

Gobierno
corporativo

La orientación
estratégica y la
supervisión
del cumplimiento de
los objetivos de
negocio son el foco de
atención del Consejo
de Administración

Un modelo de gobierno orientado a la creación de valor

Las prácticas de gobierno corporativo de la Compañía están respaldadas tanto por normas internas como por recomendaciones y normas externas.

Las normas, procedimientos y controles establecidos por ACCIONA en materia de gobierno corporativo tienen como

objetivo ofrecer la seguridad a los inversores —y al resto de grupos de interés concurrentes— de que las decisiones de la Compañía estén orientadas a maximizar la creación de valor en el largo plazo para los propietarios y para el conjunto de la sociedad.

Órganos de gobierno de la Compañía

Junta General de Accionistas	Es el órgano soberano de decisión de los propietarios de la Compañía y el órgano de más alto nivel para la toma de decisiones en ACCIONA. Aprueba, entre otros, la composición del Consejo de Administración de la Compañía, participa en las decisiones sobre política retributiva y de distribución de beneficios, entre otras.
Consejo de Administración	Orienta, supervisa y controla los asuntos de la Compañía en nombre de sus propietarios. Sus miembros son elegidos por la Junta General de Accionistas. Determina, entre otros, la orientación estratégica de la Compañía y supervisa el cumplimiento de los objetivos establecidos. También debe asegurar que la Compañía cuenta con las políticas, procesos y controles necesarios para el cumplimiento de las normas internas y externas aplicables.
Comités del Consejo de Administración	Monitorizan, en nombre del Consejo de Administración de la Compañía algunas materias clave para la Compañía y para el conjunto de sus propietarios. Su trabajo incluye monitorizar la efectividad de los sistemas de control interno o de gestión de riesgos. También, asegurar que el Consejo de Administración cuenta con las capacidades y competencias necesarias o determinar qué políticas retributivas alinean en mayor medida el interés a largo plazo de los gestores y los propietarios.
Alta dirección	Responsables de la gestión diaria de la Compañía bajo la supervisión del Consejo de Administración, que determina los objetivos y supervisa periódicamente su cumplimiento. El primer ejecutivo y la alta dirección deben rendir cuentas periódicamente al Consejo acerca del cumplimiento de los objetivos establecidos. Los responsables de cada negocio y unidad son responsables de asegurar un funcionamiento eficiente y de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por los órganos de gobierno.

El Consejo de Administración permanece informado, delibera y supervisa los principales riesgos, desafíos y decisiones de la Compañía. También ejerce el debido control en aquellas materias financieras y extra-financieras más relevantes para ACCIONA en el corto, medio y largo plazo. Los consejeros de la Compañía dedican su tiempo, por lo tanto, a aquellas cuestiones que son más relevantes en el proceso de generación de valor: estrategia, gestión de riesgos, desarrollo del modelo de gestión y del *management* y cuestiones regulatorias y de cumplimiento.

Foco en la estrategia, los riesgos y el cumplimiento

La orientación estratégica y la supervisión del cumplimiento de los objetivos de negocio es una de las materias a las que el Consejo de Administración dedica una mayor atención. La última reunión de cada año se dedica a analizar, orientar y determinar la estrategia para el año siguiente. Sobre la estrategia definida se formulan los distintos planes de negocio para las divisiones de la Compañía. El Consejo supervisa mensualmente el cumplimiento los objetivos establecidos en dichos planes. Del mismo modo, trimestralmente, y con ocasión de la formulación de los estados financieros, el Consejo hace un seguimiento en profundidad de los objetivos establecidos en los planes de negocio de la Compañía.

Los ejecutivos responsables informan periódicamente y de manera formal al Consejo acerca del seguimiento de los planes de negocio.

El Consejo de Administración de ACCIONA mantiene un exhaustivo seguimiento de las áreas de negocio reuniéndose mensualmente y estando en contacto regular con los principales ejecutivos de la Compañía. Es de destacar la total independencia con la que los presidentes de los Comités del Consejo desarrollan esta tarea. A través de la petición de documentación a las áreas, el equipo de gobierno analiza mercados, estrategias y riesgos como parte de su actividad habitual.

La supervisión del adecuado funcionamiento de los sistemas de gestión y control del riesgo de la Compañía es otra de las tareas primordiales del Consejo. El Comité de Auditoría desarrolla una revisión en profundidad de los elementos clave de la gestión de riesgos de la Compañía y del conjunto de sus negocios. Este trabajo incluye la orientación y supervisión anual de los mapas de riesgos y de los planes de mitigación establecidos. El Comité de Sostenibilidad, por su parte, supervisa los riesgos extra-financieros de la Compañía y asegura que ACCIONA cuente con las políticas, los procesos y controles para darles respuesta.

Otra de las principales tareas del Consejo de Administración es contribuir al mantenimiento de un tono adecuado de ética y cumplimiento en la organización. En este sentido, es el responsable último de velar por la existencia de un modelo efectivo de ética en la Compañía y de supervisar el cumplimiento del espíritu y de la letra de las normas internas y externas aplicables a la Compañía y a sus empleados. El Consejo lidera los trabajos orientados a reforzar el marco de cumplimiento de la Compañía. En este sentido, el Comité de Sostenibilidad del Consejo de Administración aprobó, en abril de 2013, el Libro de Políticas de la Compañía, que incluye las políticas en cuestiones tales como la sostenibilidad, la anticorrupción, la gestión de riesgos, la biodiversidad o los derechos humanos, entre otras.

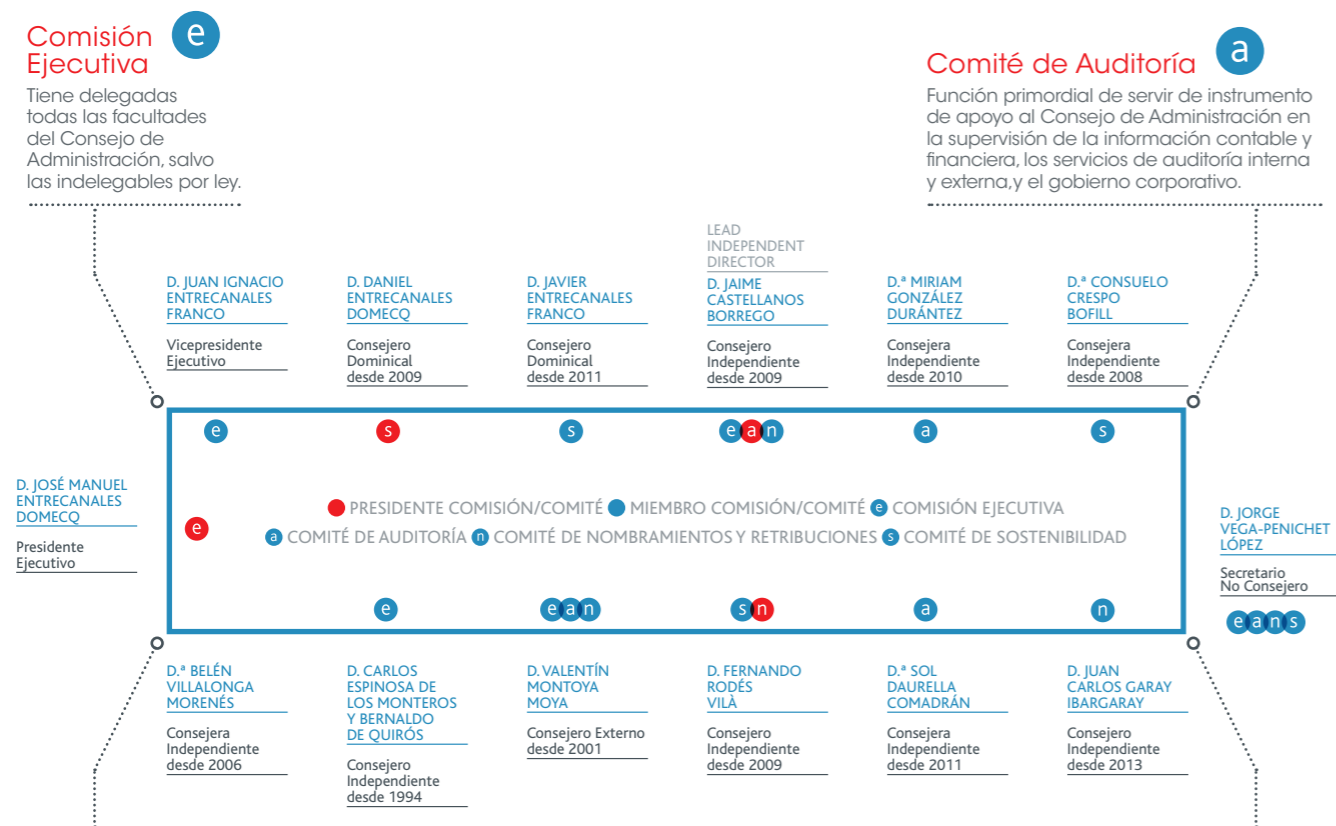
Una estructura que asegura que los incentivos están alineados...

Las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen como objetivo asegurar que las compañías son gestionadas del modo más eficiente posible en el interés de la propiedad y del resto de grupos de interés concurrentes.

El deseo de salvaguardar los intereses de propietarios y de terceros y de generar confianza en el mercado explica la estructura adoptada por el Consejo de Administración de la Compañía, que ha sido diseñado en base a criterios de complementariedad, equilibrio, profesionalidad y diversidad, y con el

objetivo de asegurar la protección de los intereses de todos los propietarios.

En la actualidad, el Consejo está compuesto por 13 consejeros, de los cuales nueve han sido nombrados como consejeros externos para garantizar la protección de los intereses del capital flotante (ocho son consejeros independientes y uno pertenece a la categoría de otros Consejeros Externos), otros dos representan partes significativas del capital como consejeros dominicales y, por último, el Presidente y el Vicepresidente en calidad de ejecutivos.



...y que facilita la ejecución de las responsabilidades asignadas

La constitución de Comités en el seno del Consejo facilita la adecuada ejecución de las tareas de orientación, supervisión y control que son responsabilidad del Consejo de Administración de la Compañía.

En la actualidad, existen tres Comités y una comisión delegada. Son los propios

Comités los que establecen el calendario de reuniones y los programas de trabajo anuales, recabando los informes que, en cada caso, consideren conveniente para la deliberación/adopción de acuerdos sobre aquellas materias que son sometidas a su consideración. Se reúnen un promedio de seis veces al año.

Como garantía adicional al conjunto de los propietarios, la Compañía ya tiene designado a un Lead Independent Director. Se trata de un consejero independiente que tiene, entre otras, la capacidad de convocar reuniones del Consejo.

Comisión Ejecutiva	Tiene delegadas todas las facultades del Consejo de Administración en circunstancias excepcionales.
Comité de Nombramientos y Retribuciones	Tiene como principales funciones evaluar las competencias, los conocimientos y la experiencia necesarios en el Consejo y la Alta Dirección; seleccionar a los candidatos del Consejo de Administración; proponer el nombramiento de consejeros independientes; examinar y organizar la sucesión del Presidente; evaluar el sistema y cuantía de las retribuciones a consejeros y directivos y velar por la transparencia de dicho sistema. Presidido por un consejero independiente y constituido en su totalidad por consejero no ejecutivos.
Comité de Auditoría	Sirve de instrumento de apoyo al Consejo de Administración en la supervisión de la información contable y financiera, los servicios de auditoría interna y externa, y el gobierno corporativo. Presidido por un consejero independiente y constituido en su totalidad por consejeros no ejecutivos
Comité de Sostenibilidad	Su cometido es identificar y orientar la política, objetivos, buenas prácticas y programas de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa del Grupo; evaluar, monitorizar y revisar los planes de ejecución de dichas políticas y elevar al Consejo de Administración los presupuestos necesarios; elaborar anualmente la Memoria de Sostenibilidad para su aprobación por el Consejo. Presidido por un consejero no ejecutivo y constituido en su totalidad por consejeros de la misma naturaleza.

LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

El 6 de junio de 2013 se acordó la modificación del Art. 19.4 del Reglamento del Consejo de Administración para que en adelante quede redactado de la siguiente forma:

"El Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones, designará a uno de los Consejeros Independientes como *Consejero Independiente Coordinador (Lead Independent Director)*, que desempeñará las funciones y cometidos siguientes:

- Coordinará la labor de los consejeros externos que haya nombrado la Compañía, en defensa de los intereses de todos los accionistas de la Sociedad, y se hará eco de las preocupaciones de dichos consejeros;
- Solicitará del Presidente del Consejo de Administración la convocatoria del Consejo y la inclusión de determinados asuntos en el Orden del Día cuando proceda con arreglo a las normas de Buen Gobierno; y
- Dirigirá la evaluación por el Consejo de Administración de su Presidente".

Composición del Consejo de Administración

Los perfiles y trayectorias profesionales de los miembros del Consejo de Administración de la Compañía reúnen las competencias y capacidades necesarias para el desempeño adecuado de las responsabilidades que tienen asignadas.

PRESIDENTE EJECUTIVO			
D. José Manuel Entrecanales Domecq	<p>Comenzó su carrera profesional en 1985 en Merrill Lynch en Londres y Nueva York. Se incorpora al Grupo ACCIONA en el año 1991 ocupando los cargos de Director de Desarrollo Corporativo y Director Económico Financiero en ACCIONA hasta que en el 2004 asumió la presidencia de la Compañía.</p> <p>Entre el año 1994 y el 2000 desempeñó el cargo de Consejero de Vodafone España, y desde el 2000 hasta 2007 fue Presidente de Vodafone España y de su Fundación. Desde el año 2007 hasta el 2009 ocupó la Presidencia Ejecutiva de Endesa, con motivo de la toma de participación de ACCIONA en el capital de la entidad.</p> <p>Es miembro activo de algunas de las principales organizaciones corporativas que promueven el desarrollo sostenible y la lucha contra el cambio climático.</p> <p>En 2013 ha sido elegido Miembro del Consejo Asesor de la iniciativa <i>Energía sostenible para todos</i> promovida por la ONU y el Banco Mundial. Es miembro de la Comisión Ejecutiva del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)), además de miembro de UN Global Compact y del Corporate Leaders Group on Climate Change (EUCLG).</p>		
VICEPRESIDENTE EJECUTIVO		SECRETARIO GENERAL	
D. Juan Ignacio Entrecanales Franco	<p>Ingeniero Industrial por la Tufts University (1990) y Executive MBA por el Instituto de Empresa (1996). Empezó su carrera profesional en Arthur Andersen en 1991 y se incorporó a ACCIONA en 1993, donde fue Director Adjunto de Construcción en 1995 hasta su nombramiento como Vicepresidente Ejecutivo de ACCIONA Infraestructuras en 1997.</p> <p>En 2004 fue nombrado Vicepresidente de ACCIONA y Presidente de ACCIONA Infraestructuras.</p> <p>Entre otras responsabilidades internacionales, ha sido Presidente de Mostostal Warszawa de 2001 a 2007, liderando la expansión de ACCIONA Infraestructuras en Polonia.</p>	D. Jorge Vega-Penichet López	<p>Licenciado en Derecho, Universidad Complutense de Madrid, 1980; Visiting Scholar, Yale Law School, 1981; Graduado por la Academy of American and International Law, The Southwestern Legal Foundation, 1983.</p> <p>Desde 2006 Secretario General y Secretario del Consejo de Administración; Presidente de ACCIONA Trasmediterranea, desde 2008; Presidente de Bestinver, desde 2007.</p> <p>Bufete m. Vega-Penichet; 1983-2006: Co-Socio Gestor y Socio Director del Departamento de Corporate; 1980-1983: Departamento Mercantil.</p> <p>Otros: ha sido Secretario General y miembro del Consejo de Administración Avanzit S.A. (2005). Miembro del Consejo de Administración de Endesa (2009).</p>
CONSEJEROS INDEPENDIENTES			
D.ª Belén Villalogna Morenés	<p>Profesora en Harvard Business School donde da clases de finanzas y valoración de empresas a los alumnos del master (MBA), doctorado y programas para ejecutivos de empresa desde julio del 2001. Es Doctora en Administración de Empresas y Máster en Economía por la Universidad de California (Los Ángeles), y Licenciada y Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, donde también ha sido profesora. Sus áreas de especialización son las finanzas corporativas, el gobierno corporativo y la estrategia empresarial.</p>		
D. Carlos Espinosa de los Monteros y Bernaldo de Quirós	<p>Abogado, licenciado en Ciencias Empresariales (ICADE) y Técnico Comercial y Economista del Estado. Ha sido Vicepresidente del INI y Presidente de Iberia y Aviaco, Presidente del Círculo de Empresarios y Presidente-Consejero Delegado de Mercedes Benz España, S.A. En la actualidad es Presidente de la Fraternidad Muprespa (Mutua de Accidentes de Trabajo), Consejero Independiente de Inditex y ocupa el cargo de Alto Comisionado del Gobierno para la marca España.</p>		
D.ª Consuelo Crespo Bofill	<p>Es miembro del patronato de la Fundación Mirada Solidaria, miembro del Consejo Asesor de la Fundación Esplai y miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto. Presidenta de UNICEF España, vocal independiente del Consejo de Administración de Tubacex, S.A. Ponente de los másteres sobre cooperación internacional de las universidades del País Vasco, Barcelona y Universidad Complutense de Madrid.</p>		
D. Fernando Rodés Villá	<p>Es vicepresidente del Grupo Havas, con sede en París. Empezó su carrera profesional en 1985 en el Banco Manufacturers Hanover Trust, en la división de mercados de capitales. En 1994 fue nombrado Consejero Delegado de Media Planning S.A. En 2006 pasó a ocupar el cargo de CEO del Grupo Havas, quinto grupo global de comunicación, marketing y publicidad y que cotiza en la bolsa de París (hav), cargo que ha ocupado hasta marzo del 2012. Es Presidente de Neometrics, Consejero de otras empresas de su grupo familiar, patrono de la Fundación Natura/Accionatura y Presidente del Consejo Asesor para el Desarrollo Sostenible de la Generalitat de Cataluña.</p>		

CONSEJEROS INDEPENDIENTES	
D. Jaime Castellanos Borrego	<p>Ocupó el cargo de Presidente y CEO de Repletos Grupo de Comunicación desde 1991 hasta la venta del mismo en 2007. En la actualidad ostenta la presidencia de Willis Iberia y Lazard Asesores Financieros. Asimismo, forma parte del Consejo de Administración de Vocento y es Vicepresidente de la Fundación Seres.</p>
D.ª Sol Daurella Comadran	<p>Licenciada en Ciencias Empresariales y MBA en Administración de Empresas por ESADE. Presidenta ejecutiva de Coca-Cola Iberian Partners S.A. Asimismo, es Consejera Externa Independiente y miembro de la comisión de auditoría y control de Banco de Sabadell, S.A. Consejera externa independiente y Presidenta de la comisión de auditoría y control y miembro de la comisión de nombramientos y retribuciones de Ebro Foods, S.A., Copresidenta de grupo Cacaolat, S.L. Patrón de diversas fundaciones (esade, fero-vhio, science health and education, y amigos del Museo del Prado).</p>
D. Juan Carlos Garay Ibargaray	<p>Cursó también estudios en la University of Southern California. Marshall School of Business y es Master en Business Administration. Estudios en Duke University. Fuqua School of Business. Senior Executive Program.</p> <p>Dentro del desarrollo de su carrera profesional, destaca la actividad desarrollada en Citibank (1980 – 1989) donde ocupó el puesto de Presidente de Citibank y máximo responsable ejecutivo de Citicorp para España y Portugal.</p> <p>En el año 2000 fue nombrado CEO de Deutsche Bank para la península ibérica y responsable de la división de Personal Banking para toda Europa, excepto Alemania.</p> <p>Entre los años 2005 a 2008 ocupó la presidencia de Deutsche Bank para España.</p>
D.ª Miriam González Durantez	<p>Licenciada en Derecho por la Universidad de Valladolid, máster del colegio de Europa y Senior Associate Member, St. Anthony's College de la Universidad de Oxford. Ha sido asesora del Foreign and Commonwealth Office sobre Oriente Medio y la Unión Europea, así como miembro del gabinete de dos comisarios de relaciones exteriores de la unión entre 1999 y 2004. En la actualidad, es socia y dirige el departamento de comercio internacional y relaciones gubernamentales europeas de la firma de abogados Dechert LLP y es Vicepresidenta de Canning House en Londres.</p>
CONSEJEROS EXTERNOS	
D. Valentín Montoya Moya	<p>Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, toda su carrera ha estado ligada desde sus inicios al Grupo. Entre los años 1986 y 1992 desempeñó el cargo de Director de Auditoría del Grupo Entrecanales, tras lo cual fue nombrado Director General Adjunto de la Dirección Económico-Financiera del mismo.</p> <p>A partir del 1997, se convierte en el Director de Control Económico de ACCIONA, S.A. sociedad de cuyo Consejo fue nombrado Consejero en 2001, para en 2004 convertirse en Consejero Director General Económico Financiero.</p> <p>Ha sido asimismo Consejero de Endesa, S.A. Airtel Móvil, S.A. y de la empresa Hidroeléctrica de Navarra, S.A. (EHN). Desde 2009 es Consejero Externo en ACCIONA, S.A.</p>
CONSEJEROS DOMINICALES	
D. Daniel Entrecanales Domecq	<p>Licenciado en Económicas por el Carroll School of Management of Boston College. En 1993 inició su carrera profesional en la multinacional angloholandesa Unilever en Madrid. A los dos años se traslada a Milán (Italia) como Project Manager en el Centro Internacional de Innovación de la Compañía desarrollando productos y estrategias globales para el Grupo. En 1998 regresa a Madrid como Director de Marketing y Comunicación en Loewe (Grupo LVMH) desempeñando funciones de responsable mundial de Marketing, Comunicación, Merchandising y Arquitectura y como miembro del Comité de Dirección. En 2001 y hasta el año 2004 desempeña el cargo de Director General del Grupo Cinnabar S.A., empresa textil retail con el objetivo de reenfocar las estrategias del Grupo.</p> <p>En 2003, y de manera simultánea, preside y funda, junto a un grupo de ejecutivos del sector, la agencia de publicidad y comunicación Revolution. Asimismo, ha participado y ha sido consejero de Compañías en distintos sectores.</p>
D. Javier Entrecanales Franco	<p>Licenciado en empresariales por el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF) y Executive MBA por el Instituto de Empresa. Inició su carrera en 1997 como Analista de Auditoría en Price Waterhouse Coopers Madrid. En el año 2000 se traslada a Nueva York para trabajar como Asociado en el Departamento de Corporate Finance de BBVA Securities Inc, encargado de asesorar a empresas latinoamericanas en procesos de fusión y adquisición y en procesos de Oferta Pública de Adquisición (OPA). En 2004 vuelve a España para desempeñar en el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. las funciones de Vicepresidente del Departamento de financiación apalancada (Leveraged Finance), estando en contacto especialmente con el área de riesgos del Banco. Desde el año 2005 presta sus servicios a BNP Paribas, como responsable del Departamento de Financiación de Adquisiciones, para España y Portugal, siendo el responsable de la estructuración y ejecución con clientes corporativos. Adicionalmente, ha realizado actividades de docencia para los cursos de las nuevas generaciones del máster de la Escuela de Finanzas de BBVA.</p>