gestión de activos de software con inventario de legalidad e implantación de licencias y control de uso ilegal del mismo.

UNA OFERTA DE ALTO VALOR AÑADIDO PARA NUESTROS CLIENTES

Alcanzar los objetivos económicos pasa por mantener la apuesta por la innovación como palanca de fortalecimiento del portfolio, a través de productos propios en todos los mercados y regiones, con un claro valor añadido para nuestros clientes y la sociedad en general, desarrollando soluciones y servicios personalizados, prestando especial atención a los requisitos específicos marcados por la legislación.

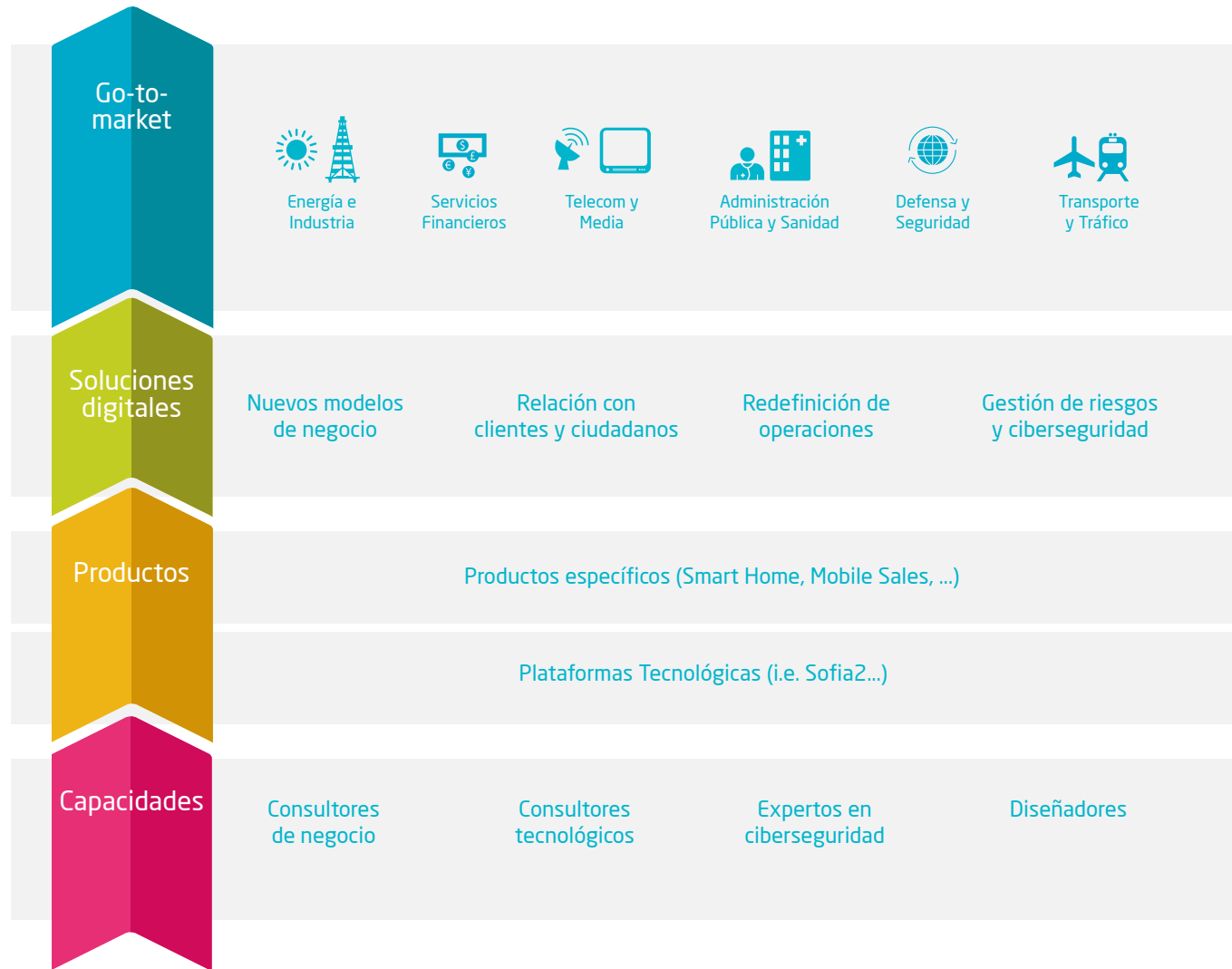
Indra ha continuado dedicando un importante esfuerzo al desarrollo de servicios y soluciones, para poder situarse como líder tecnológico en distintos sectores y mercados en los que actúa. El importe destinado a las actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica representa en torno al 5,3% de las ventas del ejercicio.

Una cartera de soluciones tecnológicas equilibrada y diversificada



152M€
(5,3% de ventas)

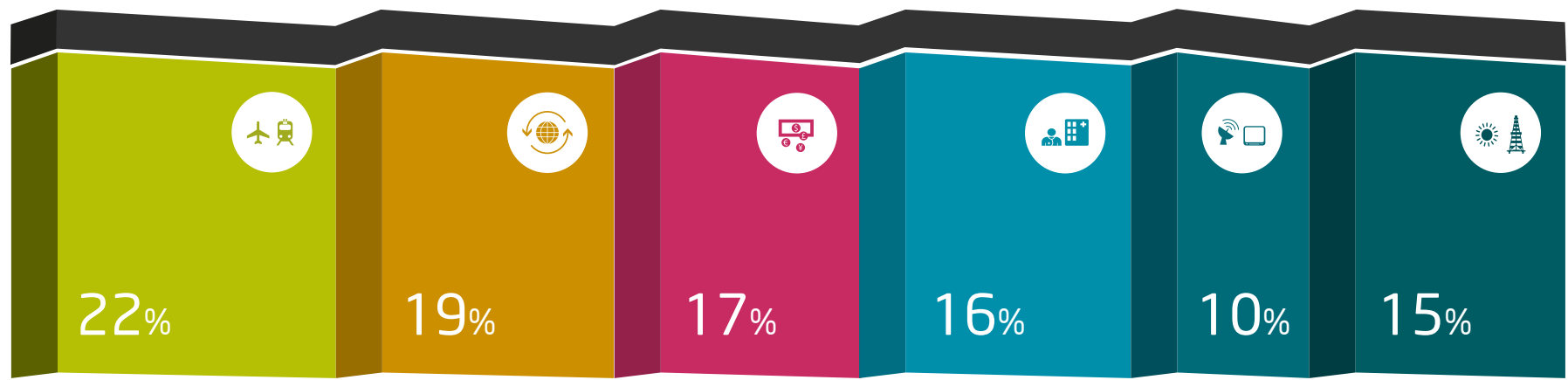
Inversión I+D+i





Ventas 2015 por soluciones y servicios

Ventas 2015 por Mercados Verticales



Transporte y Tráfico

- Sistemas de gestión del tráfico aéreo y sistemas de comunicaciones, navegación y vigilancia
- Sistemas de gestión de redes ferroviarias y aeropuertos
- Sistemas de control de tráfico urbano, autopistas, túneles y tráfico



Defensa y Seguridad

- Vigilancia aérea, simulación militar, vigilancia marítima, defensa electrónica
- Comunicaciones vía satélite



Servicios Financieros

- Sistemas de operaciones clave en aseguradoras y bancos
- Transformación de sus operaciones y la eficiencia en sus procesos



Administración Pública y Sanidad

- Plataformas de gestión de la salud
- Sistemas de gestión de la educación y justicia
- Procesos electorales



Telecom y Media

- Sistemas de apoyo a operaciones y negocios entre las empresas de telecomunicaciones
- Soluciones a nuevos medios de comunicación
- Televisión digital en el ámbito de los Media



Energía e Industria

- Productos, soluciones y servicios de gestión de actividad de generación, distribución y comercialización de energía
- Líneas Aéreas
- Procesos de Negocio Turístico

6 Profesionales

Los profesionales son los protagonistas de la innovación y el desarrollo de proyectos. Atesoran sólidos conocimientos en tecnologías y en industrias clave, y que combinan experiencia global y local. En este contexto, la captación, desarrollo y gestión de los profesionales con criterios de diversidad, son una palanca para la innovación y un factor clave de la estrategia de la compañía.

Plantilla final	2015	%	2014	%	Variación (%)
España	20.251	55	21.461	55	(6)
Latinoamérica	13.453	36	14.388	37	(6)
Resto de Europa y Norteamérica	1.720	5	1.788	5	(4)
Asia, Oriente Medio y África	1.636	4	1.493	4	10
TOTAL	37.060	100	39.130	,	(5)

Los profesionales de Indra son los protagonistas de la innovación, la transformación de la compañía y el desarrollo de proyectos. Es clave invertir en su aprendizaje y crecimiento profesional, así como promover su compromiso para poder alcanzar los objetivos del Plan Estratégico. Para lograrlo la Gestión del talento de Indra se asienta en cuatro pilares:

1. Contar con los mejores y ofrecer una propuesta de valor diferencial al empleado

2. Asegurar capacidades diferenciales a través del desarrollo y la formación

3. Generar líderes que generen líderes y así crear un flujo de talento sostenible

4. Aumentar la eficiencia de procesos y procedimientos

TALENTO Y PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIAL

Atracción y captación de talento

En los primeros meses de 2015 continuaron las acciones para la atracción de talento que se venían realizando. A partir del segundo trimestre, y debido al plan de reestructuración de plantilla, se discontinúan las acciones de captación en los países afectados.

Durante todo el año se ha seguido una estrategia de empleo en Redes Sociales. Se han publicado 805 posts con un alcance de 5.354.446 impresiones y un *engagement* de 36.850 interacciones.

La relación con universidades e instituciones del conocimiento se consolida. Indra mantiene contacto e intercambio permanente con 418 instituciones de la Innovación y el Conocimiento, y convenios de colaboración con 239 de las cuales 118 están en España y 121 pertenecen a otros países. Para más información consultar capítulo de "Partners e instituciones del conocimiento" de este Informe.

Contacto con 418 Instituciones de Innovación y Conocimiento

Gestión de la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades

Indra quiere contar con el mejor talento sin que existan condicionantes a la hora de seleccionar y desarrollar a sus profesionales. La atención a la diversidad de género y la discapacidad son dos ejes relevantes en la estrategia de

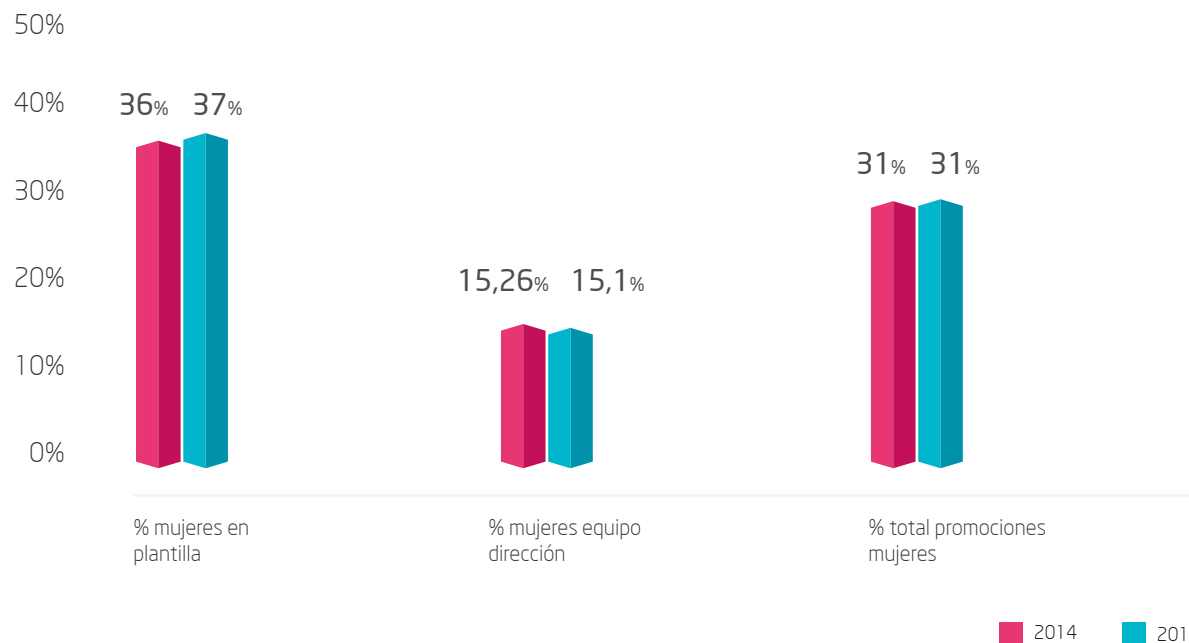
diversidad.

El 37 % de la plantilla son mujeres, lo que supone un incremento de un punto porcentual respecto a 2014. El porcentaje de mujeres sobre el total de promocionados en 2015 ha sido del 31%, el mismo porcentaje que en 2014. Las mujeres suponen el 15,1% del equipo de dirección, porcentaje muy próximo al 15,26% de 2014.

Con el objetivo de promover el desarrollo profesional de las mujeres de la compañía nació el programa Mujer y Liderazgo. Tiene implantación global y consiste en distintas

acciones como *mentoring*, encuentros de *networking* o formación en habilidades directivas. El programa está dirigido a todas las directivas y predirectivas de la compañía para favorecer el incremento de la presencia femenina en puestos de dirección. En 2015 se ha lanzado la tercera edición del programa, con la participación de todas las regiones. Se han identificado como mentoras las mujeres que participaron en el programa de 2014 como mentorizadas. Han tenido lugar dos ediciones de un taller de formación en Marca Personal y varios desayunos de *networking*.

Presencia femenina en Indra



Nuestro apoyo a la diversidad nos ha permitido varias cosas importantes:



- Mantenemos el certificado de Distintivo de Igualdad, otorgado por la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España.



- Hemos recibido el premio Capital Humano en la categoría de Responsabilidad Social por nuestra estrategia de gestión de la diversidad.



- En México nos han concedido el premio de Empresa Socialmente Responsable por segundo año consecutivo.

En Indra el foco está puesto en las personas y sus resultados

Modelo retributivo

Uno de los principales factores que impactan en la atracción del talento es la retribución. El modelo retributivo de Indra refleja que tenemos el foco puesto en las personas y en los resultados, que promovemos la equidad interna y externa, y que diferenciamos según la contribución y el compromiso con el proyecto empresarial.

En cuanto al sistema de retribución variable, para el año 2015 se ha revisado el procedimiento respecto a 2014, con el objetivo de ganar aún más en transparencia y simplicidad, así como de generar un modelo más motivador. Con este sistema se pretende incentivar la consecución de los objetivos globales de la compañía y de la unidad de gestión a través del logro de los objetivos individuales. Al 15,13% de los profesionales se les aplicó el sistema de retribución variable.



Indra ha sido reconocida en 2015 por diversos rankings como una de las mejores empresas para trabajar:

- Empresa deseada para trabajar en Premios Randstad España.



- Seleccionada entre las empresas con mayor impacto en la contratación para el Premio IN *LinkedIn*.



- Premio *Ability Awards* en la categoría Reclutamiento e Integración.

(Para más información, consulte la tabla de Premios y reconocimientos de este informe).

Gestión del compromiso

Con la finalidad de incrementar la implicación de los profesionales en los objetivos de la compañía y conseguir que den lo mejor de sí mismos, Indra lleva a cabo una serie de iniciativas.

Programas de reconocimiento

Indra quiere generar una cultura de corresponsabilidad y compromiso que facilite el aprovechamiento de todo el talento innovador de la compañía.

Equilibrio entre la vida personal y profesional

A través de los programas de equilibrio, se proponen medidas que favorecen la flexibilidad temporal y espacial, dando respuesta a distintas necesidades con las que los profesionales y sus familiares se encuentran en su día a día.

Voluntariado y colaboración con organizaciones no gubernamentales

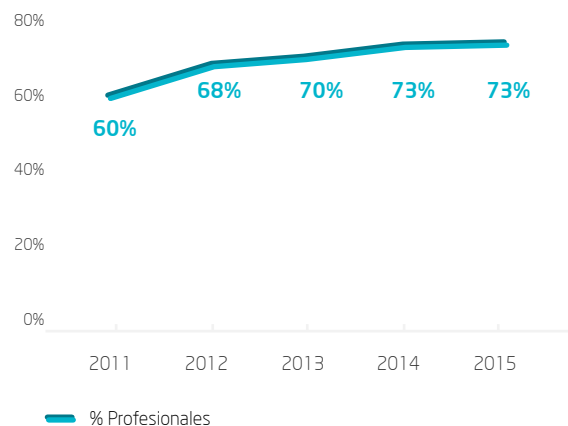
456 profesionales han participado en actividades de voluntariado con distintas entidades sin ánimo de lucro y se han destinado 21.569 horas a 15 proyectos pro bono para 14 instituciones del Sector Social. (Para más información, consulte el capítulo Sociedad, de este Informe).

CAPACIDADES DIFERENCIALES A TRAVÉS DEL DESARROLLO Y LA FORMACIÓN

Con la finalidad de alinear aún más la contribución de todos los profesionales con la estrategia de la compañía, Indra ha implantado en 2015 el nuevo modelo de valoración de desempeño FOCUS en cuya revisión participó la Alta Dirección y directores de mercado, así como Recursos Humanos.

El proceso está centrado en la definición y seguimiento de objetivos claramente alineados con los del negocio, asociando a los mismos un plan de desarrollo individual, que permite a cada profesional trabajar en aquellas capacidades y conocimientos necesarios para conseguir sus hitos. El proceso de evaluación del desempeño ha llegado al 73% de los profesionales, lo que supone el mismo porcentaje del año 2014.

Porcentaje de profesionales en el proceso de valoración de desempeño



Programa Asignaciones Globales para cobertura de posiciones internacionales

Para asegurar el desarrollo profesional, Indra fomenta la movilidad interna y el cambio de asignación, que permite asumir nuevas funciones y adquirir nuevos conocimientos. Un ejemplo es el programa Asignaciones Globales, que potencia la movilidad interna internacional en el equipo de dirección y gestión.

En Indra se potencia la movilidad interna a nivel internacional

El programa permite a los profesionales postularse a las posiciones internacionales que mejor se adaptan a su perfil. Todas las candidaturas son revisadas por un Comité Internacional y autorizadas por el Comité de Dirección.

En 2015, se han cubierto 48 vacantes internas a través del programa Asignaciones Globales, de las cuales un 26% ha ocupado posiciones en AMEA y un 45% en América, mercados clave para la compañía.

Modelo de gestión del alto potencial

Para asegurar el caudal de talento de la compañía, Indra identifica y desarrolla de forma acelerada a profesionales con alto potencial, que son aquellos con la motivación, capacidad y compromiso necesario para formar parte de este proceso.

En 2015 se ha seguido con el modelo de gestión diferencial del colectivo de profesionales en las fases de carrera técnica y de gestión realizando acciones de formación que permiten acelerar su desarrollo profesional, con vistas a que sean futuros líderes.

Así, el porcentaje de promocionados en este colectivo es cinco veces mayor que el total de la plantilla. El porcentaje de promociones en el colectivo de alto potencial en 2015 fue del 20,2%, un 2,2% más que en 2014.

Formación

Indra fomenta el desarrollo continuo de los profesionales a través de la formación. En 2015 los empleados recibieron 1.250.694 horas de formación, lo que supone un 32% más que en 2014.

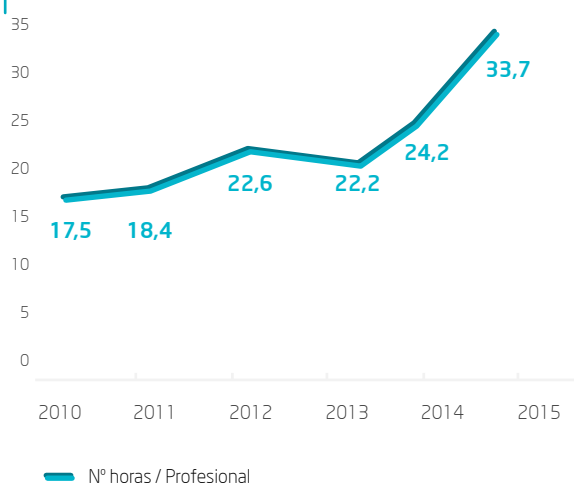
1.250.694 horas de formación en 2015

Contar con una plantilla cualificada en temas tecnológicos es una de nuestras prioridades. Por ello la formación técnica ha supuesto el 21% del total de horas de formación.

En 2015, 27.715 profesionales han asistido a al menos una acción formativa, un 6% más que en 2014. El número de horas recibido por profesional ha crecido hasta 33,7 horas (9,6 horas más por persona que en 2014). El 74,8% de la plantilla ha participado en al menos en una acción formativa.

En cuanto a la metodología de formación, el 78% ha sido presencial y el 22% *online* y virtual. Se promueve la formación virtual, que permite a cualquier profesional de

Horas de formación por profesional



cualquier parte del mundo acceder a formación de negocio, metodologías, herramientas, procesos, idiomas, etc. En 2016 se pretende desarrollar MOOCS en contenidos técnicos. Apostamos por la autoformación y el aprendizaje colaborativo. Cada profesional puede completar la formación recibida por los canales formales de la compañía con la formación no formal a través de la plataforma Compartiendo Conocimiento, que nace en 2011 y que se complementa en 2013 con la Red Profesional. La Red Profesional es un espacio colaborativo virtual que adapta los modos de las redes sociales a la gestión del conocimiento. Permite: colaborar, conectar, compartir experiencias y documentación, generar networking interno, aprovechar el talento de la compañía; y adaptar la formación a nuestras necesidades, permitiendo acceder a la información y formación dónde, cuándo y cómo queremos.

La plataforma, multi idioma y abierta a cualquier profesional de la compañía, permite crear distintos espacios de colaboración y conversación, según los objetivos de los participantes. En 2015 se superó el 1,5 millones de accesos; se crearon más de 160 comunidades y grupos

(45 más que en 2014) en los que profesionales comparten información, asisten a aulas virtuales, etc.; y se desarrollaron monográficos de habilidades, que facilitan recursos autoformativos para mejorar aquellas competencias que cada profesional identifique como áreas de desarrollo. El 77,16% de los profesionales de Indra accedieron a Compartiendo Conocimiento en 2015.

Además, en 2015 se diseñaron programas formativos globales en modalidad virtual/*online* para dar respuesta a las necesidades de la compañía. Como por ejemplo el Programa de Bienvenida, que se ha diseñado a nivel global para las personas que se incorporan a la compañía y que cuenta con un itinerario formativo y una comunidad en Compartiendo Conocimiento. En 2015 este programa se implantó en España, Italia y otros países de Latinoamérica.

GENERAR LÍDERES QUE GENEREN LÍDERES, Y ASÍ CREAR UN FLUJO DE TALENTO SOSTENIBLE

Indra continúa concentrándose en la generación del *management* que el Plan Estratégico 2015-2018 requiere. La pertenencia al equipo de dirección de Indra implica el cumplimiento de distintos criterios tanto de negocio como de adecuación al perfil directivo. Por ello se monitorizan las capacidades directivas y se impulsan actuaciones para el desarrollo de líderes, con una gestión proactiva de la demanda y la oferta del talento directivo, en base a criterios de contribución y potencial. En este proceso es crítica la implicación directa de la Alta Dirección, realizando una reflexión continua y definiendo los planes de acción más adecuados en cada caso.

En 2015 se ha realizado la revisión anual del mapa de capacidades directivas para directivos.

Se mantiene el proceso de evaluación para la promoción a equipo de dirección. Ante una propuesta de promoción interna se ponen en marcha una serie de procesos evaluativos cuya finalidad es conocer mejor al candidato propuesto y determinar su grado de adecuación. Estos procesos implican la valoración externa del profesional contra el perfil de dirección, así como la valoración interna

tanto por parte de pares como colaboradores (evaluación 360°), con especial foco en la reputación interna del profesional. Estos procesos nos arrojan una información relevante que apoya la toma de decisiones y que también se traslada como feedback al participante para establecer planes de desarrollo individuales.

Universidad Corporativa de Indra

Como evolución de la estrategia de gestión del talento, y para reforzar la nueva cultura de Indra tenemos como uno de los principales objetivos para 2016 implantar la Universidad Corporativa de Indra a nivel global.

En 2015 se ha diseñado el modelo conceptual de la Universidad que permitirá alinear la formación y el desarrollo con la estrategia de la compañía y las necesidades del negocio y será el paraguas bajo el que evolucionarán las acciones y líneas de actuación descritas anteriormente.

Los principales objetivos de la Universidad son generar liderazgo y crear una cultura de corresponsabilidad de los profesionales con el cumplimiento normativo, de los procesos y la consecución de objetivos.

AUMENTAR LA EFICIENCIA

Dentro de las acciones clave del Plan Estratégico 2015-2018 relativas a la mejora de la eficiencia presentada por la compañía el 8 de julio de 2015 se encontraba la puesta en marcha de un proceso de reestructuración de plantilla. Este ajuste responde a la necesidad de revisar y simplificar los procesos y estructuras, sin dejar de crecer en la oferta de valor añadido, para lograr los objetivos de mejora y crecimiento estable marcados en el Plan.

Así, en julio de 2015 se abrió un proceso de despido colectivo en Indra Sistemas, S.A., que finalizó con el acuerdo de 4 de agosto entre Indra y la mayoría de la representación legal de los trabajadores.

El expediente, que impactará como máximo a 1.750 empleados, inició su periodo de ejecución en agosto de 2015 y finalizará el 31 de diciembre de 2016. Tiene previsto una serie de medidas para aliviar o reducir el número

de despidos o sus efectos, entre las que destacan: la voluntariedad como primer criterio de selección; la exclusión de determinados colectivos para darles protección especial (discapacidad, la violencia de género y situaciones familiares como enfermedades graves y afectación a todo el núcleo familiar cuando sean empleados por Indra); la previsión de prejubilaciones; y otras medidas alternativas como la recolocación del profesional afectado en otra empresa del grupo o el ajuste salarial, cuando sea posible.

El acuerdo prevé la constitución de una Comisión de Seguimiento de la ejecución del procedimiento por las partes firmantes, para la interpretación, aplicación e información sobre todos los aspectos del mencionado acuerdo, así como para el seguimiento del plan de recolocación.

Adicionalmente, en Brasil se ha realizado un proceso de reestructuración de plantilla.

MEJORA DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Indra busca aportar iniciativas que mejoren la eficiencia de los procesos de Recursos Humanos. Trabaja en la estandarización y globalización de los procesos que abarcan todo el ciclo del talento, combinando los requerimientos globales con los locales. En 2015 cabe resaltar la redefinición del modelo de selección en los principales países.

Evolución de la plantilla 2014-2015 por regiones

	2014	2015	Var (%)
España (-5,68%)	21.461	20.251	-5,6%
Resto de Europa y Norteamérica (-5,6%)	1.788	1.687	-5,6%
Latinoamérica	14.388	13.452,78	10,10%
África, Asia y Pacífico (+11,8%)	1.493	1.667,7	9,09%
TOTAL	39.130	37.060	-5,3%

SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Indra dispone de una Política y un Plan de Prevención que está a disposición de todos los profesionales a través de la Intranet y, además, se divulga por medio de acciones específicas de formación y comunicación. Tal como se recoge en esa política, la compañía tiene el compromiso con sus profesionales de asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar así como de procurar que, en todas las actividades que promueve, se proteja adecuadamente, tanto a aquellos que trabajan para Indra, como a los que puedan verse afectados por sus actuaciones.

La organización fomenta una cultura de prevención

La compañía también asume el compromiso de cumplir con lo establecido en la legislación aplicable en materia de Prevención de Riesgos Laborales, no solo por cuanto supone una obligación en materia de seguridad y salud sino porque pretende fomentar una cultura de la prevención en todas las actividades realizadas por la sociedad.

Programación anual de actividades preventivas

Cumpliendo el compromiso de Indra con la mejora continua de la seguridad, salud y bienestar, la compañía elabora anualmente una programación de actividades preventivas que persigue el logro y mantenimiento de un entorno de trabajo seguro para el beneficio de los profesionales, sean empleados o colaboradores.

Para fomentar una cultura empresarial que promueva la integración de conductas preventivas en toda la organización, Indra desarrolla las siguientes iniciativas:

- Formación del equipo de gestión y supervisión en la gestión preventiva para la adecuada ejecución de los proyectos (realizados por medios propios y/o externos) con riesgos significativos: altura, construcción, espacio confinado...

- Información preventiva anualmente a todos los profesionales

Indra dispone en su intranet del espacio Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional, donde se llevan a cabo campañas de sensibilización sobre la salud y bienestar general dirigidas a todos los profesionales, con el objetivo de contribuir a la creación de una cultura de salud eficaz y efectiva en el medio laboral que ayude a tomar conciencia de la importancia de proteger su salud y evitar los riesgos.

Consulta y participación de la representación social

Indra considera y reconoce la importancia que tiene la participación activa y colaboradora de la representación social, a través de los delegados de Prevención, ya que contribuye a situar la atención en materia de seguridad y salud laboral en el nivel deseable.

La compañía presenta a dicha representación social para la información, consulta y participación del sistema de gestión y la programación anual de actividades, así como las evaluaciones de riesgos y la planificación de la acción preventiva que se derivan de las actuaciones técnicas realizadas.

La empresa ha constituido Comités de Seguridad y Salud en los centros de trabajo que tienen más de 50 trabajadores. Estos tienen carácter de órganos paritarios y colegiados de participación, destinados a la consulta regular y periódica de las actuaciones en materia de seguridad y salud. Estos comités celebran reuniones periódicas y el contenido de lo tratado se registra en las correspondientes Actas.

Extensión a los contratistas de Indra

Indra dispone en su Plan de Prevención de un Sistema de Homologación de Proveedores en materia de seguridad y salud laboral en el cual se establecen una serie de exigencias a cumplir por las empresas proveedoras en materia de seguridad y salud en función de los riesgos que genera su actividad.

Además, Indra dispone de unos procedimientos generales para las actividades del entorno de la construcción o de la prestación de servicios por Empresas de Trabajo Temporal.

PREVISIONES DE FUTURO

Implantación de la Universidad Corporativa: Avanzar nuestro modelo de aprendizaje hacia el concepto de Universidad Corporativa, según el diseño elaborado en 2015.

Plan de mejora del compromiso: Definir e implantar un modelo de gestión del compromiso que permita incrementar la implicación de los profesionales en los objetivos de la compañía, así como favorecer una cultura compartida que aumente el sentimiento de pertenencia de los profesionales y el trabajo en colaboración.

Proyecto de segmentación de carreras: Revisar los planes de carrera de la compañía, para asegurar aún más que den respuesta a las necesidades del negocio y de desarrollo de los profesionales de la compañía.

Plan de becarios y junior: Generar una cantera de talento interno basado en los nuevos perfiles que requerimos para dar respuesta a las exigencias actuales del negocio.

Revisión de los procesos de planificación y seguimientos de plantilla: Poner en marcha una nueva herramienta de seguimiento de plantilla y costes, para mejorar la eficiencia de dichos costes y mejorar la planificación.

Revisión del sistema de retribución variable: Revisar el sistema de retribución variable con el objetivo de que sea más motivador y transparente, y las pautas de concertación de todas las funciones de la compañía, con especial atención a la de jefe de proyecto.

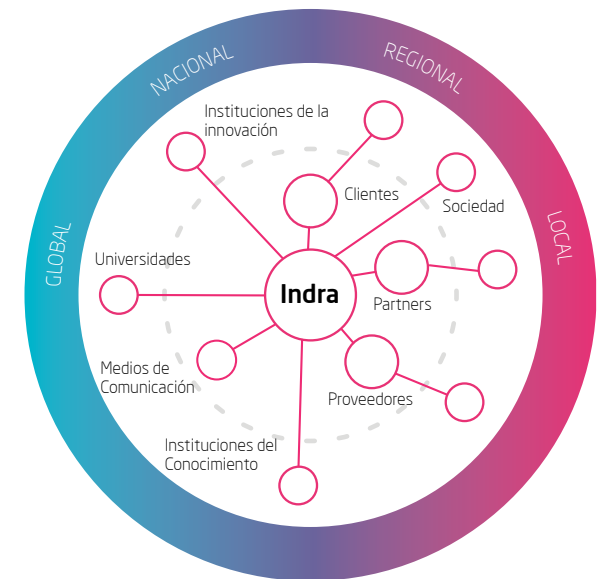
Revisión del talento directivo y predirectivo: Continuar con el proceso de revisión incorporando mayor nivel de profundidad a la organización.

7

Partners e instituciones del conocimiento

Indra se aparta de los modelos clásicos de gestión de la innovación para establecer redes colaborativas multidisciplinares a nivel global. Se trata de un modelo de gestión descentralizado de la innovación, en el que participa toda la organización, abierto y en red y alineado con la estrategia de la compañía.

En 2015 Indra ha continuado participando de manera activa en programas de innovación, desarrollando proyectos de I+D+i, y formando parte de diferentes plataformas para reforzar su capacidad de generar nueva oferta en regiones clave.



287 Alianzas
con socios tecnológicos



Acuerdos con
239 Universidades



152M€
invertidos en proyectos de I+D+i

La participación en proyectos europeos de I+D+i ha estado vinculada principalmente a Horizonte 2020 (Programa Marco Europeo para la Investigación y la Innovación 2014-2020). En este sentido, durante 2015 Indra ha continuado y ampliado su participación en plataformas y foros tecnológicos, ha sido adjudicataria de nuevos proyectos y ha presentado nuevas propuestas a las diferentes convocatorias europeas.

En el Anexo (epígrafes 5 y 6) se presentan los nuevos proyectos de I+D+i del año 2015 y los de I+D+i más destacados del presente ejercicio.

Mejora del sistema de gestión de I+D+i

En 2015 Indra ha continuado con la mejora del sistema de gestión de I+D+i. Este sistema implantado en los Software Labs se ha adaptado a la norma europea CEN/TS 16555-1 y a la nueva versión de la UNE 166002:2014. Además, se ha obtenido la certificación del Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva según la UNE166006:2011.

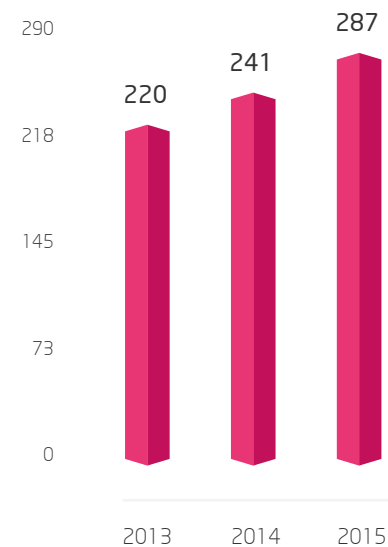
287 alianzas con socios tecnológicos

Indra ha seguido consolidando la implantación del modelo de gobierno de alianzas puesto en marcha en 2012 y que se fue desarrollando en los ejercicios anteriores.

En 2015, se ha trabajado en concreto con Italia, Filipinas, Chile y México y se ha alcanzado la cifra de 287 alianzas con socios tecnológicos, reforzando los acuerdos con los socios más estratégicos, especialmente con aquellos que forman parte del grupo iGAN (Indra Global Alliance Network). Con este grupo, la compañía consolidó su relación mediante varias acciones como son: la globalización de los acuerdos y la adaptación local de los mismos, fundamentalmente en Latinoamérica; el incremento de la competitividad

de las soluciones mediante acuerdos de licenciamiento ventajosos y de ámbito geográfico mundial; el aumento de las capacidades locales de interlocución con cada uno de los partners iGAN en las distintas zonas, nombrando interlocutores y definiendo responsabilidades; y la potenciación de las actividades de innovación al aprovechar sinergias con los partners iGAN.

Alianzas con socios tecnológicos

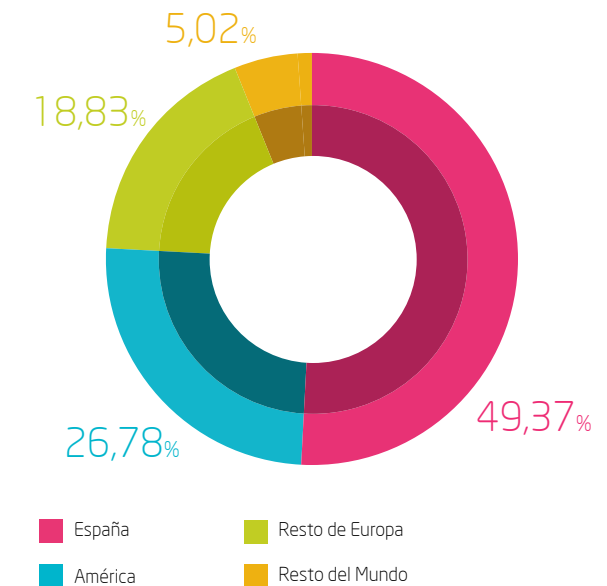


Durante el ejercicio, Indra ha colaborado con 418 Instituciones de la Innovación y el Conocimiento (IIC) y mantiene acuerdos de colaboración con 239 Universidades y Centros Tecnológicos (17 acuerdos marco firmados en 2015), de los cuales 118 en España y 121 otros países. Indra dispone de 20 cátedras activas en 2015.

El alcance geográfico de los acuerdos con Instituciones del Conocimiento en 2015 es el siguiente:

- 118 acuerdos con universidades y centros de investigación en España
- 45 acuerdos con universidades y centros de investigación de países europeos
- 64 acuerdos con universidades y centros de investigación de América
- 12 acuerdos con universidades y centros de investigación en el resto de zonas donde Indra tiene presencia

Distribución geográfica de los acuerdos con Instituciones del Conocimiento en 2015



En el documento de Anexos (epígrafes 5, 6 y 8) se presentan en detalle los proyectos y acuerdos destacados.

PREVISIONES DE FUTURO

Con el impulso a la innovación y al desarrollo de nueva oferta la compañía espera conseguir varios objetivos. En primer lugar, el mantenimiento y la ampliación de la presencia de Indra en el ecosistema europeo de la innovación. En segundo lugar, la gestión proactiva de las relaciones con instituciones de la innovación y del conocimiento, para aprovechar todo el talento disponible, tanto dentro como fuera de la organización creando una red colaborativa multidisciplinar y global. A menudo, esta relación se formaliza a través de Acuerdos Marco y de Cátedras.

Finalmente, se espera mantener la concentración en los programas europeos alineados con la estrategia de crecimiento de Indra, teniendo siempre en cuenta los campos de actuación en los que las nuevas tecnologías van a tener una relevancia principal: retos sociales, liderazgo industrial, Joint Technology Initiatives (JTIs), Public Private Partnerships (PPPs) y European Innovation Partnerships (EIPs).

8

Proveedores

Proveedor

En 2015 han continuado con las iniciativas encaminadas a aumentar la calidad de nuestra oferta y mejorar la eficiencia y competitividad de la organización, a

SELECCIÓN, HOMOLOGACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

A nivel organizativo se han establecido e implantado los perfiles de *Supplier Quality* y *Advanced Purchasing* para garantizar la calidad de los proveedores y para introducir tecnología e innovación en los procedimientos de aprovisionamiento.

El factor diferencial de Indra es construir una relación de confianza

A nivel operativo se plantean los siguientes planes de actuación:

Gestión continua del panel de proveedores desde el Comité de Homologación

En España, hay 6.191 proveedores disponibles y 4.069 proveedores activos. El número de los disponibles se ha reducido un 13% y el de activos se ha mantenido estable durante 2015. En el resto de las regiones, hay un total de

4.846 proveedores disponibles y 4.008 proveedores activos (aquí la reducción ha sido de un 7%).

Implantación de un panel de proveedores cualificados y calificados

Orientado a *bidder-lists* como mecanismo único para regular el modelo de relación entre Indra y el mercado de suministro.

Creación de 514 grupos de compra

Los grupos de compras clasifican todos los servicios y materiales que pueden ser necesarios y se asignan proveedores disponibles a sus grupos de compra. También se insta un plan de racionalización: análisis continuo del panel de proveedores con el objetivo de encontrar la lista justa en cada grupo de compra.

Análisis del riesgo financiero, jurídico, fiscal y de criticidad de proveedores

En España se han analizado los riesgos financieros, jurídicos, fiscales y de criticidad de 1.644 proveedores que representan un volumen económico de 335 millones de euros. En el resto de las regiones se han analizado 445 proveedores que representan un volumen económico de 96 millones de euros.

Homologación

En 2015 se mantiene el crecimiento del número de proveedores homologados en España y en otras zonas, con foco puesto en Latinoamérica, Brasil, Portugal e Italia. En España: 2.297 proveedores homologados representan el 73% del volumen de las compras en los últimos 12 meses. Otros países: 1.070 proveedores homologados suponen el 63% del volumen de compras en estas filiales.

Consideración de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la evaluación a proveedores

Medidas para comprobar el cumplimiento de los proveedores con aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno

Indra utiliza criterios sociales, ambientales y de buen gobierno (ESG) en la elección de un proveedor que penalizan, pero no excluyen. Estos aspectos se evalúan durante la auditoría *in situ* y contribuyen al resultado obtenido en la misma.

Durante el procedimiento de homologación, Indra solicita a los proveedores compromisos y evidencias de aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones legales, normativas de seguridad laboral y de aspectos relativos a los derechos humanos.

En las auditorías *in situ*, Indra comprueba los aspectos identificados en las primeras fases de la homologación descritas por los proveedores, en los documentos de autoevaluación y en el registro en una plataforma web.

Evaluación y seguimiento del rendimiento de proveedores durante el ciclo de vida de la relación con Indra y en coordinación con las unidades de calidad y RSC

En 2015 se realizaron 58.415 inspecciones de calidad a 1.119 proveedores.

A partir del análisis de cumplimiento de calidad y plazos realizados mensualmente, se identificó a los 20 proveedores que más incumplían los parámetros de calidad de Indra. Sobre estos, en el año 2015, se han ejecutado 37 planes de acción.

El Comité de Incidencias se reúne mensualmente con el objetivo de tratar las incidencias severas de proveedores críticos, que requieren un análisis conjunto y decisiones coordinadas entre Compras y otras unidades: Asesoría Jurídica, Calidad y RSC, entre otras. En el Comité se analizaron un total de 20 nuevas incidencias y se resolvieron 10 de ellas.

MAPA DE PROCESOS Y SISTEMAS

Durante el año 2015, la compañía ha continuado trabajando en el desarrollo del mapa de procesos como soporte a la actividad de Compras así como en la evolución de los sistemas, con la finalidad de dar cobertura a la cadena de valor completa.

GESTIÓN DEL CAMBIO

En el año 2015, la organización definió y puso en marcha una línea de trabajo orientada a la gestión del cambio, con el objetivo de establecer las herramientas necesarias para asegurar la asimilación adecuada del proceso de transformación que se viene ejecutando en la unidad de Compras, desde hace tres años, y que impacta a tres niveles: operativo, tecnológico y organizativo.

Indra ha establecido cláusulas relativas a minerales de conflicto, para incluir en las condiciones generales de pedido, los acuerdos marco y los contratos de suministro con los proveedores. Así, el proveedor garantiza que los productos a suministrar, en ejecución de este contrato/acuerdo/pedido, no contienen minerales de conflicto en los términos definidos en la Sección 1502 de la Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor Dodd-Frank. Además, se está recopilando información sobre minerales de conflicto a través de un cuestionario online enviado a más de 1.700 proveedores.

PREVISIONES DE FUTURO

Indra continuará avanzando en diversas iniciativas como son la ejecución del Plan Estratégico de licitaciones de acuerdo al calendario establecido, el análisis estratégico de Compras e implantación de nuevas formas de aprovisionamiento, la implantación de un proceso de evaluación 360° con proveedor y el despliegue de la función de Compras en Latinoamérica.

9

Sociedad

Indra es una empresa global que interactúa con sus grupos de interés en múltiples entornos sociales. Esta relación se rige por políticas internacionales reconocidas, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas desde el año 2004. Asimismo, tal y como indica su Código Ético y de Cumplimiento Legal, se adscribe a la Declaración de Derechos Humanos, la Declaración de la OIT y las Directrices de la OCDE. Además, Indra practica la libertad de mercado y el respeto a la legalidad vigente en cada país. Indra apuesta por la innovación en soluciones y servicios tecnológicos para contribuir a la mejora de las condiciones sociales de las personas, generando redes de co-innovación con Instituciones del Conocimiento como público estratégico.

Inversión en acción social



En 2015 Indra ha incrementado su inversión en acción social en un 22%

Reducir la brecha digital es la clave de la acción social de la compañía. Innovación y tecnología son las herramientas para lograrlo.

Combinando innovación y tecnología Indra contribuye a la integración social de colectivos en riesgo de exclusión social, en particular el de personas con discapacidad.

Un pilar fundamental de la acción social es la colaboración con las Instituciones del Conocimiento en el desarrollo de soluciones innovadoras que ayuden a las personas con discapacidad.

Indra también quiere contribuir al desarrollo de una cultura emprendedora en la sociedad y sobre todo entre los jóvenes, para ayudar a hacer frente a los retos del futuro.

Estas son las iniciativas que estamos desarrollando para alcanzar la meta: proyectos de I+D+i en Tecnologías Accesibles, capacitación tecnológica de entidades del sector social a través del programa *pro bono* y participación activa de nuestros profesionales en actividades de voluntariado y actividades de apoyo al emprendimiento.

TECNOLOGÍA AL ALCANCE DE TODOS

Indra apuesta por lograr una sociedad más integradora a través de iniciativas como la de Tecnologías Accesibles, y las Cátedras de investigación en las que realiza proyectos de innovación y desarrollo de tecnología al servicio de la sociedad.

Los proyectos *pro bono* pretenden ayudar a mejorar las capacidades de las ONG, asociaciones y fundaciones mediante la realización de proyectos de tecnología y consultoría.

Con el voluntariado corporativo los profesionales de Indra ponen sus conocimientos y experiencia al servicio

de colectivos en riesgo de exclusión y personas con discapacidad a través de iniciativas de formación TIC, *coaching* y *mentoring*.

Con nuestro apoyo al emprendimiento trabajamos en iniciativas que promueven una cultura emprendedora e innovadora en las comunidades donde opera la compañía y sobre todo, entre los jóvenes.

El detalle de las actividades de acción social desarrolladas en las diferentes geografías que cuentan con presencia de Indra se puede consultar en el documento de Anexos (epígrafe 14, Actividades de acción social realizadas por países). Las fundaciones, asociaciones y entidades no lucrativas con las que Indra mantuvo colaboraciones destacadas en 2015 se pueden consultar en documento de Anexos (tabla 13).



Tecnologías Accesibles

Nº Convenios activos: **8 (6 España, 1 Brasil, 1 México)**

Nº Proyectos Investigación en curso: **10 (8 España, 1 Brasil, 1 México)**

Nº Proyectos en desarrollo: **4 en España**

Inversión 2015: **685.940€**

Hitos relevantes:

- Renovación de 5 proyectos de Cátedras en España (APR, Prolog II, ALMA II, HeadMouse y VirtualKeyboard y REM) y firma de la Cátedra en Brasil con la Red Ilumno liderada por la Universidad Jorge Amado
- Publicación de las apps gratuitas de ayuda en el día a día para personas con discapacidad intelectual en colaboración con F. Adisgua

Caso de éxito = Proyecto de Asistente Personal Robótico (APR) con la Universidad de Lleida www.tecnologiasaccesibles.com



Proyectos Pro bono

Nº Finalizados: **6**

Nº En desarrollo: **9**

Nº profesionales: **26**

Nº horas dedicadas 2015: **21.569,52**

Donación equivalente: **156.178€**

Hitos relevantes:

- Nuevas oportunidades de negocio y desarrollo de la oferta con FEAPS Madrid y Banco de Alimentos en CRM
- Definición de indicadores de impacto con ayuda de Fundación Seres

Caso de éxito = Proyecto de Registro de Pacientes AME de España en colaboración con FUNDAME <http://www.indracompany.com/es/indra/accion-social>



Voluntariado corporativo

Nº Voluntarios (% plantilla): **241 (España), 215 (otras geografías)**

Nº Iniciativas: **12 (España), 21 (otras geografías)**

Nº Fundaciones colaboradoras: **15 (España), 21 (otras geografías)**

Caso de éxito = Proyecto COACH con F.Exit en España y Perú

Indra impulsa una cultura emprendedora e innovadora entre las comunidades en las que opera, para favorecer su desarrollo.

A lo largo del año 2015, la compañía colaboró con once instituciones que fomentan y apoyan el emprendimiento. El detalle de las iniciativas desarrolladas se puede consultar en el documento de Anexos (epígrafe 15, Iniciativas de apoyo al emprendimiento desarrolladas en 2015).

Las principales asociaciones sectoriales a las que pertenece Indra se pueden consultar en el documento de Anexos (epígrafe 16).

INVERSIÓN EN ACCIÓN SOCIAL

Estas son las cifras de inversión en acción social siguiendo la metodología de cálculo de inversión social empleada y que considera conceptos como sobrecoste de gestión, coste horas de profesionales dedicados a voluntariado (tiempo) y donaciones en especie vinculadas al programa *Pro bono*.

<i>Pro bono</i> y Voluntariado	787.004 €
Tecnologías Accesibles	685.940 €
Innovación Social	689.167 €
Integración Social	296.210 €
Gestión	103.228 €
Total Acción Social	2.561.549 €

CONTRIBUCIÓN FISCAL A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Indra contribuye a crear valor económico para las administraciones de las comunidades en las que opera a través del pago de impuestos directos e indirectos, y en su papel de recaudador de impuestos para la hacienda pública.

Indra generó una contribución fiscal de 1.299 millones de euros en 2015

Además, en la medida en que un volumen significativo de los profesionales de Indra son de elevada cualificación (ver el indicador de porcentaje de titulados y personal de alta cualificación en el documento de Anexos, epígrafe 1, Cuadro de mando), con condiciones retributivas relativamente superiores a otros perfiles profesionales del mercado laboral (ver indicador de relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%) en el documento de Anexos, epígrafe 1, Cuadro de mando), los impuestos pagados y recaudados son especialmente significativos. La contribución fiscal desglosada por países se puede consultar en el documento de Anexos, epígrafe 21.

10

Medio Ambiente

Alcanzar unas mayores cuotas de eficiencia en la gestión y el desempeño, conlleva el compromiso con la innovación ambiental para minimizar los impactos de procesos y sistemas propios y de nuestros grupos de interés. Indra cuenta con productos y servicios que aportan valor y capacidad de transformación hacia una sociedad más sostenible que afronta importantes retos medioambientales.

LA POSICIÓN DE INDRA FRENTE AL 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 nitroso.

Dada la actividad que realiza la compañía, Indra entiende

Indra ha reducido su consumo eléctrico en 5,6 millones de kwh, lo que supone una disminución del 5,5% por profesional

que tiene un impacto ambiental importante derivado del consumo energético de los equipos informáticos que se utilizan para el desarrollo de las soluciones y servicios que constituyen su oferta, así como del desplazamiento de los profesionales en la prestación de servicios. Ambos redundan en unas mayores emisiones indirectas de CO₂ y otros gases de efecto invernadero.

Indra se autoimpone la obligación de minimizar su impacto medioambiental a través del establecimiento de políticas y objetivos concretos en el área de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Por eso ha emprendido las siguientes acciones:

- Medir y controlar mediante análisis de combustión periódicos el nivel de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Implantar medidas de eficiencia energética, green IT, movilidad responsable de profesionales y, en general, cualquier actuación que permita una reducción del consumo energético de la compañía, sus profesionales y su cadena de valor.
- Informar públicamente sobre objetivos, acciones y progresos de la compañía acerca de sus emisiones de gases de efecto invernadero.

La Política Ambiental de Indra está disponible en: <http://www.indracompany.com/es/indra/medio-ambiente-0>

Indra considera que la tecnología puede desempeñar un papel importante para combatir el cambio climático, contribuyendo a un uso más eficiente y racional de la energía. En este sentido, la compañía identifica oportunidades comerciales ligadas a la gran sensibilidad ambiental de los clientes y a la mayor demanda de tecnologías que permitan a las organizaciones ser más eficientes energéticamente.

Indra ha establecido como objetivo global una reducción de sus emisiones de CO₂ del 26% por persona entre los años 2014 y 2020

Emisiones de CO ₂ en toneladas			
	2014	2015	2014/2015
Emisiones directas de CO ₂ (toneladas de CO ₂ e)	1.478	1.489	0,7%
Emisiones indirectas de CO ₂ por electricidad consumida (toneladas CO ₂ e)	23.136	23.587	1,95%
Emisiones directas de CO ₂ derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (toneladas)	4.876	4.626	-5,1%
Emisiones indirectas de CO ₂ derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (toneladas)	14.088	13.713	-2,7%
Número de profesionales (*)	39.130	38.658	-1,2%
Scope 1	6.354	6.115	-3,8%
Scope 2	23.136	23.587	1,95%
Scope 1 + Scope 2	29.490	29.702	0,72%
Intensidad scope 1	0,162	0,158	-2,47%
Intensidad scope 2	0,59	0,610	3,17%
Intensidad scope 1 + scope 2	0,75	0,768	1,91%

En año 2015 se ha tomado como dato la plantilla media de Indra, debido a la reducción en el número de profesionales que se ha producido en el último trimestre del año.

El Carbon Disclosure Project (CDP) reconoce el esfuerzo realizado por Indra en los últimos años para mejorar la gestión de su huella de carbono y la reducción de sus emisiones de CO₂. En 2015 la compañía ha conseguido una puntuación de 82 sobre 100, frente a la media de 60. Además, ha mejorado en más de 10 puntos su resultado con respecto al alcanzado en 2014.

MINIMIZACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

En 2015 se ha ampliado la Certificación Global de los Sistemas de Gestión Ambiental a dos nuevos centros de trabajo en España: Ferrol y Barcelona BPO, y a cuatro nuevas regiones: Brasil (sede de Panamérica), Italia (sede de Roma), México (sede de Antara) y Colombia (nuevos centros de Barranquilla y Bucaramanga). Indra cuenta así con 38 centros certificados bajo la Norma ISO 14001 en el mundo, incluyendo los centros de Portugal, Australia y Prointec.

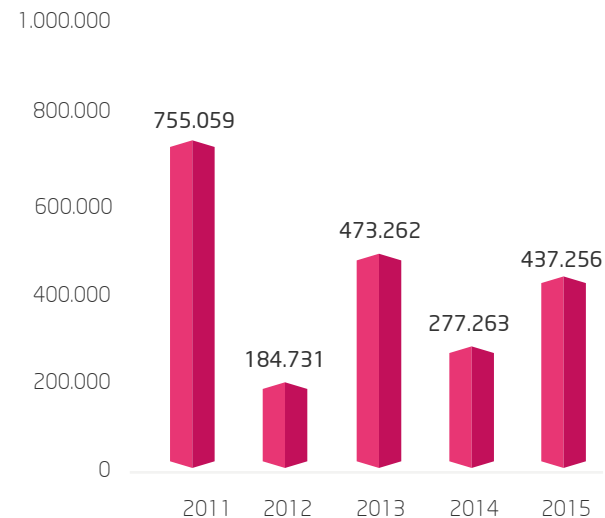
A cierre de 2015, el 61,40% de los profesionales de Indra se encontraban en centros cubiertos por las certificaciones en base a la norma ISO 14001 o por el Módulo de implantación de requisitos legales ambientales (un porcentaje muy parecido al 61% de 2014).

La sede corporativa ha sido reconocida con uno de los certificados de sostenibilidad más importantes del mundo

Adicionalmente en 2015 la sede corporativa de Arroyo de la Vega obtuvo la Certificación LEED Oro y Certificación ISO 50.001.

Los gastos e inversiones dirigidos a minimizar el impacto ambiental de la actividad de la empresa alcanzaron en 2015 los 437.256 euros.

Gastos e inversiones dirigidos a minimizar el impacto ambiental (datos en euros)



En 2015 también se ha optimizado el control de la información ambiental a través de la mejora de las herramientas ya utilizadas (Archibus), habilitando una interfaz que facilita la recopilación de consumos y emisiones en los edificios de Indra a nivel global.

En relación a la cadena de suministro, a cierre de 2015 han sido evaluados los siguientes subcontratistas: 858 acumulados respecto al impacto de sus actividades en relación con residuos, emisiones y vertidos, de los que se han aprobado 397 (el resto son subcontratistas a los que no les aplican requisitos ambientales debido al escaso impacto ambiental de sus actividades) y se han revisado 93 subcontratistas de diferentes sectores de actividad, de los que se han aprobado 45.

Impulso del plan de optimización de procesos logísticos

Consolidación en HAWB, Nueva York: En 2015, se ha continuado la consolidación de los envíos, con el consiguiente impacto en reducción de CO₂ por kg de material transportado.

Año	Peso material (kg)	Distancia Recogida (km)	Distancia Envío (km)	Emisiones CO ₂ (kg)	Intensidad de emisiones por peso del envío	Variación 2015-2014
2014	19.709	1.034.831	4.038.565	71.451	3,63 kg CO ₂	
2015	20.909	810.373	4.165.129	74.593	3,57 kg CO ₂	-1,60%
Total	40.618	1.845.204	8.203.694	146.044	3,60 kg CO ₂	-

Las medidas de eficiencia energética e inversiones ambientales llevadas a cabo a lo largo del año 2015 se detallan a continuación:

Consolidación de centros de trabajo. Se han cerrado 3.793,11 metros cuadrados del centro de Anabel Segura, lo que equivale al 25% del edificio. Se ha clausurado Ansoain en Navarra y cuatro almacenes en Barcelona (Tremp, Figaró, Castellbell y Vidreres) y se ha abierto un nuevo centro en Sabadell.

Mejora de los sistemas de control y monitorización de las instalaciones técnicas. El Centro de Control de Energía monitoriza estados y consumos de las principales sedes de Indra en España, que suponen un consumo energético mayor del 90%. Está instalado en Arroyo de la Vega, con sus servidores principales de proceso ubicados en el CPD (Centro de proceso de Datos) de San Fernando y trabajando sobre una red virtual Indra.

PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

Se han implantado las medidas de mejora identificadas en las pasadas auditorías energéticas en los edificios de Indra, incluyendo mejoras en los sistemas generales, de alumbrado y de climatización, con una inversión total de 1.941.339 euros realizada por la Empresa de Servicios Energéticos.

Con el conjunto de estas medidas se están ahorrando 2.235,34 toneladas de CO₂.

Disminución
de CO₂

2.235,34
toneladas

La variación de los consumos en el año 2015 respecto al 2014 es notable: electricidad: -6,68%; gas natural: +4,01%; gasóleo: -2,31%.

Green IT

Indra trabaja en *Green IT* utilizando DCIM, la herramienta para la gestión integral del Centro de Proceso de Datos (CPD), a través de un piloto de monitorización eléctrica con un alcance en producción de 535 equipos. Dentro del mismo, se está implementando la monitorización de la temperatura de los pasillos calientes mediante sensores por radiofrecuencia.

También se están sustituyendo los actuales elementos que dan soporte a la infraestructura de Backup, por un número inferior de equipos nuevos y más eficientes.

La compañía sigue renovando las infraestructuras a través de servidores Dell con tecnologías energéticamente eficaces que reducen el consumo e incrementan el rendimiento y la capacidad.

Movilidad inteligente

Indra ha establecido un plan de ajuste de viajes aéreos y continúa promoviendo el uso eficaz de las telecomunicaciones para evitar desplazamientos. Durante el año 2015, se ha incrementado tanto el uso de videoconferencias, en un 4,7%, como el equipamiento para realizar las mismas, en un 27%. El número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea en 2015 han sido 23.760.154.

El grado de cumplimiento de los objetivos ambientales de 2015 en los centros certificados en Indra se puede consultar en el documento de Anexos (epígrafe 1.7).

VALOR APORTADO A TRAVÉS DE NUESTRA OFERTA

La oferta de Indra abarca una amplia variedad de soluciones que ayudan a mitigar los impactos económicos, sociales y ambientales del cambio climático, así como apoyar en la gestión de los procesos de adaptación a este, en múltiples puntos del planeta. Actualmente se trabaja en soluciones contrastadas en ámbitos como la eficiencia energética y en el uso del agua en sectores industriales; la potenciación de diferentes tipologías de energías renovables, haciéndolas cada vez más rentables y viables (eólica, solar, biocarburantes, vehículos eléctricos, etc.); la monitorización, seguimiento y análisis del impacto en entornos naturales (georreferenciación) y urbanos (smart cities); y el desarrollo de infraestructuras y tráfico inteligentes (optimización de la movilidad aérea, marítima y terrestre).

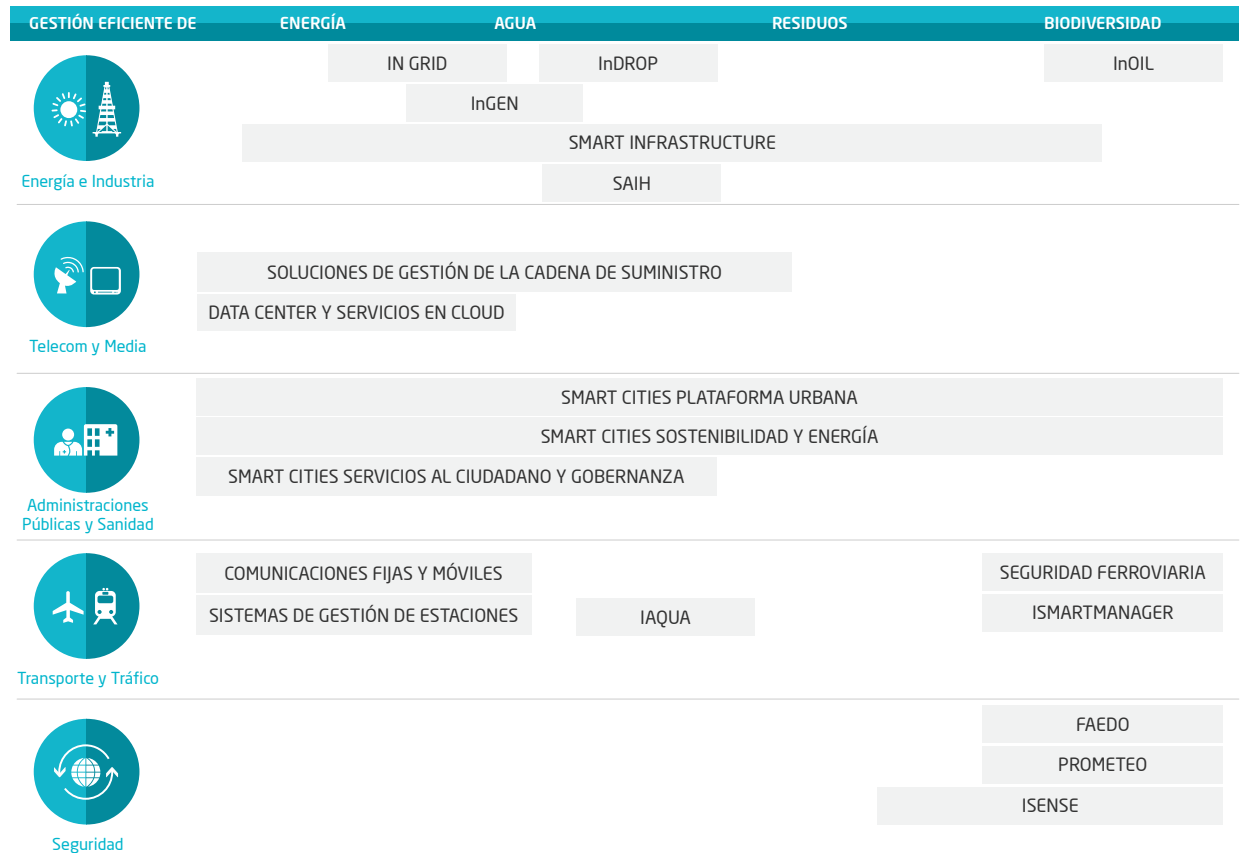
Se debe resaltar, por el peso específico que las ciudades tienen en la lucha contra el cambio climático (la población mundial es cada vez más urbana), la experiencia de Indra en el desarrollo de smart cities, proyectos de desarrollo de plataformas urbanas, donde se trabaja en la optimización de la gestión de los servicios ciudadanos, el transporte y la movilidad, las infraestructuras y la eco energía, la seguridad y las emergencias. Aspectos de gestión críticos para la lucha y adaptación al cambio climático.

PREVISIONES DE FUTURO

Indra continuará trabajando en la adaptación del Sistema de Gestión Ambiental Global a la nueva norma ISO 14001:2015, mediante la formación de todos los involucrados en actividades de medio ambiente de los diversos países y la elaboración de un plan de transición para la implementación de los nuevos requisitos.

Se prevé realizar un análisis de cambios en Reglamento EMAS por los nuevos requisitos de la norma ISO 14001 e implantar las modificaciones necesarias en las Declaraciones Medioambientales de los centros EMAS.

Una oferta de valor para el medio ambiente



También se mantendrán las certificaciones actuales ISO 14001 y se ampliarán durante 2016 al centro de Badajoz.

Se continuarán los esfuerzos para reducir el consumo y las emisiones de CO₂ mediante medidas de eficiencia energética tales como: *freecooling*, sustitución de luminarias LED, previsión, ampliación y unificación CUPS, etc.

Y se realizará un piloto de digitalización de notas de gastos para reducir el consumo de papel.

1 | Cumplimiento

El Consejo de Administración, la Dirección y todos y cada uno de los profesionales y colaboradores de Indra asumen la responsabilidad y el compromiso de establecer una sólida cultura de cumplimiento e integridad. En consecuencia, se requiere que todos los profesionales y colaboradores lleven a cabo sus actividades con el compromiso de cumplir la legislación y regulaciones vigentes, el Código Ético y de Cumplimiento Legal, las políticas internas y todos los procedimientos y controles establecidos por la compañía.

Indra pone a disposición de todos, en su página web, un conjunto de declaraciones y compromisos frente a diversos riesgos asociados a su actividad o conductas empresariales como:

- Riesgo de corrupción
- Libre mercado y competencia justa
- Comercio exterior de material de defensa y doble uso
- Seguridad de la información
- Medio ambiente
- Relación con los gobiernos
- Lobbies
- Paraísos fiscales
- Seguridad, salud y bienestar

En el ejercicio 2015, se inició la revisión del modelo de prevención de riesgos penales de la compañía para adaptarlo, en lo conveniente, a las novedades introducidas en este ámbito por la última reforma del Código Penal. Dicha revisión fue llevada a cabo la Unidad de Cumplimiento con el apoyo y asesoramiento de una firma de consultoría y un despacho de abogados externos, que validaron su resultado. La actualización del modelo supuso, entre otros, el diseño del mapa de riesgos penales, en el que se

identifican los inherentes a la actividad de la compañía, la actualización del Código Ético y de Cumplimiento Legal, que incluye las Normas de Conducta y el canal de denuncias (Canal Directo) y la redacción del Manual de Prevención de Riesgos Penales, en el que se define el modelo revisado. Estos tres documentos fueron aprobados por el Consejo de Administración de Indra el 22 de diciembre de 2015.

La integridad empieza en cada una de las personas que forman parte de la compañía

Indra aplica los compromisos asumidos públicamente a través de su Código Ético y de Cumplimiento Legal. Para más información sobre el mismo y los compromisos asumidos por Indra, consulte el siguiente enlace:

http://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/PDFs_codigo_etico/codigo_etico_y_de_cumplimiento_legal.pdf

La Unidad de Cumplimiento es el órgano encargado de dar respuesta a las dudas que se plantean a través del mismo. Respecto a la comunicación de irregularidades, la Unidad de Cumplimiento, tras las averiguaciones oportunas, informará a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento proponiendo, en su caso, las medidas de carácter disciplinario pertinentes u otras medidas a adoptar; las disciplinarias serán adoptadas con la correspondiente intervención de Recursos Humanos.

La Unidad de Cumplimiento reporta directa y exclusivamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que tiene entre sus responsabilidades la supervisión del cumplimiento del Código Ético y de Cumplimiento. En 2015 se han creado acciones de formación y sensibilización a empleados de fuera de España y a los equipos de gestión en materia de ética y cumplimiento legal.

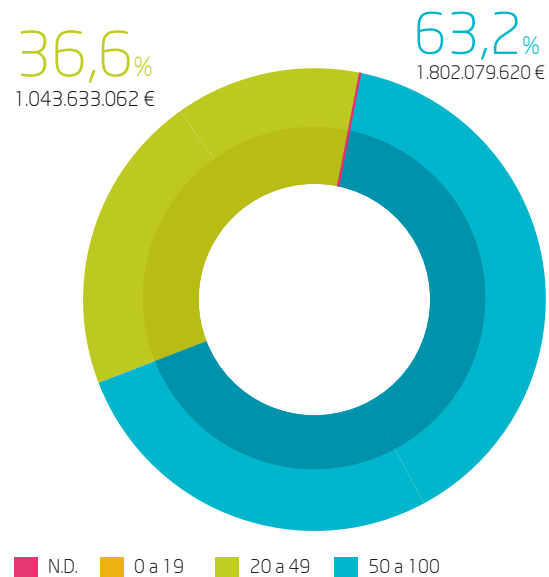
En 2015 se han recibido 71 denuncias a través del Canal Directo y todas han sido tratadas, aplicando medidas disciplinarias cuando ha procedido.

En 2016 se realiza el lanzamiento y comunicación del nuevo Código Ético y de Cumplimiento Legal actualizado y del modelo de prevención de riesgos penales a los profesionales y colaboradores a los que les es de aplicación, entendiendo por estos a todos aquellos que prestan servicios para Indra actuando en su nombre o por cuenta de Indra y bajo su autoridad, con independencia de si la relación que les vincula con la compañía es de carácter laboral o mercantil.

RIESGO DE CORRUPCIÓN

Indra realiza operaciones en más de 140 países de todo el mundo, lo que implica que actúa en lugares con muy distinto nivel de transparencia. En concreto, durante 2015, el 62,2% de las ventas de Indra provinieron de países con un grado de transparencia superior a 50 sobre 100 según el índice de Transparencia Internacional. Indra es consciente de que su actividad como empresa debe desarrollarse con pleno respeto a las leyes y en el marco de las condiciones propias del libre mercado y competencia justa, así como de modo ético y transparente.

Distribución de ventas de Indra por grado de transparencia de los países en los que se realizan



Fuente: Transparencia Internacional. *Corruption Perception Index* 2015
<http://www.transparency.org/cpi2015/results>

PRESENCIA EN PARAÍDOS FISCALES

La actividad de Indra en países considerados como paraísos fiscales nada tiene que ver con motivaciones de índole fiscal, sino con el desarrollo del negocio internacional de la compañía, y siempre tiene que ser aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y por el Consejo de Administración.

Según el informe La ilusión fiscal elaborado por Oxfam Intermón, Indra es la única empresa del IBEX35 que no tiene filiales en paraísos fiscales. <http://www.oxfamintermon.org/es/documentos/05/03/15/Ilusion-fiscal>

En 2015 Indra ha mantenido su presencia significativa o ha realizado proyectos en los siguientes países que son considerados paraísos fiscales, según el último listado publicado por la organización *Tax Justice Network*.

- Bahrein: Indra cuenta con una filial, de cuya apertura se informó en el Informe Anual de 2011, con 52 profesionales que dan soporte a un gran proyecto en el ámbito de la sanidad.
- Filipinas: Indra posee un centro de trabajo con 1.023 profesionales, que forma parte de la red de Software Labs de la compañía y da soporte a las operaciones de Indra en todo el mundo. En este país Indra lleva a cabo relevantes proyectos en el mercado de Energía, Transporte y Tráfico, como los sistemas de peaje de la autopista NLEX o el Centro de Control de Tráfico Urbano en Metromanila. Para más información, consulte: <http://www.indracompany.com/es/pais/filipinas>
- 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 nuevo aeropuerto de Salalah, que opera íntegramente con tecnología Indra, o la puesta en operación de la nueva torre de control del aeropuerto internacional de Mascate.
- Panamá: la presencia consiste en un centro de trabajo con 170 profesionales. Indra desarrolla importantes proyectos, como el proyecto de ampliación del Canal de Panamá. Para más información, consulte <http://www.indracompany.com/pais/panama> <http://www.indracompany.com/es/pais/panama>
- Uruguay: Indra tiene un centro de trabajo con 88 profesionales que da soporte a los proyectos que la compañía dispone en el país y entre los que destacan el sistema de gestión de tráfico aéreo y el de vigilancia aérea.

Adicionalmente, en 2015, Indra desarrolló actividades puntuales en países o territorios como Andorra, Bahamas, Barbados, Chipre, Emiratos Árabes Unidos, Gibraltar,

Cumplimiento

Guernsey y Jersey, Hong Kong, Islas Mauricio, Irlanda, Jamaica, Luxemburgo, Macao, Malta, Países Bajos, Santa Lucía, Singapur, y Suiza. Lugares que también se consideran paraísos fiscales según la institución citada anteriormente.

En conjunto, las ventas de Indra durante 2015 en paraísos fiscales representaron un 3,6% del total de ventas de la compañía.

En el capítulo de Sociedad de este informe se describe la contribución fiscal de Indra a las administraciones de las comunidades en las que opera y en el documento de Anexos, la epígrafe 21 ofrece un desglose de la información de impuestos pagados y recaudados por países.

12

Sobre este Informe

PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

Este informe ha sido diseñado 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.
- Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas de 2013 de la Comisión Nacional del Mercados de Valores (CNMV) de España.

Un tercero independiente verifica la información más relevante

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 capítulo titulado Informe de Verificación. De acuerdo con el compromiso de mejora continua, Indra trabaja desde su primera rendición de cuentas sobre Responsabilidad Social Corporativa (año 2003), para extender el alcance de la información a todas las compañías que la integran.

La información presentada es extensible a todas las sociedades de Indra, 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 2015, le recomendamos ver: Cuentas Anuales Consolidadas <http://www.indracompany.com/es/accionistas/memoria-cuentas- anuales>

G4-17 G4-23

Como en años anteriores, este informe se elabora con la participación de los responsables internos de las relaciones con cada uno de los públicos con los que se relaciona la compañía, lo que implica, no solo una puesta en común de la información sino la mejora continua de los sistemas de diálogo de Indra y sus diversos públicos.

El procedimiento de realización del mismo facilita el cumplimiento de los principios de definición de su contenido (materialidad, participación de los grupos de interés, explicación del contexto de sostenibilidad y exhaustividad), así como de los principios relativos a la calidad del informe (equilibrio, comparación, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad) exigidos por la Guía G4 y los tres principios fundadores de la Norma AA1000 APS (2008), (capacidad de respuesta, principio exclusivo de la AA1000; e inclusividad y relevancia, principios comunes al GRI con una interpretación de acuerdo a la AA1000).

La información proporcionada en este documento proviene de diversos sistemas de gestión e información implantados en cada una de las áreas de Indra. Dichas áreas 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 características o evolución de los mercados se basan en opiniones de Indra, realizadas por expertos de la compañía.

Existen diversos mecanismos internos para el control de la información gestionada por los sistemas de gestión e información. Indra trabaja para mejorar sus sistemas de generación, agregación y consolidación de datos, de forma que pueda elevar aún más la calidad de la información presentada en el Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa.

Los pasos seguidos para la realización de este informe, desde octubre de 2015 a junio de 2016, han sido:

G4-18

1. Actualización del análisis de materialidad entre octubre y diciembre de 2015 para identificar aquellos asuntos relevantes para el informe. El análisis incluye estudio de prensa, análisis de inversores y de prescriptores, además de reuniones internas con responsables de Indra.

G4-22

2. Celebración de entrevistas entre diciembre de 2015 y enero de 2016 con cada uno de los responsables de las relaciones con los grupos de interés para recabar información sobre el estado de la sostenibilidad en la empresa y preparar la rendición de cuentas del ejercicio.

3. Petición formal de información de los indicadores GRI (versión G4) a los responsables internos de las relaciones con cada público. Igualmente, se recopila información sobre políticas, programas, iniciativas y acciones de valor responsable que pudieran haberse desarrollado durante el año.

4. Envío del informe, una vez redactado, a cada responsable interno de las relaciones con los distintos públicos, así como a los responsables de operaciones de la compañía, para comprobar que la información referida a su gestión ha sido fielmente reflejada.

5. Traslado del borrador del informe a representantes sindicales de CCOO, UGT, USO, STC y COBAS para recoger sus sugerencias.

G4-26

6. Presentación y aprobación a cargo del Consejo de Administración en mayo de 2016.

7. Verificación por un tercero independiente.

8. Puesta a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la Junta General de Accionistas en mayo de 2016.

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe

**AA1000
APS2008**

GRI

CNMV

Cómo aseguramos dicho principio

Participación de los grupos de interés/ Inklusividad

G4-25

G4-26

Identificación de los grupos y respuesta adecuada a sus expectativas e intereses razonables, así como la participación de los *stakeholders* en el desarrollo y logro de una respuesta transparente y estratégica a la sostenibilidad

X

X

X

Indra tiene diversos sistemas periódicos de consulta con los siguientes públicos: accionistas, empleados, clientes y proveedores. Adicionalmente, existe una comunicación con las Instituciones del Conocimiento y con la sociedad. Los principales sistemas de consulta específicos de Indra con cada uno de sus grupos de interés se encuentran descritos en los capítulos correspondientes. Las áreas responsables disponen además, de sus propias herramientas de identificación y priorización de sus grupos de interés.

La Dirección de Comunicación, Marca y Responsabilidad Social Corporativa de Indra ha mantenido reuniones con los responsables de la relación con accionistas, empleados, clientes, proveedores, partners, medio ambiente, Instituciones del Conocimiento y sociedad para la identificación de aspectos a incluir en el informe y el seguimiento de los objetivos planteados en años anteriores. Además, el informe se ha redactado con la participación de los responsables de las relaciones con cada público, a lo que se ha añadido una consulta a diversos responsables de operaciones para detectar el valor sostenible de la oferta comercial de Indra.

El objetivo de Indra es avanzar en la formalización de estos procesos de identificación y priorización.

Durante el año 2015, se ha llevado a cabo una actualización del modelo de negocio que se recoge en el Plan Estratégico 2015-2018. Las áreas encargadas de la relación con grupos de interés, cuentan con directrices claras para la comunicación con cada uno de ellos. En el 2016 se continuará trabajando para alinear el Plan Director de RSC, en el que se recogen las principales acciones a desarrollar por cada una de estas áreas responsables de la gestión de los grupos de interés de la compañía, con la nueva estrategia contenida en el Plan Estratégico 2015-2018.

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe**AA1000
APS2008****GRI****CNMV****Cómo aseguramos dicho principio**

Materialidad/ Relevancia

Lo que es significativo, importante, lo relevante y que tiene impacto en materia de responsabilidad y sostenibilidad de la actividad.
De acuerdo con la AA1000 APS (2008), la materialidad debe estar unida al negocio de modo que sean estratégicos para la empresa.

X

X

X

Desde el año 2007, de forma previa a la realización del informe, se realiza un estudio de materialidad donde se analizan una serie de asuntos para considerar aquellos que sean más destacables. Para ello, se ha realizado un análisis cualitativo sobre cómo tratan los asuntos materiales las empresas líderes del DJSI. Por otra parte, se realiza una investigación de noticias negativas aparecidas en la prensa para identificar aquellos puntos a los que los medios han dado importancia. Por último, se han tenido en cuenta los aspectos que los inversores socialmente responsables (tales como el Dow Jones Sustainability Index) han considerado de mayor relevancia, así como las opiniones de diferentes prescriptores, tanto para los sectores en los que Indra tiene actividad como para la sociedad.

El objetivo del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa es reflejar los asuntos clave y las acciones a realizar. Este plan se actualiza cada año considerando fuentes externas e internas. Para ello, se parte del plan del año anterior y se incluyen asuntos que se han considerado relevantes en el estudio de materialidad y las recomendaciones surgidas durante el proceso de verificación del ejercicio anterior. Además, se tienen en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas, cuya descripción se encuentra recogida en sus respectivos capítulos. Como novedad, desde 2008, las encuestas a clientes y a proveedores incorporan preguntas específicas con el fin de conocer el grado de importancia que conceden estos públicos a diferentes aspectos de la responsabilidad social corporativa. Por otra parte, se consideran estándares como el GRI y se tiene en cuenta la opinión de inversores socialmente responsables. También existen otras vías de obtención de información menos formales (a partir de observatorios y *focus groups*, entre otros).

El proceso de realización del informe permite a la organización alinear los aspectos materiales que han surgido a partir del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa con la rendición de cuentas mediante el Informe de Responsabilidad Social Corporativa. Indra pretende seguir trabajando en la mejora del proceso para aumentar la homogeneidad del mismo en próximas revisiones y ampliar su grado de cobertura de forma sucesiva.

Se está trabajando en la definición de indicadores que permitan medir la conectividad entre aspectos financieros y no financieros para evaluar, de esta forma, la relevancia que los aspectos no financieros tienen en el desempeño y sostenibilidad de la empresa.

Capacidad de respuesta

Los diferentes mecanismos mediante los cuales la organización responde a las expectativas de los Grupos de interés. De acuerdo con la AA1000 APS 2008, este principio que continúa teniendo su valor de comunicación y acción implica un especial énfasis en la comprensión de la respuesta.

X

X

A través de procesos de consulta y encuestas periódicas con accionistas, empleados, clientes y proveedores, 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 proceso de elaboración del informe se encuentra descrito a lo largo de este capítulo.

El Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa de Indra (cuyo proceso de elaboración se ha explicado en el apartado de participación de los grupos de interés / inclusividad) 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.

Como resultado de la comunicación mantenida con sus grupos de interés, Indra entiende que debe mejorar la comunicación de su Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad. Además, continuará trabajando con el objetivo de mejorar la documentación de la implantación de sus respuestas así como del seguimiento de la viabilidad de cada una de las acciones identificadas.

Indra intenta identificar permanentemente aquellos contenidos de tendencia emergente para sus grupos de interés y mejorar progresivamente los contenidos de su informe. Por ejemplo, el Anexo al presente informe incluye, en el epígrafe 21, un resumen de la contribución fiscal de Indra por países, en respuesta de la demanda de diversos grupos de interés y anticipándose a posibles requisitos legales.

G4-27

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe

		AA1000 APS2008	GRI	CNMV	Cómo aseguramos dicho principio
Contexto de la Sostenibilidad	Modo en que la organización contribuye al desarrollo local, regional o global		X	X	En Indra, la visión de la responsabilidad está unida a la innovación. Los enfoques de gestión o dirección en desempeño económico, social, de derechos humanos, medio ambiente y producto (expuestos en el capítulo "Gestión de la sostenibilidad") incluyen observaciones sobre este contexto. Desde 2008, Indra identifica en este Informe los impactos (económicos, sociales y ambientales) asociados a las actividades que realiza.
Exhaustividad	Alcance, cobertura y tiempo al que hace referencia el informe Presentación razonable y apropiada de datos y relación con la calidad.		X	X	El proceso de realización del Informe y el de verificación interna y externa facilitan la exhaustividad de este.
Estados financieros	Debe prepararse para los inversores, con el fin de respaldar sus evaluaciones de asignación de capital financiero			X	Indra da respuesta a la mayor demanda de información por parte de los grupos de interés: hechos pasados, explicación de decisiones tomadas, información prospectiva, riesgos e incertidumbres, y decide completar el Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2015 con cierta información de los estados financieros. El Informe de Responsabilidad Social Corporativa aumenta de valor al recoger información de carácter social, económico y medioambiental relevante para los diferentes grupos de interés.

G4-18

Principios relativos a la calidad de este informe**Cómo aseguramos dicho principio**

Equilibrio G4-22	El informe debe reflejar los aspectos positivos y negativos y permitir una valoración razonable del desempeño de la compañía	El Informe de Responsabilidad Social Corporativa de 2015 aporta datos sobre aspectos positivos y mejorables, nivel de cumplimiento de objetivos y compromisos asumidos en el pasado, y alcanzables en el futuro. El proceso de identificación de temas materiales (ver principio de Materialidad) también contribuye a su cumplimiento.
Comparabilidad G4-23	El informe debe permitir analizar la evolución y los cambios	El Cuadro de Mando de sostenibilidad del presente Informe incluye un histórico de datos desde 2013, para permitir el análisis de la evolución. También se hace constar cualquier cambio en los métodos de cálculo.
Precisión	Debe ser suficientemente preciso y detallado para que se pueda valorar el desempeño de la organización	El objetivo ha sido rendir cuentas conforme al nivel exhaustivo del G4 y, en su caso, explicar cuando no son aplicables los indicadores, no están disponibles o se refieren solo a partes de la compañía. El proceso de verificación al que se ha sometido este informe asegura la precisión de los datos cuantitativos y la confirmación de evidencias y contexto adecuado para la información cualitativa.
Periodicidad	Se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico	Indra ha publicado el Informe de Responsabilidad Corporativa anualmente desde 2003. El Informe de Responsabilidad Social Corporativa se publica con carácter anual, simultáneamente al resto de informes anuales que realiza la compañía.
Claridad	La información debe exponerse de una forma comprensible y accesible	Indra desarrolla una versión digital de su Informe de acceso público dentro de la web corporativa: www.indracompany.com Además, hace llegar este informe a sus accionistas, principales clientes, medios, instituciones de inversión responsable y otros interesados que lo solicitan. Desde el Informe Anual de 2009, la versión online incluye una encuesta cuyo objetivo es medir el grado de satisfacción del usuario respecto a cuatro variables: claridad, relevancia, transparencia y cantidad de información. Las áreas de mejora identificadas se incorporan a la planificación y diseño del Informe de Responsabilidad Social Corporativa del ejercicio siguiente.
Fiabilidad	La información recogida en el Informe está verificada por un tercero. Los datos recopilados son respaldados por la documentación y los controles internos pertinentes	En línea con el compromiso de transparencia, Indra ha requerido la verificación, por terceros independientes, de la información económica, social y ambiental contenida en este informe. El alcance, descripción del trabajo y conclusiones de esta verificación se encuentran en el capítulo titulado "Informe de Verificación".
Conectividad de la información	El informe ha de cumplir con los principios de jerarquía, separación de contenidos por niveles y referencia cruzada	Indra desarrolla un Informe de Responsabilidad Social Corporativa en formato pdf que hace referencias cruzadas entre capítulos del mismo, así como a contenidos específicos de la web corporativa. El informe en formato web se alimenta de links a otros contenidos de la web para evitar duplicidades de información.
Enfoque estratégico y orientación futura	Un informe de RSC debe permitir entender mejor la estrategia de la empresa y su relación con la capacidad de crear valor a corto, medio y largo plazo, así como con el uso de los capitales y el impacto que tiene sobre ellos	El Informe de Responsabilidad Social Corporativa define claramente las estrategias y las previsiones futuras para cada una de las cuestiones que considera materiales. Indra define su modelo de capitales y los diferentes impactos a lo largo de toda su cadena de valor.

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Para la identificación de la materialidad de nuestra compañía, la empresa cuenta con el apoyo de un equipo de expertos independientes. La metodología llevada a cabo se basa, por un lado en el análisis de la información sobre responsabilidad social corporativa a la que prestan atención medios de comunicación escrita e inversores, además de los prescriptores sectoriales de Indra y, por otro en la identificación de asuntos sociales, ambientales y de comportamiento ético que son relevantes internamente para la compañía.

Indra identifica los asuntos determinantes para los grupos de interés

Su objetivo consiste en identificar y justificar qué asuntos interesan a los grupos de interés de la compañía y, por tanto, constituyen posibles oportunidades o riesgos para la reputación y la confianza de la organización.

Los asuntos relevantes, aquellos que son importantes para el desempeño de la actividad se han identificado a partir de las siguientes fuentes:

- Temas incluidos en anteriores estudios de materialidad
- Eurosif
- Documento Stakeholders de Global Reporting Initiative
- Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
- Informe Integrado Anual de Indra de 2014
- Cuestionario basado en el modelo Canvas

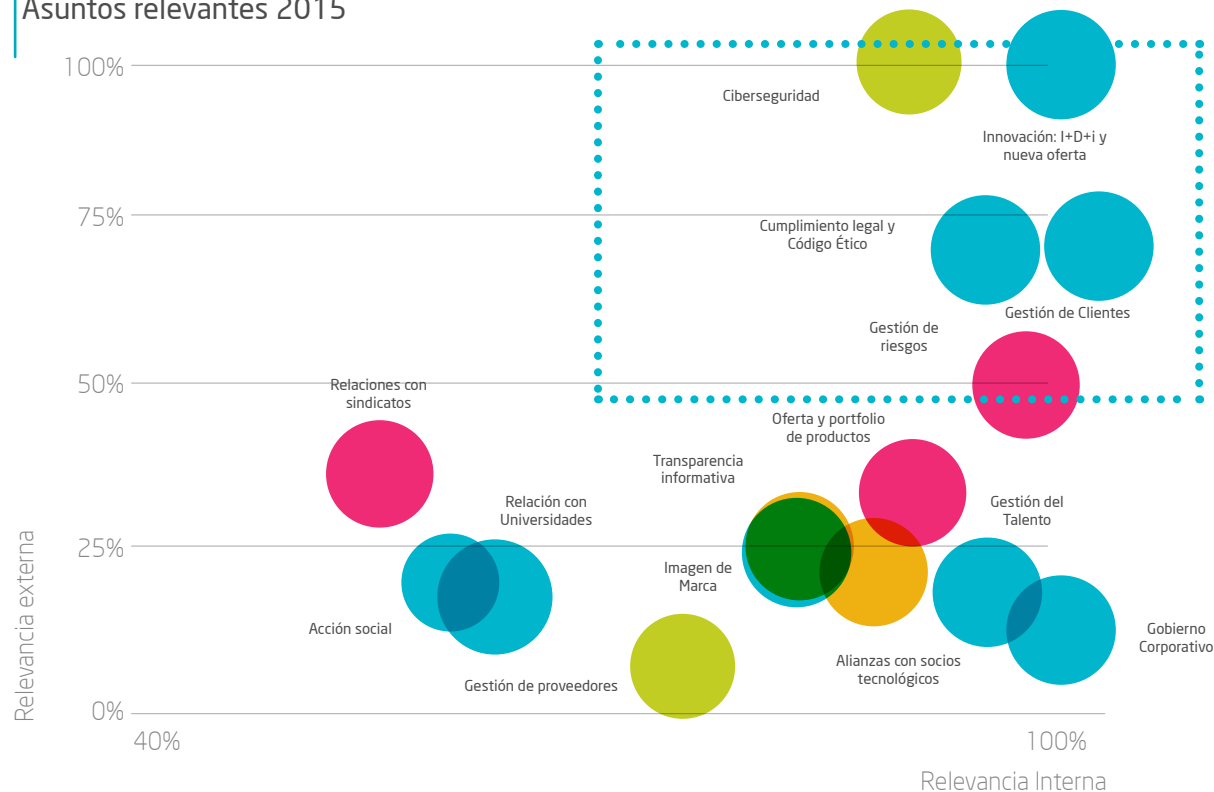
El resultado de la priorización se muestra gráficamente según relevancia externa e interna de cada uno de los asuntos identificados. Esta priorización ha sido tenida en cuenta a la hora de ser incluidos en este Informe.

Asuntos relevantes para la elaboración de este Informe

Los asuntos con mayor relevancia, situados en la parte superior derecha de la gráfica, han sido considerados como materiales.

- G4-19
- G4-20
- G4-21

Asuntos relevantes 2015





KPMG Asesores S.L.
Paseo de la Castellana, 259 C
28046 Madrid

Informe de Revisión Independiente para la Dirección de Indra Sistemas, S.A.

De acuerdo con nuestra carta de encargo, hemos revisado la información no financiera contenida en el Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa de Indra Sistemas, S.A. (en adelante Indra) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015 (en adelante, "el Informe"). La información revisada se circunscribe al contenido del capítulo "Índice GRI".

La Dirección de Indra es responsable de la preparación y presentación del Informe de conformidad con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative, versión 4.0 (G4), según lo detallado en el punto G4-32 del Índice de contenidos GRI del Informe y siguiendo los criterios de *Materiality Disclosure Service*, habiendo obtenido, confirmación de Global Reporting Initiative sobre la correcta aplicación de los mismos. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la implantación de procesos y procedimientos que cumplan los principios establecidos en la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 2008 (AA1000 APS); de la determinación de los objetivos de Indra en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible, incluyendo la identificación de los grupos de interés y de los asuntos materiales; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado, emitir este informe, referido exclusivamente a la información correspondiente al ejercicio 2015. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de conformidad 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) 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 (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el informe está exento de errores materiales.

KPMG aplica la norma ISQC1 (*International Standard on Quality Control 1*) y de conformidad con la misma mantiene un sistema integral de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación al cumplimiento de los requerimientos éticos, estándares profesionales y requerimientos legales y regulatorios aplicables.

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y otros requerimientos éticos del *Code of Ethics for Professional Accountants* emitido por el International Ethics Standards Board for Accountants, el cual está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Además, hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo a la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS 2008 de AccountAbility (Tipo 2) que abarca no sólo la naturaleza y el alcance del cumplimiento, por parte de la organización, de la norma AA1000 APS, sino que además evalúa la fiabilidad de la información referente al desempeño tal y como se indica en el alcance.

Nuestro trabajo de revisión limitada se ha llevado a cabo mediante entrevistas con la Dirección y las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y la aplicación de procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias, como:

- La comprobación de los procesos que dispone Indra para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.

KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y
firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a
KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad
suiza.
Reg. Mer Madrid, T. 14.972, F. 03,
Sec. 8, H. M. 248.480, Inscr. 1.º
N.I.F. B-6588860

2

- La comprobación, a través de entrevistas con la Dirección y con otros empleados relevantes, tanto a nivel de grupo como a nivel de las unidades de negocio seleccionadas, de la existencia de una estrategia y políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa para atender a los asuntos materiales, y su implantación a todos los niveles de Indra.
- La evaluación de la consistencia de la descripción de la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad, gobierno, ética e integridad de Indra.
- El análisis de riesgos, incluyendo búsqueda en medios para identificar asuntos materiales durante el ejercicio cubierto por el Informe.
- La revisión de la consistencia de la información que responde a los Contenidos Básicos Generales con los sistemas o documentación interna.
- El análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- La revisión de la aplicación de los requerimientos establecidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative para la preparación de informes según la opción de conformidad exhaustiva.
- La lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de Indra.
- El contraste de la información financiera reflejada en el Informe con la incluida en las cuentas anuales de Indra, auditadas por terceros independientes.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en AA1000 APS, en diálogo con grupos de interés y en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

Los procedimientos llevados a cabo en un encargo de aseguramiento limitado varían en naturaleza y tiempo empleado, siendo menos extensos que los de un encargo de revisión razonable. Consecuentemente, el nivel de aseguramiento obtenido en un trabajo de revisión limitado es inferior al de uno de revisión razonable. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Nuestra conclusión se basa, y está sujeta a los aspectos indicados en este Informe de Revisión Independiente. Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestras conclusiones.

En base a los procedimientos realizados y a la evidencia obtenida, tal y como se describe anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer el Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa de Indra, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015 no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative, versión 4.0 (G4), según lo detallado en el punto G4-32 del Índice de contenidos GRI del Informe, lo que incluye la fiabilidad de los datos, la adecuación de la información presentada y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

Adicionalmente, y también basándonos en los procedimientos realizados, anteriormente descritos, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos indique que Indra Sistemas, S.A. no haya aplicado los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 APS 2008 según lo detallado en el informe en el apartado "Sobre este Informe. Los principios que lo rigen".

3

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de Indra un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora. Sin perjuicio de las conclusiones presentadas anteriormente, detallamos a continuación las observaciones principales:

En cuanto al principio de INCLUSIVIDAD

Durante el año 2015, Indra ha llevado a cabo una actualización de su modelo de negocio que se recoge en su Plan Estratégico 2015-2018. Por otra parte, dada la madurez que ha alcanzado la compañía en las áreas encargadas de la relación con grupos de interés, existen directrices claras para la comunicación con cada uno de ellos. Durante el próximo ejercicio, se recomienda a Indra avanzar en la alineación de su Plan Director de RSC, en el que se recogen las principales acciones a desarrollar por cada una de estas áreas responsables de la gestión de los grupos de interés de la compañía, con la nueva estrategia contenida en el Plan Estratégico 2015-2018.

En cuanto al principio de RELEVANCIA

Indra está trabajando en la definición de indicadores que permitan medir la conectividad entre aspectos financieros y no financieros para evaluar, de esta forma, la relevancia de las acciones que incluirá la revisión del Plan Director de RSC. Este proceso contemplará fases como la obtención de indicadores con la madurez necesaria, el establecimiento de dicha conectividad, el análisis de la información y finalmente el reporte de las conclusiones. Se recomienda continuar trabajando en el aumento del control interno de la información no financiera en toda la organización, de forma que pueda servir para la toma de decisiones con el mismo nivel de seguridad que en el caso de la información financiera.

En cuanto al principio de RESPUESTA

Para Indra, el aportar respuestas homogéneas a sus grupos de interés es un elemento clave. Prueba de este compromiso ha sido, por ejemplo, el desarrollo del Plan Director de Acción Social o las encuestas de satisfacción que se llevan a cabo a nivel global. Se recomienda, no obstante, avanzar en el proceso de formalización del proceso de comunicación en los diferentes niveles de la organización, así como en las diferentes zonas geográficas, con el objeto de avanzar hacia la integración homogénea de la respuesta a las necesidades de los grupos de interés, en la gestión de la compañía.

De conformidad con los términos y condiciones de nuestra carta de encargo, este Informe de Revisión Independiente se ha preparado para Indra en relación con su Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa y por tanto no tiene ningún otro propósito ni puede ser usado en otro contexto.

KPMG Asesores, S.L.

José Luis Blasco Vázquez

25 de mayo de 2016

