
BUEN GOBIERNO

Ética e integridad

La Compañía promueve la gestión responsable a través de iniciativas tales como la prevención de delitos y anticorrupción o la elaboración de un diagnóstico de riesgos en derechos humanos. Igualmente, el Código de Conducta y el Libro de Políticas muestran el marco de integridad y buen gobierno de ACCIONA.

PDS 2015

Retos	Avances
<ul style="list-style-type: none">■ Diagnóstico a nivel internacional del Programa de Prevención de Delitos y Anticorrupción.	<ul style="list-style-type: none">■ Inicio del análisis y diagnóstico de la situación legislativa de Brasil, Chile y México respecto a la responsabilidad penal de la persona jurídica, que concluirá durante la primera mitad de 2016.
<ul style="list-style-type: none">■ Implantar, a nivel nacional el Programa de Prevención de Delitos y Anticorrupción.	<ul style="list-style-type: none">■ Implantación finalizada con la verificación externa de los procesos y controles definidos.■ Creación de la Dirección General de Cumplimiento Corporativo.
<ul style="list-style-type: none">■ Talleres de formación a directivos y personal sensible en el Programa de Prevención de Delitos y Anticorrupción.	<ul style="list-style-type: none">■ Contenidos del curso finalizados. Durante el 2016 se llevarán a cabo las sesiones de formación.
<ul style="list-style-type: none">■ Implantar medidas de mejora como resultado del diagnóstico de derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none">■ Elaboración de diagnóstico de riesgos en derechos humanos identificando los <i>gaps</i> en los procedimientos corporativos analizados.
<ul style="list-style-type: none">■ Ampliar el alcance de la actividad formativa sobre responsabilidad ambiental.	<ul style="list-style-type: none">■ Formación ampliada a Erandio y Pamplona (España). Más de 200 empleados han participado de este programa desde su lanzamiento.
<ul style="list-style-type: none">■ Adaptar las normas de gobierno a los cambios legislativos y de buen gobierno.	<ul style="list-style-type: none">■ La Junta General de Accionistas aprobó la modificación de diversos artículos estatutarios y del reglamento de la Junta General para su adaptación a la Ley 31/2014 y al nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Adicionalmente se revisó el reglamento del Consejo de Administración para adaptarlo a los cambios acordados por la Junta y para recoger específicamente gran parte de las recomendaciones del Código de buen gobierno.

» ACCIONA trabaja para implantar progresivamente medidas de mejora en buen gobierno que aporten valor real a la Compañía

- A través de la creación de una nueva Dirección General de Cumplimiento dependiente de la Comisión de Auditoría
- Mediante la elaboración de un diagnóstico de riesgos en derechos humanos con alcance global

PDS 2020

Retos 2016

- Implantar el Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción en tres mercados clave.
- Lanzar el programa de formación en Prevención de Delitos y Anticorrupción a los empleados clave (España y tres mercados principales).
- Validar y actualizar los *gaps* y controles en materia de derechos humanos.
- Dar cumplimiento a las recomendaciones 4 y 6 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, haciendo públicas, a través de la página web:
 - La política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto.
 - Los informes de funcionamiento de las Comisiones de Auditoría y Nombramientos y Retribuciones, informe sobre operaciones vinculadas e informe sobre la independencia del auditor.
- Desarrollar un *governance story* para facilitar a todos los miembros del Consejo de Administración y a la Alta Dirección formación en la supervisión de la gestión de riesgos/sostenibilidad.
- Diseñar una metodología de elaboración de mapas de riesgos.
- Elaborar el primer mapa corporativo 2016: consolidando y actualizando los mapas de riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.
- Diseñar un curso en riesgos para los diferentes niveles de la organización.
- Revisar el modelo de *reporting* y proponer un nuevo modelo.
- Desarrollar los objetivos estratégicos de carácter fiscal en el marco de estrategia fiscal del Grupo aprobada por el Consejo de Administración el 26 de noviembre de 2015, con la finalidad de crear valor para los accionistas y ofrecer confianza a los grupos de interés y plena alineación con la estrategia de negocio.
- En materia de gobierno fiscal, avanzar en la información sobre las políticas y controles de gestión de los riesgos así como en el *reporting* relacionado con la transparencia fiscal, informando sobre la contribución tributaria del grupo por zonas geográficas (*country by country reporting*), para poner en valor la contribución a la sociedad mediante el pago de impuestos.

Gobierno corporativo

Bajo las recomendaciones y programas de estándares internacionales, ACCIONA incorpora las mejores prácticas en lo referido a la transparencia, integridad y ética en la gobernanza de su organización.

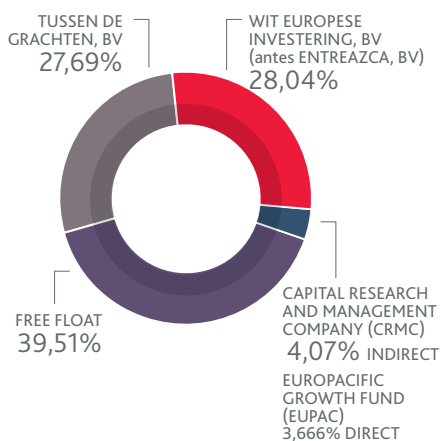
La organización se rige por las recomendaciones de buen gobierno establecidas para sociedades cotizadas y que resultan del nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, por la legislación en materia de sociedades de capital recientemente modificada, así como por las mejores prácticas nacionales e internacionales relativas a esta materia.

A raíz de la entrada en vigor de la Ley 31/2014 de 3 diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, para la mejora del gobierno corporativo, ACCIONA procedió en el ejercicio 2015 a la adaptación de sus normas de gobierno a dichas novedades que fueron aprobadas en la Junta General de Accionistas celebrada el pasado 11 de junio.

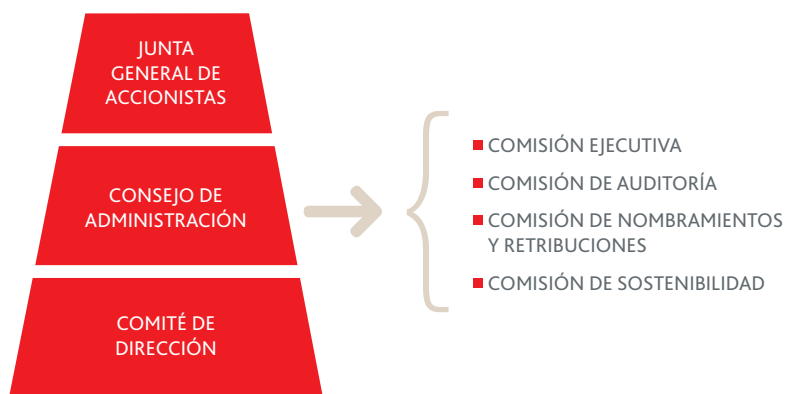
ACCIONISTAS Y JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

A fecha de la elaboración de esta Memoria, el capital social de la sociedad dominante está representado por 57.259.550 acciones ordinarias, representadas en anotaciones en

→ Participación accionarial



→ Estructura de gobierno de ACCIONA



Para conocer en detalle los órganos de gobierno:

<http://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/organos-gobierno>

cuenta de 1 euro de valor nominal cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

Los estatutos sociales de la Compañía no recogen ningún tipo de restricción en el ejercicio de derechos de voto por parte de un accionista, ni límite máximo al ejercicio de los derechos de voto que puede realizar un accionista. Tampoco existen restricciones legales o estatutarias a la adquisición o la transmisión de participaciones en el capital social.

Para garantizar y facilitar el ejercicio de todos los accionistas, incluidos los minoritarios, y de conformidad con lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital, ACCIONA cuenta, desde 2011 y con motivo de la convocatoria de la Junta, con un foro electrónico de accionistas donde se pueden publicar propuestas que pretendan presentarse como complemento del orden del día anunciado en la convocatoria de la

Junta General de Accionistas; solicitudes de adhesión a tales propuestas e iniciativas encaminadas a alcanzar el porcentaje suficiente para ejercer un derecho de minoría previsto en la Ley de Sociedades de Capital, así como ofertas y peticiones de representación voluntaria. ACCIONA establece así mismo contacto con canales permanentes de comunicación con sus grupos de interés a través de su departamento de relación con inversores.

En la Junta General de Accionistas de junio de 2015, se trataron numerosos temas como la aplicación del resultado del ejercicio social de 2014, la reelección de auditores de cuentas, renovación del Consejo de Administración, la aprobación de la Memoria de Sostenibilidad de 2014, entre otros. Todos ellos fueron aprobados por una amplia mayoría como mínimo del 90% del capital presente o representado en la Junta.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es el máximo órgano de decisión a excepción de algunos asuntos que se reservan a la Junta General de Accionistas. Lo componen un grupo de profesionales, con diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición, cuyo objetivo es aportar valor real a la Compañía, trabajando cada día por gestionar los asuntos de ACCIONA desde la integridad y la transparencia, tratando de hacerlo de la forma más eficiente y eficaz.

Es misión del Consejo de Administración de la Compañía promover el interés social representando a la entidad y sus accionistas en la administración del patrimonio, la gestión de los negocios y la dirección de la organización empresarial.

Así, en la nueva redacción del Reglamento del Consejo se recoge el siguiente compromiso explícito del órgano: "El Consejo de Administración establecerá una política de selección de consejeros que:

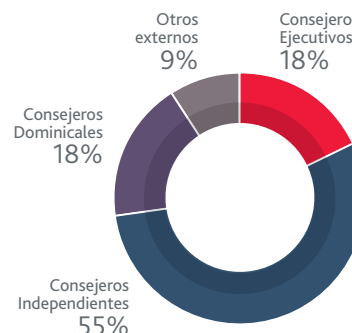
(i) sea concreta y verificable; (ii) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración; y (iii) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género".

Además, el artículo 31 de los Estatutos Sociales establece que los miembros del Consejo ejercerán su cargo durante un plazo de tres años y podrán ser reelegidos una o más veces.

El Consejo de Administración de ACCIONA está compuesto por once miembros:

- Siete de los cuales son externos, de ellos: seis son consejeros independientes, y uno pertenece a la categoría de otros consejeros externos.
- Dos de los once miembros son consejeros ejecutivos, y los dos consejeros restantes son consejeros dominicales.

→ Distribución del Consejo de Administración según naturaleza del cargo



De los once miembros del Consejo de Administración, tres son mujeres, lo que supone un 27,27% del número total de componentes del Consejo, frente al 23,08% del año anterior.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones pretende cumplir el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente el 30%, porcentaje que ya cumplió ACCIONA durante los años 2012 y 2013.



Quorum de asistencia y reuniones del Consejo de Administración y Comisiones

	Consejo de Administración	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Comisión de Sostenibilidad
Quorum asistencia (%)	91,55%	/	88,8%	100%	100%
Número de reuniones	12	0	5	5	3

Con el objetivo de asegurar la calidad y eficiencia del Consejo de Administración, cada año éste evalúa su funcionamiento; el desempeño de sus funciones por el presidente y vicepresidente del Consejo partiendo del informe que le eleve la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y, el funcionamiento de su Comisión Ejecutiva (si ésta se reúne) y Comisiones, partiendo del informe que éstas le eleven al efecto; el desempeño y aportación de cada consejero, y la diversidad en la composición y competencias. La evaluación se realiza mediante formularios individuales que se cumplimentan de manera anónima por cada consejero y, una vez cumplimentados, la Comisión de Auditoría y la de Nombramientos y Retribuciones analizan los resultados y emiten al Consejo de Administración los correspondientes informes. En 2015, la autoevaluación no ha dado lugar a cambios importantes en la organización interna del Consejo o sus Comisiones.

El Consejo de Administración de ACCIONA, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, cuenta con un Consejero

Independiente Coordinador (*Lead Independent Director*). El reglamento del Consejo de Administración, en cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo establecidas por el nuevo Código de buen gobierno de sociedades cotizadas, atribuye al Consejero Independiente Coordinador las siguientes funciones:

- Presidir el Consejo de Administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes.
- En caso de existir, hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos.
- Mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la Sociedad.
- Dirigir la evaluación por el Consejo de Administración de su presidente.
- Coordinar el plan de sucesión del presidente.

COMITÉ DE DIRECCIÓN

El Comité de Dirección está formado por los principales directivos de la Compañía (12), todos ellos profesionales de amplia experiencia multidisciplinar e internacional.

El Comité es el órgano de puesta en común, decisión y análisis de todas aquellas decisiones que afectan de manera horizontal a todas las divisiones y actividades de la Compañía. Además de esas funciones, el Comité es el órgano donde los directivos de cada división informan sobre acontecimientos, evolución y otros asuntos relevantes de su actividad como método de cohesión, conocimiento mutuo e integración de las distintas actividades de la Compañía. Las reuniones se organizan semanalmente, lideradas por el Presidente. Tiene especial relevancia en el ámbito comercial, donde la coincidencia de cliente entre distintas divisiones hace necesario este órgano para la coordinación de actividades.

Política de Remuneraciones

Según indica el artículo 31 de los Estatutos sociales de la Compañía, la política de remuneraciones de los consejeros deberá ser aprobada por la Junta General de Accionistas, al menos cada tres años, como punto separado del orden del día.

En 2015, tanto la política de remuneraciones como el informe anual sobre remuneración de los consejeros 2014 se sometieron a la aprobación de la

Junta General, con carácter consultivo. Ésta se aprobó con el voto a favor del 90,26% de los accionistas presentes o representados en la Junta General.

La política retributiva de la Sociedad, incluyendo la de los miembros del Consejo de Administración que ejercen funciones ejecutivas, se rige por los siguientes principios:

- coherencia con la estrategia de negocio
- gobierno corporativo y transparencia
- diseño equilibrado
- equidad interna
- alineamiento con la práctica de mercado

La retribución de los miembros del Consejo de Administración en el ejercicio 2015 fue la que se muestra a continuación:

Retribución de los miembros del Consejo de Administración en 2015

(en miles de euros)

Nombre	Sueldos	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a Comisiones del Consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Total año 2015
José Manuel Entrecanales Domecq	1.000	68	0	2.478	0	0	0	21	3.567
Juan Ignacio Entrecanales Franco	500	68	0	956	0	0	0	12	1.536
Jaime Castellanos Borrego	0	68	0	0	0	131	0	0	199
Daniel Entrecanales Domecq	0	68	0	0	0	59	0	0	127
Javier Entrecanales Franco	0	68	0	0	0	59	0	0	127
Carlos Espinosa de los Monteros y Bernaldo de Quirós	0	34	0	0	0	22	0	0	56
Sol Daurella Comadrán	0	34	0	0	0	22	0	0	56
Valentín Montoya Moya	0	34	0	0	0	63	0	0	97
Belén Villalonga Morenés	0	68	0	0	0	0	0	0	68
Fernando Rodés Vilà	0	68	0	0	0	72	0	0	140
Carmen Becerril Martínez	0	68	0	0	0	19	0	150	237
Juan Carlos Garay Ibargaray	0	68	0	0	0	86	0	0	154
Jerónimo Marcos Gerard Rivero	0	68	0	0	0	0	0	0	68
Ana Sainz de Vicuña Bemberg		37				19			56

ÉTICA E INTEGRIDAD EN LA GESTIÓN

Actuar bajo las normas corporativas en relación a la ética y la integridad es una prioridad para ACCIONA. Dichas normas establecen las pautas de actuación aplicables a las sociedades de la Compañía y se constituyen sobre el Código de Conducta y el Libro de Políticas, los compromisos en contra de la corrupción y el soborno y el respeto a la libre competencia.

CÓDIGO DE CONDUCTA

El Código de Conducta recoge los valores que deben guiar el comportamiento de todas las empresas que conforman ACCIONA y tiene por objetivo favorecer la consolidación de una conducta empresarial aceptada y respetada por todos los empleados y directivos.

Mediante su cumplimiento, ACCIONA asume el compromiso de llevar a cabo sus actividades de acuerdo a la legislación vigente en cada uno de los lugares en los que actúa y con base en los más elevados estándares internacionales, tales como la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU, la Declaración Tripartita de la OIT, las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE y el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

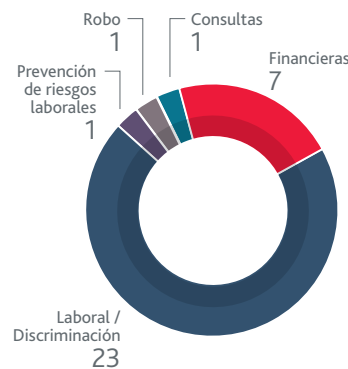
Durante 2015, ACCIONA ha continuado con la formación a sus empleados en relación al Código de Conducta. Durante el ejercicio 2015, 6.825 empleados han sido convocados para recibir formación *online* en esta materia.



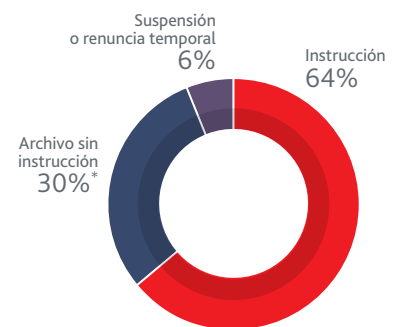
Comunicaciones recibidas y tratadas

(a través del Canal Ético / Comisión del Código de Conducta)

→ 33 comunicaciones recibidas en 2015



→ Tratamiento de las comunicaciones recibidas en 2015



* Archivo sin instrucción: por no ser objeto del Código (denuncias anónimas -no financieras- meramente laborales, de organización o funciones).

Mediante el cumplimiento del Código de Conducta, ACCIONA asume el compromiso de **llevar a cabo sus actividades de acuerdo a la legislación vigente** en cada uno de los lugares en los que actúa y con base en los más elevados estándares internacionales

Control y cumplimiento del Código de Conducta

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Comisión del Código de Conducta | <ul style="list-style-type: none"> ■ Órgano para el estudio y análisis de las denuncias de incumplimientos del Código de Conducta. Disponible también para la comunicación de casos que afecten a terceros. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Canal Ético | <ul style="list-style-type: none"> ■ Permite comunicar, de forma confidencial vía <i>e-mail</i> o por correo postal, las conductas irregulares relacionadas con la contabilidad, el control, la auditoría o cualquier supuesto incumplimiento o vulneración de las conductas recogidas en el Código de Conducta. ■ El Canal Ético está a disposición de los empleados, proveedores y contratistas de la Compañía. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Protocolo de actuación en situaciones de acoso | <ul style="list-style-type: none"> ■ A través del Canal Ético, la Comisión valora el caso y establece las medidas de actuación necesarias. A través de este protocolo, ACCIONA deja constancia de su intención de adoptar cuantas medidas sean necesarias para impulsar un ambiente de trabajo libre de acoso, sin permitir ni consentir conductas de esta naturaleza. |

LIBRO DE POLÍTICAS DE ACCIONA

El Libro de Políticas de ACCIONA refleja los compromisos y los principios de actuación aplicables a las sociedades de la Compañía en materia económica, social y ambiental. Este libro fue aprobado por la Comisión de Sostenibilidad en abril de 2013.

Las políticas se agrupan en cuatro bloques basados en los siguientes temas:

- sostenibilidad e innovación
- económico y de buen gobierno
- social
- medioambiental

El Libro de Políticas se ha difundido a nivel interno y también se encuentra disponible en la página web de la Compañía en español, inglés, francés, polaco y portugués-brasileño (<http://www.accionacom.es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/libro-politicas/>).

COMPROMISO EN MATERIA DE ANTICORRUPCIÓN

El compromiso de la Compañía contra la corrupción y el soborno se materializa tanto en el establecimiento de medidas contra el soborno y la corrupción en el Código de Conducta, como a través de su Política de Anticorrupción.

A nivel operativo se encuentra el Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción. Dicho modelo establece el entorno de control general del Grupo siguiendo las mejores prácticas internacionales, realiza un inventario de los posibles delitos a los que se enfrenta ACCIONA en sus diversas actividades y que pudieran acarrear la responsabilidad penal para el Grupo, y contiene una relación exhaustiva de todos los riesgos penales susceptibles de ser cometidos en cada Dirección y Departamento, así como los controles existentes que permiten prevenir o detectar la ocurrencia de esos delitos.

Durante el 2015 el Grupo ha conseguido importantes avances en la implantación del modelo. Como un paso más en el objetivo de ACCIONA de seguir siempre las mejores prácticas de gobierno corporativo, se ha establecido la función de cumplimiento con la creación de una nueva Dirección General que reporta directamente a la presidencia ejecutiva y a la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración.

La Dirección de Cumplimiento supervisará el respeto y la eficacia de los procedimientos, controles y compromisos internos establecidos para asegurar el acatamiento de las obligaciones normativas o voluntarias, de orden ético, organizacional, medioambiental o social, y

la identificación, prevención y mitigación de los riesgos relacionados.

Así mismo, en el marco de las actuaciones que está desarrollando esta nueva Dirección, y como parte del compromiso del Grupo con la ética y una conducta empresarial responsable, en enero de 2016, el Consejo de Administración aprobó las Normas de Actuación en Anticorrupción del Grupo ACCIONA. Estas normas refuerzan el compromiso de ACCIONA recogido en el Código de Conducta y la Política de Anticorrupción, y proporcionan pautas de cumplimiento para evitar conductas indebidas, siendo de aplicación y obligado cumplimiento para todos los empleados y cada parte asociada con ACCIONA (entre otros agentes, intermediarios, asesores, consultores y proveedores).

Por otra parte, una vez implantado el Modelo de Prevención de Delitos a nivel nacional, el Grupo ha querido obtener una ratificación externa de la idoneidad del modelo. Para ello, se ha procedido a obtener un informe pericial para el Grupo ACCIONA y durante el 2016 se trabajará en obtener un informe específico para las principales divisiones de Infraestructuras y Energía.

Finalmente, a finales de 2015 se comenzó el análisis de la situación legislativa de Brasil, Chile y México con respecto a la responsabilidad penal de las personas jurídicas, de cara a adaptar el Modelo de Prevención de Delitos. Está previsto que durante la primera mitad del 2016 se finalice la implantación del Modelo en esos tres países.

Normas del grupo ACCIONA contra la corrupción

Se prohíben las siguientes conductas:

1. Ofrecer o aceptar sobornos a o funcionarios públicos o particulares.
2. Ofrecer o aceptar pagos de facilitación para iniciar o agilizar procesos o trámites administrativos.
3. Ofrecer o aceptar obsequios y atenciones a o funcionarios públicos o cualquier otro tercero que contravenga lo establecido en estas normas.
4. Realizar en nombre del Grupo contribuciones con fines políticos.
5. Obtener un trato de favor utilizando el patrocinio o la donación como medio para conseguirlo.
6. Utilizar las relaciones y contactos comerciales de la empresa en beneficio propio o de un tercero.
7. Establecer relaciones de negocio con terceras partes sin cumplir los deberes mínimos de debida diligencia en el conocimiento de terceros.

Tras identificar y evaluar los principales riesgos en 2015, ACCIONA ha consolidado sus iniciativas en gestión de riesgos ambientales y ha implantando medidas de mitigación

Gestión de riesgos en ACCIONA

La gestión de riesgos de ACCIONA se detalla en el Informe de Gobierno Corporativo que anualmente publica la Compañía.

Los principales avances en el Sistema de Gestión de Riesgos desarrollados en 2015 han sido:

- Incorporación del tratamiento de los principales riesgos en materia de sostenibilidad y medio ambiente de cada una de las divisiones.
- Ampliación del perímetro de estudio de identificación de riesgos a 12 países en total. Dos países más con respecto al año anterior (Chile y Polonia) correspondientes de la división de Energía.

GESTIÓN DE RIESGOS EN SOSTENIBILIDAD

El impacto en la imagen y el de sostenibilidad y desarrollo son criterios incluidos en la valoración que los directores de ACCIONA deben contemplar en los distintos escenarios y mapas de riesgos.

La identificación de los riesgos relacionados con sostenibilidad y desarrollo se realiza de manera exhaustiva, involucrando en el proceso a directores de Recursos Humanos, Sostenibilidad y Desarrollo, Recursos Corporativos, Medio Ambiente y otras materias relacionadas directa o indirectamente con la sostenibilidad.

Los escenarios de riesgos son calificados por los directores participantes del mapa en función de seis criterios (probabilidad, económico-financiero, impacto de la imagen, sostenibilidad y desarrollo, capacidad de la empresa para gestionar el riesgo y gestión del riesgo establecido por la misma), valorados a su vez en una escala de gravedad determinada para cada criterio.

Dentro de la valoración de un riesgo, el criterio que se refiere al impacto negativo en la sostenibilidad y desarrollo es calificado en una escala del 1 al 3, de menor a mayor gravedad, atendiendo a diferentes parámetros:

- **Alto:** incumplimiento de las expectativas de más de un grupo de interés clave: clientes, empleados, medios de comunicación, etc. Evidencia la carencia total de ética/transparencia empresarial. Afecta considerablemente de forma negativa

al desarrollo de las comunidades donde se opera y/o al medio ambiente.

- **Medio:** incumplimiento de las expectativas de un grupo de interés clave. Indica una falta puntual de ética/transparencia empresarial. Afecta de forma puntual y negativa al desarrollo de las comunidades donde se opera y/o al medio ambiente.

- **Bajo:** no afecta a las expectativas de los grupos de interés. No indica falta de ética/transparencia empresarial. No afecta de forma negativa a las comunidades donde se opera y/o al medio ambiente.

Aquellos riesgos que supongan el no alineamiento con la cultura, política y/o valores de la empresa en materia de sostenibilidad y desarrollo son comunicados al correspondiente director general de área en la que se estén produciendo dichos escenarios para la resolución de los mismos.

Durante 2015, ACCIONA ha consolidado sus iniciativas en gestión de riesgos ambientales. Así, tras la identificación y evaluación de los principales riesgos de la Compañía en esta materia, los esfuerzos se han centrado en la identificación e implantación de medidas de mitigación, a través de una ficha de tratamiento de los riesgos más relevantes.

Gestión de riesgos en ACCIONA Infraestructuras

ACCIONA Infraestructuras toma en consideración, en todas sus unidades de negocio, criterios de sostenibilidad con la identificación y evaluación de los riesgos asociados al desarrollo de sus proyectos a lo largo de todo el ciclo de vida. Y para ello realiza las siguientes acciones:

- Análisis de los factores que pueden ser promotores de riesgos. En este apartado se incluyen aspectos sociales, ambientales, de transparencia, culturales y de adaptación a las costumbres locales, y en general todos los relacionados con el efecto del proyecto en la comunidad.
- Valoración de las consecuencias de los riesgos, donde se contemplan siempre seis posibles categorías de impactos:
 - económicas (efecto sobre el coste y resultado del proyecto)
 - plazo (efecto sobre la programación, hitos y plazos)
 - ambientales y comunidad (efecto sobre el medio natural y terceras partes)
 - reputación (efecto sobre la imagen de la empresa o el cliente)
 - seguridad y salud (efecto sobre las personas)
 - conformidad y desarrollo de la infraestructura (efecto sobre la funcionalidad de la infraestructura, su diseño, proceso de ejecución, emplazamiento, organización interna, desempeño, etc.)

La valoración cualitativa del riesgo, resultante de la combinación de la probabilidad de ocurrencia con el impacto en cada una de esas categorías, queda reflejada en una matriz de riesgo específica para cada proyecto que va actualizándose a medida que dicho proyecto evoluciona.

Los análisis de riesgos generales en los países, se realizan con un enfoque de desarrollo de negocio. En total están analizados 69 países, diez de ellos en 2015.

En el siguiente cuadro se exponen ejemplos concretos de gestión de riesgos:

Riesgo identificado	Medidas de Prevención y Mitigación
Dificultades en la accesibilidad a la zona de obra. Efectos sobre el entorno.	Definición de plan de logística de obra, desde las fases tempranas que incluye: <ul style="list-style-type: none"> ■ Trazados específicos para transporte de obra (seleccionando los de mínima interferencia con la comunidad). ■ Permisos para accesos por caminos privados. ■ Planes de mantenimiento de accesos. ■ Planes de vigilancia y control del estado de accesos.
Afección a servicios urbanos (daños, retrasos en desvíos y en nuevos servicios).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Campaña de reconocimiento previo detallada. ■ Buen control durante la obra. ■ Gestión contractual adecuada para poner en conocimiento del cliente cuando haya servicios no previstos.
No disponer de recursos iniciales <i>in situ</i> a tiempo.	Definición de un plan de movilización específico para el proyecto que contemple para un horizonte de corto plazo (100 días) los recursos necesarios indispensables para comenzar las actividades, con responsables y programa con fechas de incorporación y disposición de: <ul style="list-style-type: none"> ■ Recursos humanos especializados esenciales. ■ Procedimientos tempranos de funcionamiento. ■ Materiales, maquinaria y equipos auxiliares.

Gestión de riesgos en ACCIONA Energía

ACCIONA Energía evalúa globalmente los mercados de interés para el negocio a través de una herramienta de análisis de indicadores relevantes que cubren tres áreas fundamentales: las condiciones macroeconómicas de la región, el mercado eléctrico y el sector de las energías renovables. La comparativa de las distintas regiones bajo estos parámetros permite a la Compañía seleccionar aquellas oportunidades con menor riesgo y mayor creación de valor. Así mismo, permite adoptar medidas de mejora en países o regiones susceptibles de cambio para cumplir con los requisitos de inversión de la Compañía. La herramienta cubre todos los países del mundo para la tecnología eólica, y se continúa añadiendo países para la fotovoltaica.

Entre las familias de riesgos relacionadas con la parte social, destacan las siguientes causas de riesgo: aspectos sociales, características económicas de la población, empleados locales, nivel de educación de las comunidades, etc.

En el siguiente cuadro se destacan varios ejemplos de la gestión de riesgos en ACCIONA Energía.

Gestión de riesgos en derechos humanos

Desde 2013, ACCIONA cuenta con una política pública de derechos humanos incluida en su Libro de Políticas.

Durante 2015 se ha concluido la elaboración de un diagnóstico de riesgos de derechos humanos, siguiendo los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Para ello se han analizado 21 riesgos clasificados en 4 categorías:

- riesgos laborales
- riesgos sobre las comunidades
- riesgos sobre grupos vulnerables
- riesgos derivados de la seguridad personal

El resultado permitió elaborar un *rating* de riesgos por unidad de negocio en aquellos países donde ACCIONA está presente y que presentan una mayor vulnerabilidad en materia de derechos humanos.

Tras el análisis se pudo concluir que:

- ACCIONA desarrolla su actividad en 17 países con riesgos alto y extremo de vulneración de derechos humanos.
- Los principales riesgos de vulneración de derechos humanos que afectan a la empresa se producen de forma indirecta a través de terceros.
- Los principales riesgos están relacionados con derechos laborales y derechos de grupos vulnerables.

Además, en 2015, tomando como referencia los estándares de The Danish Institute for Human Rights (Instituto Danés de Derechos Humanos) y de The UN Global Compact (el Grupo Global Compact de Naciones Unidas), se han analizado normas y procedimientos corporativos para asegurar que ACCIONA aplica los controles adecuados en materia de derechos humanos.

Durante 2016 se estudiarán las normas internas específicas incluidas en el ámbito del negocio propiamente dicho del Grupo ACCIONA, con el objetivo de reforzar, en este nivel, las medidas que aseguren la prevención de posibles vulneraciones así como la remediación en el caso de que se produjeran.

Gestión de riesgos en ACCIONA Energía

- 1. Evaluación del riesgo global de la Compañía.** Elaboración del mapa de riesgos de la Compañía alineado con el sistema de valoración de riesgos corporativos.
- 2. Análisis de riesgos por la entrada de nuevos países.** Gestión de los riesgos que supone la entrada de países y mercados a través de una herramienta que permite analizar el entorno macroeconómico, el del mercado eléctrico y renovable. El resultado permite estimar el riesgo y el atractivo de ese mercado y

compararlo con aquellos de los países en los que ya se encuentra la división.

- 3. Análisis de riesgos a lo largo de la cadena de valor en ACCIONA Energía.** La presencia de la división en todas las etapas de la cadena de valor del negocio de la energía requiere de una gestión a diferentes escalas. De esta manera, ACCIONA Energía lleva a cabo análisis y planes de acción exhaustivos en materia de riesgos para los nuevos proyectos y para los proyectos que tiene en cartera.