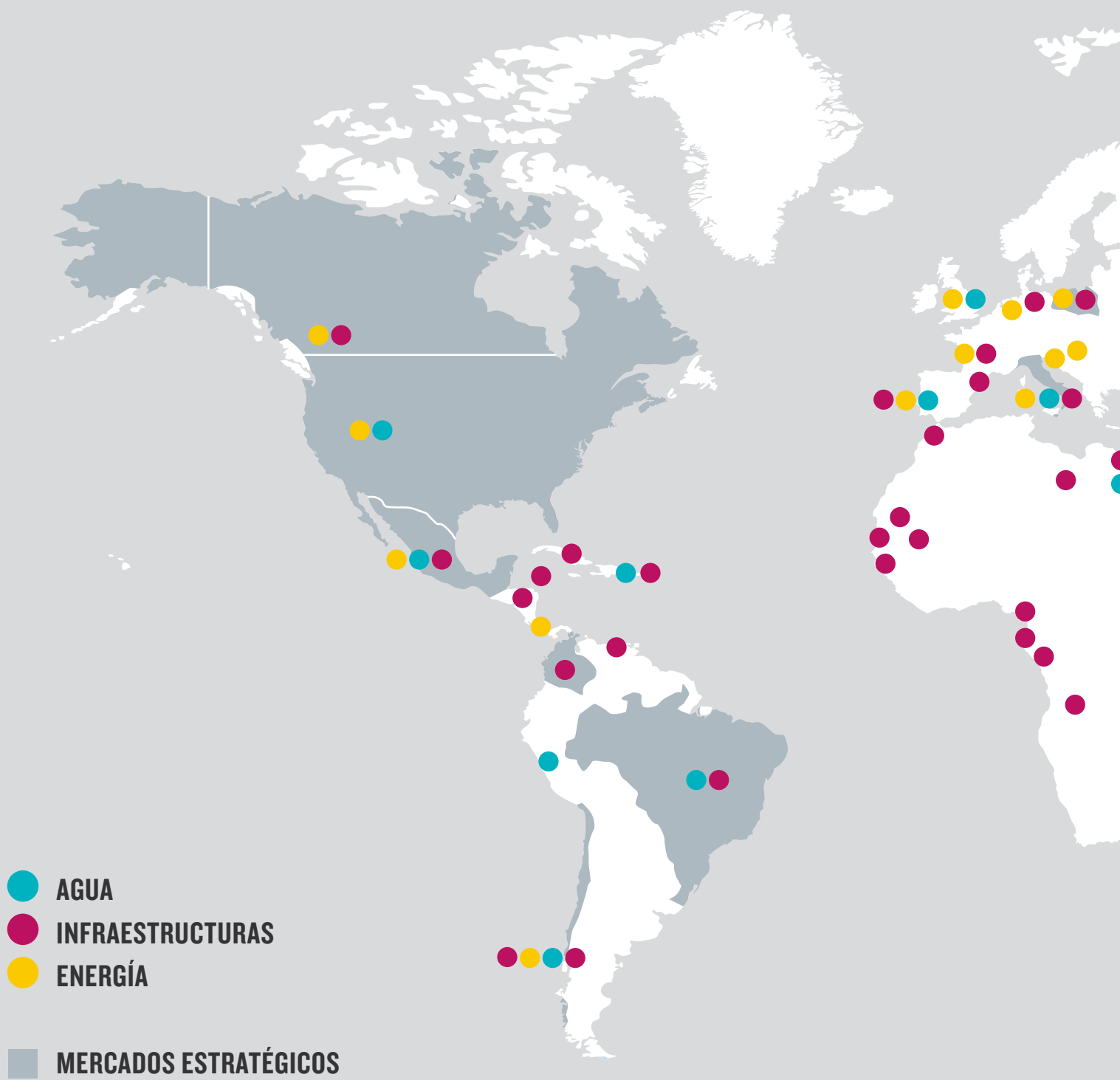




# **ACCIONA** **SOSTENIBILIDAD** **2009**

**Nuestra respuesta a un desafío global**

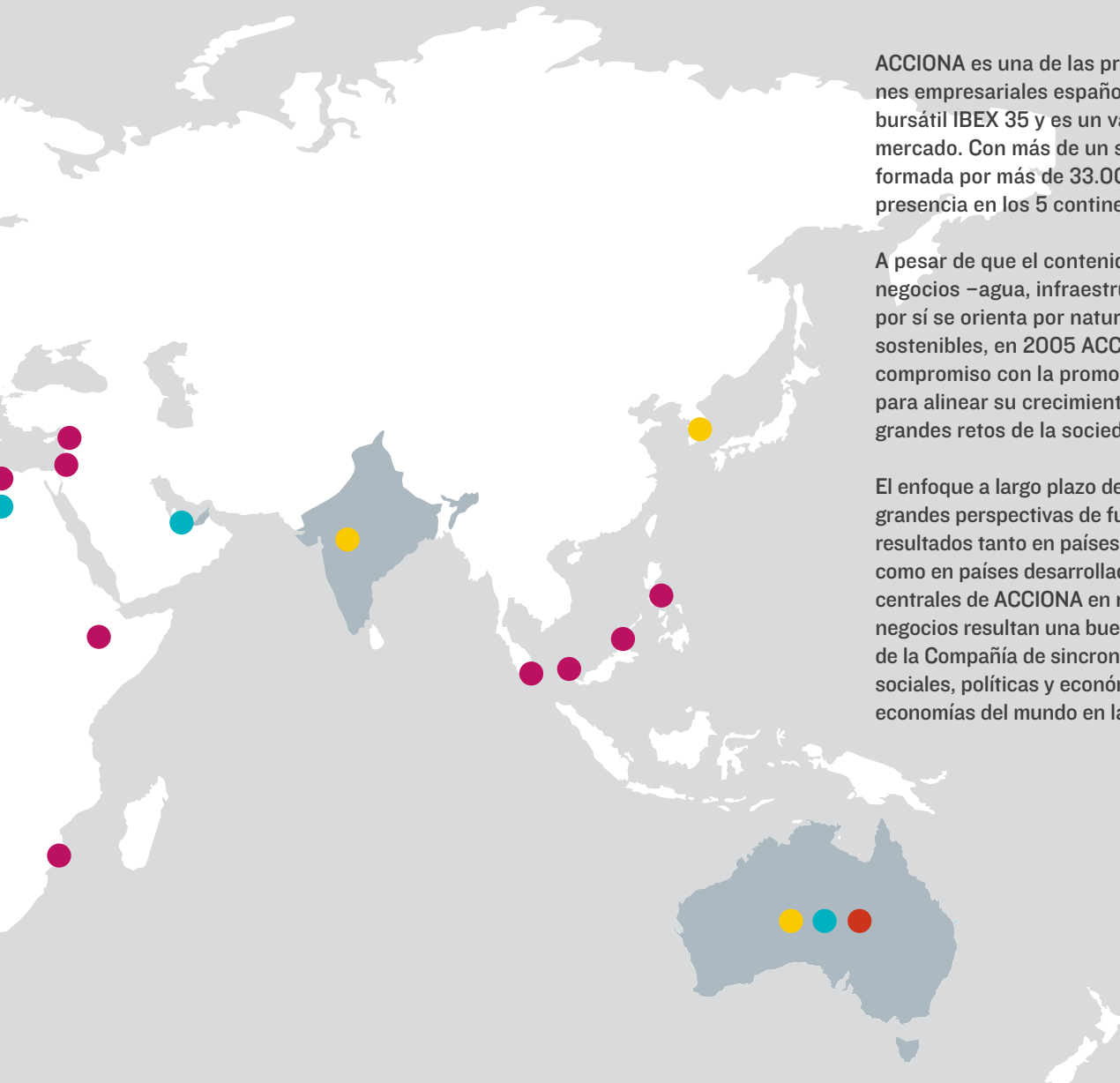


## PERFIL Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

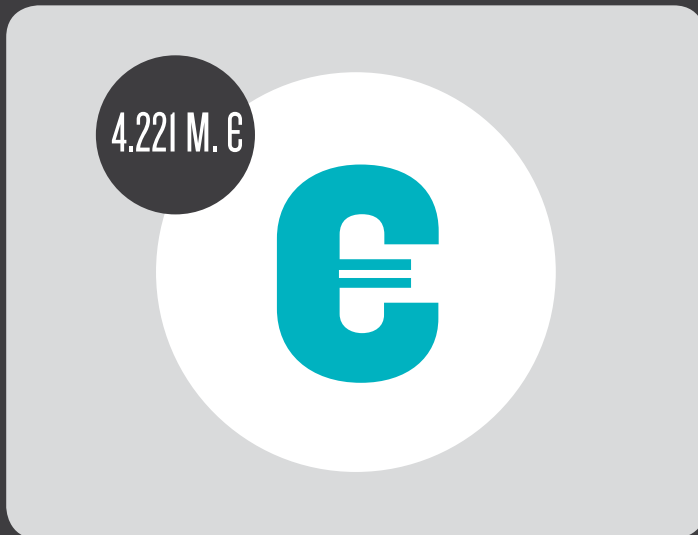
ACCIONA es una de las principales corporaciones empresariales españolas. Cotiza en el índice bursátil IBEX 35 y es un valor de referencia en el mercado. Con más de un siglo de trayectoria, está formada por más de 33.000 empleados y tiene presencia en los 5 continentes.

A pesar de que el contenido de sus principales negocios –agua, infraestructura y energía– ya de por sí se orienta por naturaleza hacia objetivos sostenibles, en 2005 ACCIONA hizo público su compromiso con la promoción de la sostenibilidad para alinear su crecimiento y rentabilidad con los grandes retos de la sociedad.

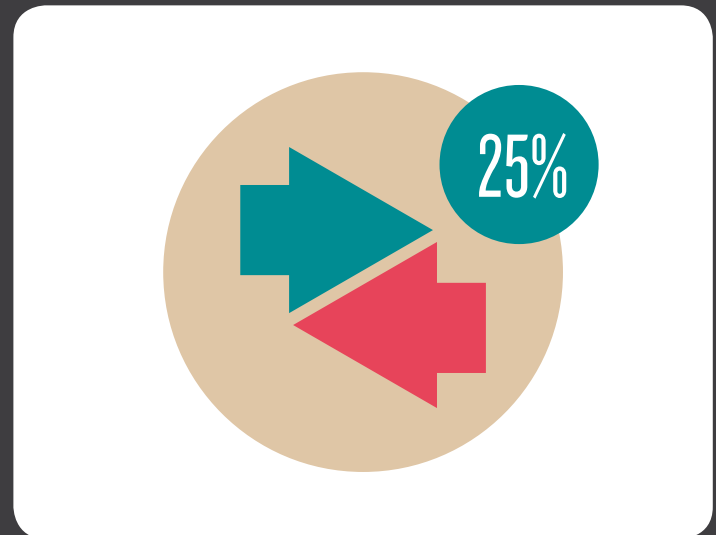
El enfoque a largo plazo de la Compañía ofrece grandes perspectivas de futuro, dados sus resultados tanto en países en vías de desarrollo como en países desarrollados. Las capacidades centrales de ACCIONA en materia de tecnología y negocios resultan una buena base para el empeño de la Compañía de sincronizar con las prioridades sociales, políticas y económicas de todas las economías del mundo en las que está participando.



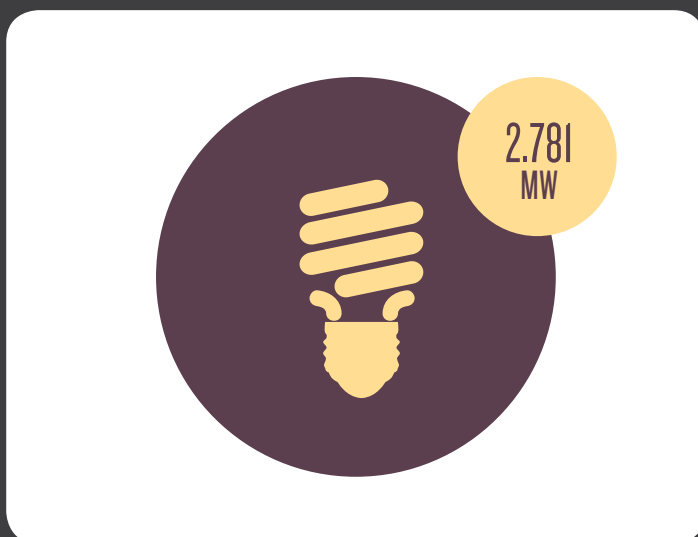
## HITOS DEL AÑO 2009



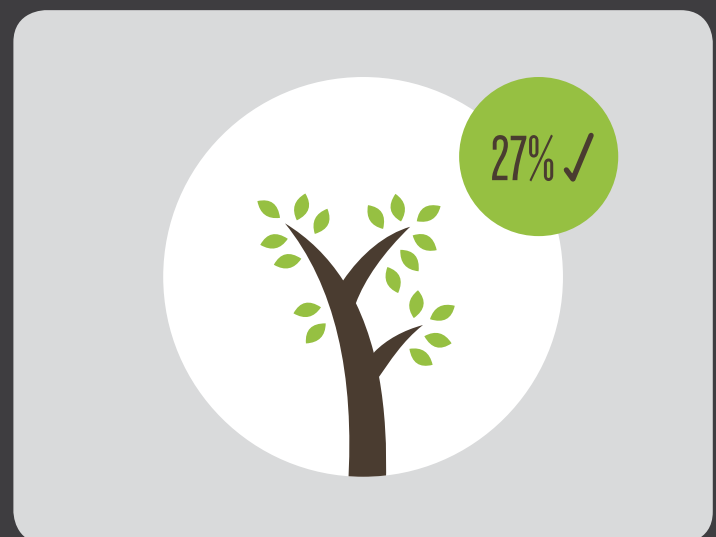
Inversión de 4.221 millones de euros.



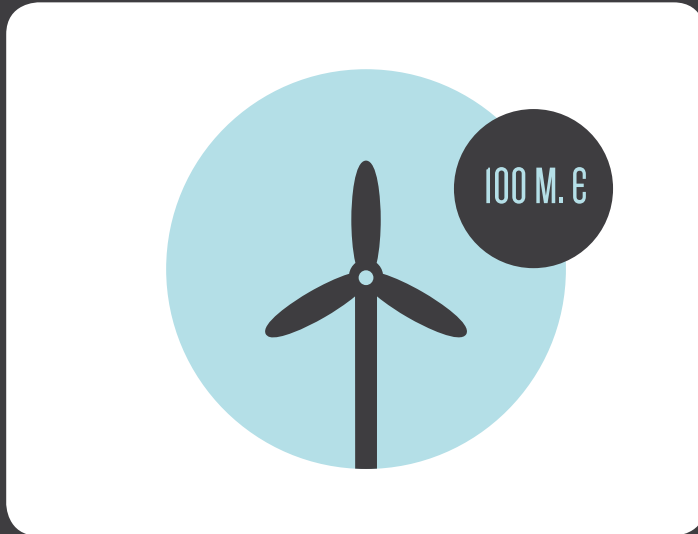
Venta de su participación del 25,01% de Endesa a Enel.



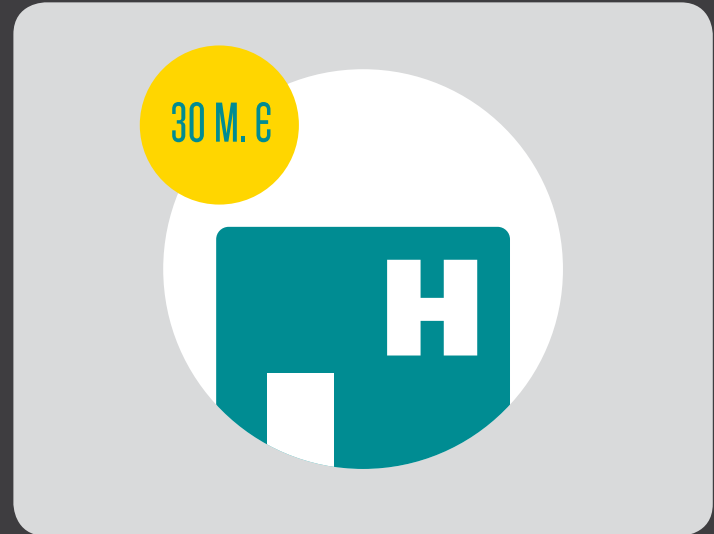
Adquisición de 2.781 MW renovables.



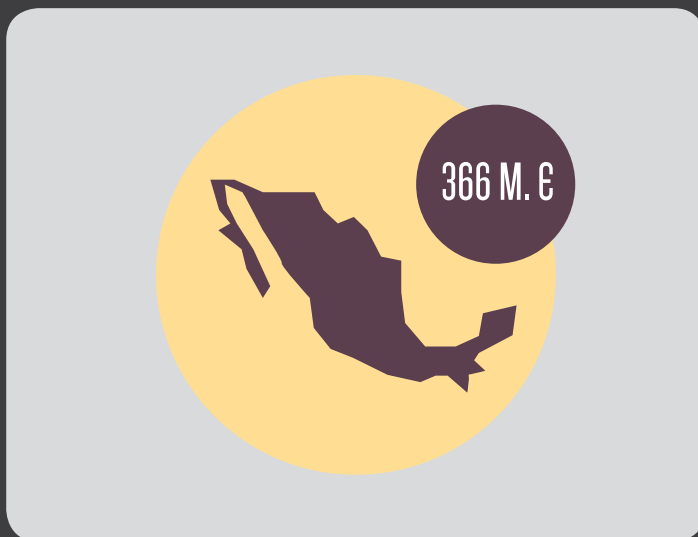
Inauguración de la planta de biodiésel en el puerto de Bilbao, que permite dar cumplimiento al 27% de los objetivos de introducción en España en 2009.



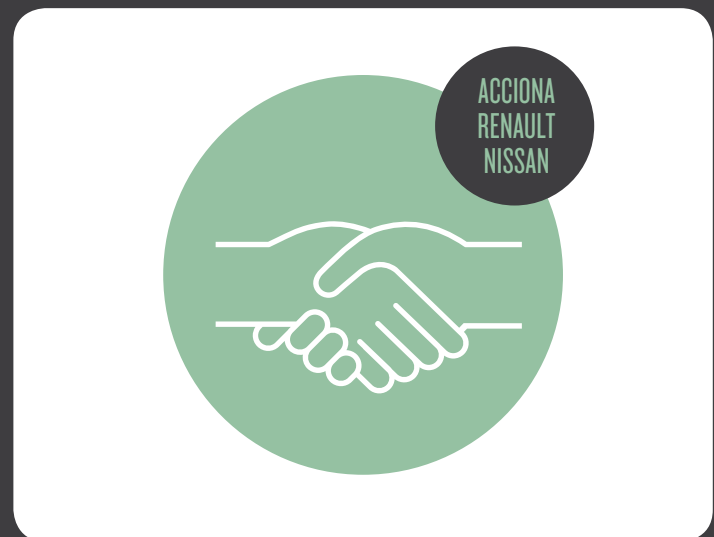
Conclusión del parque eólico de Yeong Yang, en Corea del Sur, con una capacidad instalada de 61,65 MW y 100 millones de euros de inversión.



Construcción de tres hospitales y un ambulatorio en México, por valor de 30 millones de euros.



Finalización en México del mayor parque eólico de América Latina, con una potencia instalada de 250,5 MW. Inversión: 366 millones de euros.



ACCIONA y Alianza Renault-Nissan se asocian para impulsar el despliegue del vehículo eléctrico en España.

# EL MENSAJE DEL PRESIDENTE

**Q**ueridos amigos,  
Un año más me complace presentarles la Memoria de Sostenibilidad de ACCIONA. Quisiera en esta ocasión aprovechar la oportunidad para reiterarles mi confianza en el proyecto empresarial que ACCIONA representa y en su compromiso de liderar, desde la sólida base que nuestros negocios ofrecen, los desafíos futuros de un modelo global de desarrollo sostenible de una forma innovadora y tecnológicamente avanzada. La agenda de negocios de ACCIONA ha evolucionado sensiblemente en los últimos años. Durante este tiempo hemos trabajado con intensidad para dirigir nuestros compromisos, conocimientos, competencias y esfuerzos hacia modelos de negocio sostenibles por naturaleza (agua, infraestructuras y energías renovables, principalmente). La complejidad del actual entorno económico y financiero y las dificultades que ello conlleva no han hecho sino reafirmarnos en nuestros objetivos como factor dinamizador de nuestra apuesta competitiva. Queremos liderar la creación de ideas y la aportación de soluciones innovadoras que nos permitan orientar nuestra actividad hacia sendas de crecimiento sostenible y rentable en el largo plazo. Nos sentimos en la obligación de coadyuvar, a través de nuestros negocios, a convertir en realidad la Visión 2050 del World Business Council for Sustainable Development para que, en esa fecha, los 9.000 millones de personas que se espera habiten la tierra puedan vivir dignamente sin sobrepasar los recursos del planeta y con la posibilidad de tener acceso a los bienes y servicios básicos. Nuestra prioridad es, por tanto, contribuir a desacoplar el crecimiento económico del consumo de recursos y de la destrucción de los ecosistemas y alinearlos a las necesidades de equilibrio medioambiental y desarrollo social. Somos conscientes de que esta transformación es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la humanidad y queremos colaborar en este propósito con responsabilidad. Pero sabemos también que dicha transformación traerá consigo importantes oportunidades de negocio que pretendemos y sabremos aprovechar. Creemos que las compañías que sean capaces de responder a este reto serán, finalmente, las empresas más competitivas y las ganadoras a largo plazo, en la medida en que serán las más ágiles y eficaces a la hora de aprovechar las oportunidades de negocio que un nuevo contexto más sostenible brindará. En ACCIONA disponemos de los valores, los conocimientos y las tecnologías necesarias para afrontar este reto y liderar este cambio, equilibrando adecuadamente la rentabilidad de nuestros negocios con la atención de las necesidades sociales y de los condicionantes ambientales. Durante 2009 hemos plasmado nuestras aspiraciones y convicciones en el Plan Estratégico 2010-2013 como el principal vector orientador de nuestra visión de futuro. Con este Plan queremos responder a las oportunidades que representan el cambio de modelo energético, las necesidades de infraestructuras y la disponibilidad de recursos hídricos.

Las tres ideas fundamentales que sustentan el Plan Estratégico y que ya forman parte de nuestra identidad -unidad, rentabilidad y globalidad- tienen como criterio cohesionador el de la sostenibilidad. De este modo, puedo afirmar que ACCIONA es una compañía única, rentable y global dedicada a promover el desarrollo económico, el progreso social y el equilibrio medioambiental. Este es nuestro verdadero sector, en el que desarrollamos nuestras actividades.

Quiero destacar en particular la integración en el marco del Plan Estratégico 2010 - 2013 del Plan Director de Sostenibilidad. Creo que este Plan, centrado en seis áreas principales de interés entorno, cadena de valor, personas, sociedad, gobierno corporativo e innovación- y enfocado hacia objetivos ambiciosos directamente relacionados con nuestros negocios, nos situará definitivamente como referente empresarial principal en el nuevo modelo de desarrollo sostenible. Me complace también informarles de que hemos sido la primera compañía española en constituir un Comité de Sostenibilidad en el seno de nuestro Consejo de Administración. Este Comité se encargará de evaluar el grado de cumplimiento de las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social aprobadas por el Consejo de Administración. En relación con este órgano de administración, debe resaltarse igualmente que el 50% de sus miembros son independientes, que todos nuestros Comités están presididos por Consejeros independientes y que el 18% de los miembros del Consejo de Administración son mujeres. Durante el año 2009, hemos querido, asimismo, mejorar la difusión de nuestros valores para promover la transparencia y la integridad en nuestra Compañía y, a tal fin, hemos distribuido 40.000 copias de nuestro Código de Conducta en cinco idiomas, reforzando además el funcionamiento y la transparencia del canal de quejas. En las áreas de desarrollo social hemos avanzado en el entendimiento del impacto social de nuestros negocios, publicando en esta Memoria las primeras aproximaciones de sus resultados. En general, nuestro porcentaje de inversión social en relación con el dividendo se encuentra por encima de la mayoría de las compañías comparables de nuestro sector, siendo nuestro objetivo elevar este porcentaje hasta una cantidad equivalente al 5% del dividendo estimado cada año durante el próximo trienio. Hemos progresado también sensiblemente en el despliegue de nuestro Plan de Eficiencia Ambiental, alcanzando los primeros resultados positivos y manteniendo el objetivo de mejora de la tasa de eficiencia en un 10% durante el próximo trienio. En lo que se refiere al balance neto de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera como resultado de nuestra actividad, durante 2009 hemos mejorado el volumen de emisiones evitadas hasta los 7,58 millones de toneladas, un 35,5 % más que en 2008 y un 91%

Compañía líder  
en sostenibilidad  
en su sector.  
- DOW JONES -

 **acciona**



PRESIDENTE  
DE ACCIONA  
**José Manuel  
Entrecanales**

más que en 2006. Nuestro objetivo es duplicar esta cifra en el año 2013. En otro orden de cosas, aspiramos a contar con los mejores recursos personales; por esta razón pusimos en marcha el pasado año el nuevo modelo de atracción y selección de personas y definimos un nuevo modelo de capacidades y competencias basado en la visión y valores de la Compañía; particularmente, trabajamos con el objetivo de integrar la sostenibilidad en nuevos modelos de formación, competencias y remuneración. Asimismo, con gran satisfacción quiero recordar que seguimos mejorando sensiblemente los índices de gravedad e incidencia de la siniestralidad laboral en nuestra Compañía.

La innovación es nuestra principal palanca de crecimiento sostenible. Durante el año 2009 hemos aumentado la cifra total de inversión directa en proyectos I+D+i en un 30% con respecto a 2008, hasta alcanzar los 92,2 millones de euros. Según el *EU R&D Industrial Investment Scoreboard 2009*, somos la compañía líder en intensidad innovadora, entre las empresas eléctricas y constructoras europeas, con un porcentaje de inversión sobre el EBITDA del 6,7%. Hemos revisado y actualizado nuestro Plan Estratégico de I+D+i, que nos

permitirá duplicar el esfuerzo inversor de los últimos cuatro años, hasta alcanzar la cifra de 400 millones de euros en el periodo 2010-2013. Este Plan se articula en torno a nuestras tres líneas de investigación estratégicas, energías renovables, construcción sostenible y tecnologías del agua, con el objetivo de avanzar en campos de gran proyección futura, como por ejemplo la construcción ecoeficiente, la movilidad sostenible, la desalación del agua o las energías marinas.

Creemos por otro lado que los compromisos en materia de sostenibilidad que ACCIONA asume deben ser difundidos y trasladados al entorno de sus socios y colaboradores. En este sentido, hemos comenzado a realizar serios y eficaces esfuerzos para comprometer a la cadena de suministro con los estándares de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad a los que ACCIONA aspira. Seguimos incluyendo en nuestros pedidos y contratos con proveedores las cláusulas de garantía de cumplimiento de los principios del Pacto Mundial y de la normativa de la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres y continuaremos extendiendo a dicho ámbito nuestros objetivos sostenibles.

Por último, quisiera recordar el lanzamiento de la campaña de comunicación RE\_, gracias a la cual, una vez más, hemos sido pioneros, tanto en el formato como en el contenido del mensaje, en la promoción de la cultura de la sostenibilidad. En cuanto al mensaje, en la medida en que la campaña RE\_ representa una manifestación pública de nuestra posición y una llamada a la acción para concienciar e involucrar a la sociedad frente a los retos que nos plantea el nuevo modelo de desarrollo sostenible. Y, en cuanto al formato, porque la campaña rompe con los esquemas tradicionales de la publicidad centrando los esfuerzos de comunicación en el entorno de Internet y en los nuevos soportes digitales. En fin, con satisfacción podemos decir que el cumplimiento de nuestros compromisos en materia de sostenibilidad

se han visto refrendados un año más, y por tercero consecutivo, por el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), que ha identificado a ACCIONA como la compañía líder en sostenibilidad en su sector. Desde una profunda convicción aunque con la humildad y la prudencia de quien sabe que aún queda mucho camino por recorrer, me permito afirmar que somos una compañía con visión de futuro y que nos encontramos en el buen camino. Ello nos anima a continuar en la misma dirección con el convencimiento de que haremos lo que la sociedad y nuestros grupos de interés esperan de nosotros.

Y, me gustaría terminar con un agradecimiento sincero a todas nuestras personas, a las mujeres y hombres que comprometen su esfuerzo diario en el proyecto de ACCIONA, y transmitirles mi ánimo a seguir trabajando con toda su pasión y profesionalidad para que nuestras aspiraciones, valores y compromisos puedan verdaderamente contribuir a cambiar estilos de vida y comportamientos sociales hacia modelos más sostenibles que nos permitan mirar al futuro con optimismo.

“EN ESTE VIAJE,  
CADA LOGRO  
ES UNA  
CELEBRACIÓN”

# DIMENSIÓN ECONÓMICA

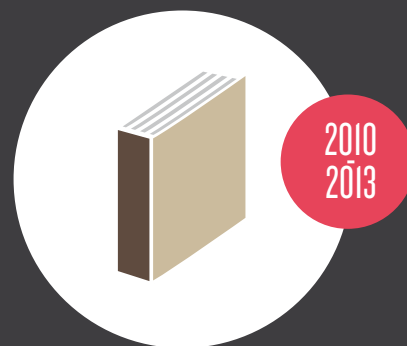
## La transparencia como negocio

ACCIONA tiene la convicción de que la respuesta a la incertidumbre económica está en un refuerzo de una economía de mercado claramente basada en la transparencia. La prueba es que tanto su gran diversificación sectorial como la solidez sobre la que se asientan sus negocios y los principios que rigen su compromiso con el desarrollo social, han conseguido que ACCIONA esté sorteando con éxito las consecuencias derivadas de la ralentización económica.

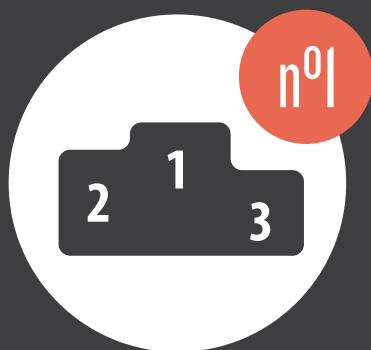
### HITOS DEL AÑO 2009



Creación del Comité de Sostenibilidad dentro del Consejo de Administración.



Presentación del Plan Estratégico de negocio 2010-2013.



ACCIONA líder de su sector en el DJSI por tercer año consecutivo.



Gran llamada a la acción del público en general a través de la campaña RE\_, consistente en una estrategia de formatos publicitarios inéditos.



Elección de José Manuel Entrecanales, Presidente de ACCIONA, como miembro del Comité Ejecutivo del World Business Council for Sustainable Development.

---

# PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013: Negocios que crean valor.

El enfoque a largo plazo de ACCIONA se manifiesta en su Plan Estratégico 2010-13. Este Plan, prudente y realista, se apoya en seis claves.

1. Tres áreas fundamentales:  
Energía, Infraestructuras y Agua.

2. Desapalancamiento.

3. Expansión Global.

4. Triple cuenta de resultados.

5. Excelencia Técnica y  
de Capital Humano.

6. Rentabilidad.

---

## Objetivos del Plan Estratégico en términos de transformación

La estrategia de diversificación facilita el posicionamiento en negocios de distinta naturaleza y permite aumentar el crecimiento acelerado y sostenido.

### ...En términos de generación de riqueza

En el año 2013, ACCIONA aportará en España el 0,6% del PIB –si se considera su facturación total, esa cifra llegará al 1% del PIB– y creará riqueza por valor de 40.000 millones de euros de rentas distribuidas en los cuatro próximos años.

### ...En términos de servicios ofrecidos y clientes atendidos

Los usuarios de servicio de ACCIONA crecerán a una tasa del 9% en todos sus negocios. Esto significa que pasarán desde los más de 120 millones de usuarios actuales hasta casi 170 millones de usuarios en 2013. Los crecimientos más significativos se darán en los negocios de Energía (20%) y Agua (17%).

### ... En términos de impactos medioambientales positivos

ACCIONA contribuirá de forma muy relevante, mediante la generación de energía renovable, a la cobertura de la demanda eléctrica en todos los territorios en los que opera.

# La sostenibilidad en la cultura de ACCIONA

La sostenibilidad en ACCIONA constituye una apuesta estratégica esencial, entendida como factor diferencial de competitividad, creación de valor y rentabilidad. En este sentido, ACCIONA creó en 2009 el Comité de Sostenibilidad, dependiente del Consejo de Administración y la Dirección General de Innovación y Sostenibilidad en el primer nivel organizativo de la Compañía.

De la misma manera, en el marco del Plan Estratégico, se diseñó el Plan Director de Sostenibilidad.

En el Plan Director de Sostenibilidad se identifican seis áreas de trabajo bien definidas: Personas, Cadena de Valor, Entorno, Innovación, Gobierno Corporativo y Sociedad. Para cada una de estas áreas se han establecido objetivos, líneas de trabajo y planes de acción.

El objetivo de todo el proceso es que la sostenibilidad esté imbricada en todos los niveles de la compañía y que los resultados de sus iniciativas puedan ser medidos, reportados y verificados.

ACCIONA dispone de herramientas que facilitan el diálogo regular y fluido con los grupos de interés, con el objetivo de incorporar en sus planes de negocio las aportaciones recibidas.



### Una fuerte presencia institucional

ACCIONA es miembro del Pacto Mundial de Naciones Unidas desde 2005. Esta iniciativa, de libre adscripción, se fundamenta en el compromiso de adoptar, promulgar y apoyar un conjunto de valores fundamentales en relación con los derechos humanos y laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

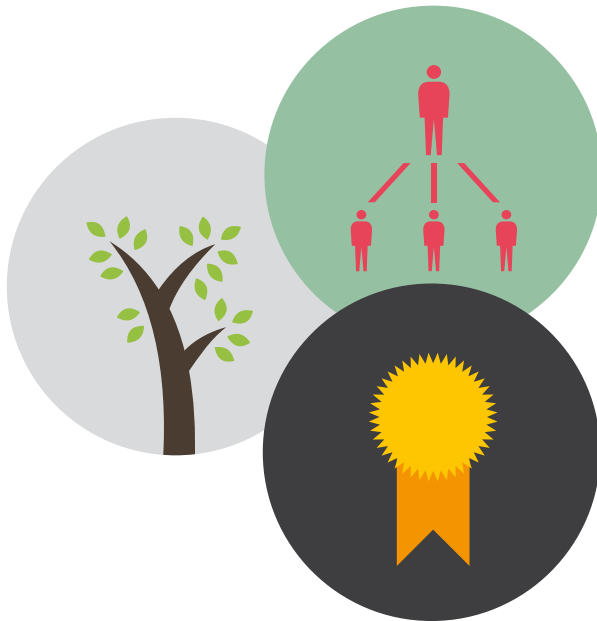
Otro de los lugares de honor que ocupa ACCIONA es la participación en el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Esta coalición internacional —más de 200 compañías— se mantiene cohesionada detrás del compromiso por un desarrollo sostenible mediante la innovación, la ecoeficiencia y la responsabilidad corporativa. Es importante destacar que ACCIONA ha sido la primera compañía española en formar parte de esta coalición y, lejos de participar en ella sólo por imagen institucional, es un miembro activo de la misma, tal como demuestra su participación en grupos de trabajo sobre cambio climático y energía,

construcción sostenible y el papel de los negocios en la sociedad. José Manuel Entrecanales, Presidente de ACCIONA, es el primer español en el comité ejecutivo del WBCSD.

Finalmente, en el año 2009 ACCIONA se incorporó a The Corporate Leaders Group (CLG), que agrupa a una treintena de compañías europeas con el objetivo común de luchar contra el cambio climático.

Esta iniciativa ha sido impulsada por el Príncipe de Gales, Carlos de Inglaterra, y se encuentra amparada en el Programa para la Industria de la Universidad de Cambridge.

Un ejemplo de su influencia es que, fruto del trabajo del CLG, se elaboró un paquete de medidas para luchar contra el cambio climático que fueron resumidas en un documento denominado Comunicado de Copenhague, y que fue entregado por José Manuel Entrecanales, Presidente de ACCIONA, al Secretario General de Naciones Unidas, Ban Ki-Moon.



## Galardones y reconocimientos externos

Los galardones y reconocimientos externos suponen para ACCIONA un aliciente más para seguir adelante con sus proyectos, misión y visión, además de un indicador de que la Compañía trabaja en la dirección correcta.

Siguiendo esta línea de pensamiento, de los recibidos en 2009 resulta necesario destacar los siguientes:

- ▶ Foro Económico de Davos, en el cual ACCIONA ha sido reconocida como una de las compañías más responsables del mundo.
- ▶ Standard & Poors Global Clean Energy Index, índice del cual ACCIONA forma parte y que informa a inversores sobre compañías que desarrollan su actividad en torno a energías limpias.
- ▶ KLD Global Climate 100 Index, otro de los índices del que ACCIONA forma parte y que, en este caso, trata de promover la inversión en 100 compañías que han demostrado liderazgo en la lucha contra el cambio climático a través de las energías renovables, tecnologías limpias, eficiencia y combustible de futuro.
- ▶ Premio Europeo a la Sostenibilidad Corporativa, otorgado por la European Business Award Organisation, y que supone un reconocimiento a los esfuerzos y compromisos de ACCIONA en materia de sostenibilidad, además de valorar su estrecha relación con las estrategias de negocio.
- ▶ Premio a las Mejores Prácticas de Comunicación Interna. Este galardón, concedido por el Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, fue otorgado a ACCIONA por su intranet corporativa 'Interacciona' en la categoría de mejor portal del empleado.

### Aula de Sostenibilidad

Hace ya 16 años, desde 1994, que ACCIONA desarrolla en España el Aula de Sostenibilidad. Este proyecto educativo gratuito para centros escolares, incluye, entre otras cosas, visitas guiadas a instalaciones de la compañía para sensibilizar a los más jóvenes sobre la contribución de las nuevas tecnologías a la sostenibilidad. Los materiales didácticos, dirigidos a docentes y alumnos de entre 10 y 16 años, incluyen información sobre energía, agua, construcción ecoeficiente e innovación, así como formación específica para los docentes.

Su programa educativo se enmarca en el Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible 2005–2014 promovido por Naciones Unidas, y tiene por objeto contribuir a mejorar la calidad de la educación y la comunicación entre la Compañía y las comunidades, además de resultar un apoyo sustancial a la formación sobre valores, capacidades y actitudes de sostenibilidad entre los más jóvenes.

### La promoción de una cultura sostenible

ACCIONA ha invitado este año a toda la sociedad a reaccionar ante el nuevo reto de la humanidad. Con la campaña de comunicación RE\_ ha seguido una estrategia innovadora integrada por formatos publicitarios inéditos, sumados a una singular apuesta por Internet como medio, haciendo verdadero uso de las redes sociales y las nuevas tecnologías.

RE\_ es una estrategia de posicionamiento, una declaración de intenciones que conceptualiza la visión de ACCIONA, su manera de hacer las cosas y de afrontar el futuro.

### ACCIONA Microenergía

Uno de los ejemplos más claros de la apuesta real de ACCIONA por la sostenibilidad es la Fundación Microenergía, creada en 2008 con el fin de fomentar el acceso a la energía, el agua y a las infraestructuras para aquellas comunidades sin expectativas de cobertura de las mismas.

El primer programa de Perú Microenergía, diseñado para el departamento de Cajamarca y denominado 'Luz en Casa', facilitará el acceso básico de electricidad mediante sistemas solares domiciliarios a 3.500 viviendas de zonas rurales.

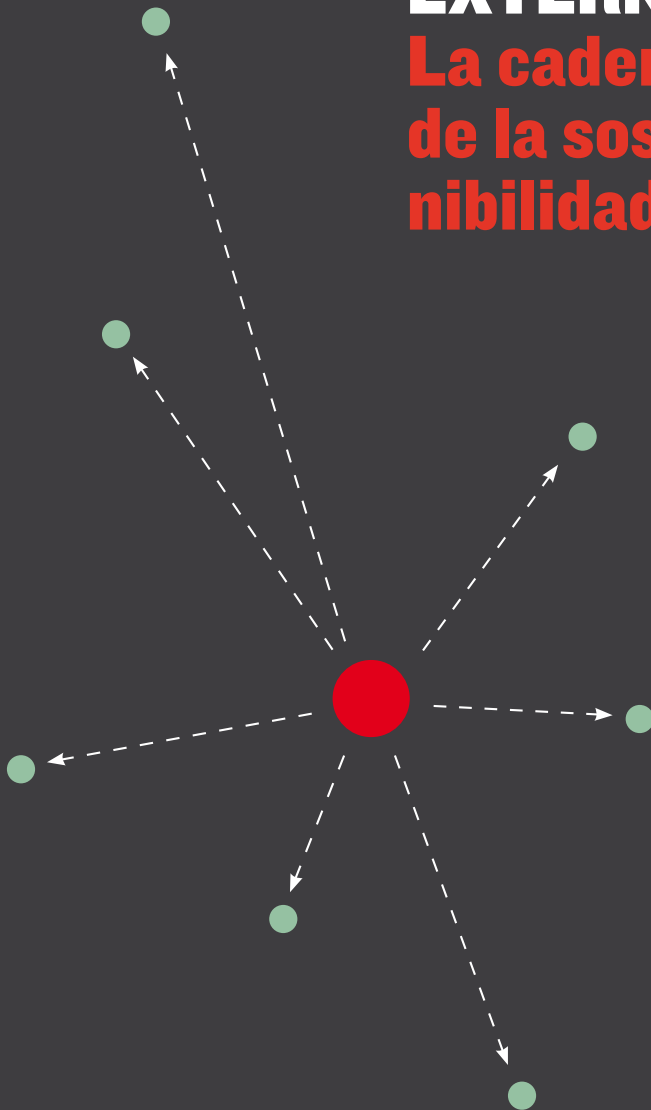
## Retos

- ▶ Asunción de estándares internacionales más exigentes en cuanto a integridad y transparencia.
- ▶ Aportación al Plan de Acción Social de un importe equivalente a un 5% del dividendo.
- ▶ Desarrollo de una política de Stakeholder Engagement para formalizar e impulsar el diálogo de ACCIONA con sus principales grupos de interés.
- ▶ Desarrollo de indicadores de impacto social en los proyectos más significativos en 2013.



# PROVEEDORES Y COLABORADORES EXTERNOS

## La cadena de la sostenibilidad



El compromiso de ACCIONA con la sostenibilidad, tangible y central en su negocio, alcanza verdadera relevancia cuando se extiende a la cadena de aprovisionamiento. Con la Dirección del Área de Compras en 2009, la Compañía inició una nueva etapa enfocada en la mejora de la gestión y la implantación de nuevos estándares de responsabilidad corporativa en la cadena de suministro.

Ese mismo año, la Dirección General del Área de Compras desarrolló la nueva Norma Corporativa. Ésta recoge en detalle la posición de ACCIONA sobre la difusión de la sostenibilidad y responsabilidad corporativa en su cadena de suministro. El objetivo para 2010 es la inclusión de criterios de sostenibilidad en los procedimientos de compras.

A nivel global, ACCIONA promueve y difunde entre sus proveedores y contratistas el Pacto Mundial de Naciones Unidas mediante la incorporación en los pedidos y contratos de la cláusula que exige el cumplimiento de los 10 Principios, así como el respeto de la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres.

Así, la Compañía tiene establecidos mecanismos de control y seguimiento de la cadena de suministro de todos los proyectos que desarrolla, con el fin de cumplir con los más altos estándares de calidad y sostenibilidad.

# INNOVACIÓN

## La palanca del crecimiento sostenible

En ACCIONA, el concepto de innovación no debe entenderse únicamente en su vertiente tecnológica, sino también en su dimensión operativa y de desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Los objetivos para los próximos años incluyen redoblar los esfuerzos inversores para incorporar soluciones innovadoras a los procesos de negocios con el objetivo de potenciar los principios de sostenibilidad y maximizar la eficiencia de recursos y costes.

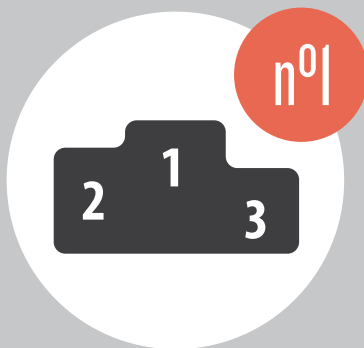
### HITOS DEL AÑO 2009



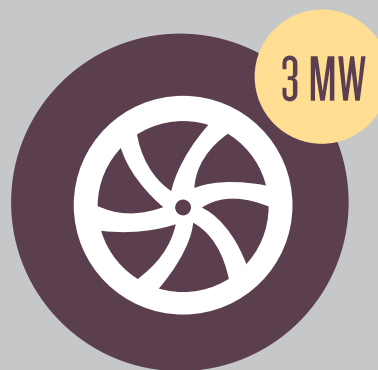
Crecimiento de la cifra de inversión en I+D+i un 30% respecto de 2008, hasta alcanzar los 92,2 millones de euros.



Adjudicación de cuatro de los nuevos proyectos CENIT concedidos por el CDTI, órgano dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación.



Reconocimiento como Compañía líder en intensidad innovadora entre las empresas eléctricas y constructoras europeas, con un porcentaje de inversión sobre EBITDA del 6,7%, según el *EU R&D Industrial Investment Scoreboard 2009*.



Puesta en marcha con éxito del primer prototipo de turbina de 3 MW, que se producirá con tres diámetros de rotor diferentes.

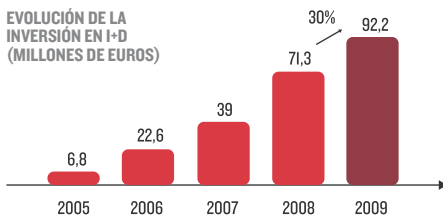


Creación de las marcas SEPAFLOC® y NITROREMOVAL® como resultado de sus líneas de investigación en desalación y depuración.

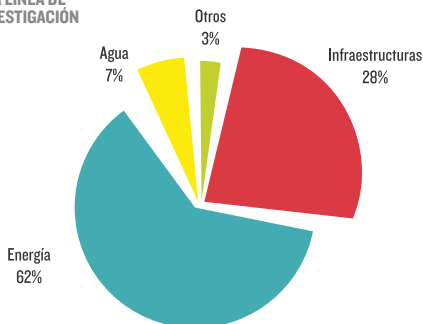
# El Plan Estratégico en I+D+i

El nuevo Plan Estratégico en I+D+i abarca el período 2009-2013 e implica duplicar el esfuerzo inversor realizado en los últimos cuatro años, hasta alcanzar la cifra de 400 millones de euros. El Plan se articula en torno a tres líneas de investigación estratégica: Energías, Infraestructuras y Agua. Para la financiación del Plan, ACCIONA ha obtenido un préstamo de 15 millones de euros del Banco Europeo de Inversiones (BEI). El BEI tiene entre sus objetivos el apoyo a las inversiones destinadas a aumentar la competitividad de la economía europea apoyando proyectos de I+D+i y dando prioridad a organizaciones que contribuyan a la creación de una economía sostenible. La operación tiene un carácter singular, en la medida que el BEI no financia un solo proyecto, sino todo el programa de actuaciones de I+D+i hasta 2013.

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN I+D (MILLONES DE EUROS)



LA INVERSIÓN EN I+D POR LÍNEA DE INVESTIGACIÓN



## Energías renovables

En el campo de las energías renovables, ACCIONA busca anticipar, desarrollar y validar carteras robustas de tecnología para impulsar un modelo energético sostenible en cada una de las líneas de investigación.

## Construcción sostenible

En el área de la construcción, la estrategia de ACCIONA está orientada a la reducción del impacto medioambiental, la eficiencia energética y el incremento de la productividad en todos los proyectos.

## Tecnologías del Agua

Con respecto a de I+D+i para el sector del agua, ACCIONA continúa enfocada a liderar tecnológicamente el tratamiento, depuración y reutilización del agua, bajo los parámetros de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.

## Proyecto SmartCity

ACCIONA quiere demostrar la viabilidad técnica de los vehículos eléctricos recargables a través de la red eléctrica para impulsar la movilidad sostenible.

ACCIONA lleva a cabo esta tarea junto con once compañías más, englobadas en el consorcio denominado SmartCity, cuyo objetivo es poner en marcha un nuevo modelo de gestión energética de la movilidad.

## Centros de Investigación

ACCIONA cuenta con tres Centros Tecnológicos que constituyen los tres pilares de su actividad investigadora: Madrid, Pamplona y Barcelona. El Centro Tecnológico de Madrid tiene por objetivo liderar el desarrollo tecnológico en las áreas de infraestructuras, inmobiliario, transporte y medio ambiente. En el área de la construcción, la estrategia de ACCIONA está orientada a la reducción del impacto medioambiental, la eficiencia energética y el incremento de la productividad en todos los proyectos.

El Centro Tecnológico de Pamplona constituye el núcleo de la actividad I+D+i para las energías renovables, además de ser el centro de desarrollo de tecnologías horizontales con impacto en el desarrollo energético.

En el campo de las energías renovables, ACCIONA busca anticipar, desarrollar y validar carteras robustas de tecnología para impulsar un modelo energético sostenible en cada una de las líneas de investigación.

El Centro Tecnológico de Barcelona es el lugar en que se desarrollan las principales vías de investigación para las tecnologías de gestión del agua. Sus modernas técnicas analíticas y de equipos convierten a este centro en una referencia en el sector de tecnologías de membranas.

Con respecto a de I+D+i para el sector del agua, ACCIONA continúa enfocada a liderar tecnológicamente el tratamiento, depuración y reutilización del agua, bajo los parámetros de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.

## Retos

- ▶ Duplicar la cartera de patentes en el período 2010-2013 en el conjunto de sus Unidades de Negocio, con una previsión de inversión en I+D que asciende a 400 millones de euros.
- ▶ Desarrollar un proyecto destinado a la investigación de la eliminación de microcontaminantes emergentes en el agua.
- ▶ Investigar el desarrollo de estructuras situadas en aguas profundas capaces de aprovechar el viento, las olas y las corrientes marinas.
- ▶ Ampliar y dotar de nuevos sistemas fotobiorreactores a la planta piloto de microalgas de Caparroso.
- ▶ Desarrollar una nueva planta destinada a aprovechar la paja de maíz para la producción de energía, con capacidad para solventar los problemas asociados al contenido en cloro y medio alcalino del residuo de maíz.
- ▶ Implementar obra de tecnología de diseño y construcción de nuevos tipos de infraestructuras –pasos elevados– para tráfico peatonal, basadas en materiales de última generación.

# DIMENSIÓN SOCIAL

## Personas al servicio de las personas

En ACCIONA, los modelos de gestión de las personas están diseñados para responder a las necesidades estratégicas de los negocios mediante la disposición de la organización de los recursos humanos en cualquier lugar del mundo, en el momento en que sea necesario.

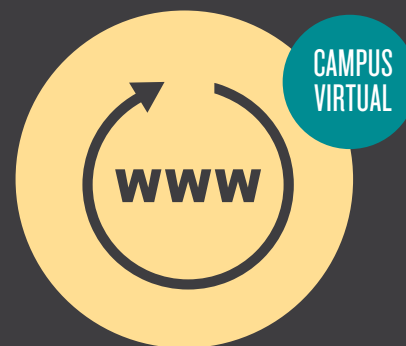
El elemento diferenciador de este modelo es la igualdad de oportunidades en el desarrollo de todos los profesionales de la Compañía.

En relación con los parámetros asociados a la plantilla, cabe indicar que en 2009 el índice de rotación media fue de un 6,82%, el promedio de antigüedad de 7,3 años, la edad media de la plantilla de 39,8 años, el porcentaje de empleo fijo del 68%, el porcentaje de empleo femenino del 27% y el porcentaje de empleo de inmigrantes en España de 5,32% respecto al total de la plantilla.

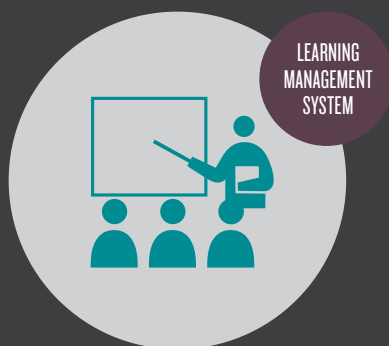
### HITOS DEL AÑO 2009



Desarrollo de un nuevo modelo organizativo basado en una estructura de niveles común para todas las empresas, actividades y países, que permite homologar la información de puestos en todos los países.



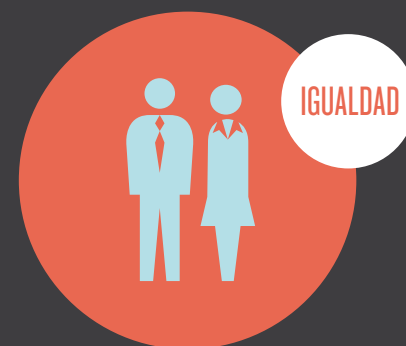
Desarrollo y puesta en marcha del Campus Virtual.



Implantación del Learning Management System, herramienta que permite gestionar la formación en todas las líneas de negocio, integrando la formación presencial y *online*.



Programa *online* de formación de sostenibilidad, desarrollado por la Universidad de Cambridge e impartido a los directivos y mandos intermedios.



Firma de planes de igualdad en las divisiones Infraestructuras, Inmobiliaria y Facility Services.

### Diversidad e igualdad, base del crecimiento

ACCIONA apuesta por la creación de principios y valores éticos para la promoción de la igualdad de oportunidades en todos los aspectos de la gestión de las personas. La Compañía tiene implantados programas, procedimientos internos y acciones orientados a crear un entorno de trabajo que no sólo esté libre de discriminaciones de cualquier tipo, sino que fomente abiertamente la diversidad. Para ello, ACCIONA firmó con los sindicatos mayoritarios un Plan de Igualdad para sus divisiones de Infraestructuras, Inmobiliaria y Facility Services. El Plan se suscribió al amparo de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres, actualmente en vigencia.

Como resultado de este acuerdo, a finales de 2009 aproximadamente el 65% de la plantilla en España se encontraba ya cubierta bajo planes de igualdad. En 2010 la Compañía espera alcanzar a la práctica totalidad de la plantilla. Los objetivos básicos del Plan son los siguientes:

- Promover la aplicación efectiva del principio de igualdad entre Hombres y Mujeres.
  - Procurar una distribución más equilibrada de género.
  - Promover medidas de conciliación de la vida laboral con la personal.
  - Reforzar el compromiso de responsabilidad corporativa al conjunto de empleados.
- En este contexto es en el que ACCIONA colabora con la Fundación Integra, organización sin ánimo de lucro que trabaja en la integración laboral de colectivos marginales.

Mediante una serie de iniciativas claras, ACCIONA identifica nuevas formas de colaboración con candidatos de la Fundación para ayudarles en su integración socio-laboral. Durante 2009 se realizaron 13 contrataciones, lo que hace un total de 101 personas.

### La formación, un factor clave

La función de Recursos Humanos tiene el objetivo de situar a ACCIONA a la vanguardia en sus políticas, metodologías y herramientas de formación. Para lograrlo, la Compañía dispone de un Centro de Formación Virtual con un enfoque 2.0. El Campus permite a los empleados acceder a más de 1.500 contenidos formativos, estructurados en diferentes canales.

Por otra parte, a través de esta nueva plataforma se han modificado sustancialmente los enfoques en la formación específica de directivos, apostando claramente por la innovación.

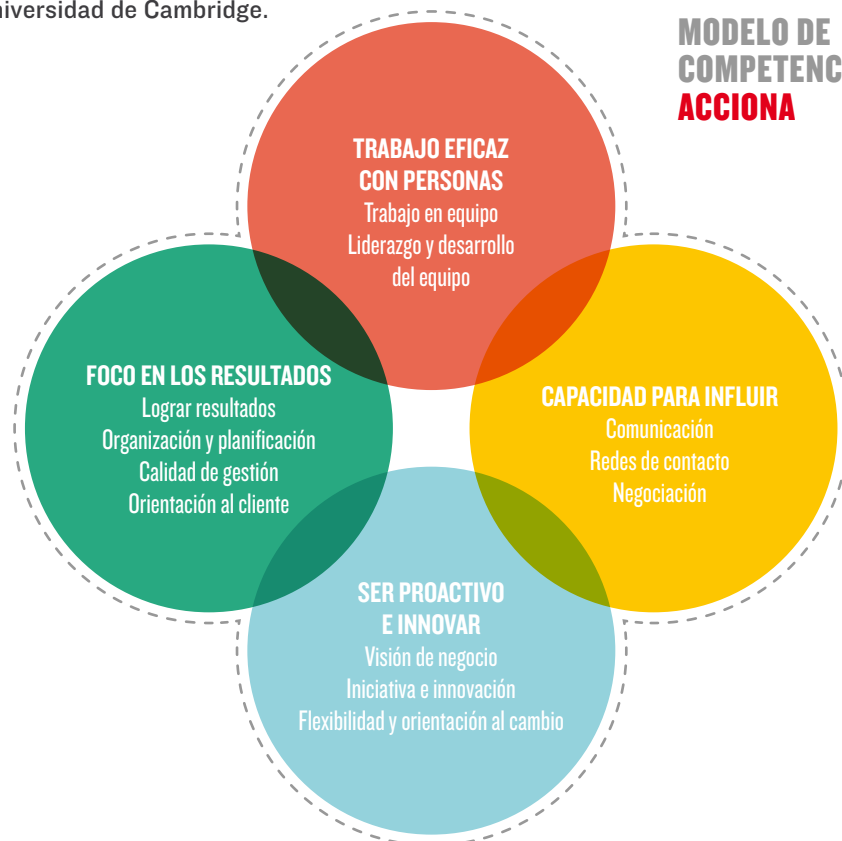
Además en ACCIONA se impartieron 3.449 cursos de formación a lo largo de 2009, lo que implicó una inversión de 7,41 millones de euros. Cada empleado recibió una media de 26 horas de formación.

2009 también vio nacer otros programas formativos de ACCIONA, entre los que destacan la III Edición del E-MBA, con más de 100 directivos formados, y el Programa de Formación de Sostenibilidad, desarrollado por la Universidad de Cambridge.

## Retos

- ▶ Lanzar la nueva Estrategia de Marca del Empleo de ACCIONA.
- ▶ Lanzar un nuevo Plan de Carrera Profesional para que las personas puedan crecer en la Compañía.
- ▶ Desarrollar el proceso global de Valoración de Desempeño y aplicarlo a todas las divisiones y empresas.
- ▶ Desarrollar un Programa de Gestión de Potencial para identificar y desarrollar futuros líderes.
- ▶ Definir e implantar un Modelo de Itinerarios Formativos único para todos los profesionales de todo el mundo.

## MODELO DE COMPETENCIAS ACCIONA



# SEGURIDAD

## La máxima prioridad para ACCIONA

En el año 2009 ACCIONA ha concluido con éxito el Plan Trienal de Prevención de Riesgos Laborales, que abarcó el período 2007-2009; sus resultados han mejorado notablemente todos los índices de accidentalidad de la Compañía.

Para los tres próximos años, ACCIONA está elaborando un nuevo Plan de Prevención de Riesgos Laborales que se focalizará en el área internacional y en la medicina del trabajo bajo el principio de: inversión rentable en medicina preventiva.

El objetivo de ACCIONA es crear una cultura corporativa que gire en torno a la prevención mediante la difusión de información y la sensibilización.

## HITOS DEL AÑO 2009



La reducción interanual del 16% y 10% de los índices de gravedad y frecuencia, respectivamente.



La valoración de la Política de Prevención de Riesgos Laborales por los empleados en 4,2 sobre 5.



El conocimiento de la política corporativa de seguridad y de los riesgos laborales por parte de 4,4 de cada 5 empleados.



El compromiso de la Alta Dirección en las actividades de Prevención de Riesgos Laborales.

## La salud laboral como prioridad



Uno de los objetivos del nuevo Plan de Prevención de Riesgos Laborales es la potenciación de la especialidad de medicina del trabajo bajo el principio de la inversión rentable en la medicina preventiva.

Actualmente, ACCIONA cuenta con personal sanitario propio, encargado de vigilar la salud de sus empleados y de divulgar hábitos de vida saludables.

Los índices de salud laboral mejoran cada vez más en la Compañía. La implantación de medidas preventivas, las campañas de sensibilización y los exhaustivos controles médicos realizados a los empleados de ACCIONA han permitido, por ejemplo, que en todas sus infraestructuras la tasa de absentismo en 2009 se sitúe por debajo de 2,69%, cifra inferior a la registrada el año anterior.

### Retos

- ▶ Elaborar el nuevo Plan Trienal 2010-2012 de Prevención de Riesgos Laborales.
- ▶ Globalizar las políticas existentes en materia de prevención de riesgos.
- ▶ Potenciar la medicina del trabajo como elemento relevante de la política de prevención, bajo el principio de inversión rentable en medicina preventiva.
- ▶ Dar continuidad al Plan Estratégico de Prevención de Riesgos Laborales en el área internacional.

### Formación y sensibilización, las mejores herramientas

El Instituto de Prevención y Salud Laboral de ACCIONA es la plataforma de lanzamiento de todas las acciones formativas en materia de prevención de riesgos laborales de los foros externos e internos de la Compañía.

El Instituto desarrolla su actuación conforme a tres pilares estratégicos:

- Contenidos formativos comunes.
- Fomento de la oferta cruzada.
- Empleo de nuevas tecnologías como vía eficaz para difundir la formación.

### Índices de frecuencia y gravedad en ACCIONA

Como consecuencia del esfuerzo desarrollado estos últimos años, los índices de frecuencia y gravedad en ACCIONA se sitúan por debajo de la media del sector.

En particular, cabe destacar que en ACCIONA Infraestructuras se registran unos índices de frecuencia un 50% inferiores a los del sector a nivel nacional.

# DIMENSIÓN AMBIENTAL

## La verdadera huella consiste en no dejar huella

Los riesgos tanto sociales como económicos derivados del cambio climático son un reto ante el que ACCIONA está actuando de manera efectiva y comprometida con el desarrollo de una cartera de negocios innovadores con unas políticas de crecimiento sólidas. Todas estas políticas están basadas en ofrecer productos y servicios rentables que contribuyan al bienestar social con el menor uso de recursos naturales posible.

### HITOS DEL AÑO 2009



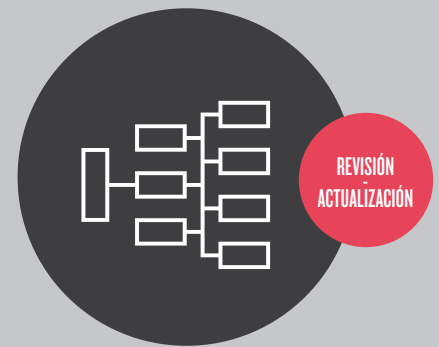
IMPLANTACIÓN

Implantación del Plan de Eficiencia Ambiental.



CONSOLIDACIÓN

Consolidación de los sistemas de calidad y gestión ambiental certificados.



REVISIÓN ACTUALIZACIÓN

Comienzo del proceso de revisión y actualización del esquema normativo con enfoque integrador.



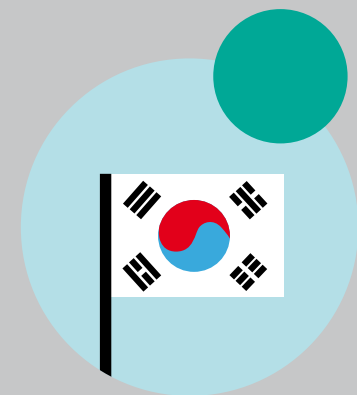
PLAN

Desarrollo del Plan de Cambio Climático como parte del Plan Director de Sostenibilidad 2010-13.



ALVARADO I

Puesta en marcha de Alvarado I, la primera planta termosolar de ACCIONA en España.



Registro del proyecto de Mecanismo de Desarrollo Limpio Yeong Yang en Corea del Sur.

## Los objetivos que articulan la excelencia

El compromiso ambiental y con la excelencia de ACCIONA se articula en torno a tres ejes principales:

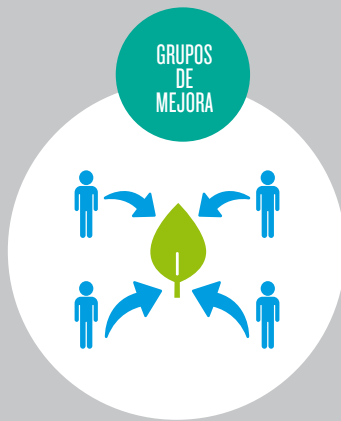
- ▶ Plan de Cambio Climático.
- ▶ Plan de Certificación Total.
- ▶ Gestión de Conocimiento.

### El Plan de Cambio Climático

El Plan de Cambio Climático, enmarcado en el Plan Director de Sostenibilidad 2010-13, tiene como objetivo incrementar el actual balance neto positivo de emisiones evitadas de 7,58 millones de toneladas a un balance positivo neto de 14,8 millones de toneladas en 2013.

Esto implica reducir las emisiones generadas en un 10% durante el período del Plan e incrementar las emisiones evitadas en un 86% al final del mismo período, para conseguir un aumento de un 100% del balance neto de emisiones respecto de 2009.

La emisión bruta evitada en 2009 ascendió a 8,7 millones de toneladas, lo que supone un 13% más que en 2008.



Creación y consolidación de grupos de mejora como herramienta de la gestión orientada a la excelencia y a la eficiencia ambiental.



Registro del Proyecto Eólico de Red Hills bajo el Voluntary Carbon Standard.

## Retos del Plan de Cambio Climático

- ▶ Definir un modelo propio de cálculo de huella ambiental, considerando energía, agua, residuos, biodiversidad y otros aspectos ambientales de forma integrada.
- ▶ Liderar el proyecto MARINA, para integrar diferentes energías renovables en una misma plataforma marina.
- ▶ Tramitar tres nuevos proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio en México.
- ▶ Crear un Grupo de Mejora de Eficiencia Energética en ACCIONA Trasmediterranea para la elaboración de un Plan de Eficiencia Energética tipo en un ferry convencional.

El Plan de Cambio Climático incluye también la implantación de iniciativas encaminadas a la mejora de la eficiencia ambiental en la Compañía a través del Plan de Eficiencia Ambiental.

Este Plan de Eficiencia Ambiental comprende el conjunto de herramientas a través de las cuales se coordinan todas las iniciativas de mejora ambiental de ACCIONA, con el objetivo de mejorar los ratios de eficiencia. Asimismo, estas iniciativas son complementadas y reforzadas por el Plan de Certificación Total y el Proyecto de Gestión del Conocimiento.

### Plan de Certificación Total

La excelencia es para ACCIONA una variable esencial a la hora de definir sus modelos de crecimiento.

Por eso el Plan de Certificación Total ha sido desarrollado con el objetivo de que en 2013 el 100% de las actividades de la Compañía se encuentren certificadas bajo los más exigentes estándares internacionales creados hasta el momento (ISO 9001 e ISO 14001). La aplicación de estos sistemas es verificada por entidades independientes.

### La Gestión de Conocimiento

La Gestión de Conocimiento se desarrolla a través de un conjunto de políticas, iniciativas y acciones orientadas a la creación de transferencia de la información y el conocimiento, con el fin de contribuir a la mejora de resultados siempre de forma sostenible.

En este punto, ya está definido el modelo general de Gestión de Conocimiento y ya se han identificado un buen número de iniciativas para poner en marcha en 2010-13.

## Retos del Plan de Eficiencia Ambiental

- ▶ Implantar la segunda fase del Plan de Eficiencia Ambiental en centros productivos.
- ▶ Incremento en un 10% de volumen de papel destinado a reciclaje.
- ▶ Disminuir un 10% nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>.
- ▶ Mejorar un 10% el ratio de eficiencia energética y de consumo de agua.
- ▶ Aumentar los residuos separados con destino, reciclaje y reutilización, disminuyendo a su vez un 10% el volumen de residuos peligrosos.

MILLONES DE TONELADAS DE CO<sub>2</sub>



# UNA MEMORIA SOSTENIBLE



La Memoria de Sostenibilidad 2009 trata de ofrecer una visión fiable y equilibrada del desempeño de ACCIONA en relación con los retos que plantea el desarrollo sostenible para la Compañía.

El contenido de esta Memoria complementa la información presentada en el Informe Anual, las Cuentas Anuales consolidadas, los contenidos de la página web y las memorias de sostenibilidad elaboradas en años anteriores.

Para la elaboración de la Memoria se han seguido las indicaciones de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI-G3), que garantiza que la información contenida es fiable, completa y equilibrada. En línea con los criterios establecidos por GRI, ACCIONA clasifica su Memoria como A+.

Además, con el fin de alinear la información incluida en la Memoria con las expectativas y preocupaciones de sus grupos de interés, ACCIONA ha seguido las indicaciones marcadas por el estándar AA1000 APS.

Para garantizar la veracidad de la autodeclaración A+ sobre la aplicación de la Guía GRI y la correcta aplicación de los principios de la norma AA1000 APS, ACCIONA ha recurrido a la verificación externa de la Memoria a través de la firma KPMG Asesores S.L.

En línea con nuestro compromiso, esta Memoria fue creada utilizando únicamente materiales reciclables y procesos socialmente responsables.

Para profundizar más en las convicciones y las aspiraciones de ACCIONA respecto de la sostenibilidad, visite la página web [acciona.es](http://acciona.es) y acceda a toda la información contenida en el documento MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2009.

Visite la página web [www.acciona.es](http://www.acciona.es) y acceda a toda la información a través de <http://memoria2009.acciona.es/>

