



Informe Anual 2016

---

# Vidas más largas, sanas y felices

[sanitas.es](http://sanitas.es)

## Carta del Consejero Delegado

### Acerca de este informe

## 1. Sanitas, parte del Grupo Bupa

### 1.1. Historia y propósito

- Beneficios para todos y a largo plazo
- Bupa: una estrategia común
  - El cliente en el centro, los valores en todas partes.

### 1.2. Bupa en el mundo

- Un crecimiento sólido

### 1.3. Bupa Europa y América Latina

- España
- Chile
- Polonia
- Estrategia de expansión selectiva

## 4. Sanitas al detalle

### 4.1. Sanitas Hospitales

### 4.2. Sanitas Seguros

### 4.3. Sanitas Mayores

### 4.4. Sanitas Dental

## 5. Sostenibilidad en Sanitas

La salud del mundo es la salud de todos  
Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

### 5.1. Ámbito económico

- Invertir en el futuro

## 2. Sanitas en España

### 2.1. Entorno

- Un contexto favorable con múltiples desafíos

### 2.2. Estructura organizativa

- Nuevos retos y nuevas responsabilidades

### 2.3. Estrategia

- Un crecimiento sano y sostenible

### 2.4. El proceso de transformación digital

- Ser lo que quiera el cliente

### 2.5. Buen gobierno corporativo

- Transparencia, claridad de funciones y control

### 2.6. Control y gestión de riesgos

- Un sistema más maduro y evolucionado

### 5.2. Ámbito social

- Apuesta por nuestros empleados, nuestros clientes y las comunidades en las que trabajamos
- El programa Sanitas Smile
- Promoción de la salud en empresas y en la ciudad
- Promoción de la salud en nuestras comunidades
- Promoción de la salud en la sociedad
- Fundación Sanitas

## 3. Sanitas en números

### 3.1. Resultados anuales

- Crecimiento sólido y clara apuesta por la salud digital

### 3.2. Gestión del talento

- El talento se apellida digital

### 3.3. El cliente

- Nuestra razón de ser

### 3.4. Médicos, proveedores y mediadores

- Garantía de calidad asistencial

### 3.5. El valor de la marca

- Un mensaje positivo de innovación y calidad

### 5.3 Dimensión medioambiental

- El reto de la protección del entorno
- Centros de mayores más sostenibles

### 5.4 Participación de los grupos de interés

- Un diálogo abierto y permanente

## Anexos

- Índice de Contenido GRI G4
- Informe de revisión independiente

# Un modelo de salud de récord



“En el otoño de 2016 la Fundación Sanitas organizó un encuentro ciclista en pleno centro de Madrid para batir el récord Guinness de Ciclo Indoor al aire libre. Fue una cita muy especial con una gente muy especial. Nos reunimos un montón de personas con capacidades diferentes para enseñar al mundo que juntos podemos hacer cosas grandes. Allí estaban los ciclistas Pedro Delgado y Juanjo Méndez, la nadadora Teresa Perales, la halterófila Loida Zabala, la taekwondista Eva Calvo...”

Estuvimos pedaleando durante una hora y batimos el récord del mundo: 1.200 personas unidas en el propósito común de demostrar que la diversidad nos enriquece y nos hace más fuertes para conseguir nuestros objetivos.

Ese encuentro fue para nosotros fuente de inspiración y de reafirmación para seguir creciendo como empresa. En Sanitas compartimos muchos de los valores y principios operativos que lo hicieron posible e intentamos aplicarlos a nuestro modelo de salud. Estos son los más importantes:

- **Ambición.** El reto del Guinness era complejo y ambicioso. En Sanitas, nuestra ambición de todos los años es crecer, porque el crecimiento nos permite crear empleo, reinvertir, hacer cada vez más cosas, mejorar nuestros servicios y seguir alimentando el círculo virtuoso que, en última instancia, hace posible nuestro

propósito de ayudar a que las personas puedan disfrutar de vidas más largas, más sanas y más felices. Y bien podemos decir que en 2016 lo conseguimos. En Sanitas generamos más de 500 puestos de trabajo, los ingresos crecieron un 6,3% y el beneficio de explotación aumentó un 41% -un 4,4% en términos homogéneos-. Estos sólidos resultados son fruto de la buena evolución de todas nuestras líneas de negocio, en especial de Sanitas Seguros y de Sanitas Hospitales. Nuestra vocación de crecimiento quedó también clara con la compra a principios de 2017 de cinco residencias en la Comunidad de Madrid del grupo Valdeluz, que completa la red de Sanitas Mayores. Y esa voluntad de seguir creciendo se apoya en un elevado nivel de solvencia. Nuestro ratio de cobertura de fondos propios sobre el capital de solvencia obligatorio ascendió en 2016 hasta un robusto 388,5%.

- **Coordinación.** El encuentro de Madrid nos exigió un gran esfuerzo para movilizar, organizar y sumar recursos. Nuestro modelo de negocio se orienta también a la coordinación de todas nuestras actividades, evitando en lo posible la fragmentación o los compartimentos estancos. En 2016, Sanitas Hospitales lanzó en Barcelona un modelo integrado de cuidado de la salud, lo que llamamos la Ciudad de la Salud, que conecta el renovado Hospital Sanitas CIMA con la red de centros de multiespecialidad Milenium, un centro de radiodiagnóstico y otro de consultas externas. Todo a mano, todo integrado. El espíritu de colaboración -dentro del grupo y en nuestras relaciones con todos nuestros grupos de interés- forma también parte de nuestra filosofía de trabajo: con la explosión del conocimiento y del desarrollo tecnológico, nadie tiene todas las respuestas y necesitamos de los demás para comprender la realidad y prestar un mejor servicio a nuestros clientes.
- **Transformación.** Con el récord de gente pedaleando quisimos transformar la visión de la discapacidad y lanzar al mundo un mensaje positivo de integración. En Sanitas gestionamos nuestra ambición transformadora apostando por un modelo de salud digital avanzada que nos permita hacer el tránsito desde una sanidad tradicional de consulta a una medicina participativa, personalizada y preventiva. En 2016 hicimos muchas cosas para progresar en esa dirección. Ahí está por ejemplo el lanzamiento de Blua, el primer seguro de salud completamente digital, que es algo así como nuestro ojito derecho en la aventura

de la digitalización. Los clientes de Blua, que son ya 72.000, tienen la posibilidad de realizar videoconsultas de urgencias pediátricas y de medicina general, así como de urgencias dentales en fines de semana. Además, la nueva versión de la app de Sanitas permite al cliente digitalizar de forma completa su relación con nosotros y con sus médicos. Y el tren no se para. En 2017 estamos desarrollando nuevos proyectos de transformación con un objetivo muy ambicioso: que a finales de 2018 el 25% de las consultas se hagan a través de canales digitales -voz, chat o vídeo-.

- **Cultura de equipo.** Hacer cosas juntos nos anima a seguir adelante. En Sanitas, procuramos cultivar un ambiente de trabajo, ilusión y cultura de equipo, y en 2016 pusimos en marcha el programa Fresh Working, que adapta la cultura interna a nuestros planes de transformación digital con proyectos como el plan de formación digital o la oficina sin papeles. El proyecto Smile, un programa de prevención de la salud que en 2016 contó con la participación de 4.047 inscritos, es también una forma de crear equipo. Asimismo, tomamos medidas para incorporar talento joven a nuestra compañía y para facilitar el teletrabajo. Como parte de nuestro compromiso de confianza mutua, también revisamos nuestro Código de Conducta y reforzamos nuestro propósito de hacer las cosas bien, que es una de nuestras señas de identidad, y de cuidar nuestras relaciones con los clientes, con los colaboradores, con los propios compañeros y con la sociedad en su conjunto.

- **Innovación.** No nos gusta la zona de confort. En Sanitas intentamos siempre renovarnos y hacer cosas diferentes. Decía Leonardo da Vinci que “no basta con el conocimiento ni con la voluntad, hay que hacer cosas, funcionen o no, siempre hay que hacer cosas“. En Sanitas participamos de ese espíritu de movimiento constante. En Seguros estamos permanentemente dándole vueltas a la cabeza para diseñar productos específicos adaptados a las necesidades de los clientes, como Más Vital que está centrado en la atención específica de las necesidades de los mayores de 60 años. La plataforma Sanihub, que es otro de nuestros lanzamientos digitales, es asimismo una propuesta innovadora porque ofrece a todo el mundo una amplia oferta de servicios y tratamientos médicos. Asimismo, la app de Sanitas Mayores da la posibilidad a nuestros clientes de tener acceso permanente a información sobre sus familiares en nuestras residencias.

- **Compromiso con la sociedad.** Nuestros objetivos de negocio son compatibles con el compromiso para una sociedad mejor y más sostenible. Ese compromiso, que nos revitaliza como empresa, lo canalizamos a través de la triple dimensión económica, social y medioambiental. Uno de nuestros proyectos más estimulantes tiene que ver precisamente con el récord Guinness de Ciclo Indoor: el apoyo al deporte inclusivo. Perseguimos un sueño: que los niños con discapacidad hagan deporte en la misma medida, con los mismos medios y el mismo acceso a profesores, instalaciones

y competiciones que los niños sin discapacidad. Nuestro apoyo a los atletas paralímpicos españoles, de los que somos proveedor médico, contribuyen a hacer visible la importancia del afán de superación en la vida. Haber podido compartir con ellos en 2016 los Juegos Paralímpicos de Río de Janeiro es una de esas experiencias que no se olvidan.

Estos son nuestros principios y nuestras realidades. Con ellos nos preparamos para un futuro difícil y complejo. La revolución tecnológica, la intensa competencia, el incremento de los costes médicos y la presión sobre los márgenes son factores que aportan incertidumbre en el corto y el medio plazo.

En este escenario de inestabilidad estamos seguros de que la transformación digital nos va a permitir llegar a más gente y ofrecer un servicio de salud y bienestar de mayor calidad en todas las etapas de la vida. Ese es nuestro objetivo y nuestra ilusión.

Y siempre en movimiento. Siempre pedaleando.



**Iñaki Ereño Iribarren**  
**Consejero delegado**

# Acerca de este informe

[G4-17] [G4-23]

## Alcance

- Alcance Geográfico: Este informe recoge el desempeño de Sanitas, es decir, de la actividad de Grupo Bupa en España (\*)

Sanitas está formada por las siguientes unidades de negocio:

- BIOL: 100% Sanitas Holding y 100% Grupo Bupa Sanitas
- Sanitas Seguros
- Sanitas Emisión
- Sanitas Hospitales, (PPPs) y Nuevos Servicios -Incluye Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela, Hospital Universitario Sanitas La Moraleja, Hospital Sanitas CIMA, Hospital Virgen del Mar, Centros médicos Milenium, Sanitas Diversificación, Clínica Londres, Hospital Universitario de Manises y Hospital Universitario de Torrejón-
- Sanitas Dental
- Mayores -anteriormente denominada Sanitas Residencial-

Alcance Temporal: 2014-2016.

Actividades: seguros, asistencia médica hospitalaria, dental, atención a mayores, servicios de salud y Fundación Sanitas.

Periodicidad de la emisión de este Informe: anual.

Fecha del Informe de RSC más reciente: 2015.

(\*) Adicionalmente, en el apartado 1.2 Bupa en el mundo (página 16) se incluyen datos de las diferentes áreas geográficas que conforman Grupo Bupa.

[Este reporte se ha elaborado de acuerdo con la opción de conformidad Esencial de la Guía G4 de GRI](#)

## Principios para la elaboración de este informe [G4-18]

Sanitas puso en marcha en 2014 un proceso de identificación y contraste de los contenidos -o aspectos materiales- que debe incluir en su Informe Anual. La conclusión del proceso es que, en líneas generales, la estrategia de la compañía coincide con la demanda de información de sus grupos de interés, y también con las tendencias que se observan a nivel global. La calidad del servicio y la relación con el cliente son los aspectos más relevantes. [G4-18]

**Materialidad.** Sanitas sigue las directrices de Global Reporting Initiative (GRI) para elaborar sus informes anuales o memorias de sostenibilidad. GRI es una asociación internacional que promueve el uso de criterios de sostenibilidad en la información que difunden las empresas y otras organizaciones, y para ello realiza periódicamente guías en las que se explica la información que se debe publicar y cómo hay que hacerlo.

El ejercicio de análisis e identificación de la materialidad que Sanitas inició en 2014 sigue las indicaciones de la Guía G4 de GRI. Esta versión recomienda identificar adecuadamente los aspectos materiales de la compañía, entendiendo por tales aquellos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, así como los que pueden influir notablemente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

El objetivo del proyecto es doble: implicar a nuestros grupos de interés en un proceso de diálogo para conocer de primera mano su percepción sobre los temas más relevantes en los que ha de enfocarse la compañía y priorizar los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno que han de ser tenidos en cuenta de manera primordial en el Informe Anual.

Para ello, el proceso se desarrolla en cuatro etapas sucesivas: la identificación de los temas relevantes, su priorización y análisis, su validación y finalmente la revisión de los resultados. [G4-18]

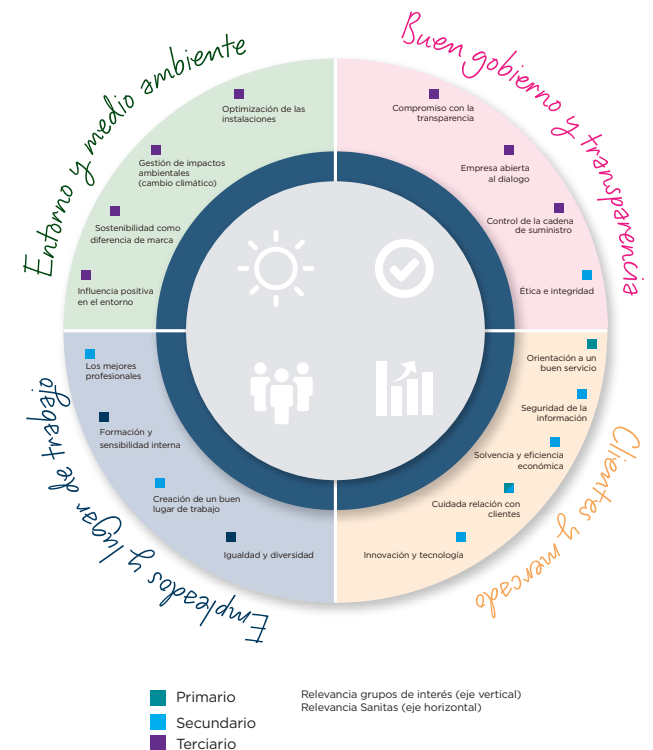
**La identificación.** El proceso de identificación de los aspectos materiales incluye el análisis de las tendencias globales en los sectores de salud y de seguros, que es donde principalmente opera Sanitas; la revisión de la estrategia de la compañía, y la elaboración de un listado de temas específicos para Sanitas que conjugue las prioridades de la compañía y los retos sectoriales. En este listado aparece una batería de 68 indicadores económicos, medioambientales, sociales, de buen gobierno y del lugar de trabajo.

**La priorización y el análisis.** Es la fase más importante del proyecto. Los distintos aspectos materiales considerados son sometidos a consulta interna, para conseguir la participación de la alta dirección de la compañía, y sobre todo externa, con el fin de conocer a fondo la valoración que hacen de ellos los grupos de interés. Del cruce de esa información y de la agrupación de los 68 indicadores en categorías más amplias surge la denominada matriz de materialidad, que resume

y refleja la percepción de la compañía y de sus grupos de interés sobre 17 aspectos materiales, englobados en cuatro bloques temáticos: entorno y medio ambiente, buen gobierno y transparencia, empleados y lugar de trabajo, y clientes y mercado. Todos ellos han recibido una alta valoración -al menos 3,5 puntos sobre 5-, y por tanto son considerados relevantes para Sanitas, pero a efectos de preferencia han sido englobados dentro de la matriz (ver gráfico adjunto) en tres tramos o cuadrantes: primario -máxima prioridad-, secundario -intermedia- y terciario -menor prioridad-.

### Contraste - Opinión

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





Como se observa en el gráfico, el bloque temático de clientes y mercado es el más relevante para los consultados, con la totalidad de sus aspectos concentrados en los tramos primario y secundario. En particular, la orientación a un buen servicio y la relación con los clientes son los aspectos prioritarios. Los temas relativos a buen gobierno y transparencia así como empleados y lugar de trabajo se sitúan en los cuadrantes secundario y terciario. Los aspectos vinculados a entorno y medio ambiente son considerados menos prioritarios y se ubican en su totalidad en el tramo terciario.

En el análisis desglosado en función de la procedencia de las opiniones, hay bastante sintonía entre lo que piensan la Dirección de la compañía y su grupos de interés -el nivel de consenso es de alrededor del 90%-. Sólo hay dos temas en los que se distancian en sus

valoraciones: la gestión de impactos ambientales -cambio climático- y la optimización de las instalaciones. En ambos casos, la Dirección de la compañía les asigna una relevancia mayor. [G4-18]

#### **La validación.**

Los resultados obtenidos fueron contrastados y validados de dos formas:

- Aprobación en el Comité de Dirección del nuevo enfoque del Informe Anual.
- Contraste con la información presente en estudios de carácter nacional e internacional sobre los aspectos materiales de los sectores representados por Sanitas. En general, tanto los temas más importantes del sector seguros -claridad de la información, control de riesgos, gobierno corporativo- como los del sector salud -calidad de servicio y trato a pacientes, acceso a la salud, personal cualificado- coinciden con los resultados del proceso.

**La revisión.** Finalmente, a partir de la publicación del presente Informe Anual, se realiza un proceso de revisión de los contenidos que continúa actualmente, que contará con la participación de los grupos de interés y de la Dirección de Sanitas, para garantizar que las futuras ediciones del mismo se alinean con las mejores prácticas internacionales de reporting corporativo. [G4-25] [G4-27]

**Participación de los grupos de interés.** La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en el Informe cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables. El taller de expertos identificó qué grupos de interés son los más relevantes para Sanitas. A cada uno de estos grupos de interés se le ha dedicado un apartado del Informe Anual -clientes, empleados, proveedores, médicos y profesionales sanitarios, sociedad-.

Las expectativas e intereses de cada uno de estos grupos fueron identificados por los responsables de Sanitas, a partir de su experiencia diaria en la comunicación con ellos, así como de los resultados de algunas de las iniciativas de comunicación específicas que Sanitas desarrolla, fundamentalmente encuestas de satisfacción con clientes y empleados, procesos de definición de objetivos de negocio con stakeholders, procesos de negociación con comunidades locales previos a la construcción o ampliación de instalaciones.

[G4-25]

**Contexto de sostenibilidad.** La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad.

Sanitas entiende la sostenibilidad como la capacidad de la organización para alinear su estrategia de negocio para anticipar los retos del futuro y responder a las inquietudes de todos sus stakeholders, anticipándose a los entornos que facilitarán las nuevas tecnologías a la vez que los retos que experimentará la sociedad en salud y medioambiente.

En el año 2008, Sanitas creó un Comité de Responsabilidad Social Corporativa, formado por directivos de las compañías del grupo y liderado por el Consejero delegado. El objetivo era asentar la RSC como una herramienta clave en la gestión de la compañía y la puesta en marcha y consolidación de una potente agenda de RSC que comprometiera el desarrollo de políticas e iniciativas responsables en todos los

departamentos y áreas de negocio de Sanitas. Ampliamente cubiertos los objetivos iniciales, desde 2012 la RSC en Sanitas está considerada como una iniciativa estratégica más de la compañía, que se revisa periódicamente de la misma manera que el resto de iniciativas estratégicas de negocio o corporativas. Sanitas cuenta con un equipo específico de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales para supervisar y guiar la agenda de RSC de la compañía, cuyos indicadores se centran en el impacto de las actividades de la empresa en la mejora de la salud de las personas, las medidas orientadas hacia la eficiencia del modelo de negocio y de la reducción de su impacto ambiental.

**Exhaustividad.** La cobertura de los indicadores y aspectos materiales y la definición del alcance de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre el Informe.

La definición del esquema de contenidos se realiza a través de la participación de los responsables de las principales áreas.

#### Persona de contacto

Para mayor información sobre la compañía o alguno de los aspectos recogidos en este Informe, visite: [corporativo.sanitas.es](http://corporativo.sanitas.es) o contacte con el Departamento de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales: [sostenibilidad@sanitas.es](mailto:sostenibilidad@sanitas.es)

#### Yolanda Erburu Arbizu

Directora ejecutiva de Comunicación, RSC y Fundación.  
C/Ribera del Loira, 52. 28042 Madrid.







1

Sanitas,  
parte del  
Grupo Bupa

# 1.1. Historia y propósito

*Beneficios para todos y a largo plazo.*

Sanitas forma parte de Bupa, un grupo internacional que proporciona servicios de seguros de salud, de asistencia sanitaria y dental y de atención a mayores, entre otras actividades. Una de las principales características del grupo es que no tiene accionistas, lo cual le permite reinvertir todos sus beneficios en sus propias actividades y garantizar un crecimiento sostenido a largo plazo.


Bupa, que tiene su sede principal en Londres, ha crecido significativamente en los últimos años y la expansión geográfica selectiva -sobre todo en América Latina y Asia- continúa siendo una de sus principales prioridades.

El grupo Bupa tiene 86.000 empleados y cuenta con 16,5 millones de clientes en el seguro de salud, 10,6 millones en la provisión médica y 33.100 en las residencias de mayores.

En 2016, el grupo elevó su participación accionarial en Bupa Chile hasta el 100% y también reforzó su presencia en la India. Asimismo, el año pasado Bupa adquirió Care Plus, una de las principales aseguradoras de salud de Brasil.

La naturaleza jurídica de Bupa es singular. El grupo se constituyó en 1947 en el Reino Unido como una compañía limitada por garantía, un estatus similar al de una mutua. Por tanto, no tiene accionistas, y al no pagar



A woman with long brown hair, wearing a teal long-sleeved shirt and a light-colored apron, is smiling and looking down at a tablet computer. She is in a kitchen setting, with a wooden cutting board in front of her containing several red tomatoes, a purple onion, and some green herbs. In the background, there is a stainless steel sink with a chrome faucet. The lighting is warm and focused on the woman and the food.

dividendos reinvierte sus beneficios en sus propias actividades. Esta característica le permite centrarse en el largo plazo y dedicar el rendimiento de sus negocios a crecer y a proporcionar un mejor servicio a sus clientes. En 2016, Bupa dedicó 310 millones de libras -alrededor de 380 millones de euros- a inversiones en adquisiciones, construcción y mejora de los centros médicos, equipamientos y desarrollo de la innovación y de la calidad asistencial. Sanitas, que fue fundada en 1954, se integró en el Grupo Bupa en 1989.

El propósito del grupo es ayudar a las personas a tener vidas más largas, sanas y felices, cuidando de su bienestar desde que nacen y crecen hasta la madurez, durante su vida familiar, y también cuando se hacen mayores y necesitan el apoyo de los demás. Este objetivo inspira nuestra forma de trabajar y nos empuja a centrar todos nuestros esfuerzos en el bienestar del cliente.

# Bupa: una estrategia común

## El cliente en el centro, los valores en todas partes.

Los clientes están en el centro de todo lo que hacemos en Bupa. Proporcionamos servicios de salud y bienestar para ayudar a la gente a vivir vidas más largas, sanas y felices. Para cumplir este propósito, disponemos de un modelo de negocio bien implantado, desarrollamos una estrategia de largo plazo y somos fieles a unos valores que nos inspiran todos los días.

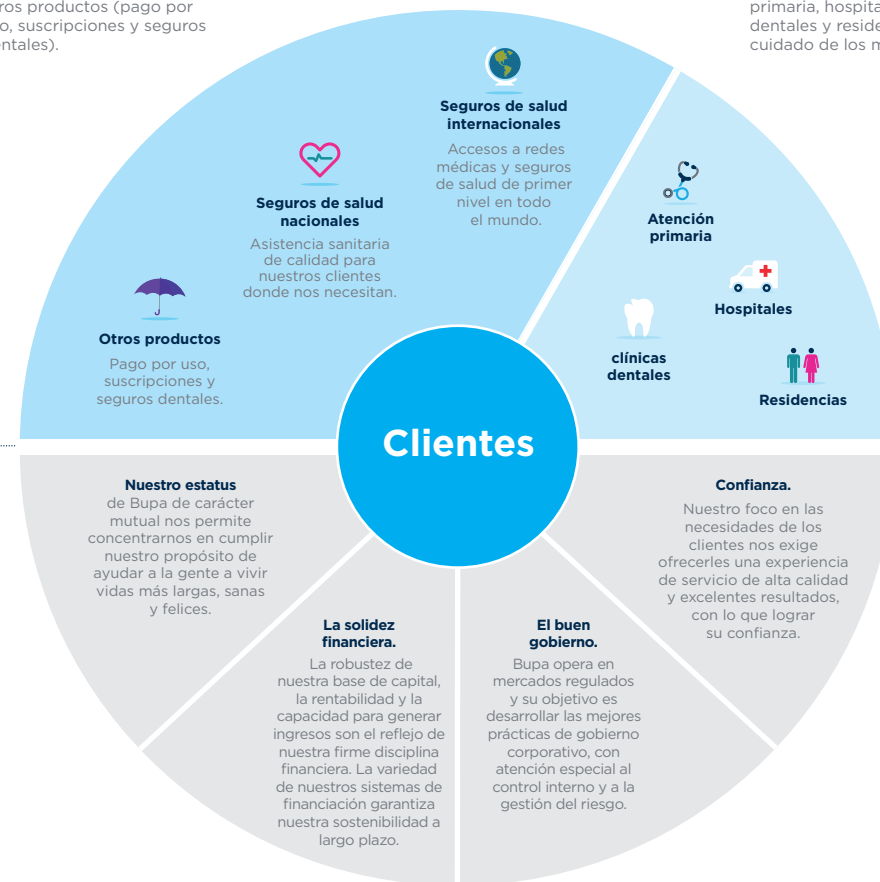
## Modelo de negocio: así creamos valor

Como compañía que no tiene accionistas, los beneficios de Bupa son reinvertidos en el propio negocio para mejorar el servicio a los clientes actuales y futuros. Este es nuestro modelo de creación de valor:

### Nuestros servicios

**Seguros:** Ofrecemos seguros de salud nacionales e internacionales, así como otros productos (pago por uso, suscripciones y seguros dentales).

**Provisión:** Proporcionamos servicios de salud y bienestar a través de centros de atención primaria, hospitales, clínicas dentales y residencias para el cuidado de los mayores.



### Nuestros pilares

### Nuestras prioridades

#### El cliente

Es siempre lo primero. La revolución digital nos obliga a elevar nuestros estándares en calidad, personalización, transparencia y rendición de cuentas.

#### Los empleados

Bupa emplea a 86.000 trabajadores en Europa, América, Asia, Oceanía y África.

#### Los colaboradores

Trabajamos con una amplia variedad de socios y proveedores.

#### La sociedad

Contribuimos a las economías locales y asumimos nuestras responsabilidades sociales y medioambientales.

# Nuestro marco estratégico

El Grupo Bupa, del que forma parte Sanitas, desarrolla su actividad en un marco estratégico cuyo objetivo es guiar a la compañía hacia una nueva fase de crecimiento en un entorno caracterizado por el proceso de transformación digital. A partir de nuestro propósito de ayudar a la gente a vivir vidas más largas, sanas y felices, el marco estratégico descansa sobre tres pilares básicos:



Nuestros pilares básicos se desarrollan a través de tres principios operativos

**Invertimos tanto en nuestros negocios actuales como en nuevos mercados.**

**Somos fuertes localmente y aprovechamos las ventajas de pertenecer a un grupo global.**

**Nos concentramos en conseguir los más altos niveles de calidad, eficiencia y seguridad.**

Para lograr estas prioridades y cumplir con nuestro propósito nos apoyamos en un conjunto de valores que nos inspiran en el día a día como compañía, nos guían para poder ofrecer al cliente una experiencia única y determinan nuestra relación con la sociedad. Esto es lo que somos y lo que queremos ser:

- **Apasionados.** Estamos llenos de energía e inspiración. Nos gusta lo que hacemos y por qué lo hacemos. Apreciamos a nuestros clientes.
- **Comprensivos.** Somos generosos y humanos. Tratamos a las personas con respeto y

amabilidad. Nos preocupamos de todo y cuidamos de todos.

- **Abiertos.** Buscamos nuevas ideas y diferentes puntos de vista. Compartimos sin reservas. Escuchamos y comprendemos de verdad. Aspiramos a la diversidad.
- **Auténticos.** Somos fieles a nosotros mismos. Actuamos con franqueza y honestidad. Decimos lo que pensamos y pensamos lo que decimos.
- **Responsables.** Cumplimos siempre. Nos involucramos. Hacemos realidad los proyectos.

- **Valientes.** Nos atrevemos a probar. Aceptamos la incertidumbre y asumimos los riesgos. Tenemos el coraje de enfrentarnos a la verdad.
- **Extraordinarios.** Es la suma de todos los anteriores.

Siendo apasionados, comprensivos, abiertos, auténticos, responsables y valientes somos capaces de ir más allá, de dar lo mejor de nosotros mismos, de convertir lo ordinario en extraordinario y de ofrecer resultados excepcionales.



# 1.2. Bupa en el mundo

## *Un crecimiento sólido*

Bupa emplea a 86.000 personas en todo el mundo, principalmente en Reino Unido, Australia, España, Hong Kong, Polonia, Nueva Zelanda, Chile, Brasil, China, Arabia Saudí, India y Estados Unidos. En 2016 tuvo unos ingresos de 11.000 millones de libras, un 4% más que en 2015. El beneficio subyacente fue de 700,7 millones de libras, un 10% más.

El negocio de Bupa se estructura en cuatro unidades de negocio: Australia y Nueva Zelanda, Reino Unido, Europa y América Latina y Mercados Internacionales. Las tres primeras registraron en 2016 un crecimiento

sólido de su rentabilidad. Mercados Internacionales acusó una caída del beneficio, como consecuencia de la salida de mercados no estratégicos. Estos son sus principales indicadores económicos:





2016



## Reino Unido

### Ingresos

**2.785,9**

millones de libras (-3%)

### Beneficio explotación

**194,9**

millones de libras (+7%)

### Clientes

**2,4** millones en seguros,

**1,2** millones en provisión médica,

**17.400**

en cuidado de los mayores

### Negocios

- Bupa UK Insurance
- Bupa Care Services
- Bupa Health Clinics
- Bupa Cromwell Hospital
- Oasis Dental Care



## Mercados Internacionales

### Ingresos

**1.427,8**

millones de libras (+1%)

### Beneficio explotación

**65,9**

millones de libras (-52%)

### Negocios

- Bupa Global
- Bupa Arabia
- Bupa Hong Kong

### Clientes

**7,2** millones en seguros

**700.000**

en provisión médica

- Quality HealthCare (Hong Kong)
- Max Bupa (India)
- Bupa Thailand

## Europa y América Latina

### Ingresos

**2.474,7**

millones de libras (+10%)

### Beneficio explotación

**165,6**

millones de libras (+63%)

### Clientes

**2,9** millones en seguros,

**6,7** millones en provisión médica,

**4.900**

en cuidado de los mayores

### Negocios

- Sanitas Seguros
- Sanitas Hospitales, PPPs y Nuevos Servicios
- Sanitas Dental
- Sanitas Mayores
- LUX MED (Polonia)
- Bupa Chile



## Australia y Nueva Zelanda

### Ingresos

**4.360,6**

millones de libras (+7%)

### Beneficio subyacente

**344,4**

millones de libras (+9%)

### Clientes

**4** millones en seguros

**1,9** millones en provisión médica

**10.800**

en cuidado de los mayores

### Negocios

- Bupa Health Insurance
- Bupa Health Services
- Bupa Aged Care Australia
- New Zealand Care Services

A efectos de presentación de este informe, las cifras y datos relativos al negocio de Bupa Care Homes (CFG) Plc. se incluyen bajo el apartado Reino Unido.



# 1.3. Bupa Europa y América Latina

Sanitas forma parte de Bupa Europa y América Latina -ELA, por sus siglas en inglés-, junto a Bupa Chile y LUX MED, de Polonia. ELA, que es una de las cuatro unidades de negocio del grupo, está dirigida por Iñaki Ereño, consejero delegado de Sanitas.

Los resultados en 2016 de Europa y América Latina revelan una dinámica positiva, con un sólido crecimiento de los ingresos y de los beneficios, pese a las dificultades existentes en algunos mercados.

La facturación se elevó hasta 2.474,7 millones de libras respecto a 2015, lo que representa un aumento del 10%. El beneficio de explotación fue de 165,6 millones de libras, un 63% por ciento más, si bien este incremento está sesgado al alza por las provisiones realizadas en 2015 en los negocios de colaboración pública-privada en España. En términos homogéneos -una vez depurados los ajustes-, la subida del beneficio fue también del 10%. La unidad de negocio de Europa y América Latina tiene 2,9 millones de clientes de seguros, 6,7 millones de provisión médica y 4.900 en las residencias de mayores. Esta fue su evolución en sus tres mercados:

- **España.** El área de Seguros progresó de forma sostenida, gracias en parte a los acuerdos de colaboración con BBVA y Santalucía. La estrategia digital se desarrolló con proyectos como Blua -el primer seguro de salud completamente digital en España- y la renovación de la app de Sanitas. En Sanitas Mayores la tasa de ocupación fue del 96% y la red de residencias se amplió con dos nuevas instalaciones en Madrid y en Valencia, así como con la adquisición, a principios de 2017, de cinco centros del grupo Valdeluz en Madrid. Sanitas Dental abrió cinco nuevos centros y adquirió nueve franquicias; además, lanzó un servicio de videoconsulta para situaciones de emergencia. En Sanitas Hospitales, la principal novedad fue la creación en Barcelona



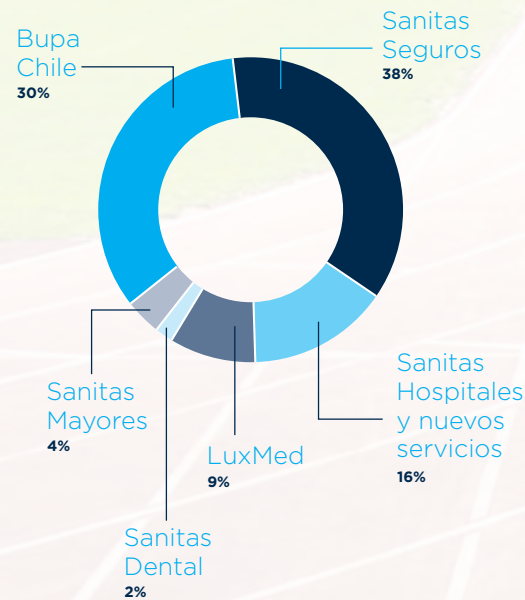
de un modelo de salud integrado que conecta el Hospital Sanitas CIMA con una red de centros de multiespecialidad. Por otra parte, los hospitales de Torrejón y Manises, que Sanitas gestiona en régimen de colaboración público-privada, cumplieron las previsiones de negocio y ofrecieron un servicio de alta calidad, a pesar de las dificultades del marco político. -Ver información detallada sobre la actividad de Sanitas en el capítulo 2-.

- **Chile.** A lo largo de 2016, Bupa incrementó su participación en Bupa Chile -que tiene también negocios en Perú- del 73% al 100%. El ejercicio se cerró con un notable crecimiento de sus ingresos, especialmente en los servicios hospitalarios y ambulatorios. También mejoró el rendimiento del negocio del sector Isapre -el sistema de previsión social alternativo a la sanidad pública en Chile-, pese a las incertidumbres legales sobre el incremento de las primas. El control sobre las reclamaciones y los costes hizo posible la rentabilidad del negocio en un entorno complicado. Por otro lado, Bupa Chile reforzó su área dental con la apertura de cuatro centros y el lanzamiento de una oferta de servicios adicionales. Durante el año se avanzó en la construcción de la Clínica Bupa

Santiago, con una capacidad inicial de 314 camas, que está previsto entre en funcionamiento en 2018.

- **Polonia.** LUX MED consiguió crecimientos significativos en sus ingresos, con un notable comportamiento de sus negocios de atención ambulatoria y hospitalaria. El área de consultas externas creció por la fuerte demanda del pago por servicio.

## Distribución de ingresos por líneas de negocio





## Estrategia de expansión selectiva

La estrategia de la unidad de mercado ELA está en línea con la renovada política de expansión geográfica selectiva que mantiene Bupa. América Latina es, junto a Asia, una de las prioridades dentro del proceso de crecimiento inorgánico del grupo, y ELA está atenta a cualquier oportunidad que surja en la región para participar en el proceso de consolidación del sector y complementar sus actuales negocios en Chile y Perú. Colombia -que reforzaría el eje andino-, es un mercado de interés preferente.

Además, para cumplir sus objetivos estratégicos de crecimiento sólido y sostenible, ELA tiene como prioridad la mejora del servicio, con el fin de satisfacer tanto las crecientes exigencias de calidad de los clientes como las demandas de los reguladores, y en 2016 reforzó su política de riesgo y cumplimiento.

A hiker with a backpack is seen from behind, standing on a rocky peak overlooking the ocean at sunset. The sky is a mix of blue and orange, and the water is visible in the distance. The hiker is wearing a blue and white patterned shirt and light-colored pants.

# 2

## Sanitas en España

# 2.1. Entorno

## *Un contexto favorable con múltiples desafíos*

La situación política y económica de España evolucionó favorablemente en 2016. Esta mejora del contexto en el que se desarrolla el negocio del seguro de salud tuvo un reflejo positivo en sus cifras de actividad, cuyo ritmo de crecimiento en ingresos rondó el 4,4%, el más alto desde el comienzo de la crisis económica y financiera. Sin embargo, el sector se enfrenta a múltiples desafíos, como la intensa competencia y el aumento de los costes médicos, que amenazan su rentabilidad.

La economía española creció en 2016 un 3,2%, una de las tasas más altas de Europa, y confirmó el vigor de la recuperación económica iniciada en 2014. El ritmo de crecimiento, que igualó al de 2015, fue superior a lo esperado, tanto por la robustez del consumo privado (aumento del 3,2%) y de la inversión en bienes de equipo (5,0%) como por el dinamismo del sector exterior, que aportó cinco décimas porcentuales al crecimiento.

El impulso de la actividad económica permitió crear 414.000 empleos, con

lo que la tasa de paro cayó más de dos puntos porcentuales, hasta el 18,6% de la población activa. La evolución del déficit de las Administraciones Públicas fue también positiva, al cerrar el ejercicio en un 4,3% del PIB, ocho décimas menos que en 2015 y tres décimas por debajo del objetivo marcado por la Comisión Europea.

El empuje de la economía en 2016 estuvo en parte relacionado con la disminución de la inestabilidad política. La investidura del presidente del Gobierno, tras diez meses



en funciones, generó en el último trimestre del ejercicio una fuerte mejoría del clima de confianza del consumidor y desbloqueó decisiones de gasto e inversión.

También influyó positivamente la buena evolución de los indicadores de la economía mundial, tanto de los países emergentes como de los avanzados, con el consiguiente impacto beneficioso en las exportaciones españolas. En el área del euro, en especial, el consumo privado se convirtió en el motor de la recuperación, a pesar de la subida del precio del crudo y del contexto de elevada incertidumbre asociado al abandono de la Unión Europea por parte del Reino Unido.

Para 2017, las expectativas son también favorables, y se espera que en términos de producción la economía española recupere a lo largo del ejercicio el mismo nivel que tenía antes de la crisis económica y financiera. Aunque se prevé una cierta desaceleración del impulso del crecimiento, especialmente en la segunda parte del año, el tono expansivo de las exportaciones y el buen comportamiento del consumo privado hacen pensar que el PIB seguirá aumentando a un ritmo próximo al 3%.

Al cierre de este informe, el Gobierno había corregido al alza sus previsiones macroeconómicas y estimaba para 2017 un crecimiento de la economía del 2,7%, una reducción del déficit público de 1,2 puntos, hasta el 3,1% del PIB, y una caída de dos puntos de la tasa de paro, hasta el 16,6%.

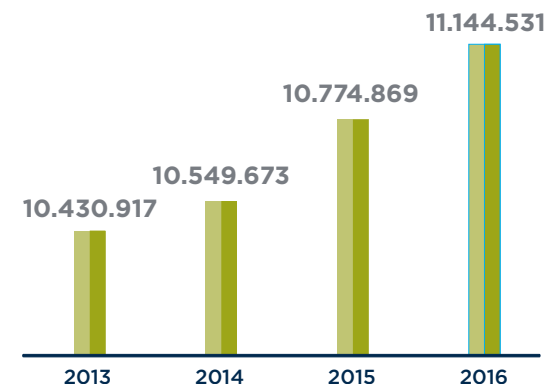
## Seguros: recuperación del sector

En este marco de mejora general de la situación política y económica, el seguro de salud dio muestras de cierta recuperación en 2016, si bien el ritmo de crecimiento de las cifras de negocio está todavía lejos de los de los años anteriores a la crisis. Persisten además importantes desafíos derivados de la intensa competencia en el precio de las pólizas, los cambios en el comportamiento de los clientes (que están más informados y son más exigentes) y la demanda de digitalización.

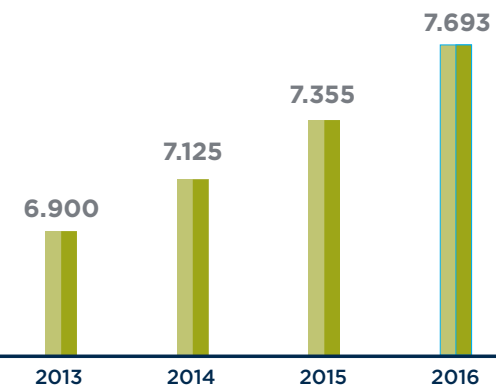
El crecimiento de los ingresos del sector del seguro de salud en 2016 fue del 4,6% (algo superior al de 2015 y por debajo de la tendencia de la serie histórica reciente), con un volumen de primas imputadas de 7.693 millones de euros, según datos de la asociación Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones (ICEA).

El número de clientes asegurados en el sector salud creció algo menos, un 3,4%, hasta los 11,1 millones de personas. La evolución de la ratio entre prestaciones pagadas y volumen de primas imputadas mejoró ligeramente y se situó en el 76,7%, 1,5 puntos porcentuales menos que en 2015.

### Número de Asegurados



### Volumen de Primas Imputadas



\* Millones de €

Evolución N° Asegurados Sector Salud y Volumen de Primas. 2013-2016. Fuente: ICEA












En este contexto, los ingresos de Sanitas Seguros por primas de asistencia sanitaria subieron en 2016 un 4,9%, hasta 1.083 millones de euros y su cuota de mercado se situó en 15,87% en términos totales, contando Concesiones y Administraciones

Públicas, o el 20,9% sin contar Administraciones Públicas (cabe recordar que Sanitas no opera en el sistema MUFACE), con un leve incremento respecto a 2015, según ICEA.



## Mercado salud 2016 final

(Volumen de primas en asistencia sanitaria)\*

	27,7%	 (+0,31pp)
	20,9%	 (+0,03pp)
	9,6%	 (-0,07pp)
	6,1%	 (+0,24pp)
	4,5%	 (+0,04pp)
Otros	31,2%	 (-0,55pp)

\* Fuente: ICEA 2016. Volumen de primas imputadas en asistencia sanitaria sin AAPP.

## Perspectivas del seguro de salud

Para el ejercicio de 2017 se espera que el mercado del seguro de salud mantenga la tónica de moderada recuperación del año pasado. En el primer trimestre del año, el crecimiento estimado de las primas fue del 4,5%, según los datos de ICEA.

Es previsible sin embargo que en 2017 se mantenga la presión a la baja sobre el precio de las pólizas, como consecuencia de la intensa competencia (estimulada en parte con la entrada de nuevos actores) y de la creciente tendencia a la colectivización de los clientes. El volumen de primas de los seguros colectivos, que tienen márgenes más ajustados, creció un 6,7% en 2016, frente al 3,3% de los seguros individuales, y representa ya más del 31,4% del total en número de asegurados.

Esos factores, unidos al aumento del coste médico unitario, que sigue creciendo de forma sostenida por encima de la inflación (en los últimos diez años el aumento ha superado en dos puntos de media al Índice de Precios de Consumo), constituyen un riesgo para la rentabilidad del sector.

## Hospitales: concentración en el sector hospitalario

El sector hospitalario privado, que mueve anualmente más de 10.000 millones de euros, intensificó en 2016 la tendencia iniciada hace algunos años de concentración en grupos empresariales cada vez más potentes. La operación más relevante fue la integración de Quirónsalud (que en 2014 ya se había fusionado con IDC Salud) en la compañía alemana Helios (del grupo Fresenius), lo que permitió crear el primer operador europeo y uno de los más importantes a nivel mundial.

El proceso de la concentración del sector sigue la tendencia del mercado europeo, donde los grupos hospitalarios son mucho más grandes que en España, y es consecuencia de la necesidad de obtener sinergias, tanto en ingresos como en costes. Asimismo, la evolución del sector hacia una oferta de servicios más compleja obliga a realizar fuertes inversiones en tecnología y en equipos humanos de alta cualificación, lo cual está más al alcance de grupos fuertes que de clínicas individuales.

A pesar de que el sector de la sanidad privada tiende a la concentración, se trata





de un mercado que todavía presenta un cierto grado de atomización, ya que los cinco primeros grupos solo suponen el 30% del sector, según la Fundación IDIS (Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad).

El sector hospitalario privado ofrece a los ciudadanos asistencia sanitaria en un total de 452 hospitales en España, que representan el 57% del total de los centros de nuestro país, según datos de IDIS. El número de camas se eleva a 51.591, es decir, el 33% del total.

## Mayores: leve crecimiento en el mercado de residencias

El mercado de residencias para mayores creció ligeramente en los dos últimos años, con un aumento de la facturación de alrededor del 1% anual, según el Observatorio Sectorial DBK. Tras un período marcado por la reducción de la demanda privada y por el ajuste del gasto público, el sector ha empezado a dar señales de recuperación, al calor de la favorable evolución de la economía, y se observan leves aumentos en la facturación y en el número de centros y de camas. También se aprecia una cierta mejoría de la rentabilidad, como consecuencia de los programas de contención de costes implantados por los principales operadores.

En ese escenario de suave reactivación, el ejercicio de 2016 se caracterizó por la abundancia de movimientos corporativos y operaciones de compraventa de residencias, que culminaron a principios de 2017 con la adquisición por parte de

Sanitas de cinco centros de Valdeluz en Madrid. El creciente interés de fondos de inversión y grupos internacionales por el mercado español alimentó esta tendencia, que supone el inicio de un proceso de consolidación de un mercado que está muy fragmentado: los diez principales grupos del sector representan menos del 25% de su valor. Se espera que el proceso de concentración continúe en los próximos años.

El mercado de residencias de mayores facturó en 2016 más de 4.100 millones de euros, según estimaciones de DBK. El número de plazas se elevó a alrededor de 375.000, de las cuales el 75% son privadas.

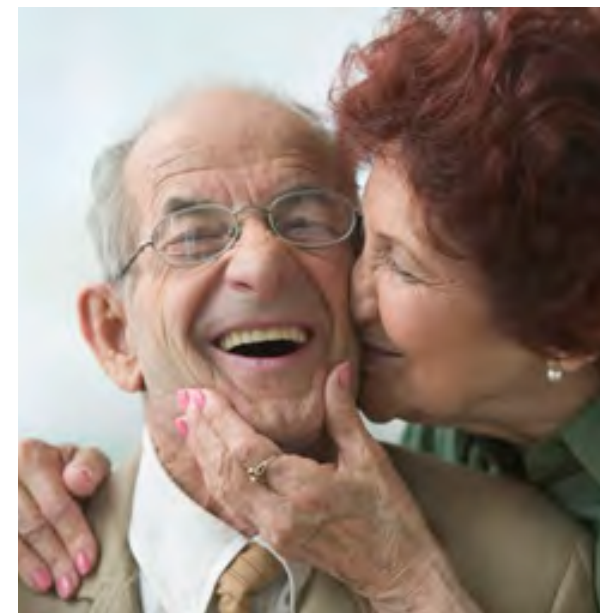
## Dental: expansión más moderada en clínicas

El mercado dental siguió creciendo en 2016 a un ritmo de dos dígitos, aunque a un ritmo algo más moderado que en años precedentes. Se estima que el número de asegurados aumentó un 14%, mientras los ingresos lo hicieron un 12%, hasta 240 millones de euros. En los cinco ejercicios anteriores el volumen de primas había aumentado casi un 15% de media anual, según datos de ICEA.

El crecimiento del sector está relacionado con la mejora de la economía, que permite a los clientes pagar tratamientos más caros, incluyendo los que se realizan por razones estéticas. Sin embargo, el nivel de competencia en el sector es muy elevado, como lo demuestra el incremento de la inversión

publicitaria, el lanzamiento de promociones para atraer o retener clientes y la irrupción de competidores de bajo coste. Todo ello presiona a la baja los precios.

El mercado dental continúa estando muy atomizado (entre el 85% y el 90% de la facturación corresponde a dentistas independientes según ICEA 2016), si bien los últimos movimientos corporativos, protagonizados por fondos de capital riesgo, tienden a modificar esa situación. No obstante, la aparición en 2016 de algunos casos de presunto fraude fiscal protagonizados por clínicas dentales puede ralentizar esta tendencia. En este contexto, Sanitas orienta sus esfuerzos a consolidar la calidad y aumentar la cantidad de los servicios que ofrece, así como a reforzar su imagen de marca.



## 2.2. Estructura organizativa

### *Nuevos retos y nuevas responsabilidades*

La estructura directiva de Sanitas se renovó en 2016 tras los cambios introducidos en el modelo operativo del Grupo Bupa, que redujo de cinco a cuatro sus unidades de negocio. Como consecuencia de ello, Sanitas pasó a asumir nuevas responsabilidades, al encabezar la unidad de mercado Europa y América Latina (ELA, por sus siglas en inglés), en la que también se integran Bupa Chile y LUX MED, de Polonia.

La composición del equipo directivo de Europa y América Latina mantuvo las líneas maestras de anteriores ejercicios, si bien se registraron algunos cambios en la distribución de responsabilidades ejecutivas para consolidar la organización y aportar ideas nuevas en determinados ámbitos, de acuerdo con los proyectos de desarrollo del grupo. En especial se reforzaron las áreas de capital humano, riesgo y cumplimiento y transformación digital.

Las principales novedades fueron los nombramientos de Mónica Paramés como nueva consejera de Sanitas Seguros y de

Miriam Blázquez como directora ejecutiva de Riesgos y Cumplimiento, así como la incorporación de Ana Vásquez, nueva directora general de Personas, y de Juan de Dios García, que desde principios de 2017 ocupa el puesto de Chief Information Officer (CIO) de la compañía. Gabriela Pueyo, que era directora general de Sanitas Dental, pasó a desempeñar nuevas responsabilidades en la estructura directiva del Grupo Bupa, de cuyo Comité Ejecutivo forma parte como Chief Strategy Officer. Patxi Amutio sustituye a Gabriela Pueyo como Director General de Sanitas Dental.



# Comité de dirección de Bupa Europa y América Latina



**Iñaki Ereño**  
Consejero delegado

Forma parte del Comité Ejecutivo de Bupa, el grupo internacional matriz de Sanitas, como consejero delegado de Europa y América Latina. Fue nombrado primer ejecutivo de Sanitas en 2008. Anteriormente, ocupó el cargo de director general de Clientes y Marketing de Sanitas. Antes de su incorporación a la compañía fue director de Servicios de Marketing de TPI (Grupo Telefónica), presidente y fundador de Netels.com y director de Marketing de Clientes de Continente (actualmente Carrefour).



**Patxi Amutio**  
Director General de Sanitas Dental

Nombrado en dicho puesto el 1 de julio de 2017, reportando directamente a Iñaki Ereño. Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y PDD por el IESE. Se incorporó a Sanitas hace 17 años y desde entonces ha desempeñado diferentes cargos. Su trayectoria profesional comenzó en Sanitas Residencial como delegado de la Zona Centro. Posteriormente, y durante 11 años, fue director de Desarrollo y Mercados también en Sanitas Residencial.



**Miriam Blázquez**  
Directora eEjecutiva de Riesgos y Cumplimiento

Nombrada en 2016, se incorporó a Sanitas en 2014, procedente de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, el supervisor del sector, donde era subdirectora general de Solvencia. También ha formado parte de distintos comités la European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA), autoridad europea de supervisión, y del Consejo de Administración de Agroseguro.



**Jesús Bonilla**  
Director general de Sanitas Hospitales, PPPs y nuevos servicios

Nombrado a finales de 2013, ocupaba hasta ese momento el puesto de director general de la unidad de Sanitas Dental, que dirigía desde 2011, y fue el impulsor del lanzamiento del Plan de Expansión Dental 2010-2014. Se incorporó a Sanitas en 2009 como director de Control de Gestión en la dirección de Finanzas. Antes desempeñó distintas responsabilidades en la Bilbao Bizkaia Kutxa, Euskaltel, Telefónica Publicidad e Información y Yell Publicidad.



**Domènec Crosas**  
Director general de Sanitas Mayores

Ocupa el cargo desde 2002, cuando Sanitas se hizo con la totalidad de las acciones de Gers, de la que ya era consejero delegado, y que fue el antecedente de Sanitas Mayores. Con anterioridad desarrolló su carrera profesional en el sector de gran consumo, trabajando en diversos proyectos en más de quince países en Europa, Asia y América. Fue presidente de Aeste, la patronal del sector residencial, durante tres años, y actualmente es vocal de la misma.



**Juan de Dios García**  
Chief Information Officer

Ocupa el puesto desde 2017. Tiene una amplia experiencia en el desarrollo de proyectos de comercio electrónico y de tecnología de vanguardia, especialmente en el sector turístico. Trabajó en Barceló y en Hotelbeds, y fue cofundador de XClae Consulting. También ha sido CIO en Unidad Editorial, donde lideró el proceso de transformación digital del grupo. Cursó diferentes programas en IESE Business School e Insead.



**Yolanda Erburu**  
Directora ejecutiva de Comunicación y RSC • Directora General de la Fundación Sanitas

Se incorporó a Sanitas en 2003. Hasta junio de 2014 fue presidenta de la Junta Directiva de Forética, asociación de referencia en Responsabilidad Social Empresarial. Con anterioridad trabajó en Xfera y France Telecom Spain-Uni2. Es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra y máster en Comercio Internacional por la Universidad Pública de Navarra.



**David Gracia**  
Director ejecutivo de Marketing y Transformación Digital

Nombrado en marzo de 2015, tiene una larga trayectoria y experiencia en los ámbitos de marketing digital e innovación. Antes de su incorporación a Sanitas, fue director de Marketing Digital del Grupo BBVA, y lideraba diversas iniciativas de transformación digital para España, México y el resto de América Latina. Antes de su etapa en la entidad financiera, trabajó como director de Marketing Digital y Desarrollo de Negocio en el Grupo eBay.

# Comité de dirección de Bupa Europa y América Latina



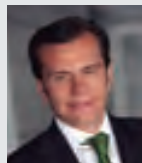
**Carlos Jaureguizar**  
Director general de Finanzas  
y Estrategia

Ocupa el puesto desde octubre de 2014. Desde su anterior posición como director ejecutivo de Estrategia y Adquisiciones, lideró la adquisición del grupo chileno Cruz Blanca Salud, ahora Bupa Chile. Comenzó su carrera en Sanitas en 2006 y previamente trabajó para compañías como Accenture o Credit Suisse First Boston.



**Mónica Paramés**  
Secretaría general general  
de Sanitas seguros

Nombrada en septiembre de 2016 como nueva consejera de Sanitas Seguros, sus áreas de competencia abarcan los departamentos de Legal, Reclamaciones, Compras e Inmuebles. También es presidenta de la Fundación Sanitas. Anteriormente era directora general de Personas y secretaria general de Sanitas, compañía a la que se incorporó en 2000 como directora del Departamento Legal. Con anterioridad trabajó en el grupo Principal y en la cadena de emisoras Rato.



**Iñaki Peralta**  
Director general de Sanitas Seguros

Fue nombrado a finales de 2013. Hasta esa fecha había sido director general de Sanitas Hospitales, cargo al que accedió en 2008. Con anterioridad había sido, entre 2006 y 2008, director territorial de Sanitas Seguros en el Noreste, que incluye Cataluña, Aragón, La Rioja y Soria, y desde 1997 hasta 2006 había desempeñado diversos puestos directivos en Sanitas Mayores, la unidad de negocio de servicios para mayores.



**Anna Rulkiewicz**  
Directora general de Luxmed

Graduada por la Universidad Nicolaus Copernicus en Toruń y por la Universidad de Hamburgo. Desde 2007, ha sido Presidenta del Consejo de Administración del Grupo LUX MED. En 2016 fue nombrada por el Ministerio de Salud para el Consejo de Salud Pública. En julio de 2016 fue nombrada Vicepresidenta de la Asociación de Empleadores de Polonia. Entre 2013-2017 Anna Rulkiewicz es miembro del Consejo de Supervisión de Bank Handlowy SA (Citi Handlowy).



**José Francisco Tomás**  
Director ejecutivo médico

Fue nombrado a comienzos de 2014. Antes de su incorporación a la compañía, ocupaba desde 2010 la dirección médica del Hospital MD Anderson en Madrid, que compatibilizaba con el puesto de profesor adjunto en la división de Cancer Medicine del departamento de Linfoma y Mieloma de la Universidad de Texas (EEUU). Desde 2014, es responsable también del programa de atención a personas con demencia en España y Latinoamérica.



**Andrés Varas**  
Gerente general de Bupa Chile

Se incorporó a Cruz Blanca Salud (ahora Bupa Chile) en 2009. Con anterioridad trabajó en la gerencia de negocios del área de infraestructura y capital riesgo del grupo Penta. Es ingeniero comercial y magíster en Economía por la Pontificia Universidad Católica de Chile y máster en Finanzas por la London Business School.



**Ana Vásquez**  
Directora general de Personas

Ocupa el puesto desde septiembre de 2016. Cuenta con una amplia experiencia internacional en materia de Recursos Humanos y es especialista en la integración de herramientas digitales en los procesos de cambio cultural y desarrollo de competencias. Anteriormente fue líder global de Recursos Humanos de la división de ingeniería de EMC2 y desempeñó distintas responsabilidades en Starbucks y Ecopetrol. Hasta marzo de 2017 fue vicepresidenta de la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras.



## 2.3. Estrategia

### *Un crecimiento sano y sostenible*

El objetivo central de Sanitas es mantener un crecimiento sano y sostenible en el tiempo, y a esa finalidad se subordinan todas sus decisiones estratégicas. El foco en el cliente, la apuesta por la transformación digital, el cuidado de nuestros empleados y la expansión selectiva son algunas de las herramientas que forman parte de nuestra estrategia de negocio, con el propósito último de ayudar a la gente a vivir vidas más largas, sanas y felices.

La estrategia de Sanitas está perfectamente alineada con el marco estratégico del Grupo Bupa, del que forma parte, y su desarrollo tiene en cuenta también las características de su actividad en el mercado español. Con esta doble guía, la estrategia de Sanitas gira en torno a varios ejes:

- **El cliente.** Es nuestra razón de ser. Queremos inspirarle confianza para que Sanitas sea su compañía de referencia en salud y bienestar. Por eso nos concentramos en conseguir los más

altos niveles de calidad, personalización, eficiencia y seguridad en todas nuestras unidades de negocio.

- **Nuestra gente.** Aspiramos a que los empleados de Sanitas estén encantados de trabajar con nosotros. Para ello, les ofrecemos las mejores condiciones profesionales, procuramos que tengan hábitos saludables y les damos la oportunidad de influir positivamente en la salud de los clientes, en sus comunidades y en la sociedad en general.



- **Crecimiento fuerte y sostenible.** Necesitamos ser rentables a largo plazo para asegurar el flujo de inversión que nos permita atender las demandas de nuestros clientes presentes y futuros. Eso se consigue calibrando bien las oportunidades de crecimiento y huyendo de eventuales guerras de precios que de prolongarse amenazan con socavar la sostenibilidad de la industria.
- **La digitalización y la mejora continua.** El proceso de transformación digital es una

apuesta fundamental para mejorar la relación con el cliente, satisfacer sus demandas y aumentar la eficiencia. Con esa intención lanzamos nuevos productos y servicios completamente digitales. También usamos el Big Data como herramienta principal de análisis en la toma de decisiones.

- **La coordinación.** Nos esforzamos por maximizar el valor a través de la coordinación asistencial en todas nuestras unidades de negocio, eliminando los compartimentos

estancos, con el fin de ofrecer al cliente un servicio excelente. La coordinación entre diferentes especialistas, equipos y centros de salud evita la duplicación de esfuerzos y mejora las prestaciones.

- **Los negocios adyacentes.** El crecimiento de la organización se orienta hacia los negocios ya existentes o contiguos (geográfica y conceptualmente) a los ya existentes, como en el caso de los centros dentales o las plataformas de bienes y servicios a través de Internet.

# 2.4. El proceso de transformación digital

## *La mejor experiencia de cliente*

La transformación digital es uno de los ejes de la estrategia de Sanitas. No es, sin embargo, un objetivo en sí mismo, sino un instrumento facilitador para mejorar la experiencia del cliente y atender sus necesidades. El propósito que nos mueve a la hora de desarrollar el proceso de cambio digital es ofrecer la mejor experiencia de cliente para asegurar la diferenciación y expandir nuestro negocio.

El foco en las necesidades del cliente se realiza a través de tres fases:

- **Escucha.** El proceso de escucha tiene un doble enfoque: cuantitativo -mediante las encuestas de Net Promoter Score, o NPS, que evalúan el grado de satisfacción del cliente en función de índices de recomendación- y cualitativo (profundización en el conocimiento de las opiniones de promotores y detractores-).
- **Actuación.** Fomentamos un modelo de trabajo basado en proyectos, lo que nos permite integrar las actividades de las distintas unidades de negocio y romper los compartimentos estancos dentro de la compañía.
- **Medición.** A través de la evolución del índice NPS se mide el impacto en el cliente de nuestras decisiones en el ámbito digital.



Sobre la base de este esquema de trabajo, la acción digital de Sanitas tiene algunas características específicas. Uno de los ejes principales de la estrategia de foco en el cliente es la orientación hacia la movilidad. El uso masivo de los teléfonos móviles inteligentes está cambiando el modelo de relación con el cliente, cuya experiencia se fragmenta en momentos muy cortos y muy frecuentes (los denominados micromomentos) que exigen una respuesta inmediata. En Sanitas intentamos ofrecer soluciones sencillas (en las que se elimina lo superfluo y se sigue la máxima del “menos es más”) para dar satisfacción a estas demandas. Nuestros procesos de escucha, actuación y medición también están estructurados sobre la base de los micromomentos.

Al mismo tiempo, los proyectos que se desarrollan en el área digital requieren una ejecución muy ágil. En Sanitas nos obligamos a desarrollar cualquier solución digital en solo tres meses, porque creemos que ese es el plazo que nos viene marcado por la velocidad de transformación del entorno.

Asimismo, tenemos muy claro que donde se materializa el cambio digital es en los negocios. La chispa del éxito salta cuando somos capaces de combinar el conocimiento digital con el conocimiento del negocio. Este concepto nos permite involucrar transversalmente a toda la organización, rompiendo los compartimentos entre áreas de manera natural, y nos conecta con el necesario cambio de cultura hacia una forma de pensar diferente.

Otro de los principios que inspira nuestra estrategia es que la digitalización no viene a sustituir el componente humano, sino a mejorarlo. En el caso de la relación entre el médico y el paciente, que es una de las líneas centrales de nuestra actividad, la digitalización supone una evolución positiva del vínculo entre ambos que facilita la prestación del servicio.

Desde el punto de vista de la inversión, en Sanitas creemos que la transformación digital debe ser un proceso de suma cero. En algunos ámbitos, la digitalización permite ahorros -mayor eficiencia, simplificación y rapidez de trámites- y son esos ahorros lo que han de invertirse en la tecnología y los recursos necesarios para impulsar el proceso de transformación.

## Los proyectos

Los proyectos digitales presentes y futuros de Sanitas se clasifican de la siguiente manera:

- **Soluciones digitales.** Incluye las aplicaciones móviles para clientes -apps de Sanitas y de Mayores, ambas en funcionamiento-, para empleados (que se ha puesto en marcha a lo largo de 2017) y para médicos (también prevista para 2017), así como el programa para digitalizar el equipo comercial.
- **Productos digitales** para la asistencia sanitaria (Blua, el primer seguro de salud completamente digitalizado), la prevención de la salud (app del programa Smile, cuyo lanzamiento se producirá en breve) y las

enfermedades crónicas (un proyecto de salud conectada que permitirá telemonitorizar a los pacientes con dispositivos wearables). Incluye la plataforma Sanihub, que ofrece servicios de salud tanto a los asegurados de Sanitas como a los que no lo son.

- **Uso del Big Data.** Trabajamos en la creación de un data lake -método para almacenar datos en un único repositorio- que nos permita agregar eficientemente la información de la que disponemos y elaborar modelos de predicción.
- **Optimización de ventas digitales.** Invertimos en procesos para facilitar la venta de nuestros productos a través de Internet.





## 2.5. Buen gobierno corporativo

### *Transparencia, claridad de funciones y control*

Nuestro sistema de gobierno consta de una estructura organizativa transparente, con una clara distribución y separación de funciones y un sistema eficiente de transmisión de información. Todo ello garantiza una gestión sana y prudente de la actividad y mecanismos eficaces de control interno, bajo la dirección del Consejo de administración.

La estructura de gobierno de Sanitas está diseñada para permitir al Consejo de Administración dirigir e implementar un sistema de control interno que favorezca identificar, evaluar, gestionar y reportar el riesgo de la entidad y asegurar una gestión sana y prudente de la misma. Asimismo, Sanitas incorpora a su sistema de gobierno corporativo los mecanismos y procedimientos necesarios para prevenir, identificar y tratar de resolver las situaciones de conflicto de competencia y de interés, ya sea puntual, estructural o permanente.

### **El Consejo de administración**

El Consejo de administración de Sanitas Seguros es el último responsable del sistema de gobierno y establece el sistema de control interno y de gestión de riesgos. Es el órgano encargado de aprobar todas las decisiones relevantes de la compañía, en particular la estrategia general, sus políticas, el plan de negocio y los proyectos significativos, además de supervisar su evolución y resultados.



El Consejo de administración de Sanitas Seguros es nombrado por la Junta general de accionistas. Es responsable de la dirección y supervisión de la compañía y se compromete a cumplir unos estándares elevados en materia de gobierno corporativo. Tanto los miembros del Consejo como de los comités que de él dependen cuentan con recursos internos y externos suficientes para cumplir sus obligaciones.

Los miembros del Consejo y las personas que ejercen funciones de alta dirección deben reunir las estrictas condiciones de honorabilidad, cualificación y experiencia exigidas en la legislación de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

El Presidente del Consejo de administración es una persona distinta del consejero delegado, en línea con las recomendaciones internacionales de buen gobierno, que aconsejan separar ambas funciones. El Consejo de Administración delega la responsabilidad de las operaciones ordinarias en el consejero delegado, a fin de asegurar la flexibilidad necesaria en el día a día del negocio.

El Consejo está obligado a proteger los activos, la reputación y la sostenibilidad de la compañía. Para ello se ayuda de las funciones de auditoría interna, riesgos y cumplimiento y actuarial, que se rigen por los principios establecidos en Solvencia II.

## La estructura del Consejo

El Consejo de administración de Sanitas Seguros está compuesto por siete miembros: tres consejeros no ejecutivos (uno de los cuales ocupa la presidencia) y cuatro consejeros ejecutivos (entre los que se encuentra el consejero delegado). El Consejo se reúne como mínimo cuatro veces al año. En las actas de todas sus reuniones, así como de los comités que de él dependen, se registran y reflejan los debates mantenidos y las decisiones tomadas.

### El papel del Consejo

El Consejo tiene la responsabilidad de supervisar la gestión de Sanitas, así como de:

- Acordar los objetivos y la dirección de la compañía a largo plazo.
- Determinar la naturaleza y alcance de riesgos significativos que la compañía esté dispuesta a asumir para conseguir sus objetivos estratégicos.
- Supervisar las operaciones, los valores y las políticas.
- Asegurar que se dispone de los recursos humanos y financieros adecuados para lograr los objetivos.
- Garantizar que se cumplen los requisitos más exigentes en cuanto a gobierno clínico y corporativo.

## El papel del Consejero delegado

El consejero delegado es el responsable de la gestión diaria de la compañía, de conformidad con la estrategia y los objetivos anuales y a largo plazo aprobados por el Consejo. Puede tomar decisiones sobre todos los asuntos que afecten a las operaciones, al rendimiento y a la estrategia de los negocios de Sanitas, con la excepción de aquellas cuestiones reservadas al Consejo o que hayan sido delegadas por el Consejo a sus comités.

### Los miembros del Consejo

Presidente no ejecutivo	<b>José Ramón Álvarez-Rendueles</b>	Externo
Consejero delegado y vicepresidente	<b>Iñaki Ereño</b>	Ejecutivo
Consejero	<b>Matías Rodríguez Inciarte</b>	Externo
Consejero	<b>Iñaki Peralta</b>	Ejecutivo
Consejero	<b>Carlos Jaureguizar</b>	Ejecutivo
Consejero	<b>Manuel Pizarro</b>	Externo
Secretaria Consejera	<b>Mónica Paramés</b>	Ejecutivo

Esta es la lista de los miembros del Consejo de administración de Sanitas Seguros y sus trayectorias

**José Ramón Álvarez-Rendueles.** Doctor en Ciencias Económicas, licenciado en Derecho, economista del Estado y catedrático de Universidad, el presidente no ejecutivo de Sanitas fue subsecretario del Ministerio de Hacienda, secretario de Estado de Economía y, entre 1978 y 1984, gobernador del Banco de España. En el ámbito de la empresa privada, fue presidente del Banco Zaragozano, Aceralía y Peugeot España, y vicepresidente mundial de Arcelor. Ocupó la presidencia de la Fundación Príncipe de Asturias hasta 2008.

**Iñaki Ereño.** Es el consejero delegado de Sanitas Seguros y de la unidad de mercado Europe and Latin America (ELA) de Bupa, el grupo internacional matriz de Sanitas. Asimismo, es miembro del Comité de Dirección de Bupa. Fue nombrado primer ejecutivo de la compañía en 2008. Anteriormente, ocupó el cargo de director general de Clientes y Marketing de Sanitas. Antes de su incorporación a la compañía fue director de Servicios de Marketing de TPI (Grupo Telefónica), presidente y fundador de Netels.com y director de Marketing de Clientes de Continente (actualmente Carrefour).

**Matías Rodríguez Inciarte.** Desde 1994 es vicepresidente de Banco Santander, entidad a la que se incorporó en 1984 y a la que ha estado vinculada toda su trayectoria profesional en el sector privado. Con anterioridad, tuvo una dilatada experiencia en la vida pública. En 1981

fue ministro de la Presidencia con el Gobierno de UCD. Es presidente de la Fundación Princesa de Asturias.

**Iñaki Peralta.** Es director general de Sanitas Seguros desde finales de 2013. Hasta esa fecha había sido director general de Sanitas Hospitales, cargo al que accedió en 2008. La práctica totalidad de su carrera profesional se ha desarrollado en Sanitas. Con anterioridad había sido director territorial de Sanitas Seguros en el Noreste de España, y había desempeñado diversos puestos directivos en Sanitas Residencial (actualmente Sanitas Mayores).

**Carlos Jaureguizar.** Es desde octubre de 2014 director general de Finanzas y Estrategia de Sanitas. En su anterior responsabilidad como director ejecutivo de Estrategia y Adquisiciones dirigió la adquisición del grupo chileno Cruz Blanca Salud, ahora Bupa Chile. Comenzó su carrera en Sanitas en 2009 y previamente trabajó para compañías como Accenture o Credit Suisse First Boston.

**Manuel Pizarro.** Abogado del Estado y agente de Cambio y Bolsa en excedencia. Es académico de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación y preside el Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid. Con anterioridad, fue presidente de Endesa, de Ibercaja, de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros y de la Bolsa de Madrid. También fue diputado del Partido Popular en el Congreso.

**Mónica Paramés.** Consejera y secretaria del Consejo de Administración. Es también secretaria

general de Bupa Europe and Latin America, con responsabilidad sobre las áreas de Legal, Reclamaciones, Compras e Inmuebles. También es presidenta de la Fundación Sanitas. Con anterioridad había sido directora general de Personas y secretaria general de Sanitas. Trabajó en el grupo Principal y en la cadena de emisoras Rato.

## Los comités

El Consejo de Administración tiene encomendadas determinadas funciones de su competencia a cuatro comités, que le asisten en el desarrollo de su gestión. Cuando el Consejo lo requiere, y como mínimo cuatro veces al año, se elaboran y presentan a los mismos informes relativos a las funciones de los comités y a las decisiones y recomendaciones aprobadas por éstos, así como otros informes previstos en la normativa aplicable o que se estimen convenientes.

Los comités pueden requerir la asistencia a sus reuniones de miembros del equipo directivo o del resto de personal de la compañía, así como de cualquier experto externo, por razón de su conocimiento de los asuntos a tratar. Son los siguientes:

### Comisión de auditoría

Presidente	<b>Matías Rodríguez Inciarte</b>	Externo
Vicepresidente	<b>Manuel Pizarro</b>	Externo
Vocal	<b>José Ramón Álvarez-Rendueles</b>	Externo

Está integrado por tres miembros no ejecutivos e independientes del Consejo. Sus principales funciones son:

- Informar a la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones de su competencia y, en particular, sobre el resultado de la auditoría.
- Supervisar la eficacia del control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.
- Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera.
- Elevar al Consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas.

### Comité de riesgos

Presidente	<b>Manuel Pizarro</b>	Externo
Vicepresidente	<b>Matías Rodríguez Inciarte</b>	Externo
Vocal	<b>Carlos Jaureguizar</b>	Ejecutivo
Vocal	<b>José Ramón Álvarez-Rendueles</b>	Externo

Está integrado por tres miembros no ejecutivos e independientes del Consejo y por un consejero ejecutivo. Es responsable del seguimiento y

evaluación del perfil de riesgo de la entidad y del apetito de riesgo de la misma. A principios de 2017 integró las competencias del Comité de Tesorería e Inversiones, que hasta entonces operaba de forma independiente. Sus principales funciones son:

- Velar por la eficacia del modelo de gestión de riesgos y marco de control interno de la compañía, incluyendo el modelo de cumplimiento normativo.
- Asegurar el cumplimiento y vigencia de la política de inversiones y tesorería.
- Velar por la eficacia operativa de la función actuarial.
- Analizar y aprobar el Informe Anual de Reclamaciones con carácter previo a su presentación al Consejo de Administración para su aprobación definitiva.
- Revisar y analizar el Informe de Evaluación Interna de Riesgos y Solvencia (ORSA, por sus siglas en inglés) y dar traslado al Consejo para su aprobación.
- Revisar el plan anual y las principales conclusiones y decisiones de los comités de Gobierno Clínico y de Seguimiento del Código de Conducta.
- El Comité de Riesgos coordina el Comité de Gobierno Clínico y el Comité de Seguimiento del Código de Conducta (ver Gráfico 38).

### Comité de dirección

El Comité de dirección es un órgano ejecutivo que integra a los miembros directivos de cada área de gestión, así como a los directores de las áreas funcionales que apoyan a los directores generales y del resto de unidades de negocio y al consejero delegado en la gestión diaria y el desarrollo de la compañía.

En concreto, el Comité se encarga, entre otras, de las siguientes actividades:

- Asistir al consejero delegado en la toma de decisiones.
- Analizar y resolver los asuntos que encomienden el consejero delegado y/o el Consejo de Administración.
- Aprobar el Plan Estratégico, estableciendo y supervisando el cuadro de indicadores de seguimiento y verificando un adecuado apetito de riesgo.
- Aprobar e implantar una estructura de gobierno y de políticas adecuadas.
- Aprobar las propuestas de transacciones corporativas, con carácter previo a su presentación al Consejo de administración.
- Revisar y, en su caso, aprobar los proyectos de inversiones.
- Realizar un análisis de potenciales impactos derivados de modificaciones legislativas y regulatorias.

- Verificar el desarrollo de prácticas adecuadas en relación a la gestión de riesgos, salud en el trabajo y respeto medioambiental.

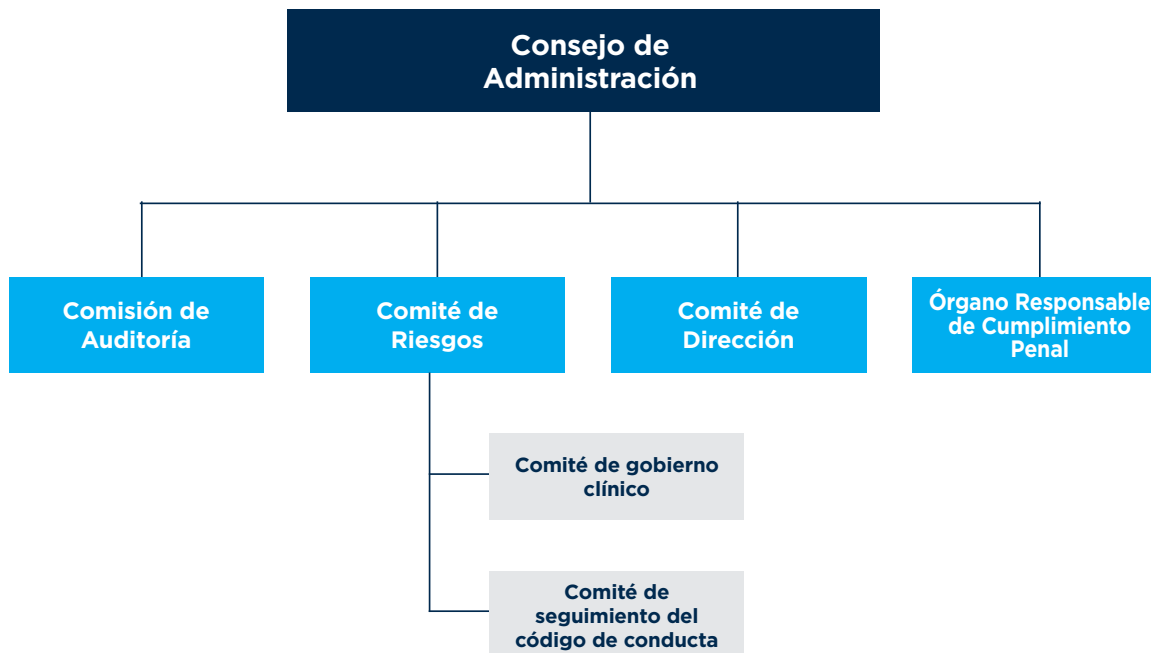
### Órgano responsable de cumplimiento penal

Creado en 2016 como consecuencia de la entrada en vigor del artículo 31 bis del Código Penal, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas, el Órgano responsable de cumplimiento penal gestiona el marco del modelo de prevención de conductas delictivas de la compañía. Sus funciones principales son las siguientes:

- Definir y actualizar regularmente el mapa de riesgos penales, en el que se han de identificar las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- Supervisar, controlar y evaluar el funcionamiento del modelo de prevención y detección de delitos.
- Asesorar a la Dirección en la toma de decisiones que puedan implicar una posible responsabilidad penal de la compañía.



## Estructura del Consejo de administración de Grupo Sanitas



## El referente del grupo Bupa

Como sociedad matriz de Sanitas, el grupo multinacional Bupa juega un papel determinante en el modelo de gobierno de la compañía y en el sostén e impulso de las actividades en España, que se concreta en varios aspectos:

- Más inversiones. Bupa es una sociedad de tipo mutual (sin acciones), lo cual hace posible la reinversión de todos los beneficios que genera en sus propias actividades.
- Buenas prácticas corporativas y de servicio al cliente. Bupa, fundada en 1947, tiene más de 27 millones de clientes, y constituye un aval de experiencia y conocimiento en el cuidado de las personas que es de importancia estratégica para Sanitas. Su acreditada gestión en el sector de salud es una referencia imprescindible, tanto por sus buenas prácticas corporativas como por su experiencia en el servicio al cliente y en la gestión de riesgos.
- Una política de remuneraciones coherente. Bupa cuenta con un Comité de remuneración integrado por consejeros no ejecutivos independientes y asesorado por expertos independientes en la materia. El comité establece la política de remuneración y su implementación para los equipos de dirección de grupo.
- Una amplia red internacional. Bupa aporta también una extensa red de servicios de

cuidado de la salud. El grupo Bupa emplea a 86.000 personas en todo el mundo, principalmente en Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, España, Polonia, Chile, Perú, Brasil, China, Arabia Saudí e India.

## La toma de decisiones

Sanitas Seguros cuenta con un marco de delegación de responsabilidades aprobado por el Consejo de administración, lo que facilita la distribución de las funciones y garantiza un proceso eficiente en la toma de decisiones. Dependiendo de la cuestión y del volumen económico que comporten, ciertas decisiones solo se aprueban por el Consejo de administración. Otras son aprobadas por el consejero delegado y el director general de Finanzas o en los comités correspondientes.

En cualquier caso, el modelo asegura que toda decisión importante se adopta con la participación de al menos dos personas que dirigen de forma efectiva la compañía.

Otro aspecto clave del sistema de gobierno es la política de aptitud y honorabilidad de las personas con responsabilidades dentro de la organización. Esta política establece los principios y las normas mínimas de cumplimiento que determinan la idoneidad de las personas que ocupan, o son candidatas a ocupar, un puesto en el Consejo de administración, en el equipo ejecutivo o en una función clave del sistema de gobierno. Como norma general, antes del

nombramiento y una vez al año, Sanitas revisa las cualificaciones, el conocimiento, la experiencia y la honorabilidad del titular del cargo, con el objetivo de garantizar que tiene el nivel adecuado para desarrollar una gestión prudente y adecuada.

## La política de remuneraciones

La política de remuneraciones se establece en consonancia con la estrategia comercial y de riesgos, a fin de fomentar una gestión adecuada y eficaz, y garantizando en todo caso que la compensación es un reflejo del desempeño. En línea con el marco de retribuciones establecido por Bupa, el objetivo es promover el éxito a largo plazo de la compañía, motivar a sus equipos de gestión para conseguir resultados sostenibles en el tiempo y evitar los conflictos de interés.

Por otra parte, la política de remuneración se orienta a evitar que el nivel de asunción de riesgos rebase los límites del marco de apetito al riesgo determinado por la compañía. Así, por ejemplo, los planes de retribución variable del equipo directivo, además de incluir indicadores financieros para valorar el rendimiento de la empresa, incorporan la posibilidad de reducirla, incluso en su totalidad, en función de la gestión de riesgos realizada. Además, se incluyen cláusulas malus (de reducción) y clawback (de recuperación) que se aplicarían en determinadas situaciones, para alinear los programas de retribución variable con la estrategia de fomento de prácticas y conductas adecuadas.

# NUESTRO CODIGO

En 2016, Sanitas renovó su Código de Conducta con el fin de actualizarlo, incorporar los nuevos valores (somos apasionados, comprensivos, abiertos, auténticos, responsables, valientes y extraordinarios) y adaptarlo a los nuevos criterios de la Directiva europea Solvencia II.

El nuevo código es un buen reflejo de nuestra cultura corporativa y refuerza nuestro compromiso de hacer bien las cosas, que es una de las señas de identidad de Sanitas. Entre sus novedades destaca el nuevo procedimiento de denuncias, el tratamiento de los conflictos de interés y el desarrollo de la política sobre fraudes, delitos financieros, sobornos y corrupción.

El código promueve y exige una actitud profesional honesta, íntegra y responsable, basada en el respeto a la dignidad de las personas y en la protección de los recursos y servicios de Sanitas. Su contenido gira en torno a estos principios:





El nuevo Código de Conducta se estructura en torno a un conjunto de compromisos específicos que garantizan el cuidado del cliente (al que ofrecemos el mejor servicio y la protección de sus datos personales); de los empleados (con los que nos comprometemos a desarrollar su carrera profesional, a promover la igualdad de oportunidades y a prevenir el acoso y la intimidación, y a los que exigimos evitar los conflictos de interés); de los colaboradores (mediadores y proveedores sanitarios y no sanitarios), y de la salud de las personas (para lo cual fomentamos la transparencia y la libre competencia, combatimos el fraude, el soborno y la corrupción, y colaboramos con las Administraciones Públicas).

Para asegurar el cumplimiento del Código de conducta, Sanitas ha establecido un canal de denuncias, basado en una plataforma digital externa e independiente. El canal (Speak Up) promueve la participación del empleado en la detección de malas prácticas en la compañía y al mismo tiempo garantiza la confidencialidad del denunciante, que incluso puede optar por registrar la denuncia de forma anónima. Además, el empleado puede encontrar más información y registrar sus denuncias en cualquier momento a través de [www.bupa.com/sanitasspeakup](http://www.bupa.com/sanitasspeakup) o llamando al 900 822 591.

## Políticas corporativas

Como complemento de las normas de buen gobierno y del Código de conducta, Sanitas pone en práctica diversas políticas que aseguran el cumplimiento de los más estrictos criterios de gestión corporativa, cuyo responsable último es el Consejo de administración. Son las siguientes:

- Gestión del capital
- Personas
- Riesgos de la información
- Incidentes críticos
- Proveedores externos
- Prevención del fraude y otros delitos financieros
- Riesgo legal
- Canal de denuncias
- Relaciones externas
- Protección de la marca
- Gestión de la Continuidad del negocio
- Auditoría interna
- Fusiones y adquisiciones
- Inversiones y tesorería
- Impuestos
- Contabilidad
- Control financiero
- Protección del cliente
- Conflictos de interés
- Política de gobierno de compañías subsidiarias
- Cumplimiento normativo
- Gestión de riesgos
- Gobierno clínico
- Aptitud y honorabilidad
- Seguridad y salud
- Gestión medioambiental
- Política comercial
- Política de calidad de dato
- Gestión de inmuebles
- Riesgos de seguros
- Política de ORSA
- Política de reporte regulatorio y divulgación de información.





## Las funciones del sistema de gobierno

La estructura de gobierno de la compañía, que se apoya en las directrices de la Directiva europea Solvencia II, establece una distribución y separación de funciones clara y adecuada. Las funciones implementadas en la compañía son cuatro: Gestión de riesgos, Cumplimiento, Auditoría interna y actuarial. Veamos cómo se encuadran dentro de la organización:

**Funciones de riesgos y cumplimiento.** Ambas funciones están encomendadas a la Dirección ejecutiva de riesgos y cumplimiento, que reporta al Consejero delegado y al Chief risk officer (CRO)

del Grupo Bupa y tiene acceso directo al Comité de riesgos. Cuenta con procesos y procedimientos adecuados para identificar, evaluar, gestionar, supervisar y comunicar al Comité de riesgos y al Consejo de administración los riesgos a los que la entidad está o podría estar expuesta.

**Función de auditoría interna.** Su responsable reporta funcionalmente a la Comisión de auditoría, con acceso libre a su presidente, y depende administrativamente del director de Auditoría interna de Bupa. Su tarea principal es ayudar al Consejo de administración a proteger los activos, la reputación y la sostenibilidad de la compañía. La función vela por la preservación de su independencia y objetividad. No tiene responsabilidad operativa directa o autoridad

sobre las actividades auditadas y rota a sus auditores cuando procede.

**Función actuarial.** Está a cargo de la Dirección ejecutiva actuarial de Sanitas, específicamente del Departamento de Control actuarial y solvencia. La función evalúa, coordina, supervisa y valida los cálculos y procesos de suscripción, reaseguro y provisiones técnicas, y para asegurar la eficacia de su tarea tiene total independencia respecto de las áreas donde se realizan dichos cálculos. Asimismo, es jerárquicamente independiente del resto de funciones fundamentales previstas por la normativa. En cumplimiento de sus objetivos, la función realizó el Informe de Función Actuarial de 2016.

## Sistema de Gobierno

Aptitud  
y honorabilidad

Responsabilidad  
del consejo

Remuneración

Estructura organizativa y asignación de responsabilidad

## Proceso de ORSA (Evaluación Internacional de Riesgos y Solvencia)

Externalización

Estrategia de riesgos  
(Basado en la Estrategia empresarial)

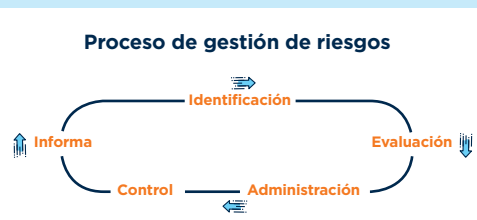
Apetito de riesgo

Requisitos de  
gobierno de grupo

Políticas, Procesos  
y Procedimientos

Clasificación de los riesgos

Control interno



Requisitos de fondos propios  
Capital management planning

Principio de  
personas prudentes

## Funciones clave

Función  
actuarial

Función de gestión  
de riesgos

Función de  
cumplimiento

Función de  
auditoría interna

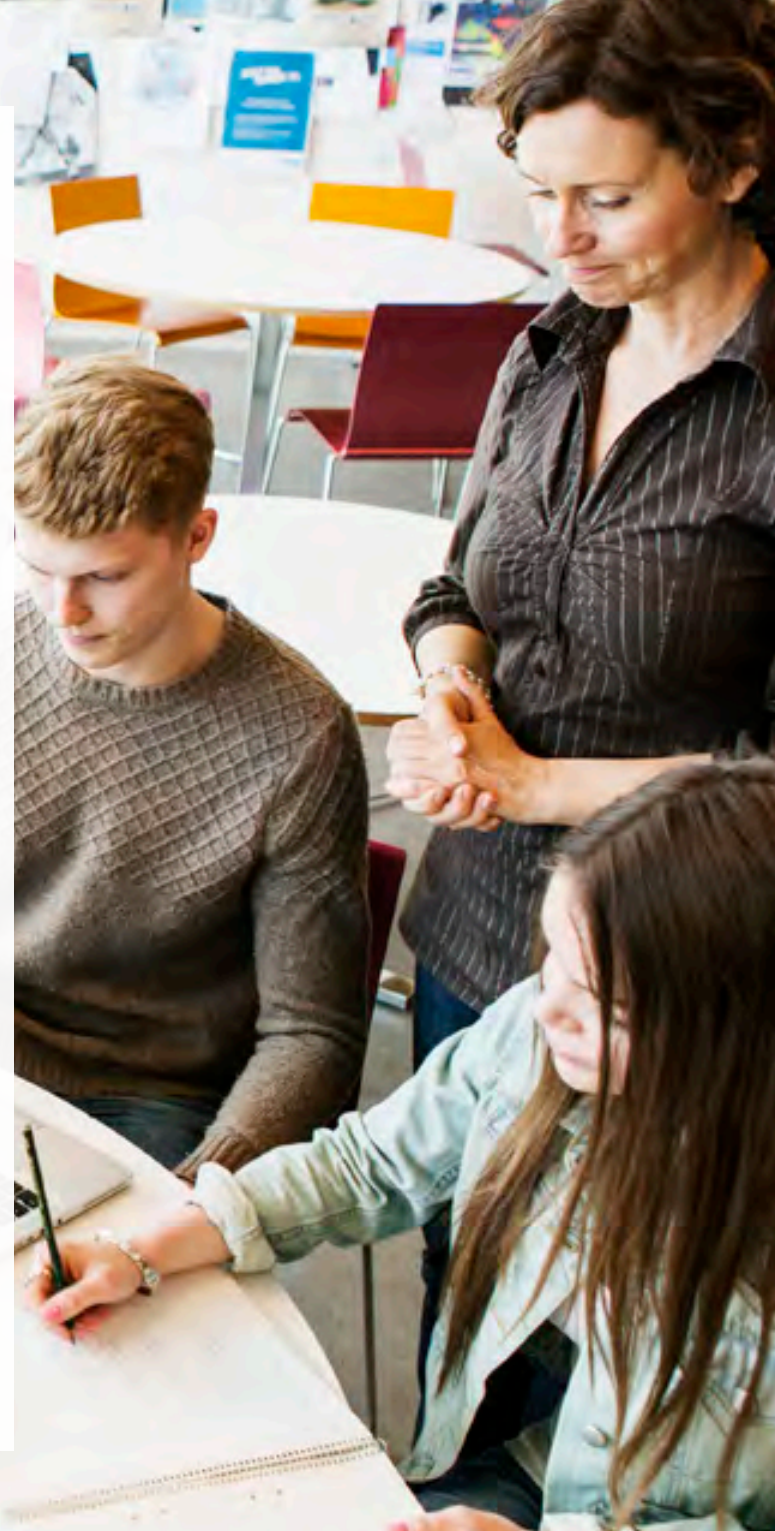
## 2.6. Control y gestión de riesgos

### *Un sistema más maduro y evolucionado*

La puesta en marcha de la Directiva europea Solvencia II, que entró en vigor el 1 de enero de 2016, ha permitido a Sanitas desarrollar un modelo de gestión de riesgos más maduro y evolucionado que se filtra a lo largo de todos los niveles de la organización. Su nivel de fondos propios, que excede con holgura los criterios de Solvencia II, también demuestra la solidez de la compañía.

Sanitas dispone de un Marco de gestión de riesgos que subraya la importancia de gestionar correctamente los riesgos y llevar a cabo los controles internos adecuados, asegurando que todos los empleados son conscientes de su función en el mismo, bajo la dirección del Consejo de administración y del Comité de riesgos. Asimismo, garantiza que las acciones de control son proporcionadas a los riesgos derivados de las actividades y procesos sometidos a vigilancia.

Por ello, cuenta con una estructura organizativa que apoya un funcionamiento efectivo del modelo de gobierno y que facilita y promueve el sistema de control interno. Asimismo, el marco contempla las estrategias, los procesos y los procedimientos de información necesarios para identificar, medir, vigilar, gestionar y notificar de forma continuada los riesgos estructurales y emergentes a los que estamos expuestos. El sistema está debidamente integrado en la estructura organizativa y en el proceso de toma de decisiones.



El Marco de Gestión de Riesgos comprende los siguientes elementos:

- Apetito de riesgo
- Marco de delegación de autoridad
- Marco de políticas corporativas
- Gestión de riesgos
- Cuantificación del riesgo operacional
- Gestión de incidentes y pérdidas
- Stress test & escenarios
- Informe ORSA

La definición del apetito de riesgo es clave para la aplicación del modelo, ya que determina los parámetros o los límites entre los que se deben situar los riesgos de mayor relevancia para la gestión.

## Las tres líneas de defensa

El sistema de gobierno de Sanitas se completa, como parte de su diseño organizativo central, con el modelo denominado Tres líneas de defensa, que estructura de forma eficiente los cargos y las responsabilidades en la compañía.

El modelo, que se ha convertido en un estándar internacional avanzado para gestionar la incertidumbre y prevenir los riesgos, promueve una cultura de apertura y responsabilidad. Su objetivo es garantizar que todos los miembros de la plantilla tienen claras sus responsabilidades y obligaciones en relación con las actividades de gestión de riesgos, así como reducir áreas potenciales de conflictos y estimular formas de trabajar efectivas y eficaces.

El modelo se ha implementado en la compañía siguiendo criterios operativos objetivos que se basan en la distribución de funciones entre los responsables del negocio en cualquiera de las actividades ordinarias (primera línea de defensa),

los de las funciones Actuarial, de Cumplimiento y de Gestión de riesgos (segunda línea de defensa) y el Departamento de auditoría interna (tercera línea de defensa). Esta son sus principales funciones:

<p><b>1ª línea</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los riesgos en el día a día.</li> <li>• Diseñar y mantener los controles adecuados sobre los riesgos asumidos.</li> <li>• Tratar y gestionar los riesgos conforme al marco acordado.</li> <li>• Implementar controles y procesos para garantizar el cumplimiento de las políticas.</li> <li>• Elaborar informes precisos sobre la naturaleza, el alcance y el control de los riesgos clave.</li> </ul>
<p><b>2ª línea</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y determinar el marco de gestión de riesgos.</li> <li>• Supervisar, cuestionar y garantizar el funcionamiento del mismo.</li> <li>• Comprobar que los riesgos asumidos se encuentran dentro de los límites acordados. primera línea.</li> <li>• Redactar políticas y fijar normas. Apoyar a los responsables de la primera línea, incluyendo la resolución de dudas.</li> <li>• Proporcionar al Comité de riesgos la información necesaria para tener una visión completa de los riesgos a los que se enfrenta la compañía.</li> <li>• Supervisar los puntos de auditorías y regulatorios finalizados.</li> </ul>
<p><b>3ª línea</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y evaluar la idoneidad y efectividad del sistema de gobierno, la gestión de riesgos y los procesos de controles internos en relación con los objetivos definidos por el Consejo de administración.</li> <li>• Evaluar todos los procesos (“auditoría universal”), entre ellos los de gobierno y de gestión de riesgos.</li> </ul>

## Sistema de control interno

Nuestro sistema de control interno está formado por cinco componentes, basados en las recomendaciones del Comité de Patrocinio de Organizaciones (COSO, por sus siglas en inglés). Los componentes están relacionados entre sí y están integrados en nuestra estructura de gobierno. Son los siguientes:

**Entorno de control.** Es el conjunto de normas, procesos, estructura de gobierno y criterios de asignación de responsabilidades que permiten al Consejo, a la Dirección y al Comité de riesgos llevar a cabo el control interno de la organización.

**Evaluación de riesgos.** Sanitas cuenta con un sistema de gestión de riesgos basado en el modelo de las Tres líneas de defensa (ver información en este mismo capítulo), que contempla las estrategias, los procesos y los procedimientos necesarios para identificar, medir, vigilar, gestionar y notificar de forma continuada sus riesgos estructurales y emergentes.

**Actividades de control.** Son las acciones que ayudan a asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas para mitigar los riesgos que amenazan la consecución de nuestros objetivos. Sanitas cuenta con una gran variedad de políticas y procedimientos aprobados por la Dirección y el Consejo de Administración.

**Información y comunicación.** Tal y como se señala en el artículo 46 de la Directiva de Solvencia II en materia de notificación, Sanitas

ha establecido los mecanismos adecuados de información y comunicación al mercado, al supervisor y a sus órganos internos de gobierno. El sistema garantiza que toda la información relevante es identificada y comunicada en el menor tiempo posible.

**Seguimiento y supervisión.** El sistema de control interno requiere un proceso periódico de validación y revisión que nos permita comprobar y asegurar razonablemente que se mantiene su correcto funcionamiento a lo largo del tiempo. El informe ORSA es uno de los principales mecanismos de supervisión, ya que nos ayuda a evaluar los riesgos y a monitorizar el nivel de solvencia.

## Sólida posición de solvencia

La normativa europea de Solvencia II obliga a las compañías a mantener un nivel suficiente de recursos propios disponibles para hacer frente al capital de solvencia obligatorio (SCR, por sus siglas en inglés). En el caso de Sanitas, sus fondos propios disponibles a finales de 2016 eran 464,2 millones de euros, que cubren con holgura un SCR de 119,5 millones de euros. El excedente (344,7 millones de euros) representa un ratio de cobertura de solvencia del 388,5%, lo que evidencia que Sanitas tiene una sólida posición de solvencia.

Los fondos propios están también confortablemente dentro del rango definido por el Marco de apetito de riesgo aprobado por el Consejo de administración de Sanitas Seguros,

que establece que deben mantenerse por encima del 180% del SCR.

### Fondos propios

	YE 2016 €m	YE 2015 €m
Fondos Propios	464,2	438,5
SCR	119,5	124,8
Excedente sobre SCR	344,7	313,7

Sanitas calcula su SCR de acuerdo con la fórmula estándar si bien para el cálculo del riesgo de suscripción de primas del seguro de gastos médicos utiliza su parámetro específico (basado en la experiencia histórica de negocio), que en el año 2016 ascendió al 1,71%, previa autorización de la Dirección General de Seguros y Fondo de Pensiones.

El cálculo del SCR es un buen indicador del perfil de riesgo de Sanitas en Solvencia II. Los principales riesgos a los que se encuentra expuesta la compañía están incluidos en la fórmula estándar y son los siguientes:

- Riesgo de suscripción de seguros. Es el derivado de los compromisos del negocio asegurador. Se materializa cuando las primas y reservas no alcanzan a hacer frente a la siniestralidad que cubren. Es el riesgo más importante para Sanitas.
- Riesgo de mercado. Es la consecuencia de la volatilidad de los precios de los instrumentos

financieros: renta variable, bienes inmuebles, tipos de interés y de tipo de cambio.

- **Riesgo de contraparte o crediticio.** Son las posibles pérdidas derivadas de un incumplimiento inesperado de los deudores de la compañía, o bien del deterioro de su solvencia. Se mitiga a través del principio de prudencia en las inversiones.
- **Riesgo operacional.** Engloba los riesgos que pueden provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas o acontecimientos externos.

La distribución de los riesgos cuantificables que se reflejan en el SCR, sin tener en cuenta el efecto diversificación ni la capacidad de absorción de pérdidas por impuestos diferidos, puede observarse en la siguiente tabla:

<b>Composición del SCR</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Riesgo mercado	20,58%	22,21%
Riesgo suscripción	52,11%	52,47%
Riesgo contraparte	8,27%	6,16%
Riesgo operacional	19,04%	19,16%
<b>Total sin diversificación y sin LADT</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

LADT: Absorción Pérdidas de Impuestos Diferidos.





# 3

## Sanitas en números

# 3.1. Resultados anuales

*Crecimiento sólido y clara apuesta por la salud digital*

Todos los negocios de Sanitas evolucionaron positivamente en 2016, tanto en ingresos como en creación de empleo neto. El ritmo de crecimiento fue compatible con el compromiso con una gestión de negocio responsable. Al mismo tiempo, Sanitas redobló su apuesta por la transformación digital y lanzó nuevos proyectos para facilitar el acceso de sus clientes a un servicio de salud de alta calidad.

Los ingresos de Sanitas en España aumentaron un 6,3% en 2016 hasta alcanzar los 1.977 millones de euros. El beneficio de explotación (EBIT) de Sanitas se elevó a 172 millones de euros, un 41% superior al del año anterior. Si se descuenta el impacto en las cuentas de 2015 del ajuste contable realizado en los hospitales de concesión pública de Madrid y Valencia, el crecimiento del beneficio comparable fue del 4,4%. Las principales características del último ejercicio fueron las siguientes:

- **Crecimiento sólido.** Todos los negocios de Sanitas tuvieron resultados sólidos y sostenidos.
- En el área de seguros, las primas aumentaron un 4,9% y su cuota de mercado se elevó hasta el 20,90%, según ICEA. Una parte significativa del crecimiento se debió a los acuerdos estratégicos con BBVA y con la aseguradora SantaLucía.

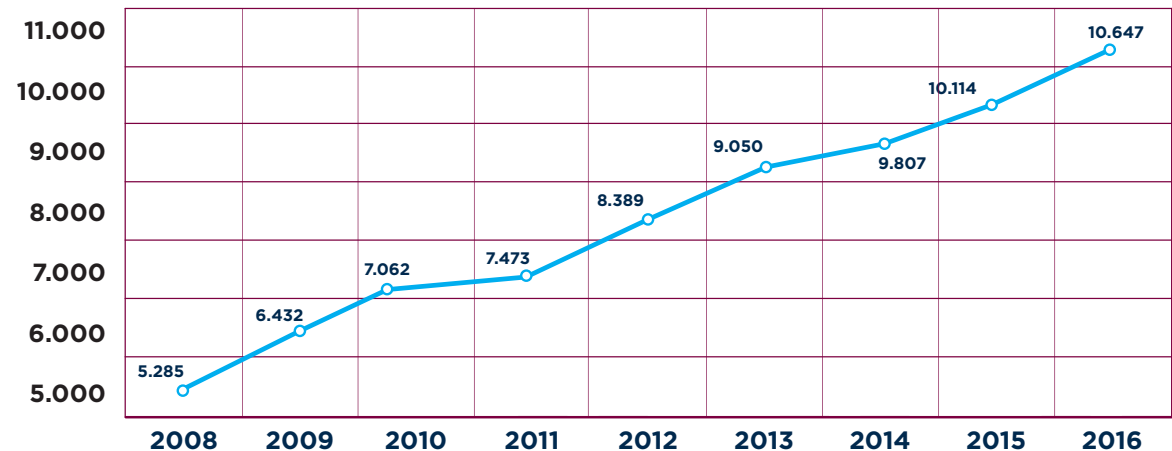


- En seguros dentales, Sanitas desarrolló su plan de expansión selectiva de clínicas dentales: abrió cinco centros nuevos y adquirió nueve franquiciados. El crecimiento en el volumen de primas fue del 17%, y es ya el segundo operador del mercado, con una cuota del 24,1%. Su inversión fue de 10,5 millones de euros, un 62% más que en 2015.
- En el área de hospitales, el Hospital Sanitas CIMA de Barcelona amplió sus instalaciones y ya dispone de 124 camas y 10 quirófanos de última generación. CIMA es el epicentro del nuevo Campus de Salud de Sanitas en Barcelona. La inversión del área de hospitales en instalaciones, obras y equipamientos se elevó a 11,5 millones, un 475% más que en el ejercicio 2015.
- Sanitas Mayores también creció a buen ritmo. Cerró 2016 con 40 residencias, y en 2017 ha sumado 6 residencias más a su red. La ocupación media ascendió a un 96%, dos puntos porcentuales más que en 2015. Invertió 18,8 millones -un 283% más- en la mejora y adquisición de centros.
- **Crecimiento responsable.** Sanitas mantiene su compromiso con una gestión de su negocio responsable y sostenible, lo que le permite crecer y al mismo tiempo crear valor compartido y contribuir a la sociedad. Con ese objetivo desarrollamos iniciativas para nuestros empleados, para compartir con nuestro entorno y para preservar el medio ambiente.

- El programa Sanitas Smile, por ejemplo, incluye 44 actividades para la promoción de hábitos de vida sana y en el que están inscritos más de 4.000 empleados. También lanzamos la iniciativa Madrid Healthy Cities, a la que se han sumado 26 grandes empresas, con el objetivo de construir una ciudad más saludable. Asimismo, nos comprometemos con entornos más limpios y sostenibles y hemos invertido 6,1 millones de euros en 149 proyectos de eficiencia energética que han hecho posible reducir nuestra huella de carbono un 68% en el periodo 2009-2016. Además, el 99% de la energía eléctrica que consume Sanitas proviene de fuentes renovables.
- **Creación de empleo de calidad.** En 2016, la plantilla creció en 533 personas, un 5,3% más

que el año anterior, hasta 10.647 empleados, más del doble que en 2008. Al aumento de empleados en España contribuyeron todas las áreas de negocio. En términos absolutos, la mayor aportación fue de Sanitas Hospitales, con un incremento de 203 empleados, es decir, un 4,4% más. En términos relativos, el mayor aumento correspondió a Sanitas Dental, cuya plantilla creció un 14,9%, hasta 988 trabajadores, como consecuencia del proceso de expansión de su red. Nuestra apuesta por la creación de empleo no es coyuntural. Sanitas ha venido generando puestos de trabajo en España de forma intensa e ininterrumpida en los últimos once años. El empleo que se crea es, además, de calidad, ya que el 83,3% de nuestra plantilla tiene contrato indefinido y dispone de numerosos beneficios sociales.

**Número de empleados de Sanitas**



- **Digitalización a toda máquina.**

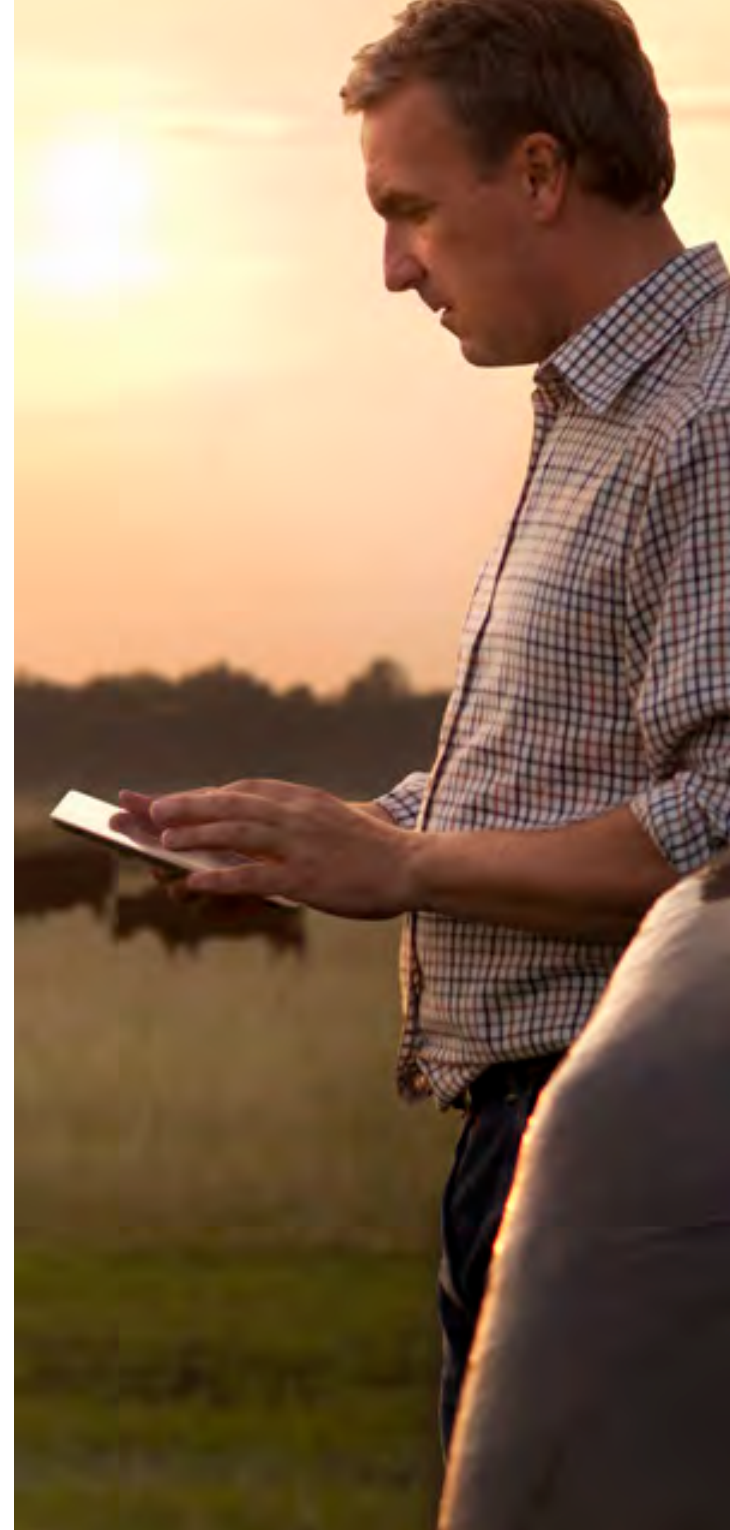
El modelo de Sanitas, que consiste en financiar y proveer los mejores servicios de salud con una combinación experta de recursos propios y ajenos, es propicio para digitalizar la experiencia de cliente de principio a fin con flexibilidad, rapidez y seguridad. En 2016 redoblamos nuestra apuesta estratégica por la transformación digital y conseguimos avances importantes:

- Digitalizamos el 100% de la relación con nuestros clientes. Todos los procesos -compra, reembolso, cita online, tarjeta digital y acceso a toda la información de salud, entre otros- pueden realizarse online.

- Potenciamos el lanzamiento de Blua, el primer seguro de salud íntegramente digital. Blua, que tiene ya 72.000 clientes, ofrece servicios de videoconsulta, analítica a domicilio o servicios de prevención.
- Creamos Sanihub, una plataforma online para comprar desde el móvil servicios de salud independientes, como pruebas diagnósticas sin listas de espera o tratamientos puntuales con un precio cerrado.
- Pusimos en marcha en Sanitas Mayores una app para que los familiares de los residentes puedan estar en contacto con el centro y conocer en tiempo real la información de salud del residente y otros aspectos de su asistencia diaria.

<b>Apuesta por la digitalización*</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Citas online	<b>839.144</b>	<b>739.431</b>
Búsquedas cuadro médico	<b>3.066.965</b>	<b>11.521.964</b>
Descargas App clientes	<b>250.795</b>	<b>127.439</b>
Descargas App embarazo	<b>40.451</b>	<b>73.685</b>
Registrados Carpeta de Salud	<b>341.968</b>	<b>245.358</b>
Reembolsos	<b>162.679</b>	<b>131.889</b>
Accesos digitales	<b>30.518.113</b>	<b>24.769.329</b>

\*Los datos reflejados en la tabla "Apuesta por la digitalización" no están incluidos en el alcance de revisión por parte de KPMG.



## 3.2 Gestión del talento

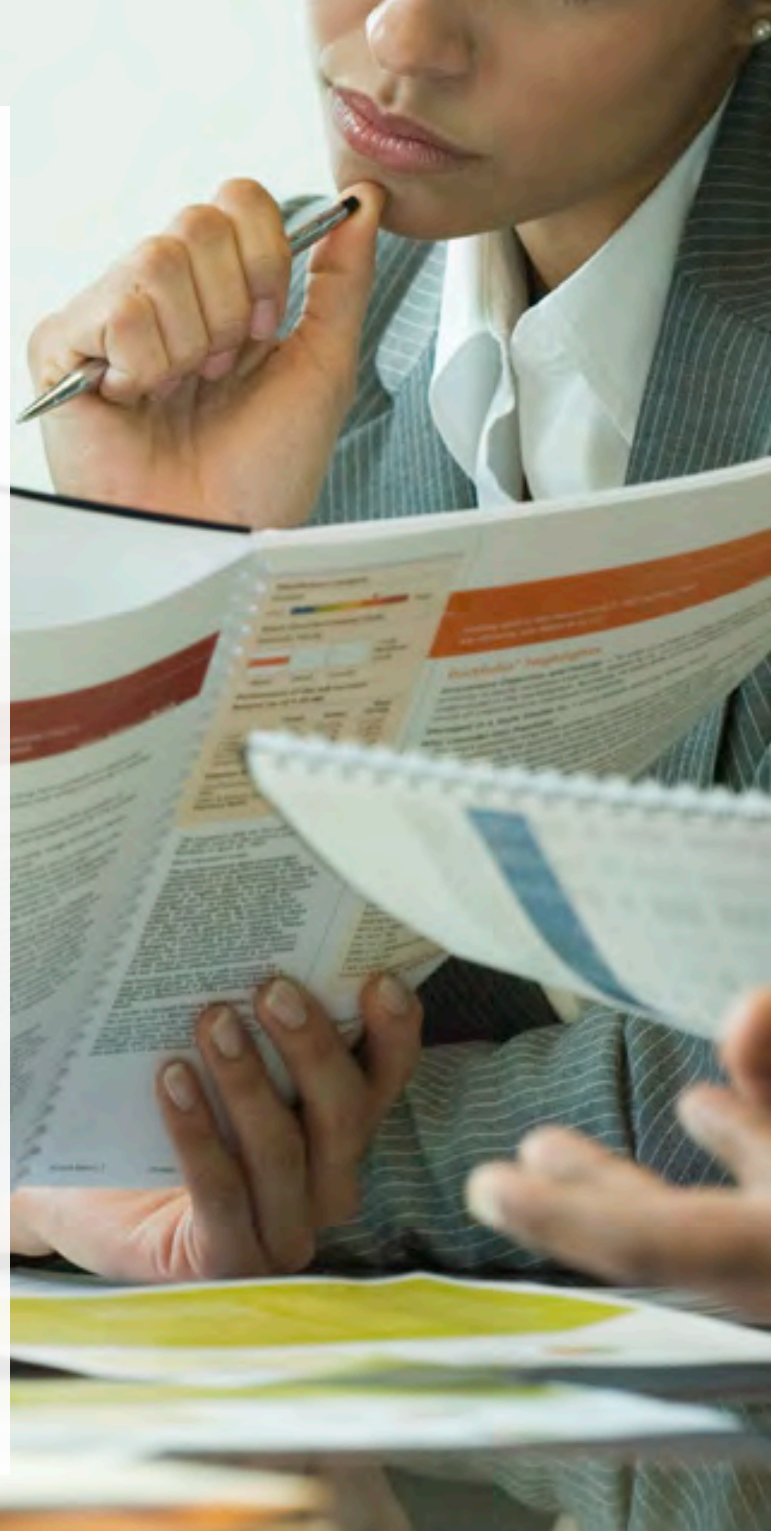
### *El talento se apellida digital*

La base de nuestro futuro es la energía y el talento de nuestra gente. En Sanitas intentamos desarrollar todo su potencial, orientándolo especialmente al mundo digital. Para ello creamos empleo estable y de calidad todos los años, lo adaptamos a las nuevas demandas de transformación digital, potenciamos la diversidad con nuevos programas de incorporación de jóvenes e invertimos en formación aprovechando las nuevas tecnologías. La respuesta de nuestros empleados es un alto grado de compromiso, como demuestran los indicadores de recomendación.

#### **Apuesta por la creación de empleo**

Sanitas volvió a generar empleo en 2016, tal y como ha venido haciendo de forma continua en los últimos años, gracias a su programa de inversiones y de expansión de actividades y al buen funcionamiento del negocio. En España, la plantilla creció un 5,3% y se elevó hasta 10.647 personas, lo que representa un aumento de 533 puestos de trabajo respecto al ejercicio de 2015.

Al aumento de empleados en España contribuyeron todas las áreas de negocio sin excepción. En términos absolutos, la mayor aportación a la creación de puestos de trabajo en 2016 procedió de Sanitas Hospitales, con un incremento de 203 empleados, es decir, un 4,4% más. En términos relativos, el mayor aumento porcentual correspondió a Sanitas Dental, cuya plantilla creció un 14,9%, hasta un total de 988 trabajadores, como consecuencia lógica del proceso de expansión de su red,



que el año pasado abrió cinco nuevos centros y adquirió nueve franquicias dentales. Sanitas Seguros incorporó 73 trabajadores -con un crecimiento del 5,4%- y Sanitas Mayores aumentó su nómina en 127 -un 4% más-. La plantilla de Corporativo creció ligeramente.

La apuesta de Sanitas por la creación de empleo no es coyuntural. Si miramos más hacia atrás, Sanitas ha venido generando puestos de trabajo en España de forma intensa e ininterrumpida en los últimos once años. En 2005, el número de personas que trabajan para la compañía era de 3.238. A finales de 2016, la tasa acumulada de crecimiento era del 229%, lo que representa un incremento en cifras absolutas de más de 7.400 empleos. Particularmente notable fue la expansión de la plantilla durante el periodo de la crisis económica -2008-2013-. En ese quinquenio, que coincidió con el ajuste laboral más duro de la historia reciente de España -se llegó a una tasa de paro récord del 27,16% en el primer trimestre de 2013-, Sanitas incrementó su plantilla en 3.765 empleos, al pasar de 5.285 a 9.050 trabajadores.

#### Número total de empleados a 31 de diciembre

	2016	2015	2014	2013
Sanitas Seguros*	1.420	1.347	1.356	1.462
Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios**	4.867	4.664	4.470	4.103
Corporativo***	45	43	27	36
Sanitas Dental	988	860	776	622
Sanitas Mayores	3.327	3.200	3.178	3.064
<b>Total</b>	<b>10.647</b>	<b>10.114</b>	<b>9.807</b>	<b>9.287</b>

\*Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión. \*\*Se incluye a los empleados de Hospital Universitario Sanitas La Moraleja, Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela, Hospital Sanitas CIMA, Hospital de Torrejón, Hospital Manises, Centros Milenium, Clínica Londres, Diversificación y Hospital Virgen del Mar. \*\*\*Grupo Bupa Sanitas - BIOL

#### Número de empleos nuevos netos generados en 2016

	2016	2015	2014
Sanitas Seguros*	73	-9	-106
Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios	203	194	367***
Corporativo**	2	43	27
Sanitas Dental	128	84	154
Sanitas Mayores	127	22	114

\*Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión

\*\*Grupo Bupa Sanitas - BIOL

\*\*\* La generación de empleo de Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios se ajustó por la incorporación de interinos en el dato de plantilla de 2014.

## Mejora del índice de recomendación

En 2016 Bupa, el grupo matriz de Sanitas, cambió su sistema de evaluación del compromiso interno para incorporar la metodología del denominado Employee Net Promoter Score (eNPS), una herramienta que refleja el grado de recomendación de las empresas y que puede utilizarse para evaluar la satisfacción tanto para clientes como para empleados.

El eNPS pide a los encuestados que asignen una puntuación sobre la probabilidad de recomendar una empresa o producto y en función de los resultados los clasifica como promotores, pasivos o detractores. Para obtener el índice final se resta el porcentaje de los detractores del de los promotores, de tal forma que un eNPS superior a 0 -mismo número de promotores que detractores- es considerado positivo, mientras que más de 50 es un resultado excelente.

En octubre de 2016, hicimos a nuestros empleados dos preguntas sobre su probabilidad de recomendar:

- **Sanitas como lugar de trabajo**
- **Sus productos y servicios**

Los resultados obtenidos son muy halagüeños y reflejan un creciente nivel de satisfacción interna, en sintonía con nuestro objetivo de que la gente esté encantada de trabajar con nosotros. El índice eNPS de la market unit Europe & Latin America -en la que se integran Sanitas, Bupa Chile y Lux Med, de Polonia- se

#### Evolución eNPS en Europa y Latinoamérica (ELA) por Business Unit

	ELA Overall		Lux Med		Bupa Chile		MU Team		Sanitas Hospitales		Sanitas Mayores		Sanitas Dental		Sanitas Seguros		
	2015	Oct. 2016	2015	Oct. 2016	2015	Oct. 2016	2015	Oct. 2016	2015	Oct. 2016	2015	Oct. 2016	2015	Oct. 2016	2015	Oct. 2016	
Índice eNPS																	
% participación	84%	84%	-	92%	84%	85%	93%	74%	74%	64%	90%	68%	91%	79%	85%	81%	
eNPS-Bupa as a place to work	+19	+45	-	+49	-4	+31	+52	+68	+30	+52	+39	+45	+47	+51	+51	+70	
eNPS-Products and services	+26	+50	-	+57	+8	+35	+58	+61	+31	+51	+41	+41	+48	+58	+55	+71	

situó en +45 para el lugar de trabajo y en +50 en lo que respecta a sus productos y servicios, frente al +19 y al +26 de 2015. Si ponemos el foco en España, se detectan progresos en los indicadores de recomendación de todas las líneas de negocio. El mayor avance se registró en Sanitas Hospitales, donde el eNPS pasó de +30 a +52 en la pregunta sobre el lugar de trabajo y de +31 a +51 en productos y servicios. El indicador de recomendación es especialmente elevado en Sanitas Seguros, con índices de +70 y +71.

Otros indicadores del grado de implicación con la compañía son las tasas de rotación -la relación ente las bajas no deseadas y el número

de empleados- y de absentismo -el porcentaje de horas no trabajadas respecto a la jornada pactada-, que se mantuvieron en niveles que reflejan un notable nivel de compromiso.

La tasa de rotación cayó en el Grupo, con la mejoría más visible en Sanitas Seguros, que pasó del 2,3% al 1,2%. En el capítulo de accidentes, la mayoría de las variables examinadas -incidencia, gravedad y frecuencia- evolucionaron positivamente en Sanitas Seguros, Sanitas Hospitales y, especialmente, Sanitas Dental. En Sanitas Mayores, los indicadores de accidentes regresaron a los niveles de 2014, tras la mejora experimentada en 2015.

Los reconocimientos externos también confirman la consideración de Sanitas como una de las empresas más atractivas para trabajar. En 2016, por décimo año consecutivo, ocupamos la primera posición en el ranking Merco de empresas de asistencia sanitaria y subimos hasta la posición 22 en la clasificación general de las compañías con mayor capacidad para atraer y retener el talento en España. Asimismo, Sanitas resultó elegida empresa Top Employer por tener unas condiciones laborales excelentes.



#### Total de rotación y absentismo en Sanitas por BU

	Sanitas Seguros*			Corporativo**			Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios			Sanitas Dental		Sanitas Mayores			
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Tasa rotación (%)***	1,2	2,2	4,8	4,4	4,5	4,8	4,2	5,9	4,5	6,8	7,8	7,2	5,0	2,3	2,0
Tasa absentismo (%)	3,4	3,8	3,9	0,1	0,1	1,5	3,2	3,3	2,8	2,5	2,6	1,5	5,3	5,2	4,6

\*Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión-. \*\* Grupo Bupa Sanitas - BIOL. \*\*\*Rotación Voluntaria

#### Tasas de accidentes en Sanitas por BU

	Sanitas Seguros*			Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios**			Sanitas Dental		Sanitas Mayores			
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Tasa de incidencia (%)	0,2	0,62	1,09	15,9	22,6	11,2	7,27	18,1	22	82,2	77,7	87,0
Índice de gravedad (%)	0,09	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,01	0,2	0,4	5,8***	2,2***	2,6***
Índice de frecuencia (%)	7,1	4,2	7,1	9,5	14,6	7,3	4,1	10,7	13,1	43,6	42,1	46,9

\* Solo incluye Sanitas Seguros (no incluye Emisión). La fórmula utilizada para el cálculo del índice de incidencia es Accidentes con baja/número de trabajadores promedio \* 100. \*\* Incluye: Sanitas Hospital la Moraleja, Sanitas Hospital La Zarzuela, CIMA, y Sanitas Hospital Virgen del Mar. \*\*\* La fórmula usada por Mayores es nº de horas de accidente / horas trabajadas \*1000



## Fresh working, la nueva cultura digital

A finales de 2015, coincidiendo con el 15º aniversario de la inauguración de la sede central de Sanitas, se inició un proyecto de cambio interno para facilitar la adaptación de la compañía al proceso de transformación digital. El resultado de aquella semilla del cambio se llama Fresh Working, un paraguas que recoge y coordina todas las iniciativas de la nueva cultura digital de la compañía, agrupadas en cuatro grandes bloques:

- **Cultura digital de personas.** Incluye las políticas para facilitar la organización del trabajo, que se orientan a sustituir el presentismo por un modelo por objetivos y a fomentar la movilidad. Asimismo, el Plan de talento digital forma a nuestros empleados en las competencias que les son necesarias a través de los nuevos formatos tecnológicos.
- **Área de trabajo digital.** Se incorporan nuevas soluciones digitales de gestión, hardware y canales de innovación abierta. Se trata de construir redes colaborativas que hagan más fluidas y eficientes las relaciones entre la plantilla y con el exterior.

- **Espacio abierto.** Engloba los proyectos para remodelar los puestos de trabajo físicos y trabajar en colaboración, como la supresión de la mayoría de los despachos y la ampliación de las salas de reuniones y otros lugares comunes de encuentro.
- **Oficina sin papeles.** El objetivo es aprovechar los desarrollos tecnológicos para cambiar la cultura tradicional y eliminar el uso del papel desde el origen, especialmente en las relaciones con los clientes.

Fresh working es una nueva manera de entender el trabajo, más flexible y sostenible, con una visión más clara y abierta y con una filosofía de aprendizaje mutuo. El programa descansa sobre cuatro valores: el foco en el cliente -para ofrecerle las mejores soluciones-, la colaboración -promover el trabajo en equipo-, la agilidad -con el fin de adaptarnos a la velocidad del cambio- y el uso de la tecnología y los datos -para que nuestras decisiones estén basadas en la mejor información-.

*Gracias a este profundo cambio cultural,  
Sanitas es hoy un lugar mejor para trabajar.*

## El mejor lugar para los mejores

La estrategia de Sanitas para atraer, motivar y retener a los mejores incluye diversas políticas para ofrecer a sus empleados unas condiciones laborales y profesionales que compitan con las mejores del mercado.

En primer término, Sanitas les ofrece un marco de estabilidad laboral y de desarrollo personal y profesional. Un porcentaje muy elevado de la plantilla (el 83,3%) tiene contrato indefinido, lo cual refuerza su compromiso con la compañía y estimula su rendimiento laboral. En el conjunto de la economía española, la proporción de contratos indefinidos respecto al total de empleados asalariados es del 73,5%, según los datos de la Encuesta de Población Activa

(EPA) correspondientes al último trimestre de 2016. El porcentaje de contratos indefinidos es especialmente alto en el caso del área corporativa, Sanitas Seguros y de Sanitas Dental, que registran índices del 100%, del 94,8% y del 95,2%, respectivamente.

Otra forma de motivar a los empleados es ofrecerles un sistema retributivo acorde con su rendimiento. Un porcentaje importante de los empleados de Sanitas son evaluados por su desempeño y reciben parte de su retribución en función de sus resultados individuales. De esta manera se promueve el esfuerzo personal y se alinea mejor la compensación, la eficacia y la eficiencia. El sistema de evaluación de desempeño funciona en todas las unidades de negocio y su grado de implantación es alto,

aunque todavía irregular. En Sanitas Seguros, Corporativo y en Sanitas Dental están incluidos en este programa casi el 90% de los empleados. En Sanitas Mayores y en Sanitas Hospitalares el modelo está mucho menos extendido. En 2017 cambiará el sistema de evaluación, para aplicar criterios diferentes y un seguimiento del rendimiento más frecuente.

Además, los empleados pueden acogerse al sistema de retribución flexible Retriflex. Esta fórmula les permite adaptar parte de la retribución que reciben a su situación individual y aporta ventajas fiscales en algunos gastos, como los relacionados con los servicios de guardería, cheques restaurante, transporte público y formación. El sistema está especialmente implantado en Sanitas Seguros.

### Contratos indefinidos por BU

	Sanitas Seguros*			Corporativo**			Sanitas Hospitalares, PPP's y Nuevos Servicios			Sanitas Dental		Sanitas Mayores			
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Contratos indefinidos	1.346	1.306	1.316	45	43	27	4.245	3.972	3.759	941	826	740	2.296	2.808	2.348
Contratos temporales	74	41	40	0	0	0	622	692	711	47	34	36	1.031	392	830

\*Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión

\*\* Grupo Bupa Sanitas - BIOL

### Retribución flexible y evaluaciones del desempeño

	Sanitas Seguros*			Corporativo**			Sanitas Hospitalares, PPP's y Nuevos Servicios			Sanitas Dental		Sanitas Mayores			
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Empleados con retribución flexible (%)	68,3	65,7	52,7	1,4	1,3	2,03	17,7	19,3	33,1	9,0	5,7	4,0	3,4	7,89	8,1
Empleados con evaluaciones de desempeño (%)	97,8	95,8	97,9	100	93,0	85,2	9,5	8,6	8,4	88,1	93	93	3,1	3,13	3,5

\*Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión

\*\* Grupo Bupa Sanitas - BIOL

Los empleados del Grupo Sanitas también disfrutan de numerosas ventajas sociales, como facilidades para la conciliación entre el trabajo y la vida personal, como fórmula de retención y motivación. Estos son los principales beneficios de trabajar en Sanitas, detallados por unidades de negocio:

- **Póliza de asistencia sanitaria**

- **Sanitas Seguros y Corporativo.** Toda la plantilla cuenta con la póliza para el empleado, su cónyuge y sus hijos.
- **Sanitas Hospitales y Sanitas Emisión.** Los empleados indefinidos con antigüedad mínima de un año tienen póliza de asistencia sanitaria gratuita.
- **Sanitas Dental.** Los empleados indefinidos con antigüedad mínima de un año tienen póliza de asistencia sanitaria gratuita. Los familiares directos tienen acceso a contratar el seguro médico a un precio muy ventajoso.

- **Programa de promoción de la salud Sanitas Smile.**

- Programa diseñado con un conjunto de actividades para facilitar el bienestar físico y mental de los empleados y sus familiares. Disponible para todos los empleados con contrato fijo del Grupo Sanitas. Descripción más amplia en Capítulo 5.2. Sostenibilidad.

- **Ayudas en comida**

- **Sanitas Seguros, Sanitas Diversificación y Corporativo.** Todos los empleados que trabajan en jornada completa y partida reciben una ayuda para comida.
- **Sanitas Hospitales.** Los empleados con jornada partida reciben una ayuda por día laborable, en forma de cheques restaurante o a través del sistema biométrico implantado en la sede central de Sanitas.
- **Sanitas Emisión.** Todos los empleados que realizan jornada partida reciben la ayuda.

- **Seguro de vida**

- **Sanitas Seguros, Corporativo y Sanitas Emisión.** Los empleados tienen un seguro de vida y accidentes equivalente a una anualidad de su salario fijo, que se duplica en caso de fallecimiento por accidente.

- **Complemento por incapacidad temporal**

- **Sanitas Seguros y Corporativo.** Prestación del 100% de la retribución fija en situación de incapacidad temporal.
- **Sanitas Hospitales.** En Madrid, prestación del 100% de la retribución fija durante el primer mes en caso de hospitalización o intervención quirúrgica.

- **Sanitas Emisión.** Prestación complementaria del 100% del salario convenio en caso de accidente laboral u hospitalización. En caso de incapacidad temporal, la prestación del día 1 al 3 es el 70% del salario de convenio, con tope de nueve días al año y con baja médica; del día 4 al 20, el 75% del salario de convenio y con baja médica; y del día 21 en adelante, el 100% del salario de convenio, hasta un año y con baja médica.

- **Sanitas Dental.** Las prestaciones por incapacidad temporal derivadas de accidente de trabajo están complementadas según lo que establezcan los distintos convenios colectivos, excepto en posiciones directivas y de servicios centrales, donde son complementadas.

- **Sanitas Mayores.** Las prestaciones por incapacidad temporal derivadas de accidente de trabajo están complementadas, por garantía de lo establecido en el convenio colectivo marco. Se compensa hasta el 100% del salario durante los primeros 21 días. Estos complementos son mejorados en algunos casos por los convenios colectivos de ámbito inferior.

- **Planes de pensiones**

- **Sanitas Seguros.** Todos los empleados con una antigüedad mínima de un año -a fecha 31 de octubre del año en curso- pueden acceder a un plan de pensiones. La empresa aporta 370,42 euros anuales y el empleado pone otros 37,04 euros.



### • **Póliza de decesos**

- Desde el 1 de enero de 2016, y como consecuencia del acuerdo de colaboración con Santalucía, los empleados de todas las áreas de negocio tienen una póliza de decesos. En el caso de Sanitas Seguros, este beneficio se extiende a familiares de los empleados.

## **Condiciones laborales más beneficiosas**

- La plantilla de Sanitas Seguros está incluida en el convenio colectivo del sector asegurador. La compañía mejora las condiciones reguladas por convenio con diferentes beneficios sociales y programas de conciliación con la vida familiar. De igual forma, la totalidad de la plantilla de Sanitas Hospitales está incluida en el convenio del sector hospitalario, en función de la provincia a la que el centro esté adscrito.
- Sanitas Mayores participa en el marco de las relaciones laborales a través de los procesos de negociación colectiva, promoviendo la inclusión de aspectos relacionados con la

igualdad, la violencia de género y el tratamiento laboral de la maternidad. Además, el 100% de la plantilla de Sanitas Mayores está acogida al convenio colectivo de residencias para mayores que corresponda por ámbito geográfico.

- En todas las áreas de Sanitas, el derecho de los empleados a asociarse y a acogerse a convenios colectivos está garantizado. Los cambios relevantes y de tipo organizativo se dan a conocer en las sesiones periódicas a las que asisten los mandos intermedios de la compañía, que tienen la responsabilidad de difundirlos a la plantilla. Las modificaciones que afectan de forma significativa a alguna de las áreas se comunican en las reuniones periódicas con el comité de empresa.
- En Sanitas Seguros y Sanitas Hospitales, determinados empleados tienen opción a trabajar desde su domicilio. En 2016, el programa de teletrabajo se extendió a Emisión, y alrededor de 30 personas -en torno al 8% de la plantilla del Servicio de atención al cliente- trabajan desde casa. La compañía les proporciona los equipos necesarios para desarrollar su función.



## La riqueza de la diversidad

Sanitas considera que cuidar de su gente significa desarrollar políticas que respeten a las personas. La igualdad y la diversidad son parte esencial de ese propósito, porque nos aportan puntos de vista diferentes, nos enriquecen como organización y en consecuencia nos dan la oportunidad de ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y a la sociedad en su conjunto. Así las promovemos:

- **Igualdad de género.** Es uno de los referentes de la compañía y refleja nuestros esfuerzos por ofrecer a todos nuestros empleados las mismas oportunidades de desarrollo profesional, independientemente de su sexo. La presencia de la mujer es mayoritaria en las plantillas de todas las áreas de negocio, salvo Corporativo. La composición femenina de los equipos es especialmente relevante en Sanitas Mayores y en Sanitas Dental, con porcentajes que se aproximan al 90%, aunque se aprecia un leve retroceso respecto a años anteriores.

Por otro lado, para mejorar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, Sanitas Mayores y Sanitas Seguros disponen de un Plan de Igualdad. En él se proponen la elaboración y puesta en marcha del protocolo de prevención del acoso sexual, una guía sobre buenas prácticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, una política de comunicación de lenguaje no sexista y un protocolo para cambios de turno, horario y jornada.

- **Contratación de empleados con discapacidad.** En los últimos años, la proporción de ellos se ha mantenido relativamente estable en la mayoría de las áreas. La unidad de negocio con mayor porcentaje de trabajadores con discapacidad fue Sanitas Seguros, con un 2,4%. Además, también creamos empleo indirecto para las personas con discapacidad a través de las compras a Centros Especiales de Empleo.

- **Diversidad de nacionalidades.** Es otro factor que fortalece a nuestros equipos. En 2015, el 12,2% de los empleados de Sanitas Mayores y el 5,3% de los de Sanitas Seguros eran de otro país. En los últimos años se ha producido un cierto descenso del porcentaje de personas de otra nacionalidad, seguramente como consecuencia del impacto de la crisis económica en el colectivo de inmigrantes.
- **Promoción de los jóvenes.** Otra faceta de nuestro propósito de favorecer la diversidad en nuestros equipos es fomentar el empleo de jóvenes. El Plan de Talento Joven, cuya primera edición se desarrolló en el curso 2015-2016, permite a la compañía incorporar como becarios a recién licenciados, que realizan prácticas profesionales y simultáneamente reciben formación complementaria de posgrado en un centro universitario.

### Distribución de la plantilla por BU

	Sanitas Seguros*			Corporativo**			Sanitas Hospitalares, PPP's y Nuevos Servicios			Sanitas Dental			Sanitas Mayores		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Nº de empleados total	1.420	1.347	1.356	45	43	27	4.867	4.664	4.470	988	860	776	3.327	3.200	3.178
Mujeres (%)	69,2	70,3	70,4	44,4	51,2	48,2	76,1	76,4	77,0	84,5	85,7	87,8	88,3	88,4	88,7
Hombres (%)	30,8	29,7	29,6	55,6	48,8	51,8	23,9	23,6	23,0	15,5	14,3	12,2	11,7	11,6	11,3
Personas de otras nacionalidades sobre plantilla Headcount (%)	5,3	5,6	6,7	2,2	4,7	4,0	4,0	3,8	4,4	3,0	2,0	1,3	12,2%	11,2	11,4
Personas con discapacidad sobre plantilla Headcount (%)	2,4	2,7	2,8	0	0	0	1,5	1,6	1,4	0,8	0,8	0,9	0,9	1,1	1,1

\*Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión. \*\* Grupo Bupa Sanitas - BIOL

### Relación entre los salarios de mujeres y hombres directivos en Sanitas Seguros\* (%)



2016		2015	
Categoría	Mujer/hombre	Categoría	Mujer/hombre
B	6,7%	B	28,6%
C	-2,8%	C	-10,3%
D	-12,3%	D	-10,8%
E	-10,0%	E	-7,9%
<b>Promedio Total</b>	<b>5,9%</b>	<b>Promedio Total</b>	<b>16,6%</b>

Nota: Las letras corresponden a niveles profesionales (B es el nivel inferior de directivos y E es el superior) de aquellas posiciones que están ocupadas por hombres y mujeres. Los números indican el porcentaje en que la media salarial de las personas de un sexo supera a las de otro.

\*Incluye Sanitas Seguros y Grupo Bupa Sanitas-BIOL. No incluye Sanitas Emisión.

Los becarios tienen una retribución mensual de 800 euros y sus condiciones laborales son asimilables en muchos aspectos -horarios, vacaciones, tutoría, contacto con directivos- a las del resto de la plantilla. Además, la tasa de incorporación a la compañía una vez concluida la beca es del 44%. En el curso 2015-2016 el programa duró doce meses, se realizó en colaboración con la Fundación Universidad Empresa y contó con la participación de 26 jóvenes. En la segunda edición, correspondiente al curso 2016-2017, se han incorporado 41 becarios, que estarán con nosotros once meses y que reciben

formación en competencias profesionales en la Universidad Carlos III de Madrid.

En paralelo el Plan de Talento Joven cuenta también con el programa Graduate, cuyo objetivo es contratar por un periodo de dos años a un colectivo de jóvenes de alto potencial para que inicien y desarrollen su carrera profesional en Sanitas. El programa, que en 2016 acogió a siete personas, permite a los contratados rotar en funciones y áreas de negocio, así como recibir formación adecuada a sus capacidades y contar con el apoyo de un mentor.



## Más horas de formación

Otro de los ejes de nuestra filosofía de trabajo es la formación. Formar a la plantilla contribuye por un lado al desarrollo de sus capacidades profesionales, lo que contribuye a retener al talento interno, y por otra parte mejora su productividad. Con ese doble objetivo, en los últimos años hemos intensificado nuestros esfuerzos en este ámbito, aprovechando en especial las oportunidades que nos brindan las nuevas tecnologías. La plataforma online de nuestra matriz Bupa, pone al servicio de nuestros equipos programas y cursos a los que se puede acceder en cualquier momento y desde cualquier ordenador. Además, el Plan de Talento Digital también ha contribuido a extender la

experiencia formativa a través de sesiones virtuales -videoconferencias, streaming-.

La facilidad y comodidad para acceder a actividades de aprendizaje ha permitido en los últimos años una progresión notable y sostenida del número de horas de formación. En 2016, la cifra ascendió hasta 204.434 un 9,6% más que en el ejercicio anterior y un 26,7% más que en 2014. El incremento de la actividad formativa en 2016 se concentró en Seguros, donde el número de horas aumentó un 32,8% -con especial atención a mandos intermedios y al personal administrativo-, en Corporativo -un 25,7% más-, y en Sanitas Dental, con una subida del 17,8% -sobre todo, en la formación de managers-.

### Número total de horas de formación por categoría de empleado en Sanitas Seguros\*

	2016	2015	2014
Dirección	2.124	1.769	1.357
Mandos intermedios	1.1197	3.923	6.436
Técnicos	6.372	11.469	7.913
Comercial	3.973	6.336	4.152
Operadores	11.954	7.536	3.180
Administrativos	7.225	1.241	1.252
<b>Total</b>	<b>42.847</b>	<b>32.276</b>	<b>24.292</b>

\* incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión.

### Número total de horas de formación por categoría de empleado en Corporativo\*

	2016	2015	2014
Dirección	950	568	195
Mandos intermedios	195	246	56
Administrativos	18	78	16
<b>Total</b>	<b>1.356</b>	<b>1.079</b>	<b>298</b>

\*Grupo Bupa Sanitas - BIOL

#### Número total de horas de formación por categoría de empleado en Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios

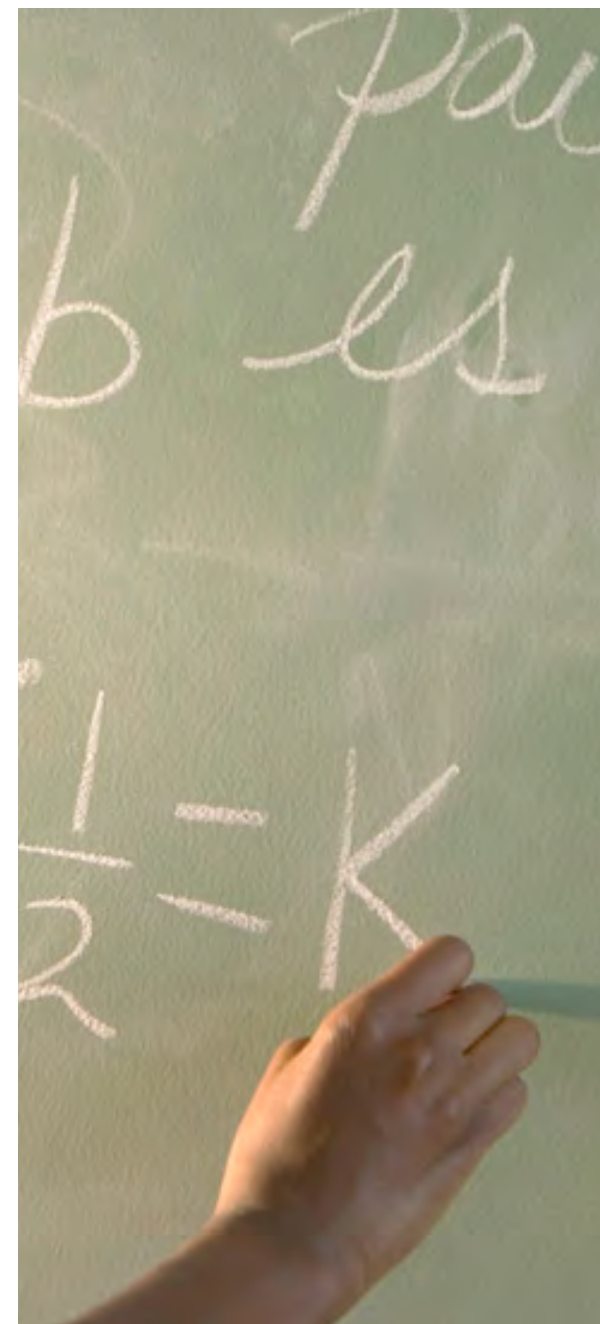
	2016	2015	2014
Dirección	4.831	4.716	1.106
Managers	18.154	8.731	10.150
Médicos	25.143	27.460	24.977
Personal de Enfermería	51.628	45.437	39.792
Recepcionistas	3.969	5.972	4.899
Servicios de apoyo	11.188	19.311	11.315
<b>Total</b>	<b>114.913</b>	<b>111.628</b>	<b>92.238</b>

#### Número total de horas de formación por categoría de empleado en Sanitas Mayores

	2016	2015	2014
Técnicos	7.242	5.965	14.127
Asistenciales	5.679	8.616	12.774
Otros (Administrativos, directores y médicos)	3.732	2.712	6.461
<b>Total</b>	<b>16.653</b>	<b>17.292</b>	<b>33.363</b>

#### Número total de horas de formación por categoría de empleado en Sanitas Dental

	2016	2015	2014
Administrativos	1.558	2.134	1.070
Coordinador Tratamiento	335	365	154
Directores	688	386	363
Higienistas	10.462	13.576	4.759
Managers	14.099	6.506	4.476
Técnicos	1.523	1.361	348
<b>Total</b>	<b>28.665</b>	<b>24.326</b>	<b>11.169</b>



## Prevención es salud

En Sanitas cuidamos de la salud de nuestros empleados a través de una serie de actuaciones enfocadas tanto a la promoción de estilos de vida saludable, activados a través del Programa Smile, como a la prevención, donde el conjunto de acciones del departamento de salud nos permiten vigilar el estado de salud de los empleados en función de los riesgos inherentes al puesto de trabajo que desempeñan.

- **Programa de Promoción de la Salud**

**Sanitas Smile.** Se trata de un programa dentro del área de sostenibilidad del Grupo Sanitas, y transversal a todas las unidades de negocio de la compañía, disponible para todos los empleados, independiente de su puesto o categoría

- **Sanitas Seguros.** 34 exámenes iniciales/ cuestionarios de salud, 1.568 asistencias en consulta -incluyendo las actuaciones llevadas a cabo en la sede central para todas las áreas-, 204 reconocimientos médicos y 72 vacunaciones contra la gripe estacional.

- **Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios.** 98 exámenes, 1.559 reconocimientos médicos, 418 informes serológicos y 700 vacunaciones -gripe, hepatitis A y B, tétanos/difteria, triple vírica y varicela-.

- **Sanitas Dental.** 144 exámenes iniciales, 621 reconocimientos médicos y 621 informes serológicos.

- **Sanitas Mayores.** 255 exámenes, 1.253 reconocimientos médicos, 435 informes serológicos y 17 vacunaciones -gripe estacional y hepatitis B-.

Por otra parte, tomamos todas las precauciones para proteger la seguridad y la salud de los empleados en el desarrollo de sus funciones. La prevención y la mejora constante en los aspectos relacionados con la seguridad es una absoluta prioridad, y no esforzamos por poner al servicio de ese objetivo el personal más cualificado y los procesos y medidas necesarias.

Una prueba de esta preocupación es la aprobación de nuestra Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, que recoge las directrices y objetivos generales relativos a la prevención de riesgos laborales. Esta política es aprobada por el Director General, como muestra del compromiso de los órganos de dirección. Asimismo, es comunicada a la plantilla para su refrendo, por entender que la integración de la prevención en el trabajo del día a día es una tarea que incumbe a todos los miembros de la organización. Para facilitar esa integración, cada unidad de negocio elige su modalidad de servicios de prevención, en estrecha colaboración con los Servicios de Prevención a nivel nacional, que ofrecen su apoyo en determinadas áreas.

Cada una de las unidades de negocio constituye asimismo un Comité de Seguridad y Salud que cuenta con la participación y representación de los trabajadores. El objetivo es hacer de Sanitas un lugar seguro para trabajar y colaborar con nuestro propósito de que la gente tenga una vida más larga, sana y feliz.



## 3.3. El cliente

### *Nuestra razón de ser*

La prioridad de Sanitas es prestar un servicio de la máxima calidad, cada vez más ajustado a las demandas de sus clientes, para lo cual mantiene un permanente sistema de escucha de sus necesidades, inquietudes y propuestas. El cliente es nuestra razón de ser y queremos inspirarle confianza para que Sanitas sea su compañía de referencia en salud y bienestar.

El comportamiento del cliente ha cambiado mucho. La explosión del desarrollo digital le permite disponer de más información que nunca, comparar ofertas y elevar su nivel de exigencia. Al mismo tiempo, las nuevas herramientas digitales y el análisis de datos nos dan la posibilidad de conocer a fondo sus demandas. Nuestro sistema de escucha activa, que no solo recoge las necesidades del cliente sino que pone en marcha las medidas adecuadas para atenderlas, es nuestra respuesta a los cambios en el cliente.

De esta manera, en Sanitas nos concentramos en conseguir los más altos niveles de calidad, personalización, eficiencia

y seguridad en todas nuestras unidades de negocio.

Fruto del objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes fue, por ejemplo, el lanzamiento en 2016 de **Blua**, el seguro cien por cien digital que permite atenderlos allí donde se encuentren, sin obligarles a desplazamiento innecesarios, gracias a las videoconsultas.

Otro ejemplo de nuestro esfuerzo por satisfacer al cliente es la aplicación para teléfonos móviles que permite mantener a los familiares en contacto permanente con las residencias en las que están sus mayores



y saber qué comen, las medicinas que toman o las actividades que llevan a cabo a lo largo del día.

De la buena acogida dispensada por los clientes al proceso de digitalización de la compañía dan buena cuenta datos como los siguientes: el año pasado se concertaron online casi 840.000 citas, las búsquedas en el cuadro médico superaron los tres millones y se solicitaron 162.679 reembolsos.

La oferta también siguió creciendo: tras la ambiciosa reforma del Hospital Sanitas CIMA, de Barcelona, y la plena integración del Virgen del Mar, en Madrid, el número total de camas en los centros propios llegó a 499 en 2016.

A ellas hay que añadir las 408 del hospital de Manises (Valencia) y las 292 de Torrejón (Madrid), ambos gestionados en régimen de colaboración público-privada.

Sanitas Dental contaba con 179 centros al cierre del año pasado y Sanitas Mayores sumaba 5.172 plazas en sus 40 residencias repartidas por todo el territorio nacional, una cifra que en 2017 ha subido a 46 tras la adquisición del grupo Valdeluz.

La compañía realizó fuertes inversiones para mejorar sus instalaciones, equipamiento médico

y sistemas, por un importe superior a los 40 millones de euros, siempre con el propósito de que los clientes puedan disfrutar no sólo de la mejor atención, sino también del máximo confort. Al tiempo que mejoraban sus ratios de eficiencia, el servicio de atención al cliente gestionó 2.860.648 llamadas y el de promoción de la salud, 1.011.519.

## Nivel de satisfacción al alza

Los índices de satisfacción de los clientes continuaron siendo, en general, muy altos, y con tendencia al alza en la mayoría de las áreas.

Por ejemplo, el nivel de satisfacción en hospitales y centros médicos propios se elevó hasta el 8,58 sobre diez. En el departamento de salud de Manises el índice subió hasta el 8,28. Por lo que se refiere al Hospital de Torrejón, un 48,5% de los pacientes lo recomiendan a terceros.

La satisfacción que manifiestan los clientes sobre el servicio y la atención en nuestra red de clínicas dentales es también muy favorable, con un índice de 8,69. En este caso, además, se da la circunstancia positiva de que el nivel de satisfacción ha ido creciendo año tras año desde 2013.

### Índices de satisfacción de clientes

	2016	2015	2014
Satisfacción de clientes de Sanitas Seguros*	n.d.	n.d.	7,53
Satisfacción de hospitales y centros médicos propios	8,58	8,53	8,47
Índice de satisfacción de residentes	8,42	8,5	8,43
Satisfacción de clínicas dentales	8,69	8,55	8,46

\* No se dispone del dato de seguros de satisfacción global ya que actualmente se mide el NPS a nivel global.

**Fuente:** Investigación de Mercados y Estrategia  
Número de clientes según nueva metodología aprobada por BET  
Estudio Satisfacción de clientes (general)  
Barómetro de Calidad Hospitales 4Q 2016  
Barómetro de Calidad Dental 4Q 2016  
Estudio satisfacción de residentes 4Q 2016



### Departamento de Salud de Manises (\*)

	2016	2015	2014
Satisfacción de hospital (sobre 10)	8,28	8,22	8,04
Quejas	978	963	803
Agradecimientos	705	951	941

(\*) Engloba Hospital de Manises, Hospital de Crónicos de Mislata, Centro de Especialidades de Aldaya, Centro de Especialidades de Mislata y de Atención Primaria de cada uno de los Centros de Salud.

### Hospital Universitario de Torrejón

	2016	2015	2014
Recomendación hospital a otros pacientes (%)	48,5	45,5	40,2
Satisfacción de hospital (sobre 10)	8,5	8,5	8,5
Quejas	1039	1161	877
Agradecimientos	282	314	363

### Balance Asistencial en Sanitas Hospitales\*

	2016	2015	2014
Número de pacientes	703.107	657.609	634.486
Consultas	1.844.000	1.750.467	1.746.405
Intervenciones quirúrgicas	72.219	61.523	62.301
Urgencias atendidas	247.439	227.545	215.277
Pacientes oncología (UCCO)	6.602	6.445	6.546
Consultas oncología (UCCO)	27.791	27.266	27.458
Partos	3.443	3.768	3.510

(\*) El alcance de los indicadores abarca: Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela, Hospital Universitario Sanitas La Moraleja, Hospital Sanitas CIMA y Hospital Virgen del Mar. Centros Milenium sólo aplica a los indicadores de número de pacientes y consultas.



<b>Oferta de servicio en España</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Sanitas Seguros</b>			
Nº de oficinas comerciales de atención al cliente	152	149	149
Nº de profesionales	46.071	44.623	43.367
Nº de hospitales y hospitales de día (red concertada)	550	560	538
<b>Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos servicios</b>			
Nº hospitales	6	6	6
Nº de camas Hospitales Sanitas (suma de Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela, Hospital Universitario Sanitas La Moraleja, Hospital Sanitas CIMA y Hospital Virgen del Mar)*	499	510	441**
Nº de camas Hospital de Manises*	408	408	418
Nº de camas Hospital de Torrejón*	292	295	301
Nº de centros de Atención Primaria Dpto. de Salud de Manises	20	20	20
Nº de centros médicos	20	20	19
Nº de centros de bienestar	4	6	4
Nº de centros Clínica Londres	12	12	14
<b>Sanitas Dental</b>			
Nº de centros dentales	179	180	173
Franquicias	53	61	64
Centros propios	126	119	109
Nº clientes seguro dental	1.198.000	1.030.599	910.000
<b>Sanitas Mayores</b>			
Nº de residencias	40	40	40
Nº de plazas residenciales	5.172	5.056	5.095
Plazas concertadas en residencias para mayores ofrecidas a las administraciones públicas	1.472	1.368	1.501
Índice de ocupación de los centros (en porcentaje)	96%	95%	93%

\*Camas de planta, camas sin funcionamiento, UCIs, camas de observación de urgencias, unidades de recuperación post-anestésica y de adaptación al medio y camas de obstetricia.

\*\*El dato de 2014 se ha recalculado con respecto al reportado en años anteriores porque no recogía todos los conceptos incluidos en la aclaración anterior [G4-22]

## 3.4. Médicos, proveedores y mediadores

### *Garantía de calidad asistencial*

Los colaboradores juegan un papel decisivo en nuestra oferta asistencial, ya que nos ayudan a garantizar la calidad del servicio. Por eso Sanitas elige cuidadosamente a los profesionales de su cuadro de médicos. En el caso de los proveedores, orientamos nuestras decisiones en función de criterios de servicio y precio, pero también analizamos los riesgos derivados de nuestra relación con ellos. Los mediadores son asimismo un colectivo clave para acceder a los clientes.

A finales de 2016, el cuadro médico de Sanitas estaba integrado por 46.071 profesionales. La amplitud de la oferta se complementa con un alto nivel de calidad, ya que el peso que Sanitas tiene dentro de los servicios privados de salud le permite contar con el mejor personal facultativo. Pero Sanitas no solo selecciona exhaustivamente a los profesionales

médicos, sino que procura que tengan las condiciones necesarias para prestar la mejor asistencia posible.

Además, tanto para los centros propios como para la red concertada utilizamos un procedimiento de acreditación que garantiza al cliente que está en manos expertas y comprometidas con su salud. Asimismo,



realizamos constantes controles de calidad y promovemos la formación continuada para que actualicen sus conocimientos y estén al día sobre las novedades técnicas y terapéuticas que surgen en la profesión.

## Elección estratégica

Una buena elección de proveedores es también estratégica para Sanitas, porque de ella depende en gran medida la calidad de la atención que prestamos a nuestros clientes. De ahí nuestro constante esfuerzo por buscar a los más adecuados, siempre en un marco de transparencia y de respeto a los intereses mutuos.

Los criterios de servicio y precio son tradicionalmente los ejes del proceso de decisión. Sin embargo, los cambios regulatorios operados en los últimos tiempos aconsejan evaluar también de forma prioritaria el factor riesgo, por los posibles perjuicios financieros, legales,

reputacionales o personales que se puedan derivar de cualquier incidencia en la relación.

Para gestionar y mitigar adecuadamente el riesgo, se examina la solvencia económica de los proveedores, se analiza la posibilidad de incumplimiento del contrato y se extreman incluso las medidas de seguridad para evitar que se puedan violar los derechos humanos, especialmente en las relaciones con otros países. Asimismo, se considera el riesgo de responsabilidad penal, después de que la reforma del Código Penal de 2015 endureciera la legislación sobre la responsabilidad de las personas jurídicas en España.

Otro de los criterios de selección de los proveedores son los certificados ISO 9001 (gestión de calidad) e ISO 14001 (gestión medioambiental), que posee ya un número significativo de los proveedores de las distintas áreas de negocio de la compañía.

La compañía orienta sus compras preferentemente hacia el mercado nacional, donde se concentró más del 98% de las realizadas por todas las áreas en 2016, y da prioridad a las adquisiciones en Centros Especiales de Empleo, que son empresas en las que al menos un 70% de su plantilla está compuesta por personas con discapacidad.

Para garantizar la idoneidad de los proveedores, se hacen las comprobaciones previas oportunas y se les exige la firma de una cláusula de buenas prácticas comerciales y de responsabilidad social corporativa. Sanitas mantiene una política de tolerancia cero con el soborno y la corrupción, e impone altos estándares de integridad, honestidad y transparencia en todas sus relaciones comerciales. Esta política se ha reforzado con el nuevo Código de Conducta de Sanitas. Asimismo, hemos adaptado las Condiciones de compra al nuevo código.

	Sanitas Seguros*			Sanitas Hospitales			Sanitas Dental			Sanitas Mayores		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
<b>Aprovisionamiento y proveedores</b>												
Gasto aprovisionamiento y subcontratas (millones de euros) (**)	90,88	90,8	77,5	75,38	81,54	75,8	33,64	29,5	27,5	52,17	48,43	48,65
Periodo medio de pago a proveedores (en días)	34	36		36	43		43	41		44	48	
Porcentaje del volumen de compras con proveedores certificados en ISO 9001 (%) ***	36,31	33,95	38,5	50,81	53,9	61,2	27,05	38,3	39,09	77,05	71,54	64,08
Porcentaje del volumen de compras con proveedores certificados en ISO 14001 (%)	39,93	39,71	36,35	45,84	50,6	35,24	26,48	30,7	56,46	97,95	98,49	36,35

\* Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión.

\*\* Incluye aprovisionamientos, mantenimiento de equipos, gastos en marketing y otros pagos a proveedores externos no relacionados directamente con la actividad del negocio (abogados, asesores, etc.).

\*\*\* Los proveedores certificados en ISO 9001 de Sanitas Mayores se dividen por tipo de servicio prestado: Lavandería: 96,4%. Limpieza: 98,5% Alimentación: 86% Servicio de mantenimiento de edificios (sin incluir jardinería): 46% Mobiliario y equipamiento: 52,9%. Consultoría, sistemas y certificaciones: 71,1%.

<b>Compras a centros especiales de empleo (en euros)</b>	2016	2015	2014
Sanitas Seguros*	178.215	190.596	236.779
Sanitas Hospitales**	1.681.968	1.381.165	1.227.092
Sanitas Mayores	482.297	437.989	413.286
Corporativo***	1.945	365	365
Sanitas Dental	113.017	63.837	119.435
<b>Total</b>	<b>2.457.444</b>	<b>2.073.952</b>	<b>1.996.958</b>

\* Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión.

\*\* Incluye Sanitas Hospitales, Diversificación y Clínica Londres para los datos 2014.

\*\*\* Grupo Bupa Sanitas-BIOL.

<b>Compras a proveedores locales (%)*</b>	2016	2015	2014
Sanitas Seguros**	98,58	98,00	93,20
Sanitas Hospitales***	99,66	99,70	99,67
Sanitas Dental	99,36	99,70	99,57
Sanitas Mayores	99,71	99,80	99,63
Corporativo****	87,91	68,86	68,01

\* Proveedores con residencia fiscal en España.

\*\* Incluye Sanitas Seguros y Sanitas Emisión.

\*\*\* Incluye Sanitas Hospitales, CIMA, Diversificación y Clínica Londres.

\*\*\*\* Grupo Bupa Sanitas -BIOL.

## La función de enlace de los mediadores

La labor de mediación en la contratación y mantenimiento de pólizas corresponde a los mediadores de Sanitas y se desarrolla, básicamente, por medio de agentes, corredores y acuerdos de distribución. Este colectivo constituye un eficaz instrumento de enlace con los clientes y permite a la compañía conocer cuáles son sus demandas y necesidades, para así adaptar mejor nuestros servicios. Con ese propósito, nos marcamos los siguientes objetivos:

- Desarrollamos la relación con los mediadores en un marco de profesionalidad, transparencia, legalidad y defensa del interés del cliente.
- Aseguramos que todas las transacciones realizadas por ellos puedan comprobarse y quedar reflejadas en documentación fiable, precisa y clara.
- Incentivamos que los mediadores busquen la satisfacción del cliente, la excelencia en el servicio y la adecuación a nuestros valores y principios.

En este contexto, los mediadores cuentan con herramientas muy útiles para desarrollar su labor comercial. Una de las principales es el Portal del mediador, que en 2016 registró un crecimiento de casi el 10% en el número de usuarios totales, hasta un total de 5.685. También aumentó muy significativamente el número de altas realizadas a través del portal, que pasó de 61.250 a 92.210.



# 3.5. El valor de la marca

*Un mensaje positivo de innovación y calidad*

2016 fue otro año excelente para la imagen y la reputación de Sanitas. La clave es nuestra apuesta por la calidad y la innovación, que nos permite transmitir mensajes positivos a la sociedad. Por eso somos la marca más reconocida en el mercado, tenemos la mejor reputación en el sector de asistencia sanitaria y disponemos de certificaciones que refuerzan nuestro compromiso con la mejora continua de nuestra oferta de servicios.

## Índice de reconocimiento (%)

	Sanitas		Adeslas		Asisa		Mapfre Familiar		DKV	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Espontánea	76,1	75,1	66,6	66,8	30,8	34,5	36,1	36,2	25,5	31,2
Sugerida	94,1	97,4	93,1	96	86,2	88,7	94,2	95,1	73,7	79,9

Fuente: Added Value



Sanitas es la marca más reconocida por el público y con mejor reputación dentro del área de los servicios de salud. Según una encuesta de la consultora AddedValue, tres de cada cuatro personas son capaces de identificarla espontáneamente. El reconocimiento sugerido de la marca es todavía mucho mayor y alcanza casi el 100%.

Además, Sanitas encabeza el ranking de Merco de las compañías con mejor reputación corporativa en el área de asistencia sanitaria. En 2016 logramos ese reconocimiento por décimo año consecutivo y subimos hasta la posición 22 en la clasificación general de las empresas con mayor capacidad para atraer y retener el talento en España.

Asimismo, el Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela fue distinguido por Merco como el tercer hospital privado con mejor reputación de España. Los resultados de este índice se construyen a partir de más de 3.000 encuestas a profesionales médicos y de enfermería, asociaciones de pacientes, asociaciones de pacientes, gestores sanitarios y periodistas especializados y se contrastan con los principales indicadores de excelencia y actividad.

## Certificaciones

Las certificaciones son también una parte importante de nuestra política de consolidar una imagen de marca de calidad, ya que reafirman nuestro compromiso con la mejora continua en todos nuestros procesos de gestión.

En Sanitas Mayores, cuatro nuevas residencias recibieron en 2016 y en el primer trimestre de 2017 la acreditación como centros con cero sujeciones físicas: Barakaldo, Loramendi -ambas en Vizcaya-, Guadarrama (Madrid) y Valladolid. De esta forma, las residencias acreditadas son ya 31, es decir, el 77% del total. Además, todos los centros mantuvieron el certificado ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión de Atención Integral de Personas Mayores y Dependientes. Asimismo, se acreditaron tres residencias con la ISO 14001 de certificación medioambiental, con lo que son ya cuatro -todas en Barcelona- las que tienen este sistema de validación.

En Sanitas Hospitales, la principal novedad, que se materializó en el primer semestre de 2017, fue la certificación IHAN que recibió el Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela. Esta certificación, expedida por el Comité Ejecutivo de la Iniciativa por la Humanización de la Atención al Parto y la Lactancia Materna, está auspiciada



por Unicef y la Organización Mundial de la Salud y distingue a los centros de excelencia con mejores prácticas en la promoción de la humanización en la asistencia al nacimiento y

la lactancia materna como la mejor alternativa para la alimentación de los recién nacidos. Sanitas La Zarzuela se convierte así en el primer hospital privado que supera todas las fases de la certificación y alcanza el nivel más alto de acreditación.

Asimismo, el laboratorio del Centro de Reproducción Asistida Sanitas Alcobendas obtuvo el sello de excelencia ISO 179007. La norma de calidad, específica para laboratorios de reproducción asistida, garantiza que el laboratorio cumple con el estándar más alto en el control de parámetros ambientales, así como de mantenimiento y seguridad de los equipos.

## Premios, reconocimientos y rankings

La relación de galardones y reconocimientos conseguidos durante 2016 es amplia -ver tabla adjunta-. Destacan los premios obtenidos por distintas soluciones y productos digitales, como el de las 100 mejores Ideas de *Actualidad Económica* a la aplicación informática para dejar de fumar, el de la Sociedad Española de Informática de la Salud al seguro Blua o el del diario *Expansión* al programa de cultura digital Fresh working.

También sobresalen la concesión del premio Top 20 al Hospital Sanitas La Zarzuela como mejor hospital privado con especialidades de referencia y el galardón de la revista *New Medical Economics* como mejor hospital privado a Sanitas La Moraleja.



## Principales premios conseguidos en 2016

Premio	Categoría	Qué se premia	Área	Quién premia
<b>Mejores ideas de Actualidad Económica</b>	Digitalización	App para dejar de fumar	Corporativo	Actualidad Económica
<b>Supercuidadores</b>	RSC/Fundación	Cuidar Bien (web cuidador)	Corporativo	Supercuidadores
<b>Programa Incorpora</b>	RSC/Fundación	Sanitas Mayores	Mayores	Fundación La Caixa
<b>Premio comunicación sobre arritmias</b>	Innovación y Calidad asistencial	Servicio de Cardiología	Hospital de Torrejón	Sociedad Española de Cardiología (SEC)
<b>Premios Estrategia Naos (accésit)</b>	RSC/Fundación	Programa Smile (hábitos saludables de los empleados)	Corporativo	Ministerio de Sanidad
<b>Premios Senda Senior</b>	RSC/Fundación	Big Six (envejecimiento activo)	Mayores	Senda Senior
<b>Mejores ideas Diario Médico</b>	Innovación y Calidad asistencial	Servicio alta hospitalaria	Hospitales	Diario Médico
<b>Premios Solar 2016</b>	RSC/Fundación	Sanitas Mayores (placas solares)	Mayores	Solar
<b>Premios Expansión Digital</b>	Marca empleadora	Fresh working (nueva cultura digital interna)	Corporativo	Expansión
<b>Premios Humanizar</b>	Innovación y Calidad asistencial	Proyecto Humanizando los Cuidados Intensivos	Hospital de Torrejón	Centro Humanización de la Salud
<b>Premio New Medical Economics</b>	Liderazgo empresarial	Sanitas La Moraleja como mejor hospital privado	Hospitales	New Medical Economics
<b>Premio Top 20</b>	Liderazgo empresarial	Sanitas La Zarzuela al mejor hospital privado con especialidades de referencia	Hospitales	Iasist
<b>Premios Foro Albert Jovell</b>	RSC/Fundación	Primer premio al Camino de Cervantes a la mejor iniciativa de profesionales sanitarios que mejore los resultados en salud de los pacientes	Hospital de Torrejón	Foro Albert Jovell
	Innovación y Calidad asistencial	Segundo premio al proyecto Humanizando los Cuidados Intensivos a la mejor iniciativa de profesionales sanitarios que mejore los resultados en salud de los pacientes	Hospital de Torrejón	Foro Albert Jovell
<b>Sensar</b>	Innovación y Calidad asistencial	Hospital activo y seguro 2016	Hospital de Manises	Sistema Español de Notificación en Seguridad en Anestesia y Reanimación (Sensar)
<b>Sanitaria 2000</b>	RSC/Fundación	Premio RSC a Camino de Cervantes	Hospital de Torrejón	Sanitaria 2000
<b>Premios Nacionales de la Sociedad Española de Informática de la Salud</b>	Digitalización	Blua (primer seguro de salud completamente digital)	Corporativo	Sociedad Española de Informática de la Salud
<b>Climate Challenge 2020</b>	RSC/Fundación	Reducción de la huella de carbono en Bupa del 23% y en España del 67% vs 2009	Corporativo	Green and Healthy Hospitals

## Sanitas en el Ranking Merco

Los rankings Merco se refieren a valoraciones independientes, realizadas por grupos de interés, estableciendo su perfil reputacional y analizando el reconocimiento que logra en los distintos públicos de interés comparativamente con el conjunto de empresas y con sus competidores. El seguimiento de la metodología para la elaboración de los ranking es objeto de revisión independiente por parte de KPMG de acuerdo con la norma ISAE 3000. Merco, para garantizar la independencia en sus evaluaciones, no hace consultoría; y tiene firmado un código ético con esta prohibición. Merco es uno de los pocos monitores del mundo que no realizan esta actividad, lo que se convierte en un aval fundamental de su independencia.

Nombre	Cualidades premiadas
<b>Merco Empresas</b>	Sanitas, <b>líder en reputación del sector de asistencia sanitaria</b> por noveno año consecutivo. Ocupa la posición 23 <sup>º</sup> en el ranking general de empresas de mayor reputación del país y avanza 7 posiciones respecto a 2015.
<b>Merco Líderes</b>	<b>Iñaki Ereño ocupa la posición 64<sup>º</sup></b> en el ranking general de <b>líderes de empresas</b> .
<b>Merco Talento</b>	<b>Sanitas ocupa la posición 22<sup>º</sup> entre las mejores empresas</b> para trabajar en España.
<b>Merco Responsabilidad y Gobierno</b>	Sanitas ocupa la posición <b>24<sup>º</sup> en las empresas con mejor RSC y gobierno corporativo</b> .
<b>Merco Sanitario</b>	Sanitas, <b>mejor aseguradora de Salud</b> . El Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela y el Hospital Universitario Sanitas La Moraleja ocupan el 3 <sup>º</sup> y 15 <sup>º</sup> lugar respectivamente como mejores hospitales privados.





# 4

## Sanitas al detalle

# 4.1. Sanitas Hospitales

## *Excelencia y digitalización al servicio del paciente*

Sanitas Hospitales es una referencia de excelencia en el cuidado del paciente, gracias a un equipo de profesionales muy cualificados, a una tecnología avanzada y a la adaptación al proceso de transformación digital. Todo ello nos permite ofrecer las alternativas diagnósticas y terapéuticas que mejor se adecúan a cada necesidad. Así lo corroboran las asociaciones internacionales más prestigiosas y se refleja en los índices de recomendación de los pacientes.

La trayectoria de Sanitas Hospitales ha sido reconocida con la obtención del sello de excelencia de la Joint Commission International, el más prestigioso del mundo, por parte de tres de nuestros centros propios. La Fundación Europea para la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés) también nos ha distinguido con un premio a la gestión de calidad. Asimismo, nuestra red hospitalaria se ha hecho acreedora al respaldo de los pacientes, de los que un 90% recomiendan acudir a nuestros centros. La compañía es propietaria de los hospitales

universitarios La Moraleja y La Zarzuela, en Madrid; de CIMA, en Barcelona, y de Virgen del Mar, en Madrid. En régimen de colaboración público-privada, gestiona otros dos: el de Manises y el de Torrejón.

En los últimos años, Sanitas Hospitales ha ampliado su radio de acción a la asistencia extrahospitalaria, con la implantación de los Centros Milenium, y a los servicios de bienestar y belleza, a través de la red de Clínica Londres.



# Hospitales y Clínicas propios: calidad acreditada

## 4 Hospitales

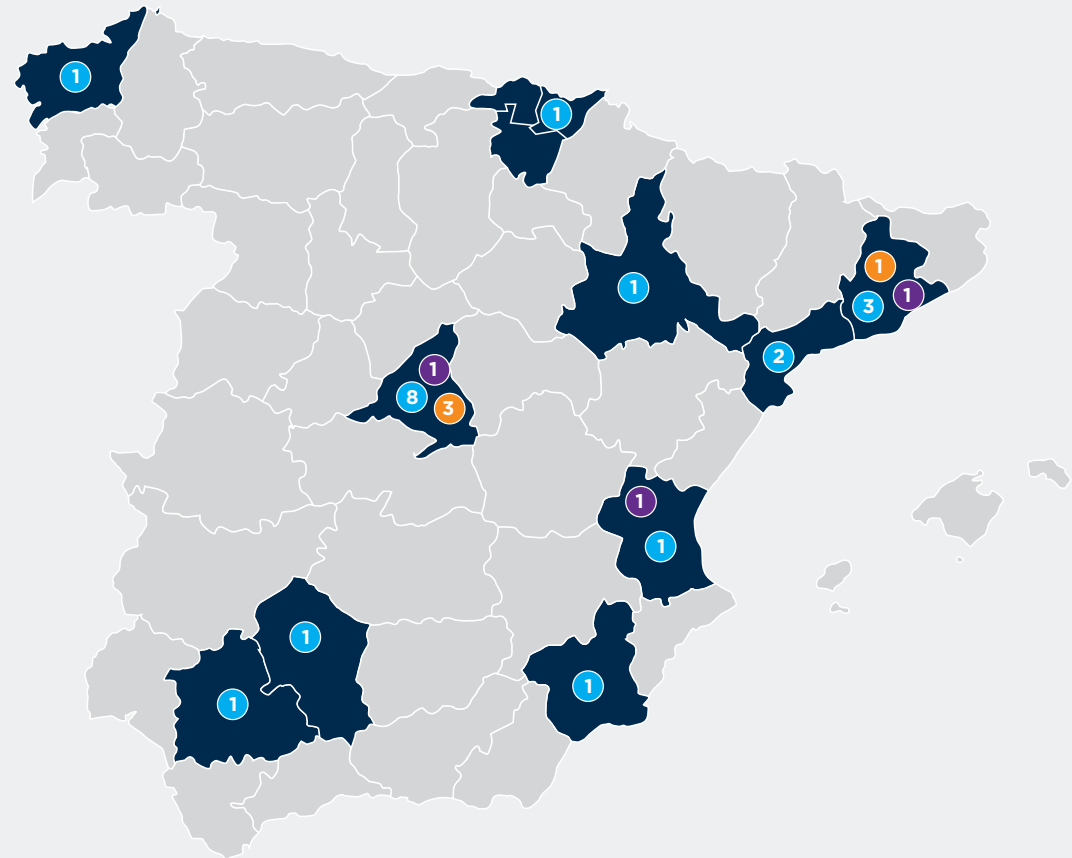
- Hospital Sanitas CIMA
- Hospital Universitario Sanitas La Moraleja
- Hospital Universitario Sanitas La Zarzuela
- Hospital Virgen del Mar

## 20 Centros Milenium

- Sanitas Milenium Centro Médico Alcorcón
- Sanitas Milenium Centro Médico Conde Duque
- Sanitas Milenium Centro Médico Costa Rica
- Sanitas Milenium Centro Médico Nicasio Gallego
- Sanitas Milenium Centro Médico Núñez de Balboa
- Sanitas Milenium Centro Médico Reina Victoria
- Sanitas Milenium Centro Médico Las Rozas
- Sanitas Milenium Centro Médico Alcobendas
- Sanitas Milenium Centro Médico, Córdoba
- Sanitas Milenium Centro Médico La Buhaira, Sevilla
- Sanitas Milenium Centre Mèdic Balmes
- Sanitas Milenium Centre Mèdic Robresa
- Sanitas Milenium Centre Mèdic Iradier
- Sanitas Milenium Centre Mèdic, Tarragona
- Sanitas Milenium Centro Médico Imperial Tarraco
- Sanitas Milenium Centro Médico, Zaragoza
- Sanitas Milenium Centro Médico, A Coruña
- Sanitas Milenium Centro Médico, Murcia
- Sanitas Milenium Centro Médico Artaza, San Sebastián
- Sanitas Milenium Centro Médico, Valencia

## 3 Centros especializados

- Sanitas Centro Radiodiagnóstico L'Exaimple
- Centro de Rehabilitación de Valencia
- Sanitas Centro de Reproducción Asistida Alcobendas



- Hospitales
- Centros Milenium
- Centros especializados

Los hospitales La Zarzuela, La Moraleja y CIMA son claros ejemplos de calidad asistencial al servicio de las necesidades de los pacientes. Cuentan además con la acreditación oficial MIR para formar a los médicos especialistas del futuro. Desde 2010 han acogido a diecinueve médicos internos residentes. De ellos, siete han terminado su especialización, tres se han incorporado a los cuadros médicos de La Moraleja y de La Zarzuela y doce siguen preparándose en los hospitales del grupo.

## La Zarzuela, reputación e innovación

El Hospital Universitario Sanitas la Zarzuela es uno de los centros con mayor tradición en el ámbito asistencial español tras más de 30 años al servicio de las personas. Ocupa el tercer lugar entre los hospitales privados mejor valorados de España, según el monitor de reputación Merco, y su labor ha sido reconocida por el Programa Hospitales Top 20 de la consultora Iasist, un estudio comparativo (benchmark) de los resultados e indicadores de excelencia y gestión de todos los hospitales de España.

El nivel de autoexigencia del centro le permite estar a la vanguardia de la práctica médica. Tiene un 7% más de cirugías sin ingreso que la media de los hospitales, un 5% menos de reingresos y un 18% menos de complicaciones. Además, su tasa de mortalidad está un 28% por debajo de lo que sería esperable en función de la complejidad de los casos que atiende.

A lo largo de 2016, puso en marcha su programa de videoconsulta al alta para pacientes. Esta iniciativa permite la atención online de los pacientes que han sido dados de alta tras una intervención quirúrgica o un parto. El proyecto fue distinguido por *Diario Médico*, la publicación de mayor impacto dentro del sector en España. El hospital cuenta con la acreditación de calidad de la Joint Commission International, obtenida en 2015. Además, La Zarzuela recibió en 2016 la

certificación IHAN, que otorgan la Organización Mundial de la Salud y Unicef, dentro de su Iniciativa para la Humanización de la Asistencia al Nacimiento y la Lactancia. Se convirtió así en el primer hospital privado que logra el máximo nivel de esta certificación.

El Hospital Universitario La Zarzuela es el centro del Campus La Zarzuela del que dependen varios Milenium multiespecialidad.





## La Moraleja, diez años de excelencia

El Hospital Universitario Sanitas La Moraleja, centro del Campus La Moraleja, ha cumplido diez años de excelencia asistencial y de pasión por el cuidado de los pacientes. Sus números son reveladores: más de 1,5 millones de personas han confiado su salud a los profesionales del centro durante ese decenio. Sólo en 2016 atendió más de 311.729 consultas externas, alrededor de 30.520 intervenciones quirúrgicas, más de 128.000 urgencias y más de 1.517 partos, con una tasa de cesáreas de sólo el 26%.

Cuenta con una Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos que tiene el máximo nivel de acreditación para atender prematuros con una edad gestacional en el límite de la viabilidad -23, 24 semanas-. Cada año, la Unidad de Alto Riesgo Obstétrico atiende 31 partos prematuros -25 por debajo de las 34 semanas y seis por debajo de las 28- y 21 partos múltiples.

De acuerdo con el benchmark del Programa Hospitales Top 20, La Moraleja tiene una tasa de complicaciones ajustada por riesgo un 20% inferior a la media de los centros que obtienen mejores resultados en nuestro país. Atiende pacientes con casos un 14% más complejos y su tasa de mortalidad mejora un 28% la de los centros más destacados.

El centro dispone de un quirófano inteligente que integra toda la información del paciente



y ha potenciado el uso de la imagen para el diagnóstico y el tratamiento. Su oferta asistencial se ha enriquecido con las unidades de Cuidado y Consejo Oncológico, Medicina del Deporte, Reproducción Asistida o Reconstrucción Mamaria que incluye el tatuaje en 3D.

La Moraleja es uno de los pocos hospitales de Europa que cuenta, simultáneamente, con la acreditación de la Joint Commission International y con la certificación de calidad de la Fundación Europea de la Excelencia EFQM, que además ha concedido al hospital el Premio Europeo de Excelencia EFQM 2015.

## CIMA y el Campus de la Salud

Con el objetivo fundamental de poner a disposición de los pacientes todas las alternativas para el cuidado de su salud y su bienestar, el Hospital Sanitas CIMA inauguró en Barcelona un nuevo modelo integrado y coordinado, que incluye la red de centros médicos multiespecialidad Milenium -Balmes, Balmes 117, Robresa e Iradier-, el Centro de Radiodiagnóstico de L'Eixample y el Centro de Consultas Externas de San Odón.

Uno de los hitos fundamentales de este modelo, que configura una suerte de Campus de la Salud en Barcelona, fue la ampliación y remodelación del propio hospital, que ha incrementado sus instalaciones para convertirse en referencia de atención excelente y servicio a los pacientes en Cataluña. Dispone ahora de más de 13.600 metros cuadrados dedicados a la asistencia personalizada, con unidades que facilitan el trabajo en equipo de los profesionales médicos y de enfermería.

La ampliación del centro permitió incrementar hasta 86 el número de habitaciones de hospitalización y aumentar el tamaño de la UCI de adultos, que ahora cuenta con nueve puestos completamente nuevos. Las instalaciones incluyen 79 salas en el edificio de consultas externas, un nuevo hospital de día con 9 boxes para tratamientos especializados, una clínica

dental y un área de servicios privados de estética y bienestar.

A estas mejoras hay que sumarle 10 quirófanos de última generación conectados a un sistema de información clínica que ayuda a tomar decisiones con los datos más actualizados.

El hospital de Sanitas en Barcelona recibió en el primer semestre de 2017 la acreditación de la Joint Commission International. Asimismo, obtuvo la certificación de calidad QH, del Instituto para el Desarrollo y la Integración de la Sanidad (IDIS), y está nominado como uno de los mejores hospitales de España, de acuerdo con los criterios Top 20.







## Virgen del Mar

Construido en 1964, fue durante dos décadas uno de los exponentes de la atención sanitaria privada del más alto nivel en Madrid. Cuando Sanitas tomó la decisión de adquirir el hospital en 2014, sus más de 7.000 metros cuadrados requerían un trabajo de modernización y actualización que debía complementarse con la introducción de una nueva cultura asistencial centrada en las necesidades de los pacientes y sus familiares. Dos años y alrededor de 10 millones de euros de inversión después, el Virgen del Mar ha recuperado el orgullo de ser un centro de referencia, con un cuadro de especialistas que

cubre todas las necesidades de los pacientes y con el mismo modelo de gestión de Sanitas. Además, Sanitas Hospitales desarrolló un plan de mejora de la infraestructura y los procedimientos asistenciales centrado en cinco apartados principales: reforma de las áreas asistenciales existentes, reorganización funcional, mejora de la seguridad frente a incendios, modernización de las instalaciones generales y creación de nuevas áreas, como la Unidad de Endoscopia o el Bloque Quirúrgico de Cirugía Ambulatoria y Hospital de Día Quirúrgico.

El proceso de renovación de la práctica médica le ha permitido incrementar todos los indicadores

de calidad del centro. Tiene una tasa de complicaciones ajustada por riesgo un 21% por debajo de la media de los hospitales que obtienen mejores resultados en nuestro país, pese a atender a pacientes con casos un 13% más complejos, y su tasa de mortalidad es de menos de la mitad.

## Cuidado integral en los Centros Milenium

La red Milenium de centros médicos permite a los pacientes acceder al cuidado integral de la salud y a la tecnología más avanzada, sin necesidad de desplazarse hasta un hospital. Su equipo de profesionales ofrece atención médica completa y personalizada, en instalaciones modernas y accesibles que respetan el medio ambiente y con un amplio horario.

En 2016, la red Milenium realizó mejoras, modernización y optimización en sus centros de Valencia, Murcia, Córdoba, La Buhaira (Sevilla), Artaza (Vizcaya), Zaragoza, A Coruña y Tarragona.

## Clínica Londres, soluciones de bienestar

Clínica Londres cuenta con doce centros en toda España dedicados a ofrecer soluciones de medicina estética y bienestar a todas las personas que lo necesiten. La red trabaja sobre el mismo modelo asistencial de excelencia, seguridad clínica, cuidado del paciente y cercanía en el trato del resto de los centros de Sanitas.

En 2016 emprendió un plan para adecuar sus procesos a la demanda de las pacientes, incluyendo el rediseño del proceso de acompañamiento. Destinó más de 200.000 euros a la modernización de equipos de tratamiento y creó dos unidades multidisciplinares centradas en la atención específica de situaciones de salud: la Unidad Íntima de la Mujer y la Unidad de Obesidad.

## **Sanihub, la tienda de salud online para todos**

Sanitas lidera la transformación digital en el ámbito de la salud, acercando a las personas los productos y servicios que mejor se adaptan a sus necesidades y deseos para que alcancen vidas más largas, más sanas y más felices.

La puesta en marcha de Sanihub ha creado un nuevo ecosistema de salud digital en la que cualquier persona puede encontrar la solución más adecuada para su problema de salud. De este modo, pacientes y profesionales pueden interactuar en un espacio de absoluta seguridad, con la confianza de Sanitas y beneficiándose de una mayor accesibilidad a

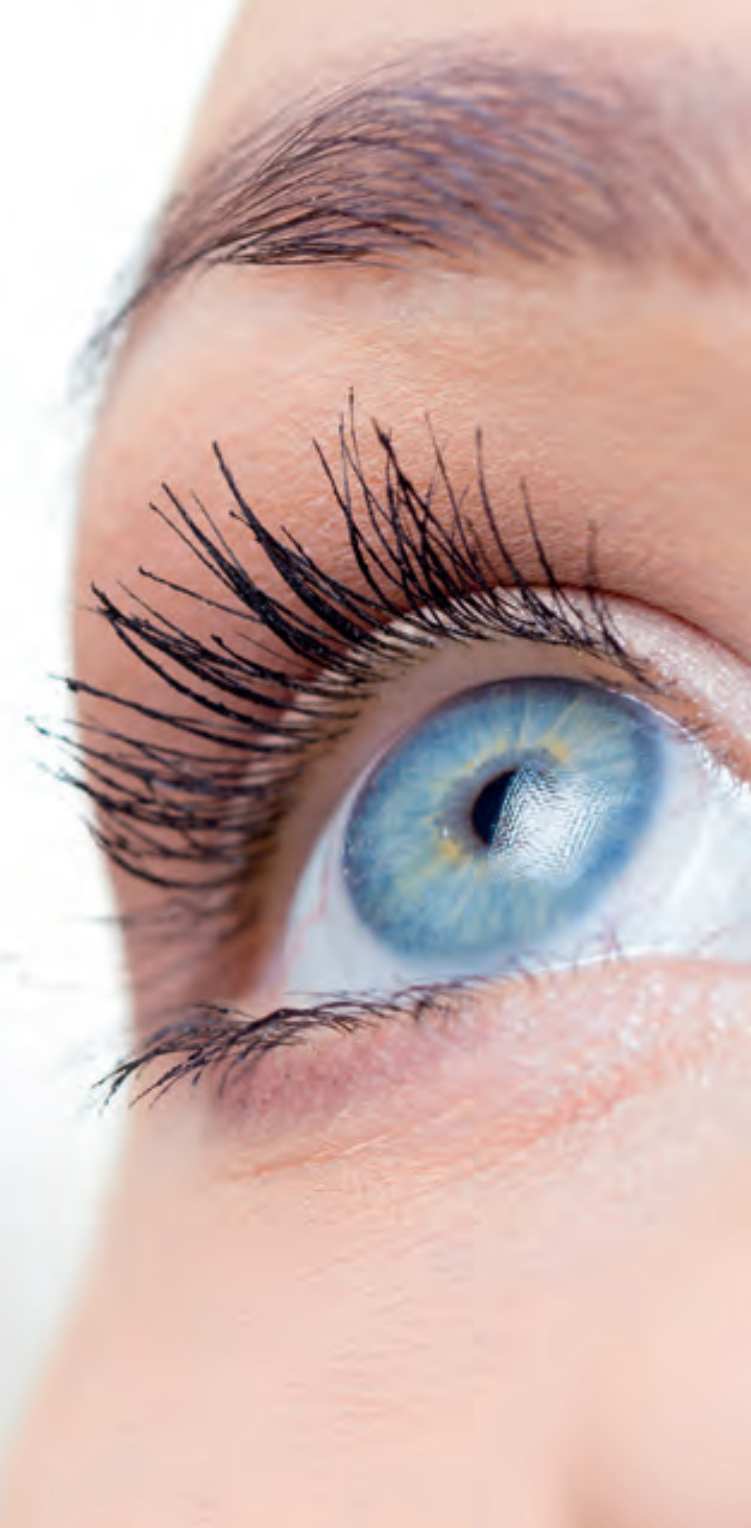
nuestros profesionales y nuestros productos y servicios desde un Smartphone que permite a cualquier persona comprar el producto o servicio que más le conviene, en el momento más adecuado para su situación o necesidades y con toda la confianza de Sanitas.

## **Healthia**



Por otra parte, Sanitas ha adquirido Healthia, la plataforma digital de servicios de salud, para reforzar su apuesta estratégica por la digitalización de sus productos y servicios. Se trata de una adquisición estratégica que añade valor a Sanitas y que consolida nuestro posicionamiento como el principal agente digital de salud.

Healthia es una plataforma de Medicina deportiva, una de las áreas de especialización de Sanitas, que es proveedor médico oficial del Real Madrid, del Comité Olímpico y Paralímpico Español, así como de la Federación Española de Fútbol. Además, el Hospital Universitario Sanitas La Moraleja cuenta con la Unidad de Medicina del Deporte, especializada en ayudar a los deportistas, tanto de élite como amateurs,



así como a las personas que se inician en la práctica deportiva a mejorar su rendimiento y mantener su salud. La adquisición de Healthia nos permite hacer más accesibles nuestros productos y servicios para cualquier persona que necesite nuestra ayuda, tenga o no un seguro con Sanitas.

## Colaboración Público-Privada

Sanitas gestiona, en régimen de colaboración público-privada, el Departamento de Salud L'Horta-Manises, en la Comunidad Valenciana, desde 2009, y el Hospital Universitario de Torrejón, en la Comunidad de Madrid, desde 2012, bajo los principios de excelencia asistencial y cuidado en el trato, con la máxima seguridad clínica y con una estrecha implicación de los profesionales con los pacientes.

Esta colaboración permite contribuir a la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud, mediante la gestión más eficiente posible de los recursos públicos, ofreciendo a los pacientes los mejores resultados clínicos mientras la Administración mantiene la propiedad de los centros, su financiación y su control.

## Manises, calidad y transparencia

El Hospital Universitario de Manises da cobertura a catorce municipios de la provincia de Valencia, con una población que ronda los 195.000 habitantes. De él dependen diez consultorios, otros tantos

centros de salud, dos de especialidades y un hospital de crónicos, lo que le permite atender coordinadamente los tres niveles de asistencia -primaria, especializada y de larga duración-. Se trata, por tanto, de gestionar las necesidades asistenciales de todo un departamento de salud. Manises, que cuenta con 408 camas, redobló en 2016 sus esfuerzos en materia de accesibilidad, excelencia, orientación al paciente y transparencia.

Entre sus logros del año pasado figuran los siguientes:

- El hospital alcanzó el puesto número 22 del conjunto de España y el tercero de la Comunidad Valenciana en el Monitor de Reputación Sanitaria que elabora la firma Merco tras consultar a 3.200 profesionales del sector.
- En el marco de su compromiso para convertirse en un hospital abierto, fue el primero de la región que hizo públicos en la página web sus tiempos de espera -urgencias pediátricas y de adultos, consultas con especialistas, intervenciones quirúrgicas-.
- Se incorporó a la red internacional de Hospitales Promotores de la Salud de la OMS, a la que pertenecen 800 centros de 40 países y cuyo objetivo es potenciar la educación sanitaria de la población y la sostenibilidad del medio ambiente. En este sentido, merece la pena destacar el Programa de Promoción de la Salud de Manises. Un plan que da cobertura

a todos los niveles de promoción de la salud, esto incluye la prevención primaria, secundaria y terciaria. En prevención primaria, que es aquella enfocada a concienciar sobre los hábitos de vida saludable, lo más importante en 2016 fue la participación de 16.596 personas en las distintas actividades, conferencias y talleres organizados por Manises, muchos de ellos bajo el paraguas de las Semanas de la Salud que se celebraron en los distintos municipios. A esto hay que añadir la adhesión a los programas de screening de la Conselleria -mama, cáncer de colon- así como el Plan de Crónicos diseñado en exclusiva por el hospital y que mejora el cuidado y el seguimiento de los pacientes con enfermedades crónicas avanzadas para evitar descompensaciones y visitas a urgencias no deseadas.

De acuerdo con los últimos estudios de satisfacción de pacientes realizados por la propia Conselleria de Sanitat en 2015, el 84,8% declararon estar satisfechos o muy satisfechos con la atención sanitaria recibida, frente a una media del 81,0% para el conjunto de la Comunidad Valenciana.

## Torrejón, más cerca del paciente

Con casi 300 camas, el Hospital Universitario de Torrejón da servicio a unas 147.000 personas de cinco localidades madrileñas del Corredor del Henares. Sus grandes apuestas de 2016 fueron la prevención y la escucha al paciente.



Por lo que respecta a la prevención, el hospital organizó la segunda edición del Camino de Cervantes, un programa de senderismo por etapas que recorre pueblos de las comarcas cercanas. Un total de 19.969 personas se sumaron el año pasado a esta iniciativa. Incluyó un programa de screening de aneurisma de aorta abdominal. A través de una sencilla prueba ecográfica, se detectaron casos que requirieron estudios complementarios e incluso pudo practicarse alguna intervención quirúrgica inmediata que salvó la vida al paciente.

El compromiso de Torrejón con las inquietudes de los pacientes se tradujo en la creación de un Consejo Asesor de Pacientes, con el fin de darles voz sobre aspectos relacionados con el hospital. Está formado por las asociaciones y fundaciones con las que el hospital tiene firmado un convenio y se reúne al menos una vez al trimestre.

Otros avances de 2016 fueron:

- El hospital fue galardonado en la primera edición de los Premios Humanizar, por su proyecto Humanizando los Cuidados Intensivos (HU-CI), que agrupa a varios hospitales nacionales e internacionales, bajo el liderazgo del doctor Gabriel Heras.
- Se redujo un mes el tiempo medio de espera entre la detección y el tratamiento del cáncer

colorrectal, uno de los más frecuentes en España, gracias a la priorización de las pruebas diagnósticas y a la aplicación de una cirugía de baja agresividad.

#### • Tatuaje de pezón

##### “Ahora me veo mejor”

“Me diagnosticaron cáncer de mama en 2007 y tuvieron que hacerme una mastectomía. Yo vivía y vivo en Torrejón, pero el hospital no había sido inaugurado aún. Me trataban en otro centro, que estaba más lejos y al que tenía que desplazarme cada dos por tres, con la consiguiente pérdida de tiempo. Cuando abrieron el hospital de Torrejón, me pasé a él. Estaba a sólo veinte minutos de mi casa y para mí era más cómodo. Allí conocí al Dr. Lorenzo Rabadán que me lleva desde entonces. Él me animó mucho a que, después de la reconstrucción definitiva, me arreglara el pezón. Yo no quería más operaciones, pero me habló del tatuaje, para el que no había lista de espera ni requería pasar por quirófano. Me convenció y todo fue de un día para otro. Debí de ser de las primeras. No me dolió nada. Aunque no me importaba no tener pezón, la verdad es que estoy muy contenta porque ahora me veo mejor”.

**María Arranz, paciente del Hospital de Torrejón.**

## La clave de la seguridad del paciente

Sanitas siguió avanzando durante 2016 en la mejora de la calidad y seguridad del paciente, con especial énfasis en la gestión y mitigación del riesgo clínico. Para fomentar la cultura de seguridad, desarrolló planes específicos y un ambicioso programa de formación continua.

Fruto de todo ello fueron los buenos resultados cosechados por los hospitales Sanitas en el ya referido benchmark de lasist, que incluye a 150 centros españoles y cuyos indicadores clínicos de calidad, rendimiento y eficiencia son analizados con una metodología muy rigurosa.

Un destacado avance en 2016 fue la obtención de la acreditación de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid por parte del Comité de Ética Asistencial de Sanitas. Se trata de un órgano consultivo que aborda los problemas éticos en el principio y fin de la vida, la relación clínica, la comunicación de malas noticias, el consentimiento informado, el manejo de las historias, la confidencialidad de los datos y la objeción de conciencia.

Forman el Comité una serie de expertos no sanitarios y sanitarios con larga trayectoria en labores asistenciales y formación bioética. Sus líneas fundamentales de trabajo son el asesoramiento ante cualquier conflicto ético entre pacientes, familiares y personal de los centros, la propuesta de protocolos de actuación para situaciones potencialmente susceptibles de generar esos conflictos y la promoción de la formación ética de los profesionales.



## 4.2. Sanitas Seguros

### *La innovación marca la diferencia*

La principal aportación de la unidad de negocio de Seguros a la transformación digital de Sanitas en 2016 fue el lanzamiento de Blua. Se trata de un producto completamente digital, sin precedentes en España, cuyo objetivo es poner las cosas más fáciles a los clientes de la compañía. La oferta aseguradora de Sanitas ha dado gracias a él un importante salto cualitativo, que refuerza su carácter innovador y le permite marcar diferencias con la competencia.

#### **blua, la salud en el móvil**

Las nuevas tecnologías proporcionan extraordinarias oportunidades en el ámbito de la gestión de la salud, y fruto de ellas es Blua, un producto digital que facilita la cercanía entre médicos y pacientes, gracias a los servicios que ofrece. En particular, destaca el de videoconsulta para especialidades como Medicina General, Pediatría, Ginecología, Dermatología, Alergología o Endocrinología. Los clientes de Blua tienen también a su disposición la analítica y la entrega de medicamentos a

domicilio, así como la gestión online de citas y autorizaciones.

Sanitas ya empleó las nuevas tecnologías como elemento diferenciador en 2014 y 2015, con el aumento de las funcionalidades de su página web y la creación de su aplicación móvil. La puesta en marcha de Blua el año pasado reforzó esta apuesta y fue la prueba inequívoca del deseo de la compañía de permanecer siempre atenta a las demandas de los clientes y de facilitarles su relación con ella. En este marco se inscribe también, por ejemplo, la sustitución de la tarjeta física



# blua

por otra digital, que los clientes de Sanitas pueden utilizar desde cualquier dispositivo móvil sin necesidad de llevarla encima.

Todas estas ventajas están disponibles para las 72.000 personas que el año pasado se incorporaron al mundo Blua y para los titulares de cualquier otra póliza que decidan suscribir el Complemento Digital.

## Videoconsulta “Mejora la relación con el paciente”

“Las videoconsultas permiten solucionar problemas de salud, sin necesidad de

que el paciente se desplace a un centro médico. Aunque la presencia no sea física, los profesionales podemos mirar a la cara al enfermo, preguntarle, escucharle y luego, si es necesario, solicitar online pruebas complementarias, ver sus resultados en la pantalla del ordenador, enviar por correo electrónico recetas, dietas o consejos. Sólo falta la posibilidad de realizar una exploración física, pero estoy seguro de que las nuevas tecnologías acabarán haciéndolo posible. En los pacientes no he percibido reticencias, porque en realidad las videoconsultas mejoran su relación con el médico, y además siempre tienen la opción de venir a vernos”.

**Doctor César Morcillo, jefe del Servicio de Medicina Interna del Hospital CIMA.**



## Videoconsulta

### “Todo más ágil y rápido”

“Tengo cuatro hijos, uno de ellos con parálisis cerebral. Trabajo fuera de casa durante media jornada y el resto del día me dedico a cuidarlos. No tengo tiempo para mucho más. He utilizado los servicios de Blua en numerosas ocasiones; la última, hace poco, para una videoconsulta de ginecología. Gracias a ello, me evité el desplazamiento. Pero también recorro a la aplicación móvil para otras cosas: descargarme los resultados de las pruebas, pedir citas... Así es todo más ágil y rápido, y no tengo que moverme de casa para nada. Los consejos especializados que se pueden obtener a través de ella, por ejemplo sobre nutrición, también son muy útiles”.

**Rocío Medina, usuaria de Blua.**

## Cercanía, accesibilidad e inmediatez

Además de potenciar la cercanía y la accesibilidad de sus servicios, Sanitas redobló en 2016 sus esfuerzos para impulsar la inmediatez, especialmente importante en el ámbito de la salud.

- Los correos electrónicos que la compañía remite sobre la actualización de sus primas a sus clientes admiten respuesta, con lo que es posible una interacción bidireccional inmediata que antes no existía.
- También se ha comenzado a implantar un chat desde el que asesores específicamente formados para ello pueden resolver dudas de

forma instantánea. Este nuevo servicio es un exponente de la idea de Sanitas de que debe aprovechar las ventajas de la multicanalidad para estar con sus clientes allí donde éstos la requieran, da igual que sea a través del teléfono, de Internet o de forma presencial.

- Para mejorar la relación presencial se ha establecido un nuevo modelo de oficina de atención al cliente, que a 31 de diciembre de 2016 ya funcionaba en Sevilla, Málaga y Alicante. La Oficina Sanitas es un espacio abierto, pero con zonas que garantizan la intimidad; cuenta con áreas para descansar y organizar talleres; está dotada con una decoración cálida y una acústica especial, y se ha concebido de manera que ningún obstáculo entorpezca el tránsito de personas con movilidad reducida.

## Un seguro para cada cliente

Sanitas procura diseñar un seguro médico a la medida de cada cliente y por ello sigue evolucionando su gama de productos, además de introducir coberturas complementarias. Aparte del lanzamiento de Blua, en 2016 se introdujeron las siguientes novedades:

- **Sanitas Profesionales.** Su objetivo es ofrecer al trabajador autónomo y a su familia una cobertura completa, que incluye coberturas específicas de gran importancia para este colectivo -accidentes de tráfico y laborales, incapacidad temporal u hospitalización-, así

como apoyo en las tareas del hogar -cuidado de hijos, desplazamiento en taxi o fisioterapia a domicilio, entre otros servicios-.

- **Sanitas Más Vital.** Dirigido a mayores de 60 años, ofrece cobertura médica y dental, apoyo en las tareas del hogar, acompañamiento a cita médica, y reembolso de medicamentos y prestaciones, además de ser una puerta de entrada a los servicios de Sanitas Mayores.
- **Sanitas Básico.** Asistencia sanitaria sin hospitalización, con acceso directo a especialistas, pruebas diagnósticas y determinados tratamientos.
- **Complemento Clínica Universidad de Navarra.** Permite ser atendido en uno de los centros médicos más prestigiosos del país, con sede en Pamplona y que tiene previsto abrir sus puertas en Madrid a finales de 2017.

Estas novedades se sumaron a la oferta preexistente:

- Sanitas Más 90.000. Cuenta con todos los beneficios de un seguro de cuadro médico, reembolso de gastos médicos del 70% hasta un límite de 90.000 euros, reembolso dental, cobertura en Estados Unidos e indemnización en caso de hospitalización.
- Sanitas Premium 500.000. Amplía las ventajas de Sanitas Más 90.000 con un reembolso del 90% hasta un límite de 500.000 euros y con un mayor número de coberturas adicionales, como la de gastos en farmacia.

- Sanitas Más Salud. Asistencia sanitaria completa con tres modalidades de copago.
- Sanitas Primero. Se extiende a las intervenciones quirúrgicas ambulatorias, pero no incluye la hospitalización -aunque se puede contratar de forma adicional en condiciones ventajosas).
- Sanitas Global Care. Para empresas y autónomos que tienen empleados en el extranjero, con distinta amplitud y precios en función de las necesidades y la ubicación geográfica del asegurado.

- Asistencia Familiar Iplus. Cobertura de decesos avalada por la experiencia de SantaLucía como empresa especialista y prestadora del servicio.
- Sanitas Dental Premium, Sanitas Dental Milenium y Sanitas Dental One, tres niveles de asistencia odontológica.

Los productos pueden ampliarse con una serie de coberturas adicionales (en el caso de que no las incluyan), como reembolso de gastos farmacéuticos, asistencia sanitaria por accidente o enfermedad profesional, indemnización en caso de hospitalización o accidente, y acceso a profesionales y centros de referencia mundial en Estados Unidos.







## Sanitas Welcome, el centro de atención al cliente de Sanitas

Durante 2016, Sanitas Welcome, el centro de atención al cliente de Sanitas, gestionó cerca de 2,9 millones de llamadas (200.000 más que en 2015) y más de 207.000 correos electrónicos, frente a los 176.000 del año anterior. El 95,2% de llamadas se atendieron en voz y el 80,3% antes de 20 segundos. El 49% de los correos fueron contestados en menos de cuatro horas y el 57%, en menos de ocho.

En el último año, Sanitas Welcome ha implantado un nuevo procedimiento de contacto, el chat, que demuestra la voluntad de la organización de aprovechar la polivalencia y experiencia de los

asesores para ofrecer una respuesta más rápida y satisfactoria por el canal que elijan los clientes.

Las certificaciones ISO-9001 del Sistema de Gestión de Calidad e ISO-15838 de Contact Center obtenidas este año, supusieron un reconocimiento al trabajo realizado.

## Servicio de promoción de la salud

Sanitas cuenta con un Servicio de Promoción de la Salud para responder a las necesidades de sus clientes en cualquier momento, a través de Internet o del teléfono. El servicio tiene detrás un equipo formado por un centenar de profesionales, entre médicos, enfermeros, nutricionistas,

psicólogos, fisioterapeutas, matronas, entrenadores personales y agentes. En 2016 se comenzó a atender a los clientes también a través de la videoconsulta.

El Servicio de Promoción de la Salud consta de dos plataformas: Sanitas Responde y Servicio 24 horas. La primera de ellas ofrece programas personalizados de salud para trabajar la prevención y la educación sanitaria, fomentando el autocuidado y asegurando una atención continuada y multidisciplinar. El Servicio 24 horas se encarga de las consultas de asesoría médica y de urgencias y es el centro coordinador de recursos asistenciales a domicilio e interhospitalarios a escala nacional -médicos y enfermeras a domicilio, ambulancias urgentes y programadas, gestión de ingresos y traslados-.

## 4.3. Sanitas Mayores

*Especialistas en personas,  
allí donde estén*

La especialización en el cuidado de las personas con demencia, así como el fomento de un envejecimiento saludable y feliz, con la mayor calidad de vida posible, son los dos ejes asistenciales prioritarios de Sanitas Mayores. Sus servicios se caracterizan por una atención personalizada, basada en el conocimiento de las circunstancias individuales de cada persona, esté donde esté.

Con el cambio de nombre de la antigua Sanitas Residencial a la actual Sanitas Mayores, a principios de 2016, se impulsó la transformación hacia un modelo de negocio que busca ofrecer cuidados a las personas mayores en diferentes momentos y lugares: residencias, centros de día o soluciones en el propio hogar.

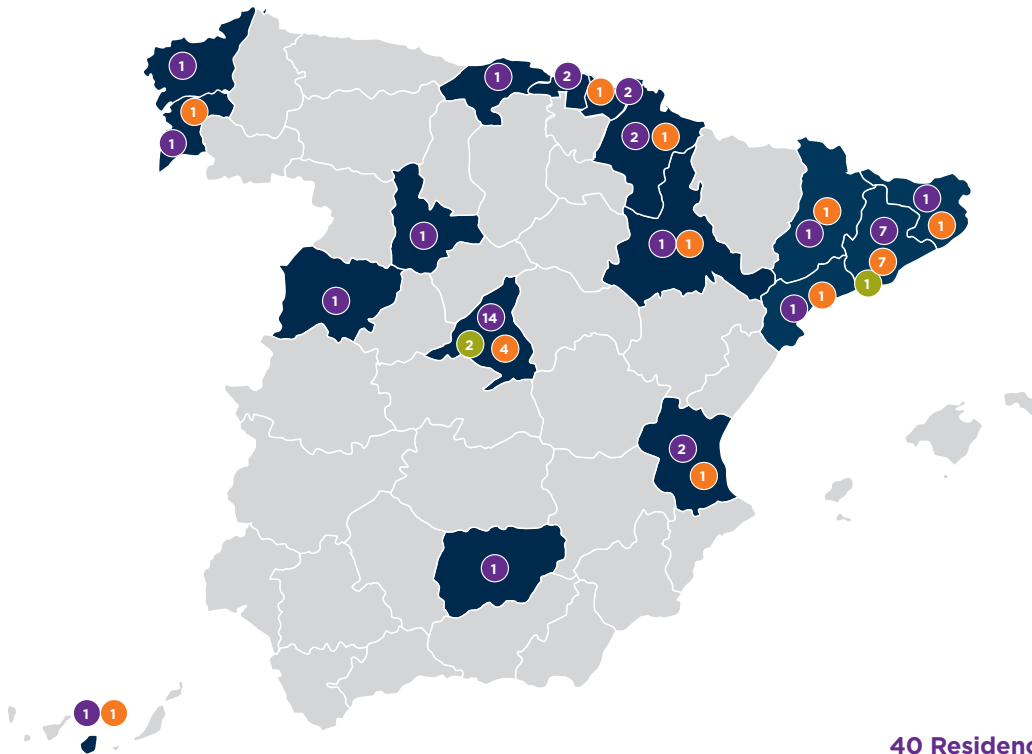
La pertinencia de este modelo viene avalada por una realidad que se impone

aceleradamente: según el Instituto Nacional de Estadística (INE), los mayores de 65 años representan ya el 18,2% de la población española y llegarán a superar el 30% en torno a 2050.

Además, se estima que un 7% de ellos y un 50% de los mayores de 80 años -1.200.000 personas en total- sufren Alzheimer, y la tendencia en España y en el mundo apunta a que la cifra de personas con algún tipo



# Sanitas Mayores



- Residencias de mayores
- Centros de día
- Centros de día independientes

## 22 Centros de día

<p><b>Aragón</b> Zaragoza</p> <p><b>Canarias</b> El Palmeral</p> <p><b>Cataluña</b> Altanova Bonaire Consejo de Ciento Gerunda Girona Ilerda Lleida</p>	<p>Iradier Les Corts Sagrada Familia Sarriá Tarragona</p> <p><b>Galicia</b> Vigo</p> <p><b>Madrid</b> Getafe La Moraleja</p>	<p>Las Rozas Mirasierra Ilustración Clara del Rey</p> <p><b>Valencia</b> Mas Camarena</p> <p><b>Navarra</b> Luz de Estella</p> <p><b>País Vasco</b> Txindoki S. Sebastián</p>
---	--	---

## 3 Centros de día independiente

<p><b>Cataluña</b> Sarriá</p>	<p><b>Madrid</b> Clara del Rey Ilustración</p>
-----------------------------------	--

## 40 Residencias para mayores

<p><b>Andalucía</b> Marqueses de Linares, Jaén</p> <p><b>Aragón</b> Zaragoza</p> <p><b>Canarias</b> El Palmeral</p> <p><b>Cantabria</b> Santander</p> <p><b>Castilla y León</b> Mevefares Salamanca Valladolid</p>	<p><b>Cataluña</b> Alta nova Bonaire Consejo de Ciento Gerunda, Girona Ilerda, Lleida Iradier Les Corts Provenza Sagrada Familia Tarragona</p> <p><b>Galicia</b> A Coruña Vigo</p>	<p><b>Madrid</b> Alameda Almenara Arturo Soria El Viso Ferraz Getafe Guadarrama Henares Jardines de Sabatini La Florida La Moraleja Las Rozas</p>	<p>Mirasierra Puerta de Hierro</p> <p><b>Navarra</b> El Mirador Luz de Estella</p> <p><b>País Vasco</b> Barakaldo, Bilbao Loramendi, Bilbao Miramón, S. Sebastián Txindoki, S. Sebastián</p> <p><b>Valencia</b> La Seu Mas Camarena</p>
--	--	---	---

de demencia se duplicará en las próximas dos décadas. Esta nueva realidad social muestra un grupo de edad con necesidades específicas de cuidado, que incluye desde personas que sólo requieren pequeñas ayudas hasta otras con una dependencia total.

En este contexto, Sanitas Mayores se ha especializado en la atención a las demencias, mediante una estrategia que pasa por ofrecer cuidados centrados en la persona y no en la enfermedad. Quienes pueden valerse por sí mismos también pueden beneficiarse de la apuesta de la compañía por la promoción de un envejecimiento saludable, concepto presente en todos los servicios ofrecidos por Sanitas Mayores. Con ese objetivo, los centros de día son un lugar para el desarrollo personal, la convivencia y la participación social a través de una oferta de diferentes servicios y actividades.

## Liderazgo reforzado

La red de Sanitas Mayores en 2016 constaba de 40 residencias -22 de ellas con centros de día incorporados- y tres centros de día puros -2 en Madrid y uno en Barcelona-. El número total de plazas era de 5.172 y la plantilla estaba formada por 3.327 profesionales.

En 2017 ha sumado 6 residencias más a su red y su oferta asciende a 6.000 plazas.

Las instalaciones están dotadas de un completo equipamiento asistencial, con unidades especializadas de memoria y de estimulación cognitiva. Los residentes disponen de salas de pintura y actividades, gimnasio y servicios de peluquería o podología.

Desde la adquisición de cinco residencias del Grupo Valdeluz en 2017, se ha procedido a acometer las reformas necesarias para adaptar los cinco centros a las exigencias de sostenibilidad y eficiencia energética de Sanitas, sin interferir en la rutina de los residentes ni en la de los empleados.

## Centros más funcionales y cómodos

Sanitas Mayores emprendió en 2016 una nueva edición del proyecto Ojo de Cliente, dirigido a la transformación y adaptación de los espacios de sus centros, de acuerdo con los distintos perfiles de residentes. El objetivo es conseguir que las residencias respondan cada vez más a sus necesidades y requerimientos funcionales, ambientales y de confort, así como a las de sus familiares y a las de las personas que trabajan en ellos.

El proyecto incluye desde reformas de habitaciones, baños, comedores o salones hasta

la creación de nuevas áreas -terrazas, baños, salas de personal- y mejoras en las plantas de demencia.

Entre las actuaciones llevadas a cabo figuran las siguientes:

- Adaptación de zonas de paso -materiales, iluminación-
- Supresión de los controles de enfermería, que se llevan a cabo desde tabletas.
- Simulación de espacios naturales con bancos para descansar y realizar terapias.
- Ocultación de elementos que son susceptibles de generar situaciones de estrés, como puertas de ascensor o salidas de emergencia.
- Incorporación de sensores integrados en el suelo de las habitaciones para uso de personas con demencia.
- Creación de salas Snoezelen, donde se proporciona a los residentes experiencias que fomentan su relajación y su bienestar emocional.

El proyecto Ojo de Cliente supuso en 2016 una inversión de 1,7 millones de euros y el presupuesto para 2017 es de otros 2,2 millones.

## Las ventajas de los paneles fotovoltaicos

Gracias a la implantación del sistema de gestión ambiental ISO 14001, Sanitas Mayores se ha convertido en un referente en España en esta materia reforzando su compromiso como organización socialmente responsable.

Un proyecto importante en 2016 fue la continuidad en la instalación de paneles fotovoltaicos para la producción de electricidad en las cubiertas de los centros residenciales. En 2016, Sanitas Mayores contaba con 20 centros de autoconsumo de energía a partir de paneles solares, lo que representa el 50% de sus instalaciones. A través de ellos se consigue un 15% de la electricidad necesaria para el funcionamiento de los centros, con la consiguiente reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera en beneficio de la calidad del medio ambiente.

Los paneles fotovoltaicos ofrecen estas otras ventajas:

- El 100% de la energía producida procedente del sol tiene como fin el autoconsumo.
- Es un modelo de negocio ininterrumpido -365 días al año- y, por lo tanto, resulta mucho más rentable que los que paran su actividad en fin de semana u otros periodos.
- Se aprovecha siempre todo lo generado, lo que minimiza las pérdidas a la red y aumenta su rentabilidad.

Aparte de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, estas instalaciones disminuyen los costes operativos, facilitan la recuperación de espacios que estaban infrutilizados, ayudan a crear una concienciación sostenible en las residencias y son un modelo ejemplarizante en su entorno.

Por este proyecto, Sanitas Mayores fue reconocida como la mejor instalación fotovoltaica de 2016 en la XVI edición de los premios de la prestigiosa Asociación Europea de Energías Renovables (Eurosolar), una entidad sin ánimo de lucro.

### Placas fotovoltaicas

**“Al colocar las placas fotovoltaicas en la residencia, debajo han aprovechado un espacio que no se utilizaba para hacernos una terraza con sol y sombra de la que no te moverías para nada. Tiene flores, amplitud, unas vistas maravillosas. Puedes traer un libro y ponerte a leer o hacer otras muchas cosas. No había visto una terraza tan bonita como esta. Y además las placas fotovoltaicas ahorran en el consumo de electricidad”.**

**Margarita Fournier, residente de Sanitas Mayores Gerunda (Girona).**



## App Mayores

### “La aplicación me da tranquilidad”

“La aplicación de Sanitas Mayores tiene un diseño fácil, la pueden utilizar incluso personas que no están acostumbradas a manejar este tipo de herramientas digitales. Para mí, la información que proporciona es muy valiosa. Me dice cada día de mi familiar si hay cambios de medicación, si ha comido bien, qué actividades ha hecho o los últimos informes médicos. Puedo mandar mensajes al equipo técnico del centro cuando quiera y me contestan en la misma aplicación. Además, nos evita tener que preguntar a los auxiliares cuando visitamos en la residencia a nuestro familiar e interferimos menos en su trabajo.



La verdad es que, desde que uso la aplicación, me voy a la cama por las noches más tranquila”.

**Reyes Jiménez,**  
familiar en el Centro  
Residencial Alameda.

## Una app que nos acerca a todos

Otra de las grandes novedades del ejercicio fue el lanzamiento de una aplicación móvil (app) que hace posible que los familiares puedan conocer en tiempo real toda la información relativa al cuidado y la salud de sus residentes -alimentación, medicación, participación en actividades de ocio-.

Se da respuesta así a la demanda mayoritaria entre los familiares de una comunicación más fluida y bidireccional con los centros y sus profesionales, para contrarrestar las posibles emociones negativas asociadas al ingreso en la residencia.

La app se enmarca dentro del proceso de digitalización de la compañía y de su apuesta por acercar a los familiares a la realidad diaria del centro residencial.

Tras la buena acogida de la experiencia piloto, Sanitas Mayores la implantó en las residencias de Madrid. Durante el primer trimestre de 2017, la app se ha hecho extensiva al resto de España.

## Residencias sin sujeciones

El uso de sujeciones, físicas o farmacológicas, ha sido un método habitual en el sector para determinados tipos de pacientes, especialmente con la finalidad de evitar caídas del anciano.

Con el tiempo, sin embargo, se ha demostrado que su utilización acarrea problemas y disminuye la calidad de vida, debido a la aparición de úlceras por presión, incontinencia, trastornos conductuales, inmovilidad o atrofia muscular.

Los expertos estiman que, en la mayoría de los casos, esos efectos se pueden evitar con la incorporación de intervenciones alternativas que no restrinjan la movilidad, y de ahí que Sanitas Mayores tenga en marcha un programa para eliminar las sujeciones.

Como resultado de su aplicación, la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (Ceoma) ha acreditado ya al 77% de nuestros centros como "libres de sujeciones". El uso de éstas en los demás se ha reducido a un 0,95%, frente al 20% de media en el sector, según la Asociación de Empresas de Servicios para la Dependencia (Aeste).



## 4.4. Sanitas Dental

*Mejor y más cerca de nuestros clientes*

Sanitas Dental renovó en 2016 su apuesta por conocer y atender las necesidades de los clientes y sentó la bases para una relación con ellos más ágil y cercana. En paralelo, nuestra red de clínicas dentales se consolidó y mejoró su potencial competitivo, facilitando su integración con los entornos locales. Asimismo, avanzamos en la digitalización de procesos y el número de asegurados creció hasta niveles históricos.

### Foco en el cliente

Sanitas Dental tiene a disposición de sus clientes una amplia red de clínicas Milenium. A 31 de diciembre sumaban 179, tras la apertura de cinco centros propios y la adquisición de nueve franquicias durante 2016. La red empleó 988 profesionales y se puso al servicio de casi 1,2 millones de asegurados.

Durante 2016 Sanitas Dental continuó poniendo el foco en la satisfacción del cliente. Desarrolló para ello múltiples iniciativas que permitieron detectar áreas de mejora y fortalezas de negocio a partir de la interacción con los usuarios. Surgieron así diferentes iniciativas, como el Observatorio del Cliente, el programa de Escucha Activa





# Sanitas Dental: 179 clínicas a nivel nacional

## 166 Clínicas dentales Milenium

### A Coruña

CDM Santiago de Compostela  
CDM Cuatro Caminos  
CDM Plaza de Galicia

### Alava

CDM Olaguibel

### Albacete

CDM Albacete

### Alicante

CDM Torrevieja  
CDM Elche  
CDM Alicante  
CDM San Vicente del Raspeig

### Almería

CDM Almería

### Asturias

CDM Oviedo  
CDM Gijón

### Avila

CDM Ávila

### Badajoz

CDM Badajoz

### Balears

CDM Ibiza  
CDM Barón de Pinopar  
CDM Aragó  
CDM Camino de la Vileta

### Barcelona

CDM Vilanova I la Geltrú  
CDM Castelldefels

CDM Viladecans

CDM Cornellà

CDM L'Hospitalet

CDM Sant Feliu

CDM Carles III

CDM Barceloneta

CDM Gran Vía

CDM Diagonal

CDM Provença

CDM Balmes

CDM Roger de Flor

CDM Iradier

CDM Escorial

CDM Rambla Pobleuou

CDM Maragall

CDM Sant Andreu

CDM Badalona

CDM Sant Cugat

CDM Rubi

CDM Terrassa

CDM Mataró

CDM Granollers

CDM Manresa

**Burgos**

CDM Aranda de Duero

CDM Burgos

**Caceres**

CDM Caceres

### Cadiz

CDM Cadiz

CDM Jerez

### Cantabria

CDM Santander

(Antes Santa Clara)

Castellon

CDM Castellón

### Ceuta

CDM Ceuta

### Ciudad Real

CDM Ciudad Real

### Cordoba

CDM Arroyo del Moro

CDM Vial Norte

### Cuenca

CDM Cuenca

### Girona

CDM Girona

### Granada

CDM Granada

### Guadalajara

CDM Azuqueca-Meco

CDM Guadalajara

Guipuzcoa

CDM Donostia - Hertz

Klinika

### Huelva

CDM Huelva

### Jaen

CDM Jaen

### La Rioja

CDM Logroño

### Las Palmas

CDM Maspalomas

CDM Las Palmas

CDM Fernando

Guanarteme

### Leon

CDM León

CDM Ponferrada

Lleida

CDM Lleida

### Lugo

CDM Lugo

### Madrid

CDM Aranjuez

CDM Valdemoro

CDM Parla

CDM Pinto

CDM Arganda

CDM Fuenlabrada

CDM Getafe

CDM Rivas Futura

CDM Leganés Plaza

de España

CDM Móstoles Pradillo

CDM Leganés

CDM Móstoles El Soto

CDM CC la Gavia

CDM Av. de la Libertad

CDM General Ricardos

CDM Vicalvaro

CDM Ferrocarril

CDM Av. de Moratalaz

CDM Puerta de Toledo

CDM Av. del Mediterráneo

CDM San Fernando

de Henares

CDM Coslada

CDM Las Rosas

Centro Dental

Milenium Boadilla

CDM Doctor Esquerdo

CDM Chueca

CDM Av. de Daroca

CDM Castelló

CDM Alcalá

CDM Ferraz

CDM Luchana

CDM Gaztambide

CDM Av. de Las Fronteras

CDM Santa Hortensia

CDM Pozuelo de Alarcón

CDM Modesto

La Fuente

CDM Alameda de Osuna

CDM Príncipe de Vergara

CDM Paseo de la Castellana

CDM Mar de Cristal

CDM Av. de la Alcarria

CDM Aravaca

CDM Av. de San Luis

CDM Monforte de Lemos

CDM Fermín Caballero

CDM Mirasierra

CDM Sanchinarro

CDM Majadahonda

CDM Montecarmelo

CDM Villanueva del Pardillo

CDM Las Rozas

CDM Alcobendas

CDM San Sebastián de Los Reyes

CDM Tres Cantos

CDM Torrelorones

CDM Collado Villalba

CDM Colmenar Viejo

### Malaga

CDM Estepona

CDM Fuengirola

CDM Marbella

CDM Torremolinos

CDM Jovellanos

CDM Malagueta

### Murcia

CDM Cartagena

CDM Ronda de Levante

### Ourense

CDM Ourense

### Palencia

CDM Palencia

### Pontevedra

CDM Urzaiz

CDM Pontevedra

### Salamanca

CDM Gabriel Y Galán

### Segovia

CDM Segovia

### Sevilla

CDM Manuel Siurot

CDM Marbella

CDM Torremolinos

CDM Jovellanos

CDM Aljarafe

### Soria

CDM Soria

### Tarragona

CDM Tortosa

CDM Tarragona

CDM Reus

### Tenerife

CDM Tenerife

### Toledo

CDM Toledo

### Valencia

CDM Torrent

CDM Avda. del Puerto

CDM Guimerá

CDM Alameda

CDM Cortes

Valencianas

CDM Paterna

CDM Puerto Sagunto

### Valladolid

CDM Valladolid

### Vizcaya

CDM Indautxu

CDM Barakaldo

### Zamora

CDM Zamora

### Zaragoza

CDM Gómez Laguna

CDM Fernando

El Católico

CDM Actur

## 12 Clínicas dentales El Corte Inglés

### Alicante

CDM ECI Federico Soto (Alicante)

### Andalucía

CDM ECI Plaza del Duque (Sevilla)

### Cataluña

CDM ECI Sabadell (Barcelona)

CDM ECI (Tarragona)

### Madrid

CDM ECI Callao (Madrid)

CDM ECI Nuevos Ministerios (Madrid)

CDM ECI Campo de las Naciones (Madrid)

CDM ECI San Chinarro (Madrid)

### Murcia

CDM ECI (Murcia)

### Valencia

CDM ECI Colón (Valencia)

### Castilla-León

CDM ECI Zorrilla (Valladolid)

### Segovia

CDM ECI Plaza del Duque

## 2 Unidades Odontológicas en Hospitales

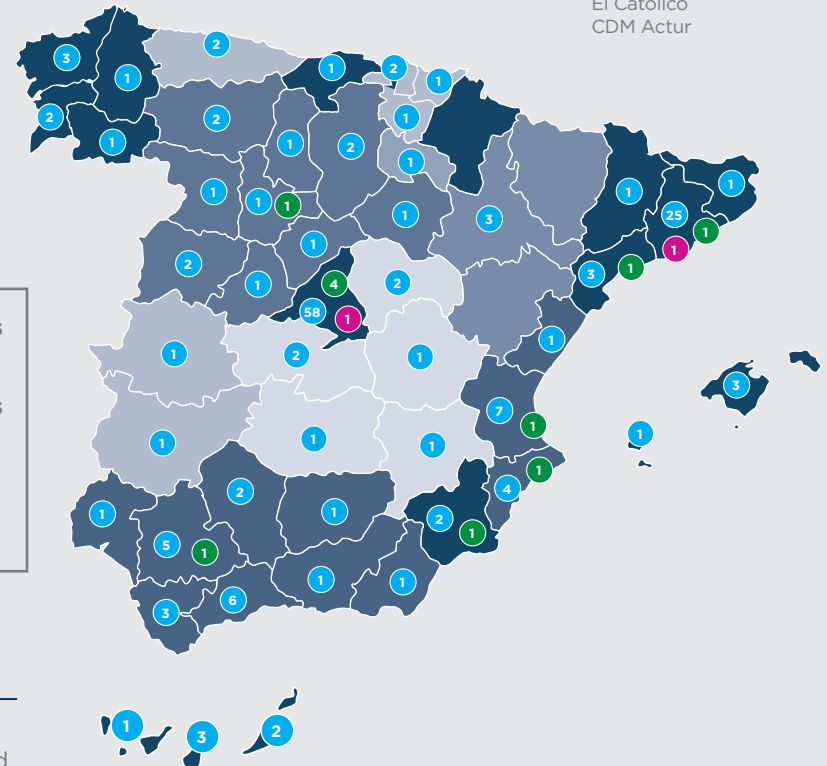
### Cataluña

Unidad de odontología y cirugía oral, CIMA Barcelona

### Madrid

Unidad de odontología y cirugía oral, HULZ Madrid

- Clínicas Dentales Milenium
- Clínicas Dentales El Corte Inglés
- Unidades Odontológicas en Hospitales





y las Sesiones Actúa, que bajo el paraguas de nuestro plan Pasión por la Sonrisa del Cliente nos permitieron conectar las opiniones y experiencias de los pacientes con las decisiones de negocio.

A través del Observatorio del Cliente y las Sesiones, los equipos de las clínicas identificaron periódicamente necesidades y problemas reales de los clientes y emprendieron las acciones oportunas para abordarlas. Esta metodología facilitó la implementación de medidas estructurales a nivel micro, en el marco de una cultura centrada en el cliente y basada en el trabajo colaborativo y transversal.

El programa de Escucha Activa, en el que Sanitas Dental hizo especial hincapié durante 2016, se materializó en la realización de más de 34.000 encuestas online y el seguimiento personalizado de cientos de clientes promotores y detractores, a los que se les preguntó telefónicamente por su experiencia con la marca. Además, la monitorización permanente de las interacciones en redes sociales y de las llamadas al Departamento de Atención al Cliente reforzó la conexión real con los usuarios y sus necesidades.

Sanitas Dental mantuvo también diferentes encuentros con grupos de clientes y no clientes, a los que se les preguntó acerca de productos y servicios, lo que resultó de gran ayuda para entender lo que preocupa a los usuarios antes de visitar a su odontólogo. Las conclusiones extraídas de estas reuniones orientaron y facilitaron la definición de estrategias y la toma de decisiones durante el ejercicio.



La búsqueda constante de la cercanía con el cliente se materializó también en la apuesta por una odontología de calidad al alcance de todos, transparente y capaz de reforzar la confianza y el vínculo entre la marca, el profesional y el paciente. Durante 2016 destacó el lanzamiento de diferentes campañas de financiación sin intereses en todos los tratamientos y el aumento de la transparencia en los presupuestos ofrecidos en toda la red.

En este contexto de acercamiento al cliente, Sanitas Dental aprovechó el progreso de la digitalización para consolidar y desarrollar productos flexibles y deslocalizados, como la videoconsulta dental de urgencias en fin de semana o la receta digital -que tiene la misma validez que la receta tradicional a la hora de retirar un producto de la farmacia-. Se superaron así las barreras geográficas para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

## Consolidación de la red Dental

Tras varios años de intensa expansión, en 2016 la red de clínicas dentales de Sanitas entró en una fase de consolidación y optimización, lo que incrementó su competitividad y su integración con los diferentes entornos locales en los que desarrolla su actividad.

El lanzamiento del Libro de Gestión y la implantación de la metodología Balanced Scorecard para toda la red, así como la puesta en marcha de diferentes protocolos únicos de actuación, nos permitieron homogeneizar la actividad diaria y facilitaron la evaluación del desempeño de las clínicas dentales y la mejora de su rendimiento.

En paralelo, Sanitas Dental eliminó las estructuras territoriales de su red para crear sistemas de trabajo funcionales, que demostraron ser mucho más eficientes y adaptarse mejor a las

necesidades administrativas del negocio. Por otro lado, en 2016 se revisó la gestión de las agendas de las clínicas, perfeccionando su control y adaptándolas a la demanda real de cada una de ellas. Este cambio de enfoque sobre las agendas y los tiempos de espera mejoró el servicio al cliente, con el consiguiente progreso en los resultados de las encuestas de recomendación -NPS, por sus siglas en inglés-.

## Seguros dentales a medida

Sanitas Dental cerró 2016 con casi 1,2 millones de asegurados, una cifra récord desde su nacimiento. El crecimiento del negocio se apoya en la creciente concienciación en la sociedad sobre la importancia de la salud dental, sobre todo en el aspecto de prevención, y hace posible cumplir nuestro objetivo de generar confianza en la sociedad para cuidar la salud bucodental de cada vez más personas.



Durante el año se consolidó una gama de productos muy pegada a la demanda de los usuarios, que ofrece soluciones diferentes para las distintas necesidades y durante todas las etapas de la vida:

- Sanitas Dental Premium. Cubre el 70% de los motivos por los cuales un cliente acude al dentista y es el primer seguro dental que incluyó en su cobertura empastes y reconstrucciones.
- Sanitas Dental Milenium. Ofreciendo una atención completa en la clínicas propias que une la tranquilidad de un seguro con la excelencia asistencial.
- Sanitas Dental One. Inicia en el cuidado de la boca y es perfecto para adquirir buenos hábitos bucodentales.

Los acuerdos cerrados con grandes colectivos para cuidar la salud bucodental de sus empleados o realizar colaboraciones estratégicas fue otro de los grandes hitos del ejercicio.

## El cuidado en el entorno digital

Sanitas Dental es partícipe de la apuesta de la compañía por la digitalización, que contribuye a mejorar los sistemas de trabajo y el servicio al cliente. En 2016 Sanitas Dental se valió de los blogs Biblioteca de Salud y Muy Saludable y de un notable incremento en su actividad en redes sociales para fortalecer la presencia digital de la marca y conectar mejor con las necesidades de información de los usuarios. Se produjo así una notable mejora en el posicionamiento en buscadores de las publicaciones online y se incrementó en un 82% el volumen de tráfico orgánico generado respecto a 2015.

En paralelo, Sanitas Dental aumentó durante el año su presencia en redes sociales, como Facebook, Twitter o YouTube, consolidando una comunidad activa y fiel de usuarios en torno a las clínicas. A través de estos canales, los profesionales y los clientes compartieron sus experiencias en los centros dentales y sirvieron de espejo para miles de usuarios que siguieron sus casos y los comentaron con asiduidad.

## Calidad asistencial

Sanitas Dental entiende que la calidad de nuestros servicios asistenciales está directamente relacionada con la captación y retención de los mejores profesionales del sector. Para conseguirlo, se llevaron a cabo diversas actuaciones en 2016:

- Cambia los procesos de reclutamiento de odontólogos y se mejoró su seguimiento.
- Se reforzó el perfil como empleador de referencia y se contactó con el mejor talento a través de canales digitales.
- Se ofreció formación para odontólogos mediante la organización de cursos y sesiones clínicas en ramas de la especialidad.
- Se lanzó Conecta-T, un portal digital que permite el contacto con nuestros profesionales y compartir con ellos todas las novedades de su interés: últimas noticias, campañas en clínica, cursos de formación, enlaces de interés, buzón de sugerencias y turnos disponibles.
- Se realizaron más de 1.000 encuestas, con el objetivo de conocer en profundidad el grado de satisfacción de los profesionales. Los resultados sirvieron para introducir mejoras, tanto en el modelo asistencial como en los materiales y equipos utilizados.

Otro aspecto fundamental para la excelencia asistencial es la calidad y la innovación en los tratamientos ofrecidos. Una de las iniciativas

punteras consolidadas durante este ejercicio en varias clínicas de Madrid y Barcelona fue la sedación consciente, mediante la cual los pacientes que deben someterse a tratamientos complejos, que tienen necesidades especiales o que sufren ansiedad o fobia al dentista, pueden acceder al dentista con máxima tranquilidad y seguridad.

Asimismo, a principios de año se puso en marcha en 28 centros de la red el sistema All-on-4, que permite realizar rehabilitaciones completas -todos los dientes de uno o de los dos maxilares- y recuperar la funcionalidad mediante la colocación de las prótesis sobre los implantes en el mismo día o en las horas posteriores a la cirugía.

Además, en 2016 Sanitas Dental impulsó nuevas técnicas de ortodoncia invisible, mediante alianzas con empresas del sector, como Invisalign, cuyo catálogo de productos forma parte ya de Sanitas y de las ventajas para nuestros asegurados.

Al mismo tiempo, potenciamos una propuesta de valor basada en la calidad asistencial y la confianza. La odontología en el ámbito hospitalario -como la realizada en la Unidad de Odontología y Cirugía Oral del Hospital de La Zarzuela en Madrid- y los tratamientos orales con plasma rico en plaquetas -que permiten reducir la inflamación y el dolor local, acortar los tiempos de recuperación posoperatoria y mejorar los resultados de cicatrización- son dos ejemplos de esta calidad en los tratamientos dentales, orientada a generar las mejores experiencias en los centros dentales Milenium y reforzar la confianza en la marca.





## Prevención y conciencia social

La prevención es un factor esencial en cualquier ámbito de la salud. A tal fin, desde Sanitas Dental se han realizado actividad de divulgación y promoción de la prevención entre las que destaca su Unidad Dental Móvil, que en 2016 efectuó 1.883 revisiones gratuitas en 66 empresas. Además, Sanitas Dental continuó con su objetivo de promover el cuidado de la salud desde edades tempranas y organizó talleres infantiles para padres y niños en todo el territorio nacional.

### Para apoyo

Sanitas realiza, con periodicidad anual, el Estudio de Salud Bucodental. Sus conclusiones se difunden para contribuir a sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la salud bucodental. En 2016 el estudio arrojó, entre otras, las siguientes conclusiones:

- El 22,6% de los españoles acude al dentista varias veces al año, frente al 17,9% de 2015.
- Las limpiezas dentales y las revisiones rutinarias, claves para la prevención, son los principales motivos de las visitas, por delante de las caries y las extracciones.
- Más de un tercio de los españoles descuida sus hábitos de higiene bucodental en el trabajo. La falta de tiempo y de instalaciones adecuadas son las principales razones aducidas para justificarlo.

## Sedación consciente

### “Me sentí más calmado y seguro”

“Debo confesar, aunque no me avergüenzo por ello, que acudir a una consulta dental me ha producido siempre mucha ansiedad, por no decir pánico. Como tantas otras personas, tenía una auténtica fobia a ponerme en manos de un odontólogo. Pero la sedación consciente que me aplicaron en la clínica Milenium donde fui tratado me hizo sentir más calmado y seguro. No sólo salí complacido con el excelente trabajo realizado por sus profesionales, sino también con el trato personal que me brindaron, con su comprensión y con su paciencia. Fue una experiencia digna de recordar. Sólo puedo tener palabras de agradecimiento para todo el equipo y mostrar mi satisfacción con esta nueva técnica”.

**Danny Franceschi, paciente de la Clínica Dental ECI Sabadell tratado con sedación consciente**



### “Lo ofrecemos con total garantía”

“Después de más de un año de experiencia con esta técnica, y al ser los resultados tan positivos, ya es habitual en Sabadell tener sedaciones cada semana. Lo ofrecemos con total seguridad y garantía a todos los pacientes que lo requieran”.

**Ana Sánchez Segura, directora de la Clínica Dental ECI Sabadell.**






**5**

**Sostenibilidad  
en Sanitas**



A young woman with her hair in a bun, wearing a white t-shirt, is smiling warmly. She is in a bakery, with several large, golden-brown loaves of bread in the foreground. The background shows a professional kitchen environment with stainless steel surfaces and equipment.

# La salud del mundo es la salud de todos

La misión de Bupa –ayudar a las personas a disfrutar de vidas más largas, sanas y felices– está en la raíz de la gestión de sostenibilidad en el Grupo, que también tiene como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, entre los que figuran la promoción de la salud y del bienestar, un crecimiento enfocado al empleo de calidad, la inclusión social, la sostenibilidad de nuestras ciudades y comunidades, y la lucha contra el cambio climático.



## Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Para Sanitas, el concepto de valor compartido es la única vía para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de todos sus grupos de interés - empleados, clientes, proveedores, sociedad, medioambiente - y, por extensión, de la propia empresa. Compartir nuestra experiencia y conocimiento en materia de salud es nuestra mayor aportación de valor a la sociedad hoy, mientras que la inversión en nuestro negocio, en nuestros empleados, colaboradores y medioambiente nos permitirá ofrecer opciones de sostenibilidad a largo plazo.

La innovación y la capacidad transformadora de las empresas también están en la base de nuestra estrategia en la Fundación Sanitas, el vehículo idóneo para plantear nuevos retos y proyectos sociales.

Nuestra ambición es que Sanitas contribuya a mejorar la sociedad a través de nuestra agenda de Responsabilidad Social Corporativa - RSC - y que ésta refleje nuestros valores y nuestro estatus como organización. Como se indica en el marco estratégico de Bupa, la Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad es una parte integral de nuestra estrategia. Tenemos una agenda que busca crear “valor compartido” para Bupa, nuestros clientes, nuestra gente, nuestros socios y las comunidades en las que operamos.

La estrategia de RSC del Grupo Sanitas, se erige en 5 pilares, que se encajan dentro de los 3 ámbitos universales de la sostenibilidad relacionados con la actividad de la empresa a nivel económico, social y medioambiental. Los 5 pilares de Sanitas se refieren a la responsabilidad del Grupo en cuanto a:

1. La gestión como compañía para garantizar la “calidad en los servicios y la forma en los que los gestionamos para el cliente”.
2. La gestión ética de nuestro negocio.
3. La gestión hacia nuestros empleados para convertir a Sanitas en un “Lugar donde a la gente le gusta trabajar y también para nuestros clientes”.
4. Nuestra responsabilidad como empresa y el “compromiso con las comunidades” de nuestro alrededor.
5. Nuestra actividad en el mundo y la importancia de buscar “un impacto positivo” en el medioambiente.



Ámbito	Pilar	Proyectos Sanitas 2016	
Económico	Calidad en los servicios y la forma en que los gestionamos para el cliente	<p><b>Reinversión en el negocio para la mejor atención al paciente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sanitas no tiene accionistas y en 2016 realizó una inversión de beneficios de 40 MM € en el negocio.</li> </ul> <p><b>Empoderamiento de clientes a través de herramientas digitales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la app de Mayores en 2016. Utilizada durante el año por 330 clientes y familiares.</li> <li>Ampliación de servicios a través de la app Mi Sanitas: reembolsos, citas.</li> </ul>	<p><b>Mayor accesibilidad a clínicas y centros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de Certificación ISO 17001 de Accesibilidad en Centros a clínicas propias y a la Sede Central de Sanitas.</li> </ul> <p><b>Calidad de servicio a través de la colaboración y formación continua de proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos Star al Día: actualización en diversa temática asistencial, a más de 800 asistentes.</li> <li>Programa de Formación en Gobierno Clínico.</li> <li>Foro Médico Sanitas.</li> </ul>
	Gestión ética de nuestro negocio	<p><b>Transparencia en Seguros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lenguaje claro en la venta de seguros online. Participación de Sanitas en las iniciativas de la patronal del sector, Unespa.</li> </ul> <p><b>Transparencia en la gestión médica de los hospitales público-privados gestionados por Sanitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hospitales abiertos: publicación de los datos asistenciales en sus web.</li> </ul>	<p><b>Ética en la cadena de atención al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción del nuevo Código Ético en la compañía a todos los empleados.</li> <li>Aplicación del Código Ético a los proveedores no asistenciales.</li> </ul>
Social	Ser un lugar donde la gente le gusta trabajar	<p><b>Promoción de la salud y bienestar dentro de clientes corporativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de salud para empleados: Sanitas Smile.</li> </ul> <p><b>Apuesta por la creación de empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>533 nuevos puestos de trabajo en 2016 - +5,3% -.</li> </ul> <p><b>Diversidad en el empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Igualdad de género.</li> <li>Apoyo a las personas con discapacidad, a los jóvenes y a personas en riesgo de exclusión social.</li> </ul>	<p><b>Formación para el futuro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>204.434 horas de formación impartida en 2016.</li> <li>Plan de Talento Digital: 856 empleados iniciados en el uso de nuevas tecnologías y métodos de trabajo digital.</li> </ul>
	Compromiso con nuestras comunidades	<p><b>Iniciativas de promoción de la salud y bienestar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas corporativas: producto Smile y Talleres de salud.</li> <li>Reto corporativo: Healthy Cities.</li> </ul> <p><b>Programas de promoción de la salud dentro de nuestras comunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rutas cardiosaludables.</li> <li>Talleres y Semanas de la salud.</li> <li>Información de salud: Muy saludable.</li> <li>Educación en salud dental.</li> </ul>	<p><b>Acción Social</b></p> <p><b>Fundación Sanitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deporte inclusivo: un proyecto transformador.</li> <li>Cuidarbien.es</li> <li>Premio Sanitas al mejor MIR.</li> <li>Asistencia sanitaria a niños en África.</li> </ul>
Medioambiente	Tener un impacto positivo en el medioambiente	<p><b>Reducción de nuestra huella de carbono</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2016 redujimos otro 3,4% en CO<sub>2</sub>. Nuestra reducción 2016 vs 2009: 68%.</li> <li>Uso de energía eléctrica 99% renovable.</li> </ul>	<p><b>Gestión responsable del agua, papel y residuos. Edificios eficientes e saludables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Placas fotovoltaicas en 50% de nuestras residencias.</li> <li>Un verde flexible; terrazas verdes que ofrecen nuevos espacios para el disfrute de nuestros residentes. El caso de Sanitas Mayores Gerunda.</li> <li>Edificio sede central. Certificación Breeam de edificio sostenible. Primer edificio de oficinas en uso en conseguir la calificación de excelente.</li> </ul>

# 5.1. Ámbito económico

## *Invertir en el futuro*

El modelo de negocio de Bupa contempla la reinversión de sus beneficios, servicios, equipamientos y la estrategia de Sanitas busca crecer en el sector salud, para reforzar la calidad de los servicios e infraestructuras ofrecidos a sus clientes y garantizar calidad de empleo y crecimiento a sus empleados. Todo ello sin olvidar la ética en nuestro modo de operar.

### **Reinversión en el negocio**

El esfuerzo de Sanitas por introducir mejoras en su oferta de servicios se tradujo el año pasado en una inversión superior a los 40 millones de euros. De ellos, 11,5 millones correspondieron a Hospitales - obras, equipamiento médico, sistemas -, 18,8 millones a Mayores - adquisiciones y mejora de sus residencias - y 10,5 millones a Dental - adquisiciones y otras inversiones -.

Gracias a ello, la red de centros asistenciales gestionados por la compañía es ahora más amplia, cuenta con mejores instalaciones y tiene a su disposición equipos médicos de última generación, para prestar a sus clientes una atención de la máxima calidad, base primordial de la sostenibilidad económica del negocio.

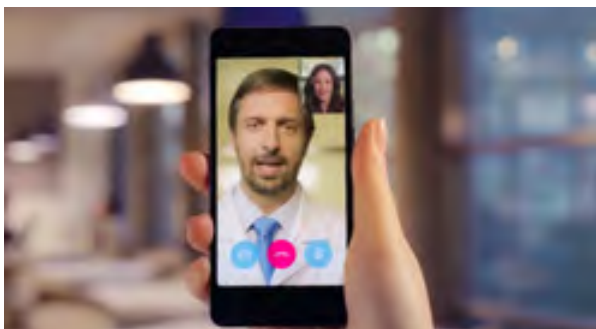
## Adaptación al mundo digital

Gran parte de la digitalización en Sanitas está diseñada para facilitar el acceso de nuestros clientes a información y servicios, en una clara apuesta tanto por asegurar la facilidad de uso de nuestros servicios como por mantener una relación de transparencia absoluta entre la compañía y sus clientes.

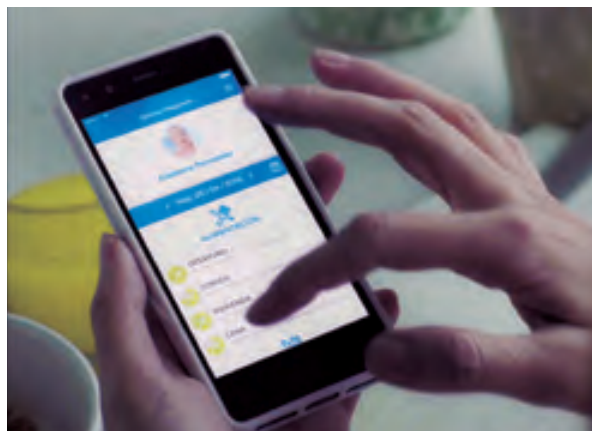
Detrás de este diseño está también la vocación de aportar valor al usuario, ofreciendo acceso a información que pueda facilitarle la toma de decisiones, agilizar sus gestiones o permitirle acercarse virtualmente a nuestros centros en momentos en que no le es posible hacerlo físicamente.

Las dos grandes novedades de 2016 en este ámbito fueron:

- **App Mi Sanitas.** Ofrece información sobre la póliza y el historial médico y permite el reembolso de gastos médicos online, a la vez que detalla el límite en póliza, lo ya concedido y el importe restante.



- **APP de Mayores.** Mantiene a las familias en contacto permanente con las residencias y les permite acceder a información sobre la medicación y alimentación de cada residente.



## Mayor accesibilidad

La compañía continúa invirtiendo para que toda la red asistencial sea accesible a sus clientes, lo que le ha permitido obtener la certificación ISO 17.0001, que en 2016 se extendió también a las oficinas centrales de Sanitas en Madrid.

El contact-center ubicado en el centro de Madrid, recibió la certificación UNE-EN 15838:2009 Centros de Contacto con el Cliente, tras reforzar la accesibilidad de su infraestructura, además de sus procesos de formación.

## Formación continua

Sanitas mantiene su impulso a la formación de los profesionales que colaboran con la compañía en su

cuadro médico. El objetivo es que todos ellos estén al día de las últimas tendencias y técnicas, mediante el acceso a información innovadora o cursos de reciclaje, de una manera fácil y asequible.

La Dirección Médica de la compañía organizó en 2016:

### Star al Día

- **27 cursos “Star al Día”,** sobre diversas materias, con más de 800 asistentes de los cuáles un 57 % fueron profesionales médicos y de Enfermería del cuadro médico de Sanitas. Se trata de unos cursos muy prácticos, celebrados en entornos hospitalarios y normalmente de 8 horas de duración. Frecuentemente permiten actualizar una certificación o acreditación oficial.
- **El Foro Médico de Sanitas** en el que se comparte información sobre tendencias del sector y que ofrece un entorno de intercambio de ideas y networking.
- **El Programa de Formación en Gobierno Clínico,** un conjunto de acciones formativas cuyos objetivos son:
  - Dar a conocer la política de gobierno clínico a todo el personal clínico y no clínico de las diferentes unidades del negocio - 21 sesiones realizadas en 2016 -
  - Proporcionar formación específica - presencial y on-line - en el ámbito de la

calidad, de la gestión del riesgo y de la seguridad del paciente.

- Promover una cultura abierta sobre la notificación de incidentes clínicos.
- **Estimular una cultura de seguridad** del paciente en las diferentes unidades de negocio.
- **Emisión del boletín electrónico “Aprendiendo juntos”**, un canal que permite contribuir al fortalecimiento de la cultura en calidad y seguridad clínica, compartiendo lecciones enfocadas a la mejora de la asistencia sanitaria y conclusiones científicas de sesiones formativas.

## Transparencia y ética en la gestión

Junto con la apuesta digital, Sanitas participó en 2016 en numerosos proyectos para reforzar su compromiso de mantener una relación transparente y ética con todos sus grupos de interés.

Estuvo entre las aseguradoras que se sumaron al proyecto “Lenguaje claro”, promocionado por la patronal Unespa.

Este proyecto responde a la demanda de un lenguaje sencillo, que permita a los clientes resolver fácilmente cualquier duda y tener pleno conocimiento del alcance del producto que adquiere.

Los hospitales de Sanitas, conscientes de la importancia de que los pacientes puedan tomar las decisiones que afectan a su salud de manera informada, apostaron en 2016 por ampliar la cantidad de datos publicados directamente en sus respectivas webs, a fin de:

- **Dar un mejor servicio** y ofrecer evidencias que avalen la calidad del servicio médico que se presta en nuestros centros, con datos auditados o procedentes de fuentes contrastadas, y actualizados de forma permanente.
- **Reflejar nuestro compromiso** de promocionar la accesibilidad de la información en el sector de la salud, especialmente en los hospitales de gestión público-privada, como son Manises y Torrejón.



Entre esa información figura la siguiente:

- **Hospital Universitario de Manises**

- Tiempos de espera: demora media para intervenciones quirúrgicas, consultas externas y urgencias, tanto pediátricas como de adulto.
- Valoraciones de los usuarios a través de la publicación de los resultados de las encuestas de satisfacción, las quejas y los agradecimientos recogidos por el Servicio de Información y Atención a Pacientes de la Conselleria de Sanitat.
- Actuaciones básicas en materia de seguridad sanitaria.
- Datos asistenciales, de personal y resultados económicos en las memorias anuales
- Resultados a partir de indicadores de eficiencia, así como premios y reconocimientos alcanzados.

- **Hospital Universitario de Torrejón**

- Reclamaciones, sugerencias y agradecimientos.
- Datos asistenciales más relevantes.
- Talleres y jornadas de salud centradas en la prevención y la promoción de hábitos saludables.

El centro cuenta con un espacio específico para las asociaciones de pacientes con las que tiene convenio y con otro que ofrece consejos de salud centrados en las necesidades del entorno del hospital.

Por lo que se refiere a los hospitales de provisión propia, La Zarzuela, La Moraleja y CIMA proporcionan información online y en tiempo real

sobre los tiempos de espera que existen para los distintos servicios de urgencias, sean pediátricas o de adultos y, en concreto, para las especialidades más demandadas - traumatología y ginecología -.

También facilitan información actualizada sobre el compromiso de excelencia en servicio y asistencia, que se refleja en los sellos de calidad, certificaciones y acreditaciones obtenidas.





## 5.2. **Ámbito social**

*Apuesta por nuestros empleados, nuestros clientes y las comunidades en las que trabajamos*

La ampliación y mejora de los centros asistenciales, junto con el crecimiento general de la actividad, hicieron posible que Sanitas volviera a contribuir en 2016 a la lucha contra el paro en España: incrementó su plantilla en 533 trabajadores, con lo que ya suma 10.647, un 5,3% más de los que había el año precedente. El número de empleados se ha multiplicado por dos desde 2008.

No obstante, donde Sanitas ha puesto mucho hincapié es en que este empleo sea empleo de calidad. El grupo apoya a sus colaboradores para que tengan las mejores condiciones ahora y cara al futuro, tanto a nivel profesional como a nivel personal combinando políticas de recursos humanos con el conocimiento de la empresa en materia de salud y las tendencias vanguardistas hacia el bienestar. La apuesta de Sanitas para la promoción de la salud se extiende no solo a nuestros empleados, sino también a nuestros clientes y a los distintos stakeholders de las comunidades con las que trabajamos. La agenda de sostenibilidad del Grupo Sanitas ha identificado la promoción de la salud como una clara área de valor compartido, actuando desde el corazón de nuestro negocio para compartir y generar un movimiento alrededor de la promoción de hábitos de vida saludable.

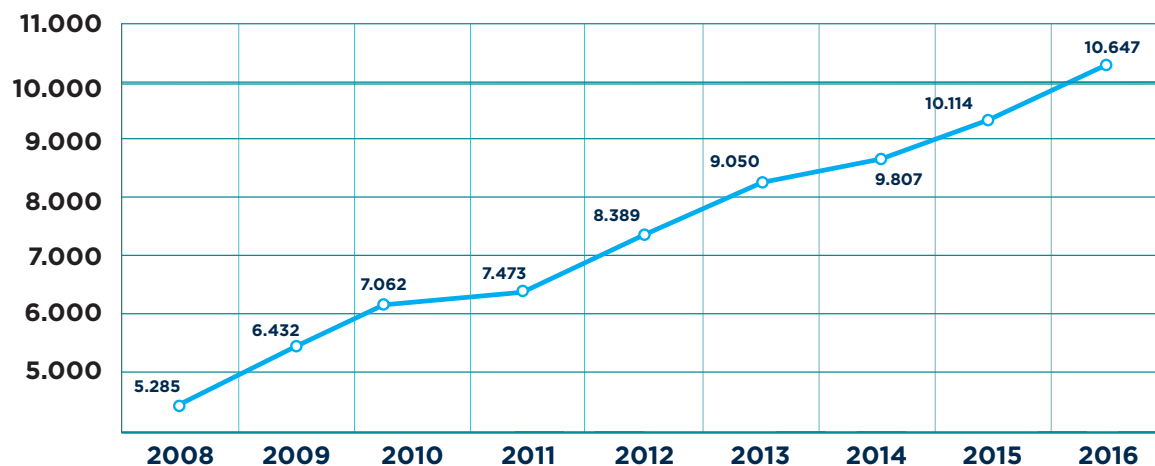
Sanitas, además, es considerada por los profesionales como una de las mejores empresas para trabajar en España y la mejor del ámbito de la salud, según las encuestas más prestigiosas.

## Diversidad

La igualdad y la diversidad son parte esencial de la sostenibilidad a largo plazo de cualquier gran empresa, porque nos aportan puntos de vista diferentes, nos enriquecen como organización y, en consecuencia, nos dan la oportunidad de ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y a la sociedad en su conjunto. Así las promovemos:

- **Igualdad de género.** El 79,6 % de la plantilla de Sanitas son mujeres y hay un 31% en el Comité de Dirección. La empresa, además, tiene implantado un Plan de Igualdad. En él se proponen la elaboración y puesta en marcha del protocolo de prevención del acoso sexual, una guía sobre buenas prácticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, una política de comunicación de lenguaje no sexista y un protocolo para cambios de turno, horario y jornada. En el área de la maternidad, Sanitas ofrece la ventaja de que, a partir de la semana 30 de gestación, se ofrece la opción de teletrabajo a embarazadas y jornada intensiva. Además, se ofrece la jornada intensiva a madres con hijos/as menores de 3 años para poder combinar mejor la vida familiar y laboral.
- **Personas con discapacidad.** Además de cumplir con la Ley General de Discapacidad - Real decreto Legislativo 1/2013, de 29 noviembre -, Sanitas apuesta por la empleabilidad a través de la firma de un convenio con la Fundación Inserta y con la plataforma DisJob para facilitar el acceso de personas con discapacidad a los procesos de selección de la compañía.

Número de empleados de Sanitas



- **Nacionalidades:** Sanitas tiene una plantilla compuesta por 50 nacionalidades. A lo largo de 2016, impulsó programas de intercambio laboral entre empleados de Bupa Chile y de Sanitas para facilitar el conocimiento

interempresa e interpaís. A raíz de este programa, llamado Rotation, un total de 7 empleados de Bupa Chile trabajaron durante tres meses en puestos similares en las oficinas de Sanitas en España.



- **Jóvenes.** Sanitas apuesta por la incorporación de gente joven a la compañía a través del plan de Talento Joven. Este plan contempla no solo la incorporación de recién licenciados para realizar prácticas profesionales remuneradas sino también la formación complementaria de posgrado para que puedan complementar sus prácticas con formación relacionada con habilidades de gestión empresarial. En la segunda edición, correspondiente al curso 2016-2017, participan 41 becarios.
- **Inclusión social.** Dentro de su Agenda de RSC, Sanitas Mayores apuesta por la incorporación de personas en situación o riesgo de exclusión social al mercado laboral a través del programa Incorpora en colaboración con la Fundación Tomillo, Cruz Roja y Fundación Prevent, entre

otras. Desde 2009, más de 100 personas en situación de vulnerabilidad han realizado prácticas y/o han sido contratadas en alguno de los 40 centros residenciales que tenemos por toda España.

## Formación para el futuro

Tener acceso a la formación continua no solo garantiza la productividad del empleado para la compañía, sino también le dota de mayor resiliencia en un mercado laboral en constante estado de cambio. En los últimos años Sanitas ha intensificado sus programas de formación, y la plataforma online de Bupa pone al servicio de nuestros equipos programas y cursos a los que se puede acceder en cualquier momento y desde cualquier ordenador. En 2016 se

ofrecieron más de 200.000 horas de formación a los empleados, con la opción de realizarse en horario laboral.

## Plan de Talento digital

Sanitas realizó durante todo 2016 el Plan de Talento digital, consciente de que para poder implementar la transformación digital debe ofrecer a sus empleados la posibilidad de formarse en esta área. Mucha de esta información se ofrece en formato digital y a través de sesiones virtuales -videoconferencias, streaming...-. Los empleados aprecian la posibilidad de formarse en un área que será cada vez más relevante en la sociedad en la que quieren desarrollarse profesionalmente.

## Promoción de la salud y del bienestar

Nuestro mundo está cambiando. Retos como el envejecimiento de la población, el aumento de las enfermedades crónicas y el cambio climático están incidiendo de manera directa en la salud y la calidad de vida de las personas.

La Organización Mundial de la Salud - OMS - señala que salud es “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Esta forma de entender la salud es más positiva que la clásica e incorpora un concepto de categoría superior como es el de bienestar.

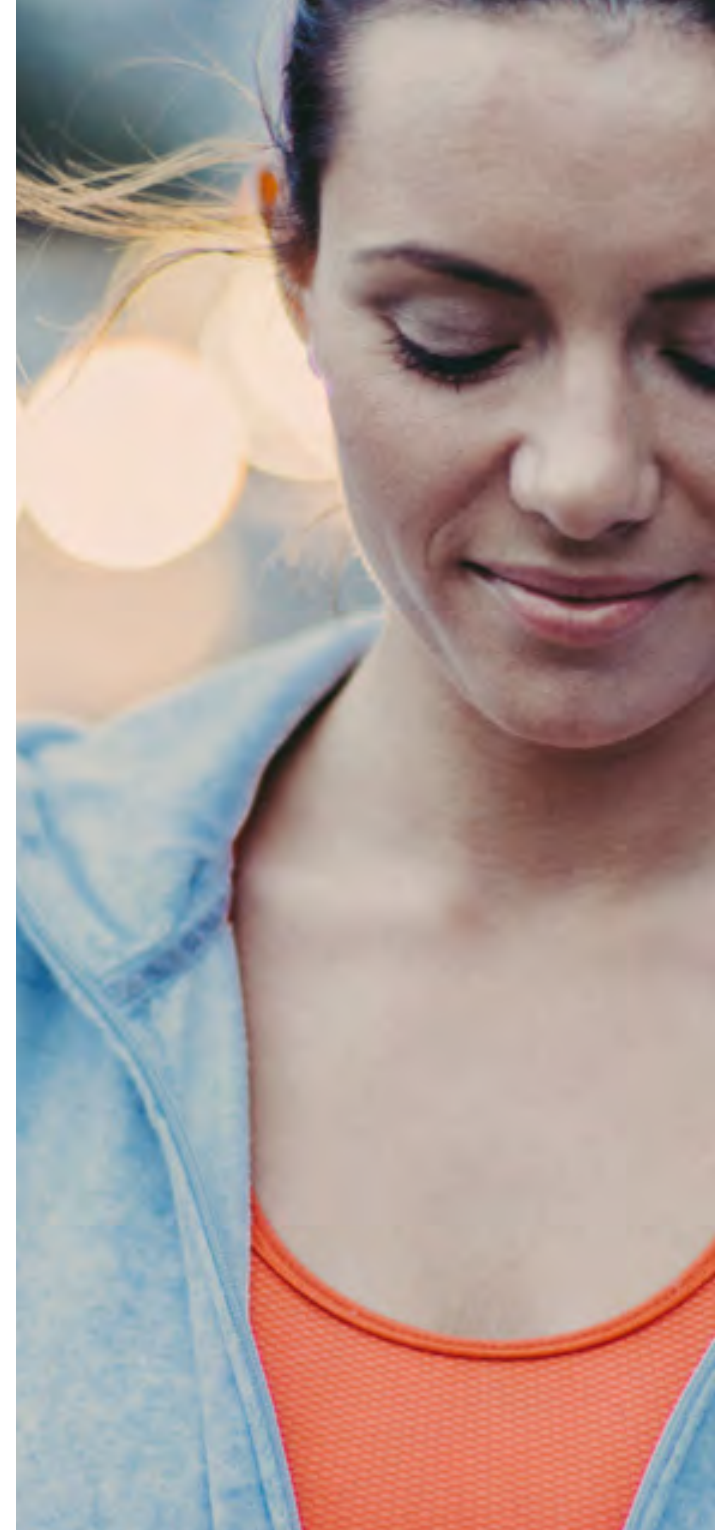
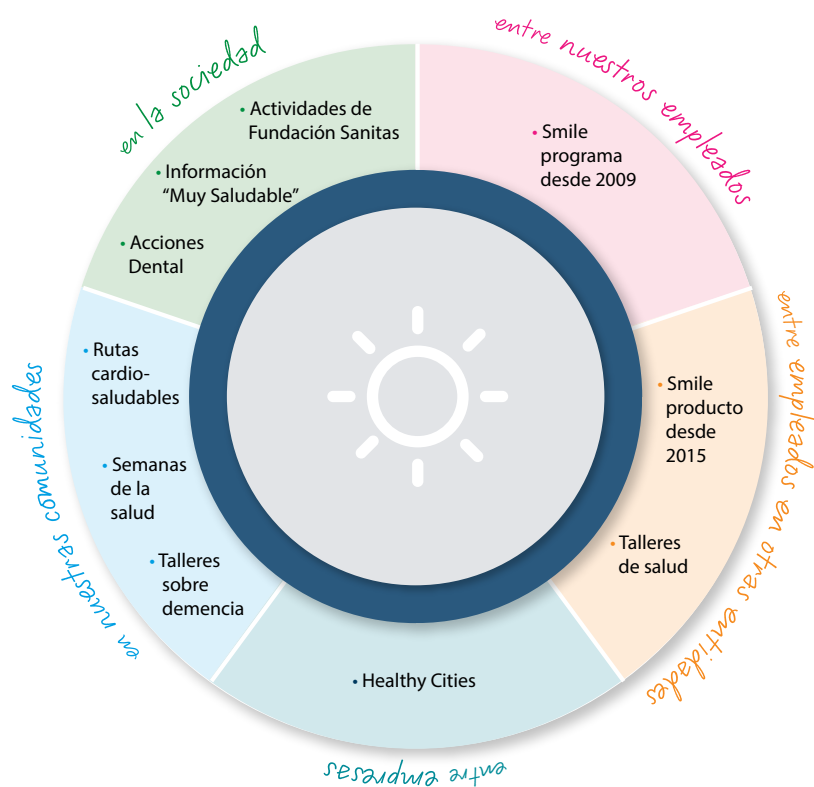
Entre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de



la ONU para el periodo 2016-2030, la promoción de la salud y el bienestar es un objetivo claro. Las empresas pueden desarrollar un papel fundamental, convirtiéndose en aliados en la concienciación sobre la importancia de incorporar hábitos de vida saludables en nuestro día a día. Este papel es importante no solo a corto plazo, sino también a largo plazo para lograr el bienestar de nuestra sociedad y la sostenibilidad de nuestro sistema de salud.

Siguiendo nuestro plan para convertirnos en un partner de salud tanto de las empresas como de las entidades públicas, hemos diseñado un ecosistema de salud alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con el que queremos actuar en diversos ámbitos: nuestros empleados, los empleados de otras empresas, las comunidades a nuestro alrededor, la sociedad en general y el medio ambiente.

## Promoción de la Salud





### 5.2.1. *El programa Sanitas Smile*

## Smile

Desde Sanitas, entendemos que las empresas tienen la capacidad de convertirse en agentes dinámicos para la mejora de la salud de sus trabajadores. La población activa supone más de la mitad de la población española, por lo que, si diseñamos entornos empresariales saludables, contribuiremos positivamente a mejorar la salud de las personas, previniendo la aparición de enfermedades no contagiosas - diabetes, problemas cardiovasculares, cáncer, demencia -, que causan más muertes que las infecciosas.



Para ello, en 2009 Sanitas creó el programa Sanitas Smile, cuyo objetivo es fomentar hábitos saludables entre los empleados y ofrecerles medidas concretas para adoptar estilos de vida más sanos dentro y fuera de los centros de trabajo. Se trata de uno de los pilares de nuestra estrategia de responsabilidad social corporativa, una iniciativa con la que pretendemos predicar con el ejemplo.

El programa está diseñado para poner al alcance de todos los empleados de la compañía un conjunto de actividades que faciliten la

incorporación de hábitos saludables a su día a día:

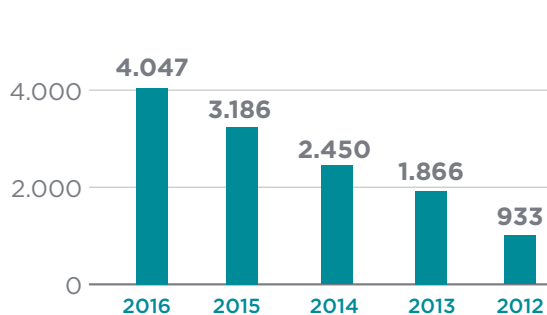
- **Actividad física**
- **Hidratación y nutrición**
- **Salud emocional**
- **Promoción de la salud**  
- ergonomía, dejar de fumar... -

En 2016 se amplió el alcance del programa para ofrecer actividades que permitieron la incorporación de los familiares de nuestros

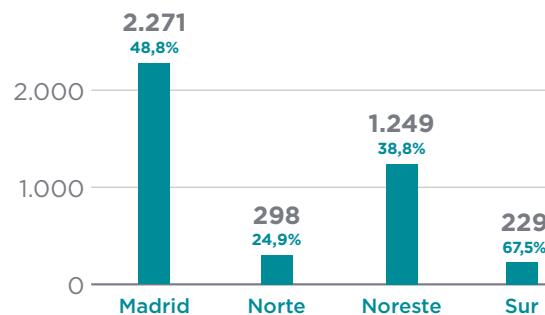
empleados: talleres de nutrición infantil, clases de zumba para padres e hijos, prácticas deportivas con niños - carreras, fútbol... -, asesoramiento telefónico personalizado sobre salud y educación, talleres y formación para el cuidado del mayor incluyendo información sobre la demencia.

El programa contó en 2016 con más de 4.000 trabajadores inscritos - un 38% del total de la plantilla -, pertenecientes a las distintas unidades de negocio y distribuidos por toda la geografía española.

### Evolución inscritos

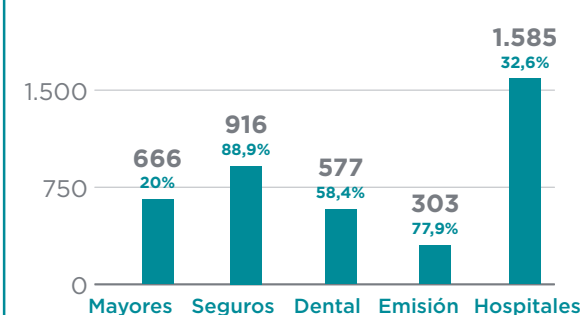


### Inscritos por zonas\*



\*Los porcentajes se expresan en función a los inscritos respecto al total de empleados de cada región

### Inscritos por unidad de negocio\*\*



\*\*Los porcentajes se expresan en función a los inscritos respecto al total de empleados de cada unidad de negocio.

Gracias a Sanitas Smile, no solo influimos positivamente en la salud de los empleados y de sus familias, sino que también fomentamos la interrelación y comunicación entre personas de distintos departamentos y unidades de negocio, mejoramos el clima laboral, aumentamos el orgullo de pertenencia y favorecemos la imagen de nuestra marca.

La trayectoria del programa obtuvo en 2016 el segundo accésit del Premio Estrategia Naos en el Ámbito Laboral.

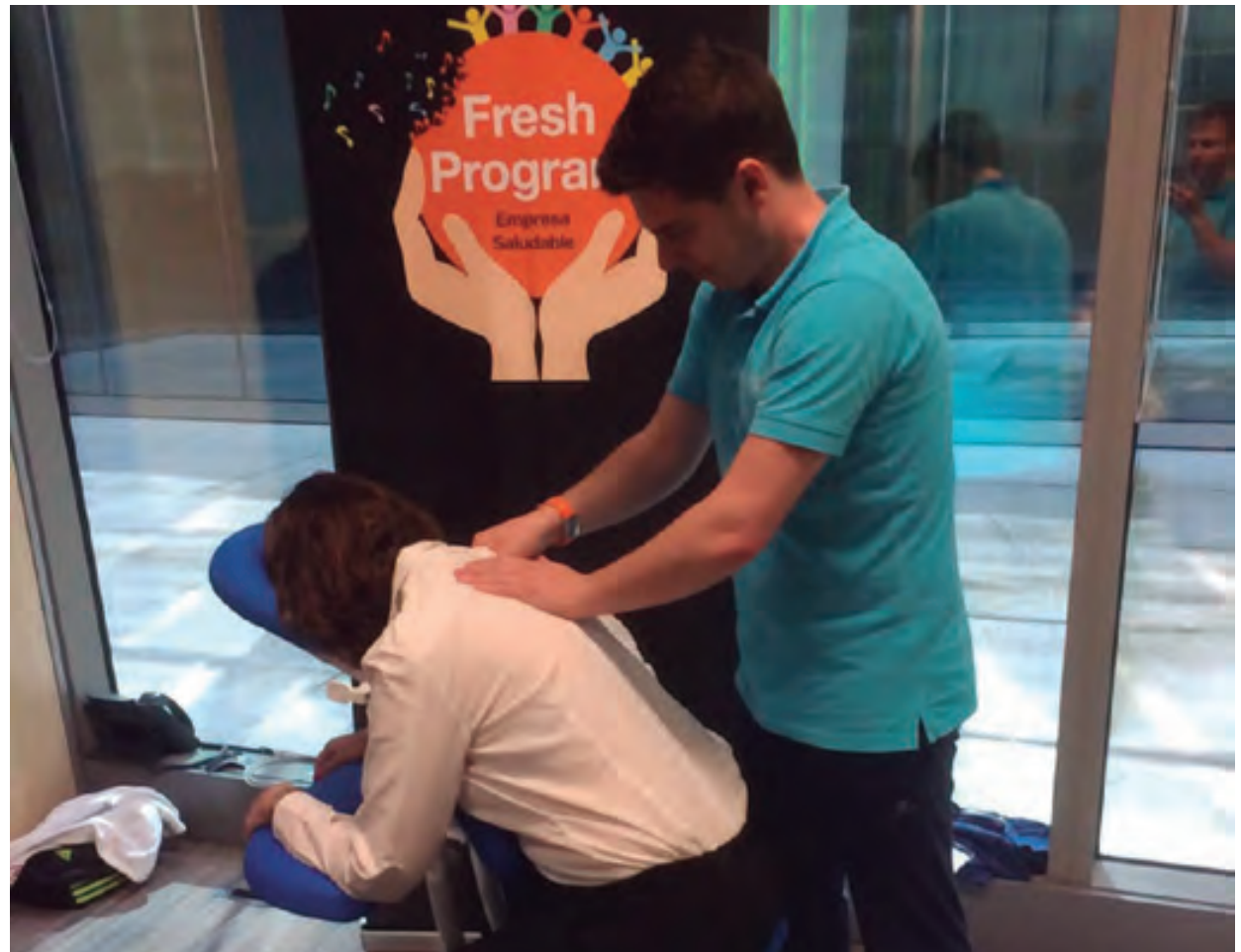
Sanitas Smile no solo está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sino que responde a las tendencias actuales de prevención de riesgos laborales, centradas en promocionar aquellas medidas de prevención y de promoción de hábitos saludables que van más allá de las establecidas por la ley.

En 2016, Smile se convirtió en el paraguas bajo el cual se recogen todas las acciones de promoción de la salud y bienestar para los empleados de todas las compañías del Grupo Bupa, incluido Chile, donde cuenta con la participación de 2.507 empleados en las 32 actividades propuestas.

Dentro de la estrategia de transformación digital de la compañía, con la que estamos diseñando soluciones centradas en el cliente

-en este caso, el empleado-, el objetivo para 2017 es crear una solución digital que mejore la comunicación del programa, aumente su adhesión y ofrezca una plataforma de interacción y socialización.

Esta solución digital incorporará un sistema de medición que permitirá al empleado conocer su estado y comprobar su evolución; y a la empresa, obtener datos sobre los hábitos de los empleados y el uso del programa.



## 5.2.2. Promoción de la salud en empresas y en la ciudad

### Compartiendo el modelo Sanitas Smile con otras empresas.

Desde finales de 2014, y como respuesta a una demanda detectada en nuestros clientes corporativos, incluimos módulos de Sanitas Smile en nuestra cartera de servicios. De esta manera, podemos apoyar a empresas a completar o a crear sus propios programas internos de promoción de la salud.

En 2016 se llevaron a cabo más de 100 acciones, con los siguientes hitos:

- **15.000 empleados** de diferentes empresas participaron en talleres de temáticas como la gestión del estrés o la prevención de cáncer de piel.

**El autobús dental** de Sanitas visitó 66 empresas, prestó 103 días de atención y organizó 3.356 citas.



### Un reto corporativo saludable y solidario: Healthy Cities by Sanitas.

El 50% de los seres humanos vive en entornos urbanos, porcentaje que crecerá hasta el 66% de aquí a 2050, según la Organización Mundial de la Salud. Por otra parte, el sedentarismo afecta al 70% de la población mundial y se ha convertido en una de las principales causas de enfermedad en el planeta.

Las empresas, por su notable peso en las ciudades, no pueden permanecer ajenas a estos problemas, sino que deben actuar como agentes activos de salud para los empleados y sus familias, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y con la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las empresas 2014-2020 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Con ese convencimiento, Sanitas lanzó en 2015, en colaboración con el Comité Olímpico Español - COE - y la Fundación Española del Corazón, el proyecto Healthy Cities, que en 2016 experimentó una notable expansión, ya que el número de grandes empresas participantes pasó de 8 a 27. Se trata de un proyecto colaborativo, cuyos objetivos son promover un estilo de vida saludable desde las empresas hacia la ciudad, convertir a las empresas en agentes de cambio y crear un legado para la sociedad.

En 2016, Healthy Cities propuso a las empresas participantes un reto corporativo y solidario de cinco meses de duración, durante los cuales había que sumar 600.000 kilómetros recorridos entre todos los empleados.

Su consecución resultó en una donación por parte de Sanitas a la Fundación Española del Corazón.

A través de las apps de fitness más usuales, la actividad física registrada por cada uno de los trabajadores adheridos al proyecto sumó para recorrer entre todos este número predeterminado de kilómetros entre julio y diciembre.

Además del reto solidario global, sumar kilómetros permitía a los empleados entrar en sorteos para recibir de forma gratuita dorsales para carreras y competiciones en bicicleta, estudios de la pisada o reconocimientos médicos deportivos, limpiezas de boca y revisiones bucodentales - esenciales para cualquier deportista -.

Asimismo, a través de una Calculadora del Corazón ofrecida por Sanitas en la web de Healthy Cities, los participantes pudieron conocer el impacto de la práctica de actividad física sobre el estado de su corazón. Esta sencilla herramienta ofrecía una comparativa entre la edad real y la edad física del corazón y su mejora durante los cinco meses del programa. Según las mediciones realizadas, los participantes lograron rejuvenecer una media de tres meses la edad de su corazón.

Como resultado de la consecución de los retos propuestos, Sanitas promovió una contribución económica a la Fundación Española del Corazón, mediante fondos adjudicados y donados por Bupa, para la creación de dos rutas cardiosaludables en la ciudad de Madrid, una en Hortaleza y otra en Latina, con inicio y final en el centro de salud de cada distrito, que constituyen un legado para empleados y sociedad en general.



## 5.2.3. Promoción de la salud en nuestras comunidades

### Rutas Cardiosaludables en la ciudad de Madrid

A través de la iniciativa Healthy Cities, detallado en la página anterior, Sanitas hizo una donación a la Fundación Española del Corazón para ser reinvertida en entornos saludables en las ciudades donde operamos, consciente de que de nada sirve prescribir la actividad física, si no existen lugares donde salir a realizar su práctica en nuestro día a día. Esta donación fue destinada a la creación de dos rutas para caminar, ubicadas en los distritos madrileños de Hortaleza y Latina, debidamente señalizadas para indicar esfuerzo y calorías consumidos a lo largo de sus 4 km. Tienen su inicio y su fin en los centros de salud de cada distrito. Sanitas entiende que la responsabilidad corporativa consiste en invertir en nuestras comunidades de forma permanente para el bien común de todos y está orgulloso de las rutas señalizadas gracias al esfuerzo conjunto de todas las empresas participantes de la iniciativa Healthy Cities by Sanitas.

### El Camino de Cervantes

Desde 2015, el Hospital Universitario de Torrejón tiene en marcha el Camino de Cervantes, un programa de senderismo por etapas que recorre los pueblos de las comarcas cercanas al hospital.



Los propios ayuntamientos son anfitriones de los caminantes y acogen unos talleres de salud para la formación de pacientes en los ámbitos asistenciales más relevantes según el tipo de población -autocuidado del paciente crónico, detección precoz del cáncer de mama, prevención del ictus, salud cardiaca y tabaquismo-.

El número total de inscritos en las ediciones de 2015 y 2016 fue de 9.779, con una participación media de 1.700 personas por etapa.

Durante ellas se llevó a cabo también una iniciativa pionera en España: el programa de screening de aneurisma de aorta abdominal, que con una sencilla ecografía permite saber cuál es el riesgo de padecer esta patología, difícilmente reversible y que provoca la muerte o daños muy severos a los pacientes.

Un total de 613 personas se sometieron a la prueba en las ediciones del Camino de Cervantes ya realizadas; en 6 casos se detectó el aneurisma y en dos hubo que operar de urgencia.

También se hicieron 529 screening de diabetes de tipo 2.

### Las Semanas de la salud en Manises

El fomento de una dieta equilibrada, la promoción de ejercicio físico, la prevención contra el tabaco o el alcohol, talleres de educación sexual, el fomento de los screenings de cáncer de mama y de colon o revisiones específicas para mejorar la prevención de población con alguna patología concreta como la diabetes son algunas de las actividades que el Departamento de Salud de Manises llevó a cabo en 2016 en el marco del Programa de Promoción de la Salud, con el objetivo de conseguir una población más sana.

## Plan de Promoción de la Salud

Nivel de actuación	Resultados
<b>Prevención Primaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 16.596 participantes</li><li>• 605 actividades de salud</li><li>• 5 vías saludables inauguradas</li></ul>
<b>Prevención Secundaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 48% tasa respuesta en cáncer de colon</li><li>• 75% tasa respuesta en cáncer de mama</li><li>• 50% población con riesgo cardiovascular bien controlada</li></ul>
<b>Prevención Terciaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 975 pacientes incluidos</li><li>• 45% menos visitas a urgencias</li><li>• 17% menos hospitalizaciones</li></ul>

Se trata de un plan específicamente desarrollado por el departamento para trabajar sobre aquellas cuestiones de salud que más inciden sobre la población del área y sobre las que cabría actuar con medidas de prevención primaria, secundaria y terciaria. Gracias a todas estas actuaciones se han conseguido ya los siguientes resultados:

- **Escuelas de Salud.** Están enfocadas a colectivos como mujeres, colegios, institutos, tercera edad, embarazadas, pacientes crónicos y población en general. Se realizan en colaboración con los centros de salud, ayuntamientos y asociaciones locales, para informar y asesorar sobre los temas que más incidencia tienen en la zona: educación sexual, alimentación, maternidad e infantil, pacientes activos, sedentarismo, prevención del

tabaquismo y el alcoholismo, o hipertensión. Entre los eventos organizados destacan las Semanas de la Salud que tuvieron lugar en las poblaciones de Turís, Ribarroja, Manises, Chestre y Buñol, en las que participaron unas de 2.250 personas, que pudieron realizarse chequeos y pruebas médicas en los diferentes stands que el Hospital Universitario de Manises ubicó en cada uno de los municipios.

- **Concurso “El cole más saludable”.**

Organizado por el Departamento de Salud de Manises, participaron en él centros educativos de toda el área. El objetivo era distinguir al que con más interés y perseverancia hubiera promovido las buenas prácticas saludables entre los alumnos a través del deporte y la alimentación. El primer premio fue para el colegio Amadeo Tortajada, de Mislata. Además se entregaron dos accésit para el CEIP Pintor Sorolla, de Yátova, y para el CEIP Mariano Benlliure, de Aldaia. Todos ellos recibieron una aportación económica para adquirir material deportivo acorde a sus necesidades.

- **Proyecto África.** Realizado en colaboración con la Fundación Cavadas, permite aplicar las más modernas técnicas de cirugía reconstructiva disponibles en el Hospital de Manises a pacientes desfavorecidos de países africanos que han sufrido procesos tumorales malignos o malformaciones severas. El centro médico asume los gastos hospitalarios que se generan en las intervenciones quirúrgicas y la estancia en el hospital, y el doctor

Pedro Cavadas interviene a beneficiarios del proyecto. En 2016 se abordaron dos casos humanitarios de gran eco mediático:

- **Caso Samira.** Se trataba de una mujer marroquí a la que el equipo del doctor Cavadas corrigió una malformación en la cara que estaba ocasionándole rechazo social en su país de origen.



- **Caso Mike Koech.** Un hombre procedente de Kenia, que padecía un tumor gigante en la base del cráneo y había sido

ya desahuciado desde el punto de vista médico en su país, recibió tratamiento a lo largo de cinco años de la mano del doctor Cavadas y el Hospital de Manises, que facilitaron la realización de cuatro intervenciones quirúrgicas para atajar su problema.



## 5.2.4. Promoción de la salud en la sociedad

### Muy Saludable

Muy Saludable es el blog oficial de Sanitas con más de 500 consejos de salud. Con estos consejos, sus lectores resuelven dudas sobre deporte, nutrición, embarazo, demencia, psicología, salud dental, entre otros. Todos los contenidos están avalados por la experiencia de nuestros mejores profesionales médicos.

### Educación en salud dental

La promoción de una buena salud bucodental es esencial para prevenir otro tipo de enfermedades y lesiones. Dentro de la agenda de sostenibilidad

de Sanitas Dental, se incluye la responsabilidad de compartir esta información con la sociedad e incentivar la buena higiene bucodental. A este fin, en 2016, Sanitas Dental realizó las siguientes acciones:

- Publicación de 400 artículos y vídeos divulgativos sobre prevención e higiene, disponibles en los blogs Biblioteca de Salud y Muy Saludable, así como en el canal de Sanitas Dental en Youtube.
- Más de 3.000 revisiones e higienes bucodentales gratuitas ofrecidas a personas inscritas en el programa Healthy Cities - entre agosto y diciembre -.
- Visita a 66 empresas para ofrecer revisiones bucodentales a sus empleados, de forma gratuita e in situ, a través del Autobús Dental de Sanitas, equipado con dos gabinetes dentales.
- Nueve talleres infantiles para padres y niños en diversas ciudades españolas, impartidos tanto en colegios como en las propias clínicas dentales cercanas al colegio - abiertos a cualquier persona interesada -.



## 5.2.5. Fundación Sanitas

La Fundación Sanitas, que en 2016 cumplió su vigésimo aniversario, está concebida como un elemento de promoción de la salud y de transformación social mediante fórmulas innovadoras.

Fundación



## Deporte inclusivo: un proyecto transformador

La Fundación mantuvo en 2016 su apuesta por el valor del deporte como factor de integración y mejora de la salud de las personas con discapacidad. El proyecto inicialmente dio lugar a la creación del Centro de Estudios de Deporte Inclusivo - CEDI -, que en 2017 se ha visto convertido en Cátedra Fundación Sanitas de Deporte Inclusivo dentro de la Facultad de

Ciencias del Deporte y la Actividad Física de la Universidad Politécnica de Madrid. El proyecto tiene tres pilares:

- **Investigación.** El equipo de investigadores de CEDI estudia y difunde las últimas tendencias mundiales en deporte inclusivo y los beneficios que la práctica deportiva genera para las personas con discapacidad. Se ha convertido en un referente de ámbito nacional e internacional y tiene una producción científica



muy relevante en forma de tesis doctorales y proyectos de investigación.

- **Formación.** Periódicamente se crean y facilitan contenidos y ciclos de formación en deporte inclusivo para docentes, monitores o entrenadores en activo. Destaca el programa Deporte Inclusivo en la Escuela - DIE -, una herramienta práctica dirigida al profesorado de Educación Física, que promueve la sensibilización hacia la discapacidad, los deportes paralímpicos y la participación activa de los alumnos con y sin discapacidad en las clases de actividad física.
- **Implementación y visibilidad.** La Fundación Sanitas ha promovido numerosas iniciativas, entre las que destaca la Semana del Deporte Inclusivo, un evento anual que se celebra desde 2009 y que incluye una serie de acciones en espacios públicos para promover la práctica conjunta de deporte entre personas con distintas capacidades. En 2016 estas fueron sus principales actividades:
  - **Guía de carreras populares inclusivas.** Fue elaborada por el Centro de Estudios sobre Deporte Inclusivo de la Fundación Sanitas, en colaboración con el Comité Paralímpico Español, expertos académicos, federaciones deportivas, entidades y atletas españoles. Pretende ser un referente para la accesibilidad y la inclusión de las personas con discapacidad junto con personas a pie en el running, una práctica muy extendida en nuestro país, donde multitud

de instituciones, empresas, ayuntamientos y entidades sin ánimo de lucro organizan eventos deportivos de este tipo. La guía se presentó en unas jornadas académicas sobre los avances en la materia.

#### o **II Torneo Fundación Sanitas de Deporte**

**Inclusivo.** 300 escolares con y sin discapacidad de Secundaria y Bachillerato de seis centros educativos de la Comunidad de Madrid practicaron deporte de forma conjunta. Hubo nueve actividades de



diferentes disciplinas, todas ellas en versión inclusiva: atletismo para ciegos y para discapacidad física, fútbol 7 y parálisis cerebral, baloncesto y rugby en silla de ruedas, rugby inclusivo y discapacidad intelectual, boccia y voleibol sentado.

- o **Récord Guinness de ciclo indoor.** Evento mediático al aire libre para dar visibilidad a la práctica del Deporte Inclusivo. Convocado bajo el lema “Pedaleamos juntos por la inclusión”, el récord se batió el 27 octubre en la céntrica Plaza de Colón de Madrid y reunió a más de 1.200 participantes, entre los que

figuraban miembros del Comité Paralímpico Español y de diversas fundaciones comprometidas con el deporte inclusivo, además de empleados de Sanitas y público general. Todos ellos disfrutaron de una clase de ciclo indoor al aire libre sobre bicicletas de mano - handbikes - y bicicletas estáticas convencionales. El anterior récord había sido conseguido por un grupo de 1.093 personas en Colombia en 2012.

La apuesta de Sanitas por el deporte inclusivo ha llegado ya a reunir una media anual de 8.000 los alumnos y cientos de profesores de Primaria y Secundaria, pertenecientes a los colegios de integración de la Comunidad de Madrid. Una cuarta parte de las federaciones deportivas han realizado el proceso de inclusión en sus propias estructuras de las secciones adaptadas para personas con discapacidad.



Se han generado un total de 65 tesis doctorales, trabajos de investigación y máster, 40 publicaciones científicas, 215 ponencias y una presencia en los medios de comunicación superior a los 2.874 impactos.

Estos logros fueron posibles gracias al conocimiento, la experiencia y el aval de organizaciones sociales e instituciones clave del deporte y la discapacidad en España que

forman parte de la Alianza Estratégica por el Deporte Inclusivo, promovida por la Fundación Sanitas. Entre ellos figuran el Consejo Superior de Deportes, el Ayuntamiento de Madrid, el Comité Paralímpico Español, la Fundación ONCE, la Fundación Real Madrid, la Fundación Sánchez Vicario y Telemadrid. Colaboran igualmente con la Alianza el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad - Cermi - y las fundaciones También, Johan Cruyff y Emilio Sánchez-Vicario.

## Cómo cuidar bien la demencia

La Fundación Sanitas presta también especial atención a los cuidados de la demencia, una enfermedad que afecta ya a 46,8 millones de personas en todo el mundo y que se espera que haya triplicado su incidencia hacia el año 2050. En España, el número de enfermos de alzhéimer ronda los 1,2 millones y también se prevé que crezca exponencialmente en los próximos años. Semejante reto, por sus profundas consecuencias sociales y económicas, requiere respuestas de todos los agentes implicados: organismos públicos,



instituciones, empresas, investigadores, profesionales sanitarios, afectados y, en general, de todos los ciudadanos. Pero la clave está en las familias.

Las tareas que deben afrontar los cuidadores son muy duras, lo que puede poner en riesgo su bienestar físico y emocional, más aún si el proceso evolutivo de la enfermedad se alarga. En el caso del alzhéimer, los últimos datos apuntan que la mitad de los familiares de las personas con esa enfermedad sufren o van a sufrir el llamado síndrome del cuidador: cambios en el patrón del sueño, ansiedad, alteraciones alimenticias...

La Fundación Sanitas dispone de la web Cuidar Bien -[www.cuidarbien.es](http://www.cuidarbien.es)-, cuyo objetivo es estar al lado de los familiares y cuidadores para asesorarles sobre cómo mantener su propia salud y bienestar para afrontar el cuidado de los enfermos de alzheimer. La web, que en 2016 llegó a tener 18.000 usuarios únicos en un mes, reúne cuatro características especiales:

- Se centra en los cuidadores, proporcionándoles los consejos y las herramientas necesarias para que también velen por su propia salud.
- Ofrece información relevante, adaptada a las sucesivas fases por las que atraviesan las personas con alzhéimer.
- Da voz a los cuidadores, al hacerse eco de sus vivencias, que pueden ser de extraordinaria utilidad para otros que pasen por su misma situación.

- Cuenta con el respaldo de los expertos de los hospitales y residencias de Sanitas.

Los distintos apartados de la web tienen como objetivo resolver las dudas de los cuidadores y contribuir a reducir el estrés asociado a este tipo de tareas. Su existencia ha sido trascendental para crear una comunidad de cuidadores que comparten conocimientos, herramientas y experiencias, y ponen en valor la función que realizan.

Para formarse una idea más precisa sobre este colectivo, la Fundación Sanitas y la Confederación Española de Alzhéimer -Ceafa- han llevado a cabo un estudio titulado “El cuidador en España. Contexto actual y perspectivas de futuro y propuestas de intervención”, que recoge la opinión de 377 familiares de personas con alzhéimer.

Los resultados preliminares del estudio, conocidos en 2016, revelan que el cuidado de la persona con alzhéimer, en España, cuesta una media de más de 31.000 euros al año. El perfil del cuidador responde a una mujer que atiende a su madre o padre dependientes, reside en zona urbana y combina esa tarea con la atención a su familia. Se observa, no obstante, que cada vez es mayor el número de hombres que asumen la condición de cuidador. Más del 24% de la muestra del estudio es masculina, aunque se trata sobre todo de maridos, normalmente de edad avanzada, que cuidan de sus esposas con alzhéimer.



## Voluntariado médico: Pasillo Verde

En 2016, la acción solidaria de Fundación Sanitas se llevó a cabo en el Norte de África y tenía como principal objetivo contribuir a la asistencia sanitaria de uno de los colectivos más desprotegidos y vulnerables: niños aquejados de enfermedades cardiovasculares.

A través del programa de cooperación médica Pasillo Verde Nador-Madrid, médicos voluntarios de Sanitas Hospitales participaron en el proyecto para diagnosticar, tratar e intervenir quirúrgicamente, de forma completamente altruista, a niños enfermos pertenecientes a familias sin recursos de la ciudad marroquí de Nador, situada a doce kilómetros de Melilla.

Este programa nació en 2010 como consecuencia de un acuerdo entre Sanitas Hospitales y la Fundación Adeltas, y se centra en el área materno-infantil del Hospital Hassani de Nador.

La Fundación Sanitas ha apoyado el programa financiando los viajes diagnósticos de los profesionales médicos y sanitarios a Nador, así como el traslado y estancia en España de los niños operados y de sus familias.

Entre 2010 y 2016 hubo 14 viajes diagnósticos, se realizaron 8.000 consultas y 150 niños fueron trasladados a España para recibir tratamiento.

En el programa han participado ya un centenar de profesionales de los hospitales universitarios Sanitas La Zarzuela y Sanitas La Moraleja.



## Premio Sanitas al mejor MIR

El compromiso de la Fundación Sanitas con la formación de los jóvenes médicos se tradujo en 2016 en la concesión, por vigésimo año consecutivo, del premio al mejor MIR, que recayó en la doctora Sara Alonso, especialista en Hematología y Hemoterapia del Hospital Clínico Universitario de Salamanca.

El premio está dirigido a los médicos que se encuentran en su último año de residencia en un centro hospitalario. Se trata de un galardón único en España, con el que Sanitas reconoce anualmente la importancia y aportación del sistema MIR a la formación médica especializada.

Esta edición contó con candidaturas de médicos internos residentes de veinte especialidades distintas, procedentes de treinta hospitales situados en once autonomías: Cataluña, País Vasco, Andalucía, Comunidad Valenciana, Cantabria, Castilla y León, Galicia, Navarra, Islas Baleares, Murcia y Comunidad de Madrid.

La ganadora, Sara Alonso, de 29 años, posee una larga trayectoria asistencial en el ámbito de la hematología, labor que combina con la docencia y la investigación. Su tesis doctoral, "Caracterización clínica y biológica del proceso de transformación de los síndromes linfoproliferativos indolentes: análisis histológico, fenotípico y molecular", obtuvo la calificación de sobresaliente cum laude.

La doctora Alonso, que participa en el programa europeo de formación de residentes de Hematología Master Class, organizado por la European Hematology Association - EHA -, ha sido subinvestigadora en varios ensayos clínicos, ha intervenido en los dos congresos internacionales más importantes de Hematología - los organizados por la EHA y por la American Society of Hematology - y cuenta con experiencia en numerosos proyectos de investigación, tanto de contenido clínico como biológico y terapéutico.

El jurado, compuesto por representantes del Consejo Nacional de Especialidades en Ciencias de la Salud y de los ministerios de Sanidad y de Educación, otorgó dos accésit a las doctoras Esther Carbó, especialista en Cirugía Ortopédica y Traumatología del Hospital General Universitario Gregorio Marañón de Madrid, y Cristina Sánchez, especialista en Cardiología del Hospital Clínico San Carlos de Madrid.





## 5.3. Dimensión medioambiental

### *El reto de la protección del entorno*

Sanitas lleva mucho tiempo implicada en la reducción de sus emisiones de carbono y de su consumo energético.

Como un Grupo centrado en el cuidado de la salud y del bienestar de las personas, somos conscientes que el medioambiente guarda una relación directa con la salud de las personas. Como parte de la sociedad y como acto de responsabilidad tanto hacia nuestro entorno, como a nuestro propio negocio, entendemos que la responsabilidad de la empresa implica centrarnos en mitigar nuestra contaminación en la mayor medida posible.





Priorizar la energía renovable y la eficiencia energética no es sólo una muestra de compromiso con la sociedad. Además, la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> está ligada directamente con nuestro negocio principal, ya que la contaminación atmosférica es una de las principales causas de afecciones pulmonares como el asma, las enfermedades cardiovasculares y el cáncer.

La mejora de la gestión energética ofrece rendimientos económicos a medio plazo, con un retorno medio de cinco años, compatible con la estrategia de negocio y la política de inversiones de Bupa.

En coherencia con la política de nuestra matriz, el compromiso de Sanitas en materia medioambiental incluye un sistema de gestión que registra las emisiones y otros parámetros, desde la más estricta observancia de todos los requerimientos legales aplicables en cada lugar donde se opera y de los estándares aprobados por la propia compañía.

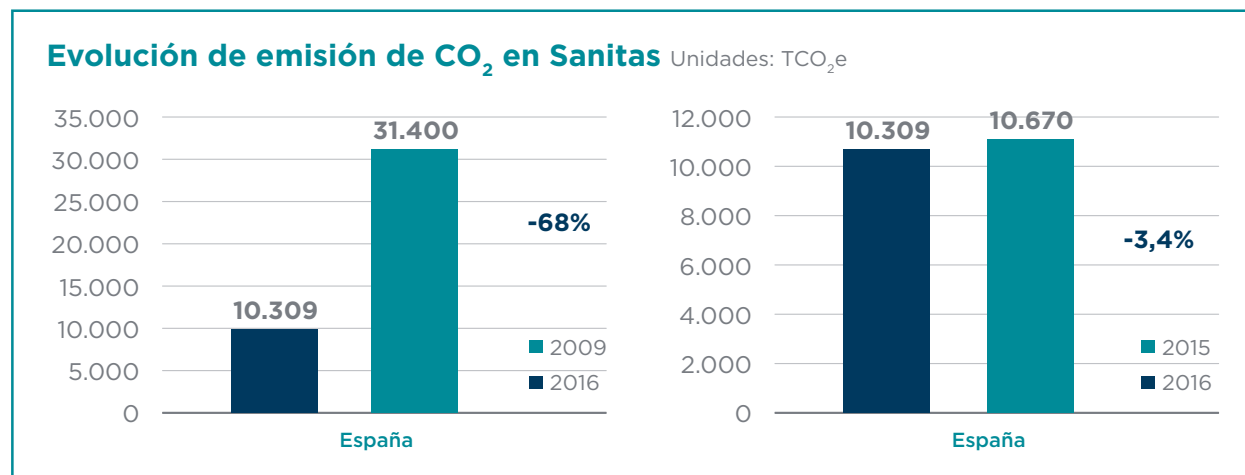
Como elemento fundamental para la prevención y minimización de los impactos ambientales mediante un consumo eficiente de los recursos, Sanitas fomenta la concienciación y la sensibilización entre trabajadores, proveedores, clientes y otros grupos de interés.

Todos los años se procede a una revisión anual de la estrategia y de los objetivos de la política medioambiental para determinar posibles líneas de mejora y evaluar su cumplimiento.

Los esfuerzos realizados por Sanitas fueron reconocidos, un año más, en 2016 por la asociación Carbon Trust. Este organismo independiente, de prestigio internacional, certificó que nuestra



compañía había disminuido su emisión de gases de efecto invernadero en España un 3,4% respecto al año anterior y un 68% desde 2009.



\*Datos de emisiones verificados por Carbon Trust



## Apuesta por el consumo sostenible

Fruto del compromiso medioambiental de Sanitas es la completa sustitución de las fuentes tradicionales de energía por otras de carácter renovable y la reducción de sus emisiones de CO<sub>2</sub> en España.

Los hospitales de La Zarzuela, La Moraleja, Manises y Torrejón han conseguido las certificaciones ISO más exigentes en la materia y cuentan hoy con instalaciones sostenibles y verdes, al igual que la sede corporativa de Sanitas en Madrid desde su inauguración.

Los proyectos ambientales llevados a cabo durante los últimos años no sólo han reducido la huella de carbono global de Sanitas, sino que en algunos casos han permitido recortar significativamente los gastos; por ejemplo, en consumo eléctrico.

Iniciativas como la instalación de iluminación de tipo LED en oficinas, hospitales, centros dentales y centros residenciales han servido también para aumentar el confort visual en las zonas de trabajo, con el consiguiente beneficio para nuestros clientes y empleados.

En el empeño por reducir el impacto de Sanitas en su entorno están implicadas todas las áreas, que desarrollan planes muy rigurosos para reducir sus consumos - papel, agua, electricidad -, reciclar los desechos que lo admitan - papel, cartón - y tratar adecuadamente los residuos biosanitarios y citotóxicos.

A tal fin se ofrece formación específica a los empleados, tanto presencial como online, y se efectúan controles internos cada cuatro meses sobre el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

**Consumo de electricidad - en kWh -**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Sanitas Seguros</b>	6.501	6.578	6.558
<b>Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios</b>	31.131	34.263	31.791
<b>Sanitas Dental</b>	3.509	3.595	2.979
<b>Sanitas Mayores</b>	14.141	14.678	14.933
<b>Total</b>	<b>55.282</b>	<b>59.114</b>	<b>56.261</b>

**Consumo de gas natural - en kWh -**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Sanitas Seguros</b>	992	745	741
<b>Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios</b>	13.674	16.633	13.618
<b>Sanitas Dental</b>	na	n.a	n.a
<b>Sanitas Mayores</b>	21.010	21.092	24.629
<b>Total</b>	<b>35.676</b>	<b>38.470</b>	<b>38.988</b>

na: no aplica

**Consumo de agua - en m<sup>3</sup> -**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Sanitas Seguros*</b>	16.358	16.711	19.285
<b>Sanitas Hospitales, PPP's y Nuevos Servicios**</b>	231.579	229.989	181.992
<b>Sanitas Dental</b>	nd	nd	nd
<b>Sanitas Mayores</b>	340.555	342.216	310.004
<b>Total</b>	<b>588.492</b>	<b>588.916</b>	<b>511.281</b>

nd: no disponible

\*No incluye consumo del edificio Fundación Sanitas

\*\*No incluye el consumo de los Centros Milenium, Centros Bienestar ni Clínica Londres



## Edificios emblemáticos

La sede corporativa de Ribera del Loira, en Madrid, logró en 2016 la certificación BRE Environmental Assessment Method - Breeam - de sostenibilidad en la categoría de edificios en uso, con la calificación de excelente y excepcional, que nadie antes había obtenido en España.

Breeam es un sistema de evaluación y certificación de la sostenibilidad de la edificación, ampliamente reconocido en el ámbito internacional, que fue desarrollado en 1990 por Building Research Establishment - BRE -, con sede en Watford - Inglaterra -.

Por lo que respecta a los edificios en uso, el sistema analiza la incorporación de medidas relacionadas con la eficiencia energética, el empleo de energías alternativas, la mejora de la calidad ambiental interior, la eficiencia del consumo de agua, el desarrollo sostenible de los espacios libres de la parcela y los materiales de construcción.

El informe de Breeam, que incluye la revisión de más de 190 puntos del edificio, destaca en sus conclusiones la determinación de Sanitas frente a su objetivo de reducción de la huella de carbono, la implantación de elementos de control de temperatura y ventilación, la apuesta por la utilización de aparatos sanitarios de bajo consumo, el reciclaje de residuos, la utilización de iluminación LED y la aplicación extensiva de labores de mantenimiento preventivas.



Ribera del Loira tiene vigentes el certificado ISO 14001 de calidad medioambiental y el de calidad de aire interior, ambos de renovación anual.

Por otra parte, el centro de Sánchez Pacheco, donde se encuentran las instalaciones centrales del contact center de Sanitas en Madrid, Sanitas Welcome, recibió en 2016 la certificación ISO 14001, la norma internacional de sistemas de gestión ambiental que permite a las organizaciones identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocio habituales.

Finalmente, Sanitas Mayores ha acreditado siete nuevos centros residenciales con la ISO 14001, hasta sumar once, y sigue con la estrategia que persigue extender su implantación a la totalidad de la red.

Reconocida en todo el mundo y valorada como muestra de la responsabilidad social de las compañías punteras en cualquier sector empresarial, esta certificación galardona los esfuerzos realizados para minimizar los efectos negativos causados en el medio ambiente por las diferentes actividades que desarrollan nuestros negocios.

## Hospitales de referencia medioambiental

Gracias a la implantación del sistema de gestión ambiental, Sanitas Hospitales es un referente en España en esta materia y ha reforzado ante clientes y consumidores su imagen de organización socialmente responsable. Entre las principales certificaciones con las que cuenta figuran las siguientes:

- **ISO 14001**, por la optimización de la gestión de recursos y residuos y por la reducción de los impactos ambientales negativos derivados de su actividad y de los riesgos asociados a situaciones accidentales.
- **ISO 14064 de huella de carbono**, que asegura, de forma independiente, que la declaración efectuada relativa a las emisiones de gases de efecto invernadero es completa, exacta, coherente, transparente y sin discrepancias notables.
- **ISO 50001**, por el control externo y el seguimiento sistemático del desempeño energético, que deriva en un uso de la energía más eficiente y más sostenible.

Dentro de los logros de la política medioambiental destacan los hospitales, como instalaciones de mayor consumo energético, que es donde se ha puesto el foco de acción e inversión. Entre otras actuaciones podemos destacar las siguientes:

- **El Hospital Sanitas CIMA** ha instalado iluminación LED en las plantas cuarta, quinta y sexta, y en el área de Urgencias, y ha perfeccionado el antiguo sistema de monitorización de consumos energéticos y el software de control de funcionamiento, con el fin de poder asignar patrones de encendido y apagado de las áreas según consignas fijadas de temperatura e iluminación.
- **El Hospital Universitario Sanitas La Moraleja** continúa con el proyecto de sustitución de la iluminación LED en todo el edificio que ya había iniciado en 2014, mantiene los ajustes para que su central de cogeneración instalada en 2015 trabaje a pleno rendimiento - lo que permite reducir en un 30% el consumo eléctrico -
- **El Hospital Universitario de Torrejón** centró sus esfuerzos durante 2016 en la mejora del sistema de control de consumos energéticos y en la continuación del plan de sustitución de iluminación por dispositivos de bajo consumo.
- **El Hospital Universitario de Manises** y sus centros de salud y especialidades asociados han reducido un 60% sus emisiones de CO<sub>2</sub> desde 2013, que supera ampliamente el objetivo fijado del 20%.

Además del cambio del sistema de iluminación por tecnología LED en todas las instalaciones, el Hospital Universitario de Manises ha aprovechado al máximo el potencial de la planta solar térmica

ubicada en su cubierta para obtener agua caliente sanitaria y ha optimizado el rendimiento de las placas fotovoltaicas que cubren la necesidad de luz eléctrica del hall durante 14 horas diarias.

En la red de atención primaria se han sustituido los sistemas de climatización por equipos de gases refrigerantes respetuosos con la capa de ozono. A todos los centros de trabajo se les ha dotado de un sistema de monitorización en tiempo real de los principales consumos eléctricos. Con las mejoras introducidas se ha conseguido reducir un 22% el gasto energético global de toda el área.

En el conjunto de los hospitales de Sanitas - los propios y los de colaboración público-privada -, las emisiones de CO<sub>2</sub> vertidas en 2016 fueron 8.691 toneladas equivalentes, un 12,4% menos que el año anterior.

## Emisiones de CO<sub>2</sub>

tn CO<sub>2</sub> equivalentes

Hospital	2016	2015*	2014	2013
Manises	1.810	1.652	3.189	4.517
Universitario de Torrejón	3.638	4.071	3.612	4.848
Sanitas Hospitales	3.715	4.642	4.259	4.224
<b>Total Sanitas Hospitales</b>	<b>9.163</b>	<b>10.365</b>	<b>11.060</b>	<b>13.589</b>

Datos verificados por el Ministerio de Medio Ambiente: tn CO<sub>2</sub> equivalentes.

\* A partir de 2015 se incorporan los datos del Hospital Virgen del Mar y se amplía el alcance de los datos del Hospital CIMA.

\*\* Los datos reflejados en la tabla "Emisiones de CO<sub>2</sub>" no están incluidos en el alcance de revisión por parte de KPMG.



## Huella hídrica

Los hospitales de Sanitas también realizaron un gran esfuerzo en el ahorro de agua, sin embargo, por el momento no se ha reflejado en reducciones del consumo de agua. Confiamos en que los resultados de estas medidas se manifestarán al largo plazo.

	Consumo agua anual m <sup>3</sup>		Variación	Indicador -consumo m <sup>3</sup> /estancia al año-	
	2016	2015		2016	2015
CIMA	19.155	13.985	36,97%	1,03	0,91
La Zarzuela	30.842	27.874	10,65%	0,97	0,82
La Moraleja	24.764	26.434	-6,32%	0,75	0,78
Virgen del Mar	16.540	16.413	0,77%	0,91	0,98
<b>Total</b>	<b>91.301</b>	<b>84.706</b>	<b>7,79%</b>	<b>0,90</b>	<b>0,85</b>
<b>Torrejón</b>	<b>63.593</b>	<b>56.288</b>	<b>12,98%</b>	<b>1,25</b>	<b>1,07</b>
<b>Manises</b>	<b>76.685</b>	<b>88.995</b>	<b>-13,83%</b>	<b>0,94</b>	<b>1,11</b>
<b>Total colaboración público-privada</b>	<b>231.579</b>	<b>229.989</b>	<b>0,69%</b>	<b>0,989</b>	<b>0,985</b>

**+0,39%**

Los hospitales privados de Sanitas se sumaron en 2016 al Reto del Agua propuesto por el Canal de Isabel II, que promueve entre las empresas una gestión responsable de este recurso y las apoya con material divulgativo.

Entre otras acciones, se instalaron filtros/aireadores en los grifos de las habitaciones, se ajustó el volumen de las cisternas, se adecuó y mejoró la planta de Ósmosis en el Hospital de Manises y se realizaron campañas de sensibilización a usuarios.

## Generación de residuos

El índice de actividad es la suma del número de actos médicos que se han realizado en el hospital. Lo elabora el Dpto. de Operaciones. Se utiliza este ratio ya que tiene en cuenta el número de actos en los que pueden producirse residuos sanitarios y no sanitarios. Los residuos biosanitarios especiales y los residuos citotóxicos son

residuos de carácter peligroso producidos por la actividad hospitalaria con riesgo de infección o punzantes, en el primer caso, y por la realización de tratamientos de quimioterapia o medicación específica de pacientes oncológicos, en el segundo caso. Ambos requieren un tratamiento especial,

mediante recogida por transportista autorizado, y gestión por entidad autorizada. Desde 2016, por un cambio de normativa también se incluyen como Residuos citotóxicos, los residuos que contienen restos anatómicos en formol, de ahí su incremento en 2016, ya que antes pertenecían a otra categoría.

### Hospital Universitario La Moraleja

	2016	2015	2014
Residuos biosanitarios especiales - kg/índice de actividad -	0,02	0,02	0,02
Residuos citotóxicos -kg / índice de actividad oncológica-	0,53	0,46	0,40
Reciclaje de cartón - kg -	41.481	51.560	44.139
<b>Reciclaje de papel - kg -</b>	<b>11.231</b>	<b>5.339</b>	<b>6.520</b>

### Hospital Virgen del Mar

	2016	2015	2014*
Residuos biosanitarios especiales - kg/índice de actividad -	0,037	0,025	59,9
Residuos citotóxicos** - kg/índice de actividad oncológica -	240	92,2	1,38
<b>Reciclaje de papel - kg -</b>	<b>2.531</b>	<b>611</b>	<b>120</b>

\* Datos de septiembre a diciembre de 2014

\*\* Los datos de 2015 y 2016 se expresan en Kg absolutos porque no se ha registrado actividad oncológica

### Hospital Universitario La Zarzuela

	2016	2015	2014
Residuos biosanitarios especiales - kg/índice de actividad -	0,04	0,03	0,03
Residuos citotóxicos - kg/índice de actividad oncológica -	0,52	0,34	0,33
Reciclaje de cartón - kg -	45.548	60.602	43.218
<b>Reciclaje de papel - kg -</b>	<b>5.432</b>	<b>3.334</b>	<b>3.056</b>

### Hospital Universitario Torrejón

	2016	2015	2014
Residuos biosanitarios especiales - kg/índice de actividad -	0,157	0,167	0,137
Residuos citotóxicos - kg/índice de actividad -	0,999	0,569	0,317
Reciclaje de papel - kg -	9.658	10.724	8.050
<b>Reciclaje de papel y cartón no confidencial - Kg -</b>	<b>60.850</b>	<b>44.060</b>	<b>48.190</b>

### Hospital Sanitas CIMA

	2016	2015	2014
Residuos biosanitarios especiales - kg/índice de actividad -	0,05	0,05	0,05
Residuos citotóxicos* - kg/índice de actividad oncológica -	833,80	598,00	503,50
<b>Reciclaje de papel - kg -</b>	<b>10.570</b>	<b>4.317</b>	<b>6.423</b>

\* Los datos se expresan en Kg absolutos porque no se ha registrado actividad oncológica

### Hospital Universitario de Manises

	2016	2015	2014
Residuos biosanitarios especiales - kg/índice de actividad -*	0,258	0,289	0,301
Residuos citotóxicos - kg/índice de actividad -*	0,784	2,507	3,2
Reciclaje de cartón - en kg -	74.120	74.950	69.160
<b>Reciclaje de papel - kg -</b>	<b>10.845</b>	<b>11.645</b>	<b>11.545</b>

\* Los datos de 2016 corresponden únicamente al Hospital de Manises, por lo que no incluye la actividad del resto de centros asociados al Hospital





## Centros de mayores más sostenibles

Con recursos procedentes del Energy Saver Fund de Bupa, un fondo para financiar el proyecto de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, Sanitas está llevando a cabo un programa de instalación de paneles fotovoltaicos que se traduce en ahorros en la factura energética, un menor impacto sobre el medio ambiente y un mayor confort para los usuarios de los centros.

Se trata de colocar paneles en las cubiertas del 50% de las residencias de Sanitas Mayores, espacios sin uso que este programa permite reutilizar para ampliar la oferta asistencial. Los paneles fotovoltaicos proporcionan una media de un 15% de la electricidad necesaria para el funcionamiento de los centros, durante los 365 días del año y con un aprovechamiento total de la energía generada. La inversión ofrece un retorno en

un periodo de cuatro a seis años, por lo que a los objetivos de optimización de espacios y de sostenibilidad se suman razones económicas.

Sanitas Mayores optó en 2016 a los prestigiosos premios Eurosolar y fue reconocida como la mejor instalación fotovoltaica en España.

## 5.4. Participación de los grupos de interés

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

*Un diálogo abierto y permanente*

Sanitas, como toda gran corporación, se siente en la necesidad de tomar el pulso de lo que la sociedad espera de ella y de transmitirle sus mensajes y preocupaciones. A tal fin, cuenta con una red de interlocutores que recibe y suministra información a través de distintos canales y facilita que los puntos de vista de la compañía sean tenidos en cuenta.

Entre los canales de escucha activa, desempeñan un papel cada vez más relevante los medios digitales, que ofrecen amplias posibilidades de conectar con nuestros grupos de interés - clientes, empleados, colaboradores médicos, proveedores, administraciones públicas, organizaciones de la sociedad civil... -. La entrada de mensajes se compensa con el uso de herramientas de comunicación directa con nuestro entorno, como la web, las campañas publicitarias o las oficinas comerciales.

Dentro del abanico de posibilidades para la transmisión de mensajes, tiene especial importancia el Informe Anual, que es la expresión máxima de la filosofía corporativa de Sanitas y que se adapta a los criterios internacionales más avanzados. Recoge la actividad de la compañía, así como información relevante sobre su estrategia, riesgos, expectativas, política de sostenibilidad, gobierno corporativo y otros aspectos de la empresa. Todo ello ayuda a los grupos de interés a comprender mejor la realidad de Sanitas y su proyecto de futuro.

El Informe Anual incluye las conclusiones de la puesta en marcha de un proceso de análisis e identificación de los aspectos materiales de la estrategia de sostenibilidad de Sanitas - ver información en el capítulo Acerca de este Informe -. El objetivo es doble: implicar a sus grupos de interés en un proceso de diálogo y priorizar los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno que han de ser tenidos en cuenta de manera principal en la memoria de sostenibilidad. El contenido del Informe Anual se adelanta, por



otra parte, a las obligaciones derivadas de la entrada en vigor de la Directiva europea sobre Información no Financiera y Diversidad. Este nuevo marco normativo exige a las grandes empresas que a partir de 2018 - con efectos sobre

el ejercicio de 2017 - ofrezcan en sus memorias información sobre aspectos ambientales, sociales - incluyendo elementos de diversidad - y buen gobierno.

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

## Espacios de debate

Sanitas tiene una mentalidad abierta y un diálogo activo con la sociedad, que se traduce en su presencia en foros, seminarios, asociaciones, organizaciones, organismos y puntos de encuentro. Estos son los principales:

- **Forética.** Agrupa a más de 140 organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad y a más de 100 socios personales, incluyendo profesionales de reconocido prestigio. Su misión es fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, proporcionando herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Sanitas es socio promotor de Forética desde 2005.  
[www.foretica.es](http://www.foretica.es)
- **Pacto Mundial.** Creado en 1999 por la ONU, promueve la responsabilidad social de las empresas y se concreta en diez principios, basados en el respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y en la lucha contra la corrupción, que deben presidir la visión estratégica y la práctica diaria de las empresas. La Red Española del Pacto Mundial se creó en 2004 y Sanitas pertenece a ella desde entonces.  
[www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)
- **IDIS.** El Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad - IDIS - es una entidad sin ánimo de lucro, difusora del conocimiento, la investigación y la innovación, que defiende

la colaboración y complementariedad de la sanidad privada y pública. Ejerce funciones de representación institucional de la sanidad privada, especialmente ante la Administración, y constituye un elemento dinamizador de todos los procesos relacionados con el sistema sanitario. Sanitas es socio patrono del IDIS desde 2010.

[www.fundacionididis.com](http://www.fundacionididis.com)

- **Unespa.** La Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras - Unespa -, creada en 1977, integra a más del 96% del sector. Representa, gestiona y defiende los intereses profesionales, económicos y sociales comunes a las 223 entidades miembro. Ostenta la representación de los intereses colectivos en materia laboral, presta servicios de valor añadido a sus asociados y colabora con las instituciones en los asuntos que les afectan. Sanitas está adherida a la Guía de buenas prácticas de salud de Unespa.  
[www.unespa.es](http://www.unespa.es)
- **Aeste.** La Asociación de Empresas de Servicios para la Dependencia - Aeste - tiene como objetivos coordinar, representar, fomentar y defender los intereses de los servicios y residencias para los mayores. Sus asociados disponen de más de 340 residencias, con 43.800 plazas residenciales y 7.500 plazas de centros de día, dan empleo a 36.700 trabajadores y representan el 40% del valor económico del mercado. Sanitas Mayores pertenece a Aeste.  
[www.asociacion-aeste.es](http://www.asociacion-aeste.es)

Entre las iniciativas puestas en marcha por Sanitas a lo largo de 2016 para conocer mejor las inquietudes de sus grupos de interés, destaca la creación del Consejo Asesor del Hospital de Torrejón, que da voz a los pacientes y a sus familiares a través de las asociaciones y fundaciones con las que el centro tiene firmado un convenio. Sus misiones son informar sobre las necesidades detectadas; exponer ideas, peticiones y reclamaciones, y proponer actividades. Se reúne una vez al trimestre.



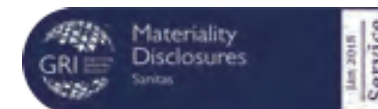
[G4-24] [G4-26] [G4-27]

A woman with blonde hair, wearing a blue shirt, is pointing at a laptop screen. She is looking intently at the screen. In the background, another person is partially visible, also looking at the screen. The setting appears to be a meeting or a collaborative work environment. The laptop screen displays some data or charts.

# Anexos

# Índice de contenido GRI G4

## Contenidos básicos generales



Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>Estrategia y análisis</b>					
G4-1	Pg 3-4 (Un modelo de salud de récord)	Not applicable			✓
G4-2	Pg 21-25 (Entorno)/Pg 43-46 (Control y gestión de riesgos)	Not applicable			✓
<b>Perfil de la organización</b>					
G4-3	Pg 5 (Acerca de este informe)	Not applicable			✓
G4-4	Pg 5 (Acerca de este informe)/ Pg 10-11 (Historia y propósito)/ Pg 66 (Oferta de servicio en España)	Not applicable			✓
G4-5	C/ Ribera del Loira, 52 Madrid (España)	Not applicable			✓
G4-6	Pg 16 (Bupa en el mundo)	Not applicable			✓
G4-7	Sanitas S.A de seguros, Sanitas S.A de Hospitales, Sanitas S.L. de Diversificación, Sanitas Residencial S.L., Sanitas Residencial Navarra, S.L., Sanitas Residencial País Vasco, S.L., Sanitas Nuevos Negocios, S.L., Sanitas Emisión S.L., Grupo Bupa Sanitas, S.L., Sanitas Holding, S.L., Bupa Investments Overseas Limited, Sucursal en España	Not applicable			✓
G4-8	Pg 5 (Acerca de este informe)/ Pg 21-25 (Entorno)/ Pg 63-64 (El cliente)	Not applicable			✓
G4-9	Pg 48-49 (Resultados anuales)/ Pg 63-64 (El cliente)/Pg 66 (Oferta de servicio en España)	Not applicable			✓
G4-10	Pg 51-62 (Gestión del talento)/ Pg 113-116 (Ámbito social)	Not applicable			✓
G4-11	Pg 57 (Condiciones laborales más beneficiosas)	Not applicable			✓
G4-12	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)	Not applicable			✓
G4-13	Pg 5 (Acerca de este informe)/ Pg 26-28 (Estructura organizativa)	Not applicable			✓
G4-14	Pg 43-46 (Control y gestión de riesgos)	Not applicable			✓
G4-15	Pg 139 (Espacios de debate)	Not applicable			✓
G4-16	Pg 139 (Espacios de debate)	Not applicable			✓
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>					
G4-17	Pg 5 (Acerca de este informe)	Not applicable			
G4-18	Pg 6-7 (Principios para la elaboración de este informe)	Not applicable			
G4-19	Pg 6 (Contraste-Opinión)	Not applicable			✓
G4-20	Pg 6 (Contraste-Opinión)	Not applicable			✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
G4-21	Pg 6 (Contraste-Opinión)	Not applicable			✓
G4-22	Pg 66. El número de camas de 2014 de los Hospitales Sanitas se ha recalculado con el objetivo de aplicar el mismo criterio de contabilización para el periodo 2014-2016.	Not applicable			✓
G4-23	Pg 5 (Acerca de este informe)	Not applicable			
<b>Participación de los grupos de interés</b>					
G4-24	Pg 138-140 (Participación de los grupos de interés)	Not applicable			✓
G4-25	Pg 7-8 (Principios para la elaboración de este informe: Participación de los grupos de interés)	Not applicable			
G4-26	Pg 138-140 (Participación de los grupos de interés)	Not applicable			✓
G4-27	Pg 7 (La revisión) / Pg 138-140 (Participación de los grupos de interés)	Not applicable			✓
<b>Perfil del informe</b>					
G4-28	Pg 5 (Acerca de este informe)	Not applicable			✓
G4-29	Pg 5 (Acerca de este informe)	Not applicable			✓
G4-30	Pg 5 (Acerca de este informe)	Not applicable			✓
G4-31	Pg 8 (Persona de contacto)	Not applicable			✓
G4-32	El Informe Anual 2016 se ha elaborado de conformidad con G4 en su nivel comprehensivo dentro del Materiality Disclosures Service. Sanitas ha recurrido a la revisión externa del Informe Anual por parte de KPMG Asesores S.L. Pg 153-155 (Informe de revisión independiente)	Not applicable			
G4-33	Pg 153-155 (Informe de revisión independiente)	Not applicable			✓
<b>Gobierno</b>					
G4-34	Pg 26-28 (Estructura organizativa)	Not applicable			
G4-35	Pg 8 (Contexto de sostenibilidad.)	Not applicable			✓
G4-36	Pg 8 (Contexto de sostenibilidad.)	Not applicable			✓
G4-37	Pg 45 (Sistema de control interno)	Not applicable			✓
G4-38	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 34-35 (La estructura del Consejo)/ Pg 35-37 (Los comités)	Not applicable			✓
G4-39	Pg 33-34 (El Consejo de administración)	Not applicable			✓
G4-40	Pg 33-34 (El Consejo de administración)	Not applicable			✓
G4-41	Pg 40 (Políticas corporativas)	Not applicable			✓
G4-42	Pg 41-24 (Las funciones del sistema de gobierno)	Not applicable			✓
G4-43	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 34-35 (La estructura del Consejo)/ Pg 35-37 (Los comités)	Not applicable			✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
G4-44	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 34-35 (La estructura del Consejo)/ Pg 35-37 (Los comités)	Not applicable			✓
G4-45	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 34-35 (La estructura del Consejo)/ Pg 43-46 (Control y gestión de riesgos)	Not applicable			✓
G4-46	Pg 43-46 (Control y gestión de riesgos)	Not applicable			✓
G4-47	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 39-40 (Nuestro código)	Not applicable			✓
G4-48	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 39-40 (Nuestro código)	Not applicable			✓
G4-49	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 39-40 (Nuestro código)	Not applicable			✓
G4-50	Pg 33-34 (El Consejo de administración)/ Pg 39-40 (Nuestro código)	Not applicable			✓
G4-51		Políticas Retributivas para el órgano superior de gobierno	Información confidencial	Actualmente, las políticas internas de confidencialidad de Sanitas no permiten la publicación de esta información	✓
G4-52		Descripción de los procesos para determinar la remuneración"	Información confidencial	Actualmente, las políticas internas de confidencialidad de Sanitas no permiten la publicación de esta información	
G4-53		Explicación de cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución"	Información confidencial	Actualmente, las políticas internas de confidencialidad de Sanitas no permiten la publicación de esta información	
G4-54		Cálculo de la retribución entre la retribución total anual de la persona mejor Pgada en la organización y la retribución total anual media de toda la plantilla	Información confidencial	Actualmente, las políticas internas de confidencialidad de Sanitas no permiten la publicación de esta información	✓
G4-55		Cálculo de la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor Pgada de la organización y el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla	Información confidencial	Actualmente, las políticas internas de confidencialidad de Sanitas no permiten la publicación de esta información	
<b>Ética e integridad</b>					
G4-56	pg 39-40 (Nuestro código)	Not applicable			✓
G4-57	pg 39-40 (Nuestro código)	Not applicable			✓
G4-58	pg 39-40 (Nuestro código)	Not applicable			✓



# Índice de contenido GRI G4

## Contenidos básicos específicos

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>ECONOMÍA</b>					
<b>Desempeño económico</b>					
G4-DMA	Pg 21-25 (Entorno)	Not applicable			✓
G4-EC1	Pg 21-25 (Entorno)/Pág 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)/ Pg 109-112 (Ámbito económico)	Not applicable			✓
G4-EC2	Pág 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)/ Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)	Not applicable			✓
G4-EC3	Pg 56 (Planes de pensiones)	Not applicable			✓
G4-EC4	No existen movimientos de subvenciones, donaciones y legados recibidos de carácter no reintegrable en el ejercicio 2016. Fuente: Nota 16 de las Cuentas Anuales de Sanitas SA de Seguros	Not applicable			✓
<b>Presencia en el mercado</b>					
G4-DMA	Pg 15-16(Bupa en el mundo)/ Pg 19 (Estrategia de expansión selectiva)	Not applicable			✓
G4-EC5		Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local por sexo y país	Información no disponible	Este cálculo no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe, pudiéndose reportar en el Informe de 2017	
G4-EC6	El 100% de los directivos de Sanitas para la actividad desarrollada en España, son locales	Not applicable			✓
G4-DMA	Pg 43-46 (Control y gestión de riesgos)	Not applicable			✓
G4-EC7	Pg 76 (Sanitas Hospitales)/ Pg 86 (Sanitas Seguros) / Pg 90 (Sanitas Mayores)/ Pg 96 (Sanitas Dental)	Not applicable			✓
G4-EC8	Pg 124-128 (Fundación Sanitas)/ Pg 85 (La clave de la seguridad del paciente)	Not applicable			✓
<b>Prácticas de contratación</b>					
G4-DMA	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)	Not applicable			✓
G4-EC9	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)	Not applicable			✓
<b>MEDIO AMBIENTE</b>					
<b>Materiales</b>					
G4-DMA	Pág 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)	Not applicable			✓
G4-EN1	Pg 136 (Reciclaje de cartón y papel)	Not applicable			✓
G4-EN2	Pg 131 (Apuesta por el consumo sostenible)	Not applicable			✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>Energía</b>					
G4-DMA	Pág 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)	Not applicable			✓
G4-EN3	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 132 (consumo de electricidad)	Not applicable			✓
G4-EN4	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 132 (consumo de electricidad)	Not applicable			✓
G4-EN5	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 132 (consumo de electricidad)	Not applicable			✓
G4-EN6	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 132 (consumo de electricidad)	Not applicable			✓
G4-EN7	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 132 (consumo de electricidad)	Not applicable			✓
<b>Agua</b>					
G4-DMA	Pg 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)	Not applicable			✓
G4-EN8	Pg 131 (Apuesta por el consumo sostenible)/Pg 132 (consumo de agua)/ Pg 135 (Huella hídrica)	Not applicable			✓
G4-EN9	Todo el consumo de agua procede de la red municipal	Not applicable			✓
G4-EN10	Pg 131 (Apuesta por el consumo sostenible)/Pg 132 (consumo de agua) / Pg 135 (Huella hídrica)	Not applicable			✓
<b>Emisiones</b>					
G4-DMA	Pág 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)				✓
G4-EN15	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 134 (Hospitales de referencia medioambiental)				✓
G4-EN16	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 134 (Hospitales de referencia medioambiental)				✓
G4-EN17	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 134 (Hospitales de referencia medioambiental)				✓
G4-EN18	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 134 (Hospitales de referencia medioambiental)				✓
G4-EN19	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)/Pg 134 (Hospitales de referencia medioambiental)				✓
G4-EN20		Emisiones de sustancias que agotan el ozono	Información no disponible	Este cálculo no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe, pudiéndose reportar en el Informe de 2017	✓
G4-EN21	En los hospitales de Sanitas se miden mensualmente las emisiones de CO, Nox y Sox de las calderas, cumpliendo en todo caso con los valores límite marcados por la legislación				✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>Cumplimiento regulatorio</b>					
G4-DMA	Pg 43-46 (Control y gestión de riesgos)				✓
G4-EN29	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado multas por incumplimiento de la normativa ambiental				✓
<b>Transporte</b>					
G4-DMA	Pág 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)				✓
G4-EN30	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)				✓
<b>General</b>					
G4-DMA	Pág 105-108 (La salud del mundo es la salud de todos)				✓
G4-EN31	Pg 129-130 (El reto de la protección del entorno)				✓
<b>Evaluación ambiental de los proveedores</b>					
G4-DMA	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-EN32	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-EN33	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales en la cadena de suministro				✓
<b>Mecanismos de reclamación en materia ambiental</b>					
G4-DMA	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-EN34	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado reclamaciones ambientales				✓
<b>DESEMPEÑO SOCIAL</b>					
<b>PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>					
<b>Empleo</b>					
G4-DMA	Pg 51 (Gestión del talento)				✓
G4-LA1	Pg 52(Número de empleados nuevos netos generados en 2016) / Pg 92 (Rotación y absentismo)	Desglose por género	Información no disponible	Este desglose no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe, pudiéndose reportar en el informe de 2017	✓
G4-LA2	Pg 55-57 (El mejor lugar para los mejores) / Pg 117-119 (Smile)				✓
G4-LA3		Reincorporación al trabajo tras baja por maternidad o paternidad	Información no disponible	Este desglose no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe, pudiéndose reportar en el informe de 2017	✓
<b>Relación entre los trabajadores y la dirección</b>					
G4-DMA	Pg 51 (Gestión del talento)				✓
G4-LA4	Pg 57 (Condiciones laborales más beneficiosas)				✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>					
G4-DMA	Pg 51 (Gestión del talento)				✓
G4-LA5	Pg 53 (Tasas de accidentes en Sanitas por BU)/ Pg 62 (Prevención es salud)				✓
G4-LA6	Pg 53 (Tasas de accidentes en Sanitas por BU)/ Pg 62 (Prevención es salud) Durante 2016 no se ha producido ningún fallecimiento relacionado con el puesto de trabajo	Desglose por género	Información no disponible	Este desglose no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe, pudiéndose reportar en el informe de 2017	
G4-LA7	Pg 62 (Prevención es salud)				✓
G4-LA8	Pg 57 (Condiciones laborales más beneficiosas)				✓
<b>Capacitación y educación</b>					
G4-DMA	Pg 60-61 (Más horas de formación)				✓
G4-LA9	Pg 60-61 (Más horas de formación)	Desglose por género	Información no disponible	Este desglose no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe, pudiéndose reportar en el informe de 2017	✓
G4-LA10	Pg 60-61 (Más horas de formación)				✓
G4-LA11	Pg 55 (Retribución flexible y evaluaciones del desempeño)	Desglose por género	Información no disponible	Este desglose no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe, pudiéndose reportar en el informe de 2017	✓
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>					
G4-DMA	Pg 58-59 (La riqueza de la diversidad)/ Pg 114-115 (Diversidad)				✓
G4-LA12	Pg 26-29 (Estructura organizativa)/ Pg 58 (Personas de otras nacionalidades y personas con discapacidad)				✓
<b>Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</b>					
G4-DMA	Pg 58-59 (La riqueza de la diversidad)/ Pg 114-115 (Diversidad)				✓
G4-LA13	Pg 58-59 (La riqueza de la diversidad)/ Pg 114-115 (Diversidad)				✓
<b>Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</b>					
G4-DMA	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-LA14	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-LA15	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
<b>Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales</b>					
G4-DMA	Pg 43-46 (Control y gestión de riesgos)				✓
G4-LA16	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado reclamaciones relevantes sobre prácticas laborales				✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>DERECHOS HUMANOS</b>					
<b>No discriminación</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-HR3	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado incidentes de discriminación				✓
<b>Libertad de asociación y negociación colectiva</b>					
G4-DMA	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-HR4	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
<b>EVALUACIÓN</b>					
G4-DMA	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-HR9	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
<b>Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</b>					
G4-DMA	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-HR10	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-HR11	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado impactos ambientales negativos en materia de derechos humanos en la cadena de suministro				✓
<b>Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-HR12	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado quejas o reclamaciones relacionadas con los derechos humanos				✓
<b>SOCIEDAD</b>					
<b>Comunidades locales</b>					
G4-DMA	Pg 124-128 (Fundación Sanitas)				✓
G4-SO1	Pg 124-128 (Fundación Sanitas)				✓
G4-SO2		Impactos negativos significativos	No aplica	Sanitas no realiza operaciones con efectos negativos significativos en las comunidades locales	✓
<b>Lucha contra la corrupción</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-SO3	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-SO4	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-SO5	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado incidentes de corrupción				✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>Política pública</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-SO6	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
<b>Prácticas de competencia desleal</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-SO7	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado sanciones y multas derivadas del incumplimiento de leyes y regulaciones relacionadas con el fraude contable				✓
<b>Cumplimiento regulatorio</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-SO8	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado reclamaciones relevantes sobre impactos sociales				✓
<b>Mecanismos de reclamación por impacto social</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-SO11	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado reclamaciones relevantes sobre impactos sociales				✓
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>					
<b>Salud y seguridad de los clientes</b>					
G4-DMA	Pg 63-66 (El cliente)				✓
G4-PR1	Pg 95 (Residencias sin sujeciones)				✓
G4-PR2	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y seguridad durante su ciclo de vida				✓
<b>Etiquetado de los productos y servicios</b>					
G4-DMA	Pg 63-66 (El cliente)				✓
G4-PR3	Pg 67-70 (Médicos, proveedores y mediadores)				✓
G4-PR4	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado incumplimientos de la regulación legal y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios				✓
G4-PR5	Pg 63-66 (El cliente)				✓

Contenidos básicos generales	Número de página	Omisión identificada	Razón de omisión	Explicación para la omisión	Revisión externa
<b>Comunicaciones de marketing</b>					
G4-DMA	Pg 71-72 (El valor de la marca)				✓
G4-PR6	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se ha registrado venta de productos prohibidos o en litigio				✓
G4-PR7	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado incumplimientos relativos a regulaciones de comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio				✓
<b>Privacidad de los clientes</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-PR8	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado reclamaciones relevantes sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de clientes				✓
<b>Cumplimiento regulatorio</b>					
G4-DMA	pg 39-40 (Nuestro código)				✓
G4-PR9	A través de los canales de información de gestión ordinaria de la compañía, durante 2016 no se han registrado multas significativas relativas a la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios				✓



**Informe  
de revisión  
independiente**



## Informe de Revisión Independiente para la Dirección de Sanitas, S.A. de Seguros

A la Dirección de Sanitas, S.A. de Seguros

De acuerdo con nuestra carta de encargo, hemos revisado la información no financiera contenida en el Informe Anual de Sanitas, S.A. de Seguros (en adelante, Sanitas) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016 (en adelante, “el Informe”). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en el Anexo del Informe denominado “Índice de contenido GRI G4” con el símbolo “√”.

### **Responsabilidades de la Dirección**

La Dirección de Sanitas 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 contenido GRI G4 del Informe. Asimismo, es responsable del cumplimiento de 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 determinación de los objetivos de Sanitas 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.

Estas responsabilidades incluyen el establecimiento de los controles que la dirección considere necesarios para permitir que la preparación de los indicadores con un nivel de aseguramiento limitado esté libre de errores materiales debidos a fraude o errores.

### **Nuestra responsabilidad**

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 2016. 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.

### **Revisión limitada sobre indicadores con nivel de aseguramiento limitado**

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 Sanitas para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.
- 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 Sanitas.
- 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 Sanitas.
- 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 Sanitas.
- El contraste de la información financiera reflejada en el Informe con la incluida en las cuentas anuales de Sanitas, auditadas por terceros independientes.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas 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.

### **Conclusiones**

Nuestra conclusión se basa en, 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 que el Informe Anual de Sanitas S.A. de Seguros del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016 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 contenido GRI G4 del Informe, lo que incluye la fiabilidad de los datos, la adecuación de la información presentada y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

En otro documento proporcionaremos a la Dirección de Sanitas un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora.

### **Propósito de nuestro informe**

De conformidad con los términos y condiciones de nuestra carta de encargo, este Informe de Revisión Independiente se ha preparado en relación con el Informe Anual de Sanitas S.A. de Seguros y por tanto, no tiene ningún otro propósito ni puede ser usado en otro contexto.

KPMG Asesores, S.L.



José Luis Blasco Vázquez

11 de enero de 2018