

# Dimensión Económica:

**1. TRANSPARENCIA  
Y RENTABILIDAD**

2. INNOVACIÓN AL SERVICIO  
DE LAS PERSONAS Y DEL  
ENTORNO

# NUESTRA ASPIRACIÓN: Ser reconocidos en los mercados por la capacidad de crear valor compartido para el conjunto de la sociedad

## PRINCIPALES HITOS DEL AÑO

- Cumplimiento íntegro de una nueva recomendación del Código Unificado de Buen Gobierno.
- Nombramiento de Consuelo Crespo Bofill como vocal del Consejo de Administración.
- Ampliación del alcance y mejora en las metodologías y procesos del Sistema de Gestión de Riesgos.
- Actualización de los mapas de riesgos para cada área de negocio, para conformar el mapa de riesgos del Grupo ACCIONA.
- Incremento, de un 129,03% con respecto a 2007, del número de pedidos que incluyen la cláusula referente al cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

## RETOS 2009

- Aprobación del Sistema de Responsabilidad Social Corporativa por parte del Consejo de Administración de ACCIONA, facultad que tiene reservada para su implantación en pleno.
- Revisión y consolidación de los procedimientos de compras, con el incremento del control sobre los proveedores, para adaptarlos a nuevas exigencias, en línea con el compromiso con la sostenibilidad de ACCIONA.

## NUESTRO ENFOQUE

- Promover modelos de negocio transparentes y responsables, que den respuesta a los desafíos a los que se enfrenta la sociedad.
- Una mala conducta empresarial tiene consecuencias y costes que hasta ahora eran inimaginables. Por eso, en ACCIONA entendemos que la transparencia y la integridad son las claves para poder seguir siendo una compañía líder y tener éxito en mercados cada vez más exigentes y competitivos.

**UNA NUEVA ERA EMPRESARIAL**

El actual clima de incertidumbre económica y de escasez de recursos financieros, en parte influido por modelos de negocio arraigados al pasado, está poniendo a prueba los cimientos sobre los cuales se han construido las sociedades modernas.

En ACCIONA, la respuesta a esta situación económica es un modelo de negocio sostenible que, desde sus orígenes, caracteriza el perfil de una compañía pionera y que ha sido la razón de grandes éxitos empresariales en los últimos años.

En este contexto, desde la integridad y la transparencia, ACCIONA continuará impulsando planes de crecimiento innovadores con el firme convencimiento de apelar a una nueva era empresarial que recompensará a aquellas compañías que apuesten por la confianza social, la responsabilidad, el respeto de los valores compartidos y el compromiso social.

• **El buen gobierno es un elemento crucial para fortalecer la confianza global, social y de los mercados**

• **El Reglamento del Consejo establece las pautas que guían los sistemas de gobierno corporativo**  
 • **Las políticas y los objetivos estratégicos se orientan a las necesidades de la sociedad**

**PRINCIPALES MAGNITUDES**

• **Cifra de negocios:** La cifra de negocios consolidada se ha incrementado un 59,3%, hasta €12.665 millones, lo cual se debe principalmente a la consolidación proporcional de Endesa durante el periodo y la favorable evolución de ACCIONA Energía. Destaca el incremento en ventas del 63,2% de ACCIONA Energía derivado de la subida de los precios del pool durante los primeros meses del año respecto al mismo periodo del año anterior, el crecimiento orgánico de la producción de energía en un 13% y la contribución positiva de los negocios industriales eólico y solar. Endesa aporta €5.458 millones de su cifra de negocios en 2008.

• **Resultado bruto de explotación (EBITDA):** El EBITDA se ha situado en €2.827 millones, un 100,9% más que el año anterior, representando un margen sobre la cifra de negocios del 22,3%.

• **Beneficio antes de impuestos:** El BAI cae un 30,5% hasta los €746 millones (657 ex extraordinarios), principalmente por: El fuerte incremento de los gastos financieros netos por importe de €896 millones derivado principalmente del cambio en el criterio de consolidación de Endesa, al reconocer en 2007 los dividendos distribuidos por Endesa como ingreso financiero (€428 millones). El impacto negativo derivado de la provisión por deterioro de activos (€73 millones en 2008 vs. €6 millones en 2007). La menor contribución de los resultados de enajenación de activos no corrientes (€95 millones en 2008 vs. €288 millones en 2007).

• **Inversiones:** Las inversiones se han situado en €3.152 millones, que incluyen €1.762 millones invertidos en el crecimiento orgánico de las actividades de ACCIONA Energía y €972 millones correspondientes a inversiones realizadas por Endesa. La inversión destinada al resto de áreas de negocio es de €418 millones.

### Cifra de ventas (millones de euros)

	2006	2007*	2008	Var.(%) 07/08
Infraestructuras	3.558	3.695	3.592	-2,8
Inmobiliaria	446	445	320	-28,1
Energía	851	1.093	1.784	63,2
Servicios Logísticos y de Transporte	960	924	914	-1,1
Servicios Urbanos y Medioambientales	585	702	772	10,1
Otros negocios y financieros	121	165	140	-15,5
Endesa	0	1.203	5.458	n/a
Ajustes consolidación	-249	-275	-314	
<b>Cifra de ventas</b>	<b>6.272</b>	<b>7.953</b>	<b>12.665</b>	<b>59,3</b>

\* Las cifras de 2007 se han reformulado para poder ser comparables a las de 2008.

### EBITDA (millones de euros)

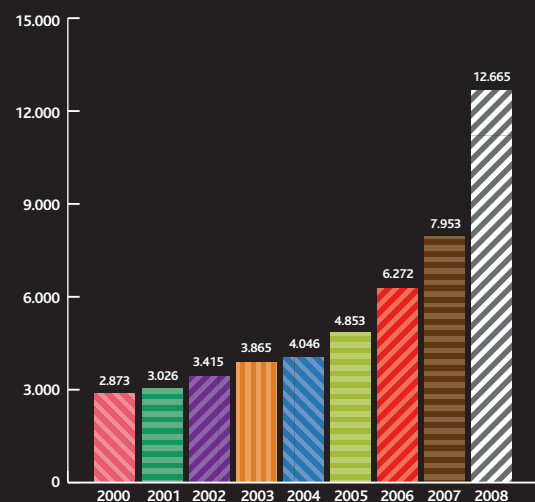
	2006	2007	2008	Var.(%) 07/08
Infraestructuras	279	276	243	-11,9
Inmobiliaria	121	125	85	-31,8
Energía	369	392	589	50,3
Servicios Logísticos y de Transporte	117	69	39	-43,3
Servicios Urbanos y Medioambientales	48	55	70	28,0
Otros negocios y financieros	39	72	49	-31,7
Endesa	0	429	1.757	n/a
Ajustes consolidación	-13	-11	-7	
<b>EBITDA</b>	<b>960</b>	<b>1.407</b>	<b>2.827</b>	<b>100,9</b>

### BAI\* (millones de euros)

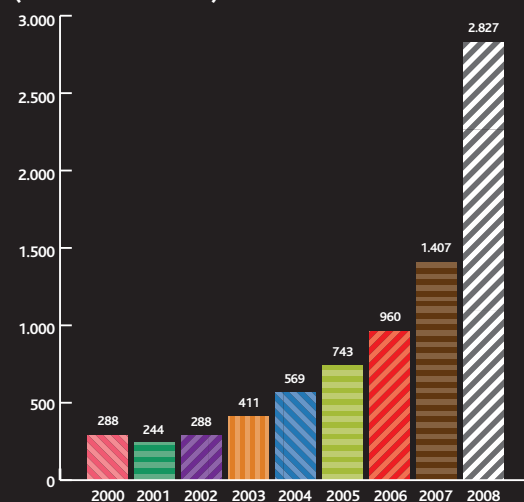
	2006	2007	2008	Var.(%) 07/08
Infraestructuras	208	209	155	-26,2
Inmobiliaria	87	82	-129	-256,9
Energía	164	117	187	59,1
Servicios Logísticos y de Transporte	64	-2	-56	-2.435,8
Servicios Urbanos y Medioambientales	29	25	26	2,0
Otros negocios y financieros	66	83	69	-17,6
Endesa	112	273	415	n.s.
Ajustes consolidación	-18	-14	-10	
<b>BAI</b>	<b>713</b>	<b>774</b>	<b>657</b>	<b>-15,1</b>

\* Ex extraordinarios. n.s.: no significativo, ya que el criterio de contabilización varió respecto 2007.

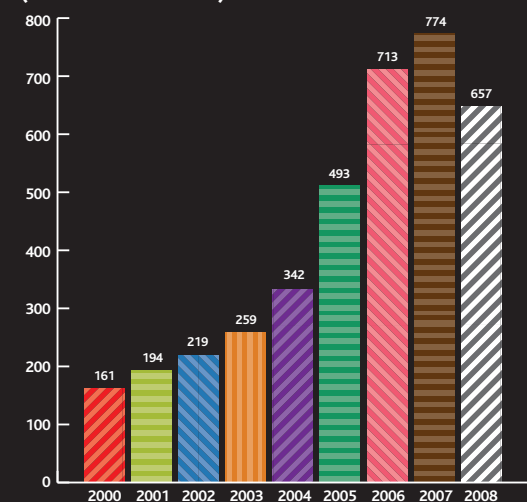
### Ventas (millones de euros)



### Beneficio Bruto de Explotación (EBITDA) (millones de euros)



### Beneficio Ordinario Antes de Impuestos (millones de euros)



LA CIFRA DE NEGOCIO  
HA INCREMENTADO UN

**59,3%**

### LA CREACIÓN DE VALOR DIRECTO E INDIRECTO, RAZÓN DE SER DE ACCIONA

#### Creación de valor directo

Desde sus orígenes, ACCIONA contribuye de manera directa al desarrollo de las sociedades en las que opera. A finales de 2008, ACCIONA tenía más de 34.500 empleados distribuidos por todo el mundo.

El modelo de negocio de ACCIONA está alineado con las necesidades de las sociedades que acogen sus actividades y se benefician de sus proyectos. Este compromiso se hace realidad porque la compañía apuesta por el conocimiento detallado de las tendencias de desarrollo y crecimiento de los países en los que está presente. En este sentido, ACCIONA

dispone de las infraestructuras necesarias en cuanto a recursos humanos y técnicos, para mantener un conocimiento exhaustivo de las expectativas de sus grupos de interés.

Los compromisos de ACCIONA con sus grupos de interés orientan y guían su actividad, garantizando los principios de rentabilidad y solvencia necesarios para la viabilidad de cualquier compañía. Entiende, además, que su apuesta por la sostenibilidad es la mejor aportación de la Compañía a la sociedad.

La creación de valor se sustenta también en la creación de relaciones comerciales estables y duraderas con aquellos agentes con los que ACCIONA ha establecido vínculos comerciales.

### A finales de 2008, ACCIONA tenía más de 34.500 empleados distribuidos por todo el mundo

La política inversora de ACCIONA se orienta directamente a la creación de valor compartido, y tiene como principal razón de ser la creación de beneficio para sus accionistas e inversores, el mantenimiento de la rentabilidad y la visión a largo plazo.

**Creación de valor indirecto**

En los modelos de negocio de ACCIONA el beneficio económico y el desarrollo social van de la mano.

El beneficio que ACCIONA aporta al conjunto de la sociedad no sólo se refleja en las aportaciones económicas que realiza la Compañía, sino que también es reflejo de su capacidad de contribución al desarrollo de social.

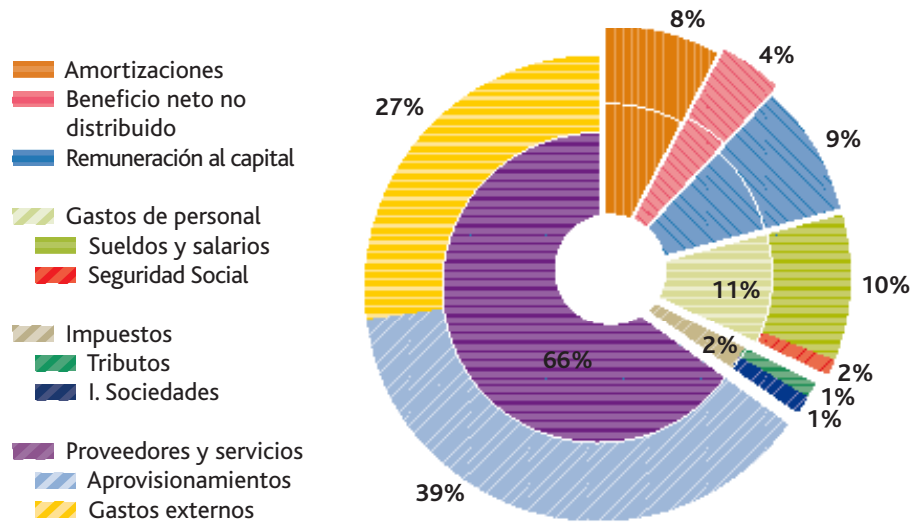
Este convencimiento se manifiesta en los planteamientos estratégicos con los que ACCIONA busca la promoción del valor ambiental y social añadido de sus proyectos. Las actividades que ACCIONA desarrolla en relación con la construcción de infraestructuras, la

promoción de las energías renovables y la gestión del ciclo agua son, simultáneamente, fuentes de creación de valor directo e indirecto.

En este sentido, ACCIONA realiza importantes esfuerzos para innovar en su modelo de negocio, a través de la investigación y el desarrollo, con el objetivo de incrementar la competitividad y la eficiencia de sus proyectos y procesos productivos.

- **En los modelos de negocio de ACCIONA, el beneficio económico y el desarrollo social van de la mano**
- **ACCIONA busca la promoción del valor ambiental y social de sus proyectos**
- **La Compañía realiza importantes esfuerzos para innovar en su modelo de negocio**

Destino de los flujos monetarios y de creación de valor económico de ACCIONA en 2008



### ACCIONA EN LOS MERCADOS FINANCIEROS

ACCIONA cotiza en la bolsa de Madrid desde 1997. La distribución de la propiedad del capital social de ACCIONA es la siguiente:

Capital social (euros)	Número de acciones
63.550.000	63.550.000

Nombre o denominación social del accionista	% sobre el total de derechos de voto
Grupo Entrecanales, S.A.	59,632
Fidelity International Limited	1,869

Asimismo, ACCIONA cotiza en los siguientes índices:

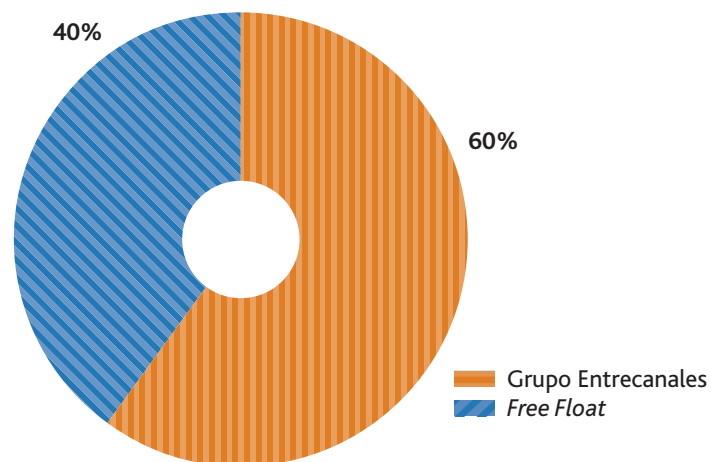
- IBEX 35
- *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)*
- *Dow Jones Stoxx Sustainability Index*

Durante 2008, Morgan Stanley Standard and Poors reclasificó a ACCIONA como *utility*, incluyéndola en los siguientes índices:

- *MSCI Spain Utilities Index*
- *MSCI Spain Electric Utilities Index*
- *S&P Alternative Energy Index*
- *S&P Global Clean Energy Index*

La distribución de la propiedad del capital social de ACCIONA es la siguiente:

### Distribución de la propiedad del capital social de ACCIONA



## La suma de confianza y transparencia es la llave para impulsar proyectos de éxito

### LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD, CLAVES DEL BUEN GOBIERNO DE ACCIONA

La generación de confianza, fortalecida por la transparencia, es la llave para impulsar proyectos de éxito. El buen gobierno es un elemento crucial para recuperar la confianza global, social y de los mercados –puesta en duda en los últimos tiempos–.

El modelo de buen gobierno de ACCIONA está diseñado para competir en mercados globalizados y selectivos. Los planes de futuro de la Compañía exigen estar a la vanguardia en las exigencias de buen gobierno, por eso, en ACCIONA la sostenibilidad y la integridad van de la mano.

El Reglamento del Consejo de Administración de ACCIONA establece las pautas que guían los sistemas de gobierno corporativo. El Artículo 7 del Reglamento del Consejo establece la función general de supervisión del Consejo de Administración. En particular, cabe mencionar los aspectos relacionados con su competencia y la responsabilidad de aprobar las políticas de responsabilidad social corporativa de la Compañía. De esta manera, se pretende que el Consejo oriente, definitivamente, las políticas y los objetivos estratégicos a las expectativas y necesidades de la sociedad.

Las competencias atribuidas al Consejo son indelegables y sólo por razones de urgencia podrán ser adoptadas por la Comisión Ejecutiva. De esta manera, se asegura la “función general de supervisión”, integrada por tres responsabilidades fundamentales: orientar e impulsar la política de la Compañía (responsabilidad estratégica), controlar la instancia de gestión (responsabilidad de vigilancia) y servir de enlace con los accionistas (responsabilidad de comunicación).

## ACCIONA INFORMA SOBRE LAS RETRI- BUCIONES DE LOS CONSEJEROS POR EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES

### Enfoques transparentes

La transparencia informativa está unida intrínsecamente a la estrategia de gobierno corporativo de ACCIONA y se refleja en todos los niveles de la organización. Por eso en la Compañía, la transparencia se entiende como un concepto a tres niveles de actuación:

- La transparencia sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno.
- La transparencia frente al mercado con respecto a su modelo de gestión.
- La transparencia con los grupos de interés.

## Transparencia en las retribuciones de los consejeros

- En el ejercicio 2008 un limitado número de empresas del IBEX 35 ha informado de manera individual de las retribuciones de los consejeros por el desempeño de sus funciones ejecutivas. Entre las empresas que lo hicieron, ninguna es comparable con ACCIONA en lo que a actividad y tamaño se refiere.
- El carácter pionero de ACCIONA, y más concretamente de su Consejo de Administración, se pone de manifiesto nuevamente en la voluntad de informar de manera individualizada sobre la retribución de los consejeros por funciones ejecutivas. El Consejo de Administración ha modificado el artículo 55 del Reglamento para favorecer la transparencia con el mercado y los accionistas.
- En particular, el Consejo de Administración adoptará las medidas necesarias para asegurar que en la Memoria Anual se informe de las retribuciones de los consejeros en su condición de tales, y por cada uno de los conceptos. Además, también por cada uno de los conceptos de las remuneraciones de los consejeros con responsabilidades ejecutivas, que se podrá hacer de forma individualizada cuando así lo acuerde el Consejo.
- Asimismo, se informará sobre la relación, en el ejercicio al que se refiere la memoria, entre la retribución obtenida por los consejeros ejecutivos y los resultados u otras medidas de rendimiento de la Sociedad.

### Adopción de las recomendaciones de buen gobierno

ACCIONA sigue avanzando en la adopción de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, al que deben adscribirse las sociedades cotizadas al informar sobre asuntos de gobierno corporativo. La Compañía realiza un seguimiento detallado del cumplimiento íntegro de las recomendaciones de este Código.

En este sentido, en 2008 se ha procedido a implantar y actualizar la información relativa a los miembros del Consejo de Administración, cumpliendo la recomendación 28 del Código Unificado de Buen Gobierno en su totalidad. Asimismo, se encuentra disponible en la página web de ACCIONA ([www.accion.es](http://www.accion.es)) y en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)) toda la información publicada al respecto, danso así cumplimiento a los requisitos de accesibilidad establecidos por la norma UNE 139803.

## Grado de seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno

- **La Ley del Mercado de Valores obliga a las sociedades cotizadas españolas a consignar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo "el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones".**
- **Las sociedades cotizadas harán referencia a las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). En el supuesto de no cumplir con algunas de ellas se explicarán las recomendaciones, normas, prácticas o criterios que aplica la sociedad.**

### Seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno (2008)

ACCIONA cumple 47 recomendaciones

ACCIONA cumple parcialmente 2 recomendaciones

ACCIONA explica 5 recomendaciones

No son aplicables 4 recomendaciones

		CONDICIÓN
<b>PRESIDENTE</b>		
José Manuel Entrecanales Domecq	[E]	Dominical y ejecutivo
<b>VICEPRESIDENTE 1º</b>		
Juan Ignacio Entrecanales Franco	[E]	Dominical y ejecutivo
<b>VICEPRESIDENTE 2º</b>		
Juan Manuel Urgoiti y López-Ocaña	[E] [A] [N]	Independiente
<b>CONSEJEROS</b>		
Juan Entrecanales de Azcárate		Dominical
Alejandro Echevarría Busquet	[E] [N]	Independiente
Lord Tristan Garel-Jones	[E] [A]	Independiente
Valentín Montoya Moya	[E]	Ejecutivo
Carlos Espinosa de los Monteros y Bernaldo de Quirós	[E] [A] [N]	Independiente
Consuelo Crespo Bofill		Independiente
Belén Vilallonga Morenés		Independiente
<b>OTROS CONSEJEROS EXTERNOS</b>		
Esteban Morrás Andrés		
<b>SECRETARIO NO CONSEJERO</b>		
Jorge Vega-Penichet	[E] [A] [N]	



## Posición del Consejo sobre diversidad de género en su composición

- Siguiendo con las recomendaciones de los diversos códigos de gobierno corporativo, y más concretamente el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de 2006, el Consejo de Administración de ACCIONA tiene el firme compromiso de promover la diversidad de género en el mismo, siempre que las circunstancias y vacantes así lo permitan.
- Como exponente de ese compromiso, en 2008 y en Junta General de Accionistas, se nombró consejera independiente a Consuelo Crespo Bofill, con lo que el número de mujeres en el consejo asciende a dos, lo que representa un 18,18% sobre el total.

**El Canal Ético es una herramienta eficaz para canalizar de forma confidencial las irregularidades que puedan afectar a los principios y valores de ACCIONA**

**PRIMER ANIVERSARIO DEL CANAL ÉTICO: AVANZANDO EN LA CONSOLIDACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES**

En mayo de 2007, el Consejo de Administración de ACCIONA aprobaba el nuevo Código de Conducta y, con ello, la creación de un Canal Ético. Una iniciativa de gran trascendencia que pone al servicio de todos una herramienta eficaz para poder canalizar de forma confidencial las irregularidades que pudieran afectar a los principios y valores de ACCIONA.

En paralelo, se constituyó la Comisión del Código de Conducta como órgano al que todos pueden dirigirse para comunicar un posible incumplimiento del mismo, tanto si les afecta personalmente como si afecta a terceros.

Igualmente, se ha desarrollado un protocolo de actuación en caso de denuncia, así como un protocolo de actuación ante situaciones de acoso sexual y por razón de sexo. Asimismo, se llevó a cabo una intensa campaña de comunicación en la intranet y en las web corporativa de ACCIONA, y se editaron 40.000 ejemplares del Código de Conducta en texto bilingüe (español/inglés), con adaptaciones en francés, polaco y portugués. También se notificó su entrada en vigor a todas las unidades de Recursos Humanos, para que éstas comunicasen a los trabajadores las novedades derivadas de la aplicación del Código de Conducta.

Un año después de su entrada en vigor, y hasta el 31 de diciembre de

2008, se ha recibido un total de 56 comunicaciones identificadas a través del Canal Ético, y se ha acordado la instrucción de una investigación independiente en 26.

De todas ellas, se han concluido 25 de las instrucciones practicadas y las medidas propuestas han sido aprobadas por el Comité de Auditoría.

**EN 2008 SE RECIBIÓ UN TOTAL DE 56 COMUNICACIONES EN EL CANAL ÉTICO**

### La detección e investigación de casos de corrupción y soborno

La Comisión del Código de Conducta, en la eventualidad de recibir alguna comunicación respecto a asuntos relacionados con la corrupción y el soborno, iniciará un procedimiento de investigación que podrá contemplar algunas de las siguientes medidas:

- Nombramiento de un instructor interno o externo que inicie el expediente investigador.
- Entrevistas personales con los empleados afectados.
- Petición de pruebas, informes o documentos necesarios para la incoación del expediente.
- Petición de pruebas periciales (p. ej. informáticas) con profesionales internos o externos a la empresa.
- Información puntual, en su caso, a la alta dirección de la empresa investigada.

A la vista de la instrucción del expediente de investigación, la Comisión del Código realizará un informe de conclusión que contenga las decisiones y

recomendaciones que se deban adoptar en caso de observarse una conducta incumplidora, y/o la sanción propuesta que elevará al Comité de Auditoría para que adopte el acuerdo pertinente.

En caso contrario, dará por archivado y cerrado el expediente investigador, dando cuenta al Comité de Auditoría de las actuaciones realizadas.

Adicionalmente, ACCIONA dispone de equipos de auditoría interna que, de forma sistemática y conforme a los planes internos de verificación y auditoría, realizan análisis que pretenden detectar cualquier tipo de irregularidad económica, contable y/o financiera.

- **La Comisión del Código de Conducta investiga los casos de corrupción y soborno**
- **ACCIONA dispone de equipos de auditoría interna para detectar cualquier irregularidad**

## Los enfoques estratégicos en la gestión de riesgos están alineados a las mejores prácticas internacionales

### GESTIÓN DE RIESGOS EN ACCIONA

En ACCIONA la gestión de los proyectos se realiza desde la perspectiva de los riesgos que éstos puedan plantear. Esta gestión debe estar al nivel de las expectativas de todos los grupos de interés de la Compañía. Sólo mediante el análisis detallado de estas expectativas los proyectos de ACCIONA beneficiarán mutuamente a la Compañía y al conjunto de la sociedad de manera equilibrada. Estos planteamientos hacen de ACCIONA una compañía líder.

Por ello, los enfoques estratégicos en la gestión de riesgos de ACCIONA están alineados con las mejores prácticas internacionales.

ACCIONA sigue las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno en relación con el papel del Comité de Auditoría en la supervisión de la función de gestión de riesgos,

concretamente en los aspectos enunciados en la Recomendación 49:

- Identificación de los distintos tipos de riesgos a que se enfrenta ACCIONA.
- Establecimiento del nivel aceptable de riesgo para ACCIONA.
- Medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos en caso de que lleguen a materializarse.
- Sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar riesgos.

Paralelamente, ACCIONA sigue las directrices del informe COSO II de Gestión de Riesgos Corporativos, integrando la gestión de riesgos en su estrategia.

El Sistema de Gestión de Riesgos establece los mecanismos necesarios para:

- Identificar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos de cada área de negocio y de la organización en su conjunto.

- Establecer el nivel de tolerancia al riesgo de la empresa, para alcanzar el equilibrio idóneo que permita la creación de valor.
- Valorizar y priorizar la importancia de cada uno de los riesgos identificados.
- Dar respuesta a cada uno de los riesgos en función de su valoración, estableciendo el tipo de tratamiento destinado a eliminar o minimizar el perfil de riesgo.
- Informar a los diferentes miembros de la organización sobre la situación y evolución de los riesgos identificados.
- Optimizar el esfuerzo y los recursos dedicados a la gestión y control de los riesgos.
- Mantener actualizada la información referente a los riesgos que afectan a la organización y a sus medidas de control.

**ACCIONA SIGUE  
LAS DIRECTRICES DEL  
INFORME COSO II DE  
GESTIÓN DE RIESGOS  
CORPORATIVOS**

Durante 2008, el Consejo de Administración de ACCIONA ha continuado impulsando el Sistema de Gestión de Riesgos mediante la ampliación de su alcance y profundidad, ha mejorado su metodología de identificación y valoración, y ha actualizado sus procesos de control y tratamiento. Al mismo tiempo, se está promoviendo la integración del mismo en la cultura de la organización, para lo que se ha mejorado su comunicación.

Para la identificación y gestión de los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos de ACCIONA, se han empleado los mapas de riesgos para cada área de negocio, que conforman el mapa de riesgos de la Compañía. En este proceso de actualización han participado más de 120 directivos de las diferentes áreas de negocio, siempre teniendo en cuenta que, dada la diversidad geográfica y sectorial de ACCIONA, el control de riesgos se aplica en cada área de negocio atendiendo a sus particularidades.

Estos mapas de riesgos por área de negocio atienden a la probabilidad

de ocurrencia de cada riesgo, a sus consecuencias económico-financieras, a su impacto sobre la imagen de la Compañía, a su capacidad para gestionar el riesgo y a la gestión establecida para cada riesgo.

Desde el área corporativa se coordina con las distintas áreas de negocio la identificación y valoración de los riesgos, se establece el nivel admitido de tolerancia al riesgo, y se coordinan las actuaciones para que el tratamiento sea consistente y homogéneo con la política global de riesgos.

Los riesgos considerados en el Sistema de Control de Riesgos de ACCIONA han sido clasificados en cuatro grupos:

### 1. Riesgos financieros

Son aquellos riesgos cuya materialización tiene un impacto directo sobre la cuenta de resultados de la Compañía. Tienen su origen principalmente en las fluctuaciones de divisas, tipos de interés y mercados financieros; en las variaciones en los precios de las materias primas; en la liquidez; en el flujo de caja; en la morosidad, o en las pérdidas significativas de clientes.

### 2. Riesgos estratégicos

Riesgos cuya consecuencia es la reducción del crecimiento de la Empresa y el incumplimiento de sus objetivos, por la incapacidad de respuesta ante un entorno competitivo y dinámico. Estos riesgos incluyen los cambios organizativos internos, las fusiones y adquisiciones, las amenazas competitivas, los cambios económicos y políticos, la incidencia de las nuevas tecnologías, los nuevos métodos de distribución, la investigación y el desarrollo, o los cambios en la normativa y en la legislación.

### 3. Riesgos operativos

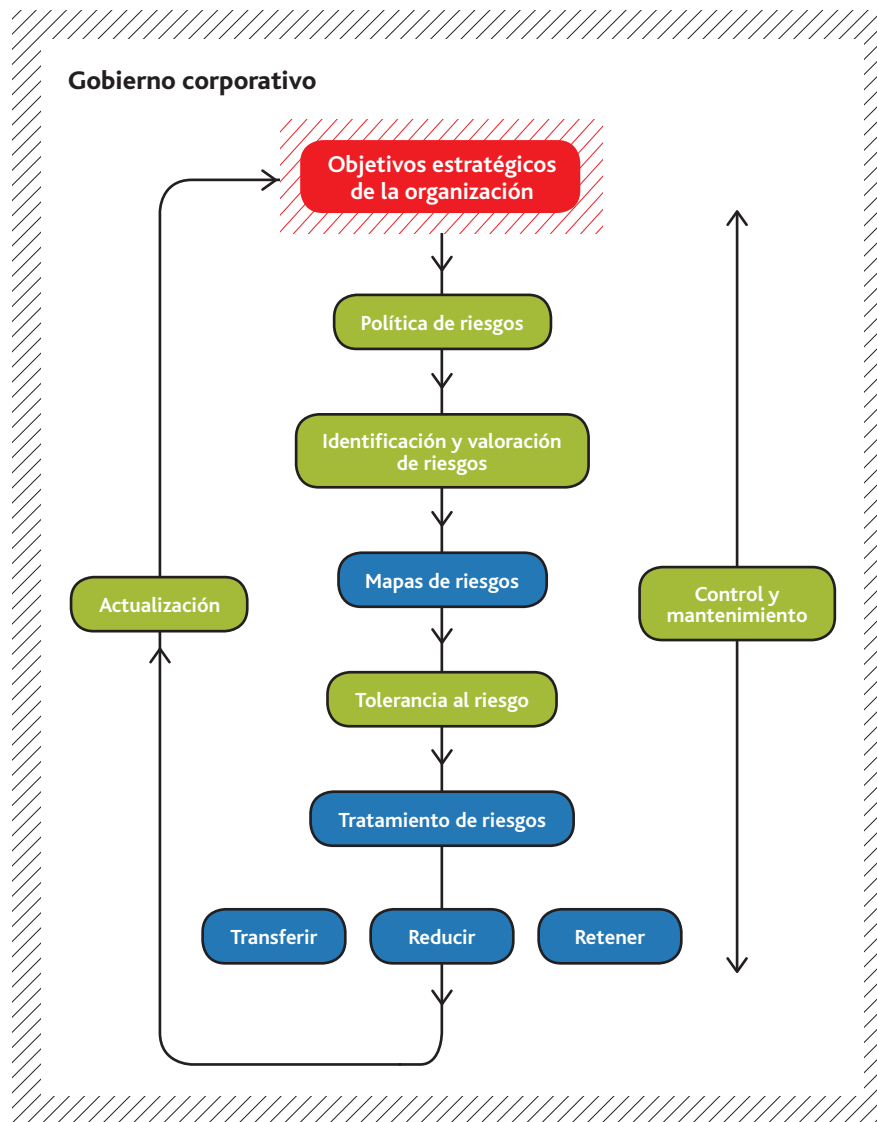
Están relacionados con la dependencia que tiene una organización de determinados procesos, personas y productos. Estos riesgos, que a menudo inciden sobre la efectividad, están relacionados con el cumplimiento normativo, legal, regulatorio y contractual; los sistemas y procedimientos de control; los servicios técnicos auxiliares; los sistemas de información; la productividad de los empleados; la cadena de suministros, o la pérdida de personal clave.

#### 4. Riesgos fortuitos

Riesgos relacionados con los daños causados por los activos y los riesgos de responsabilidad civil, que podrían afectar negativamente al rendimiento de la empresa, tales como incendios, explosiones, desastres naturales, contaminación ambiental, daños a terceros, riesgos laborales o terrorismo.

Durante 2009 y 2010, ACCIONA continuará con las actividades de revisión y mejora continua del Sistema de Gerencia de Riesgos corporativo, con el objetivo de homogeneizar los enfoques de forma corporativa y alcanzar la excelencia en la gestión de los riesgos. Las actividades fundamentales en las que se centrará son las siguientes:

- Ampliación del alcance de los mapas de riesgo al ámbito internacional de la empresa.
- Actualización de los mapas de riesgo existentes.
- Reevaluación de la tolerancia de la empresa al riesgo, entendida como el cambio aceptable de ciertas variables económicas en la consecución de un objetivo.
- Análisis del nivel óptimo de tolerancia, transferencia y retención.
- Elaboración del Sistema de Gestión de Crisis corporativo.
- Desarrollo de Planes de Continuidad de Negocio.



## Proveedores y contratistas son determinantes en el compromiso de ACCIONA por la sostenibilidad

### CADENA DE SUMINISTRO SOSTENIBLE, UN COMPROMISO Y UNA PRIORIDAD

El compromiso de ACCIONA con la sostenibilidad requiere necesariamente la participación no sólo de los recursos internos de la Compañía, sino también de sus grupos de interés, entre los que cobran una importancia especial los proveedores y los contratistas. Por ello, ACCIONA promueve en su cadena de suministro prácticas ambientales y sociales que sean consistentes con sus principios de actuación y su Código de Conducta. Todo esto en un marco de igualdad de oportunidades en los procesos de contratación de proveedores.

Entre las prioridades en las funciones de compras de ACCIONA, están la de seguir mejorando los procedimientos de compra para orientar la cadena de suministro hacia esquemas más

sostenibles. Los principales avances se han realizado en el despliegue del compromiso con el Pacto Mundial en la cadena de suministro, en la compra de madera proveniente de manejos forestales ambientalmente apropiados, y en el interés por trabajar con proveedores que tengan certificados de calidad ambiental ISO 14001 y de calidad ISO 9001.

Asimismo, todos los pedidos o contratos en los que exista subcontratación, llevan incluida la cláusula que exige el respeto de los principios y obligaciones derivados de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, a fin de prevenir cualquier tipo de discriminación directa o indirecta.

### Compromiso con el Pacto Mundial

Uno de los pilares sobre los que se asienta la sostenibilidad en relación con los proveedores de ACCIONA reside en el establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo, garantizándoles la estabilidad económica para el desarrollo sostenible de sus negocios.

ACCIONA, como corporación firmante del Pacto Mundial, se compromete a promover y difundir entre sus proveedores y contratistas los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

En ACCIONA los pedidos y contratos incorporan desde abril de 2007 la cláusula que exige el cumplimiento de los 10 Principios del Pacto Mundial. Esta cláusula forma parte del clausulado general de contratación de ACCIONA y se incluye automáticamente en todos los pedidos.

Durante 2008 se ha continuado con las acciones de comunicación a las unidades de compras de todas las líneas de negocio insistiendo en la necesidad de incluir la cláusula del Pacto Mundial en todos los pedidos. Este objetivo se ha cumplido en todas las líneas de negocio. Ejemplos destacados son los casos de ACCIONA Infraestructuras, ACCIONA Agua, ACCIONA Facility Services y ACCIONA Servicios Urbanos y Medioambientales, donde el 100% de los pedidos emitidos se incluyen la cláusula del Pacto Mundial.

La tabla siguiente contiene información cuantitativa sobre este aspecto de gestión de las compras de la compañía, el número de pedidos/contratos que han incorporado esta cláusula a lo largo del año 2008 en todas las empresas es muy alto. Estos datos suponen un incremento del 129,03% con respecto a 2007 en el número de pedidos que han incluido la cláusula del Pacto Mundial

Cláusula del Pacto Mundial en las condiciones generales de contratación		Pedidos con la cláusula
<b>ACCIONA</b>	ACCIONA, S.A.	277
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>	ACCIONA Infraestructuras, S.A.	
	ACCIONA Instalaciones	
	ACCIONA Mantenimiento de Infraestructuras	42.371
	AEPO	
	IBERINSA	
	ACCIONA Sistemas de Seguridad	
<b>ENERGÍA</b>	ACCIONA Energía	5.944
<b>INMOBILIARIA</b>	ACCIONA Inmobiliaria	41
<b>AGUA</b>	ACCIONA Agua	2.776
<b>SERVICIOS LOGÍSTICOS Y DE TRANSPORTE</b>	ACCIONA Trasmediterranea	8.324
	ACCIONA Facility Services	
<b>SERVICIOS URBANOS Y AMBIENTALES</b>	Setesa Mantenimiento Técnico, S.A.	
	Ramel Companhia de Limpeza Ind. (Portugal)	20.248
	ACCIONA Aparcamientos	
	ACCIONA Medio Ambiente	
	ACCIONA Servicios Urbanos	
<b>OTROS</b>	Hijos de Antonio Barceló, S.A.	
	Bodegas Palacio, S.A.	
	Caserío de Dueñas, S.A.	6.263
	General de Producciones y Diseño	
<b>TOTAL</b>		<b>86.244</b>

NOTA: A efectos del número total de proveedores, las empresas de mayor volumen de contratación (ej. ACCIONA Infraestructuras, ACCIONA Facility Services, etc.) sólo han tomado en consideración a aquellos proveedores con un volumen de contratación superior a 3.000 euros.

## ACCIONA exige a sus proveedores el certificado FSC que garantiza la sostenibilidad de la madera o productos derivados

### Madera sostenible

En 2008, desde el Departamento de Compras de ACCIONA, se transmitió en varias ocasiones a todos los responsables de compras de las diferentes líneas de negocio la necesidad de exigir a los suministradores de madera, o de cualquier producto compuesto por madera, el certificado FSC o equivalente, para garantizar la sostenibilidad ambiental de la madera usada en los proyectos de la compañía.

ACCIONA es consciente de las dificultades que este compromiso representa a la hora de encontrar suministradores que garanticen estos certificados en unas condiciones económicamente viables. Es cierto que, si bien el camino que queda por recorrer en este sentido es aún largo, son ya varias las empresas de ACCIONA que han conseguido avances significativos en este ámbito de actuación.

El mayor avance se ha conseguido en el sector de la papelería. En general, este sector está más sensibilizado y en él es mucho más común la utilización de certificados como el FSC o equivalentes. Como ejemplo, en 2008, el 9,5% de los artículos de papelería empleados por las líneas de negocio de ACCIONA tenía certificado FSC o similar. Está previsto que en

2009 el 100% del papel utilizado por ACCIONA esté certificado.

Asimismo, ACCIONA Infraestructuras exige en todas las autorizaciones previas a la contratación o adquisición de madera o de cualquier producto en los que intervenga la madera, que el proveedor posea el certificado FSC o equivalente.

### ¿Qué es FSC?

- **Forest Stewardship Council (FSC) es una asociación que trata de promover el uso racional y sostenible de los productos que ofrece el monte. FSC garantiza al consumidor que los productos forestales certificados proceden de montes aprovechados de forma racional, de acuerdo a unos estándares internacionales que contemplan aspectos ambientales, sociales y económicos, y que definen**

- **los niveles mínimos de buena gestión para los bosques de todo el mundo. La obtención de la certificación FSC está ligada al cumplimiento de 56 principios que contemplan aspectos como el impacto ambiental, los derechos de los pueblos indígenas, los derechos de los trabajadores, el establecimiento de planes de ordenación o el cumplimiento de la legislación vigente.**



## Los biocombustibles de ACCIONA

- ACCIONA Energía cuenta con una planta de producción de biodiésel a partir de aceites vegetales con una capacidad de 70.000 t/año, y otra de bioetanol a partir de alcoholes de destilación de 26.000 t/año. Las emisiones evitadas en 2008 gracias al biocombustible producido en dichas instalaciones ascienden a 141.451 t de CO<sub>2</sub>.
- Los aceites que se utilizan para la fabricación de biodiésel son aceites vegetales de colza, soja y palma. ACCIONA Energía demanda de sus suministradores un compromiso expreso de producción sostenible. En consecuencia, sólo compra soja a compañías que son miembros de la Roundtable on Responsible Soy (RTRS)<sup>1</sup>, y aceite de palma a compañías que son miembros de la Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)<sup>2</sup>. Ambas organizaciones tienen como objetivo garantizar la producción sostenible de dichas materias primas. La colza que compra ACCIONA es de procedencia europea y, por tanto, sometida a todos los requerimientos ambientales y sociales de la UE.
- Las importaciones de aceite en el año 2008 para la planta de biodiésel de Caparroso, se recogen en la siguiente tabla:

Tipo de aceite	Proveedor	2008 TN
Aceite crudo colza	Bunge	2.265
Aceite crudo soja	Bunge	1.700
Aceite crudo soja	Cargill	900
Aceite refinado Palma	Lípidos Santiga	625

<sup>1</sup> Roundtable on Responsible Soy (Asociación Internacional de Soja Responsable): [www.responsiblesoy.org](http://www.responsiblesoy.org).

<sup>2</sup> Roundtable on Sustainable Palm Oil: [www.rspo.org](http://www.rspo.org).

<sup>3</sup> BUNGE Y CARGILL pertenecen a la Round Table on Responsible Soy

<sup>4</sup> LÍPIDOS SANTIGA pertenece a la Round Table on Sustainable Palm Oil

## Los aceites que se utilizan para la fabricación de biodiésel son aceites vegetales de colza, soja y palma

## Madera certificada en ACCIONA Inmobiliaria

- Siguiendo con la línea iniciada en años anteriores, ACCIONA Inmobiliaria tiene incluido dentro de los criterios de su ficha de sostenibilidad un apartado dedicado a materiales. En uno de los criterios de materiales se especifica la utilización de madera con sello medioambiental FSC.
- Cuando inicia un proyecto, El Departamento de Sostenibilidad de ACCIONA Inmobiliaria entrega la ficha de sostenibilidad al arquitecto. En ella se indica que la madera utilizada en la promoción tiene que ser certificada FSC. De esta forma, ya queda contemplado en la descripción de la partida del presupuesto y garantiza que la constructora oferte este tipo de madera.
- Para asegurar la inclusión de esta medida, el Departamento de Sostenibilidad de ACCIONA Inmobiliaria comprueba en las distintas fases del proyecto que la madera especificada cumple con el certificado FSC.

## ACCIONA Inmobiliaria, a la vanguardia de la ecoeficiencia

- Durante el año 2008 se ha realizado una revisión de los procedimientos de identificación y evaluación de proveedores de ACCIONA Inmobiliaria. Asimismo, se han realizado especificaciones técnicas para la selección de un nuevo proveedor de un producto o servicio.
- También se ha avanzado en las comunicaciones en materia de sostenibilidad con los proveedores.
- En el desarrollo y ejecución de la promoción inmobiliaria, los proveedores son los encargados, en gran medida, de aplicar los requisitos de ecoeficiencia que marcan el compromiso de la Compañía con la sostenibilidad.
- El Departamento de Sostenibilidad revisa el desem-

peño de los proveedores, y se asegura de que dichos requisitos se incorporan durante la realización de los proyectos, la ejecución de la construcción y el proceso de comercialización.

- La metodología empleada para asegurar la aplicación de los criterios de sostenibilidad en las promociones de la Compañía se articula de la siguiente manera:
  - 1.- Concurso de ideas, que se convoca para seleccionar a los estudios de arquitectura. Se hace entrega de la ficha de sostenibilidad donde se exponen los criterios y elementos ecoeficientes identificados; los arquitectos aspirantes deberán contemplarlos en sus propuestas.

Las especificaciones técnicas de sostenibilidad se incorporan al contrato con el arquitecto seleccionado para la redacción del proyecto, y se detalla qué contenidos de sostenibilidad se tienen que incorporar a cada documento del proyecto.

- 2.- Contratos firmados con los arquitectos, donde se incluye un anexo que especifica los criterios generales de sostenibilidad. Durante 2008 se han formalizado 9 contratos con estudios de arquitectura con la inclusión de este anexo.
- 3.- En los contratos firmados con las constructoras existe, asimismo, una cláusula en la que se recoge específicamente el acuerdo contractual para ejecutar los elementos ecoeficientes definidos para la promoción.

Además, se hace mención a ello de manera continua, al hacer referencia a la memoria de calidad y ecoeficiencia, y al proyecto básico y de ejecución (que a su vez han desarrollado los requisitos de ACCIONA Inmobiliaria en sostenibilidad).

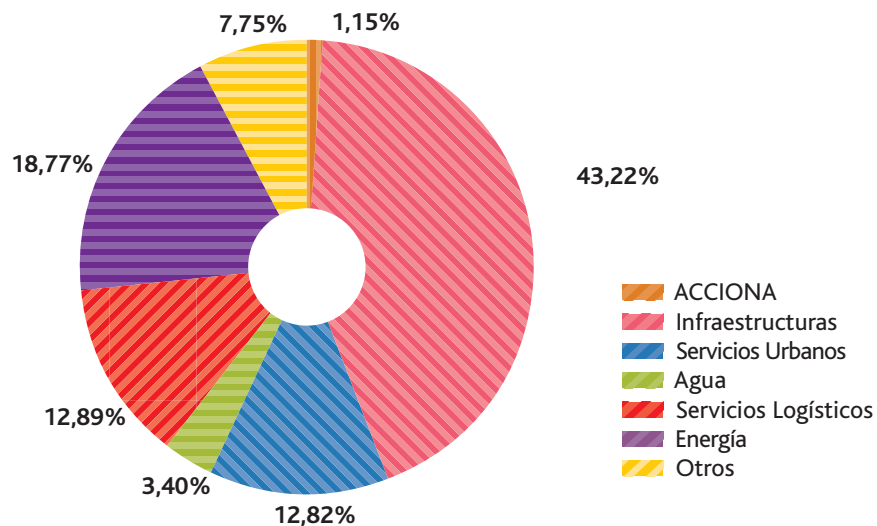
- 4.- ACCIONA comunica a los clientes los elementos que contiene la vivienda de la promoción y explica cada uno de ellos. Esto requiere unos conocimientos específicos que el Departamento de Sostenibilidad se encarga de impartir al Departamento Comercial, para que puedan explicar aquellos elementos, cómo funcionan, y cómo contribuyen a un ahorro energético y en términos de sostenibilidad.

Distribución de proveedores nacionales e internacionales\*:

	2008			2007			2006		
	Total	Nacional	Intern.	Total	Nacional	Intern.	Total	Nacional	Intern.
ACCIONA, S.A.	247	244	3	204	203	1	147	146	1
ACCIONA Infraestructuras	9.296	9.183	113	11.545	11.429	116	8.905	8.815	90
ACCIONA Energía	4.038	3.803	235	3.379	3.120	259	3.135	2.400	735
ACCIONA Inmobiliaria	684	683	1	763	762	1	901	0	0
ACCIONA Agua	731	694	37	618	597	21	503	444	59
ACCIONA Servicios Logísticos y de Transporte	2.772	2.527	245	2.454	2.245	209	1.430	1.346	74
ACCIONA Servicios Urbanos y Medioambientales	2.757	2.540	217	4.090	4000	90	775	685	90
Otros: Hijos de A. Barceló – GPD	1.667	1.563	104	249	232	17	267	256	11

\* Estos datos corresponden a las sociedades con sede social en España.

Distribución de proveedores por línea de negocio\*



\* Estos datos corresponden a las sociedades con sede social en España.

## ACCIONA aplica mecanismos de control y seguimiento de la cadena de suministros en todos sus proyectos

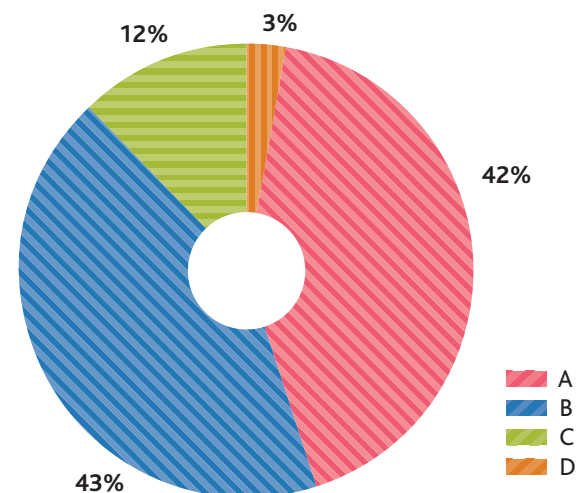
### Una cadena de suministro cada vez más excelente

Con el fin de comprobar que los productos y servicios ofrecidos a los clientes cumplen con todos los requisitos de calidad y sostenibilidad establecidos, se aplican mecanismos de control y seguimiento de la cadena de suministro en todos los proyectos y promociones que desarrollan las distintas empresas de ACCIONA. A continuación, se aportan algunos ejemplos al respecto.

En ACCIONA Inmobiliaria, dado que los proveedores son en gran medida responsables de aplicar los requisitos de ecoeficiencia inherentes al espíritu de ACCIONA, la Compañía cuenta con procedimientos de identificación, clasificación y evaluación con los cuales se evalúan diferentes criterios como: objetivos de entrega, calidad del suministro, cumplimiento de las obligaciones administrativas, cumplimiento de la normativa, criterios de sostenibilidad, criterios de responsabilidad social corporativa e innovación, entre otros.

Con estos procedimientos se establecen distintos niveles de valoración. En la evaluación llevada a cabo en 2008, el 85% de los proveedores fue calificado como A o B, mejorando la calificación obtenida el pasado año en casi un 5%.

### Clasificación de proveedores ACCIONA Inmobiliaria\*



\* Estos datos corresponden a las sociedades con sede social en España.

Asimismo, durante 2008 se ha implantado la metodología de evaluación de proveedores en los países donde ACCIONA Inmobiliaria cuenta con promociones en activo, lo que ha supuesto la evaluación de los proveedores que colaboran con la empresa en México y Polonia. Los resultados obtenidos servirán para elaborar un listado de colaboradores calificados que será tenida en cuenta en futuras contrataciones.

ACCIONA Infraestructuras, por ejemplo, aplica a sus proveedores clasificaciones basadas en el respeto al medio ambiente, en la prevención de riesgos laborales, en la calidad y cumplimiento de las obligaciones administrativas y en los plazos y capacidad técnica. De los 7.547 proveedores con los que se ha contratado durante el año 2008 por un importe superior a 3.000 euros, se han evaluado un total de 3.403, emitiéndose un total de 9.920 calificaciones de las distintas actividades realizadas. De los 3.403 proveedores evaluados, las calificaciones obtenidas fueron las siguientes:

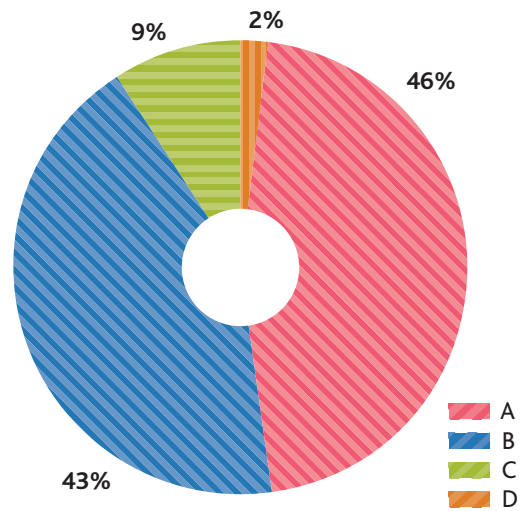
En ACCIONA Servicios Urbanos y Medioambientales fueron evaluados el 54% de los proveedores, estando previsto que en 2009 se realicen evaluaciones a la totalidad de los proveedores de esta línea de negocio.

Asimismo cabe destacar que en ACCIONA Agua de los proveedores evaluados en 2008 el 89% obtuvieron las calificación A o B.

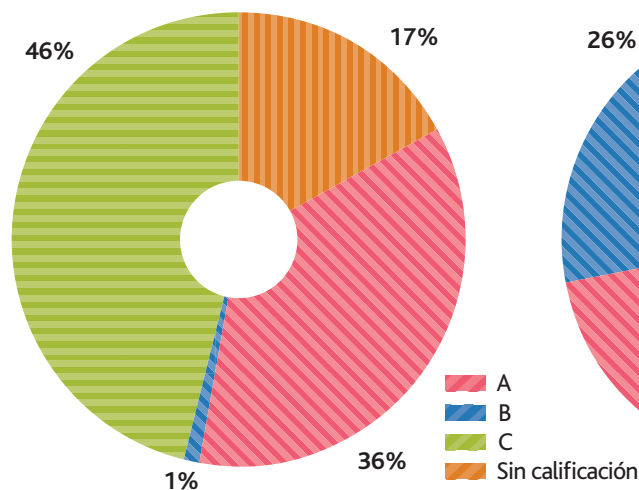
Asimismo, en ACCIONA Airport Services se realizan evaluaciones periódicas a los contratistas de mantenimiento de equipos y limpieza de cabina. En ambos casos se trata de seguimientos relacionados con

el Sistema de Calidad y de Medio Ambiente. En el caso de proveedores de equipos, al realizarse pedidos de forma no sistemática, se efectúa el seguimiento a la recepción del equipo y de acuerdo con las condiciones contractuales. Además, de los 384 proveedores, 243 tienen ambas certificaciones ISO 9001 e ISO 14001. De ellos, todos los proveedores de productos o servicios significativos están certificados. Estos suman 18 proveedores y contratistas.

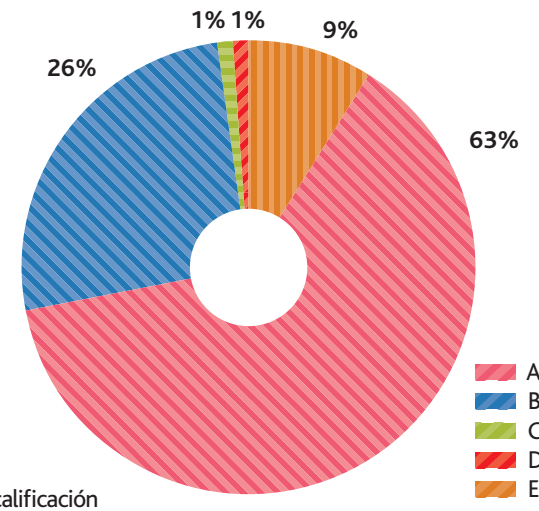
**Clasificación de proveedores ACCIONA Infraestructuras\***



**Clasificación de proveedores ACCIONA Servicios Urbanos y Medio Ambientales\***



**Clasificación de proveedores ACCIONA Agua\***



\* Estos datos corresponden a las sociedades con sede social en España.