



BUSINESS AS UNUSUAL

# RESUMEN EJECUTIVO

2017

MEMORIA DE  
SOSTENIBILIDAD



# CARTA DEL PRESIDENTE

**José Manuel Entrecanales**

Presidente de ACCIONA

Estimados amigos:

Quisiera comenzar la presente *Memoria de Sostenibilidad* repasando brevemente los principales desafíos sobre el desarrollo sostenible en la actualidad. Nos encontramos en un momento de incertidumbre en un mundo de sistemas complejos e interconectados, donde los grandes riesgos, fundamentalmente los ambientales, sociales, económicos y geopolíticos, siguen muy presentes.

Afrontar estos desafíos precisa de respuestas multilaterales, donde el sector privado, las Administraciones Públicas, la sociedad y otros grupos de interés, hemos de trabajar conjuntamente en una agenda común. Este marco de referencia – aprobado en 2015 por 193 estados miembros de Naciones Unidas – son los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Con el horizonte del año 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) abordan los mayores retos de la humanidad desde una óptica global y transversal, donde la solución de unos problemas ayudará a resolver otros. En este sentido, son una guía obligada para todos, y las empresas podemos y debemos contribuir a su consecución por medio de nuestra actividad.

Desde ACCIONA, a través de nuestros proyectos en agua, energías renovables e infraestructuras, contribuimos a objetivos clave, entre otros motivos por ser “condición sine qua non” para el logro del resto. En particular se trataría de los ODS referidos al acceso al agua (n.º 6), la energía (n.º 7), las infraestructuras (n.º 9) y a la mitigación del cambio climático (n.º 13). Sin estas necesidades básicas mínimamente cubiertas, es muy difícil que ninguna sociedad pueda acceder al desarrollo y a la prosperidad necesarias para atender la mayoría de los restantes ODS.

Para dar respuesta y monitorizar nuestro avance respecto de estos desafíos, en ACCIONA hemos diseñado nuestro segundo Plan Director de Sostenibilidad 2016-2020 que contiene objetivos transversales a toda la organización y específicos para los negocios. Cumplido el segundo año de este Plan, a continuación les presento un balance general de nuestro desempeño en 2017 en sus diferentes áreas:

En nuestra relación con la **Sociedad**, asumimos la necesidad de colaborar en la mejora de la calidad de vida de las personas mediante el diálogo y apoyo a las comunidades con las que interactuamos. En 2017, a través de una metodología propia ya consolidada, hemos gestionado nuestro impacto social en 100 proyectos, un 22 % más que el año anterior. Además, hemos medido el impacto socioeconómico y ambiental que los proyectos producen en aquellas geografías donde operamos.

La mitigación del **Cambio Climático** es un objetivo estratégico. En la cumbre del clima de París en 2015, nos comprometimos a ser neutrales en emisiones de carbono y desde 2016 cumplimos con nuestro objetivo de cero emisiones netas. Además, hemos evitado la emisión a la atmósfera 14,4 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, gracias a los 9.022 MW de potencia instalados, exclusivamente renovables.

En ACCIONA también damos respuesta a los retos del **Medio Ambiente** como el estrés hídrico, la economía circular y la protección a la biodiversidad, entre otros. En 2017, a través de nuestras actividades de depuración, potabilización y desalación de

agua hemos generado una huella hídrica positiva sobre el planeta de 374 hm<sup>3</sup>, cifra equivalente al consumo anual de una población de más de 7 millones de habitantes.

Dentro del área de **Buen Gobierno**, hemos lanzado un curso del Código de Conducta, en el que 6.213 personas fueron formadas durante el año. En lo referido a la gestión de riesgos, se aprobó y lanzó la nueva metodología de identificación y valoración de riesgos de sostenibilidad. Asimismo, hemos seguido avanzando en la debida diligencia de los derechos humanos siguiendo los “Principios Rectores para Empresas y los derechos humanos de Naciones Unidas”.

En lo referido a las **Personas**, nuestro compromiso es crear un entorno de trabajo atractivo, inspirador y de éxito. En 2017, hemos lanzado un curso específico de Sostenibilidad disponible para 10.584 empleados en 41 países. En relación a la seguridad y salud en el trabajo, se han consolidado programas globales para mejorar la cultura preventiva como el Proyecto LÍDER en Infraestructuras o THINK SAFE en Energía, entre otros. Como resultado, ha disminuido el índice de frecuencia global de accidentes pasando de 3 a 2,7 en 2017.

El compromiso de ACCIONA con su **Cadena de Valor** se traduce en prevenir, mitigar y gestionar los riesgos de su cadena de suministro. En 2017, hemos implantado las “Políticas No Go”, con las que se impide la contratación de proveedores en caso de incumplir unos principios éticos y de integridad, entre otros factores. Asimismo, hemos logrado un mayor índice de clientes satisfechos, alcanzando el 99,8 %.

En nuestro compromiso con la **Innovación** apostamos por mantener una posición de vanguardia. En 2017 nuestra cifra de innovación alcanzó un máximo histórico de 209,4 millones de euros. De esta manera, nuestra cifra de innovación sobre ventas (2,9 %) fue más del doble de la media europea (1,4 %). Asimismo, cabe destacar el lanzamiento de l’MNOVATION #Startups, la primera aceleradora corporativa de *start-ups* de infraestructuras y energías renovables de España.

En definitiva, estos avances en las siete áreas del Plan Director de Sostenibilidad constituyen un progreso significativo en todas las dimensiones de la sostenibilidad que nos hemos fijado en la compañía. Esta gestión ha sido reconocida por los diferentes grupos de interés. Como consecuencia, estamos presentes en los principales índices y *rankings* de sostenibilidad, como CDP Climate, Water y Supply Chain A List, FTSE4Good, STOXX Global Climate Change Leaders Index o en el 2018 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index.

En los próximos años, queremos seguir respondiendo al gran desafío de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Nuestro compromiso es firme, y avanzaremos a través del Plan Director de Sostenibilidad para contribuir al crecimiento económico, al desarrollo social y a la protección medioambiental.

Por último, me gustaría agradecerles su confianza e invitarles a conocer nuestro esfuerzo en los diferentes capítulos de la Memoria de Sostenibilidad ([informeannual2017.acciona.com/Sostenibilidad](http://informeannual2017.acciona.com/Sostenibilidad)).

# COMPROMISO DE ACCIONA

## SOLUCIONES REALES A RETOS GLOBALES

ACCIONA basa su modelo de negocio en el desarrollo de soluciones sostenibles en el ámbito de las infraestructuras, el agua y la energía. A través de su Plan Director de Sostenibilidad 2020, la compañía da respuesta a los principales desafíos del desarrollo sostenible, especialmente en lo referido a la mitigación del cambio climático, en la provisión de soluciones al estrés hídrico y en el diseño de infraestructuras adaptadas a las nuevas realidades.

## PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD 2020

El actual Plan Director de Sostenibilidad 2020 ([pds2020.acciona.com](https://pds2020.acciona.com)) está estructurado en objetivos estratégicos y operativos, aplicables a toda la organización, con especificaciones para las diferentes líneas de negocio, dentro de las siguientes áreas:

- En **Sociedad** el objetivo es colaborar en la mejora de la calidad de vida de las personas. Para ello, se trabaja en las áreas de gestión del impacto social, diálogo y liderazgo, acción social y voluntariado.
- En lo referido al área de **Cambio Climático**, ACCIONA, una compañía neutra en carbono desde 2016, asume la mitigación al cambio climático como uno de sus principales objetivos estratégicos.
- Dentro del área de **Medio Ambiente**, la compañía establece objetivos para ofrecer soluciones medioambientales a retos como el estrés hídrico, además de promover el uso eficiente de recursos naturales en sus operaciones.
- En **Buen Gobierno** se han establecido objetivos en materia de derechos humanos, ética, gobierno corporativo, gestión de riesgos y transparencia.
- En el área de **Personas** se han fijado objetivos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, desarrollo e incentivos, diversidad e inclusión, y formación.
- En **Cadena de Valor**, la compañía tiene objetivos para reforzar la mitigación de riesgos ambiental, social y de buen gobierno en su cadena de suministro, socios y clientes.
- En el área de **Innovación**, además de apostar por mantener una cifra de innovación sobre ventas superior a la media europea, ACCIONA ha fijado objetivos en los ámbitos de la innovación colaborativa y operativa.



# ACCIONA Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En 2015, Naciones Unidas definió 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a lograr en 2030. Este marco común aborda los mayores retos de la humanidad desde una óptica global y transversal, donde necesita la implicación activa de las empresa entre muchos otros protagonistas.

ACCIONA, a través de sus proyectos en agua, energías renovables e infraestructuras, contribuye a objetivos clave, entre otros motivos por ser “condición sine qua non” para el logro del resto. En particular se trataría de los ODS referidos al acceso al agua (n.º 6), la energía (n.º 7), las infraestructuras (n.º 9) y a la mitigación del cambio climático (n.º 13). En diferente medida, también contribuye al resto de objetivos mediante las iniciativas recogidas en su Plan Director de Sostenibilidad.

## CONTRIBUCIÓN PRINCIPAL DE LOS NEGOCIOS A LOS ODS CLAVE

<p><b>6</b> AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</p>	<p><b>7</b> ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p>	<p><b>9</b> INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	<p><b>13</b> ACCIÓN POR EL CLIMA</p>
<p>GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DE AGUA</p>	<p>GARANTIZAR EL ACCESO A UNA ENERGÍA ASEQUIBLE</p>	<p>CONSTRUIR INFRAESTRUCTURAS RESILIENTES</p>	<p>ADOPTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO</p>

## CONTRIBUCIÓN A TRAVÉS DEL PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

<p><b>5</b> IGUALDAD DE GÉNERO</p>	<p><b>8</b> TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p><b>12</b> PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>	<p><b>16</b> PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	<p><b>17</b> ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>
------------------------------------	---	--	--	---

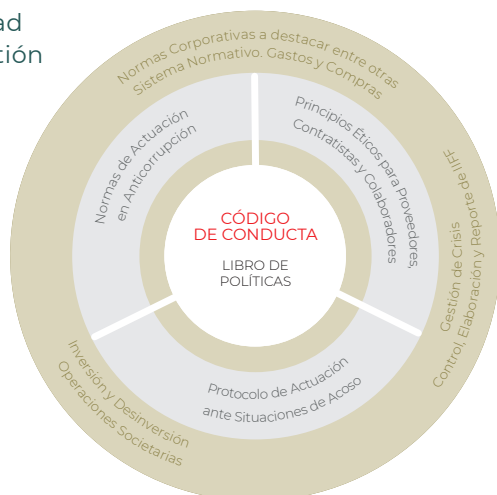
# B U E N G O B I E R N O

## ÉTICA, INTEGRIDAD, DERECHOS HUMANOS Y TRANSPARENCIA

<p><b>5</b> IGUALDAD DE GÉNERO</p>	<p><b>9</b> INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	<p><b>16</b> PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>
------------------------------------	---	--

El Código de Conducta y el Libro de Políticas de ACCIONA constituyen un marco de integridad y de buen gobierno que garantizan la responsabilidad en la gestión.

La ética y la integridad como base de la gestión



## HITOS DESTACADOS 2017

- Aprobación de la nueva Política de Remuneración de los consejeros para los siguientes tres ejercicios y de una Política de Selección de Consejeros.
- Aprobación y lanzamiento de la nueva metodología de identificación y valoración de riesgos de sostenibilidad de ACCIONA.
- Un total de 8.168 M € de cash flow social, representa el valor económico generado y distribuido por la compañía.

# S O C I E D A D

## GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL, COMPROMISO Y DIÁLOGO



ACCIONA asume la necesidad de colaborar para mejorar la calidad de vida de las personas, en particular contribuyendo a la sociedad a través de la gestión y diálogo social en los proyectos.

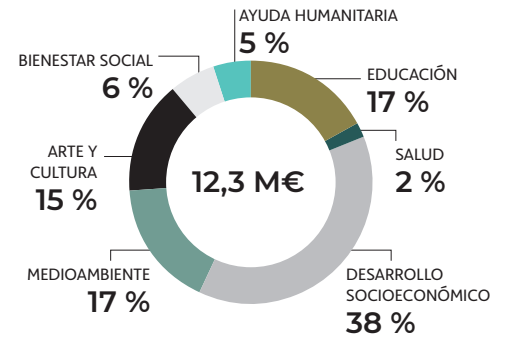
### FASES DE LA METODOLOGÍA GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL (en 2017, 100 proyectos en 33 países)

- ↓ **Caracterización del riesgo social**
- ↓ **Evaluación social del proyecto**
- ↓ **Comunicación y diálogo con comunidades**
- ↓ **Implantación y seguimiento de medidas**

### PRESENCIA EN ORGANIZACIONES INTERNACIONALES



### PLAN DE ACCIÓN SOCIAL 2017



### HITOS DESTACADOS 2017

- Medición del impacto socioeconómico en dos proyectos de ACCIONA Infraestructuras y dos proyectos de ACCIONA Energía.
- Diversas iniciativas de voluntariado realizadas en 19 países con un total de 1.746 voluntarios.

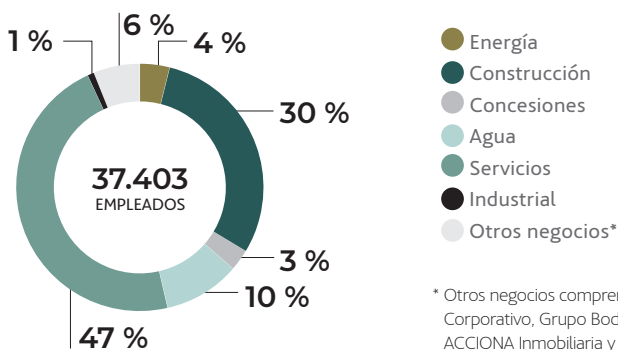
# P E R S O N A S

## CAPITAL HUMANO, SEGURIDAD Y SALUD



El capital humano es una prioridad para ACCIONA. La compañía comparte con sus empleados los valores de respeto, transparencia, igualdad de oportunidades, meritocracia, comunicación continua y diversidad. Asimismo promueve la seguridad y salud entre empleados y colaboradores.

Desglose de la plantilla total en 2017 por línea de negocio (%)



### HITOS DESTACADOS 2017

- Desarrollo del Nuevo Modelo de Gestión del Rendimiento y revisión de la Metodología de Selección.
- Lanzamiento del Curso de Sostenibilidad ACCIONA, disponible para 10.584 empleados de la compañía en 41 países.
- Consolidación de programas de seguridad y salud como el Proyecto PPV, el BBS4U o el Proyecto LÍDER en Infraestructuras, así como puesta en marcha de THINK SAFE en Energía.
- Disminución del índice de frecuencia de 3 a 2,7 en 2017 de los empleados y contratistas.

# CAMBIO CLIMÁTICO

## NEUTRALES EN CARBONO



ACCIONA asume la mitigación del cambio climático como objetivo estratégico. En coherencia, compromete su capacidad de inversión y asume la neutralidad en carbono de sus operaciones, apostando por la eficiencia energética y la compensación de sus emisiones mediante la compra de derechos de CO<sub>2</sub> de instalaciones renovables en países en desarrollo.

### ACCIONA considera prioritario liderar la transición hacia modelos de negocio bajos en carbono, resilientes al cambio climático. Para ello:

- Produce y comercializa energía exclusivamente renovable contribuyendo al desplazamiento de las energías fósiles en los mixes eléctricos nacionales.
- Implementa en sus propios centros, y aporta para sus clientes, soluciones en el campo de la eficiencia energética, optimizando los consumos y reduciendo las emisiones de GEI asociadas.
- Construye, opera y mantiene nuevas plantas potabilizadoras, depuradoras y desalinizadoras, contribuyendo a la gestión de los riesgos relacionados con la escasez y el acceso al agua.
- Destina esfuerzos a la labor de investigación y desarrollo en los ámbitos de la mitigación y la adaptación.
- Integra en sus planes de negocio acciones de mitigación del riesgo.

### HITOS DESTACADOS 2017

- Consecución de la neutralidad en carbono mediante la compensación del 100 % de las emisiones que no se han podido reducir.
- Evitadas 14,4 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, 9.979 toneladas de NO<sub>x</sub>, 48.119 toneladas de SO<sub>x</sub> y 318 toneladas de PM<sub>10</sub>, gracias a la generación 100 % renovable.
- Análisis *top-down* de los riesgos asociados al cambio climático y actualización de mapas de riesgos de los negocios de la compañía..

# CADENA DE VALOR

## GESTIÓN RESPONSABLE Y DE CALIDAD



ACCIONA tiene el objetivo de prevenir, mitigar y gestionar los riesgos de su cadena de suministro, y garantiza la calidad y seguridad de sus productos y servicios.

### Proveedores locales por división en 2017

Línea de negocio	% Total
Energía	94
Infraestructuras	
Construcción	94
Concesiones	95
Mantenimiento de infraestructuras	100
Agua	92
Servicios	98
Industrial	85
Otros negocios*	91
<b>Total</b>	<b>94</b>

\* Incluye Bodegas, Corporativo, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

### HITOS DESTACADOS 2017

- Implantación y consolidación de las Políticas No Go, mínimos que en caso de incumplimiento impiden la contratación.
- El 91 % de las ventas del grupo están certificadas en ISO 9001 y 88 % en ISO 14001.
- Índice global de clientes satisfechos del 99,8 %, un 3 % más que en 2016.
- Consolidación del Mapa de Riesgo con un 66 % de crecimiento en el número de proveedores evaluados.

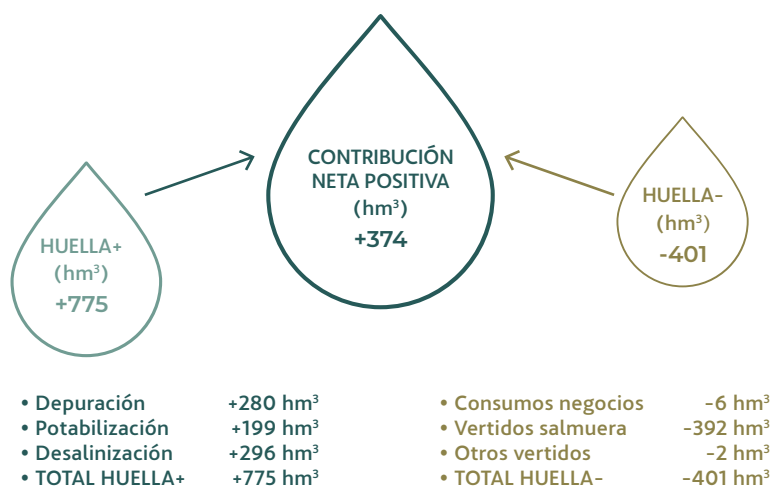
# M E D I O A M B I E N T E

## HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR



Bajo un enfoque preventivo y con el objetivo global de disminuir el impacto ambiental de sus actividades, ACCIONA centra su acción en la gestión integral de riesgos medioambientales, la atención al estrés hídrico, el fomento de la economía circular y la conservación de la biodiversidad.

### Balance de la huella hídrica de ACCIONA



### HITOS DESTACADOS 2017

- Más del 98 % del agua tratada fue en 8 países con regiones en estrés hídrico.
- Establecimiento de objetivos para los negocios en el Plan de Gestión de Residuos para el fomento de la Economía Circular.
- Desarrollo de un total de 12 planes de acción sobre la biodiversidad en las líneas de negocio.

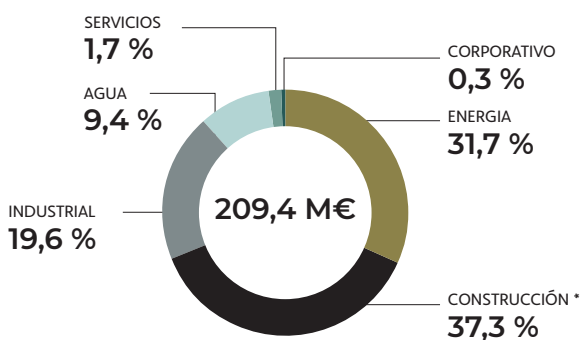
# I N N O V A C I Ó N

## HERRAMIENTA DE CREACIÓN DE VALOR



La innovación como pieza clave para adquirir ventajas competitivas, enfocada en garantizar la sostenibilidad y crear valor añadido para los negocios actuales y futuros.

### Distribución de la cifra de innovación por línea negocio



### HITOS DESTACADOS 2017

- Cifra de innovación sobre ventas de la compañía (2,9 %) superior a la media europea (1,4 %).
- Ahorros por mejoras de procesos de innovación operativa por importe de 32 millones de euros.
- Lanzamiento de I'MNOVATION #Startups, primera aceleradora corporativa de *start-ups* de infraestructuras y energías renovables, que impulsa las capacidades técnicas de la compañía y de sus centros de I+D a través de programas de colaboración con *start-ups* y *partners*.

## ACCIONA INTEGRA LA SOSTENIBILIDAD COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR Y DE PROGRESO

ACCIONA, una de las principales empresas españolas del IBEX 35, trabaja en más de 40 países en el ámbito de las energías renovables, infraestructuras, agua y servicios. En su convicción por generar progreso en las áreas geográficas donde opera, ofrece soluciones a necesidades principales de la sociedad y genera valor más allá del que perciben sus accionistas.

En este sentido, en 2017 ha continuado con la implementación de su Plan Director de Sostenibilidad 2020, apostando por el desarrollo sostenible y asumiendo su rol de liderazgo en las transformaciones económicas, sociales y medioambientales de su entorno.

EN 2017,  
EL 34 % DE  
LAS VENTAS  
GLOBALES Y  
EL 67 %  
DEL EBITDA  
DE ACCIONA  
HAN TENIDO  
SU BASE EN  
NEGOCIOS  
INCLUIDOS EN  
LA ECONOMÍA  
VERDE, SEGÚN  
DEFINE EL  
PNUMA

## TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS

	2015	2016	2017
<b>DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
Ventas (millones de €)	6.544	5.977	7.254
EBITDA (millones de €)	1.174	1.192	1.275
Cifra total de innovación (millones de €)	180,0	193,9	209,4
Proveedores locales sobre el total (%)	90	86	94
<b>DESEMPEÑO AMBIENTAL</b>			
Potencia instalada renovable (MW)	8.557	8.913	9.022
Emisiones generadas (millones de toneladas de CO <sub>2</sub> )	0,60	0,82	1,2
Emisiones evitadas (millones de toneladas de CO <sub>2</sub> )	17,2	14,8	14,4
Consumo de agua (hm <sup>3</sup> )	6,46	6,01	7,05
Huella hídrica: contribución neta positiva (hm <sup>3</sup> )	495	525	374
<b>DESEMPEÑO SOCIAL</b>			
Plantilla media al final de año	32.147	32.835	37.403
Mujeres directivas (% sobre el total de directivos)	11,89	12,73	12,8
Promedio de horas de formación al año por empleado	15,13	15,24	15,96
N.º de accidentes fatales (empleados propios, UTE y contratistas)	0	3,95	5
Proyectos con Gestión del Impacto Social (n.º)	47	82	100
Contribución social (millones de €)	7	9	12,3

Twitter: @ACCIONA  
facebook.com/acciona  
linkedin.com/company/acciona  
[www.acciona.com](http://www.acciona.com)

© ACCIONA S.A.  
Todos los derechos reservados.



Avda. de Europa, 18  
Parque Empresarial La Moraleja  
28108 Alcobendas  
(Madrid). España