

Creación de valor sostenible

El modelo de negocio y ventajas competitivas de ACCIONA permiten generar un doble dividendo: rentabilidad económica y desarrollo para la sociedad

La base de la creación de valor de ACCIONA está en su capacidad de integración. La mayor parte de proyectos abordados son proyectos *greenfield* —desarrollados desde cero—, lo que conlleva unos importantes riesgos. La experiencia de la Compañía, su capacidad tecnológica, su liderazgo en ingeniería y su talento, son ventajas competitivas que permiten a ACCIONA asumir esos riesgos y obtener por ello una elevada rentabilidad.

Tras esta primera fase de desarrollo y construcción, se inicia el proceso de maduración de los activos. Una vez que los proyectos están operando, el perfil de riesgo disminuye considerablemente, pues se consolida un modelo económico desarrollado, probado y que aporta beneficios. Es entonces cuando ACCIONA invita a otros inversores a participar de la inversión, pues el proyecto ya tiene una trayectoria de funcionamiento, aunque la rentabilidad sea menor a la de las fases iniciales. La solidez de estos activos y su potencial de crecimiento los convierten en una opción atractiva para aquellos inversores que buscan compañías líderes de perfil conservador.

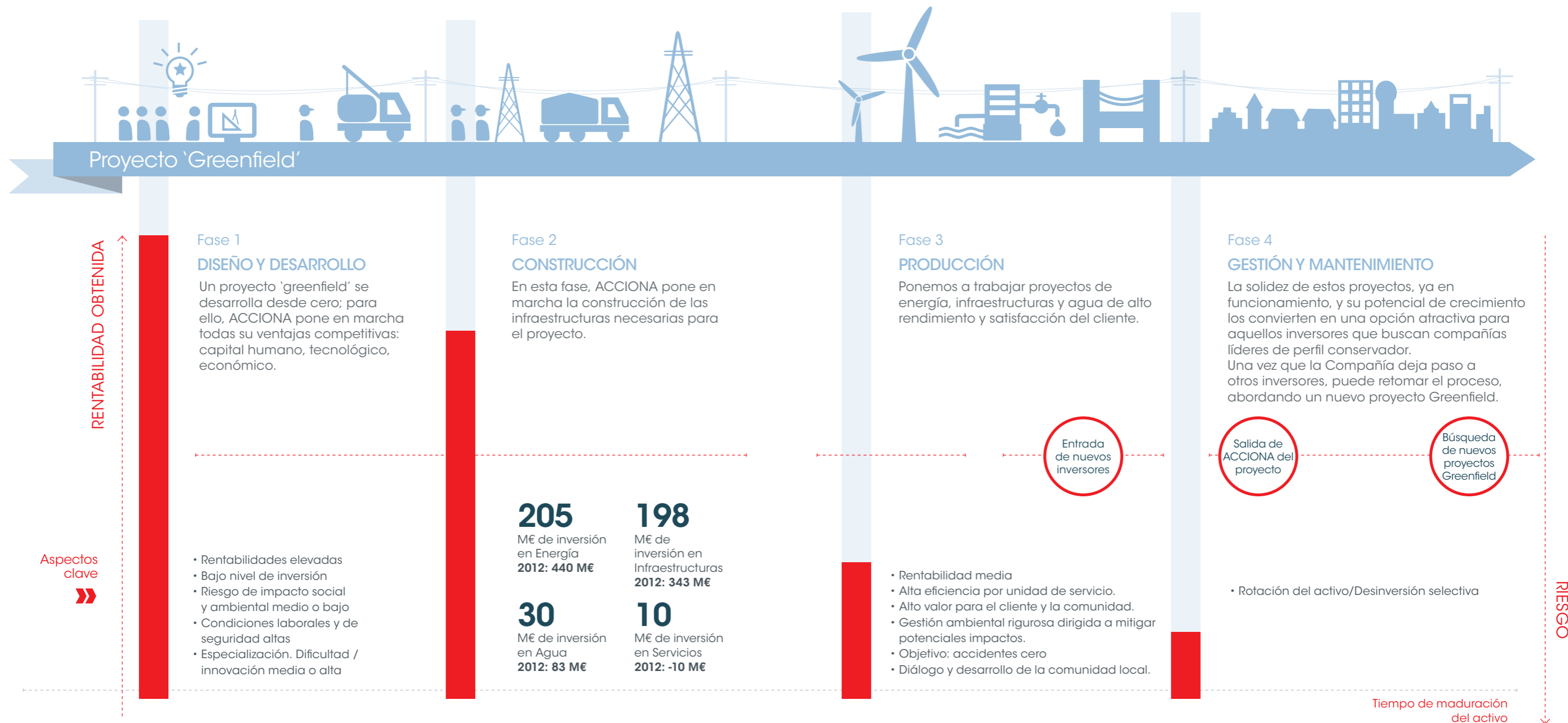
Es así como ACCIONA genera valor en tres de sus sectores estratégicos: Energía, Infraestructuras y Agua. Y una vez que la Compañía deja paso a otros inversores, puede retomar el proceso, abordando un nuevo proyecto *greenfield*.

Pero el valor generado es un valor compartido, pues las instalaciones diseñadas, construidas y gestionadas por ACCIONA, además de generar rentabilidad financiera para la Compañía y sus accionistas e inversores, contribuyen al desarrollo y al bienestar de las sociedades en las que se enclavan.

ACCIONA se convierte así en el nexo entre la necesidad de las administraciones y las sociedades que pueden contar con infraestructuras básicas para su desarrollo —Energía, Infraestructuras y Agua— y los inversores que desean invertir a largo plazo con una rentabilidad razonable.

Modelo de negocio

Bucamos emplazamientos para promover infraestructuras rentables y sostenibles.



El papel de ACCIONA

Desarrollo de **la gestión de riesgos - económica, ambiental y social** - integrada para todas las divisiones

Objetivos de reducción y cumplimiento de Plan Director de Sostenibilidad incluidos en la retribución variable

Transformar **el modelo de crecimiento** desapalancando el grupo y ampliando el acceso a nuevas fuentes de capital a largo plazo a través de la incorporación de socios

Los grupos de interés de ACCIONA

ACCIONA mantiene un diálogo fluido con sus grupos de interés, escuchando y dando respuesta a sus expectativas



- Accionistas e inversores
- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Socios
- Reguladores
- Administración pública
- Comunidades locales
- Tercer sector
- Medios de comunicación

ACCIONA plantea su actividad empresarial con el objetivo de generar valor compartido. La identificación de las partes involucradas en las actividades de la Compañía se convierte así en un requisito imprescindible para poder diseñar los planes de acción adecuados y contribuir al beneficio compartido.

La influencia de los proyectos de ACCIONA sobre el contexto económico, social y ambiental de las comunidades donde actúa supone la gestión de expectativas e intereses diversos y que no siempre confluyen. La gestión de estas expectativas por parte de la Compañía se asienta en criterios de equilibrio e igualdad de trato con las partes interesadas.

El Plan Director de Sostenibilidad 2015 de ACCIONA establece objetivos para la gestión general de sus grupos de interés, que incluyen la realización de consultas periódicas para la revisión y actualización de los temas relevantes.

En 2013 se llevaron a cabo diversas iniciativas con algunos de esos *stakeholders* prioritarios, —analistas e inversores, empleados, proveedores y comunidades locales, entre otros—. Las acciones desarrolladas contribuyen a cumplir con los objetivos de incrementar las relaciones de diálogo con estos colectivos, responder a sus expectativas y alinearlos con la cultura y los valores de ACCIONA.

Durante 2013, ACCIONA mantuvo una constante y fluida comunicación con **analistas e inversores** con el fin de informar sobre los resultados y la estrategia del Grupo y de responder sus dudas, siempre con el objetivo de ofrecer la información necesaria que permita la toma de decisiones de inversión en la Compañía.

- 11 *roadshows*.
- 9 conferencias.
- 5 *reverse roadshows*.
- Visitas a las principales plazas financieras: Londres, París, Milán, Frankfurt, Zúrich, Ginebra, Bruselas, Ámsterdam, Rotterdam, La Haya, Nueva York, Chicago, Minneapolis, Toronto, Montreal y Madrid/Barcelona/Zaragoza.
- Reuniones y multiconferencias.

Entre los temas de interés para los inversores durante 2013 destacaron el intento de estimación de impacto de los cambios regulatorios en ACCIONA, tanto a nivel resultados como en las estructuras de financiación de los activos y en el valor de los mismos y los planes de la Compañía para mitigar dicho impacto.

Esto llevó a presentar un Plan de Acción detallado que abarcó acciones tales como: reducción de costes, recorte de la inversión, venta de activos, cancelación del dividendo a cuenta, diversificación de las fuentes de financiación (lanzamiento del primer bono convertible) y una reorganización interna acompañada de cambios en la alta dirección.

Asimismo, el nivel de apalancamiento de ACCIONA especialmente en un contexto de recortes suscitó preguntas sobre la estrategia de ACCIONA para reducirlo, los objetivos de apalancamiento esperados y los plazos contemplados para alcanzarlos. Una pregunta recurrente fue también los planes de inversión de la Compañía.

Además en 2013, con el fin de hacer más fluida y directa la comunicación con el mercado, el equipo de Relación con Inversores de ACCIONA lanzó un grupo en la red social de inversores Unience.com. Se trata de un grupo abierto a través del cual los inversores tienen la oportunidad de seguir el valor e interactuar entre ellos y con la Compañía. En esta plataforma se ofrece aquella información que pueda resultar interesante para la comunidad inversora y de analistas (hechos relevantes, presentaciones, resultados, notas de prensa, etc.).

En 2013, la Compañía lanzó un grupo abierto en la red social de inversores Unience.com

GRUPOS DE INTERÉS	AVANCE 2013
EMPLEADOS	<p>Fomento de la seguridad y la salud</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción de los índices de frecuencia tanto en trabajadores propios (4,7 a 4,2, en 2012 y 2013, respectivamente) como externos (2,4 en 2013 frente a 3,1 en el año anterior).
	<p>Compromiso con la diversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ACCIONA contrató en 2013 a 206 personas de colectivos en riesgo de exclusión, un 43% más que en 2012. 3,08% de empleo equivalente de personas con capacidades diferentes en la plantilla en España. ACCIONA Infraestructuras contrató, tras un acuerdo con el Ministerio de Trabajo de Brasil, a 31 personas con discapacidad. Asimismo, la Compañía firmó un acuerdo con la Fundación Síndrome de Down con fines de inclusión laboral.
	<p>Desarrollo del capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> Cobertura del 88% de la plantilla sujeta a valoración del desempeño. El Bono ACCIONA se extendió a empleados en Brasil, Australia, México, Chile, Gabón, Suecia, Sudáfrica y Estados Unidos (se lanzó en 2012 en España). Programas de formación y desarrollo, incluyendo contenidos de sostenibilidad, lanzados en Australia, Brasil, Canadá, Chile, Italia y México.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ACCIONA ha centrado sus esfuerzos en la difusión masiva de los Principios Éticos para proveedores, contratistas y colaboradores, con la realización de más de 130.000 comunicaciones a proveedores vía pedidos, contratos, bases de licitación y boletines.
	<ul style="list-style-type: none"> La Compañía ha realizado auditorias y verificaciones del cuestionario en materia de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad a más de 300 proveedores de todas las divisiones.
	<ul style="list-style-type: none"> ACCIONA llevó a cabo cuatro convocatorias formativas destinadas a proveedores participantes en el cuestionario de autoevaluación. Se ha consolidado la difusión de buenas prácticas a través del envío del Boletín trimestral de Prevención de Riesgos Laborales para proveedores, en versión bilingüe (español e inglés) a proveedores de todas las divisiones.

GRUPOS DE INTERÉS	AVANCE 2013
COMUNIDADES LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> Para gestionar los impactos sociales de sus proyectos, ACCIONA ha desarrollado una metodología propia, común a los distintos negocios y contextos geográficos, basada en estándares internacionales. <p>Para implantar la metodología se ha desarrollado un procedimiento interno que comienza con la evaluación de los riesgos sociales en la fase de identificación de oportunidades de negocio y oferta.</p> <p>Una vez el proyecto ha sido adjudicado, se realiza un estudio pormenorizado de la región y las poblaciones basado en indicadores socioeconómicos como diversidad étnica, actividades económicas, acceso a servicios básicos, índices de pobreza, ratios de empleo y capacitación, etc. Recopilada esta información, se identifican y miden los impactos que el proyecto tiene en estas comunidades en función de parámetros como la gravedad y la duración.</p> <p>Además, se mantienen encuentros con los grupos de interés para conocer de primera mano sus opiniones, necesidades, valoraciones sobre los impactos y propuestas de mitigación.</p> <p>Basándose en esta información, la Compañía diseña un plan con medidas sociales que minimice los impactos negativos y maximice los positivos derivados de su actividad.</p> <p>Asociado a este procedimiento, la Compañía ha desarrollado una serie de herramientas y guías para facilitar la comprensión del proceso de gestión, destinadas a diferentes grupos de interés internos y externos, como clientes, empleados o socios.</p> <p>La metodología que se encuentra en proceso de mejora continua, se lleva poniendo en marcha desde 2012 en distintos proyectos de ACCIONA Infraestructuras, ACCIONA Agua y ACCIONA Energía:</p> <p>Brasil- vía de circunvalación y puerto marítimo. Chile- construcción de una desaladora. Costa Rica- parque eólico. Marruecos- construcción de una planta termosolar. México- equipamiento para producir energía eléctrica en una presa. Sudáfrica- planta fotovoltaica y un parque eólico.</p> <p>ACCIONA se ha marcado como objetivo, dentro del marco del Plan Director de Sostenibilidad (PDS) a 2015, identificar, medir y gestionar el impacto social en el 100% de los proyectos de las principales divisiones que cumplen unas condiciones requeridas.</p>