

## Gobierno corporativo

## BUEN GOBIERNO

Las prácticas de buen gobierno de ACCIONA se orientan hacia la creación de valor económico y social sostenido en el largo plazo. El objetivo de la compañía es asegurar la estabilidad financiera y salvaguardar los intereses de los accionistas, maximizando el impacto positivo sobre el conjunto de la sociedad.

ACCIONA se rige por la Ley de sociedades de capital y por el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

### CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO

ACCIONA cumple con los requerimientos establecidos en la Ley de sociedades de capital habiéndose implementado en la compañía de manera voluntaria y con carácter previo a su publicación, gran parte de dichos requerimientos. Por ello, la normativa interna no ha requerido grandes cambios o adaptaciones relevantes.

Respecto al Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV, ACCIONA cumple el 83 % de las recomendaciones. La única recomendación no implementada en la compañía es la que se refiere a la separación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en dos comisiones. La compañía no ha considerado necesario crear dos comisiones independientes, puesto que el Consejo de Administración cuenta con seis consejeros independientes de los once que lo integran y los miembros de ambas comisiones, de estar éstas separadas, probablemente coincidirían en un número significativo, aumentando innecesariamente el gasto del Consejo. No obstante, en los Estatutos Sociales de la sociedad se contempla la posibilidad de que existan como comisiones separadas, pudiendo optar en un futuro por dicha separación si las circunstancias lo aconsejan.

#### Cumplimiento de las recomendaciones del Código de buen gobierno por parte de ACCIONA



**El objetivo de la compañía es salvaguardar los intereses de los accionistas, maximizando el impacto positivo en la sociedad**

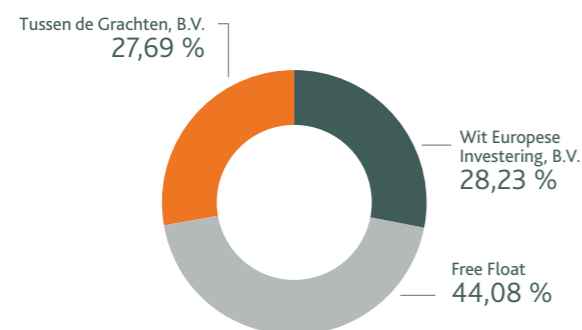
## Estructura del capital social de ACCIONA

El capital social de ACCIONA se distribuye en 57.259.550 acciones ordinarias, representadas en anotaciones en cuenta, de un euro de valor nominal cada una, totalmente desembolsadas.

Todas las acciones constitutivas del capital social gozan de los mismos derechos, no existiendo restricciones estatutarias a su transferibilidad, estando admitidas a cotización bursátil la totalidad de las mismas en las Bolsas de Madrid y Barcelona.

A 31 de diciembre de 2016, la compañía mantenía un total de 233.898 acciones en autocartera, que representan el 0,41 % del capital social.

### Participación accionarial (a fecha de elaboración de este Informe)



Todas las acciones constitutivas del capital social gozan de los **mismos derechos**

## Órganos de gobierno de la compañía

### Junta General de Accionistas

- Es el órgano soberano para la toma de decisiones en ACCIONA.
- Entre sus funciones se encuentran la aprobación de las cuentas anuales, la designación de auditor de cuentas, la distribución de beneficios, la composición del Consejo de Administración y la política de remuneraciones de los consejeros.
- En 2016 asistieron a la Junta General, presentes o representados, el 84,5 % de los accionistas. Durante su celebración, cada una de las propuestas sometidas a votación se aprobaron con el voto favorable de al menos el 91 % del capital social, reflejándose así el elevado nivel de alineamiento entre los intereses de los accionistas y la compañía.

### Consejo de Administración

- El Consejo de Administración es el órgano encargado de promover el interés social representando a la entidad y a sus accionistas en la administración del patrimonio, la gestión de los negocios y la dirección de la organización empresarial.
- Es responsabilidad del Consejo, entre otras, contribuir en la orientación estratégica de la compañía, supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos y asegurar que se cuenta con políticas, procesos y controles necesarios para el cumplimiento de las normas internas y externas aplicables.

### Lead Independent Director

- Preside el Consejo de Administración en ausencia del presidente y del vicepresidente.
- Se hace eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos y mantiene contactos con inversores y accionistas.
- Dirige la evaluación del desempeño del presidente por parte de los miembros del Consejo de Administración.

### Comisiones del Consejo de Administración

#### Comisión Ejecutiva

- Tiene delegadas las funciones del Consejo de Administración, salvo las indelegables por ley. Se reúne en situaciones de extrema urgencia.

#### Comisión de Auditoría

- Apoya al Consejo en la supervisión de la información contable, fiscal y financiera, los servicios de auditoría interna y externa, el cumplimiento, el control interno y la gestión de riesgos.

#### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

- Evalúa las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo.
- Propone y revisa la política de retribución de los consejeros y los altos directivos.

#### Comisión de Sostenibilidad

- Identifica y orienta la política, objetivos y programas de sostenibilidad del grupo.
- Evalúa, monitoriza y revisa las prácticas sostenibles de la compañía.

### Alta dirección

- ACCIONA cuenta con un equipo directivo formado por profesionales de reconocido prestigio y con una amplia experiencia en el sector.
- Son los responsables de la gestión diaria de la compañía. Bajo la supervisión del Consejo de Administración, aseguran un funcionamiento eficiente de acuerdo a las políticas y a los procedimientos establecidos por los órganos de gobierno.
- Informan al Consejo de Administración de manera periódica sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

## Composición y funcionamiento del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de ACCIONA está compuesto por once miembros, de los cuales dos son consejeros ejecutivos, seis son independientes, dos son dominicales y uno es otro externo. La composición, tanto del Consejo como de las comisiones, se ha diseñado teniendo en cuenta criterios de complementariedad, equilibrio, profesionalidad y diversidad.

La diversidad de perfiles en el Consejo de Administración es un aspecto de especial relevancia para ACCIONA puesto que contribuye positivamente en la consecución de los objetivos y prioridades estratégicas de la compañía.











































Como respuesta a la recomendación 14 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV, la compañía ha definido una Política de Selección de Consejeros, cuyo objetivo es asegurar que las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración y que su composición favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Es por ello que a la hora de incorporar nuevos consejeros, ACCIONA considera perfiles y trayectorias profesionales diversas, que reúnan las competencias necesarias que aseguren el desempeño eficaz de las responsabilidades asignadas. Así, el Consejo de ACCIONA está compuesto por hombres y mujeres con diferentes ámbitos de especialización (energía e infraestructuras), con conocimientos financieros y contables, con perfiles internacionales y con experiencia en materia de sostenibilidad, entre otros.

ACCIONA tiene como objetivo que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30 % del total de miembros del Consejo de Administración. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones promueve la incorporación de consejeras, estando actualmente próximo a alcanzar dicho porcentaje.

Uno de los objetivos para 2020 es que al menos un 30 % del Consejo de Administración sean mujeres

### Consejo de Administración

	Año primer nombramiento	Perfil	Comisiones del Consejo a las que pertenecen	Nº de derechos de voto directos de las acciones	Cargos como consejeros en otras entidades cotizadas
D. José Manuel Entrecanales Domecq *       	1997	Presidente ejecutivo	e	2.169	
D. Juan Ignacio Entrecanales Franco    	1997	Vicepresidente ejecutivo	e	11.529	
D <sup>a</sup> . Belén Villalonga Morenés  	2006	Independiente		200	■ Grifols, S.A. ■ Talgo.
D. Jaime Castellanos Borrego    	2009	Independiente	a e n	10.000	
D. Fernando Rodés Vilà    	2009	Independiente	s n	9.000	
D. Daniel Entrecanales Domecq   	2009	Dominical (Wit Europese Investerings B.V.)	s n		■ Prosegur Cash, S.A.*
D. Javier Entrecanales Franco    	2011	Dominical (Tussen de Grachten B.V.)	a s	5	
D. Juan Carlos Garay Ibargaray   	2013	Independiente - <i>Lead independent director</i>	a e n		
D. Jerónimo Marcos Gerard Rivero     	2014	Independiente			
D <sup>a</sup> . Carmen Becerril Martínez *    	2014	Otro externo	s	8.006	
D <sup>a</sup> . Ana Sainz de Vicuña Bemberg  	2015	Independiente	a		■ Inmobiliaria Colonial, S.A. ■ Prosegur Cash, S.A.*
D. Jorge Vega-Penichet López	2006	Secretario no consejero			

\* Fecha de nombramiento 06/02/2017.

- Presidente Comisión
- Miembro Comisión
- e Comisión Ejecutiva
- a Comisión de Auditoría
- n Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- s Comisión de Sostenibilidad

#### Competencias y experiencia:

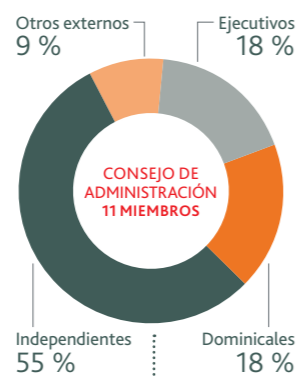
- \* Energía
- ✂ Infraestructura
- 📊 Finanza/Contabilidad
- 🌐 Internacionalización
- ♻ Sostenibilidad
- 📣 Marketing
- 👤 Gestión empresarial
- IBEX Ibex



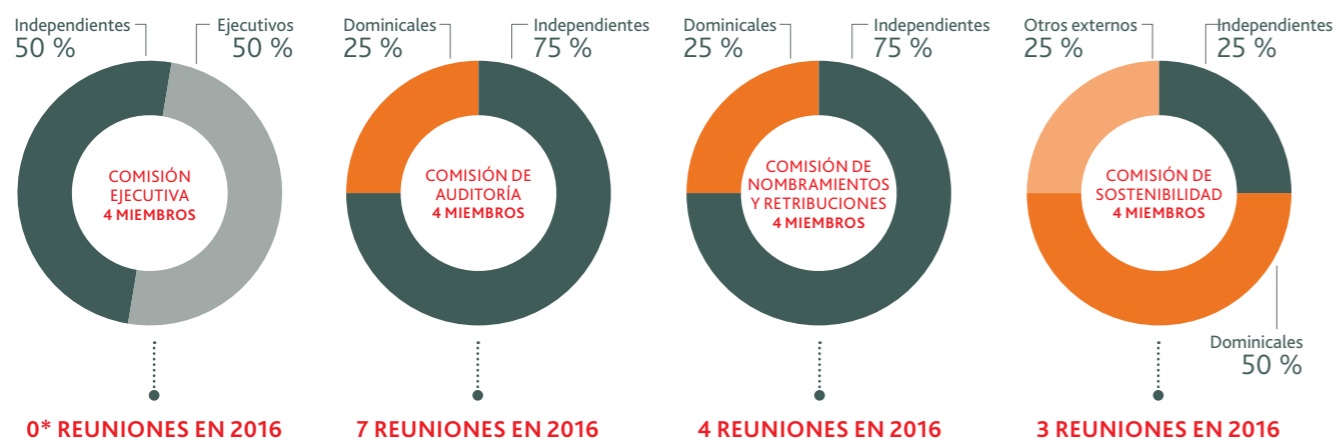
Para más información sobre la Política de Selección de Consejeros.

Durante el ejercicio 2016 no se han producido cambios en la composición del Consejo de Administración. La Junta General de Accionistas aprobó la reelección como consejeros independientes de D. Juan Carlos Garay Ibargaray y D<sup>a</sup> Belén Villalonga Morenés, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Durante el ejercicio 2016 no se han producido cambios en la **composición** del Consejo de Administración



9 REUNIONES EN 2016



0\* REUNIONES EN 2016

7 REUNIONES EN 2016

4 REUNIONES EN 2016

3 REUNIONES EN 2016

\* El elevado número de reuniones del Consejo de Administración evita que la Comisión Ejecutiva se tenga que reunir.



### AUTOEVALUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración evalúa de forma anual, a través de un cuestionario anónimo e individual, la calidad y eficiencia de sus prácticas en aspectos tales como la composición, el funcionamiento y las sesiones, así como el desempeño del presidente y el vicepresidente.

Dicho proceso de evaluación tiene un carácter constructivo y da respuesta a la recomendación número 36 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV. La consulta da lugar a un plan de acción para dar respuesta a las percepciones trasladadas por los consejeros y avanzar en los ámbitos de mejora propuestos.

### RETRIBUCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La retribución de los consejeros se determina en base a las competencias y a las responsabilidades atribuidas en el ejercicio de sus funciones, procurando que dicha remuneración sea competitiva y se encuentre alineada con las prácticas del mercado.

La retribución de los consejeros consiste en una asignación fija y determinada por su pertenencia al Consejo de Administración y a las comisiones (un total de 1.330.000 euros en 2016).

Respecto a los consejeros ejecutivos, la retribución que perciben por las funciones de alta dirección está directamente ligada a los resultados de la sociedad y a la valoración del desempeño profesional. La fijación de la retribución variable anual tiene como referente fundamental el cumplimiento de los objetivos económicos establecidos en los presupuestos anuales. Asimismo, la valoración anual del desempeño de los consejeros ejecutivos incluye objetivos y métricas concretas de sostenibilidad.

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. En el año 2017 se someterá a la Junta de Accionistas la aprobación de la política de remuneraciones del trienio 2018-2020.

Para más información sobre la retribución de los consejeros consulte el Informe Anual sobre remuneraciones de los consejeros disponible en la web de la compañía, <https://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/informe-anual-remuneraciones/>

## Orientación estratégica y supervisión del cumplimiento de los objetivos de negocio

El Consejo de Administración contribuye de forma activa en la definición de la estrategia sobre la que se formulan los planes estratégicos de las líneas de negocio de la compañía. Asimismo, participa en la supervisión de la implementación de dichos planes. Los directivos de las divisiones informan de manera periódica al Consejo sobre el grado de avance de los mismos, facilitando la información necesaria para asegurar que se analizan con total independencia las distintas variables que pueden afectar al desarrollo de las líneas estratégicas.

El Consejo de Administración supervisa periódicamente el cumplimiento de los objetivos establecidos. Coincidiendo con la formulación de los Estados Financieros de la compañía, realiza de forma trimestral un análisis de mayor profundidad

sobre su grado de consecución. Asimismo, el Consejo de Administración recibe de manera periódica información acerca de la percepción de la compañía por parte de terceros (accionistas, inversores y analistas).

Para favorecer la interacción entre los consejeros y la alta dirección, los responsables de las líneas de negocio acuden a las reuniones del Consejo e informan al menos dos veces al año de las áreas bajo su responsabilidad. Además, los consejeros mantienen reuniones individuales con los directores de las divisiones.

**El Consejo de Administración supervisa el cumplimiento de los objetivos establecidos**

## Ética e integridad

El Consejo de Administración, asistido por la Comisión de Auditoría, es responsable en última instancia de asegurar el clima ético de la organización, así como de orientar y supervisar el modelo de ética y cumplimiento y las políticas, procesos y controles que lo soportan.

En julio de 2016, el Consejo de Administración aprobó la modificación del Código de Conducta de la compañía, que establece los valores que deben guiar el comportamiento de todas las personas de la empresa. Durante este año, ACCIONA ha continuado con la formación de sus empleados en relación al Código de Conducta, focalizada principalmente en nuevas incorporaciones. Tras la revisión del Código, se ha empezado a desarrollar un nuevo plan de formación a nivel global.

La Dirección de Cumplimiento, creada en el año 2015 y con reporte a la Presidencia Ejecutiva y a la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración, es la encargada de supervisar 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.

**Durante este año, ACCIONA ha continuado con la formación de sus empleados en relación al Código de Conducta**

### AVANCES EN EL MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS Y ANTICORRUPCIÓN DE ACCIONA

Una vez implantado el Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción\* en España, ACCIONA ha obtenido una ratificación externa de la idoneidad de este modelo, recibiendo un informe pericial para el Grupo ACCIONA y un informe específico para las divisiones de Infraestructuras y Energía durante el año 2016.

A nivel internacional, se ha avanzado en la adaptación del Modelo en México, Brasil y Chile. Tras un análisis de la situación legislativa respecto a la responsabilidad penal de las personas jurídicas, en 2016 se ha definido la matriz de riesgos y controles en México y Brasil; mientras que en Chile está previsto implementarla en 2017.

Adicionalmente, en 2016 se ha lanzado un programa de formación en materia de anticorrupción a gerentes y directivos de ACCIONA (superado por aproximadamente el 60 % de los empleados de estas categorías).

Asimismo, como parte del compromiso de la compañía 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.

\* El Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción 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 aquellas direcciones y departamentos relevantes, así como los controles existentes, que permiten prevenir o detectar la ocurrencia de esos delitos.

## El modelo de gestión de riesgos de ACCIONA

El Consejo de Administración es el órgano encargado de aprobar la política de control y gestión de riesgos de la compañía. Por su parte, la Comisión de Auditoría, que sirve de apoyo al Consejo en esta materia, se encarga de revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer. Para la adecuada supervisión del funcionamiento de los sistemas de control y gestión del riesgo, ambos órganos celebran sesiones monográficas dedicadas en exclusiva a la materia.

El sistema de gestión de riesgos en ACCIONA funciona de forma integral: cada línea de negocio identifica, valora y mitiga los riesgos en coordinación con un equipo a nivel corporativo (Dirección de Finanzas y Riesgos), que gestiona y establece el nivel de tolerancia al riesgo y coordina las actuaciones de tratamiento de éstos en línea con la política global de riesgos.

A nivel corporativo, los riesgos son valorados cualitativa y cuantitativamente y son representados en una matriz para su correcto tratamiento y evaluación a nivel global. La metodología se basa en parámetros como la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias económicas y financieras, el impacto potencial en la reputación, el impacto en sostenibilidad y la gestión de cada riesgo. La compañía establece el nivel admitido de tolerancia al riesgo para cada una de las unidades de negocio, actividades o proyectos de inversión. Aquellas situaciones que sobrepasan el nivel de tolerancia establecido se analizan de forma individual por los responsables de las unidades de negocio que, junto con la Dirección Corporativa Económico Financiera, establecen las medidas de mitigación. Para cada uno de los principales riesgos se elabora una ficha en la que se establecen las premisas de toma de decisión para la aceptación o rechazo de la operación en función de términos de rentabilidad, de operación, de asuntos económicos-políticos y de seguridad.

Durante el año 2016, la compañía ha actualizado el mapa de riesgos, con alcance España e internacional, resultando en mapas independientes para las distintas líneas de negocio y en un mapa consolidado a nivel grupo, ampliando el rango de análisis y valoración de riesgos por país a aquellas áreas geográficas con

una cifra de negocio significativa. Asimismo, se han incorporado al mapa de riesgos aquellos relacionados con la prevención de determinados delitos que puedan afectar a la responsabilidad penal de las empresas del grupo. En el ámbito fiscal, se ha definido una política de gestión de riesgos fiscales.

Durante el ejercicio 2016, se han materializado riesgos derivados del desarrollo normal de las actividades empresariales de ACCIONA motivados por las circunstancias económico-financieras e internacional, siendo en gran parte mitigados por la diversificación e internacionalización de las actividades.

### AVANCES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS EXTRAFINANCIEROS

En 2016 ACCIONA ha progresado en el desarrollo de una metodología de identificación y valoración de riesgos de sostenibilidad en línea con la metodología utilizada en el Mapa de Riesgos de la compañía (riesgos de cambio climático, de medioambiente, sociales, laborales, de gobierno y corrupción).

En materia de derechos humanos, partiendo del diagnóstico realizado en 2015, se han analizado los riesgos asociados en los países en los que ACCIONA desarrolla su actividad. Para ello, se han identificado 21 bloques de control clasificados en cuatro categorías: riesgos laborales; riesgos sobre las comunidades; riesgos sobre grupos vulnerables; riesgos derivados de la seguridad personal. En 2016, además, ACCIONA ha ampliado el alcance del diagnóstico, profundizando en el análisis de los procedimientos y políticas de los negocios.

En 2016, cabe destacar también la realización de un análisis de riesgos medioambientales asociados al cambio climático para ACCIONA y su cadena de suministro. Considerando la metodología del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), se ha analizado la interrelación de los peligros más significativos, con la exposición de ACCIONA y sus proveedores (según la actividad en cada país) y la vulnerabilidad a cada peligro.

### NATURALEZA DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Los escenarios de riesgos considerados en el sistema de gestión de la compañía se clasifican en los siguientes grupos, siendo los dos primeros los que han sido identificados por los directivos de ACCIONA como los que presentan un perfil de riesgo mayor.



#### RIESGOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Son las fluctuaciones de tipo de cambio, tipos de interés y mercados financieros, las variaciones en los precios de las materias primas, la liquidez, el flujo de caja, la morosidad o la pérdida de clientes.

##### MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Riesgo de tipo de cambio: ACCIONA contrata derivados sobre divisa para cubrir operaciones y flujos de efectivo significativo.
- Riesgo de tipos de interés: se mitiga realizando operaciones de cobertura mediante la contratación de derivados.
- Riesgo de fluctuación de los precios de las materias primas: se gestiona por medio de la contratación de derivados.
- Riesgos de crédito y liquidez: ACCIONA negocia exclusivamente con terceras partes solventes, requiriendo determinadas garantías para mitigar el riesgo de pérdidas financieras en caso de incumplimiento.



#### RIESGOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos que pueden afectar a la consecución de la estrategia de la compañía.

##### MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Diversificación sectorial y geográfica del negocio.
- Realización de estudios exhaustivos de mercado, de la competencia y de los países en los que desarrolla su actividad.
- Apuesta por la I+D+i.



#### RIESGOS OPERATIVOS

Son aquellos relacionados con los procesos, las personas y los productos: cumplimiento normativo, legal, regulatorio y contractual; sistemas y procedimientos de control, cadena de suministro, sistemas de información, etc.

##### MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Riesgo de proceso de compras: controles que favorecen la libre competencia y la transparencia de los procesos; elaboración de un mapa de riesgos de proveedores críticos en materia económica, medioambiental, de PRL, actividad y país de origen.
- Riesgo derivado de conductas irregulares: existe un Código de Conducta y un canal ético a disposición de empleados y proveedores; implantación de un Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción.
- Riesgos derivados de proyectos: realización de estudios exhaustivos de riesgos operacionales, de socios y de clientes incluyendo la aprobación de los mismos en Comités de Riesgo.
- Riesgos fiscales: definición de una política de gestión de riesgos fiscales.



#### RIESGOS FORTUITOS

Están relacionados con daños que podrían afectar negativamente al rendimiento de la empresa: incendios, desastres naturales, contaminación medioambiental y riesgos laboral, entre otros.

##### MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Riesgo ambiental: el Sistema Corporativo de Gestión de Crisis Ambiental contempla medidas, responsables y recursos.
- Riesgo laboral: prevención a través de sistemas de gestión certificados bajo las premisas internacionales OHSAS 18001.