



Foto: Puente atrantado "Queensferry Crossing" (Escocia, Reino Unido)



# 2016

## INFORME INTEGRADO

# PRINCIPALES CIFRAS DEL GRUPO ACS

## Magnitudes financieras y operativas

Mn€	2011	2012 <sup>(1)</sup>	2013 <sup>(2)</sup>	2014	2015 <sup>(4)</sup>	2016 <sup>(4)</sup>
Cifra de negocios	28.471,9	38.396,2	35.178,0	34.880,9	33.291,3	31.975,2
Beneficio bruto de explotación (EBITDA) <sup>(3)</sup>	2.317,7	3.088,4	2.832,5	2.552,7	2.140,7	2.023,4
Beneficio neto de explotación (EBIT)	1.333,3	1.579,4	1.639,7	1.684,2	1.420,8	1.445,0
Beneficio neto atribuible	961,9	(1.927,9)	701,5	717,1	725,3	751,0
Flujos generados por las operaciones	1.286,7	1.299,4	1.085,8	824,1	1.794,8	1.376,4
Dividendos abonados	613,9	639,2	398,0	318,0	344,5	326,2
Inversiones/ (desinversiones) netas	2.901,9	(2.285,2)	494,3	(313,0)	259,0	(522,9)
Total Activo	47.987,6	41.563,4	39.965,4	39.320,7	35.279,8	33.373,3
Patrimonio neto	6.191,3	5.711,5	5.488,9	4.897,9	5.197,3	4.981,9
Patrimonio neto atribuido a la sdad. dominante	3.319,1	2.656,5	3.267,9	3.033,5	3.421,0	3.581,8
Intereses minoritarios	2.872,2	3.055,0	2.221,0	1.864,4	1.776,3	1.400,1
Endeudamiento neto total <sup>(5)</sup>	9.334,2	4.952,0	3.811,1	3.722,3	2.624,1	1.214,4
Deuda neta con recurso	3.368,7	3.569,5	2.553,9	2.739,6	2.083,2	1.012,3
Financiación sin recurso	5.965,5	1.382,4	1.257,1	982,7	540,9	202,0
Cartera <sup>(6)</sup>	74.333,4	74.587,9	59.363,0	63.871,0	58.942,2	66.526,3
Número total de empleados	162.262	162.471	157.689	210.345	170.241	176.755

## Datos por acción

€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Beneficio	3,24	(6,62)	2,26	2,31	2,35	2,44
Dividendo bruto*	1,968	1,112	1,153	1,153	1,152	1,210
Flujos generados por las operaciones	4,34	4,46	3,50	2,65	5,16	4,46
Patrimonio neto atribuido a la sdad. dominante	11,19	9,12	10,53	9,76	11,09	11,61

\* Importe final del dividendo 2016 pendiente de aprobación.

## Mercado de capitales

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Acciones admitidas a cotización	314.664.594	314.664.594	314.664.594	314.664.594	314.664.594	314.664.594
Capitalización bursátil (Mn€)	7.205,7	5.991,1	7.872,8	9.115,7	8.500,5	9.446,2
Precio de cierre del ejercicio	22,90 €	19,04 €	25,02 €	28,97 €	27,02 €	30,02 €
Revalorización anual	-34,71%	-16,86%	31,41%	15,79%	-6,75%	11,12%

## Ratios significativos

	2011	2012 <sup>(1)</sup>	2013 <sup>(2)</sup>	2014	2015 <sup>(4)</sup>	2016 <sup>(4)</sup>
Margen de explotación (EBIT)	4,7%	4,1%	4,7%	4,8%	4,3%	4,5%
Margen neto	3,4%	-5,0%	2,0%	2,1%	2,2%	2,3%
ROE	23,3%	n.a.	22,7%	22,0%	20,8%	21,4%
Apalancamiento <sup>(7)</sup>	150,8%	86,7%	69,4%	76,0%	50,5%	24,4%
Rentabilidad por dividendo	8,6%	5,8%	4,6%	4,0%	4,3%	3,8%

(1) Los datos del año 2012 están presentados conforme a la norma IAS 19 revisada que se aplica retroactivamente.

(2) Los datos del año 2013 están reexpresados incluyendo el efecto de la aplicación de las IAS 10, 11 y 12 y la reexpresión por actividad interrumpida de John Holland y Services con el mismo criterio que en 2014.

(3) En los datos de EBITDA y EBIT de 2014, 2015 y 2016 se recoge el Resultado neto de las sociedades de obra de gestión conjunta (antes clasificadas en puesta en equivalencia).

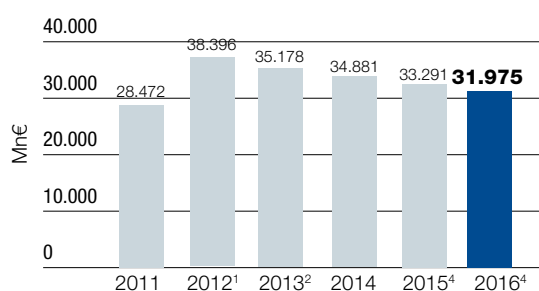
(4) De acuerdo con la NIIF 5 en 2016 se ha reclasificado Urbaser como actividad interrumpida como consecuencia del su venta, procediéndose asimismo a re-expresar la cuenta de resultados y número de empleados del 2015.

(5) El Endeudamiento Neto en 2014 incluye los fondos pendientes de cobro obtenidos por la venta de John Holland y Leighton Services en diciembre de 2014, recogidos en el Balance de Situación a 31/12/2014 en el epígrafe de Cuentas a Cobrar.

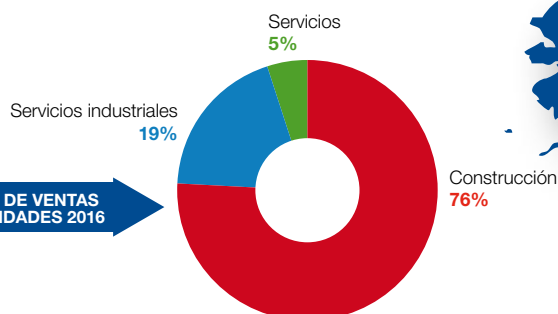
(6) En los datos de Cartera se incluye desde 2011 la cartera proporcional a la participación en proyectos conjuntos ("joint ventures") que el Grupo no consolida globalmente.

(7) Apalancamiento: Deuda Neta Total / Patrimonio neto

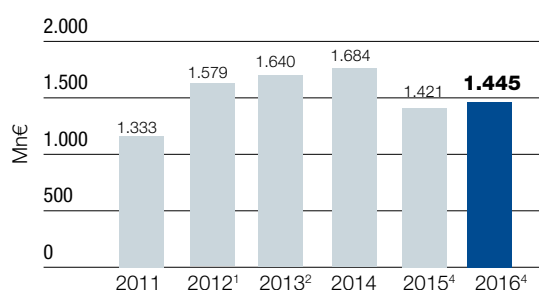
## Cifra de negocio



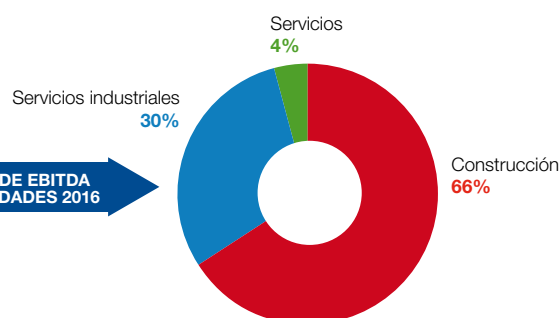
### DESGLOSE DE VENTAS POR ACTIVIDADES 2016



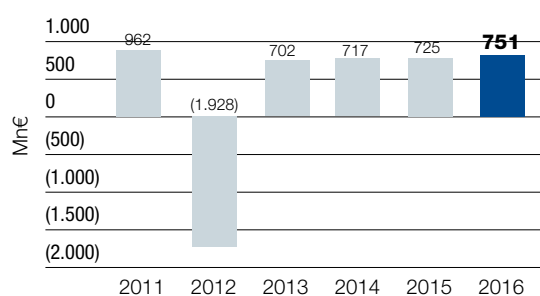
## Beneficio neto de explotación



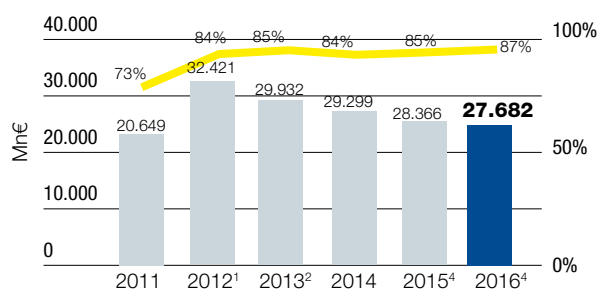
### DESGLOSE DE EBITDA POR ACTIVIDADES 2016



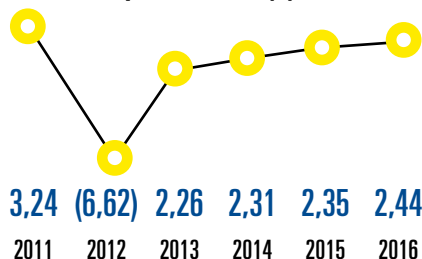
## Beneficio neto atribuible



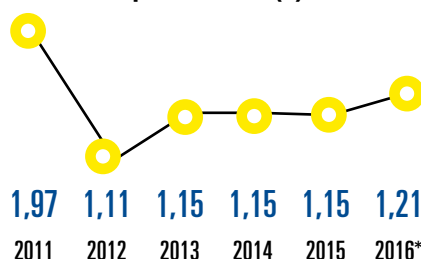
## Internacionalización



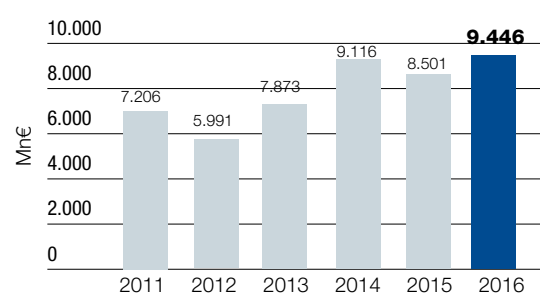
## Beneficio por acción (€)



## Dividendo por acción (€)



## Capitalización bursátil



(1) Los datos del año 2012 están presentados conforme a la norma IAS 19 revisada que se aplica retroactivamente.

(2) Los datos del año 2013 están reexpresados incluyendo el efecto de la aplicación de las IAS 10, 11 y 12 y la reexpresión por actividad interrumpida de John Holland y Services con el mismo criterio que en 2014.

(3) En los datos de EBITDA y EBIT de 2014, 2015 y 2016 se recoge el Resultado neto de las sociedades de obra de gestión conjunta (antes clasificadas en puesta en equivalencia).

(4) De acuerdo con la NIIF 5 en 2016 se ha reclasificado Urbaser como actividad interrumpida como consecuencia del su venta, procediéndose asimismo a re-expresar la cuenta de resultados del 2015.

\*Importe final del dividendo 2016 pendiente de aprobación





### Construcción<sup>(1)</sup>

(Mn€)	2016
Ventas	24.217
<i>Internacional</i>	95,1%
Beneficio bruto de explotación (EBITDA) <sup>(2)</sup>	1.405
<i>Margen</i>	5,8%
Beneficio Neto	311
<i>Margen</i>	1,3%
Cartera <sup>(2)</sup>	55.769
Plantilla	64.281

### Servicios Industriales

(Mn€)	2016
Ventas	6.256
<i>Internacional</i>	72,7%
Beneficio bruto de explotación (EBITDA)	630
<i>Margen</i>	10,1%
Beneficio Neto	305
<i>Margen</i>	4,9%
Cartera	8.762
Plantilla	40.806

### Servicios<sup>(3)</sup>

(Mn€)	2016
Ventas	1.538
<i>Internacional</i>	7,4%
Beneficio bruto de explotación (EBITDA)	78
<i>Margen</i>	5,0%
Beneficio Neto	84
<i>Margen</i>	5,4%
Cartera	1.995
Plantilla	71.616

(1) Construcción incluye la actividad de Dragados, HOCHTIEF e Iridium.

(2) En el EBITDA se recoge el resultado neto de las sociedades de obras de gestión conjunta. La Cartera de Construcción incluye la cartera proporcional a la participación en proyectos conjuntos ("joint ventures") que el Grupo no consolida globalmente.

(3) En 2016 se ha reclasificado Urbaser como actividad interrumpida como consecuencia de su venta, recogiendo su aportación durante el año en el beneficio neto.





# ACERCA DE ESTE INFORME

El presente documento es el Informe Integrado del Grupo ACS, que pretende ofrecer una visión completa de la compañía y sus actividades.

Este informe ha sido elaborado bajo el principio de integración e incorpora la información financiera y extra-financiera más relevante para mostrar la generación de valor del Grupo. El objetivo es ofrecer una perspectiva que permita conocer de forma concisa la capacidad de la compañía para crear valor en el corto, medio y largo plazo así como su posicionamiento ante los riesgos y oportunidades que ofrece el entorno.

Para mantener el máximo rigor y la transparencia, este documento ha sido elaborado siguiendo los requerimientos de los estándares internacionales de referencia en materia de reporting:

- Las directrices contenidas en el marco del Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC<sup>1</sup> por sus siglas en inglés).
- Los nuevos GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI). Los indicadores asociados han sido verificados por un tercero independiente según la norma ISAE 3000.

También se han tenido en cuenta los requerimientos de la guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Los contenidos del informe han sido seleccionados con base en un análisis previo en el que se han identificado los asuntos más relevantes para la compañía y para sus principales grupos de interés<sup>2</sup>.

[102-45]

El informe contempla todas las actividades del Grupo ACS en todos los países en los que está presente. En este sentido, la información publicada incluye las operaciones desarrolladas en Construcción, Servicios Industriales y Servicios por las sociedades que están bajo el control del Grupo ACS, las cuales se encuentran detalladas en las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo.

Siguiendo el principio de conectividad de la información, el contenido de este informe se completa con información de otros documentos publicados anualmente por el Grupo ACS (Informe de Gobierno Corporativo, Informe Anual Sobre Remuneraciones de los Consejeros y Cuentas Anuales), así como toda la información y políticas publicadas en la página Web de la compañía.



## Enlaces

[Informe de cuentas anuales](#)

[Informe de Gobierno Corporativo](#)

[Informe de Remuneración del Consejo](#)

1. Para más información visite la página web del Consejo Internacional de Informes Integrados <http://integratedreporting.org/>

2. Para más información sobre la identificación de asuntos relevantes, consultar Anexo 9.2. Identificación de asuntos relevantes

# ÍNDICE

6

8

CARTA DEL  
PRESIDENTE



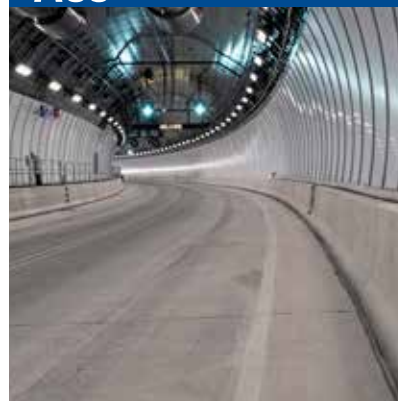
11

1. ÓRGANOS  
DE DIRECCIÓN



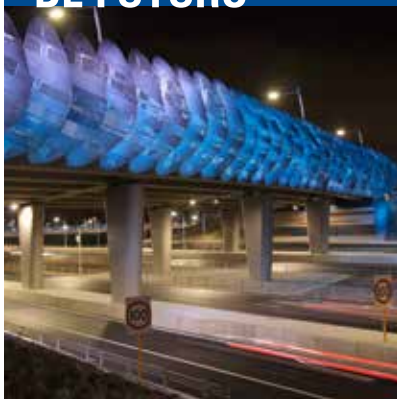
19

2. EL GRUPO  
ACS



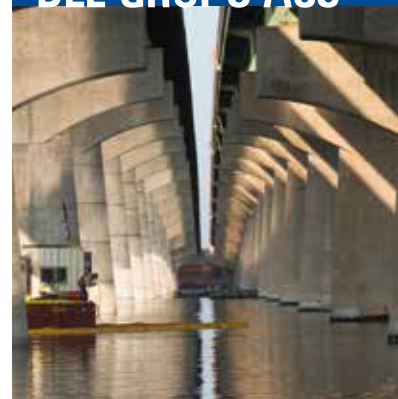
39

3. UNA COMPAÑÍA  
DE FUTURO



59

4. ACTIVIDADES  
DEL GRUPO ACS





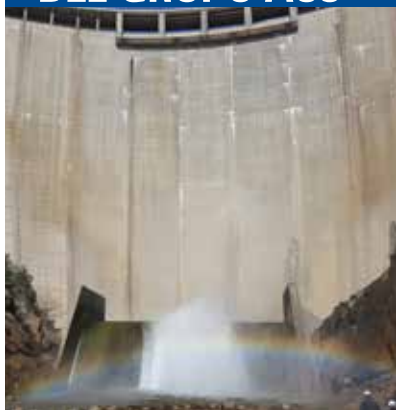
# 101

## 5. LA GESTIÓN FINANCIERA EN 2016



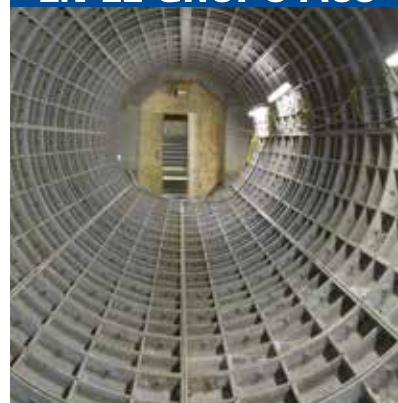
# 123

## 6. LA RSC DEL GRUPO ACS



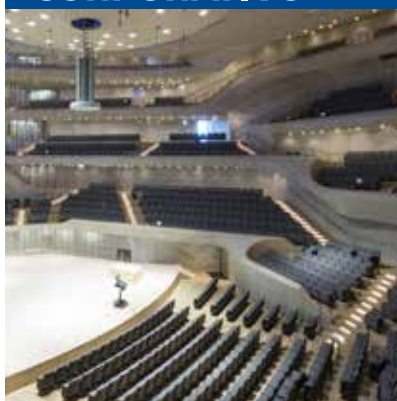
# 181

## 7. LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL GRUPO ACS



# 187

## 8. GOBIERNO CORPORATIVO



# 197

## 9. ANEXOS



# PREPARADOS PARA SEGUIR CRECIENDO

FLORENTINO PÉREZ  
PRESIDENTE DEL GRUPO ACS



Estimado accionista,

El Grupo ACS ha obtenido unos buenos resultados en 2016. El beneficio neto ha alcanzado los 751 millones de euros, incrementándose un 3,5% respecto al año anterior, con unas ventas totales de 31.975 millones de euros distribuidas globalmente, con especial presencia en las economías más desarrolladas.

La región donde el Grupo ACS tiene mayor actividad es América del Norte, con un 46% de la producción total, seguida de Asia Pacífico que supone un 26% y Europa con un 21%; la producción en América del Sur alcanza un 6% mientras que África representa el 1%. Por países, los más importantes son Estados Unidos, Australia, España, Hong Kong, México, Canadá y Alemania. Todos ellos con una facturación anual superior a los 900 millones de euros.

Por actividades:

- Construcción ganó 311 millones de euros, un 2,2% más que el año anterior, con unas ventas de 24.217 millones de euros que nos sitúan como el primer grupo constructor internacional.
- El área de Servicios Industriales tuvo unos ingresos de 6.256 millones de euros, un beneficio de 305 millones de euros, manteniendo sus ratios de rentabilidad y eficiencia que siempre la han caracterizado, y aumentando su presencia en nuevos mercados.

- Por su parte, el beneficio de Servicios aumentó un 14,9% hasta los 84 millones de euros e incluye la contribución operativa de Urbaser hasta su venta a un grupo inversor chino en el mes de diciembre. La facturación alcanzó los 1.538 millones de euros.
- El resultado de Corporación alcanza los 52 millones de euros. Las plusvalías obtenidas por la venta de Urbaser han compensado las provisiones excepcionales que hemos realizado en 2016, calculadas asumiendo las hipótesis más conservadoras.

Es importante recordar que estos resultados se han obtenido en pleno proceso de transformación del Grupo ACS iniciado en 2012, que ha ido dando sus frutos de manera progresiva con unas notables mejoras operativas y financieras.

- En concreto, las eficiencias operativas alcanzadas han permitido este año aumentar en 30 puntos básicos el margen EBIT hasta situarse en el 4,5% sobre ventas, y que la generación de fondos operativos crezca un 20% hasta los 1.397 millones de euros.
- En cuanto a la evolución financiera es significativo el rápido desapalancamiento llevado a cabo en estos últimos años, reduciendo sustancialmente la deuda neta. A finales de 2016 esta se situaba en los 1.214 millones de euros, un 54% menos que el año anterior y equivalente a 0,6 veces el beneficio bruto de explotación (EBITDA).

Durante este proceso no hemos dejado de invertir como garantía de crecimiento futuro. Las inversiones realizadas por el Grupo ACS en 2016 han alcanzado los 1.545 millones de euros. Entre ellas se incluyen, además de las inversiones operativas necesarias para el desarrollo normal de nuestros negocios, las adquisiciones realizadas por CIMIC para completar su oferta de servicios y afianzar su liderazgo en el mercado australiano de infraestructuras, así como la compra de sus propias acciones.

Entre las desinversiones, que suman 2.068 millones de euros, destacan la operación de venta de Urbaser por un importe de 1.144 millones y la venta de las últimas acciones que manteníamos de Iberdrola, por un valor de 550 millones de euros.

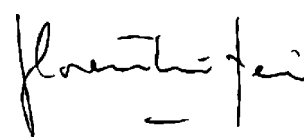
También quiero subrayar el valor creado para nuestros accionistas durante 2016, que han obtenido una rentabilidad total del 15,4% fruto de una revalorización anual de la acción del 11,12%, cuya cotización cerró a 30,02 euros, y a los dividendos repartidos durante el año por un importe de 1,152 euros por acción. Como referencia, el IBEX 35 tuvo un comportamiento del -2,0%.

En materia de sostenibilidad, además de los avances propios que cada actividad ha desarrollado en su ámbito de actuación, el Grupo ACS ha reforzado su compromiso mediante la aprobación de diferentes políticas relacionadas con los principios básicos de ética y transparencia informativa que rigen todas las actuaciones del Grupo

ACS. Igualmente, estamos lanzando el Plan 20-20 que establece las medidas y objetivos para el año 2020 en relación a los compromisos asumidos en seguridad laboral, integridad e innovación, impacto medioambiental y acción social.

Sin duda estamos ahora mejor preparados para crecer y afrontar los nuevos retos del futuro, gracias a una estructura más eficiente y competitiva, apoyada en una sólida cartera de pedidos de 66.526 millones de euros, y un excelente posicionamiento de liderazgo especialmente en mercados desarrollados y con potencial de crecimiento, como América del Norte que representa el 36% de nuestra cartera, Australia con el 25% del total de la cartera y Europa con un 18%.

Nuestro objetivo para los próximos años continúa enfocado en incrementar la remuneración para nuestros accionistas, manteniendo la senda de crecimiento del beneficio neto y reforzando nuestra posición de liderazgo. En definitiva, los más de 176.000 profesionales que trabajamos en el Grupo ACS seguiremos esforzándonos para ofrecer un proyecto atractivo, ilusionante y, sobre todo, rentable en un sector prometedor como es el desarrollo de las infraestructuras.







# 1

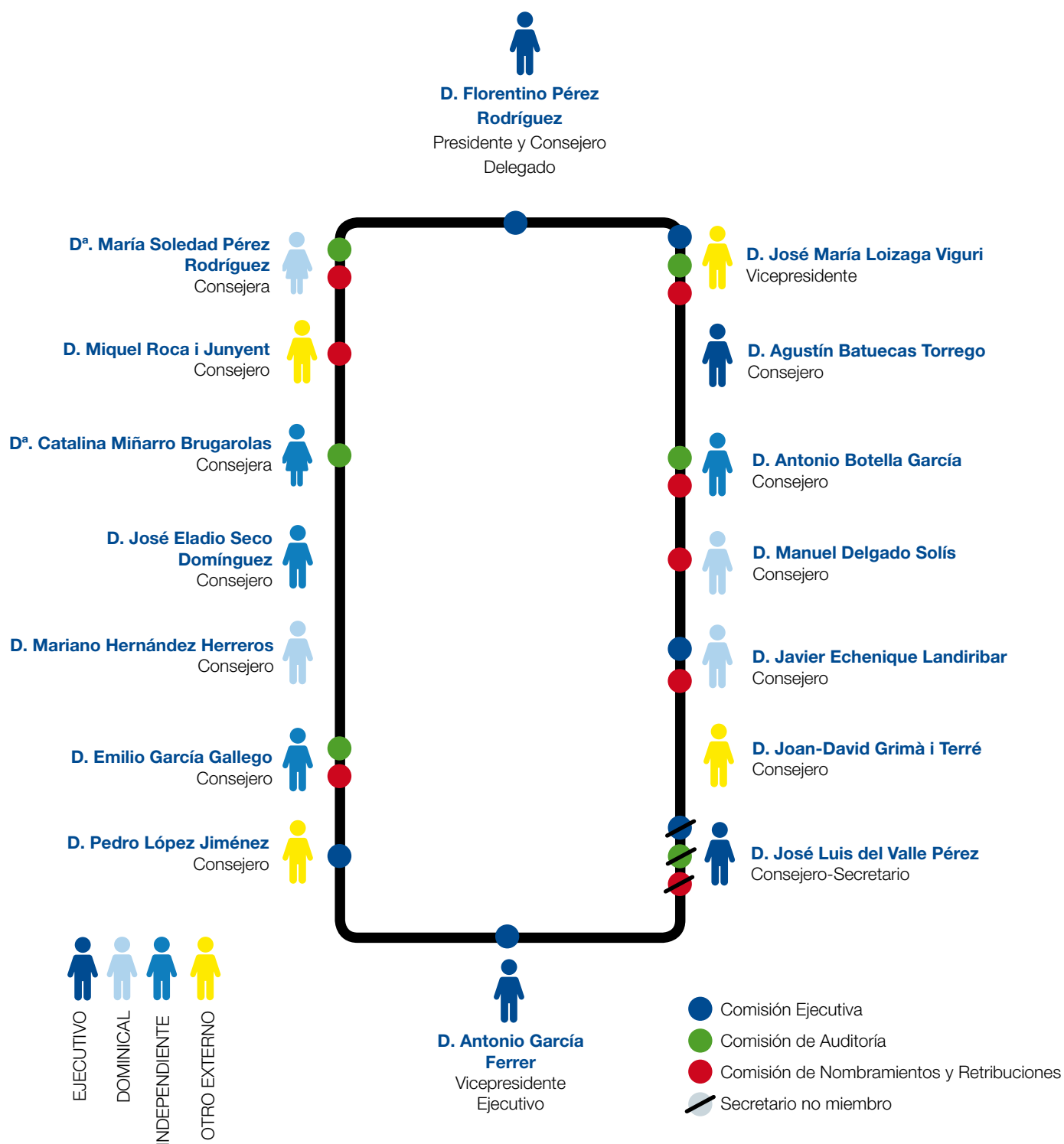
# ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

1.1. Consejo de Administración

1.2. Comité de Dirección


1.3. Equipo Directivo

# 1.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN





-  **D. Florentino Pérez Rodríguez**  
**Presidente y Consejero Delegado**  
 Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos  
 Presidente y Consejero Delegado del Grupo ACS desde 1993  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 1989
-  **D. Antonio García Ferrer**  
**Vicepresidente Ejecutivo**  
 Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2003
-  **D. José María Loizaga Viguri**  
**Vicepresidente**  
 Titular Mercantil  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 1989  
 Consejero de Cartera Industrial REA  
 Vicepresidente de Zardoya Otis
-  **D. Agustín Batuecas Torrego**  
**Consejero**  
 Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 1999
-  **D. Antonio Botella García**  
**Consejero**  
 Licenciado en Derecho. Abogado  
 Abogado del Estado (jubilado)  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2015
-  **D. Manuel Delgado Solís**  
**Consejero**  
 Licenciado en Farmacia y Licenciado en Derecho  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2003
-  **D. Javier Echenique Landiribar**  
**Consejero**  
 Licenciado en Ciencias Económicas  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2003  
 Vicepresidente de Banco Sabadell  
 Consejero de Telefónica, S.A.  
 Consejero del Grupo Empresarial Ence  
 Consejero de Repsol
-  **D. Joan-David Grimà i Terré**  
**Consejero**  
 Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2003
-  **D. Pedro López Jiménez**  
**Consejero**  
 Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 1989  
 Presidente del Consejo de Vigilancia de HOCHTIEF, Presidente del  
 Comité de Recursos Humanos de HOCHTIEF y de la Comisión de  
 Nombramientos de HOCHTIEF  
 Miembro del Consejo de Administración y del Comité de Retribuciones  
 y Nombramientos de CIMIC  
 Consejero de GHESA

-  **D. Emilio García Gallego**  
**Consejero**  
 Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos y Licenciado en Derecho  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2014
-  **D<sup>a</sup>. Catalina Miñarro Brugarolas**  
**Consejera**  
 Licenciada en Derecho y Abogada del Estado  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2015  
 Consejera de MAPFRE, S.A.  
 Consejera y Miembro de la Comisión Directiva de MAPFRE ESPAÑA, S.A.
-  **D. José Eladio Seco Domínguez**  
**Consejero**  
 Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2016
-  **D. Mariano Hernández Herreros**  
**Consejero**  
 Licenciado en Medicina y Cirugía  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2016
-  **D. Miquel Roca i Junyent**  
**Consejero**  
 Abogado  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2003  
 Consejero de Endesa  
 Consejero de Aguas de Barcelona  
 Secretario no consejero del Consejo de Administración de Abertis  
 Infraestructuras  
 Secretario no consejero del Consejo de Administración de Banco de Sabadell  
 Secretario no consejero de TYPESA  
 Secretario no consejero de WERFENLIFE
-  **D<sup>a</sup>. María Soledad Pérez Rodríguez**  
**Consejera**  
 Licenciada en Ciencias Químicas y en Farmacia  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 2014
-  **D. José Luis del Valle Pérez**  
**Consejero- Secretario General**  
 Licenciado en Derecho y Abogado del Estado  
 Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde 1989  
 Miembro del Consejo de Vigilancia de HOCHTIEF  
 Miembro del Consejo de Administración de CIMIC
-  **D<sup>a</sup>. Carmen Fernández Rozado**  
**Consejera\***  
 Licenciada en Ciencias Económicas y en Ciencias Políticas y Sociología.  
 Doctora en Hacienda Pública. Inspectora de Hacienda del Estado  
 \*Miembro del Consejo de Administración del Grupo ACS desde el 28 de  
 febrero de 2017  
 Consejera de EDP (Lisboa)

## 1.2 COMITÉ DE DIRECCIÓN



**D. Florentino Pérez Rodríguez**  
**Presidente y Consejero Delegado**

Nacido en 1947. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos. Comenzó su carrera profesional en la empresa privada. Desde 1976 a 1983 ocupó distintos cargos en la Administración Pública, donde fue Delegado de Saneamiento y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Madrid, Subdirector General de Promoción del CDTI del Ministerio de Industria y Energía, Director General de Infraestructuras del Transporte del Ministerio de Transportes, y Presidente del IRYDA del Ministerio de Agricultura. En 1983 regresa a la iniciativa privada y desde 1984 es el máximo ejecutivo de Construcciones Padrós, S.A., como Vicepresidente y Consejero Delegado, siendo, además, uno de sus principales accionistas. Desde 1987 es Presidente y Consejero Delegado de Construcciones Padrós, S.A. Desde 1993 es Presidente y Consejero Delegado de OCP Construcciones S.A., resultado de la fusión de Construcciones Padrós S.A. y OCISA. Desde 1997 es Presidente y Consejero Delegado del ya denominado Grupo ACS, consecuencia de la fusión de OCP Construcciones S.A., Ginés Navarro, S.A. y Auxini, S.A.



**D. Antonio García Ferrer**  
**Vicepresidente Ejecutivo**

Nacido en 1945. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos. Inició su carrera profesional en Dragados y Construcciones, S.A. en 1970. Tras ocupar distintos puestos de responsabilidad en la empresa constructora, en 1989 fue nombrado Director Regional de Madrid, en 1998 Director de Edificación y en 2001 Director General de las Divisiones de Industrial y Servicios. En 2002 accede a la Presidencia de Grupo Dragados, S.A. y desde diciembre de 2003 es Vicepresidente Ejecutivo del Grupo ACS.



**D. Ángel García Altozano**  
**Director General Corporativo**

Nacido en 1949. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos y MBA. Comenzó su trayectoria profesional en el sector de la construcción. Ha sido Director General del Instituto Nacional de Industria (INI) y Presidente de Bankers Trust para España y Portugal. Se incorporó al Grupo ACS en 1997 como Director General Corporativo, con responsabilidad sobre las áreas económico-financiera (CFO), desarrollo corporativo y empresas participadas.



**D. José Luis del Valle Pérez**  
**Secretario General**

Nacido en 1950. Licenciado en Derecho y Abogado del Estado. Desde 1975 hasta 1983 ocupó varios destinos dentro de la Administración Pública y fue diputado de las Cortes Generales entre 1979 y 1982 y Subsecretario del Ministerio de Administración Territorial. Pertenece al Consejo de Administración del Grupo ACS desde 1989 y, en la actualidad y desde 1997, es también su Secretario General.



**D. Eugenio Llorente Gómez**  
**Presidente y Consejero Delegado del Área de Servicios Industriales**

Nacido en 1947, Ingeniero Técnico Industrial, MBA por la Madrid Business School. Inició su carrera profesional en Cobra Instalaciones y Servicios, S.A. en 1973. Tras ocupar distintos puestos de responsabilidad, en 1989 fue nombrado Director de Zona Centro, en 1998 fue promovido a Director General y en 2004 a Consejero Delegado. En la actualidad es Presidente y Consejero Delegado de ACS Servicios, Comunicaciones y Energía y responsable del Área de Servicios Industriales del Grupo.



# 1.3 EQUIPO DIRECTIVO

## ACS, Actividades de Construcción y Servicios

<b>D. Florentino Pérez Rodríguez</b>	Presidente y Consejero Delegado
<b>D. Antonio García Ferrer</b>	Vicepresidente Ejecutivo
<b>D. Ángel García Altozano</b>	Director General Corporativo
<b>D. José Luis del Valle Pérez</b>	Secretario General

## Construcción - HOCHTIEF

<b>D. Marcelino Fernández Verdes</b>	Presidente del Vorstand <sup>1</sup> de HOCHTIEF AG. Consejero Delegado (CEO) Presidente Ejecutivo de CIMIC Group
<b>D. Peter Sassenfeld</b>	Miembro del Vorstand <sup>1</sup> de HOCHTIEF AG. Director General de Finanzas (CFO)
<b>D. José Ignacio Legorburo Escobar</b>	Miembro del Vorstand <sup>1</sup> de HOCHTIEF AG. Director General de Operaciones (COO)
<b>D. Nikolaus Graf von Matuschka</b>	Miembro del Vorstand <sup>1</sup> de HOCHTIEF AG. Consejero Delegado (CEO) de HOCHTIEF Solutions
<b>D. Peter Coenen</b>	Director General de HOCHTIEF PPP Solutions
<b>D. Adolfo Valderas</b>	Consejero Delegado (CEO) de CIMIC Group
<b>D. Ángel Muriel Bernal</b>	Director General de Finanzas (CFO) de CIMIC Group y Director General de Pacific Partnerships
<b>D. Román Garrido Sánchez</b>	Director General de CPB Contractors
<b>D. Michael Wright</b>	Director General de Thiess
<b>D. Glen Mace</b>	Director General de EIC Activities
<b>D. Juan Santamaría Cases</b>	Director General de UGL
<b>D. Peter Davoren</b>	Presidente y Consejero Delegado (CEO) de Turner Construction
<b>D. John DiCiurcio</b>	Presidente y Consejero Delegado (CEO) de Flatiron

## Construcción - Dragados

<b>D. Ignacio Segura Suriñach</b>	Consejero Delegado y Director de Estados Unidos
<b>D. Luis Nogueira Miguelsanz</b>	Secretario General
<b>D. Diego Zumaquero García</b>	Director de Canadá
<b>D. Gonzalo Gómez-Zamalloa Baraibar</b>	Director de Iberoamérica
<b>D. Santiago García Salvador</b>	Director de Europa

## Construcción - Iridium

<b>D. Santiago García Salvador</b>	Consejero Delegado (CEO)
------------------------------------	--------------------------

## Servicios Industriales

<b>D. Eugenio Llorente Gómez</b>	Presidente y Consejero Delegado
<b>D. José Alfonso Nebrera García</b>	Director General
<b>D. Epifanio Lozano Pueyo</b>	Director General Corporativo
<b>D. Cristóbal González Wiedmaier</b>	Director de Finanzas
<b>D. José María Castillo Lacabex</b>	Director General de Cobra

## Servicios

<b>D. Cristóbal Valderas</b>	Consejero Delegado (CEO) de Clece
------------------------------	-----------------------------------

<sup>1</sup> Comité de Dirección









# 2

## EL GRUPO ACS

2.1. Una compañía global de infraestructuras

2.2. 2016, reafirmación del liderazgo

2.3. Un valor sólido y rentable



## 2.1 UNA COMPAÑÍA GLOBAL DE INFRAESTRUCTURAS

### 1. EL GRUPO ACS<sup>1</sup> ES UNA REFERENCIA MUNDIAL EN LAS ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS

Un grupo formado por compañías líderes que participan en el desarrollo de sectores clave para la economía mundial en un mercado cada vez más complejo, competitivo, exigente y global. Una empresa multinacional comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente.



EBITDA 2016

**2.023 Mn€**

**6,3%**  
MARGEN

EBIT 2016

**1.445 Mn€**

**4,5%**  
MARGEN

BENEFICIO NETO

**751 Mn€**

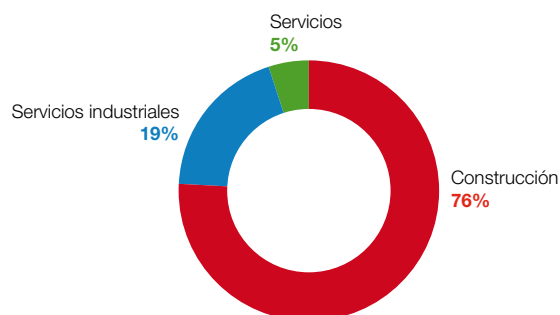
**+3,5%**  
RESPECTO 2015

<sup>1</sup> Cuya sociedad cabecera es ACS, Actividades de Construcción y Servicios S.A., con domicilio social en Madrid, España.

UN AÑO MÁS, EL GRUPO ACS REAFIRMA SU LIDERAZGO INTERNACIONAL, QUE SE HA VISTO REFORZADO POR LA FINALIZACIÓN DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN, LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL CRECIMIENTO EN LOS MERCADOS CLAVE

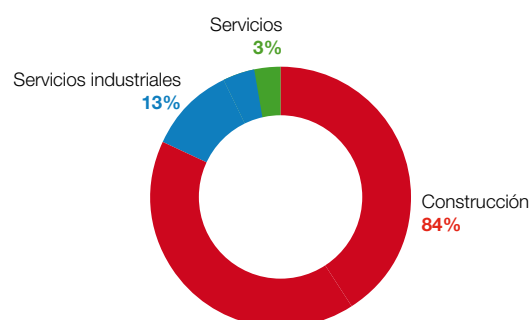
## VENTAS

31.975 Mn€



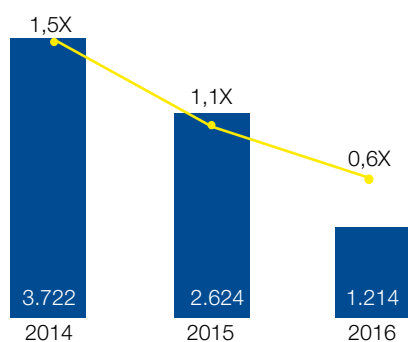
## CARTERA

66.526 Mn€



## ESTRUCTURA FINANCIERA

0,6x  
DEUDA NETA/EBITDA



## ACTIVIDADES DEL GRUPO ACS



## Construcción

Proyectos de obra civil, edificación y minería, desde la concepción del proyecto hasta su financiación, construcción, puesta en marcha y explotación.



## Servicios industriales

Para infraestructuras energéticas, industriales y de movilidad, incluyendo las fases de desarrollo, construcción, mantenimiento y operación.



## Servicios

Enfocados a las personas, al mantenimiento de edificios y a la ciudad y el entorno.

## 2. UN GRUPO QUE PARTICIPA EN EL DESARROLLO DE SECTORES CLAVES PARA LA ECONOMÍA MUNDIAL







### 3. UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMPROMETIDA CON EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS PAÍSES EN LOS QUE ESTÁ PRESENTE

24

Todas las actividades del Grupo presentan una decidida orientación al cliente, con espíritu de servicio y como garantía de futuro, desarrollando una sólida relación de **confianza** a largo plazo basada en el conocimiento mutuo.

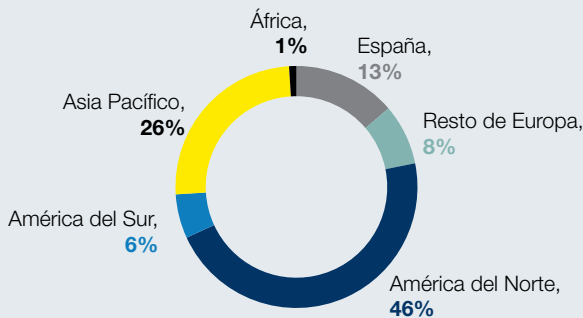
La organización ágil y descentralizada del Grupo fomenta la responsabilidad e iniciativa de los empleados, siendo una herramienta básica para generar la máxima **rentabilidad** y promover la **excelencia** necesaria para ofrecer los mejores servicios y productos a los clientes.

ACS mantiene un ineludible **compromiso** con el desarrollo sostenible, sirviendo a la sociedad de forma eficiente y éticamente responsable a través de su capacidad de generar valor para la compañía y todos sus grupos de interés, exigiendo los máximos estándares de **integridad** entre sus empleados y colaboradores.

Estos valores, que forman parte de la cultura del Grupo desde sus inicios, han generado las principales ventajas competitivas que son la base del crecimiento pasado y futuro.

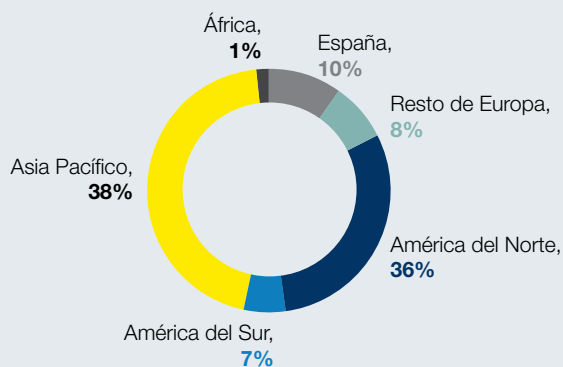
#### VENTAS

31.975 Mn€



#### CARTERA

66.526 Mn€



## LOS VALORES DEL GRUPO ACS



RENTABILIDAD



COMPROMISO



INTEGRIDAD



EXCELENCIA



CONFIANZA



## 4. CON UNA HISTORIA DE ÉXITO

La trayectoria de éxito del Grupo se basa en una organización eficiente y una gestión dinámica y emprendedora, implantada a través de sucesivos procesos de fusión, adquisiciones y planes estratégicos comprometidos con la maximización de la rentabilidad de sus accionistas. La capacidad para integrar empresas, asimilarlas y desarrollar una cultura común ha permitido al Grupo consolidar su posición de líder internacional en el desarrollo de infraestructuras.



Fundada en 1968

Compañía de construcción radicada en Badalona (España), tras su adquisición se reconvierte y relanza. Es germen del Grupo ACS hoy.



Fundada en 1919

Compañía especializada en líneas eléctricas, promotora de la red eléctrica española, supone la primera diversificación en servicios industriales.



Fundada en 1992

De la fusión de Ocisa y Construcciones Padrós se crea una de las 10 compañías más grandes del país en ese momento.

1983

1986

1988

1989

1992

1996



Fundada en 1942

Compañía de construcción española, su adquisición supone un salto de tamaño para el Grupo en los años 80.



Fundada en 1948

Compañía de servicios industriales, líder en España y Latinoamérica, se adquiere en bolsa para liderar la expansión del Grupo en esta área.



Fundada en 1945

Compañía de construcción propiedad del Estado, incrementa la presencia nacional del Grupo.



Fundada en 1930

Una de las compañías de construcción más importantes en España, especializada en proyectos de obra civil.

**VIAS**

Fundada en 1928

Una de las más experimentadas compañías de desarrollo ferroviario en España, con más de 80 años de experiencia. Se incorpora al Grupo ACS como filial de Ginés Navarro.


**Clece**

Fundada en 1992

Inicialmente focalizada en la prestación de servicios de limpieza a entidades públicas, se ha convertido en la empresa multiservicios de referencia en España.



Fundada en 1949

Filial de HOCHTIEF, que a 31/12/16 poseía el 72,68% de las acciones de la compañía, fue adquirida en 1983. Es la principal compañía de construcción de Australia y líder mundial en concesiones mineras. En 2015 la compañía cambió su denominación social de Leighton a CIMIC.

**Turner**

Fundada en 1902

Filial de HOCHTIEF desde 1999, "General Contractor" líder en Estados Unidos, está presente en la práctica totalidad del país desarrollando grandes proyectos de edificación no residencial.

1997



Fundada en 1997

Constructora líder mundial en el desarrollo de infraestructuras. Nace de la fusión entre OCP y Ginés Navarro en 1997.

2003



Fundada en 1941

Líder en España y compañía muy diversificada. Al fusionarse con ACS crea una de las 5 compañías más grandes del mundo y sienta las bases del crecimiento futuro del Grupo.

2011



Fundada en 1873

Compañía líder en Alemania y presente en más de 50 países, es la plataforma de crecimiento internacional del Grupo ACS.



## 2.2 2016, REAFIRMACIÓN DEL LIDERAZGO

### 1. CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO INTERNACIONAL

El Grupo ACS es un contratista líder con presencia global, principalmente en los países desarrollados. Durante los últimos años, el Grupo ha consolidado su liderazgo internacional y desde 2013 ocupa el primer puesto en los contratistas internacionales según el ranking de ENR TOP, siendo la única empresa española entre los diez primeros del ranking.

Asimismo, el Grupo ACS se asegura una tendencia de crecimiento sostenible para los próximos años basada en una sólida cartera de pedidos que en 2016 ha crecido cerca un 12,9% hasta los 66.526 millones de euros, procedentes

principalmente de regiones desarrolladas con potencial de crecimiento como Norteamérica y Asia Pacífico.

Estos buenos datos son el resultado de una larga estrategia comercial y una rigurosa disciplina de riesgos en los procesos de licitación, que han permitido al Grupo ACS lograr un sólido desempeño en la obtención de nuevos contratos. Por áreas de negocio:

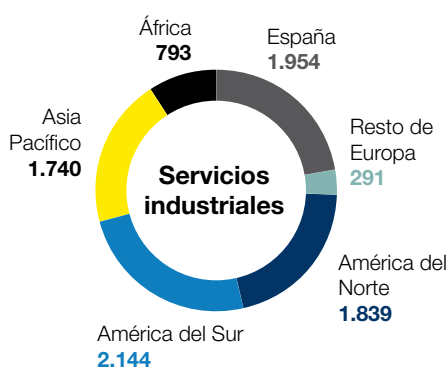
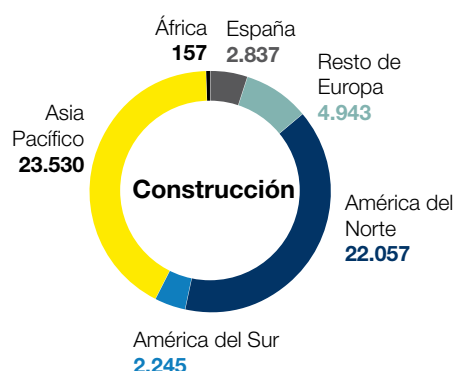
- La cartera de obra contratada en Construcción alcanza los 55.769 millones de euros, equivalente a 25 meses de producción. Esta cifra supone un crecimiento

de un 14,1%, fruto de la importante actividad en América, principalmente en América del Norte pero también en países de América del Sur.

- El crecimiento de la cartera de área de Servicios Industriales es del 4,0% y se sitúa a finales 2016 en 8.762 millones de euros, equivalente a 17 meses de producción y con el 78% de contratos internacionales. Destaca el crecimiento en más de un 46% en América del Sur gracias a las adjudicaciones de líneas de transmisión en Brasil. También la mayor exposición de la región de Asia Pacífico que representa ya un 20% del total de la cartera con un crecimiento de cerca del 5% con respecto al 2015.
- La cartera de Servicios alcanza los 1.995 millones de euros, equivalentes a 16 meses de actividad y creciendo un 21,2%. El 96% de la cartera se sitúa en territorio nacional aunque con una creciente exposición al mercado europeo.

#### Desglose cartera áreas geográficas (Mn€)

	2015	2016	Var.
España	6.568	6.699	+2,0%
Resto de Europa	5.189	5.322	+2,6%
América del Norte	20.146	23.896	+18,6%
América del Sur	3.649	4.389	+20,3%
Asia Pacífico	22.423	25.270	+12,7%
África	969	950	-1,9%
<b>TOTAL</b>	<b>58.942</b>	<b>66.526</b>	<b>+12,9%</b>



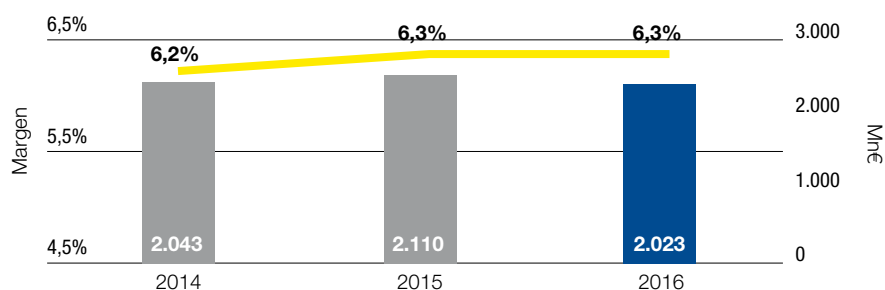
## 2. MEJORA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA

En los últimos años, el Grupo ACS ha demostrado un rendimiento operativo sólido y eficiente, mejorando los márgenes entre las actividades y asegurando una tendencia positiva y sostenible para el futuro.

El margen EBIT ha aumentado en 50 puntos básicos respecto a 2014 hasta un 4,5%, apoyado por la reducción de los gastos generales y a la mejora de la eficiencia operativa, así como la reducción de la intensidad de capital de los negocios y una mejor gestión de los recursos operativos, especialmente en HOCHTIEF tras el proceso de transformación iniciado en 2012 con el objetivo de implementar la cultura común, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la generación de flujos de caja de las nuevas compañías.

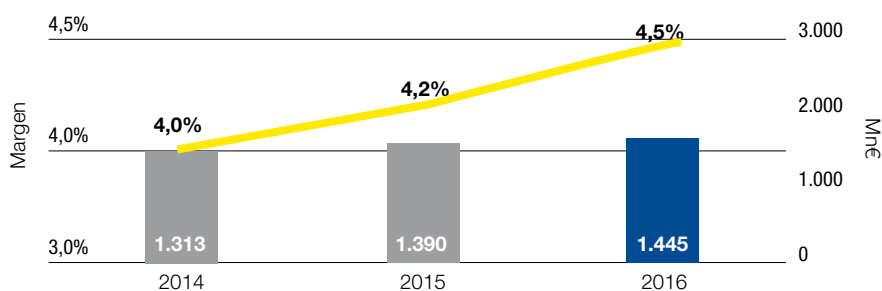
El resultado de este proceso de transformación ha sido un aumento progresivo y sustancial de la eficiencia operativa y la capacidad de generación de efectivo en el grupo HOCHTIEF.

### Evolución EBITDA Comparable\*



\* Ex Urbaser y Renovables

### Evolución EBIT Comparable\*



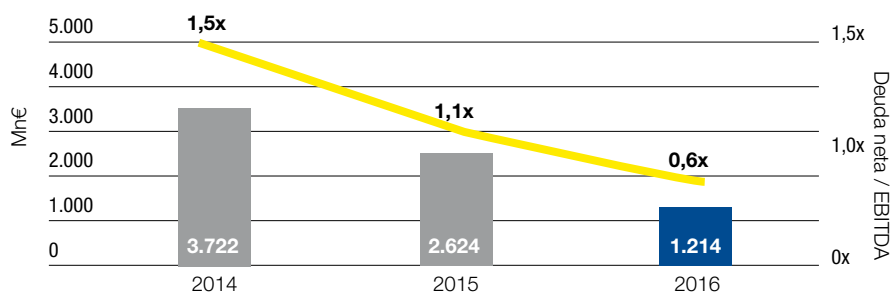
\* Ex Urbaser y Renovables



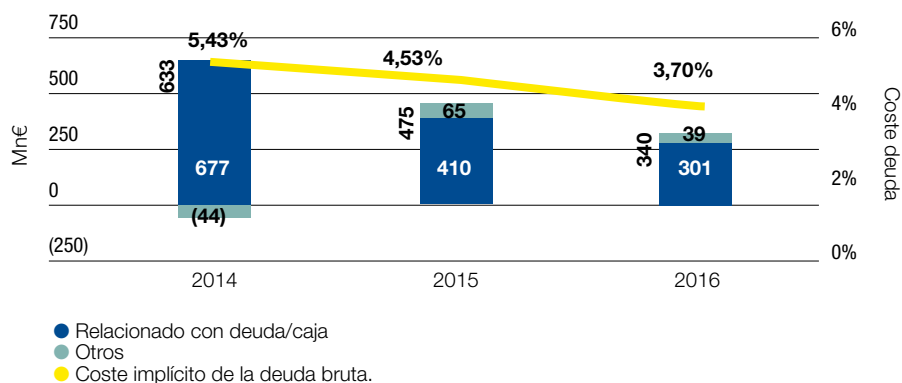
### 3. MEJORA DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Durante los últimos años, el Grupo ha mejorado considerablemente su estructura financiera, gracias a un rápido proceso de desapalancamiento, respaldado por una sólida generación de flujos de caja procedente de los ingresos de operaciones y la rotación y venta de activos. Esto se ha traducido en una reducción del 60% del ratio deuda neta / EBITDA en el periodo 2014-2016 hasta alcanzar un ratio de deuda neta / EBITDA de 0,6x en 2016. De igual manera, fruto de esta mejora destaca la notable disminución de los gastos financieros netos que se han reducido en 2016 en un 28%, así como del coste implícito de la deuda bruta, que se sitúa en un 3,7% y que supone una mejora de más de 80 puntos básicos con respecto a 2015 derivados de unos menores tipos de interés obtenidos tras las refinanciaciones completadas.

#### Evolución deuda neta



#### Evolución gastos financieros netos







## 4. CONSOLIDACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO DE NEGOCIO

Como parte del proceso de transformación que el Grupo comenzó hace 5 años, es importante destacar la consolidación del plan estratégico de la compañía, que se ha enfocado en actividades relacionadas o complementarias a la construcción de infraestructuras y ha desinvertido en activos y negocios no estratégicos. Así, durante el año 2016 se han realizado las siguientes operaciones corporativas:

Con estas operaciones el Grupo ha continuado consolidando su modelo de negocio y centrándose en sus actividades estratégicas. La desinversión de los activos realizada este año, especialmente por la venta de Urbaser, ha permitido reducir significativamente el endeudamiento del Grupo así como las necesidades de inversión operativas ya que se trata de un negocio muy intensivo en capital. Esto permite al Grupo afrontar los nuevos retos que se presentan

en un mercado cada vez más globalizado, competitivo y exigente que requiere un modelo de negocio flexible y evolutivo y una inversión y desarrollo de infraestructuras cada vez más avanzadas y sofisticadas.

[102-48]

### Principales transmisiones de negocios 2016



Servicios Urbanos y tratamiento de residuos: aprox. 1.600 Mn€ ventas. aprox. 8.100 Mn€ cartera. Racional estratégico: Actividad non core, intensiva en capital

**Precio: € 1.164 mn (+ earnout € 235mn)**  
**Plusvalía: 357 Mn€**  
**PER : 23,2x - (27,9x)**

**VENTA**



Servicios logísticos: 131 Mn€ ventas. Racional estratégico: Actividad non core

**Precio: 55 Mn€**  
**PER: 24,5x**

**CIERRE en 2017**



Telecomunicaciones. Racional estratégico: Actividad non core CIMIC tenía una participación del 29%

**Precio: 181 MnA\$**  
**EV/EBITDA: n.d.**

**VENTA**

### Principales adquisiciones de negocios 2016



Procesamiento de minerales: 379 Mn A\$ ventas Racional estratégico: Ampliación de servicios de minería para fortalecer el posicionamiento en el sector

**Precio: 118 MnA\$**  
**EV/EBITDA: 4,9x**

**OPA 100%**



Servicios Industriales: aprox. 1.900 Mn A\$ ventas. aprox. 4.900 mn A\$ cartera. 6.800 empleados. Racional estratégico: Diversificación de actividad

**Precio: 516 MnA\$**  
**EV/EBITDA: 7,3x**

**OPA 100%**





## 5. REFUERZO DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA SOSTENIBILIDAD

Durante el año 2016, el Grupo ACS ha realizado una serie de actuaciones dedicadas a reforzar la estrategia global de sostenibilidad. Así, en febrero de 2016, el Consejo de Administración aprobó la Política de Responsabilidad Social Corporativa, en la que se formalizan los principios de actuación básicos y específicos del Grupo ACS con los clientes, empleados, proveedores, accionistas y usuarios de infraestructuras, que se benefician de nuestras políticas relacionadas con la calidad, la innovación, la acción social y el medio ambiente. Siguiendo esta misma línea durante 2016 se han publicado diferentes políticas relacionadas con la mejora de los principios básicos de ética, integridad y transparencia informativa que rigen todas las

actuaciones del Grupo ACS en el desarrollo de sus actividades y en su relación con los grupos de interés. Estas políticas, aprobadas por el Consejo de Administración en julio de 2016, son:

- Política de Derechos Humanos.
- Política de Control de Riesgos.
- Política de Comunicación y Contacto con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto.



[Consulta estas políticas](#)

Asimismo, de acuerdo con los principios establecidos en la Política de Responsabilidad Social Corporativa, el Grupo ACS lanza su Plan 20-20 que establece los compromisos y sus 20 objetivos asociados para el año 2020 relativos a los asuntos relevantes vinculados con el ámbito del desarrollo sostenible identificados en el análisis de materialidad. Dentro de los compromisos establecidos, cada una de las empresas del Grupo ACS deberá definir de manera autónoma las medidas y formas de actuación más oportunas según sus características de negocio, que les permitan contribuir al cumplimiento global de los compromisos establecidos por el Grupo.



# PLAN 20-20 DEL GRUPO ACS

COMPROMISOS	Objetivo 2020	Evolución indicadores	2016
Seguridad y Salud			
Reducción de los índices de accidentalidad en empleados propios	Aumentar las certificaciones de empleados en Seguridad y Salud en el trabajo	Porcentaje del total de empleados cubiertos por la certificación OSHAS18001 (Seguridad y Salud en el Trabajo)	85% 2015: 83%
	Incrementar la formación de los empleados en temas de seguridad y salud y que el 100% de los empleados hayan recibido en 2020 al menos un curso en seguridad y salud.	Porcentaje del total de empleados que han recibido un curso de seguridad y salud laboral al menos una vez en su carrera en la compañía	99,5% 2015: 99,5%
		Inversión en seguridad y salud en el trabajo por empleado (€/empleado)	868 2015: 754
RRHH, Ética y Acción Social			
Mantener el compromiso con la promoción, refuerzo y el control en cuestiones relacionadas con la ética y la integridad, a través de medidas que permitan prevenir, detectar y erradicar malas prácticas.	Adscripción de todas las nuevas compañías del Grupo al Código de Conducta	Compañías adscritas al Código de Conducta	100% 2015: 98%
	Incremento de la formación de empleados en materias relacionadas con la ética e integridad	Porcentaje de empleados formados durante el año en contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta en el año	15% 2015: 13%
Mejora del desempeño profesional	Incrementar la inversión en formación de los empleados	Inversión en formación/ empleado (€/empleado)*	186,4 2015: 170,9
Mayor contribución al desarrollo de la sociedad	Aumentar las acciones y fondos que contribuyan a la generación de valor compartido para la sociedad a través de su propia estrategia de negocio	Fondos destinados a la Acción Social (Mn€)	11,6 2015: 9,4
Medio Ambiente			
Mejora de la ecoeficiencia y del uso de los recursos	Aumentar la certificaciones ambientales en las ventas	Porcentaje de sus ventas cubiertas por la Certificación ISO14001	74% 2015: 71%
	Racionalizar la generación de residuos	Ratio de Residuos enviados a gestión (peligrosos y no peligrosos) sobre ventas (t/Mn €).	93 2015: 152
	Disminuir el consumo de agua	Ratio de Consumo total de agua (potable y no potable) sobre ventas (m³/ Mn€)	1.488 2015: 1.101
	Racionalización y uso eficiente de productos energéticos	Emisiones de Scope 1 /Mn€ facturación	69,3 2015: 99,9
		Emisiones de Scope 2/Mn€ facturación	7,7 2015: 8,2
Proveedores			
Continuar trabajando con proveedores cualificados en ámbitos de RSC	Aumentar la inclusión de criterios no financieros en la homologación de proveedores e incluir en el 100% de los casos el Código de Conducta en los criterios de evaluación de proveedores	Inclusión del cumplimiento del Código de Conducta en los criterios de evaluación (% sobre gasto total)	94,3% 2015: 77,3%
Calidad			
Mejora de la calidad de los servicios ofertados	Obtener y ampliar el alcance de las certificaciones	Porcentaje de sus ventas que proviene de actividades certificadas según la norma ISO 9001 (%)	55% 2015: 61%
	Implantar herramientas para la mejora de la gestión	Ratio de Inversiones y gastos del Departamento de Calidad o destinados a mejoras en los procesos de gestión de la calidad sobre ventas (excluyendo gastos de personal, euros/ Mn€ facturación)	203 2015: 180
	Incrementar el número y la capacidad de los auditores internos de calidad	Número de auditorías de calidad realizadas por cada millón de euros de facturación	0,08 2015: 0,06
Clientes			
Seguir mejorando la gestión de la relación con el cliente	Medición de la satisfacción del cliente y el establecimiento de planes para su mejora	Porcentaje de respuestas de clientes "satisfechos" o "muy satisfechos"	89,42% 2015: 85,24%
		Ratio número de encuestas de satisfacción de clientes realizadas/Mn€ facturación	0,09 2015: 0,07
Innovación			
Apuesta decidida y continuada por la innovación y el desarrollo	Incremento de la inversión y el esfuerzo en I+D+i	Ratio inversión I+D (euros/Mn€ facturación)	2.321 2015: 2.392
Mejora del reporte de información no financiera			
Mejora de la calidad, homogeneidad y reporte de indicadores no financieros.	Incrementar el alcance de información de los indicadores financieros a través de la implantación de sistemas de gestión		Ver anexo 9.3.3

\*En 2015 y 2016 se ha alcanzado en este indicador un alcance del 88,31% y 84,37% de los empleados respectivamente, calculándose por tanto las horas de formación por empleado en función de ese alcance.

## HECHOS RELEVANTES 2016

# 2016



### ENERO

● Ejecución de la venta del 80% de la concesión de la Línea 9 Tramo II del Metro de Barcelona.



### FEBRERO

● Abono del dividendo a cuenta por un importe de 0,445 euros por acción.



### MARZO

● Venta "forward" de 90 millones de acciones de Iberdrola a un precio medio de 6,02 euros por acción.



### JUNIO

● Venta a fondos controlados por Brookfield el 50% de tres sociedades concesionarias de líneas de transmisión eléctrica en Brasil.

● Acuerdo con Masmovil Ibercom, S.A. para la venta de sus acciones y préstamos en Xfera Móviles, S.A.

● Dimisión como consejeros dominicales de D. Pablo Vallbona Vadell y D. Javier Fernández Alonso, como consecuencia de la renuncia voluntaria del accionista Corporación Financiera Alba S.A a seguir teniendo representación en el Consejo de Administración del Grupo ACS.

● Dividendos

● Transmisiones y adquisiciones de participaciones

● Préstamos, créditos y otras operaciones financieras


● Gobierno Corporativo

### HECHOS RELEVANTES ACAECIDOS DESDE EL CIERRE DEL PERIODO

El 23 de enero de 2017 el Grupo ACS, a través de su filial australiana CIMIC, lanzó una Oferta Pública de Adquisición sobre Macmahon Holdings Ltd, sociedad que cotiza en Sídney de la que ya tenía un 20,54%. La oferta es por un valor de A\$ 0,145 por acción, suponiendo un importe total de A\$ 138 mn (€ 97 mn), lo que implica una prima de 31,8%.

En febrero de 2017 se admitieron a cotización las nuevas acciones derivadas del dividendo flexible.



 Para más información:  
Hechos relevantes en la web corporativa

**JULIO**

- Abono del Dividendo complementario de 0,707 euros por acción.
- Aprobación de Política de Comunicación y Contacto con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto, la Política de Derechos Humanos, la Política de Control y Gestión de Riesgos y Reglamento de Procedimiento del Comité de Seguimiento del Código de Conducta.
- Nombramiento como vocal del Comité de Auditoría al Consejero independiente D. Antonio Botella García.
- Nombramiento de Vicepresidente al consejero D. José María Loizaga Viguri.

**SEPTIEMBRE**

- Acuerdo con Firion Investments, sociedad controlada por un grupo chino, para la venta de URBASER S.A.. El 7 de diciembre de 2016, tras obtener las autorizaciones pertinentes requeridas para este tipo de operaciones, se formalizó la transacción.

**OCTUBRE**

- Lanzamiento por parte de CIMIC de la OPA sobre UGL Limited (UGL) a \$ 3,15 en efectivo por acción (fuera de mercado).

**NOVIEMBRE**

- Acuerdo para la venta de SINTAX S.A, que se ha formalizado en el mes de febrero de 2017.

**DICIEMBRE**

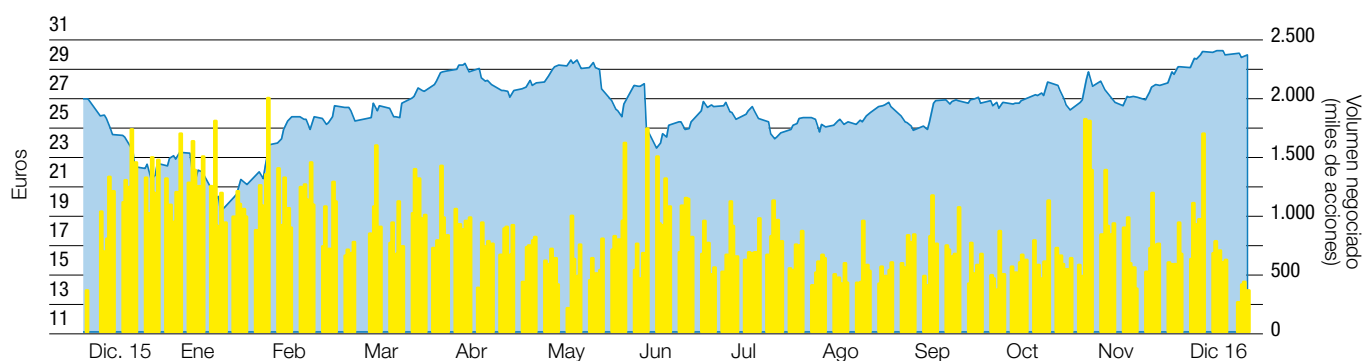
- Venta del 75% de su participación de la sociedad concesionaria South Fraser Perimeter Road en Vancouver (Canadá).
- Novación del contrato de financiación por un importe total de 2.350 millones de euros con un sindicato de bancos, integrado por cuarenta y seis entidades españolas y extranjeras.
- Dimisión como Consejero de la sociedad de Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L.
- Aprobación del dividendo a cuenta con cargo al ejercicio 2016 mediante el sistema de dividendo flexible.



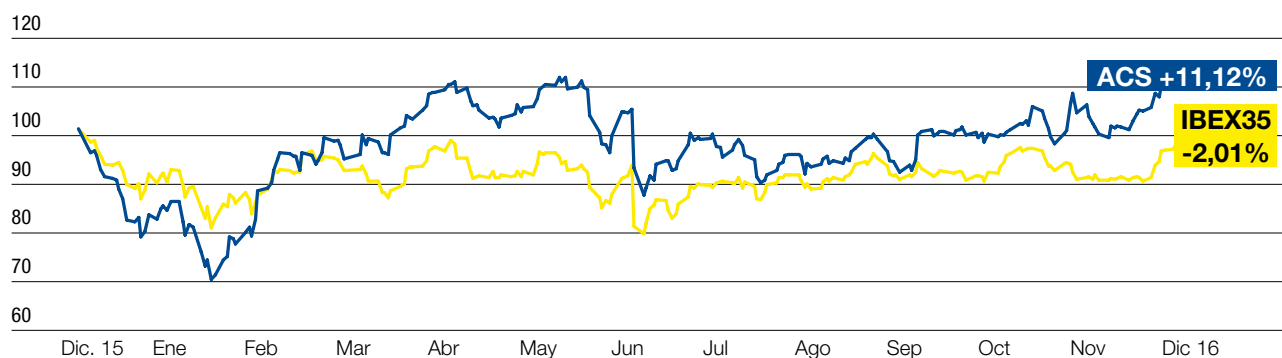
## 2.3 UN VALOR SÓLIDO Y RENTABLE

### EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

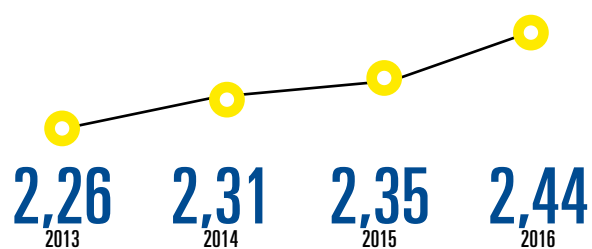
Evolución Acción ACS en 2016



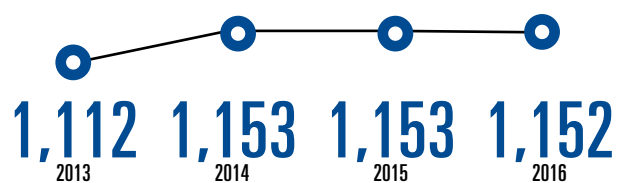
Evolución Acción ACS versus IBEX-35



Beneficio por acción (€)



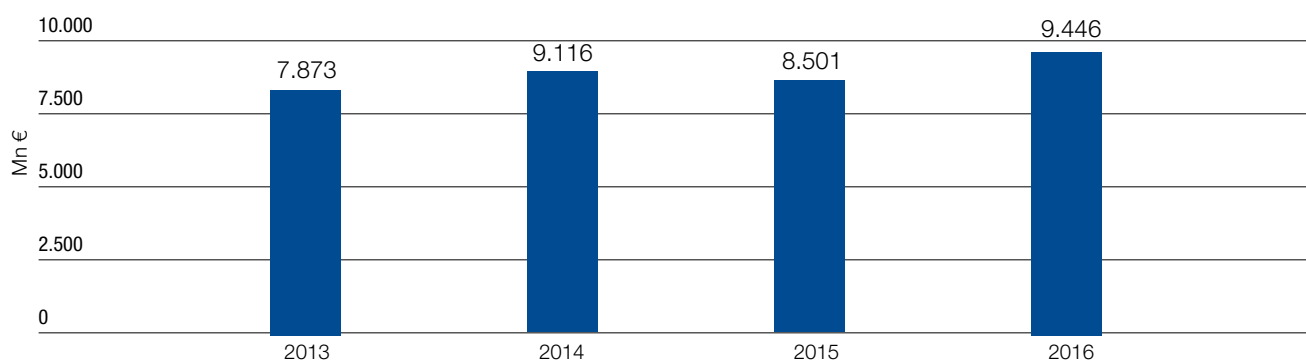
Dividendos abonados por acción (€)



## Evolución Histórica Acción ACS

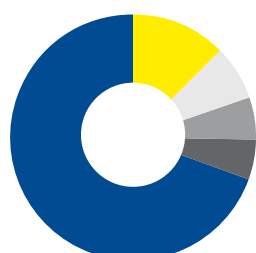
	2013	2014	2015	2016
	ene-dic	ene-dic	ene-dic	ene-dic
Precio de cierre fin del período	25,02 €	28,97 €	27,02 €	30,02 €
Revalorización del período	31,41%	15,79%	-6,75%	11,12%
Revalorización del IBEX en el período	21,42%	3,66%	-7,15%	-2,01%
Revalorización del período frente a IBEX	8,23%	11,70%	0,44%	13,41%
Máximo de cierre del período	25,02 €	34,39 €	34,06 €	30,33 €
Fecha Máximo del período	31-dic	23-jun	26-feb	20-dic
Mínimo de cierre del período	16,76 €	24,97 €	25,49 €	19,31 €
Fecha Mínimo del período	11-feb	03-mar	29-sep	11-feb
Promedio del período	21,04 €	29,26 €	28,57 €	25,88 €
Volumen total títulos negociado (miles)	201.945	249.816	238.296	220.750
Rotación total sobre capital	64,18%	79,39%	75,81%	70,27%
Volumen medio diario títulos negociado (miles)	791,94	970,92	930,85	858,95
Rotación media diaria sobre capital	0,25%	0,31%	0,30%	0,27%
Total efectivo negociado (Mn €)	4.248	7.309	7.158	5.714
Efectivo medio diario negociado (Mn €)	16,66	28,40	27,96	22,23

## Capitalización bursátil



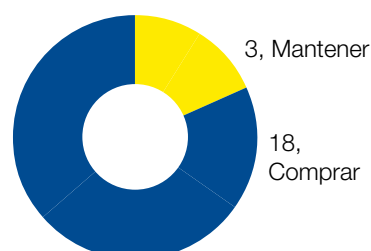
## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

A 31 DE DICIEMBRE DE 2016



Nombre o denominación social del titular de la participación	%
D. Florentino Pérez Rodríguez	12,52%
Corporación Financiera Alba	7,24%
Iberostar Hoteles y Apartamentos	5,61%
Corporación Financiera Alcor	5,14%
Capital flotante	69,49%

## RECOMENDACIONES ANALISTAS FINANCIEROS



PRECIO OBJETIVO  
**33,1**  
 €/ACCIÓN  
 (FUENTE BLOOMBERG)





# UNA COMPAÑÍA DE FUTURO

# 3

3.1 Que crea valor

3.2 Con una estrategia corporativa consolidada

3.3 Que responde a los retos y oportunidades del sector

3.4 Y contribuye al cumplimiento de los objetivos globales



## 3.1 QUE CREA VALOR

El Grupo ACS ha consolidado un modelo de negocio que garantiza la máxima rentabilidad a sus accionistas a la vez que genera valor en forma de desarrollo social y económico en los entornos en los que operan las compañías del Grupo.

El Grupo ACS se caracteriza por una estructura altamente descentralizada en sus tres áreas: Construcción, Servicios Industriales y Servicios, que desarrollan su actividad a través de decenas de compañías especializadas que aseguran la presencia del Grupo en toda la cadena de valor del negocio de las infraestructuras. Esta organización compleja pero muy eficiente, promueve que las compañías del Grupo compitan y desarrollen su trabajo de forma independiente, a la vez que comparten unas directrices comunes que aportan valor en su actividad.

Cada una de las compañías del Grupo ACS se gestiona y opera de forma autónoma, con direcciones funcionales independientes y unos órganos ejecutivos flexibles y soberanos pero con unos valores y una cultura comunes. Esto permite que cada compañía aporte de forma individual multitud de fórmulas válidas y rentables de gestión gracias a los múltiples factores que intervienen en sus decisiones y que generan conocimiento y buenas prácticas también independientes.

### [201-1] Valor económico generado, distribuido y retenido (Mn €)

	2015	2016
Valor total de la producción	33.291	31.975
Ingresos financieros	224	186
Desinversiones	1.827	2.068
<b>(1) Valor económico generado</b>	<b>35.342</b>	<b>34.229</b>
Gastos de explotación y compras	24.504	23.738
Gastos de personal	7.103	6.752
Impuesto de sociedades	292	407
Dividendos	345	326
Gastos financieros	699	526
Recursos destinados a la comunidad	9	12
<b>(2) Valor económico distribuido</b>	<b>32.951</b>	<b>31.761</b>
<b>Valor económico retenido (1-2)</b>	<b>2.391</b>	<b>2.469</b>

### INPUTS

INVERSIONES OPERATIVAS BRUTAS

**440** MN €

INVERSIONES BRUTAS EN PROYECTOS Y FINANCIERAS

**1.106** MN €

EMPLEADOS

**176.755**

TITULADOS SUPERIORES Y MEDIOS

**19,1%**

INVERSIÓN EN I+D (Mn€)

**39** MN €

NÚMERO PROYECTOS I+D EN CURSO

**161**

**Diálogo activo con grupos de interés**

NÚMERO DE ENCUESTAS ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

**2.819**

### Consumos

AGUA

**46.570.928** m<sup>3</sup>

CONSUMO DE ENERGÍA TOTAL

**8.810.053** MWh

TOTAL DE MADERA COMPRADA

**412.209** t

TOTAL DE ACERO COMPRADO

**1.116.409** t

TOTAL DE HORMIGÓN COMPRADO

**5.637.466** t

...INTEGRA COMPAÑÍAS LÍDERES...

**DRAGADOS**

**HOCHTIEF**

**IRIDIUM**

**CIMIC**

**cobra**

**Turner**

**DRAGADOS INDUSTRIAL**

**Clece**

**Construcción / ingeniería civil**

## ACCIONISTA/INVERSOR

Inversión ↓ ↑ Dividendo



...QUE OPERAN BAJO UNA CULTURA COMÚN...

- Descentralización operativa
- Cercanía al cliente
- Optimización de recursos
- Control de riesgos
- Crecimiento Sostenible

...EN ENTORNOS SEGUROS



...DEDICADAS AL NEGOCIO DE LAS INFRAESTRUCTURAS...

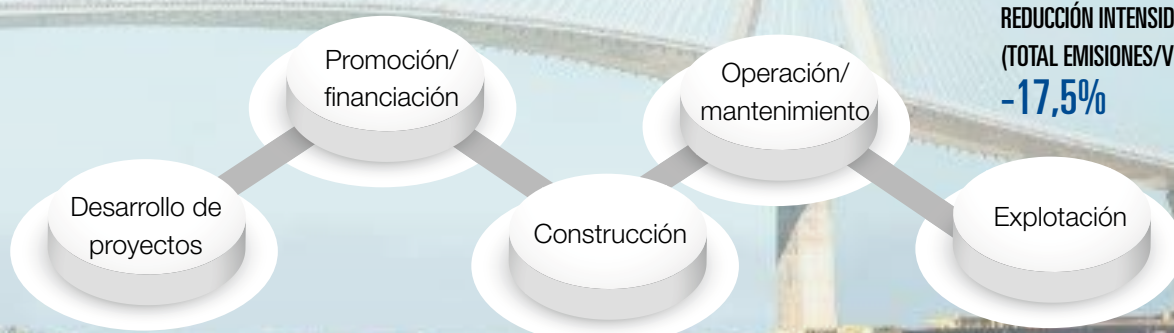


Actividades industriales



Otros servicios

...Y CON PRESENCIA EN TODA LA CADENA DE VALOR...



## OUTPUTS

## VENTAS

**31.975** MN €

BENEFICIO NETO

**751** MN €

DIVIDENDOS ABONADOS Y

AUTOCARTERA (MN€)

**457** MN €

GASTOS DE PERSONAL

**6.752** MN €

% EMPLEADOS CON MISMA

NACIONALIDAD QUE SEDE CENTRAL

**80,2%**

CARTERA PROYECTOS (MN€)

**66.526** MN €

### Contribución a la comunidad

INVERSIÓN EN ACCIÓN SOCIAL

**11,6** MN €

% COMPRAS PROVEEDORES LOCALES

**75,0%**

IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES

**407** MN €

### Consumos

REDUCCIÓN EMISIONES SCOPE 1

(VS 2015)

**-30,0%**

REDUCCIÓN EMISIONES SCOPE 2

(VS 2015)

**-5,2%**

REDUCCIÓN INTENSIDAD DE EMISIONES

(TOTAL EMISIONES/VENTAS)

**-17,5%**

## 3.2 CON UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA CONSOLIDADA

El Grupo ACS opera en un entorno cada vez más complejo y competitivo, con numerosos riesgos y también oportunidades para sus negocios. Para hacer frente a estos retos, el Grupo ha desarrollado una estrategia que garantiza la rentabilidad sostenible para sus accionistas y la generación de valor para todos sus grupos de interés.



### Perseguir el liderazgo global

- Posicionándose como uno de los primeros actores en todos aquellos sectores en los que concurre, como un medio para potenciar su competitividad, maximizar la creación de valor en la relación con los clientes y continuar atrayendo talento hacia la organización.
- Satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciendo una cartera de productos diversificada, innovando día a día e invirtiendo de forma selectiva para incrementar la oferta de servicios y actividades.
- Mejorando de forma continuada los estándares de calidad, seguridad y fiabilidad en los servicios que ofrece.
- Expandiendo la actual base de clientes del Grupo a través de un continuo esfuerzo comercial en nuevos mercados.

### Optimizar la rentabilidad de los recursos

- Aumentando la eficiencia operativa y financiera, ofreciendo una atractiva rentabilidad a los accionistas del Grupo.
- Aplicando rigurosos criterios de inversión adecuados a la estrategia de expansión y crecimiento de la compañía.
- Manteniendo una sólida estructura financiera que facilite la obtención de recursos y permita mantener un bajo coste de los mismos.

### Promover el crecimiento sostenible

- Mejorando la sociedad y ayudando a crecer a la economía, generando riqueza a través de la propia actividad del Grupo ACS que garantiza el bienestar de los ciudadanos.
- Respetando el entorno económico, social y medioambiental, innovando en los procedimientos de la compañía y respetando en cada una de sus actividades las recomendaciones de las más importantes instituciones nacionales e internacionales.
- Actuando como motor económico de creación de empleo estable, digno y justamente retribuido.

La estrategia del Grupo ACS se capilariza en las distintas compañías que lo componen y que, de forma individual, contribuyen a la consecución de los objetivos globales del Grupo, que se materializan de la siguiente forma:





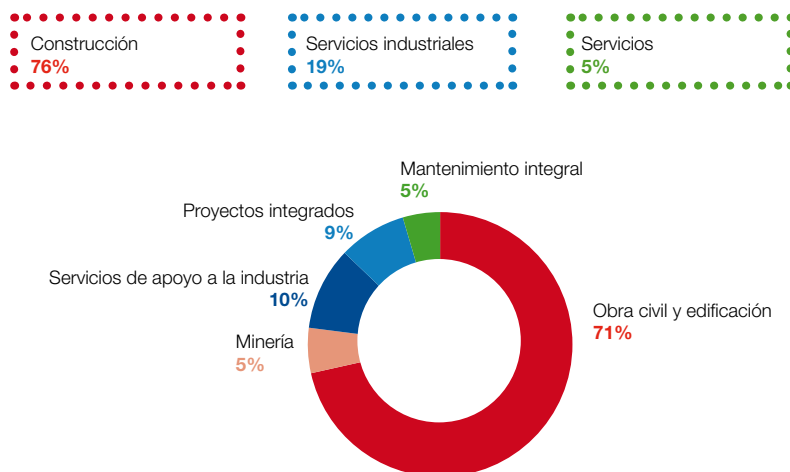
## PERSEGUIR EL LIDERAZGO GLOBAL

43

### Diversificación de actividades

El objetivo del Grupo ACS es mantener una posición de liderazgo en todas las actividades relacionadas con el sector de las infraestructuras y la industria. Para ello, es importante su presencia en toda la cadena de valor a través de sus diferentes empresas, lo que permite crear sinergias entre ellas aumentando la eficiencia y la rentabilidad, identificar oportunidades y acceder a nuevos clientes y mercados.

### Diversificación de actividades del Grupo ACS (% ventas 2016)





## PERSEGUIR EL LIDERAZGO GLOBAL

### Crecimiento internacional selectivo

La diversidad geográfica y el crecimiento internacional son unas de las principales prioridades estratégicas del Grupo, que busca crecer en aquellos países que se ajustan a su perfil de riesgos. Así, el Grupo ha establecido unos rigurosos criterios de inversión, priorizando el crecimiento en países desarrollados, con un marco regulatorio y financiero estables y con potencial de crecimiento, donde exista necesidad de desarrollar nuevas infraestructuras.

De esta manera el Grupo ACS cuenta con un excelente posicionamiento en mercados estratégicos y donde se prevé un fuerte crecimiento de la actividad.

Asimismo, el Grupo desarrolla su actividad en algunos mercados emergentes que reúnen sus criterios de inversión y donde se espera que aumente notablemente la demanda de nuevas infraestructuras.

### Cercanía al cliente

Todas las actividades del Grupo presentan una decidida orientación al cliente, con espíritu de servicio y vocación de futuro. Las compañías del Grupo deben desarrollar unas relaciones sólidas de confianza a largo plazo basadas en el conocimiento mutuo.

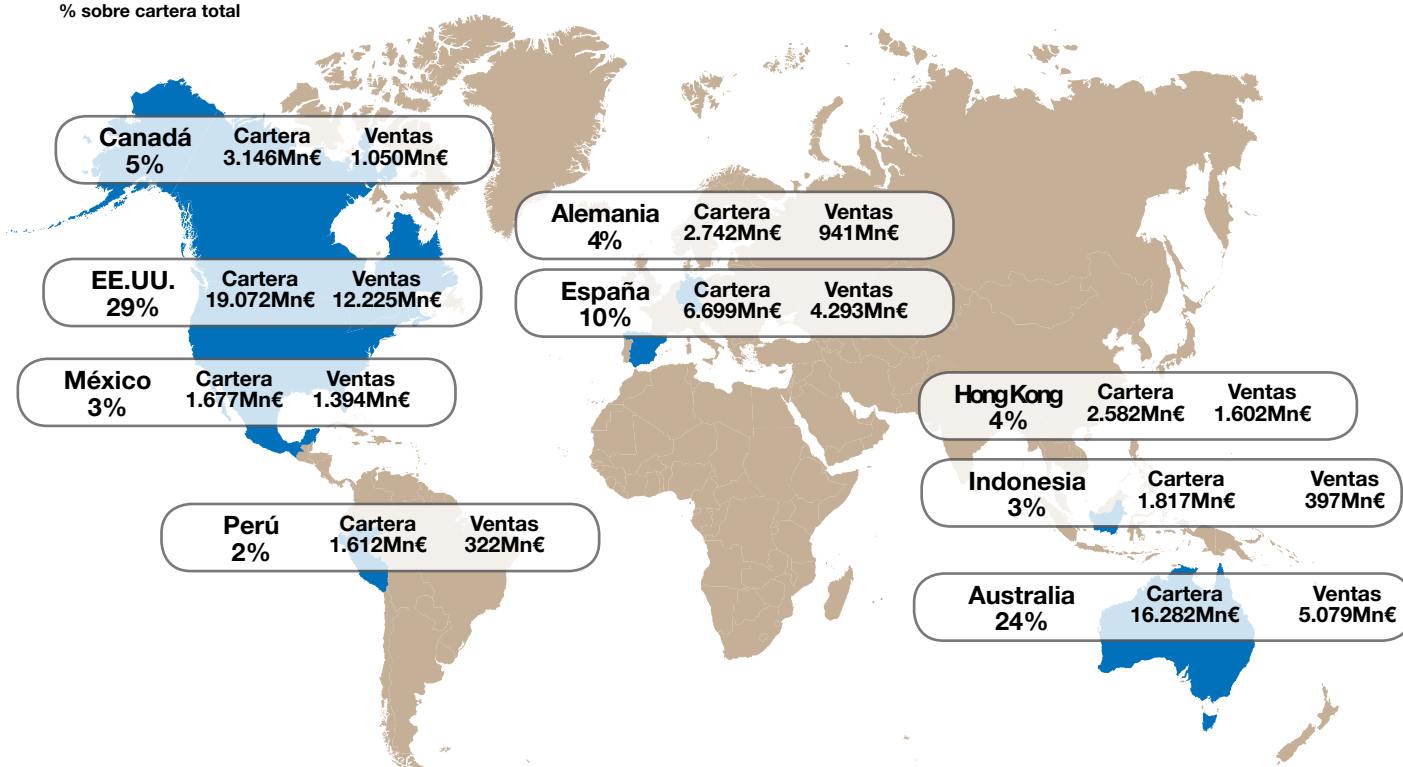
La cultura de descentralización y delegación de responsabilidades, junto al origen local de muchas de las compañías del grupo, suponen una ventaja competitiva en la construcción de estas relaciones, ya que permite una interlocución más directa y cercana con los clientes, ayudando a entender sus necesidades, a identificar oportunidades y a ofrecer las soluciones más adecuadas.



**Para más información:**  
Gestión de la relación con los clientes  
6.6.2 Relación con el cliente

### Principales mercados 2016\*

% sobre cartera total



\* Países con cartera superior a los 1.000 Mn€



## OPTIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS

45

### Descentralización operativa

Cada una de las compañías del Grupo ACS se gestiona de forma autónoma, con direcciones funcionales independientes y unos órganos ejecutivos flexibles y soberanos. La organización ágil y descentralizada del Grupo fomenta la responsabilidad e iniciativa de los empleados, siendo una herramienta básica para generar la máxima rentabilidad y promover la excelencia necesaria para ofrecer los mejores servicios y productos a los clientes.

### Sistemas de gestión y control exhaustivos

Todas las compañías del Grupo ACS cuentan con sofisticados sistemas de gestión y control que buscan la mejora continua de la eficiencia operativa y financiera en todas las actividades y proyectos que desarrollan, lo que permite rentabilizar al máximo los recursos, ofreciendo una mayor rentabilidad a los accionistas del Grupo.



**Para más información:**  
Sistemas de gestión y control  
7. La Gestión de Riesgos en el Grupo ACS

### Solidez financiera

Otra prioridad estratégica del Grupo es mantener una sólida estructura financiera que facilite la obtención de recursos y permita mantener un bajo coste de los mismos.



**Para más información:**  
Mejora de la estructura financiera  
2.2 Reafirmación del liderazgo







## PROMOVER EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

### Contribuir al desarrollo de los entornos de operación

Uno de los principales objetivos del Grupo es el de crear valor en los entornos en los que opera, actuando como motor de desarrollo económico y social que pueda generar nuevas oportunidades de desarrollo de infraestructuras. El compromiso de permanencia y crecimiento conjunto combinado con el diálogo abierto con sus grupos de interés otorga a las compañías del Grupo una clara ventaja competitiva a la hora de generar relaciones de confianza en los entornos de operación.

Para maximizar la creación de valor, ACS prioriza el uso de recursos locales, lo que favorece el intercambio de conocimiento, la transferencia de tecnología y el crecimiento de un tejido industrial que ayuda al crecimiento económico y contribuye al bienestar social.

**80,2%**

DE EMPLEADOS CON  
MISMA NACIONALIDAD  
QUE SEDE CENTRAL

**75,0%**

DE COMPRAS A  
PROVEEDORES LOCALES

**11,6**

MILLONES DE EUROS DE INVERSIONES  
EN ACCIÓN SOCIAL

### Responder a los desafíos globales

El Grupo ACS quiere dar respuesta a los grandes desafíos globales a través de sus actividades. Por eso, analiza estos retos e identifica las oportunidades de negocio que emergen de ellos, para enfocar su actividad y posicionarse como líder global en soluciones innovadoras y sostenibles.



Para más información:  
**3.3. Que responde a los retos y oportunidades del sector**

### Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa

El compromiso del Grupo ACS en materia de Responsabilidad Social Corporativa se resume en cuatro ámbitos de actuación:

- Respeto por la ética, la integridad y la profesionalidad en la relación del Grupo con sus grupos de interés.
- Respeto por el entorno económico, social y medioambiental.
- Fomento de la innovación y de la investigación en su aplicación al desarrollo de infraestructuras.
- Creación de empleo y de bienestar, como motor económico para la sociedad.



**Política de RSC**

Para afrontar el reto de la Responsabilidad Social Corporativa del Grupo ACS, dadas sus características de descentralización operativa y la amplitud geográfica, se ha desarrollado un paradigma funcional, estratégico y operativo relacionado con la Sostenibilidad del Grupo ACS, denominado Proyecto One.

El Proyecto One busca promover buenas prácticas de gestión y evaluar los principios y objetivos comunes definidos en la Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo ACS, y se enmarca dentro de la estrategia general del Grupo, centrada en reforzar el liderazgo mundial de ACS.



La promoción de buenas prácticas de gestión se centra en los siguientes grandes apartados:



- La posición del grupo en términos de ética



- En términos de eficiencia, se tratan las políticas de clientes, calidad, proveedores, medio ambiente e I+D+i



- En términos de empleados, las políticas de personal, seguridad y salud y la acción social del Grupo ACS.

En 2016, el Grupo ACS ha desarrollado su Plan 20-20 en línea con los compromisos establecidos en la Políticas de Responsabilidad Social Corporativa.



Para más información:  
**6. La Responsabilidad Social Corporativa del Grupo ACS**

**2.2. Reafirmación del liderazgo**



## 3.3 QUE RESPONDE A LOS RETOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

La coyuntura actual y las perspectivas macroeconómicas, aunque inciertas y desafiantes, constituyen un escenario de oportunidades de crecimiento y consolidación de liderazgo mundial del Grupo ACS en el sector de las infraestructuras.

El escenario de futuro en el que ACS desarrollará su actividad en los próximos años estará marcado por los siguientes factores:

### Crecimiento poblacional mundial

La población mundial se espera que pase de unos 7.300 millones actuales a unos 9.700 millones en el año 2050.<sup>3</sup> La mayor parte del crecimiento se concentrará en países en vías de desarrollo, principalmente en Asia y África.

<sup>3</sup> World Population Prospects (2015), Naciones Unidas

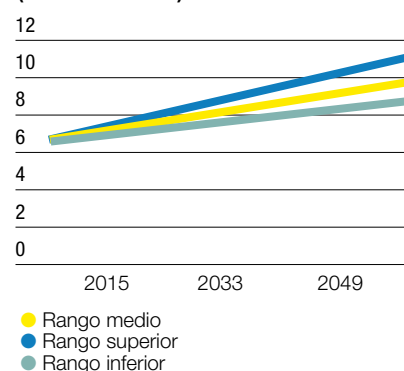
### Urbanización

En paralelo al crecimiento de la población, se está produciendo un proceso de desplazamiento de las personas desde zonas rurales a las zonas urbanas. Así, las Naciones Unidas estiman que la población urbana se duplique para el año 2050 respecto a la de 1950.

En la actualidad, las regiones más urbanizadas son Norteamérica (el 82% de los habitantes en 2014), América Latina y el Caribe (80 %) y Europa (73%). Se espera que todas las regiones continúen los procesos de urbanización en las próximas décadas, aunque África y Asia lo hagan más rápidamente que las demás, hasta alcanzar un 56 y 64% de población respectivamente en 2050.<sup>4</sup>

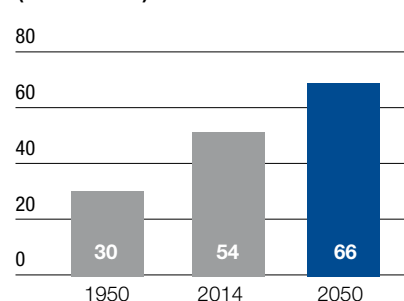
<sup>4</sup> World Urbanization Trends 2014, Naciones Unidas

**Estimaciones de población mundial**  
(miles de millones)



Fuente: World Population Prospects (2015), Naciones Unidas

**Estimaciones de población urbana**  
(% sobre total)



Fuente: World Urbanization Trends 2014, Naciones Unidas



## Cambio Climático

En noviembre de 2016 tuvo lugar la Cumbre de Cambio Climático de Marrakech, donde se definió la hoja de ruta para alcanzar los objetivos establecidos un año antes en el histórico Acuerdo de París, en el que 196 países, incluidos Estados Unidos y China, establecieron sus compromisos en la lucha contra el cambio climático a través de la publicación de sus INDC<sup>5</sup>.

El cumplimiento de estos compromisos pasa por una transición hacia una economía baja en carbono, lo que implica importantes cambios en los modelos actuales de producción y consumo y que afecta en gran medida al sector de las infraestructuras.

<sup>5</sup> Contribuciones Nacionales Determinadas en el Acuerdo de París, del inglés Intended Nationally Determined Contributions

Por otro lado, el cambio climático está provocando el aumento de los fenómenos meteorológicos extremos que tienen un elevado impacto sobre las infraestructuras.

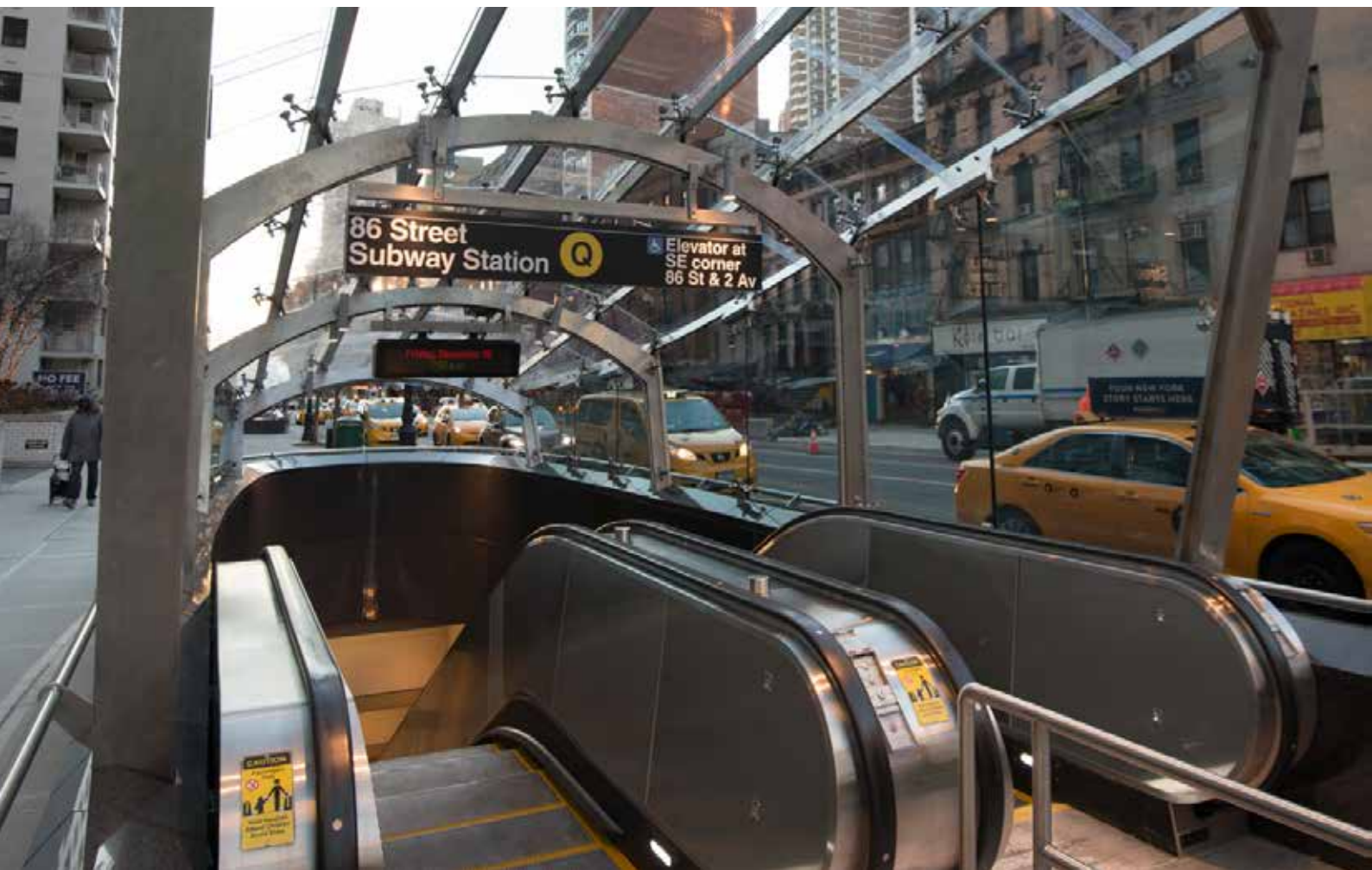
### Necesidad de alternativas de financiación

Los recursos disponibles para financiar el desarrollo de infraestructuras no son en la actualidad tan abundantes como en los años previos a la crisis económica.

Por una parte, el tejido empresarial de la mayoría de los países emergentes parece haber acumulado una deuda excesiva y estarían iniciando un largo

proceso de desapalancamiento. Sin embargo, la mayoría de estas regiones están llevando a cabo políticas económicas expansivas con un mayor gasto público presupuestado por parte de sus respectivos Gobiernos.

Por el contrario, los países desarrollados, principalmente europeos, se encuentran en la fase final de su proceso de reducción de deuda, tanto pública como privada. Las políticas de contención de gasto público seguirán impactando en los presupuesto de los Estados, restringiendo la inversión en desarrollo de infraestructuras, mientras que se prevé una ligera recuperación de los niveles de inversión por parte del sector privado.



**Este escenario plantea una serie de desafíos y oportunidades para el sector de las infraestructuras a nivel mundial. El posicionamiento actual y la estrategia de futuro del Grupo ACS están enfocados a liderar la respuesta global a estos retos emergentes:**

## DÉFICIT DE INFRAESTRUCTURAS

Se estima que, para alcanzar los niveles de crecimiento esperados de la economía, será necesaria una inversión en infraestructuras a nivel global de 49,1 billones de dólares en el periodo 2016-2030, con una inversión media anual de 3,3 billones de dólares.<sup>6</sup>

En torno al 60% del gasto en infraestructuras se concentrará en economías emergentes, especialmente en países asiáticos, mientras que Estados Unidos y Canadá concentrarán un 22% de del gasto total.

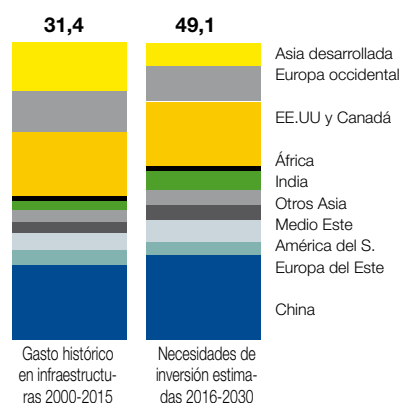
En los países desarrollados la demanda de infraestructuras se centrará principalmente en las grandes ciudades, donde existe una necesidad de renovación y adaptación de la red de infraestructuras existente.

En Estados Unidos, el sector se encuentra en un nuevo ciclo de expansión y recuperación, y se espera un crecimiento de en torno a un 4% anual durante los próximos años.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Bridging Global Infrastructure Gaps, McKinsey Global Institute

<sup>7</sup> Construction Outlook 2016, FMI

### Necesidades de inversión por región totales (billones US \$)



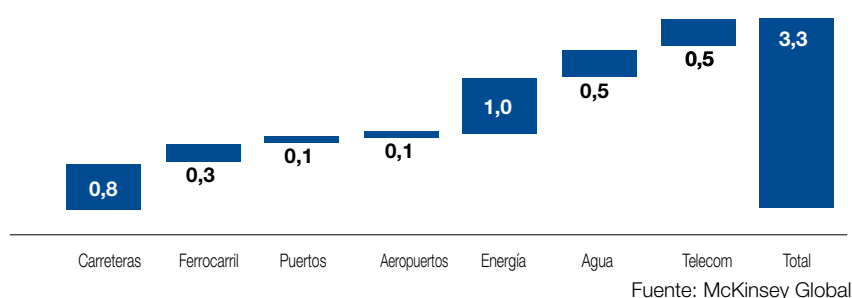
### La posición de ACS

#### Crecimiento en países desarrollados y estables

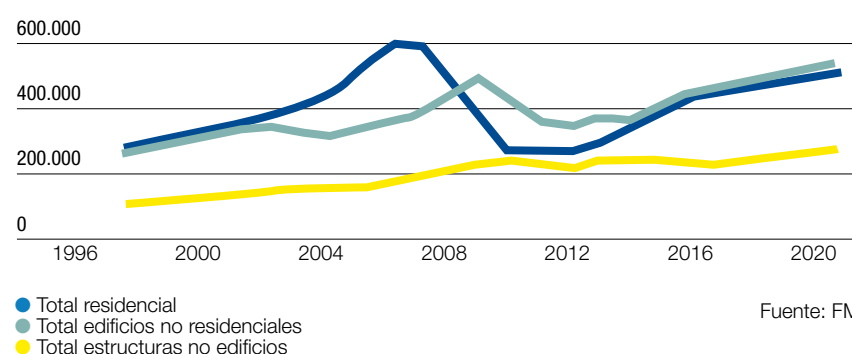


- ACS tiene una posición de liderazgo en los principales mercados internacionales.
- La diversidad de actividades del grupo permite responder a las necesidades emergentes en los ámbitos de actividad del Grupo.
- La capacidad técnica para abordar proyectos de gran tamaño y de gran complejidad técnica le permiten dar respuesta a los desafíos.
- La estrategia de ACS incluye una revisión periódica de la situación de los distintos mercados, para identificar nuevas oportunidades en países que reúnen los criterios de inversión. El grupo se encuentra trabajando activamente en mercados emergentes con necesidades de infraestructuras como Perú, donde se está llevando a cabo la construcción del metro de Lima, o Sudáfrica, donde Cobra ha ganado importantes contratos de construcción de plantas.

### Necesidades de inversión anuales 2016-2030 (billones US \$)



### Estimación de la inversión en infraestructuras en Estados Unidos (Mn US \$)





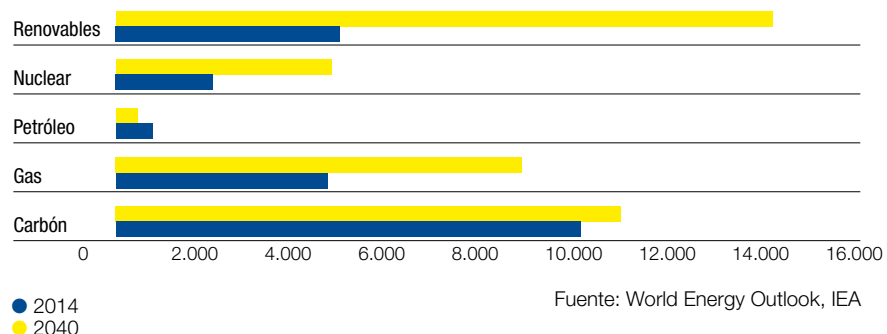
## UN NUEVO MODELO ENERGÉTICO

El sistema energético del futuro está condicionado a dos factores globales que marcarán las inversiones en infraestructuras energéticas en el medio y largo plazo:

- El crecimiento demográfico global, asociado a un incremento del nivel de vida de la población tendrá un importante efecto sobre el consumo energético de los países emergentes, especialmente de China e India.
- La descarbonización del sistema energético global, derivada de los compromisos de los países en materia de cambio climático. Esta tendencia se ve impulsada por el aumento de la competitividad de las fuentes de energía renovables. Para garantizar el cumplimiento de estos compromisos, la Unión Europea y otros países emergentes han establecido objetivos oficiales de uso de fuentes de energía renovable.

Según el New Policies Scenario del World Energy Outlook, las inversiones destinadas al sector energético a nivel mundial superaran los 66 billones de

### Generación de electricidad por fuente (TWh)



dólares entre 2016 y 2040. De estas inversiones, más de 26 billones de dólares se destinarían al suministro de petróleo y gas, 23 billones a eficiencia en el uso final de la energía, 9 billones a energías renovables y otras fuentes bajas en emisiones y 8 billones a redes de suministro.

Respecto a la demanda de electricidad, se espera que esta crezca un 65% para el año 2040, lo que representará casi un cuarto del consumo energético. Las renovables representarán casi el 60% de la nueva potencia instalada en el mundo hasta 2040. Esto suponen un incremento de 4.000 GW entre 2016 y 2040, cuatro

veces el nivel del incremento de la potencia instalada de carbón en el mismo periodo.

El crecimiento de las renovables de fuentes intermitentes en los sistemas eléctricos más avanzados requerirá soluciones de flexibilidad que permitan preservar el balance de éstos y la seguridad y calidad del suministro.

Por otro lado, se estima que el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Acuerdo de París requerirá una inversión de 13,5 mil millones de dólares en el sector energético a nivel mundial.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Energy and Climate change. World Energy Outlook Special Briefing for COP21. IEA.



## UN NUEVO MODELO ENERGÉTICO

La posición de ACS



**Diversificación de actividades: desarrollo de infraestructuras energéticas y operación y mantenimiento**



**Respuesta a los desafíos globales: descarbonización de la energía**

El Grupo ACS es líder en la realización de proyectos en régimen de EPC de termosolar y eólica, tiene una creciente presencia en grandes proyectos fotovoltaicos en todo el mundo, es

líder regional en mini-hidroeléctrica en Latinoamérica y otros países y realiza plantas de biomasa.

Desde el punto de vista de la evolución tecnológica, los principales objetivos de los proyectos de innovación de las empresas de Servicios Industriales se centran en la reducción de costes de la solar y la eólica marina, así como la combinación de distintas fuentes renovables para mejorar la flexibilidad e integración de las renovables en los sistemas eléctricos.

En otro tipo de inversiones, como las relacionadas con la

generación distribuida y gestión de la demanda (a través, por ejemplo, de los programas de instalación de medidores inteligentes) el Grupo tiene presencia creciente a través de sus filiales especializadas.

Por otro lado, el Grupo tiene una posición de partida excelente para el desarrollo de tecnologías que garanticen la seguridad y calidad del suministro, gracias a su experiencia en grandes líneas de transporte, tanto en corriente alterna como en corriente continua, o en plantas hidroeléctricas.



NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Tradicionalmente el desarrollo de infraestructuras se ha financiado principalmente a través de recursos públicos. Sin embargo, en el contexto actual de limitación de gasto público, es cada vez más necesaria la contribución del sector privado y de otras entidades para cubrir la demanda en las distintas regiones del mundo.

En este contexto, surgen nuevos modelos de financiación como la Participación Público-Privada (PPP), que resultan ser un instrumento útil y su uso está en constante crecimiento. La participación del sector privado aporta importantes beneficios por su capacidad de atraer recursos financieros y de optimizar los recursos y controlar los costes.

Estados Unidos es uno de los países para el que la colaboración público-privada en la financiación de proyectos de infraestructura es clave. No sólo por el potencial de crecimiento y las necesidades del mercado, sino porque se trata de una figura poco desarrollada.

Por otro lado, los flujos de financiación están siendo impulsados por inversores institucionales dispuestos a poner su capital a trabajar. En paralelo al crecimiento del capital que gestionan, se observa la diversificación del portfolio de inversiones hacia las infraestructuras, y un incremento en el número y el volumen de los acuerdos alcanzados de este tipo.

Un ejemplo de este tipo de participación creciente es el sistema de pensiones australiano (“Superannuation Funds”) que favorece la participación del sector privado en la financiación de

Mercado estadounidense de los proyectos PPP (en millardos de dólares)

	2005-2014
Transacciones anunciadas	48
Valor de las transacciones anunciadas	60,7
Transacciones completadas	40
Valor de las transacciones completadas	39,0

Fuente: InfraAmericas

proyectos de infraestructura. Los Superannuation Funds, muy activos en la inversión en el sector de las infraestructuras, son el mayor fondo de pensiones de la región de Asia Pacífico y el cuarto a nivel mundial, con unos activos bajo gestión de cerca de 2,6 billones de dólares australianos, con previsiones de alcanzar los 3,6 billones en 2025.

A estas fuentes de financiación se añade el aumento de la actividad de inversión de entidades multinacionales y soberanas. Los bancos multilaterales pueden suponer un apoyo importante en la

financiación de las infraestructuras futuras. Por ejemplo, el nuevo Banco Asiático de Inversión en Infraestructuras (AIIB), ha indicado que utilizará parte de sus 100 mil millones de dólares para catalizar la inversión del sector privado.

También está aumentando la aplicación de otros modelos de financiación como los bonos verdes. En el año 2014, este nuevo mercado marcó un récord con nuevas emisiones por más de 35.000 millones de dólares, más del triple que el año anterior.

La posición de ACS  
Solidez financiera



En 2016 el Grupo ACS vuelve a ser líder mundial de los grupos concesionarios tanto por número de activos como por volumen de inversión, manteniendo un año más su posición privilegiada de referencia mundial en el desarrollo y gestión de infraestructuras, como vuelven a corroborarlo los informes publicados por la revista especializada Public Works Financing situando a ACS en lo más alto del ranking de los principales grupos concesionarios del mundo, tanto por número de activos como por volumen de inversión. (Ver listado de concesiones de Iridium anexo 9.4.2).

Asimismo, el Grupo ha realizado la financiación de la actividad del Grupo a través de diferentes instrumentos financieros, como préstamos sindicados, bonos corporativos, bonos canjeables, USD senior notes, entre otros y cuyo detalle puede consultarse en las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo.



## INFRAESTRUCTURAS INTELIGENTES

El crecimiento de la población urbana, el cambio climático, y el envejecimiento de la población, plantean a medio plazo un incremento de la presión de la población sobre las infraestructuras.

Con la excepción de las telecomunicaciones, el sector de las infraestructuras se ha mantenido durante mucho tiempo aparte de la revolución tecnológica que está teniendo lugar en muchos otros sectores. Sin embargo, se están desarrollando tecnologías potencialmente disruptivas para el sector, que podrían afectar la forma en que se planifican, diseñan, desarrollan y operan las infraestructuras: el internet de las cosas, la digitalización, la progresiva implantación de la tecnología del vehículo autónomo, etc.

Los avances tecnológicos y la demanda de los consumidores, llevarán a que el concepto de la movilidad avance hacia uno más eficiente, seguro e inteligente. Esto requerirá que las infraestructuras que soportan el transporte evolucionen en consecuencia, facilitando servicios que hasta ahora no eran demandados. Estos cambios movilizarían nuevas inversiones en reconversión y mantenimiento.

### La posición de ACS

**Diversificación de actividades: Innovación en los servicios**



**Respuesta a los desafíos globales: Crecimiento sostenible de las ciudades**



El Grupo ACS está presente en el desarrollo y gestión de transportes colectivos, tanto en el mundo de las infraestructuras ferroviarias (trenes de todo tipo, trolebuses, tranvías) como a través de la tecnología de gestión de flotas de autobuses urbanos.

Las empresas del Grupo disfrutan de una posición de liderazgo mundial en las tecnologías de gestión de tráfico urbano y en autopista, lo que, unido a su presencia como empresa que presta servicios de apoyo a las “utilities” de servicios energéticos y de comunicaciones permite al Grupo participar en el avance tecnológico hacia las llamadas “Smart Cities”.

La combinación de estas capacidades, junto a desarrollos tecnológicos propios en este campo, está permitiendo que el Grupo lidere en España el desarrollo de las redes de recarga de vehículos eléctricos, cuyo uso se generalizará en los próximos años en muchos de los mercados objetivos.



# EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS DE OPERACIÓN

Estas tendencias tienen especial relevancia y plantean nuevas oportunidades de negocio en el desarrollo de infraestructuras en los principales países en los que opera el Grupo ACS<sup>8</sup>:

Unión Europea	Estados Unidos	Canadá
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB: +17,9% hasta 2021</li> <li>• Fondo Europeo de Inversiones Estratégicas: 21.000 millones € que atraerán una inversión total de 315.000 millones € para proyectos de infraestructura, entre otros</li> <li>• Evolución PPP's: tendencia decreciente en los últimos años aunque con perspectivas positivas en Alemania, Irlanda, Turquía, Lituania y Holanda</li> <li>• Compromisos nacionales de cambio climático (INDC): -40% emisiones en 2030 (vs. 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB: +9,9% hasta 2021</li> <li>• Inversión estimada en infraestructuras: 1 billón US \$ en los próximos 10 años</li> <li>• Evolución PPP's: aunque las oportunidades varían entre estados, las previsiones son positivas, principalmente en carreteras, vivienda estudiantil, telecomunicaciones, agua e infraestructura social</li> <li>• Compromisos nacionales de cambio climático (INDC): ((26-28))% emisiones en 2025 (vs. 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB: +10% hasta 2021</li> <li>• Banco de infraestructuras: 120.000 millones CAD\$ en 10 años</li> <li>• Evolución PPP's: hay afluencia de proyectos, con Ontario a la cabeza y oportunidades en los estados de Alberta, Nueva Escocia y Columbia Británica</li> <li>• Compromisos nacionales de cambio climático (INDC): -30% emisiones en 2030 (vs. 2005)</li> </ul>
Australia	México	Arabia Saudí
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB: +15,2% hasta 2021</li> <li>• Plan de Infraestructuras: 92.000 millones A\$ de inversión en proyectos prioritarios</li> <li>• Evolución PPP's: el mercado de PPP's se mantiene fuerte, con nuevos grandes proyectos de transporte</li> <li>• Compromisos nacionales de cambio climático (INDC): ((26-28))% emisiones en 2030 (vs. 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB: +14,5% hasta 2021</li> <li>• Plan Nacional de Infraestructuras 2014-2018: inversión estimada de 7,7 billones MXN</li> <li>• Compromisos nacionales de cambio climático (INDC): -22% emisiones en 2030 (vs. 2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB: +12,2% PIB hasta 2021</li> <li>• Desarrollo de fuentes alternativas de energía e infraestructuras de desalinización</li> <li>• Compromisos nacionales de cambio climático (INDC): impulso de energías renovables y eficiencia energética</li> </ul>

<sup>8</sup> Proyecciones de crecimiento acumulado del PIB a precios constantes entre 2016 y 2021 a precios actuales: World Economic Outlook 2016, Fondo Monetario Internacional. Objetivos INDC actualizados a 31/12/2016: <http://www4.unfccc.int/Submissions/INDC/Submission%20Pages/submissions.aspx>



## 3.4 Y CONTRIBUYE CON SU ACTIVIDAD AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA AGENDA GLOBAL 2030

En septiembre de 2016, la Asamblea General de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, con la intención adicional de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

La nueva estrategia regirá los programas de desarrollo durante los próximos 15 años. Al adoptarla, los Estados se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables.

El Grupo ACS, a través del desarrollo de su actividad, contribuye al cumplimiento de algunas de las metas y objetivos de la agenda global. Esta contribución se ve reforzada por su dimensión y por su presencia internacional, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo.



### OBJETIVO 5: LOGRAR LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y LAS NIÑAS

El Grupo ACS rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razón de género, además de edad, religión, raza, orientación sexual, nacionalidad o discapacidad. Este compromiso se extiende a los procesos de selección y promoción. Además, el Grupo ACS desarrolla políticas que fomentan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y permiten la conciliación con la vida familiar.

#### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

- Mujeres en puestos de dirección: 1.512
- Medidas de conciliación: Acumulación de los periodos de lactancia materna, disfrute a tiempo parcial del permiso materno y paterno, flexibilidad horaria y reducciones de jornada para el cuidado de los hijos.
- Las empresas del Grupo ACS cuentan con diferentes iniciativas para lograr la igualdad de género como el programa desarrollado por Thiess denominado "Sisters in mining" en el que en 2016 participaron 23 mujeres indígenas.



### OBJETIVO 6: GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DE AGUA Y SU GESTIÓN SOSTENIBLE Y EL SANEAMIENTO PARA TODOS

A través de su actividad de Servicios Industriales, que desarrolla infraestructuras de desalación, potabilización y depuración de aguas, el Grupo ACS contribuye a garantizar el acceso al agua potable y a mejorar la calidad de las aguas vertidas.

#### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

- Número de infraestructuras de tratamiento de agua en los que el Grupo ACS participa a 31 de diciembre de 2016:

Otros activos concesionales	Nº	Capacidad	Participación accionarial promedio Grupo ACS
Plantas Desaladoras en explotación	2	272.000 m³/día	59%
Plantas Desaladoras en construcción	1	100.000 m³/día	40%
Plantas Depuradoras	32	1.774.961m³/día	99%

- Volumen de agua tratada en 2016 (m³): 430.412.097



## OBJETIVO 7: GARANTIZAR EL ACCESO A UNA ENERGÍA ASEQUIBLE, SEGURA, SOSTENIBLE Y MODERNA PARA TODOS

El Grupo ACS, a través de su actividad de servicios industriales, diseña, construye y gestiona diversas infraestructuras energéticas, que contribuyen a garantizar el acceso universal a la energía.

Parte de esta actividad se centra en instalaciones de generación renovable (solar, eólica y mini hidráulica), algunas de ellas en países en desarrollo. También ofrece servicios de mejora de la eficiencia energética para sus clientes, contribuyendo con su actividad a un uso más eficiente de la energía y una energía más limpia, en todos los entornos.

### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

- MW de generación renovable gestionados por concesiones en explotación en 2016 a 31 de diciembre de 2016: 511,4 MW
- GWh de generación renovable producidos por concesiones en explotación en 2016 a 31 de diciembre de 2016: 1.029
- Kilómetros de líneas de transmisión gestionados por concesiones en 2016 a 31 de diciembre de 2016: 6.740



## OBJETIVO 9: CONSTRUIR INFRAESTRUCTURAS RESILIENTES, PROMOVER LA INDUSTRIALIZACIÓN INCLUSIVA Y SOSTENIBLE Y FOMENTAR LA INNOVACIÓN

El Grupo ACS, a través de su actividad de desarrollo de infraestructuras e industria, contribuye decisivamente al progreso económico de las sociedades y el bienestar de las personas.

A través de un negocio internacional con un marcado enfoque local, contribuye al desarrollo de las capacidades y la industria de los entornos donde opera, en los que impera una vocación de permanencia.

El grupo mantiene una creciente inversión en I+D+i, que redundará en una mayor productividad, calidad, seguridad en el trabajo, así como el desarrollo de nuevos materiales y productos y el diseño de procesos o sistemas productivos más eficaces.

### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

- Cifra de negocio en desarrollo de infraestructuras 2016 (Obra Civil, Edificación, Minería y Proyectos Integrados): 27.013 Mn€
- Inversión en I+D+i en Construcción y Servicios Industriales 2016: 39 Mn€



## OBJETIVO 8: PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS

[102-41] El Grupo ACS es un defensor activo de los derechos humanos y laborales reconocidos por distintos organismos internacionales. La empresa fomenta, respeta y ampara el libre ejercicio de la libertad sindical y el derecho de asociación de sus trabajadores.

El Grupo entiende, además, la relevancia que tiene el enraizamiento local y la sensibilidad hacia las particularidades de cada territorio para el éxito de la compañía. Las empresas del Grupo mantienen compromisos de permanencia en los territorios donde operan, contribuyendo activamente al desarrollo económico y social de estos entornos y promoviendo la contratación de trabajadores y ejecutivos locales.

### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

- Número de empleados: 176.755
- % de empleados afiliados a una organización sindical: 21,97%
- % de empleados con misma nacionalidad que sede central: 80,2%
- % de altos directivos locales: 53%





## OBJETIVO 10: REDUCIR LA DESIGUALDAD EN Y ENTRE LOS PAÍSES

Clece, la compañía de ACS dedicada entre otros, a los servicios a las personas, tiene un marcado carácter social con vocación de inclusión e integración de las personas, fomentando la reducción de las desigualdades. Además, de dar servicio a personas vulnerables, también integra en su plantilla a personas en estas circunstancias.

Por otro lado, la Fundación ACS desarrolla un Programa de accesibilidad a favor de las personas con discapacidad, dirigido a arquitectos, ingenieros, urbanistas y todos los profesionales implicados en el Diseño y la Accesibilidad Universal.

### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

- Clece, gestiona 132 centros para colectivos vulnerables<sup>9</sup>
- 9,6% de los empleados de Clece son personas con discapacidad, en riesgo de exclusión social, o víctimas de violencia de género.
- Inversión de la Fundación en accesibilidad: 0,948 Mn€

<sup>9</sup>. Residencias y centros de día para la atención a la discapacidad, centros de menores en riesgo de exclusión, centros de protección a la mujer, centros ocupacionales o centros para personas sin hogar



## OBJETIVO 11: LOGRAR QUE LAS CIUDADES Y LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS SEAN INCLUSIVOS, SEGUROS, RESILIENTES Y SOSTENIBLES

El Grupo ACS, a través de sus diferentes actividades, presta servicios que contribuyen a crear ciudades más eficientes y sostenibles. Entre estos, destacan la edificación sostenible, la construcción de sistemas de transporte público, servicios de gestión del tráfico, etc.

### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

- Edificios sostenibles construidos: 654
- Iridium gestiona contratos de proyectos de transporte público, con una inversión total de 11.600 Mn€ entre los que se encuentra el metro de Lima o el metro ligero de Ottawa



## OBJETIVO 12: GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES

El Grupo ACS promueve el uso eficiente de los recursos naturales en todos sus proyectos, desde el diseño a la ejecución, racionalizando el consumo de agua y energía, promoviendo el uso de materiales sostenibles y gestionando correctamente los residuos generados.

### DIMENSIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN

**-30,0%**  
REDUCCIÓN EMISIONES  
SCOPE 1 (VS. 2015)

**-5,2%**  
REDUCCIÓN EMISIONES  
SCOPE 2 (VS. 2015)

**-17,5%**  
REDUCCIÓN INTENSIDAD  
DE EMISIONES (TOTAL  
EMISIONES/VENTAS)  
(VS. 2015)







# 4

# ACTIVIDADES DEL GRUPO ACS

- 4.1 Construcción
- 4.2 Servicios Industriales
- 4.3 Servicios



# CONSTRUCCIÓN

La actividad de Construcción del Grupo ACS se lleva a cabo través de las tres compañías cabeceras: Dragados, HOCHTIEF e Iridium.

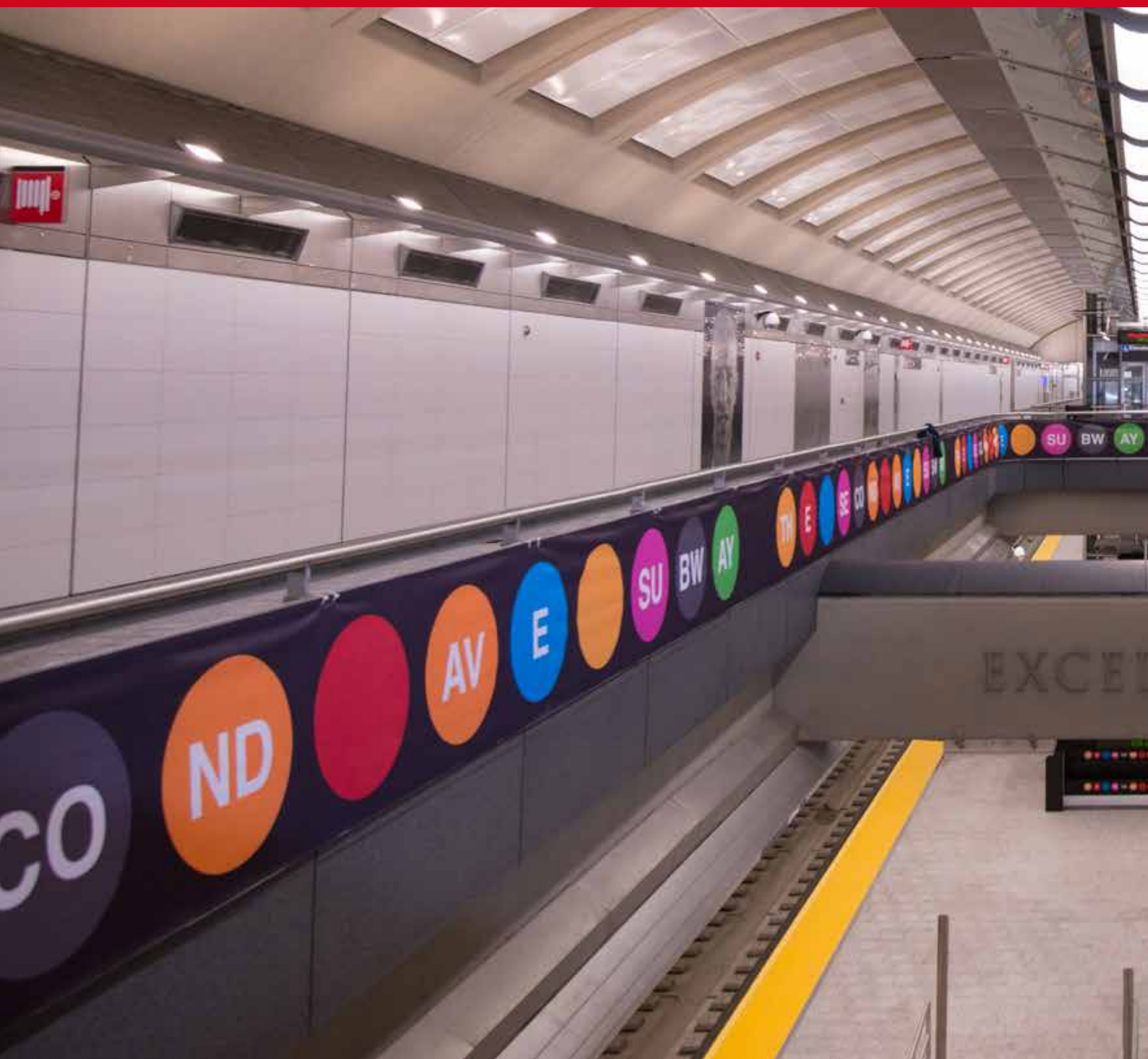




Foto: Estación de la 83 de metro de la Segunda Avenida (Nueva York, Estados Unidos)

# LÍDERES EN CONSTRUCCIÓN

**24.217** MN€  
VENTAS

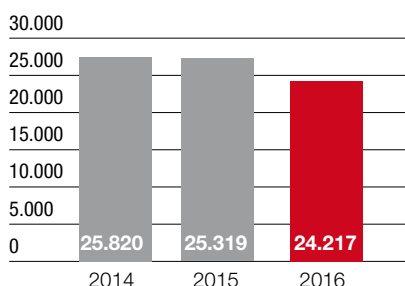
**1.405** MN€  
EBITDA

**55.769** MN€  
CARTERA

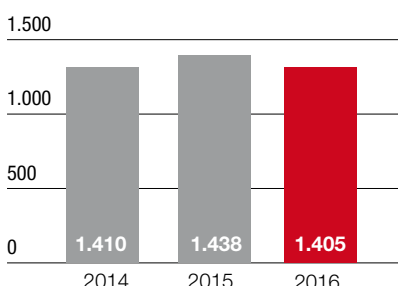
**311** MN€  
BENEFICIO NETO

**64.281**   
Nº EMPLEADOS

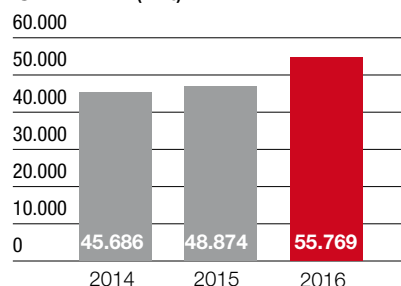
VENTAS (MN€)



EBITDA (MN€)



CARTERA (MN€)



**3,07**  
-6,8% RESPECTO A 2015  
ÍNDICE DE FRECUENCIA<sup>10</sup>

**8.489.345**  
-29,4% RESPECTO A 2015  
CONSUMO DE ENERGÍA (MWh)

**6.927.191**  
-16,9% RESPECTO A 2015  
EMISIONES TOTALES (tCO<sub>2</sub>)

**98,9%**  
EMPLEADOS CON MISMA NACIONALIDAD QUE  
SEDE CENTRAL

**80,7%**  
PROVEEDORES LOCALES

**5,2**  
INV. ACCIÓN SOCIAL (MN€)

## LA ACTIVIDAD DEL GRUPO ACS EN CONSTRUCCIÓN

La actividad de Construcción del Grupo ACS está orientada a la realización de todo tipo de proyectos de Obra Civil (actividades relacionadas con el desarrollo de infraestructuras como autopistas, obras ferroviarias, marítimas y aeroportuarias), de Edificación (edificios residenciales, equipamiento social e instalaciones) y de proyectos relacionados con el segmento de la Minería (contratos de prestación de servicios de minería, así como las infraestructuras necesarias para la actividad minera) y servicios de apoyo.

Estos proyectos se llevan a cabo bien a través de modelos de construcción directa para clientes, tanto institucionales como privados, o a través de modelo de colaboración público-privada, en las que el Grupo ACS abarca toda la cadena del valor del negocio concesional, desde la concepción del proyecto hasta su financiación, construcción, puesta en marcha y explotación.

El desarrollo de esta actividad se basa en la gestión rigurosa de los riesgos asociados a cada proyecto y en la optimización de los recursos financieros de la compañía. De esta manera se busca la maximización de la eficiencia operativa y la rentabilidad de cada uno de los proyectos.

Las actividades de construcción del Grupo ACS se llevan a cabo a través de tres compañías cabeceras, Dragados, HOCHTIEF e Iridium. Cada una de estas tres compañías está formada a su vez por un numeroso grupo de empresas, que operan de manera independiente, especializándose en las diferentes actividades y áreas geográficas en las que el Grupo tiene actividad. Esta estructura descentralizada, junto con la especialización y complementariedad entre las diferentes empresas, permite al Grupo ACS abordar proyectos de mayor tamaño y complejidad de manera más ágil y cercana.

<sup>10</sup> Índice de frecuencia: Número de accidentes ocurridos durante la jornada laboral por cada millón de horas trabajadas.



## DRAGADOS

Dragados, fundada a principios del siglo XX, es una empresa líder de construcción orientada al desarrollo de infraestructuras de Obra Civil (autopistas, obras ferroviarias, marítimas, hidráulicas y aeroportuarias) y a proyectos de Edificación tanto residencial como no residencial.

Dragados es, además de la empresa líder de Construcción en España, un referente mundial que desarrolla importantes proyectos de infraestructuras en otros países de Europa, como Portugal, Reino Unido, Irlanda y Polonia, donde se ha consolidado a través de su filial Pol-Aqua. De igual forma y durante los últimos años, Dragados ha centrado su crecimiento, hasta convertirse en su principal área de actividad, en Norteamérica; así continúa reforzando su posición en Estados Unidos y Canadá, gracias a la actividad de sus filiales norteamericanas, Schiavone, Pulice, John P. Picone, Prince Contracting y J.F.White Contracting, así como de sus empresas de cabecera en el continente norteamericano Dragados USA y Dragados Canadá. Por otra parte, Dragados tiene una larga experiencia, con más de treinta y cinco años de presencia, en la ejecución de proyectos en Latinoamérica, especialmente en Chile, Perú y Colombia, así como en Argentina y Venezuela, donde cuenta con filiales propias, Dycasa (Argentina) y Dycvensa (Venezuela).

**4.236 MN€** **12.678 MN€** **101 MN€**  
VENTAS CARTERA BENEFICIO NETO

## IRIDIUM

Iridium gestiona contratos de concesión y colaboración público privada de infraestructuras de transporte y equipamiento público, tanto a nivel nacional como internacional.

Iridium demuestra un año más su capacidad de desarrollo y gestión con una cartera de más de 115 sociedades tanto a nivel nacional como internacional, que convierten de nuevo en 2016 a ACS en líder mundial de los grupos concesionarios tanto por número de activos como por volumen de inversión.

La compañía sigue consolidando su posición en el mercado norteamericano donde existen importantes necesidades de infraestructuras, mientras ya cuenta con una posición consolidada en Europa. Al mismo tiempo, mantiene un gran interés en Latinoamérica.

Con una trayectoria acumulada de más de 45 años, el exitoso recorrido de Iridium se basa en una política de control de riesgos que se ha evidenciado altamente eficaz, tanto desde la identificación y evaluación de los mismos, hasta la implantación de los mecanismos adecuados para su mitigación o eliminación.

**72 MN€** **8 MN€**  
VENTAS BENEFICIO NETO



Para más información:  
Anexo 9.4.2.





**19.908** MN€  
VENTAS

**43.092** MN€  
CARTERA

**320** MN€  
BENEFICIO NETO

**230** MN€  
APORTACIÓN BENEFICIO  
NETO GRUPO ACS

HOCHTIEF es uno de los principales grupos de construcción del mundo. Su actividad está orientada al desarrollo de infraestructuras y edificación en los sectores del transporte, energía, infraestructuras sociales y urbanas, así como en la actividad minera por contrato. La sociedad realiza su actividad basándose en los conocimientos sobre desarrollo, financiación, construcción y explotación de infraestructuras, adquiridos durante sus más de 140 años de experiencia. Gracias a su red internacional, HOCHTIEF está presente en los mercados más importantes del mundo, y cuenta con una presencia consolidada en los mercados de Asia-Pacífico, Oriente Medio, Estados Unidos y Canadá, así como en Europa Central. La prolongada experiencia de HOCHTIEF en el mercado, su tamaño y las sinergias entre sus diferentes áreas de actividad, le permiten abordar proyectos de gran complejidad, tanto de manera directa, como en régimen de concesión, ya que su enfoque integral produce resultados particularmente provechosos en proyectos de colaboración público-privada.

#### HOCHTIEF AMERICAS

La división de HOCHTIEF Americas engloba actividades de las filiales de HOCHTIEF en Estados Unidos y Canadá que son: Turner, Flatiron, E.E. Cruz y Clark Builders. Cada una de estas filiales se centra en distintos aspectos del sector de las infraestructuras y edificación, en esta área geográfica, incluyendo el desarrollo de infraestructuras de transporte (carreteras y puentes fundamentalmente) así como edificios públicos, inmuebles de oficinas, instalaciones deportivas, inmuebles escolares y sanitarios, además de haber realizado trabajos relacionados con las infraestructuras del sector de la energía como centrales hidroeléctricas, presas y tendido eléctrico.

Las filiales de HOCHTIEF Americas están estrechamente relacionadas entre sí, lo que les permite beneficiarse de sinergias así como de un intercambio constante de información y experiencia.

#### HOCHTIEF ASIA PACIFIC

Las actividades de la división de HOCHTIEF Asia Pacific son desarrolladas por el Grupo CIMIC, que opera en más de 20 países a través de sus unidades operativas en Australia, Asia, Oriente Medio y América.

El Grupo CIMIC está formado por compañías de perfiles diversos. CPB Contractors y Leighton Asia desarrollan actividades de construcción. Thiess es el mayor contratista minero del mundo. Sedgman, dedicada al procesado de minerales, opera en Australia, Asia, África y América. Pacific Partnerships se dedica al desarrollo y ejecución de proyectos PPP, sobre los que CPB Contractors mantiene una cuota de trabajos de construcción. La empresa de ingeniería EIC presta servicios a clientes a la vez que presta soporte a las distintas unidades operativas del Grupo CIMIC.

A finales de 2016 CIMIC se hizo con el control de la mayoría de acciones de la compañía UGL.

#### HOCHTIEF EUROPE

HOCHTIEF Solutions AG es la sociedad gestora de la división HOCHTIEF Europe. Compagina sus negocios centrales en Europa con otras regiones de alto crecimiento de todo el mundo, a través de sus distintas filiales:

HOCHTIEF Infrastructure se dedica a la construcción de edificios, infraestructuras de transporte y urbanas, así como plantas de generación de energía convencional y renovable.

HOCHTIEF Engineering proporciona a los clientes conocimientos sobre planificación, consultoría técnica, diseño y gestión de proyectos, y a través de HOCHTIEF ViCon, modelado de información de construcción.

HOCHTIEF PPP Solutions diseña, financia, construye y opera proyectos como socio para el sector público. Proporciona soluciones integrales para proyectos de transporte, energía e infraestructuras sociales. Sólo se ofrecen servicios de colaboración público-privada si se encarga también a HOCHTIEF el trabajo de construcción.

**10.906** MN€  
VENTAS

**128** MN€  
BENEFICIO NETO

**7.303** MN€  
VENTAS

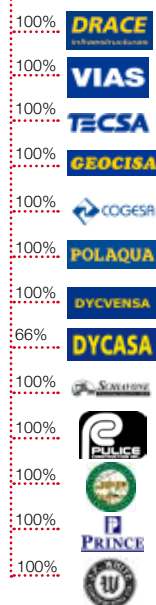
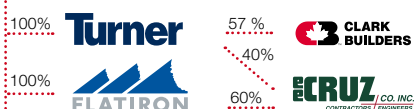
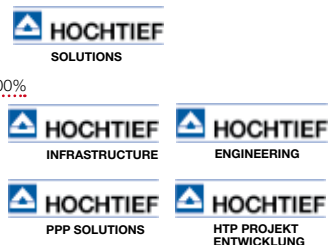
**217** MN€  
BENEFICIO NETO

**1.597** MN€  
VENTAS

**12** MN€  
BENEFICIO NETO

## CONSTRUCCIÓN

65

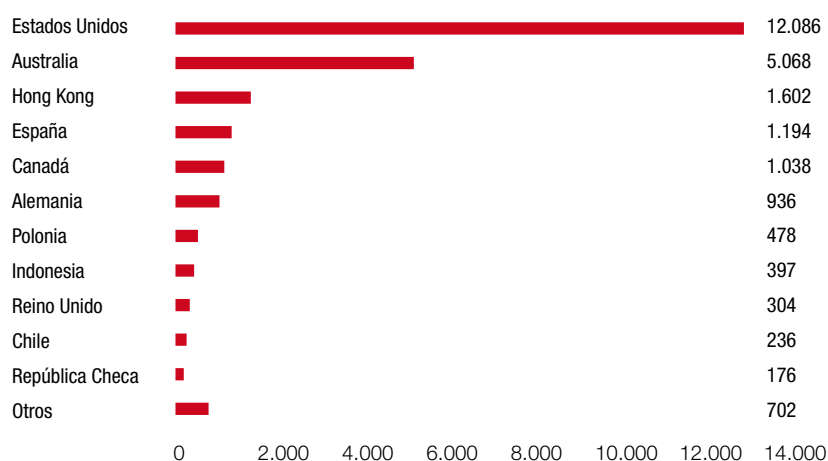
**DRAGADOS****HOCHTIEF****HOCHTIEF AMERICAS****HOCHTIEF ASIA PACIFIC****IRIDIUM****HOCHTIEF EUROPA****CONSTRUCCIÓN****MINERÍA****PROCESAMIENTO DE MINERALES****SERVICIOS****CONCESIONES****INGENIERÍA****OTRAS INVERSIONES**

\* A diciembre 2016

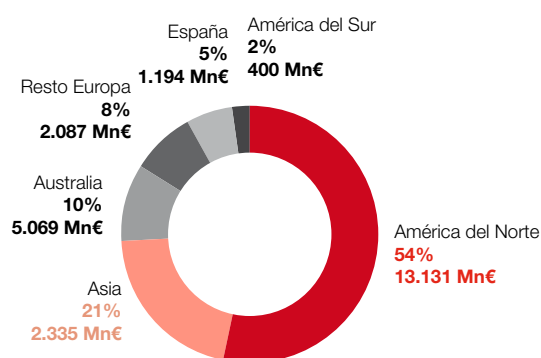




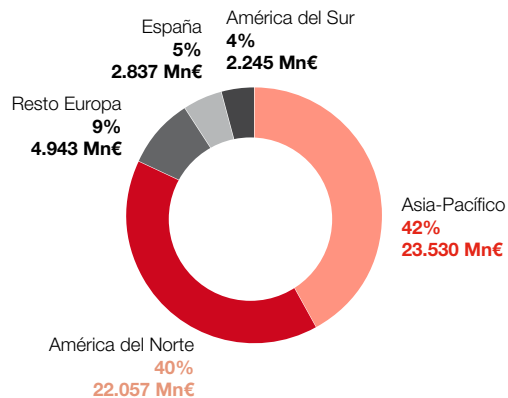
### Desglose ventas 2016 por países (Mn€)



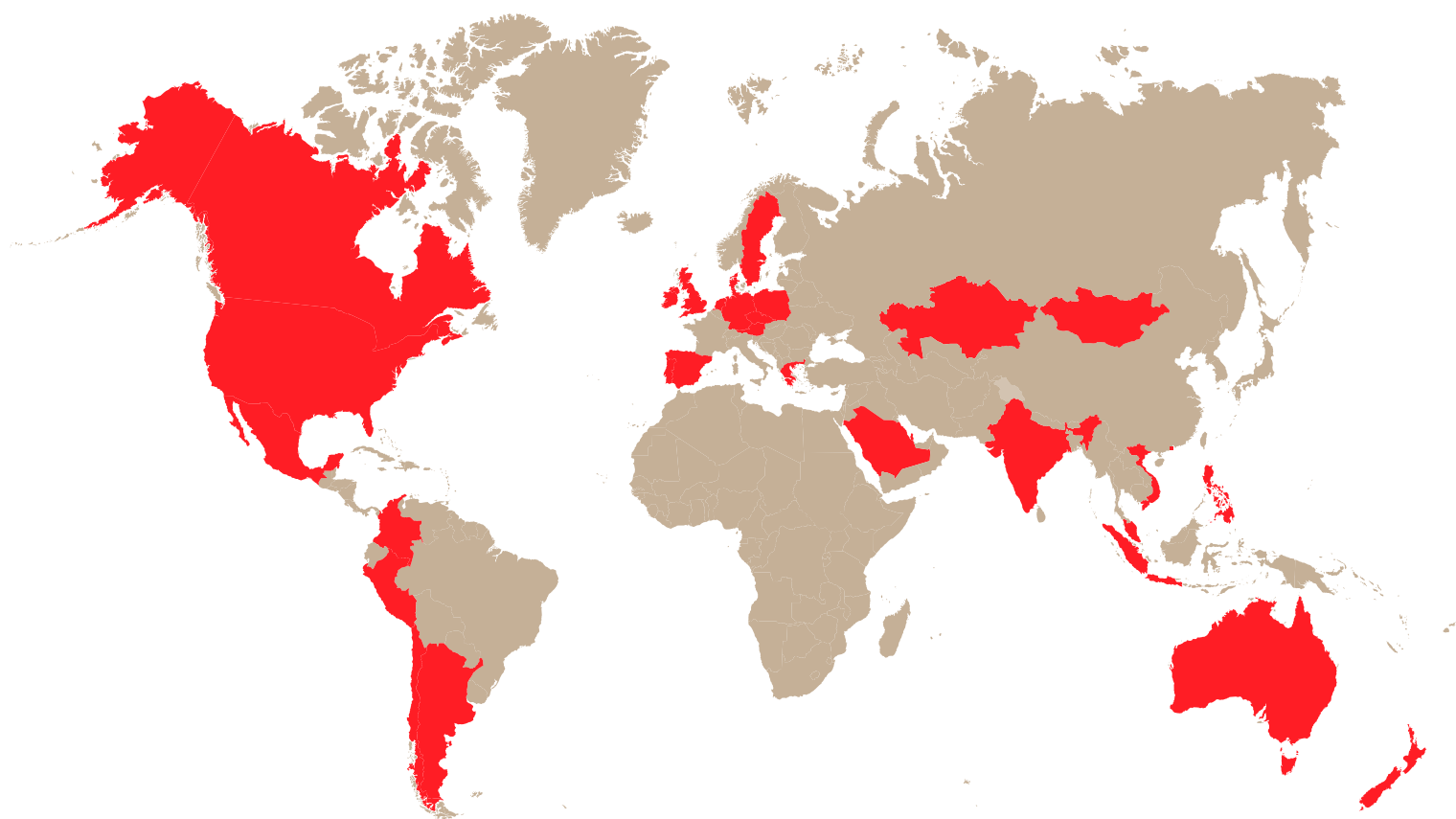
### Desglose ventas 2016 por áreas geográficas



### Desglose cartera 2016 por áreas geográficas



### Principales países donde el grupo ACS desarrolla su actividad de Construcción



## CLAVES ESTRATÉGICAS DE LA ACTIVIDAD

### Consolidación del liderazgo internacional

La estrategia actual en la actividad de Construcción se centra en mantener su posición de liderazgo, consolidando su posición en aquellos mercados donde ya es un referente en el sector de las infraestructuras, además de expandir su actividad a otros mercados internacionales, en todos aquellos proyectos que le permitan aportar ventajas competitivas con respecto a la industria local, pero siempre manteniendo un riguroso control de riesgos y costes que permita maximizar la eficiencia operativa y garantizar la rentabilidad de los mismos.

#### Norteamérica

Dentro de esta estrategia es destacable el crecimiento y la consolidación de liderazgo en el mercado norteamericano, especialmente en Estados Unidos, que resulta de especial interés y se ajusta al perfil de riesgo del Grupo, por ser un mercado desarrollado, con una importante demanda de infraestructuras y un marco legal y financiero sólido y fiable. La prioridad del grupo es consolidar una red comercial y de gestión que permita una relación cercana con clientes y socios basada en un compromiso con el entorno a largo plazo, a través de una estrategia multimarca con compañías que operan en diferentes regiones y ofrecen distintos productos.

#### Nuevos mercados

Por otro lado, el Grupo quiere consolidar su actividad de construcción en países emergentes que comienzan a ofrecer marcos políticos y legales que se ajustan a los perfiles de riesgo de la compañía. Así, el Grupo muestra interés por algunos países de Latinoamérica y de Oriente Medio. Asimismo el Grupo continuará realizando sus actividades en los países de Europa y Australia.



# LA ACTIVIDAD EN 2016

## 1. IMPORTANTE CRECIMIENTO DE LA CARTERA Y LIDERAZGO MERCADO NORTEAMERICANO

En 2016, la cartera de obra contratada en el área de negocio Construcción alcanza los 55.769 millones de euros, lo que equivale a 25 meses de producción. Esta cifra supone un crecimiento de un 14,1% respecto a 2015.

Por áreas geográficas, la región de Asia Pacifico, representa un 42% de la cartera de 2016 y dentro de esta área destaca Australia, que representa un 21% de las ventas de Construcción y donde el Grupo ACS mantiene una posición de liderazgo por parte de CIMIC con unas positivas perspectivas de crecimiento basadas en la alta demanda poblacional en conjunción con una escasa red de infraestructuras. La cartera actual en el país australiano asciende a 16.238 millones de euros y comprende tanto proyectos de infraestructuras principalmente de transporte como contratos de construcción y gestión de minas.

Por otra parte, destaca el liderazgo de las empresas del Grupo ACS en Estados Unidos que representa en 2016 el 50% de las ventas de la actividad de construcción. Con unas ventas en 2016 de 12.086 millones de euros y una cartera de 18.903 millones de euros, el Grupo ACS es el líder del mercado de construcción y concesiones estadounidense. Durante los últimos años, la cartera de Construcción ha experimentado un potente crecimiento de dos dígitos en los últimos años gracias

a la excelente actividad comercial llevada a cabo por las filiales del Grupo ACS en el país.

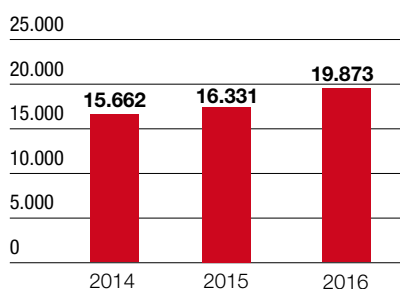
En este sentido, el Grupo ACS desarrolla sus actividades a través de las filiales de HOCHTIEF Americas, Turner y Flatiron, y Dragados ha reforzado su posición en Estados Unidos y Canadá, gracias a la actividad de sus filiales norteamericanas, Schiavone, Pulice, John P. Picone, Prince Contracting y J. F. White Contracting, además de participar en el negocio concesional a través de Iridium.

Turner sigue situándose entre los líderes del mercado de la construcción de Estados Unidos. En los rankings de 2016 publicados por Engineering News-Record (ENR), la compañía sigue ocupando el primer

lugar en la construcción de edificios comerciales e industriales. Turner es también el líder en la construcción de edificios verdes. Turner es uno de los principales proveedores de diseño virtual y construcción de los Estados Unidos ( Building Information Modeling). Flatiron, especialista en construcción de infraestructuras, está clasificado quinto en el ranking ENR para la construcción de carreteras y el octavo en la construcción de infraestructura de transporte y proyectos de puentes.

En el mercado de concesiones, ACS sigue consolidándose como el líder del mercado Norteamericano, y especialmente de concesiones de transporte, destacando el cierre financiero del proyecto "SH 288 Toll Lanes" en Texas (mayo de 2016) por una inversión de 1.063 millones de dólares. Esto, junto a la larga lista de proyectos existentes de concesión en Norteamérica, conducen a una cartera existente de proyectos de Iridium valorados en más de 14.000 millones de euros de inversión.

**Evolución cartera Construcción en Estados Unidos (Mn US\$)**





## 2. REESTRUCTURACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS

Durante los últimos años, se ha llevado a cabo un proceso de reestructuración y reorganización de HOCHTIEF cuyo objetivo era la mejora de los márgenes operativos y la generación de caja. Así en 2015, CIMIC completó en gran medida el proceso de alineación estratégica y reestructuración operativa, iniciada en años anteriores. Esta reestructuración, junto con la de la división HOCHTIEF Europe, ha permitido mejorar la calidad de los contratos adquiridos y mejorar la gestión de riesgos. Estas estructuras más eficientes, la mejora operativa de HOCHTIEF Americas y el mantenimiento de la eficiencia de Dragados, han incrementado los márgenes operativos de Construcción.

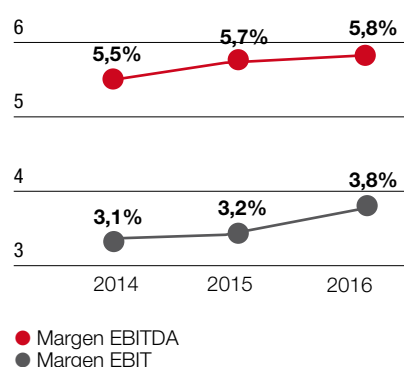
Como parte de este proceso de reestructuración, se han realizado durante 2016 una serie de operaciones corporativas enfocadas a consolidar la actividad del Grupo en actividades relacionadas o complementarias a nuestro negocio principal, y desinvirtiendo en activos y negocios que no cumplen con estos criterios. Así durante 2016, CIMIC ha realizado las siguientes operaciones:

- A principios del año de 2016 se llevó a cabo la oferta pública de adquisición sobre Sedgman, líder en el diseño, construcción y operación de plantas de procesamiento de minerales e infraestructuras mineras asociadas. Se trata de un negocio con un encaje complementario a la actividad minera de Thiess y que permite ofrecer un servicio integral

los clientes en el sector de la minería.

- En octubre de 2016 se lanzó la oferta pública de adquisición sobre UGL a un precio de 3,15 dólares australianos por acción y que ha supuesto una inversión de más de 500 millones de dólares australianos. Esta compañía ofrece servicios de ingeniería, construcción y mantenimiento a grandes empresas, instituciones públicas tanto en Australia como a nivel internacional, por lo que supone una buena oportunidad de diversificación de la actividad de CIMIC.
- Por otra parte en 2016 se realizó la desinversión del 29% de participación que CIMIC ostentaba en Nextgen, una empresa del sector de telecomunicaciones que provee servicios de conectividad de red y centros de datos. El precio de venta asciende a 180 millones de dólares australianos.












**Evolución márgenes operativos de Construcción (%)**



 **Para más información:**  
**5.4. Evolución área de negocio de Construcción**

# LA ACTIVIDAD EN 2016

## PRINCIPALES ADJUDICACIONES EN 2016

 <b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Proyecto para el diseño y construcción del puente- túnel de Chesapeake Bay en Cape Charles (Virginia, Estados Unidos)	 <b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Proyecto Echowater para la ampliación de la planta de tratamiento de aguas de Sacramento (California, Estados Unidos)
 <b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Trabajos de modernización y expansión del aeropuerto internacional de Los Angeles (Estados Unidos)	 <b>ASIA-PACÍFICO</b> Proyecto para la eliminación de 9 pasos a nivel entre Caulfield y Dandenong en Melbourne, y reedificación de cinco estaciones ferroviarias (Melbourne, Australia)
 <b>ASIA-PACÍFICO</b> Proyecto para la construcción del túnel Tseung Kwan O - Lam Tin en Hong Kong (China)	 <b>ASIA-PACÍFICO</b> Diseño y construcción del proyecto "Logan Enhancement": mejora de las carreteras de Wembley, Beaudesert, Mount Lindesay, intercambiadores de Compton Road, ampliación de la autopista Logan y ampliación de la autopista Gateway (Queensland, Australia)
 <b>EUROPA</b> Diseño y construcción de la ampliación del puerto de Aberdeen en la Bahía Nigg (Reino Unido)	 <b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Contrato para servicios de minería en arenas bituminosas en la región de Athabasca (Canadá)
 <b>ASIA-PACÍFICO</b> Extensión del contrato para la operación de la mina de carbón Melak en Kalimantan (Indonesia)	 <b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Contrato para servicios de minería en arenas bituminosas en la región de Athabasca (Canadá)
 <b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Obras de remodelación y mejora del puente Harbor sobre el canal Corpus Christi en la autopista US-181 en Texas (Estados Unidos)	



Obra civil



Minería



Edificación



 <p><b>ASIA PACÍFICO</b> Proyecto para la construcción de un columbario de ocho plantas, así como los jardines anexos y resto de instalaciones necesarias en Hong Kong (China)</p>	 <p><b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Renovación y rehabilitación del museo en la Union Terminal en Cincinnati (Ohio, Estados Unidos)</p>
 <p><b>ASIA PACÍFICO</b> Construcción del edificio de cuidados intensivos del Hospital de Christchurch (Nueva Zelanda)</p>	 <p><b>ASIA-PACÍFICO</b> Construcción de la segunda fase del tren ligero Gold Coast entre Southport y Helensvale (Queensland, Australia)</p>
 <p><b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Obras de ampliación de dos tramos de la carretera SH-288 en el Condado de Harris (Houston, Texas, Estados Unidos)</p>	 <p><b>EUROPA</b> Construcción del edificio de eventos Mercedes-Platz en Berlín (Alemania)</p>
 <p><b>ÁFRICA</b> Contrato para operaciones de minería en la mina de diamantes Jwaneng (Botsuana)</p>	 <p><b>AMÉRICA DEL NORTE</b> Proyecto para la construcción del segmento 1 de la autopista de peaje C-470 (Denver, Estados Unidos)</p>
 <p><b>ASIA-PACÍFICO</b> Desarrollo de las fases 2 y 3 del proyecto Maker Maxity en Bombai que comprende el desarrollo de una zona de comercio minorista y de hostelería (India)</p>	 <p><b>EUROPA</b> Construcción del túnel Stellingen en la ampliación de la autopista A7 (Hamburgo, Alemania)</p>





# PROYECTOS DESTACADOS

## ELBE PHILHARMONIC HALL ( ALEMANIA)

### FECHAS EJECUCIÓN PROYECTO

2006-2016

### LOCALIZACIÓN

Hamburgo (Alemania)

### TIPO DE OBRA

Edificación

### IMPORTE

> 600 Mn €

### SOCIEDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

HOCHTIEF Infrastructure



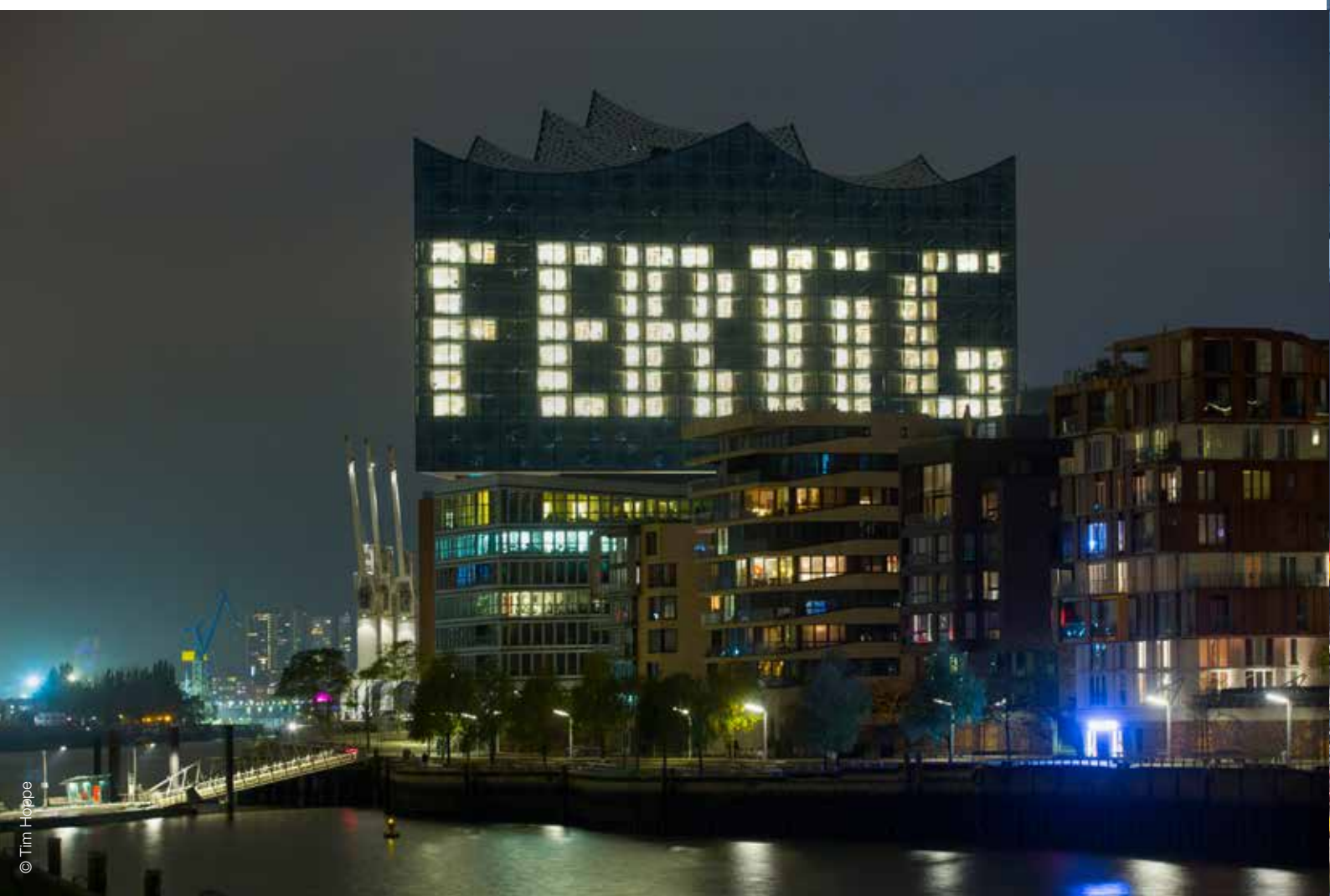
Para más información:  
Página web ([www.grupo.acs.com](http://www.grupo.acs.com))  
Proyectos Construcción  
Adjudicaciones Construcción

HOCHTIEF ha otorgado a la ciudad de Hamburgo un nuevo edificio emblemático, en el corazón del puerto. Descansando sobre el histórico almacén Kaispeicher A, el complejo proyecto de la Filarmónica del Elba se terminó en 2016. Esta sorprendente estructura ondulada se eleva por encima del almacén Kaispeicher A.

En términos medioambientales reconvertir el almacén de ladrillo rojo también hizo que no fuese necesario la explotación de terrenos vírgenes. Además, el uso de BIM (Building Information Modelling) ayudó a mejorar el diseño de las

instalaciones técnicas del edificio.

En términos de comunidad la Filarmónica no solo alberga una sala de conciertos de referencia mundial, sino también un hotel de lujo, sofisticados apartamentos e instalaciones para la enseñanza de música. A 37 metros de altura, el espacioso centro ofrece unas vistas panorámicas impresionantes del puerto más grande de Alemania. Esta es la pieza central del proyecto y ha sido diseñada como lugar para que el público pueda reunirse y relacionarse.









## TREN LIGERO DE OTTAWA (CANADÁ)

### CLIENTE

Ciudad de Ottawa

### FECHAS EJECUCIÓN PROYECTO

Construcción: Febrero 2013 a Junio 2018. Mantenimiento 30 años

### LOCALIZACIÓN

Ottawa (Canadá)

### TIPO DE OBRA

Obra Civil

### IMPORTE

Inversión inicial: 2.100 mn CAD\$

### SOCIEDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

ACS Infraestructure Canadá/  
Dragados Canadá (40%), SNC  
Lavalin (40%) y EllisDon (20%)

El consorcio 'Rideau Transit Group' (RTG), liderado por 'ACS Infraestructure Canada' filial de Iridium alcanzó el cierre comercial y financiero del contrato de 35 años con la Ciudad de Ottawa para el diseño, construcción, financiación y mantenimiento de la nueva línea de metro ligero ('Confederation Line') de Ottawa y para las obras de mejora de la autopista H-417. Las obras de construcción están siendo ejecutadas por una UTE liderada por Dragados Canadá. La duración del periodo de construcción es de 5 años y medio para la línea de metro y de 3 años para la autopista H-417. Tras el fin de las obras de la línea de metro, el periodo de mantenimiento se extenderá durante 30 años.

El Tren Ligero de Ottawa, Confederation Line, es un proyecto en modo PPP entre la Ciudad de Ottawa y el Rideau Transit Group (RTG) con el aporte financiero del Gobierno de Canadá y la Provincia de Ontario. La longitud de la línea es de 12,5 kilómetros y se construirá principalmente a lo largo de la vía del transporte público ya existente, a excepción de un túnel de 2,5 kilómetros que atravesará

el centro de la ciudad. La línea tendrá 13 estaciones, 3 de ellas subterráneas. El proyecto también incluye la construcción de un edificio de cocheras (MSF) que será utilizado para el ensamblaje de los vehículos y su futuro mantenimiento. También forma parte del proyecto la ampliación de un tramo de la autopista 417, que a partir de 2015 sirve para desviar los autobuses que actualmente utilizan la vía actual.

La excavación del túnel se está ejecutando con rozadoras y cabe destacar que en la H417 se ejecutarán 3 tableros mediante el método de Rapid Lift, consistente en prefabricar el tablero junto a la estructura y en un corte de entre 14 y 18 horas retirar el tablero existente y reemplazarlo por el nuevo. También cabe destacar que forma parte del contrato la fabricación, pruebas y puesta en servicio de los vehículos, que se ensamblarán en el edificio de cocheras. El vehículo es el Cidalis de Alstom, y es la primera vez que se utiliza un vehículo tipo Low Floor en las condiciones climáticas de la ciudad de Ottawa.



Para más información:  
Página web ([www.grupo.acs.com](http://www.grupo.acs.com))  
Proyectos Construcción  
Adjudicaciones Construcción





## MINA DE LAKE VERMONT (AUSTRALIA)

### FECHAS EJECUCIÓN PROYECTO

2008 - 2018

### LOCALIZACIÓN

Queensland (Australia)

### TIPO DE OBRA

Minería

### IMPORTE

1.300 mn AU\$

### SOCIEDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Thiess



Para más información:  
Página web ([www.grupo.acs.com](http://www.grupo.acs.com))  
Proyectos Construcción  
Adjudicaciones Construcción

En la mina de Lake Vertmon, Thiess (el operador global de servicios de minería del grupo CIMIC) está fijando nuevos estándares internacionales en materia de extracción del carbón. La clave del éxito yace en la combinación de mejoras mediante programas de excelencia operacional con métodos de extracción especializados, así como equipos y maquinaria de vanguardia. Con una producción de carbón de hasta 10,7 millones de toneladas métricas al año, la mina representa el mayor proyecto de Thiess en Australia.

En términos medioambientales, gracias a las excavadoras especiales que permiten el acceso seguro a las vetas de carbón, Thiess ha

optimizado la eficiencia del proceso de trabajo. Como resultado, la empresa es capaz de garantizar una mayor productividad y proteger el medio ambiente durante las excavaciones.

Asimismo, Thiess ayuda a las comunidades locales a mejorar los resultados de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes de la escuela secundaria y de centros juveniles. Además, en 2016, se realizó un tour por la mina con 80 estudiantes. Durante el recorrido, recibieron observaciones interesantes sobre geología, minería del carbón e ingeniería, y al mismo tiempo aprendieron los tipos de trabajos que ofrece el sector minero.





# SERVICIOS INDUSTRIALES







**El área de Servicios Industriales del Grupo ACS, es uno de los principales competidores mundiales en el ámbito de la ingeniería industrial aplicada.**





## UN REFERENTE EN LA INDUSTRIA

**6.256** MN€  
VENTAS

**630** MN€  
EBITDA

**8.762** MN€  
CARTERA

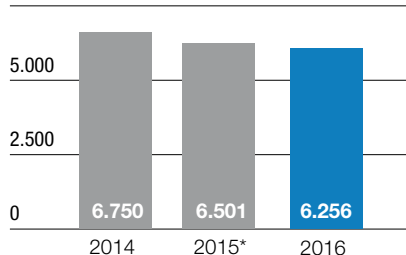
**305** MN€  
BENEFICIO NETO

**40.806**  
Nº EMPLEADOS



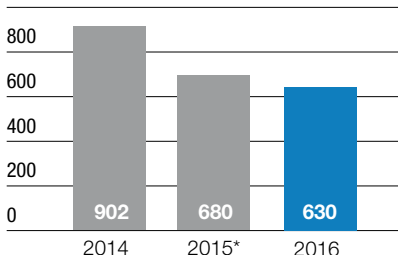
**VENTAS (MN€)**

7.500



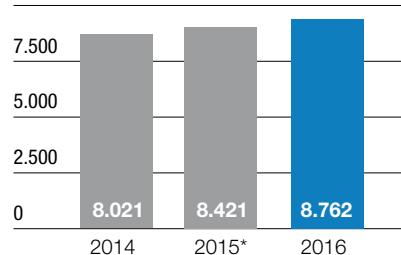
**EBITDA (MN€)**

1.000



**CARTERA (MN€)**

10.000



\*En el primer trimestre de 2015 se produjo la venta de activos de energía renovable.

**7,48**  
-24,4% RESPECTO A 2015  
ÍNDICE DE FRECUENCIA<sup>11</sup>

**235.767**  
-21,5% RESPECTO A 2015  
CONSUMO DE ENERGÍA (MWh)

**85.908**  
-13,2% RESPECTO A 2015  
EMISIONES TOTALES (tCO<sub>2</sub>)

**16,7**  
INVERSIÓN I+D (MN€)

**28,5**  
INV. EN SEGURIDAD Y SALUD (MN€)

El área de Servicios Industriales del Grupo ACS, es uno de los principales competidores mundiales en el ámbito de la ingeniería industrial aplicada, con proyectos

en más de 50 países. Su actividad está orientada al desarrollo, construcción, mantenimiento y operación de infraestructuras energéticas, industriales y de

movilidad a través de un extenso grupo de empresas.

Las actividades del área de Servicios Industriales del Grupo ACS se agrupan en dos líneas de negocio fundamentales:

<sup>11</sup>Índice de frecuencia: Número de accidentes ocurridos durante la jornada laboral por cada millón de horas trabajadas.

## SERVICIOS DE APOYO A LA INDUSTRIA

Los Servicios de Apoyo a la Industria están orientados a contratos y servicios de mantenimiento industrial así como servicios de soporte a las actividades operativas de los clientes, y a su vez engloba tres áreas de actividad:

- **Redes:** servicios y actividades de mantenimiento de redes de distribución eléctricas, gas y agua, en las que el Grupo ACS posee más de 80 años de experiencia.
- **Instalaciones Especializadas:** engloba las actividades de construcción, instalación y mantenimiento de redes eléctricas de alta tensión, de sistemas de telecomunicaciones, de instalaciones ferroviarias, instalaciones eléctricas y montajes mecánicos, y sistemas de climatización.
- **Sistemas de Control:** actividades de instalación y explotación de sistemas de control para la industria y los servicios urbanos, entre los que destacan los sistemas de control de tráfico y transporte y los sistemas para el mantenimiento integral de infraestructuras públicas, segmentos en los que ACS se ha convertido en el principal proveedor de ingeniería.

**3.425** MN€  
VENTAS

**4.791** MN€  
CARTERA

## PROYECTOS INTEGRADOS Y ENERGÍA RENOVABLE: GENERACIÓN

La actividad de Proyectos Integrados del Grupo ACS se centra en el desarrollo de proyectos “llave en mano” o EPC<sup>12</sup>, en los que se realiza el diseño, suministro, construcción y puesta en marcha de proyectos relacionados con el sector energético (generación de energía eléctrica destacando proyectos relacionados con las energías renovables, activos relacionados con el sector de petróleo y gas entre otros) e ingeniería aplicada a la industria.

Destaca también la experiencia del Grupo ACS en la promoción y participación en activos concesionales, relacionados fundamentalmente con la energía, como parques eólicos, plantas termosolares (bien de torre central o con colectores cilíndricos parabólicos, y con tecnología de almacenamiento de sales fundidas), líneas de transmisión, plantas depuradoras y plantas desaladoras.

**2.840** MN€  
VENTAS

**3.971** MN€  
CARTERA

<sup>12</sup> EPC corresponde a las siglas en inglés de Engineering, Procurement and Construction.



**Activos concesionales de servicios industriales a 31 de diciembre de 2016**

Parques eólicos	Número de parques	Capacidad instalada (MW)	Participación accionarial promedio Grupo ACS
Parques eólicos en explotación	6	291,6 MW	62%
Plantas termosolares	Número de plantas	Capacidad instalada (MW)	
Plantas termosolares en explotación	3	209,8 MW	24%
Plantas termosolares en construcción	1	100,0 MW	20%
Activos de transmisión de electricidad	Número	Kilómetros	
Líneas de transmisión	11	6.740	45%
Subestaciones eléctricas	2		75%
Parques fotovoltaicos	Número de parques	Capacidad instalada (MW)	
Parques fotovoltaicos en explotación	1	10 MW	n.d.
Otros activos concesionales	Número	Capacidad	
Plantas Desaladoras en explotación	2	272.000 m³/día	59%
Plantas Desaladoras en construcción	1	100.000 m³/día	40%
Plantas Depuradoras	32	1.774.961 m³/día	99%
Ciclos de combustión	1	223 MW	50%

## SERVICIOS INDUSTRIALES

### GRUPO COBRA



### DRAGADOS INDUSTRIAL



Estas actividades se distribuyen entre las distintas compañías que componen las empresas cabecera de la actividad de servicios industriales: el Grupo Cobra y Dragados Industrial, dos grupos empresariales líderes en su sector con una experiencia demostrada de más de 50 años.

El Grupo ACS es líder en Servicios Industriales en España y uno de

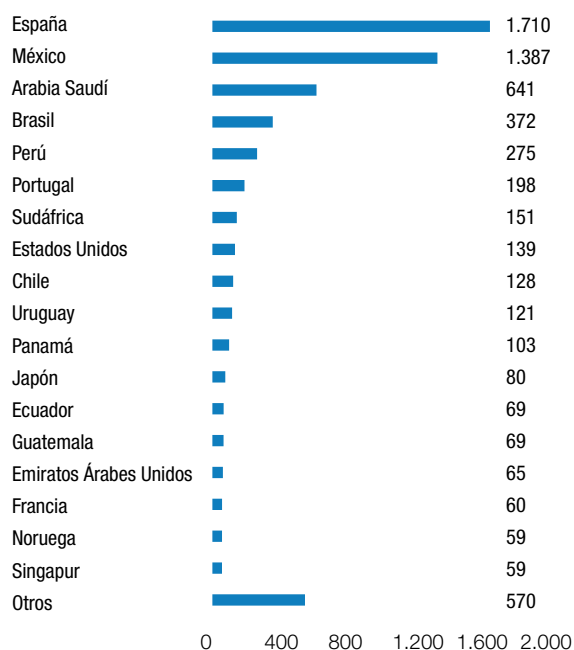
los principales competidores en Latinoamérica, donde cuenta con una dilatada experiencia y presencia estable en el desarrollo de proyectos llave en mano y prestación de servicios, especialmente en México y Perú, en los que ostenta una posición de liderazgo.

Asimismo, la actividad de Servicios Industriales cuenta con una

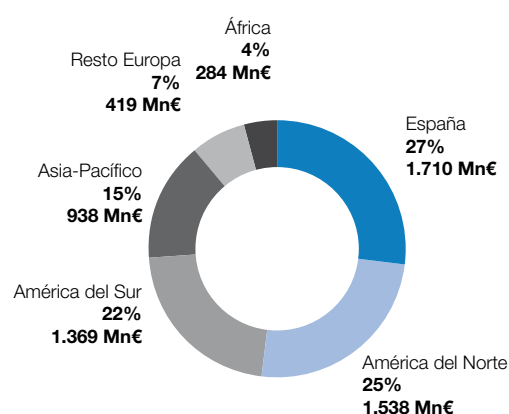
creciente presencia en Europa y en países de Oriente Medio, donde en los últimos años ha obtenido la adjudicación de importantes proyectos. De igual manera, el Grupo está consolidando su presencia en áreas como Norteamérica, África y países de la zona de Asia Pacífico.



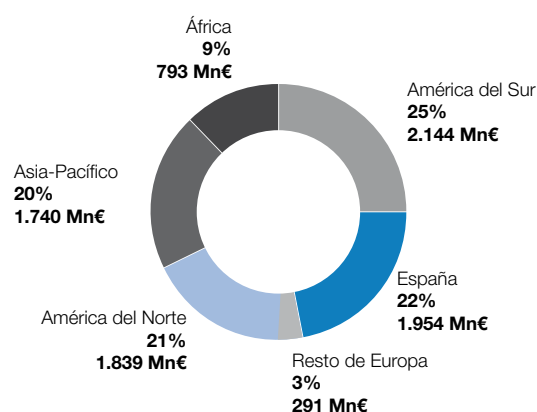
### Desglose ventas 2016 por países (Mn€)



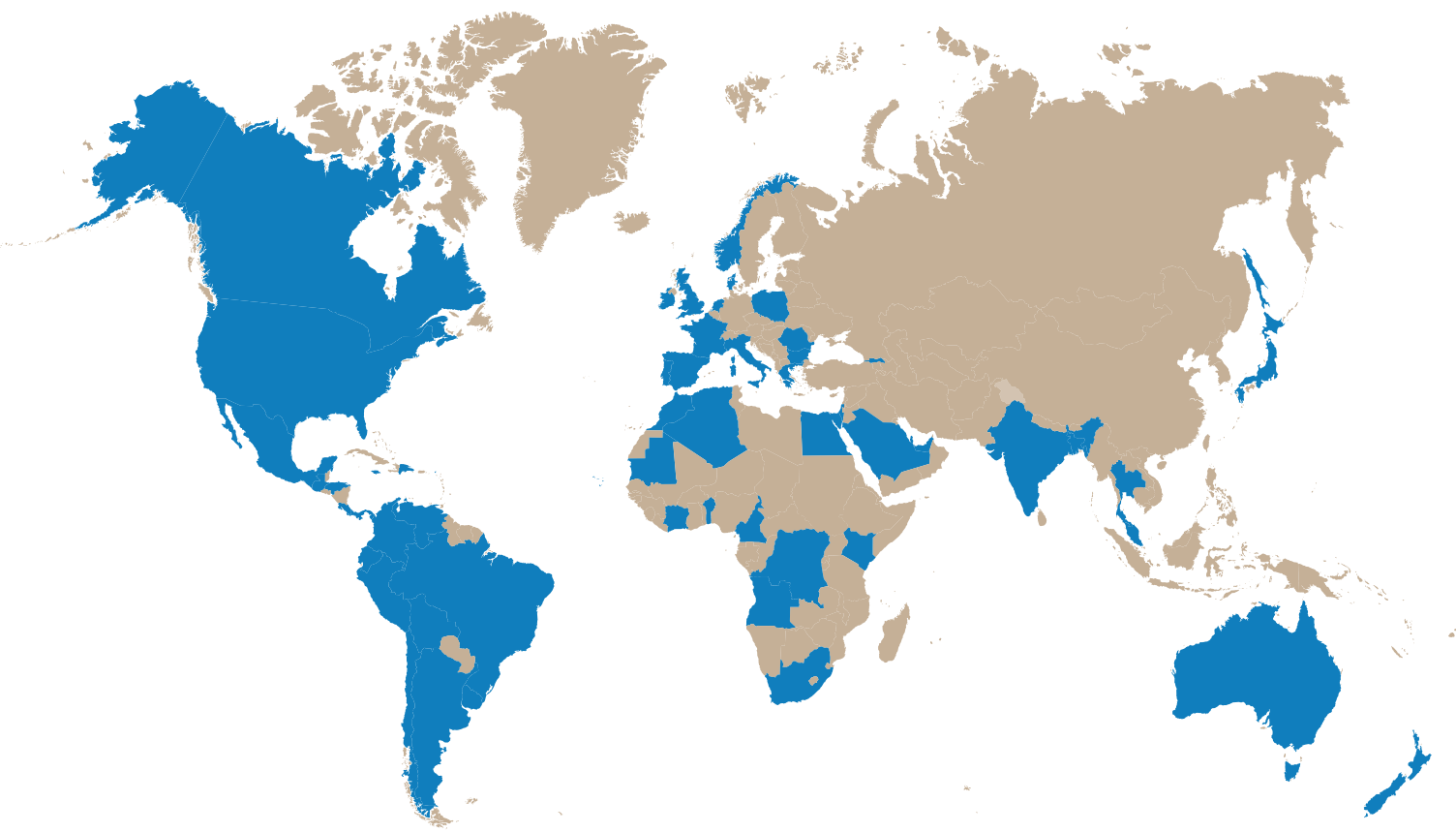
### Desglose ventas 2016 por áreas geográficas



### Desglose cartera 2016 por áreas geográficas



### Principales países donde el grupo ACS desarrolla su actividad de Servicios Industriales



## CLAVES ESTRATÉGICAS DE LA ACTIVIDAD

### Presencia internacional

Para los próximos años, continuará consolidando su posición y situación de liderazgo en los países en los que ya cuenta con una fuerte implementación, combinándolo con la expansión sostenible hacia nuevos mercados con gran potencial de crecimiento, aprovechando las sinergias derivadas de la actuación conjunta con otras empresas del Grupo ACS.

### Complementar eficientemente las actividades de servicios industriales

Por un lado, la actividad de servicios de Apoyo a la Industria seguirá centrada en consolidar su posición como referente mundial gracias a la continua innovación tecnológica y su excelencia técnica, creciendo en entornos estables que se adaptan al perfil de riesgo del Grupo.

Por otro lado, la actividad de desarrollo de proyectos EPC, que tiene menor dependencia de los recursos locales, es más flexible y dinámica y no está circunscrita al contexto macropolítico de los territorios, por lo que su actividad no estará limitada a mercados concretos. Estas características, unidas a la capilaridad y una amplia red de clientes y socios, permitirán al Grupo identificar y materializar nuevas oportunidades en todo tipo de mercados.

Así, el Grupo buscará combinar de forma eficiente y rentable las actividades de Apoyo a la Industria, que aportan mayor recurrencia y estabilidad, con la actividad de Proyectos Integrados que al ser soluciones altamente especializadas y específicas para cada cliente aportan mayores niveles de rentabilidad.



# LA ACTIVIDAD EN 2016

83

## 1. ACTIVIDADES Y SECTORES DE NEGOCIO EN CRECIMIENTO

Durante el año 2016, el área de Servicios Industriales del Grupo ACS ha continuado desarrollando expandiendo su actividad a nuevas áreas geográficas. Así además de continuar con su sólida presencia en España, el Grupo Industrial ha continuado su expansión en varios países europeos, como Reino Unido, Irlanda, Alemania, Holanda y Rumanía, entre otros.

En América del Norte se ha mantenido un alto nivel de actividad en América del Norte, principalmente México, así como una significativa consolidación en la zona andina, Brasil y cono Sur, Centroamérica y Caribe.

Se consolida la presencia del Grupo Industrial en el Medio Oriente, especialmente en Arabia Saudita

y Emiratos, donde se concentra gran parte de la actividad en la zona. En Asia Pacífico se trabaja en proyectos interesantes en varios países, como Bangla-Desh y Singapur, y se mantiene presencia en India, Malasia y Australia. Las expectativas son interesantes, debido al buen momento de muchas de las economías de la zona. En África continúa el esfuerzo





## 1. ACTIVIDADES Y SECTORES DE NEGOCIO EN CRECIMIENTO

comercial en las distintas áreas; trabajando de forma continuada en la mayor parte de los países del Magreb y en Sudáfrica, mientras que, se está presente en varios países del África del Oeste y Subsahariana. El esfuerzo comercial en estas zonas se ha intensificado en el 2016, y ya se están recogiendo los primeros frutos.

En cuanto a las actividades realizadas por Servicios Industriales, esta área se posiciona en actividades con buenas perspectivas de crecimiento. Así, tras los recientes acuerdos del COP 21 de París de diciembre 2015, consolidados tras el COP 22 de Marrakech y ratificados ya por numerosos países, darán un impulso adicional a las energías renovables, servicios de eficiencia energética y servicios de flexibilidad para el balance de los sistemas eléctricos. En este aspecto, el área de Servicios Industriales del Grupo ACS tiene un posicionamiento privilegiado: en cuanto a generación, es una empresa líder en la realización de proyectos en régimen de EPC de termosolar y eólica, tiene una creciente presencia en grandes

proyectos fotovoltaicos en todo el mundo, además de ser líder regional en mini-hidroeléctrica en Latinoamérica y realizar plantas de biomasa. Desde el punto de vista de evolución tecnológica, los principales objetivos en estos proyectos se centran en la reducción de costes de los proyectos de energía solar y de eólica marina, así como la combinación de distintas fuentes renovables para mejorar la flexibilidad e integración de las renovables en los sistemas eléctricos.

Por el lado de la eficiencia energética, sus principales actividades están orientadas a la movilidad sostenible, asimismo, ostenta una posición de liderazgo mundial en las tecnologías de gestión de tráfico urbano y en autopista, lo que, unido a su presencia como empresa de apoyo a las “utilities” de servicios energéticos y de comunicaciones le permite participar en actividades de gran potencial de crecimiento como las llamadas “Smart Cities” o el desarrollo de las redes de recarga de vehículos eléctricos.

En otras áreas que proporcionarán servicios de flexibilidad, como la expansión de las llamadas “autopistas de la electricidad”, o la generalización en todo el mundo de los contadores inteligentes, las empresas del área industrial tienen una presencia muy destacada en numerosos mercados.

De igual forma, la experiencia y capacidad del área de Servicios Industriales para el desarrollo de proyectos, harán que continúen consolidando su posición en proyectos de carácter concesional tanto en el campo de la energía (generación renovable, transporte de electricidad, transporte sostenible) como de medio ambiente (desaladoras, potabilizadoras, depuradoras).

Asimismo, el área de Servicios Industriales continuará con el desarrollo proyectos relacionados con el desarrollo y explotación de hidrocarburos, ámbito en los que el área de Servicios Industriales del Grupo ACS cuenta con una prolongada experiencia y reconocimiento del sector.





## 2. EXPANSIÓN DEL NEGOCIO DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN EN BRASIL

Durante el año 2016, las compañías de Servicios Industriales del Grupo ACS, han obtenido la adjudicación de diferentes contratos de líneas de transmisión en Brasil.

Las líneas transcurren por la región nordeste de Brasil (estados de Bahía, Piauí, Paraíba, Ceará y Río Grande do Norte) y el estado de Minas Gerais.

Estas nuevas concesiones, conseguidas en conjunto con el fondo de inversión canadiense Brookfield, se incorporan al conjunto de anteriores proyectos que el tándem CYMI-Brookfield posee en Brasil, compuesto por más de 2.900 kilómetros de líneas de alta tensión y 13 subestaciones de nueva construcción, y un valor de cartera de más de 6.000 millones de reales, unos 1.700 millones de euros.

Con estos proyectos y los que ya tiene la otra filial de ACS, Cobra, el grupo ACS se consolida como el mayor contratista de líneas de transmisión en el país.

La cartera conjunta en el mercado de transmisión eléctrica en Brasil de ACS supera los 2.850 millones de euros y prevé una enorme actividad de este negocio y de su grupo Industrial Brasil en los próximos años.



**Para más información:**  
**5.5. Evolución del área de negocio de Servicios Industriales**



# LA ACTIVIDAD EN 2016

## PRINCIPALES ADJUDICACIONES EN 2016



### AMÉRICA DEL SUR

Proyecto EPC para la construcción de líneas de transmisión en Bahía, Minas Gerais, Ceará, Piauí y Maranhão (Brasil)

1.396 M€



### AMÉRICA DEL SUR

Proyecto EPC para la construcción de la planta de cogeneración de Altamira (Tamaulipas, México)

320 M€



### ÁFRICA

Contrato para el desarrollo de la ingeniería, suministro, construcción, montaje y puesta en marcha de un nuevo complejo de fertilizantes que comprende una planta de ácido sulfúrico y una planta de DAP y TSP (Egipto).

315 M€



### ASIA-PACÍFICO

Construcción de una unidad central de manejo y tratamiento de residuos industriales procedentes de las distintas plantas de proceso instaladas en la zona industrial de Ruwais (Emiratos Árabes Unidos)

248 M€



### AMÉRICA DEL NORTE

Fabricación, montaje, pruebas, carga y amarre de 74 módulos para la unidad de cracking de etileno para el complejo petroquímico Franklin (Pensilvania, Estados Unidos)

130 M€



### ASIA-PACÍFICO

Contrato EPC para la construcción de un sistema completo de abastecimiento de agua en Anuradhapura South incluyendo la construcción de 2 plantas de tratamiento de agua potable y 315Km de redes de distribución (Sri Lanka)

97 M€



### AMÉRICA DEL SUR

Contrato para el desarrollo del parque eólico Pastoral con una potencia instalada de 53 MW (Uruguay)

92 M€



### AMÉRICA DEL SUR

Contrato EPC para la construcción de 6 plantas fotovoltaicas con una potencia pico total de 84,3 MW, incluyendo las infraestructuras de evacuación de media tensión (Uruguay)

80 M€



Proyectos integrados



Redes



Instalaciones especializadas



Sistemas de control





**AMÉRICA DEL SUR**

Instalaciones electromecánicas de la nueva planta de neumáticos de Michelin en Guanajuato (México)

**75** M€

**ESPAÑA**

Mantenimiento de redes y distribución de Media Tensión (MT) y Baja Tensión (BT) en varias zonas de Andalucía, así como los trabajos específicos en tensión en Cataluña (España)

**64** M€

**AMÉRICA DEL SUR**

Contrato para la prestación de servicios de distribución integral para Gas Natural (Chile)

**60** M€

**EUROPA**

Fabricación de 4 jackets para el parque eólico offshore de Hornsea (Dinamarca)

**57** M€

**AMÉRICA DEL SUR**

Construcción e instalación de 8 subestaciones y 5 líneas de transmisión con una longitud total de 226,5 km en el estado de Sonora (México)

**55** M€

**AMÉRICA DEL SUR**

Proyecto EPC para la construcción de la planta geotérmica de Las Pailas II con una capacidad instalada de 55 MW (Costa Rica)

**56** M€

**AMÉRICA DEL SUR**

Construcción y equipamiento del nuevo hospital de tercer nivel de Montero (Bolivia)

**55** M€

**ASIA PACÍFICO**

Construcción de un parque fotovoltaico de 33,4 MW de capacidad instalada en Fukushima (Japón)

**52** M€

**ASIA PACÍFICO**

Proyecto EPC para la construcción del parque fotovoltaico de Hokota de 21,53 MW de capacidad instalada (Japón)

**52** M€

**ASIA PACÍFICO**

Trabajos para la instalación de sistemas de tráfico en la ampliación de la calle Al Muntazah (Catar)

**45** M€

**ASIA PACÍFICO**

Construcción de un parque fotovoltaico de 17 MW de capacidad instalada en Hayato (Japón)

**43** M€



# PROYECTOS DESTACADOS

## NUEVO COMPLEJO DE FERTILIZANTES (EGIPTO)

### CLIENTE

NCIC

### FECHAS EJECUCIÓN PROYECTO

2016 - 2018

### LOCALIZACIÓN

Ain Sohkna, Egipto

### TIPO DE OBRA

Proyectos Integrados

### IMPORTE

315 Mn €

### SOCIEDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Intecs Ingenieria Industrial, S.A.



Para más información:

Página web ([www.grupo.acs.com](http://www.grupo.acs.com))

Proyectos Servicios Industriales

Adjudicaciones Servicios Industriales

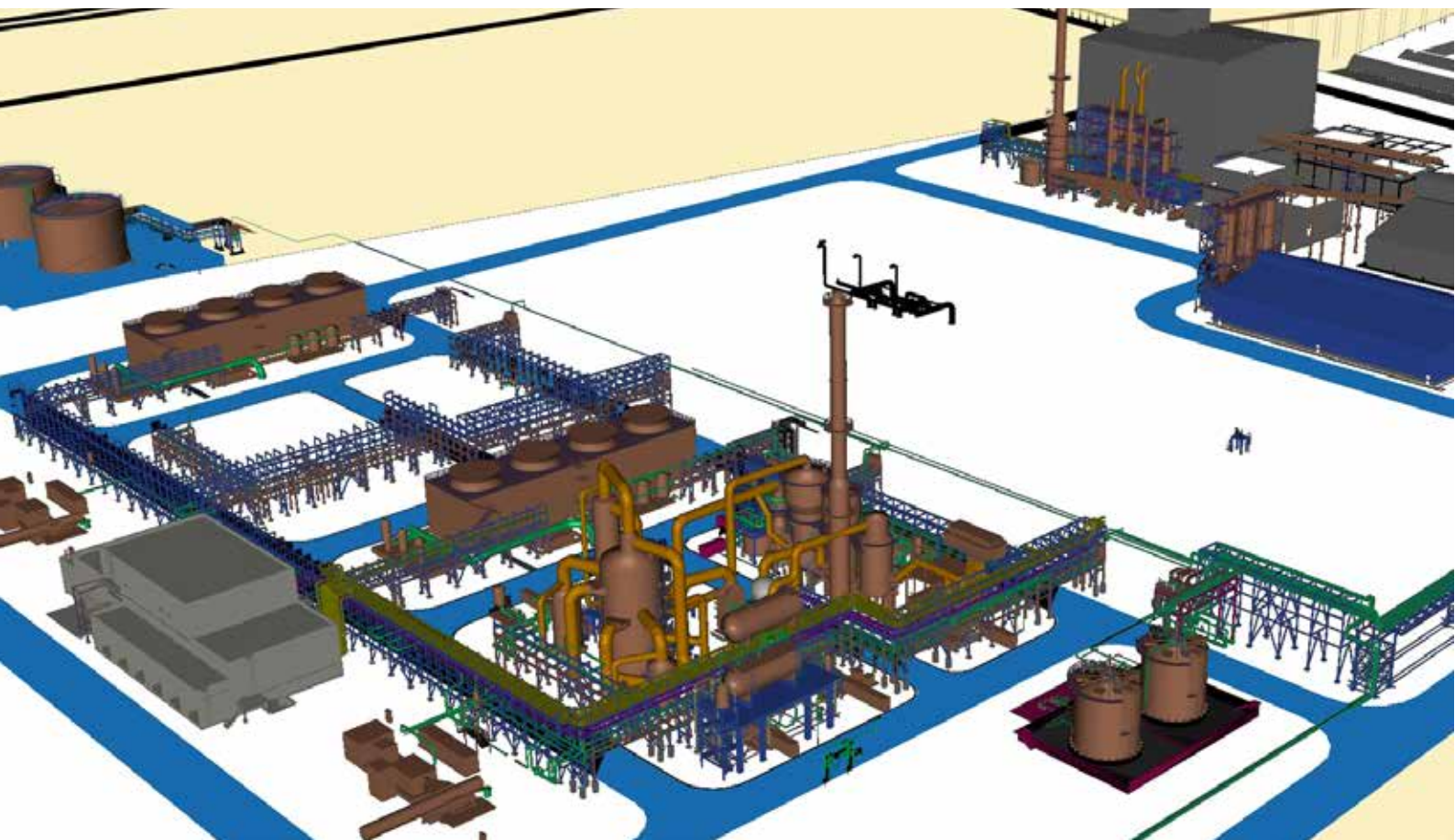
Proyecto para el desarrollo de una planta de ácido sulfúrico, consistente en dos trenes de 1.900 t/h, y una planta DAP (fosfato diamónico) y TSP (superfosfato triple) con capacidades de 1.200 t/h y 750 t/h respectivamente. Estas plantas se construirán en Ain Sohkna, localidad situada en el golfo de Suez al noreste de Egipto.

Los trabajos de este contrato "llave en mano" incluyen la realización de la ingeniería básica y de detalle, suministro de equipos y materiales y construcción, incluyendo el montaje, comisionado y puesta en marcha de ambas plantas.

El contrato representa la mitad del complejo total de fertilizantes que

se construirá en Ain Sohkna y que será el más grande que jamás se ha construido en Egipto en el sector de los fertilizantes.

El plazo de ejecución hasta la puesta en marcha definitiva será de unos 28 meses para la planta de ácido sulfúrico y 30 para la de fosfato diamónico y TSP (superfosfato triple).





## PLANTA DE COGENERACIÓN ALTAMIRA (MÉXICO)

### CLIENTE

Akra Polyester S.A De C.V.

### FECHAS EJECUCIÓN PROYECTO

2016-2016

### LOCALIZACIÓN

Altamira (Tamaulipas, México)

### TIPO DE OBRA

Proyectos Integrados

### IMPORTE

320 Mn €

### SOCIEDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Avanzia Instalaciones S.A. De C.V.

Desarrollo de la ingeniería, suministro, instalación, construcción, pruebas y puesta en operación de una planta de cogeneración de ciclo combinado, a base de gas natural, con capacidad de 348 MW de energía eléctrica, con 193 a 211 toneladas métricas por hora de vapor para sus procesos en las instalaciones

de producción de plásticos de la compañía Akra Polyester S.A. De C.V. Este proyecto mejorará la competitividad de la compañía al entregar un suministro eléctrico sostenible a largo plazo. La instalación incluirá turbinas de gas y vapor de condensación con extracciones.



Para más información:

Página web ([www.grupo.acs.com](http://www.grupo.acs.com))

Proyectos Servicios Industriales

Adjudicaciones Servicios Industriales





## PARQUE EÓLICO VIENTOS DE PASTORALE (URUGUAY)

### CLIENTE

Vientos de Pastoreale (BOW  
90%-Sowitec 10%)

### FECHAS EJECUCIÓN PROYECTO

Febrero 2016 - Abril 2017

### LOCALIZACIÓN

Ismael Cortinas, Uruguay

### TIPO DE OBRA

Proyectos Integrados

### IMPORTE

93 Mn €

### SOCIEDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Semiur, Cobra, Sowitec



Para más información:

Página web ([www.grupo.acs.com](http://www.grupo.acs.com))

Proyectos Servicios Industriales

Adjudicaciones Servicios Industriales

Proyecto llave en mano para la construcción del parque eólico de Vientos de Pastoreale en Uruguay con una potencia instalada de 51 MW con 16 unidades de turbinas Vestas V126. Cada turbina es capaz de generar 3,3 MW de potencia, altura de torre 115 metros longitud de pala de 63 metros. La construcción del parque comprende la obra civil de 17 kilómetros de viales internos, el diseño, construcción y puesta en servicio de dos subestaciones y una línea de alta tensión de 50 kilómetros. El plazo del proyecto es de 14 meses y la previsión es acabar en el plazo estipulado. El cliente es una sociedad 90% Bow Power y 10% Sowitec. La línea de alta tensión y una de las subestaciones se transferirá a UTE (red eléctrica

Uruguaya). La línea se encuentra ejecutada a falta de la puesta en servicio, probablemente la línea de alta tensión que más rápido se ha montado (6 meses - 50 kilómetros) en el país.







The background of the entire page is a photograph of palm trees. The top half shows the fronds of several palm trees against a clear blue sky. The bottom half shows a close-up of a palm tree trunk with a large, textured, brown, and peeling section of bark, and more fronds extending upwards.

# SERVICIOS

Tras la venta de Urbaser en 2016 y el anuncio de venta de la actividad de logística, el área de Servicios engloba a Clece, que es una compañía de referencia en servicios a los ciudadanos.







## UNA ACTIVIDAD EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

**1.538** MN€  
VENTAS

**78** MN€  
EBITDA

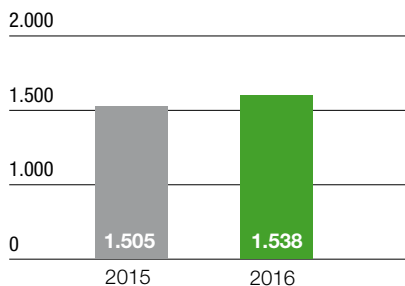
**1.995** MN€  
CARTERA

**84** MN€  
BENEFICIO NETO

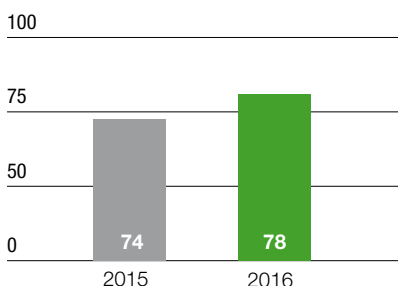
**71.616**  
Nº EMPLEADOS



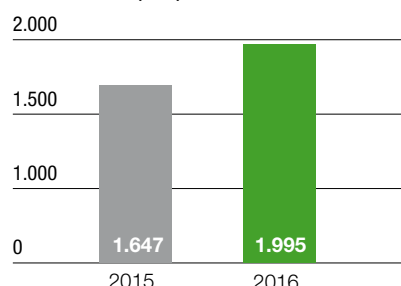
VENTAS (MN€)



EBITDA (MN€)



CARTERA (MN€)



**9,6%**  
EMPLEADOS PERTENECIENTES  
A COLECTIVOS VULNERABLES

**>1**  
MILLÓN DE  
PERSONAS ATENDIDAS

**132**  
CENTROS PARA  
COLECTIVOS VULNERABLES

**237**  
RESIDENCIAS Y CENTROS DE MAYORES

**133**  
ESCUELAS INFANTILES

**250**  
CURSOS O ACTIVIDADES DE CONCIENCIACIÓN  
CIUDADANA REALIZADAS



Clece es la compañía de referencia en servicios a los ciudadanos. Para ello cuenta con 71.616 empleados, a través de múltiples servicios, trabajan para mejorar la calidad de vida de más de 1 millón de personas; así como mantener y hacer más eficientes los edificios; y cuidar y proteger el entorno, ya sean las ciudades o el patrimonio natural.

Una actividad que requiere de una gestión especializada de la plantilla y donde Clece ha ido un paso más allá al hacer de la inclusión de colectivos vulnerables, un pieza fundamental de su estrategia. De hecho, el 9,6% de los empleados son personas con alguna discapacidad, víctimas de violencia de género o personas en riesgo de exclusión social.

Clece conforma una pieza clave en la estrategia global del Grupo ACS y su compromiso con los entornos locales donde desarrolla sus actividades. Su actividad de gestión y mantenimiento de infraestructuras, asegura al Grupo ACS la presencia en toda la cadena de valor del negocio de las infraestructuras. Además, su marcado carácter social, ayuda al Grupo a entender las necesidades reales de la sociedad, permitiendo identificar oportunidades en las distintas actividades del Grupo.

La compañía estructura su actividad en tres áreas fundamentales:

### SERVICIOS A LAS PERSONAS

Cubren las necesidades y recursos de asistencia dirigidos a determinados colectivos, como los mayores, personas dependientes, personas con discapacidad o los niños de 0 a 3 años, incluyen servicios como la atención a los mayores; la gestión de escuelas infantiles o la restauración en colectividades.

### SERVICIOS A LOS EDIFICIOS

Incluyen los servicios que son necesarios para el funcionamiento óptimo de cualquier inmueble, como el mantenimiento, la eficiencia energética, limpieza, seguridad, logística y servicios auxiliares.

### SERVICIOS A LA CIUDAD Y EL ENTORNO

Engloban aquellas actividades dirigidas a la conservación y cuidado de los espacios públicos como la gestión del alumbrado público que incluye la inversión en el cambio de luminarias, los servicios medioambientales y los servicios aeroportuarios.

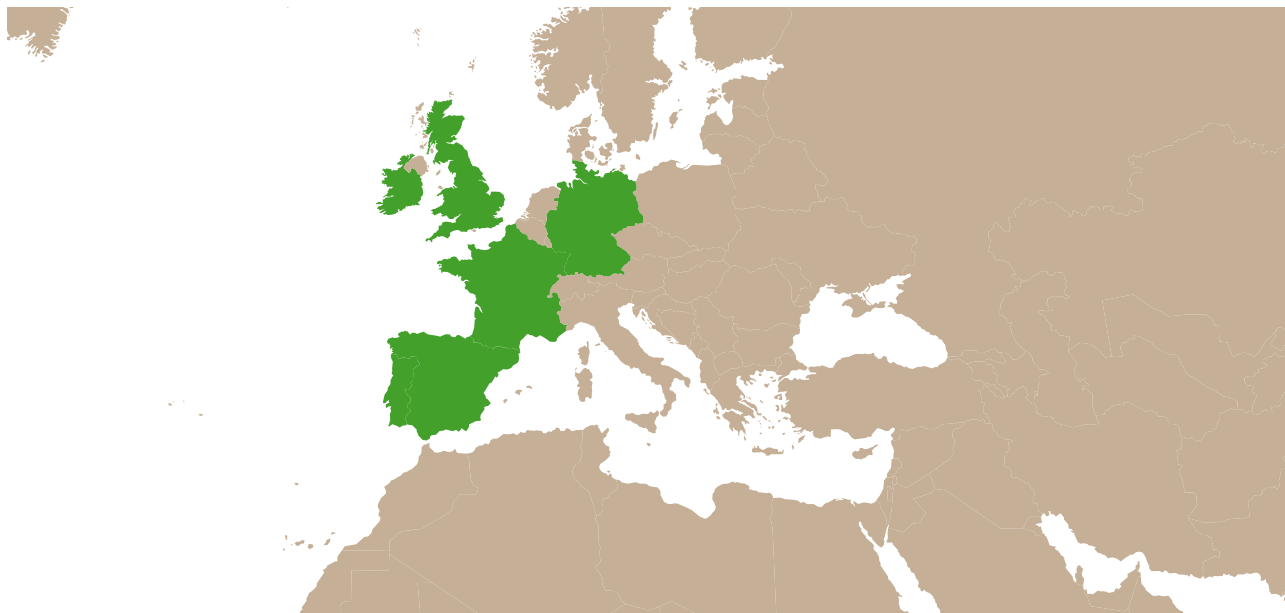
Además de en España, Clece está presente en Reino Unido y Portugal. La compañía empezó su actividad en Inglaterra en 2013 a través de CCS, marca que integra a compañías especializadas en el cuidado en el hogar incorporadas en los últimos años como All Care y Heath Lodge y, más recientemente, en 2016, Dale Care, Hartwig y Accessible Care.

En Portugal, Clece desarrolla su actividad en dos áreas principales, limpieza y mantenimiento de instalaciones, destacando la fuerte penetración en el mercado privado.

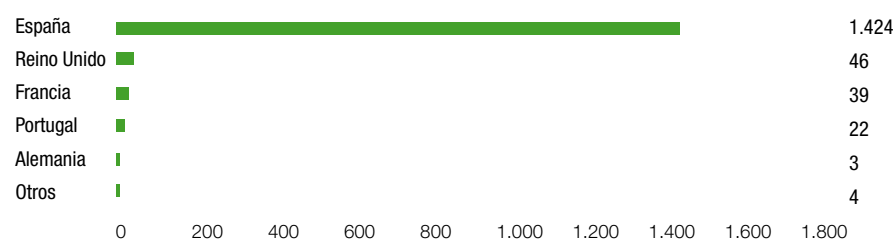




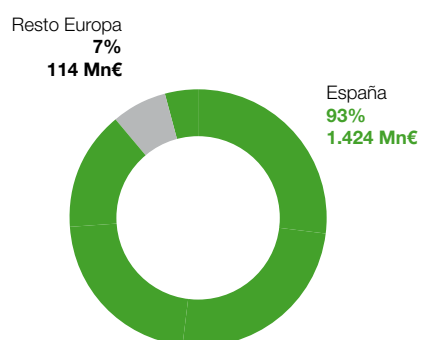
### Principales países donde el área de Servicios desarrolla su actividad



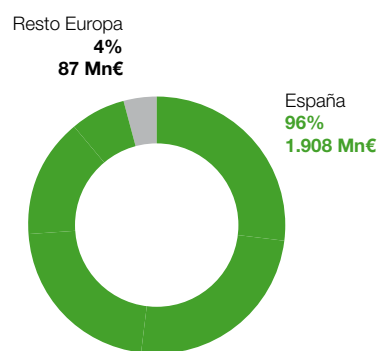
### Desglose ventas 2016 por países (Mn€)



### Desglose ventas 2016 por áreas geográficas



### Desglose cartera 2016 por áreas geográficas



## LA ACTIVIDAD EN 2016

Durante el año 2016 se ha realizado la reestructuración de la antes denominada área de negocio de Medio Ambiente con la venta de Urbaser y Sintax.

En diciembre se finaliza la venta de Urbaser, dedicada a la actividad de Servicios Urbanos y Tratamiento de Residuos, a Firion Investments S.L.U, sociedad controlada por un grupo chino, tras varios meses de negociaciones. El resultado de la misma ha sido a un precio a que oscila entre 1.164 y 1.399 millones de euros dependiendo del futuro funcionamiento operativo de la empresa. Este precio implica un ratio precio/beneficio de entre 23,2 y 27,9 veces y lo que representa un valor superior al consenso de mercado y permite cristalizar el valor creado desde la creación de Urbaser.

Con esta transacción el Grupo continúa con su proceso de desapalancamiento mediante la desconsolidación y amortización de una cantidad significativa de deuda, así como la reducción de las necesidades de capital del negocio, al ser el negocio del tratamiento de residuos una actividad intensiva en capital.

Por su parte, para Urbaser esta operación le permitirá aprovechar sus ventajas competitivas y su prolongada experiencia en el sector, tanto de tratamiento de residuos como de servicios urbanos en nuevos mercados y continuar fortaleciendo su posición en los mercados en los que ya cuenta con una presencia consolidada.

En cuanto a Sintax, la filial del servicios logísticos del Grupo ACS, en noviembre de 2016 se llegó a un acuerdo con la sociedad francesa Compagnie d'Affrètement et de Transport S.A.S (CAT), para la venta total de su participación por un precio de 55 millones de euros. Con esta operación, formalizada en febrero de 2017, se finalizará las operaciones de desinversión de activos portuarios y logísticos iniciados en 2010 con la venta de los activos de SPL.



Para más información:

**5.6. Evolución área de negocio Servicios**



# LA ACTIVIDAD EN 2016

## PRINCIPALES ADJUDICACIONES EN 2016

	<b>ESPAÑA</b> Renovación del servicio de ayuda a domicilio para varias Juntas Municipales del Ayuntamiento de Madrid (España)	<b>169</b> M€		<b>ESPAÑA</b> Renovación del servicio de ayuda a domicilio para la Diputación de Almería ( España)	<b>42</b> M€
	<b>ESPAÑA</b> Contrato para la gestión integral de la residencia para personas mayores “Las Jesuitinas” en Valladolid (España)	<b>70</b> M€		<b>ESPAÑA</b> Contrato para el servicio de ayuda a domicilio en el Ayuntamiento de Barcelona (España)	<b>30</b> M€
	<b>ESPAÑA</b> Contrato para el servicio de limpieza de aviones para la compañía Iberia en todo el territorio nacional (España)	<b>68</b> M€		<b>ESPAÑA</b> Gestión Integral de la Residencia Gerohotel para la tercera edad en el municipio de Laguna del Duero en Valladolid (España)	<b>30</b> M€
	<b>ESPAÑA</b> Contrato para dos lotes del servicio de limpieza integral de los Centros de Atención Especializada adscritos al Servicio Madrileño de Salud (España)	<b>57</b> M€		<b>ESPAÑA</b> Adecuación y gestión integral de la residencia para personas mayores Otazu en León (España)	<b>29</b> M€
	<b>ESPAÑA</b> Contrato para la prestación de servicios de limpieza en edificios dependientes de la Consellería de Sanidad en la Comunidad Valenciana (España)	<b>56</b> M€		<b>ESPAÑA</b> Gestión integral de la residencia y prestación de servicios para el complejo inmobiliario para personas mayores Alegria Magna en Valladolid ( España)	<b>26</b> M€
	<b>ESPAÑA</b> Ampliación del contrato para el servicio de limpieza de los inmuebles de la Policía Nacional y la Guardia Civil (España)	<b>47</b> M€		<b>ESPAÑA</b> Gestión de la residencia de San José en Barcena de Carriedo (Cantabria, España)	<b>23</b> M€
				<b>ESPAÑA</b> Servicio de limpieza sanitaria y desinfección de todas las áreas del Hospital Vall d'Hebron en Barcelona (España)	<b>21</b> M€



Servicios a personas



Servicios a edificios



Servicios a la ciudad y el entorno



## GESTIÓN DEL SERVICIO DE AYUDA A DOMICILIO DE LAS DIPUTACIONES DE ALMERÍA Y JAÉN

### CLIENTE

Diputaciones de Almería y Jaén

### FECHAS EJECUCIÓN PROYECTO

2017 – 2020

### LOCALIZACIÓN

Almería y Jaén

### TIPO DE OBRA

Servicios Sociales

### IMPORTE

168 Mn €

### SOCIEDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Clece, S.A.



**Para más información:**  
Página web ([www.grupo.acs.com](http://www.grupo.acs.com))  
Adjudicaciones Servicios

Tras dieciocho años de gestión, respectivamente, las Diputaciones de Almería y Jaén han vuelto a confiar en Clece en 2016 al renovar la gestión del Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD) dirigido a municipios de menos de 20.000 habitantes.

El SAD de la Diputación de Almería cubre 82 municipios atendiendo a 2.439 usuarios con un equipo de 1.093 empleados. Por su parte, el SAD de la Diputación de Jaén, llega a 70 municipios y 3.000 usuarios con una plantilla de 1.100 trabajadores. Las grandes cifras de este servicio se asientan en la innovación, la calidad y la excelencia en una evolución continua hacia el denominado modelo de Atención Integral y Centrada en la Persona AICP. En este sentido, la innovación tecnológica ha sido fundamental con la implantación del sistema

de Control de la Prestación que combina el software de gestión GESAD con la tecnología NFC para minimizar el riesgo de que un mayor se quede sin atender.

Ambos proyectos se distinguen por fomentar la integración laboral sumando un total de 266 trabajadores procedentes de colectivos vulnerables como personas con discapacidad, víctimas de violencia de género, personas en situación de exclusión o jóvenes en desempleo. Asimismo, desde el SAD se promueven iniciativas extraordinarias enfocadas al cuidado del mayor como actividades sociales (jornadas de convivencia de personas mayores, homenajes a usuarios centenarios, calendarios o programas de apoyo a la familia, entre otros) o terapias innovadoras.









# 5

# LA GESTIÓN FINANCIERA EN 2016

- 5.1 Cuenta de Resultados consolidados del Grupo ACS
- 5.2 Balance de situación consolidado del Grupo ACS
- 5.3 Flujos netos de efectivo del Grupo ACS
- 5.4 Evolución del área de negocio de Construcción
- 5.5 Evolución del área de negocio de Servicios Industriales
- 5.6 Evolución del área de negocio de Servicios



## 5.1 CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL GRUPO ACS

Grupo ACS Mn€	2015		2016		Var.
<b>Importe Neto Cifra de Negocios</b>	<b>33.291</b>	<b>100,0 %</b>	<b>31.975</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-4,0%</b>
Otros ingresos	354	1,1 %	462	1,4 %	+30,5%
Rdo. Neto Entidades Operativas Conjuntas*	102	0,3 %	77	0,2 %	-25,1%
<b>Total Ingresos</b>	<b>33.747</b>	<b>101,4 %</b>	<b>32.514</b>	<b>101,7 %</b>	<b>-3,7%</b>
Gastos de explotación	(24.504)	(73,6 %)	(23.738)	(74,2 %)	-3,1%
Gastos de personal	(7.103)	(21,3 %)	(6.752)	(21,1 %)	-4,9%
<b>Beneficio Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>2.141</b>	<b>6,4 %</b>	<b>2.023</b>	<b>6,3 %</b>	<b>-5,5%</b>
Dotación a amortizaciones	(652)	(2,0 %)	(514)	(1,6 %)	-21,2%
Provisiones de circulante	(68)	(0,2 %)	(64)	(0,2 %)	-4,9%
<b>Beneficio Ordinario de Explotación (EBIT)</b>	<b>1.421</b>	<b>4,3 %</b>	<b>1.445</b>	<b>4,5 %</b>	<b>+1,7%</b>
Deterioro y Rdo. por enajenación inmovilizado	(32)	(0,1 %)	(20)	(0,1 %)	-36,2%
Otros resultados	(197)	(0,6 %)	(111)	(0,3 %)	-44,0%
<b>Beneficio Neto de Explotación</b>	<b>1.191</b>	<b>3,6 %</b>	<b>1.314</b>	<b>4,1 %</b>	<b>+10,3%</b>
Ingresos Financieros	224	0,7 %	186	0,6 %	-16,9%
Gastos Financieros	(699)	(2,1 %)	(526)	(1,6 %)	-24,7%
<b>Resultado Financiero Ordinario</b>	<b>(475)</b>	<b>(1,4 %)</b>	<b>(340)</b>	<b>(1,1 %)</b>	<b>-28,4%</b>
Diferencias de Cambio	49	0,1 %	(13)	(0,0 %)	n.a.
Variación valor razonable en inst. financieros	36	0,1 %	66	0,2 %	+82,8%
Deterioro y Rdo. por enajenación inst. financieros	299	0,9 %	(23)	(0,1 %)	n.a.
<b>Resultado Financiero Neto</b>	<b>(90)</b>	<b>(0,3 %)</b>	<b>(310)</b>	<b>(1,0 %)</b>	<b>+242,9%</b>
Rdo. Por Puesta en Equivalencia*	186	0,6 %	(1)	(0,0 %)	n.a.
<b>BAI Operaciones Continuas</b>	<b>1.287</b>	<b>3,9 %</b>	<b>1.002</b>	<b>3,1 %</b>	<b>-22,1%</b>
Impuesto sobre Sociedades	(292)	(0,9 %)	(407)	(1,3 %)	+39,4%
<b>BDI Operaciones Continuas</b>	<b>995</b>	<b>3,0 %</b>	<b>596</b>	<b>1,9 %</b>	<b>-40,1%</b>
BDI Actividades Interrumpidas	59	0,2 %	421	1,3 %	n.s.
<b>Beneficio del Ejercicio</b>	<b>1.054</b>	<b>3,1 %</b>	<b>1.017</b>	<b>3,2 %</b>	<b>-3,4%</b>
Intereses Minoritarios	(320)	(1,0 %)	(258)	(0,8 %)	-19,2%
Intereses Minoritarios de actividad interrumpida	(9)		(8)		
<b>Beneficio Atribuible a la Sociedad Dominante</b>	<b>725</b>	<b>2,2 %</b>	<b>751</b>	<b>2,3 %</b>	<b>+3,5%</b>

\* El Resultado Neto de Entidades Operativas Conjuntas, que son las sociedades de ejecución de proyectos de gestión conjunta, se ha incluido en la cifra de Total Ingresos, mientras que el Resultado por Puesta en Equivalencia incluye el resultado neto del resto de las empresas participadas.

## CIFRA DE NEGOCIOS Y CARTERA

- Las ventas en el periodo han ascendido a 31.975 millones de euros, mostrando un descenso del 4,0% frente a las registradas el año pasado, impactadas por la caída de la actividad en España y Australia por la finalización de contratos, sin embargo se aprecia una recuperación progresiva.
- La distribución de las ventas por áreas geográficas demuestra la diversificación de fuentes de ingresos del Grupo, donde América del Norte representa el 45,9% de las ventas, Asia Pacífico un 26,1%, España un 13,4% y el resto un 14,6%.
- La cartera total asciende a 66.526 millones de euros, tras crecer un 12,9% gracias a la buena evolución de las contrataciones en el mercado internacional, particularmente en América del Norte, así como a la integración de la cartera de UGL al final del periodo, la cual asciende a 3.502 millones de euros.

### Ventas por áreas geográficas

Mn€	2015	%	2016	%	Var.
España	4.924	14,8 %	4.293	13,4%	-12,8%
Resto de Europa	2.709	8,1 %	2.617	8,2%	-3,4%
América del Norte	13.916	41,8 %	14.669	45,9%	+5,4%
América del Sur	1.857	5,6 %	1.768	5,5%	-4,8%
Asia Pacífico	9.720	29,2 %	8.342	26,1%	-14,2%
África	164	0,5 %	286	0,9%	+73,9%
<b>TOTAL</b>	<b>33.291</b>		<b>31.975</b>		<b>-4,0%</b>

### Cartera por áreas geográficas

Mn€	2015	%	2016	%	Var.
España	6.568	11,1 %	6.699	10,1%	+2,0%
Resto de Europa	5.189	8,8 %	5.322	8,0%	+2,6%
América del Norte	20.146	34,2 %	23.896	35,9%	+18,6%
América del Sur	3.649	6,2 %	4.389	6,6%	+20,3%
Asia Pacífico	22.423	38,0 %	25.270	38,0%	+12,7%
África	969	1,6 %	950	1,4%	-1,9%
<b>TOTAL</b>	<b>58.942</b>		<b>66.526</b>		<b>+12,9%</b>





## RESULTADOS OPERATIVOS

- El beneficio bruto de explotación (EBITDA) del Grupo ha alcanzado los 2.023 millones de euros, lo que supone una reducción del 5,5% frente a 2015. El beneficio de explotación (EBIT) se sitúa en 1.445 millones de euros, incrementándose un 1,7% con respecto al año anterior.
- Sin embargo, eliminando el efecto de la venta de los activos renovables realizada el primer trimestre de 2015, la evolución de los resultados operativos son más positivas. En este caso el EBITDA disminuye un 4,1% en términos comparables, afectada por la menor producción en CIMIC y el margen se mantiene estable. El EBIT crece un 3,9% y el margen mejora 30 pb gracias a la reducción de las amortizaciones en CIMIC como consecuencia de una menor actividad y una gestión más eficiente de los recursos intensivos en capital.

### Resultados operativos

Mn€	2015	2016	Var.
<b>B° Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>2.141</b>	<b>2.023</b>	<b>-5,5%</b>
<i>Margen EBITDA</i>	6,4%	6,3%	
Dotación a amortizaciones	(652)	(514)	-21,2%
Construcción	(573)	(444)	
Servicios Industriales	(50)	(41)	
Servicios	(29)	(27)	
Corporación	(1)	(1)	
Provisiones de circulante	(68)	(64)	-4,9%
<b>B° de Explotación (EBIT)</b>	<b>1.421</b>	<b>1.445</b>	<b>+1,7%</b>
<i>Margen EBIT</i>	4,3%	4,5%	

### Resultados operativos ex-renovables

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Cifra Neta de Negocio</b>	<b>33.238</b>	<b>31.975</b>	<b>-3,8%</b>
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>2.110</b>	<b>2.023</b>	<b>-4,1%</b>
<i>Margen EBITDA</i>	6,3%	6,3%	
<b>Beneficio Ordinario de Explotación (EBIT)</b>	<b>1.390</b>	<b>1.445</b>	<b>+3,9%</b>
<i>Margen EBIT</i>	4,2%	4,5%	
<b>Beneficio del Ejercicio</b>	<b>719</b>	<b>751</b>	<b>+4,4%</b>





## RESULTADOS FINANCIEROS

- El resultado financiero ordinario se ha reducido un 28,4%. Los gastos financieros caen un 24,7% fruto de unos menores tipos de interés obtenidos tras las refinanciaciones y la significativa reducción de la deuda bruta total.
- Los gastos financieros ligados a la deuda descienden en un 27,6% gracias, por un lado, a la mejora en la eficiencia financiera a través de refinanciaciones y reestructuraciones que han conseguido reducir notablemente el coste de la deuda, y por otro lado, a la reducción notable del endeudamiento del Grupo.
- También se reduce considerablemente el gasto financiero no relacionado con deuda, que se refiere a gastos derivados de refinanciaciones y reestructuraciones así como aquellos relacionados con factoring, líneas de bonding, actualización de provisiones, etc.

### Resultados financieros

Mn€	2015	2016	Var.
Ingresos Financieros	224	186	-16,9%
Gastos Financieros	(699)	(526)	-24,7%
<b>Resultado Financiero Ordinario</b>	<b>(475)</b>	<b>(340)</b>	<b>-28,4%</b>
Construcción	(240)	(159)	-33,8%
Servicios Industriales	(113)	(64)	-43,9%
Servicios	(16)	(13)	-18,3%
Corporación	(106)	(105)	-0,9%

### Gastos financieros

Mn€	2015	%	2016	%	Var.
<b>Gastos Financieros Relativos a Deuda</b>	<b>507</b>	<b>72 %</b>	<b>367</b>	<b>70 %</b>	<b>-27,6%</b>
Relativos a la Deuda Bruta	461	66 %	350	67 %	-24,0%
Relativos a la Deuda ligada a AMV	46	7 %	17	3 %	-63,8%
<b>Gastos Financieros relativos a Avalos y Garantías</b>	<b>75</b>	<b>11 %</b>	<b>68</b>	<b>13 %</b>	<b>-9,2%</b>
<b>Otros Gastos Financieros</b>	<b>117</b>	<b>17 %</b>	<b>91</b>	<b>17 %</b>	<b>-22,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>699</b>	<b>100 %</b>	<b>526</b>	<b>100 %</b>	<b>-24,7%</b>

### Ingresos financieros

Mn€	2015	%	2016	%	Var.
Relativos a Caja y Equivalentes	97	43 %	65	35 %	-32,4%
Dividendos e Ingresos Financieros de Asociadas	90	40 %	82	44 %	-8,4%
Otros	37	17 %	38	21 %	+2,9%
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100 %</b>	<b>186</b>	<b>100 %</b>	<b>-16,9%</b>

- Los ingresos financieros relacionados con la caja y equivalentes también se reducen como consecuencia de una mayor optimización de recursos líquidos disponibles así como unos menores tipos de interés.
- El resultado financiero neto incluye el efecto de los derivados financieros y los resultados antes de impuestos por deterioro y enajenación de activos financieros. En esta última partida se incluyen las plusvalías por la venta de Nextgen (47 millones de euros) y la operación de venta a futuro de las acciones de Iberdrola completado en marzo de 2016 (95 millones de euros), así como la provisión excepcional por valor de 175 millones de euros realizada para cubrir posibles riesgos financieros relacionados con el valor de determinados activos del Grupo.
- El Resultado Neto de las Entidades Operativas Conjuntas (sociedades de ejecución de proyectos de gestión conjunta), no consolidadas globalmente en el Grupo a 31 de diciembre de 2016 ha ascendido a 77 millones de euros incrementando en un 25,1%. Esta cifra se incluye en el EBITDA del Grupo.

### Resultados financieros

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Resultado Financiero Ordinario</b>	<b>(475)</b>	<b>(340)</b>	<b>-28,4%</b>
Diferencias de Cambio	49	(13)	n.a
Variación valor razonable en instrumentos financieros	36	66	+82,8%
Deterioro y resultado por enajenación instrumentos financieros	299	(23)	n.a
<b>Resultado Financiero Neto</b>	<b>(90)</b>	<b>(310)</b>	<b>+242,9%</b>

### Empresas Asociadas

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Rdo. Neto Entidades Operativas Conjuntas</b>	<b>102</b>	<b>77</b>	<b>-25,1%</b>
<b>Rdo. Neto por Puesta en Equivalencia</b>	<b>186</b>	<b>(1)</b>	<b>n.a</b>



## RESULTADO NETO ATRIBUIBLE

- El beneficio neto de la actividad de Construcción crece un 2,2% tras los procesos de transformación implantados en HOCHIEF y sus filiales, y el incremento de participación del Grupo en su capital.
- El beneficio neto del área de Servicios Industriales, sin considerar la venta de los activos de energía renovable en 2015, decrece un 3,0% como consecuencia de la ralentización en el desarrollo de proyectos de petróleo y gas en el mercado mexicano y la menor inversión en activos energéticos en España.
- Por su parte el beneficio neto de Servicios aumenta un 14,9% e incluye la contribución operativa de Urbaser como actividad interrumpida, cuyo acuerdo de venta con un grupo inversor chino se cerró el pasado mes de diciembre.
- El resultado de Corporación alcanza los 52 millones de euros, e incluye las plusvalías obtenidas por la venta de Urbaser y otros resultados extraordinarios, básicamente provisiones excepcionales recogidas en 2016 y calculadas asumiendo las hipótesis más conservadoras. De estas provisiones, las más significativas son las relacionadas con los riesgos fiscales relativos a la nueva regulación impositiva recientemente aprobada en España (RDL 3/2016), con un impacto de 155 millones de euros.
- El beneficio neto del Grupo ACS en 2016 alcanza los 751 millones de euros, un 3,5% superior al pasado ejercicio.

### Desglose de Beneficio Neto

Mn€	2015	2016	Var.
Construcción	304	311	+2,2%
Servicios Industriales*	314	305	-3,0%
Servicios	73	84	+14,9%
<b>Beneficio Neto de las Actividades</b>	<b>691</b>	<b>699</b>	<b>+1,2%</b>
Activos Renovables	6	(0)	
Corporación	28	52	
<b>Beneficio Neto TOTAL</b>	<b>725</b>	<b>751</b>	<b>+3,5%</b>

\* Sin activos renovables





## 5.2 BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO DEL GRUPO ACS

Grupo ACS Mn€	2015		2016		Var.
Inmovilizado Intangible	4.854	13,8%	4.398	13,2%	-9,4%
Inmovilizado Material	2.447	6,9%	1.839	5,5%	-24,9%
Inversiones Cont. por el Método de la Participación	1.907	5,4%	1.532	4,6%	-19,6%
Activos Financieros no Corrientes	2.372	6,7%	2.485	7,4%	+4,8%
Imposiciones a Largo Plazo	6	0,0%	7	0,0%	+15,3%
Deudores por Instrumentos Financieros	12	0,0%	67	0,2%	n.s.
Activos por Impuesto Diferido	2.181	6,2%	2.312	6,9%	+6,0%
<b>Activos no Corrientes</b>	<b>13.779</b>	<b>39,1%</b>	<b>12.639</b>	<b>37,9%</b>	<b>-8,3%</b>
Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta	859	2,4%	549	1,6%	-36,1%
Existencias	1.468	4,2%	1.407	4,2%	-4,2%
Deudores Comerciales y Otras Deudores	10.916	30,9%	10.988	32,9%	+0,7%
Otros Activos Financieros Corrientes	2.311	6,6%	1.813	5,4%	-21,5%
Deudores por Instrumentos Financieros	3	0,0%	98	0,3%	n.s.
Otros Activos Corrientes	140	0,4%	224	0,7%	+60,2%
Efectivo y Otros Activos Líquidos Equivalentes	5.804	16,5%	5.655	16,9%	-2,6%
<b>Activos Corrientes</b>	<b>21.501</b>	<b>60,9%</b>	<b>20.734</b>	<b>62,1%</b>	<b>-3,6%</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>35.280</b>	<b>100%</b>	<b>33.373</b>	<b>100%</b>	<b>-5,4%</b>
Fondos Propios	3.455	9,8%	3.571	10,7%	+3,4%
Ajustes por Cambios de Valor	(34)	-0,1%	11	0,0%	n.a.
Intereses Minoritarios	1.776	5,0%	1.400	4,2%	-21,2%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>5.197</b>	<b>14,7%</b>	<b>4.982</b>	<b>14,9%</b>	<b>-4,1%</b>
Subvenciones	59	0,2%	4	0,0%	-93,2%
Pasivo Financiero a Largo Plazo	7.382	20,9%	4.907	14,7%	-33,5%
Pasivos por impuesto diferido	1.334	3,8%	1.188	3,6%	-10,9%
Provisiones no Corrientes	1.620	4,6%	1.655	5,0%	+2,2%
Acreedores por Instrumentos Financieros	115	0,3%	70	0,2%	-38,7%
Otros pasivos no Corrientes	180	0,5%	110	0,3%	-39,0%
<b>Pasivos no Corrientes</b>	<b>10.689</b>	<b>30,3%</b>	<b>7.934</b>	<b>23,8%</b>	<b>-25,8%</b>
Pasivos vinculados con activos mant. para la venta	525	1,5%	318	1,0%	-39,4%
Provisiones corrientes	1.034	2,9%	1.028	3,1%	-0,6%
Pasivos financieros corrientes	3.363	9,5%	3.782	11,3%	+12,5%
Acreedores por Instrumentos Financieros	124	0,4%	63	0,2%	-49,2%
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar	13.923	39,5%	14.823	44,4%	+6,5%
Otros Pasivos Corrientes	425	1,2%	443	1,3%	+4,2%
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>19.393</b>	<b>55,0%</b>	<b>20.457</b>	<b>61,3%</b>	<b>+5,5%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>35.280</b>	<b>100%</b>	<b>33.373</b>	<b>100%</b>	<b>-5,4%</b>

## ACTIVOS NO CORRIENTES

- El inmovilizado intangible incluye 3.108 millones de euros que corresponden al fondo de comercio, de los cuales 1.389 millones de euros provienen de la adquisición de HOCHTIEF en 2011 y 743 millones de euros provienen de la fusión de ACS con Grupo Dragados en 2003.
- El saldo de la cuenta de inversiones contabilizadas por el método de la participación incluye diversas participaciones en empresas asociadas de HOCHTIEF, Saeta Yield y varias concesiones de Iridium.

## FONDO DE MANIOBRA

- En los últimos 12 meses, el capital circulante neto ha aumentado su saldo acreedor en euros. El capital circulante neto en los últimos 12 meses ha aumentado su saldo acreedor en 604 millones de euros. Esta variación se debe principalmente a la mejora del circulante en HOCHTIEF, básicamente en sus divisiones de América y Asia Pacífico, esta última apoyada por la integración de UGL en diciembre de 2016.
- Igualmente, el área de Servicios Industriales mantiene un nivel

similar al dato de hace 12 meses a pesar de acumular significativas partidas pendientes de cobro con uno de sus principales clientes en México. En este caso, se ha acordado con el cliente un Plan de Regularización de dichas partidas que ascienden en su conjunto a 480 millones de euros, por el que el cobro de las mismas se realizará de forma mensual durante 2017 y 2018.

- El saldo de factoring y titulación a cierre del periodo se sitúa en 784 millones de euros, nivel similar al de diciembre de 2015.

### Evolución Fondo de Maniobra

Mn€	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16
Construcción	(1.971)	(1.226)	(1.169)	(1.172)	(2.521)
Servicios Industriales	(1.049)	(820)	(912)	(898)	(1.167)
Servicios	41	41	(13)	35	5
Corporación/Ajustes	(57)	39	(20)	23	43
<b>TOTAL</b>	<b>(3.036)</b>	<b>(1.967)</b>	<b>(2.115)</b>	<b>(2.013)</b>	<b>(3.640)</b>



## ENDEUDAMIENTO NETO

- La deuda neta se sitúa en 1.214 millones de euros, 1.410 millones de euros inferior al saldo de hace 12 meses gracias a la positiva evolución de los fondos generados por las operaciones y apoyado por la venta de Urbaser. El ratio de endeudamiento se sitúa en 0,6 veces sobre el EBITDA del Grupo.
- La deuda neta ligada a Activos Mantenidos para la Venta alcanza los 223 millones de euros, disminuyendo en un 49% con respecto a cierre de 2015, como consecuencia de las desinversiones realizadas en proyectos concesionales, principalmente energéticos.

### Endeudamiento Neto (31 de diciembre de 2016)

Mn€	Construcción	Servicios Industriales	Servicios	Corporación y Ajustes	Grupo ACS
Deuda con entidades de crédito a L/P	586	193	72	1.470	2.321
Deuda con entidades de crédito a C/P	813	792	279	20	1.903
<b>Deuda con entidades de crédito</b>	<b>1.399</b>	<b>985</b>	<b>351</b>	<b>1.489</b>	<b>4.225</b>
Bonos y obligaciones	2.396	0	0	1.580	3.976
Financiación sin recurso	184	18	0	0	202
Otros pasivos financieros*	326	140	177	(356)	286
<b>Total Deuda Financiera Bruta</b>	<b>4.305</b>	<b>1.143</b>	<b>528</b>	<b>2.713</b>	<b>8.689</b>
IFT* e imposiciones a plazo	787	344	160	529	1.820
Efectivo y otros activos líquidos	4.104	1.501	49	1	5.655
<b>Total Efectivo y activos Líquidos</b>	<b>4.892</b>	<b>1.845</b>	<b>209</b>	<b>530</b>	<b>7.475</b>
<b>ENDEUDAMIENTO FINANCIERO NETO</b>	<b>(586)</b>	<b>(702)</b>	<b>319</b>	<b>2.183</b>	<b>1.214</b>

(\*) Las deudas y créditos con empresas del Grupo y asociadas están incluidos en "Otros pasivos financieros" e "IFT" respectivamente

## PATRIMONIO NETO

- El Patrimonio Neto del Grupo ACS contabiliza 4.982 millones de euros a cierre del periodo, lo que supone un descenso de un 4,1% desde diciembre de 2015, debido principalmente a la compra de minoritarios de HOCHTIEF y CIMIC.
- El saldo de intereses minoritarios incluye tanto la participación del patrimonio de los accionistas minoritarios de HOCHTIEF como los propios socios externos recogidos en el balance de la empresa alemana, correspondientes principalmente a los accionistas minoritarios de CIMIC.

### Patrimonio neto

Mn€	2015	2016	Var.
Fondos Propios	3.455	3.571	+3,4%
Ajustes por Cambios de Valor	(34)	11	n.a
Intereses Minoritarios	1.776	1.400	-21,2%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>5.197</b>	<b>4.982</b>	<b>-4,1%</b>



## 5.3 FLUJOS NETOS DE EFECTIVO

### GRUPO ACS

Mn€	2015			2016			Var	
	TOTAL	HOT	ACS exHOT	TOTAL	HOT	ACS exHOT	TOTAL	ACS exHOT
<b>Flujos de Efectivo Operativo de Actividades Continuas antes de Capital Circulante</b>	<b>1.162</b>	<b>671</b>	<b>491</b>	<b>1.397</b>	<b>909</b>	<b>488</b>	<b>+20,3%</b>	<b>-0,5%</b>
Cambios en el capital circulante operativo	633	465	168	(21)	264	(285)		
Inversiones operativas netas	(241)	(150)	(90)	(332)	(187)	(144)		
<b>Flujos Netos de Efectivo Operativo de Actividades Continuas</b>	<b>1.554</b>	<b>985</b>	<b>569</b>	<b>1.045</b>	<b>986</b>	<b>59</b>	<b>-33%</b>	<b>-90%</b>
Flujos Netos de Efectivo Operativo de las Actividades Interrumpidas (*)	94	0	94	(68)	0	(68)		
Pago de inversiones financieras	(1.682)	(588)	(1.094)	(964)	(764)	(199)		
Cobro de desinversiones financieras	2.451	1.464	987	1.889	151	1.738		
Otras fuentes de financiación	(5)	0	(5)	(65)	(13)	(53)		
<b>Flujos de Efectivo Libre</b>	<b>2.412</b>	<b>1.861</b>	<b>551</b>	<b>1.837</b>	<b>361</b>	<b>1.476</b>	<b>-23,8%</b>	<b>+168%</b>
Dividendos abonados	(345)	(156)	(188)	(326)	(133)	(193)		
Dividendos intragrupo	0	(80)	80	0	(92)	92		
Acciones propias	(507)	(245)	(262)	(131)	(78)	(52)		
<b>Caja generada / (consumida)</b>	<b>1.560</b>	<b>1.380</b>	<b>180</b>	<b>1.380</b>	<b>57</b>	<b>1.323</b>	<b>-11,6%</b>	<b>n.a.</b>

\*Corresponde a Urbaser



## ACTIVIDADES OPERATIVAS

- Los flujos de efectivo de las actividades operativas (FFO) antes de variación de circulante ascienden a 1.397 millones de euros, mejorando un 20,3% respecto diciembre de 2015. La sustancial mejora de los gastos financieros y los menores pagos fiscales han compensado la menor contribución del EBITDA en el periodo.
- El capital circulante operativo ha tenido un efecto prácticamente neutral con respecto a diciembre de 2015, variando únicamente en 21 millones de euros, y mejorando en el último trimestre en 853 millones de euros.
- La buena evolución del circulante operativo en HOCHTIEF ha compensado el deterioro experimentado por Dragados como consecuencia de la reducción del periodo medio de pago a proveedores y la disminución de anticipos con respecto al año anterior. Asimismo, la variación del fondo de maniobra en Servicios Industriales permanece prácticamente neutral a pesar de las partidas pendientes de cobro en México incluidas en el

Plan de Regularización por valor de 480 millones de euros, y que cuyo acuerdo permite su cobro mensualmente durante 2017 y 2018.

## INVERSIONES

- Las inversiones totales del Grupo ACS han ascendido a 1.545 millones de euros mientras que las desinversiones han supuesto 2.068 millones de euros, resultado un saldo neto positivo de flujos de efectivo por las actividades de inversión de 523 millones de euros.

### a) Construcción

- Las inversiones operativas en la actividad de Construcción corresponden básicamente a la adquisición de maquinaria para contratos de minería por parte de CIMIC y a las inversiones de Dragados en maquinaria especializada en Norteamérica.
- La inversión total en proyectos concesionales e inversiones financieras en la actividad de Construcción alcanzó los 942 millones de euros que corresponden prácticamente en su totalidad a las operaciones realizadas por CIMIC para las

adquisiciones de UGL, Segdman y Devine, así como la compra de acciones propias. Las desinversiones corresponden principalmente a la venta de la participación que mantenía en Nextgen.

- En el mes de enero de 2016 se cobró el importe de la venta de la línea 9 del metro de Barcelona realizada en diciembre de 2015 por un valor de 109 millones de euros, por lo que no se incluye en las desinversiones de este año.

### b) Servicios Industriales

- Las desinversiones financieras ascendieron a 92 millones de euros que corresponden a la venta de activos renovables mientras que las inversiones brutas en proyectos concesionales en inmovilizado financiero ascendieron a 75 millones de euros.
- Las inversiones operativas netas del área de Servicios Industriales ascendieron a 36 millones de euros.

### c) Servicios

- Los 18 millones de euros de inversiones operativas netas

Mn€	Inversiones			Desinversiones			Inversiones Netas
	Operativas	Proyectos y Financieras	TOTAL	Operativas	Financieras	TOTAL	
<b>Construcción</b>	<b>377</b>	<b>(100)</b>	<b>277</b>	<b>942</b>	<b>(174)</b>	<b>768</b>	<b>1.045</b>
Dragados	104	(14)	90	4	(5)	(1)	89
HOCHTIEF	273	(85)	187	913	(151)	761	948
Iridium	0	0	0	26	(18)	8	8
<b>Servicios</b>	<b>22</b>	<b>(5)</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>(1.144)</b>	<b>(1.135)</b>	<b>(1.117)</b>
<b>Servicios Industriales</b>	<b>40</b>	<b>(4)</b>	<b>36</b>	<b>75</b>	<b>(92)</b>	<b>(17)</b>	<b>19</b>
<b>Corporación</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>79</b>	<b>(550)</b>	<b>(471)</b>	<b>(470)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>440</b>	<b>(108)</b>	<b>332</b>	<b>1.106</b>	<b>(1.960)</b>	<b>(854)</b>	<b>(523)</b>

\*Comprende a Urbaser

de Servicios corresponden exclusivamente a la actividad de Clece, una vez la venta de Urbaser se completó en diciembre de 2016.

- Por tanto, las desinversiones financieras en Servicios corresponden en su totalidad a la venta de Urbaser por un valor de 1.144 millones de euros (los 20 millones de euros de diferencia con respecto al precio de venta corresponden al dividendo cobrado a mediados de año), de los cuales quedan pendientes de cobro un mínimo de 185 millones de euros.

d) Corporación

- La partida más destacada es la operación de venta a futuro con

cobro anticipado de 90 millones de acciones de Iberdrola, mientras que en inversión se incluye la adquisición de la opción de compra para cubrir el riesgo implícito de los bonos canjeables emitidos en 2013 y 2014. Esta operación ha tenido impacto en la deuda neta de 117 millones de euros por la caída de valor de la acción desde diciembre de 2015 has su venta en marzo de 2016 y el coste de la opción.

### OTROS FLUJOS DE EFECTIVO

- En el periodo el Grupo ha dedicado 131 millones de euros a la compra de autocartera principalmente por HOCHTIEF quien adquirió durante la primera parte del año alrededor de un 1,4% de acciones propias que

amortizó en septiembre de 2016 reduciendo el número de acciones a 64,3 millones.

- Adicionalmente se han abonado en efectivo un total de 326 millones de euros en dividendos, de los cuales alrededor de 176 millones de euros corresponden al dividendo flexible de ACS (62 millones de euros abonados en efectivo el pasado mes de febrero y 114 millones de euros abonados el pasado mes de Julio) mientras que el resto corresponde básicamente a HOCHTIEF y sus filiales.





## 5.4 EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIO DE CONSTRUCCIÓN

- Las ventas de Construcción alcanzaron los 24.217 millones de euros lo que representa una caída del 4,4%. Este descenso se debe a la caída de actividad en CIMIC por la finalización de grandes proyectos en 2015 aunque se aprecia una recuperación progresiva siendo las ventas en el segundo semestre un 16,7% mayor con respecto al primero. No obstante, cabe resaltar la positiva evolución de la actividad en América del Norte con un crecimiento del 7,8%.
- El beneficio bruto de explotación (EBITDA) se sitúa en 1.405 millones de euros. Esta cifra es un 2,3% menor a la registrada en diciembre de 2015.
- El resultado neto de explotación registrado en el periodo (EBIT) se sitúa en 909 millones de euros, aumentando un 10,7%, el margen mejora en 50 pb gracias a las mejoras operativas en la rentabilidad antes reseñadas y una menor amortización del inmovilizado. La amortización del PPA en el periodo ha ascendido a 72,4 millones de euros, un 19% menor que la contabilizada a cierre de 2015.
- El beneficio neto de Construcción alcanza los 311 millones de euros, lo que supone un aumento del 2,2% ayudado por la mejora en la eficiencia financiera en HOCHTIEF.
- La cifra de cartera recogida al final del periodo alcanza los 55.769 millones de euros, un 14,1% superior que la registrada hace doce meses como consecuencia del

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Ventas</b>	<b>25.319</b>	<b>24.217</b>	<b>-4,4%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.438</b>	<b>1.405</b>	<b>-2,3%</b>
<i>Margen</i>	<i>5,7%</i>	<i>5,8%</i>	
<b>EBIT</b>	<b>821</b>	<b>909</b>	<b>+10,7%</b>
<i>Margen</i>	<i>3,2%</i>	<i>3,8%</i>	
<b>B° Neto</b>	<b>304</b>	<b>311</b>	<b>+2,2%</b>
<i>Margen</i>	<i>1,2%</i>	<i>1,3%</i>	
<b>Cartera</b>	<b>48.874</b>	<b>55.769</b>	<b>+14,1%</b>
<i>Meses</i>	<i>21</i>	<i>25</i>	
<b>Inversiones Netas</b>	<b>37</b>	<b>1.045</b>	<b>n.s</b>
<b>Fondo Maniobra</b>	<b>(1.971)</b>	<b>(2.521)</b>	<b>+27,9%</b>

### Ventas por áreas geográficas

Mn€	2015	2016	Var.
España	1.368	1.194	-12,7%
Resto de Europa	2.203	2.087	-5,3%
América del Norte	12.186	13.131	+7,8%
América del Sur	462	400	-13,5%
Asia Pacífico	9.100	7.404	-18,6%
África	1	1	n.a.
<b>TOTAL</b>	<b>25.319</b>	<b>24.217</b>	<b>-4,4%</b>

### Cartera por áreas geográficas

Mn€	2015	2016	Var.
España	2.905	2.837	-2,3%
Resto de Europa	4.829	4.943	+2,4%
América del Norte	18.060	22.057	+22,1%
América del Sur	2.184	2.245	+2,8%
Asia Pacífico	20.764	23.530	+13,3%
África	133	157	+18,2%
<b>TOTAL</b>	<b>48.874</b>	<b>55.769</b>	<b>+14,1%</b>

crecimiento en América y la buena evolución en la contratación de Dragados, así como la integración de UGL en HOTCHIEF Asia Pacífico con una aportación de más de

3.500 millones de euros.

Mn€	Dragados			Iridium			HOCHTIEF (Aport. ACS)			Ajustes		TOTAL		
	2015	2016	Var.	2015	2016	Var.	2015	2016	Var.	2015	2016	2015	2016	Var.
<b>Ventas</b>	4.152	4.236	+2,0%	71	72	+2,7%	21.097	19.908	-5,6%	0	0	25.319	24.217	-4,4%
<b>EBITDA</b>	292	296	+1,5%	4	4	+2,8%	1.143	1.104	-3,3%	0	0	1.438	1.405	-2,3%
<i>Margen</i>	7,0%	7,0%		n.a	n.a		5,4%	5,5%				5,7%	5,8%	
<b>EBIT</b>	230	218	-5,5%	(10)	(10)	-1,7%	689	774	+12,2%	(89)	(72)	821	909	+10,7%
<i>Margen</i>	5,5%	5,1%		n.a	n.a		3,3%	3,9%				3,2%	3,8%	
Rdos. Financieros Netos	(1)	(25)		(25)	(7)		(39)	(20)		0	0	(65)	(52)	
B° por Puesta Equiv.	3	0		7	15		(23)	(1)		186	(1)	172	12	
Otros Rdos. y Venta Inmov.	(97)	(81)		(3)	(3)		(103)	(131)		(0)	(0)	(203)	(215)	
<b>BAI</b>	135	111	-17,5%	(31)	(5)	+84,6%	523	621	+18,6%	97	(73)	725	654	-9,7%
Impuestos	(25)	(8)		37	13		(190)	(187)		27	22	(151)	(160)	
Minoritarios	3	3		(2)	0		198	203		69	(23)	269	183	
<b>B° Neto</b>	107	101	-5,6%	8	8	+7,5%	135	230	+70,5%	55	(28)	304	311	+2,2%
<i>Margen</i>	2,6%	2,4%		n.a	n.a		0,6%	1,2%				1,2%	1,3%	
<b>Cartera</b>	12.157	12.678	+4,3%	-	-	-	36.717	43.092	+17,4%	-	-	48.874	55.769	+14,1%
<i>Meses</i>	35	36					18	23				21	25	

Nota. La columna "Ajustes" incluye los ajustes por PPA, la amortización del PPA y el consiguiente impacto en impuestos y minoritarios.



## HOCHTIEF AG

Mn€	América			Asia Pacífico			Europa			Corporación		TOTAL		
	2015	2016	Var.	2015	2016	Var.	2015	2016	Var.	2015	2016	2015	2016	Var.
<b>Ventas</b>	<b>10.354</b>	<b>10.906</b>	<b>+5,3%</b>	<b>8.946</b>	<b>7.303</b>	<b>-18,4%</b>	<b>1.660</b>	<b>1.597</b>	<b>-3,8%</b>	<b>136</b>	<b>103</b>	<b>21.097</b>	<b>19.908</b>	<b>-5,6%</b>
<b>EBIT</b>	<b>180</b>	<b>224</b>	<b>+24,0%</b>	<b>627</b>	<b>559</b>	<b>-10,9%</b>	<b>(29)</b>	<b>(1)</b>	<b>n/a</b>	<b>(90)</b>	<b>(8)</b>	<b>689</b>	<b>774</b>	<b>+12,2%</b>
<i>Margen</i>	<i>1,7%</i>	<i>2,0%</i>		<i>7,0%</i>	<i>7,7%</i>		<i>-1,7%</i>	<i>-0,1%</i>				<i>3,3%</i>	<i>3,9%</i>	
Rdos. Financie- ros Netos	(18)	(11)		(115)	(24)		31	2		62	13	(39)	(20)	
B° por Puesta Equiv.	0	0		(22)	(1)		(1)	(0)		0	0	(23)	(1)	
Otros Rdos. y Venta Inmov.	(8)	(8)		(66)	(102)		(28)	19		(1)	(40)	(103)	(131)	
<b>BAI</b>	<b>155</b>	<b>204</b>	<b>+31,6%</b>	<b>424</b>	<b>432</b>	<b>+1,8%</b>	<b>(27)</b>	<b>19</b>	<b>n/a</b>	<b>(28)</b>	<b>(34)</b>	<b>523</b>	<b>621</b>	<b>+18,6%</b>
Impuestos	(31)	(50)		(149)	(127)		(2)	(7)		(8)	(4)	(190)	(187)	
Minoritarios	22	26		103	88		(0)	(1)		(0)	(0)	125	113	
<b>B° Neto</b>	<b>101</b>	<b>128</b>	<b>+26,5%</b>	<b>173</b>	<b>217</b>	<b>+25,5%</b>	<b>(30)</b>	<b>12</b>	<b>n/a</b>	<b>(36)</b>	<b>(37)</b>	<b>208</b>	<b>320</b>	<b>+53,9%</b>
<i>Margen</i>	<i>1,0%</i>	<i>1,2%</i>		<i>1,9%</i>	<i>3,0%</i>		<i>-1,8%</i>	<i>0,8%</i>				<i>1,0%</i>	<i>1,6%</i>	

- Dragados aumenta sus ventas en un 2,0% mientras que el margen EBITDA se mantiene en un 7%, debido principalmente a la mayor exposición al mercado norteamericano que ofrece unos márgenes más ajustados.
- HOCHTIEF, por su lado, muestra un crecimiento sostenible del EBIT y una mejora significativa en los márgenes derivada del proceso de transformación que se ha llevado a cabo en los últimos años. En particular el margen EBIT en la actividad de construcción aumenta en 60pb hasta alcanzar el 3,8%.
- La aportación de HOCHTIEF al beneficio neto de ACS, una vez descontados los minoritarios asciende a 230 millones de euros, un 70,5% mayor que el reportado en el ejercicio anterior, proporcional a la participación en el ejercicio que asciende al 71,8%.





- Las cuentas de HOCHTIEF recogen otros resultados negativos excepcionales derivados del proceso de transformación, que ha sido en parte compensados con una reversión parcial de la provisión genérica que el Grupo mantiene a nivel de Corporación.

- Por áreas de negocio de HOCHTIEF, es destacable:

a) El crecimiento de América cuyas ventas suben un 5,3% y el beneficio neto un 26,5%. La buena evolución de las actividades de Turner y Flatiron, la

demanda creciente y las medidas introducidas para mejorar la eficiencia operativa son las principales causas de este buen comportamiento.

b) En Europa, tras un largo proceso de transformación y adaptación a la realidad del mercado centroeuropeo de construcción, se confirma la tendencia positiva de sus márgenes y resultado.

c) Por su parte CIMIC experimenta una sustancial mejora en los márgenes operativos que, unido a una significativa reducción de

gastos financieros, ha supuesto un incremento del Beneficio Neto de un 25,5%. Asimismo, destaca la mejor evolución en las ventas del segundo semestre con respecto al primero, confirmando la recuperación.



## 5.5 EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIO DE SERVICIOS INDUSTRIALES

- Las ventas en Servicios Industriales han contabilizado 6.256 millones de euros, lo que supone un descenso del 3,8% frente al mismo periodo de 2015. Estas cifras están afectadas por la venta de activos renovables en el periodo. Sin dicho efecto, las ventas hubiesen disminuido un 3,0%. La actividad internacional crece un 4,9% y se sitúa en el 72,7% del total de ventas.
- Proyectos Integrados crece un 3,9% gracias al desarrollo de proyectos internacionales, principalmente en Oriente Medio y Japón mientras que las actividades de mantenimiento desciende en un 8,9%, principalmente por la disminución de la actividad en España en el negocio de mantenimiento industrial.
- Por áreas geográficas, destaca la buena evolución en Asia Pacífico. América del Norte desciende por el ajuste de la actividad en México a la demanda actual. El descenso en España se debe a la venta de los activos renovables y a la finalización de varios proyectos llave en mano sustituido por otros en el mercado internacional.
- Los ingresos procedentes de la generación de energía renovable muestran una disminución del 61,2% después de la venta de activos renovables en el primer trimestre de 2015.

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Ventas</b>	<b>6.501</b>	<b>6.256</b>	<b>-3,8%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>680</b>	<b>630</b>	<b>-7,3%</b>
<i>Margen</i>	<i>10,5%</i>	<i>10,1%</i>	
<b>EBIT</b>	<b>608</b>	<b>579</b>	<b>-4,8%</b>
<i>Margen</i>	<i>9,4%</i>	<i>9,3%</i>	
<b>B° Neto</b>	<b>320</b>	<b>305</b>	<b>-4,9%</b>
<i>Margen</i>	<i>4,9%</i>	<i>4,9%</i>	
<b>Cartera</b>	<b>8.421</b>	<b>8.762</b>	<b>+4,0%</b>
<i>Meses</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	
<b>Inversiones Netas</b>	<b>(119)</b>	<b>19</b>	<b>n.a</b>
<b>Fondo Maniobra</b>	<b>(1.049)</b>	<b>(1.167)</b>	<b>+11,3%</b>

### Resultados Pro-forma sin Activos Renovables

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Ventas</b>	<b>6.447</b>	<b>6.256</b>	<b>-3,0%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>649</b>	<b>630</b>	<b>-3,0%</b>
<i>Margen</i>	<i>10,0%</i>	<i>10,1%</i>	
<b>EBIT</b>	<b>578</b>	<b>579</b>	<b>+0,2%</b>
<i>Margen</i>	<i>8,9%</i>	<i>9,3%</i>	
<b>B° Neto</b>	<b>314</b>	<b>305</b>	<b>-3,0%</b>

### Ventas por áreas geográficas

Mn€	2015	2016	Var.
España	2.166	1.710	-21,1%
Resto de Europa	428	419	-2,0%
América del Norte	1.730	1.538	-11,1%
América del Sur	1.395	1.369	-1,9%
Asia Pacífico	620	938	+51,2%
África	162	284	+75,0%
<b>TOTAL</b>	<b>6.501</b>	<b>6.256</b>	<b>-3,8%</b>

### Cartera por áreas geográficas

Mn€	2015	2016	Var.
España	2.026	1.954	-3,5%
Resto de Europa	350	291	-16,9%
América del Norte	2.086	1.839	-11,8%
América del Sur	1.465	2.144	+46,4%
Asia Pacífico	1.659	1.740	+4,9%
África	836	793	-5,1%
<b>TOTAL</b>	<b>8.421</b>	<b>8.762</b>	<b>+4,0%</b>

**Ventas por Actividad**

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Mantenimiento Industrial</b>	<b>3.759</b>	<b>3.425</b>	<b>-8,9%</b>
Redes	738	460	-37,7%
Instalaciones Especializadas	2.163	2.069	-4,3%
Sistemas de Control	859	897	+4,5%
<b>Proyectos Integrados</b>	<b>2.691</b>	<b>2.796</b>	<b>+3,9%</b>
<b>Energía Renovable: Generación</b>	<b>113</b>	<b>44</b>	<b>-61,2%</b>
Eliminaciones de Consolidación	(63)	(10)	
<b>TOTAL</b>	<b>6.501</b>	<b>6.256</b>	<b>-3,8%</b>
<b>Total Internacional</b>	<b>4.335</b>	<b>4.546</b>	<b>+4,9%</b>
% sobre el total de ventas	66,7%	72,7%	

**Cartera por Actividad**

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Mantenimiento Industrial</b>	<b>4.867</b>	<b>4.791</b>	<b>-1,6%</b>
Redes	448	558	+24,5%
Instalaciones Especializadas	3.171	2.974	-6,2%
Sistemas de Control	1.248	1.259	+0,9%
<b>Proyectos Integrados</b>	<b>3.545</b>	<b>3.926</b>	<b>+10,7%</b>
<b>Energía Renovable: Generación</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>+405,7%</b>
<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>8.421</b>	<b>8.762</b>	<b>+4,0%</b>
<b>Total Internacional</b>	<b>6.396</b>	<b>6.808</b>	<b>+6,4%</b>
% sobre el total de cartera	75,9%	77,7%	

- La cartera crece un 4,0% hasta los 8.762 millones de euros. La cartera fuera de España supone el 77,7% del total. Destaca la buena evolución en Asia Pacífico y América del Sur. Asimismo, destaca el crecimiento de la cartera en Proyectos Integrados y Redes así como una reactivación de la cartera de energías renovables.
- El EBITDA contabilizó 630 millones de euros, un 7,3% menos que a cierre de 2015. Sin el efecto de la venta de la actividad de renovables, habría disminuido un 3,0%.

- El EBIT descendió un 4,8% hasta los 579 millones de euros, con un margen del 9,3%. Sin el efecto de la venta de renovables habría disminuido un 3,8%.
- El beneficio neto del área alcanzó los 305 millones de euros, un 4,9% menor que en diciembre de 2015.





## 5.6 EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIO DE SERVICIOS

- Las ventas en el área de Servicios crecen un 2,2%, mostrando todos los segmentos de actividad una buena evolución. Las actividades de Servicios Urbanos y Tratamiento de Residuos que corresponden a Urbaser cuya aportación hasta su venta ha sido reclasificada como actividad interrumpida por lo que ya no se consideran en este apartado.
- En diciembre de 2016 se acordó la venta de Sintax (servicios logísticos) la cual ha sido cerrada a principios de año implicando una entrada neta de caja de 40 millones de euros.
- El EBITDA asciende a 78 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 4,9% en línea con el crecimiento de la facturación.
- El Beneficio Neto crece un 14,9% y asciende a 84 millones de euros e incluye 57 millones de euros de la aportación de Urbaser hasta noviembre de 2016.
- La cartera de Servicios corresponde a Clece y se sitúa en 1.995 millones de euros, equivalente a más de 1 año de producción, siendo un 21,2% mayor que la registrada el año pasado.

Mn€	2015	2016	Var.
<b>Ventas</b>	<b>1.505</b>	<b>1.538</b>	<b>+2,2%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>+4,9%</b>
<i>Margen</i>	4,9%	5,0%	
<b>EBIT</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>+6,8%</b>
<i>Margen</i>	3,0%	3,2%	
<b>B° Neto</b>	<b>73</b>	<b>84</b>	<b>+14,9%</b>
<i>Margen</i>	4,8%	5,4%	
<b>Cartera</b>	<b>1.647</b>	<b>1.995</b>	<b>+21,2%</b>
<i>Meses</i>	13	16	
<b>Inversiones Netas</b>	<b>21</b>	<b>(1.117)</b>	
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	

### Ventas por actividad

Mn€	2015	2016	Var.
Servicios Integrales	1.376	1.407	+2,2%
Servicios Logísticos	129	131	+1,8%
<b>TOTAL</b>	<b>1.505</b>	<b>1.538</b>	<b>+2,2%</b>
<b>Internacional</b>	<b>80</b>	<b>113</b>	<b>+41,1%</b>
<i>% sobre el total de Ventas</i>	5,3%	7,4%	

### Ventas por áreas geográficas

Mn€	2015	2016	Var.
España	1.425	1.424	-0,0%
Resto de Europa	79	112	+41,6%
África	2	2	+14,5%
<b>TOTAL</b>	<b>1.505</b>	<b>1.538</b>	<b>+2,2%</b>

**Cartera por actividad**

Mn€	2015	2016	Var.
Servicios Integrales	1.647	1.995	+21,2%
<b>TOTAL</b>	<b>1.647</b>	<b>1.995</b>	<b>+21,2%</b>
<b>Internacional</b>	<b>9</b>	<b>87</b>	<b>n.s</b>
% sobre total Cartera	0,6%	4,4%	

**Cartera por áreas geográficas**

Mn€	2015	2016	Var.
España	1.637	1.908	+16,5%
Resto de Europa	9	87	n.s.
<b>TOTAL</b>	<b>1.647</b>	<b>1.995</b>	<b>+21,2%</b>







# 6

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEL GRUPO ACS

- 6.1 Transparencia, ética e integridad
- 6.2 Las personas en el Grupo ACS
- 6.3 Seguridad y Salud
- 6.4 Medio Ambiente
- 6.5 Proveedores y contratistas
- 6.6 Compromiso de calidad con el cliente
- 6.7 Gestión de la relación con los grupos de interés
- 6.8 Innovación
- 6.9 Contribución a la sociedad

Todas las compañías comparten los valores y la cultura del Grupo, al tiempo que cada una opera de forma autónoma, aportando de forma individual multitud de fórmulas válidas y rentables de gestión gracias a los múltiples factores que intervienen en sus decisiones y que generan conocimiento y buenas prácticas también independientes.

En este contexto de descentralización operativa, en el esfuerzo en materia de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo ACS confluyen las contribuciones de multitud de compañías que definen sus políticas de actuación de forma autónoma y que gestionan sus recursos de la manera más eficiente posible, amparadas siempre por los principios y objetivos comunes definidos en la Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo ACS, aprobada el 26 de febrero de 2016, en la que se establecen los principios básicos y específicos de actuación en esta materia, así como en la relación del Grupo con su entorno.

## 6.1 TRANSPARENCIA, ÉTICA E INTEGRIDAD

El Grupo ACS y las compañías que lo componen están comprometidas con la promoción, refuerzo y el control en cuestiones relacionadas con la ética y la integridad, a través de medidas que permitan prevenir, detectar y erradicar malas prácticas.

Para garantizar el cumplimiento de estos principios básicos de actuación, el Grupo ACS cuenta con dos herramientas corporativas, el Código de Conducta y el Canal Ético, que se encuentran ampliamente implantadas en las diferentes áreas de actividad, así como con un sistema de control dependiente del consejo de administración, denominado Comité de Seguimiento del Código de Conducta.

### CÓDIGO DE CONDUCTA DEL GRUPO ACS

El Código de Conducta resume estos principios básicos de actuación y constituye una guía para todos los empleados y directivos del Grupo ACS con relación a su desempeño profesional diario, los recursos utilizados y el entorno empresarial en el que lo desarrollan.

Los principios básicos de actuación del Código de Conducta son:

- **La Integridad:** el Grupo ACS promueve entre sus empleados el reconocimiento de los comportamientos acordes con la lealtad y la buena fe, que se manifiestan en el cumplimiento de los siguientes principios: lealtad

a la empresa, cumplimiento de la ley, probidad en la gestión, competencia leal, responsabilidad fiscal y confidencialidad.

- **La Profesionalidad:** los empleados y directivos del Grupo ACS deben significarse por su alta profesionalidad sustentada en una actuación proactiva, eficiente y orientada al cliente, y enfocada a la excelencia, la calidad, innovación y la voluntad de servicio. En este sentido, su comportamiento debe estar basado en los siguientes principios: calidad e innovación, orientación al cliente, uso y protección del patrimonio empresarial, imparcialidad y objetividad en las relaciones con terceros y transparencia.



### • El Respeto por las personas

**y el entorno:** ACS asume el compromiso de actuar en todo momento de acuerdo con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, al que está adherido desde sus inicios, cuyo objetivo es la adopción de principios universales en los ámbitos de los derechos humanos y laborales y de la protección del medio ambiente. Así mismo, las empresas del Grupo ACS se comprometen a proceder de manera responsable y diligente, con el fin de identificar, prevenir, mitigar y responder de las consecuencias negativas que sus actividades puedan acarrear. El Código incluye, además, la adaptación de la empresa en el marco del Informe Ruggie de las Naciones Unidas para la cuestión de los Derechos Humanos y las empresas.

Toda actuación del Grupo ACS y de sus empleados guardará un respeto escrupuloso de los Derechos Humanos y Libertades Públicas incluidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y, específicamente, en el Informe Ruggie de las Naciones Unidas para la cuestión de los Derechos Humanos y las empresas, por lo que la relación del Grupo con sus empleados, como la de éstos entre sí, se basará en los siguientes compromisos:

- Igualdad de oportunidades
- No discriminación
- Formación
- Seguridad y salud en el trabajo
- Erradicación del trabajo infantil
- Erradicación del trabajo forzoso
- Respeto a los derechos de las minorías
- Respeto por el entorno

El Código de Conducta, aprobado por el Consejo de Administración del Grupo ACS el 15 de marzo de 2007,

ha sido modificado posteriormente con el fin de adaptarlo a las distintas exigencias normativas en materia de ética e integridad y buen gobierno corporativo, siendo la versión vigente del 12 de noviembre de 2015.

El Código de Conducta del Grupo ACS es de obligado cumplimiento en todas las compañías que forman parte del Grupo, con excepción de las empresas participadas que pertenecen al Grupo HOCHTIEF y al Grupo CIMIC, ya que éstas son sociedades cotizadas en las bolsas alemanas y en la bolsa de Sidney, respectivamente, por lo que están sujetas a la normativa de sus propios organismos reguladores y disponen tanto de Códigos de Conducta propios como de sus propios canales internos de denuncia y control.



Código de Conducta

### COMITÉ DE SEGUIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

El Comité de Seguimiento está constituido por tres miembros nombrados por el Consejo de Administración de la compañía cabecera del Grupo, entre los que se designa un Presidente y un Secretario. Tras cuatro años de funcionamiento tras su constitución, el Comité de Seguimiento del Código de Conducta ha tomado la iniciativa de elaborar un Reglamento de Procedimiento, que ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la Sociedad matriz en su sesión de 29 de julio de 2016.

El Comité ha querido plasmar en esta norma interna, tanto la experiencia acumulada en los

ejercicios pasados en la tramitación y resolución de expedientes como las normas establecidas por la Agencia Española de Protección de Datos para la gestión de los canales de denuncias y los principios recogidos por la ISO 19600 para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de compliance eficaz, que genere una respuesta activa por parte del conjunto de empresas que conforman el Grupo.

Con arreglo al nuevo Reglamento de Procedimiento, el Comité de Seguimiento tiene encomendadas las siguientes funciones:

- Promover la difusión, el conocimiento y el cumplimiento del Código en todas y cada una de las empresas del Grupo.
- Establecer las vías de comunicación oportunas para que cualquier empleado pueda recabar o facilitar información sobre su cumplimiento, garantizando en todo momento la confidencialidad de las denuncias que se tramiten.
- Interpretar las normas emanadas del Código y supervisar la aplicación de las mismas.
- Garantizar la veracidad y ecuanimidad de cualquier procedimiento iniciado, así como los derechos de las personas presuntamente implicadas en un posible incumplimiento.
- Definir los casos en los que el ámbito de aplicación del Código deba hacerse extensivo a terceros que vayan a mantener relaciones comerciales o empresariales con el Grupo ACS.
- Elaborar la información que recoja el nivel de cumplimiento del Código y divulgar los



indicadores específicos del mismo.

- Elaborar un informe anual sobre su actuación con las recomendaciones que considere adecuadas que elevará al Consejo de Administración a través de la Comisión de Auditoría.

Respecto a las fases del procedimiento, se establece un periodo inicial de recepción de comunicaciones y análisis preliminar, concluidos los cuales, cuando el Comité decida comunicar al denunciante la apertura de un expediente de investigación, deberá informar al denunciado, a la mayor brevedad posible, tanto de los hechos de los que se le acusa como de los departamentos y servicios que podrían ser reportados dentro del Grupo.

No obstante, en los casos en los que dicha comunicación conlleve un riesgo de manipulación o eliminación de las pruebas necesarias para la investigación por parte del denunciado, poniéndose en peligro la capacidad del Comité de Seguimiento para investigar, la comunicación podrá retrasarse

hasta un máximo de tres meses desde la recepción de la denuncia.

En este nuevo Reglamento de Procedimiento se ha tenido en cuenta la entrada en vigor del Reglamento Europeo 2016/679, de 27 de abril, General de Protección de Datos (RGPD) que conllevará modificaciones relevantes en la actual Ley Orgánica de Protección de Datos y el Reglamento RD-1720/2007, que la desarrolla, e introduce una serie de cambios y novedades a los cuales es necesario adaptar los actuales tratamientos de datos, con anterioridad a la fecha de su plena aplicación. Así los artículos 5º y 6º del Reglamento regulan específicamente la protección de datos de carácter personal y la información al denunciado, contemplando la obligación de informar a los interesados, en virtud del principio de transparencia, acerca de las circunstancias y condiciones del tratamiento de datos a efectuar, así como de los derechos que les asisten.

Si el resultado del análisis preliminar se traduce en la existencia de indicios de actuaciones que puedan

infringir los principios básicos de actuación del Código de Conducta del Grupo ACS, el secretario del Comité de Seguimiento procederá a la apertura de un expediente de investigación, informando de este hecho al denunciante.

El objetivo del expediente será el esclarecimiento de los hechos objeto de denuncia y la identificación de sus responsables.

El Comité de Seguimiento apartará de la instrucción a cualquiera de sus miembros que pueda encontrarse en una situación de conflicto de intereses.

La recopilación de información es la primera etapa del proceso de instrucción; deberá realizarse de forma objetiva y exhaustiva, al objeto de identificar y descartar posibles denuncias interesadas o maliciosas.

El Comité de Seguimiento valorará qué unidades u órganos del Grupo deben colaborar en el procedimiento de investigación, pudiendo en este sentido, solicitar la asistencia de cualquier empleado o director del Grupo.



Se procederá a una adecuada selección de las personas o departamentos a los que se solicite asistencia en esta fase. La discreción, imparcialidad, conocimiento de la materia y eficacia debe presidir esta selección. Si es necesario se apartará a las personas que por estar directamente afectadas por los hechos objeto de denuncia comprometan la objetividad o el resultado de la investigación.

Una vez finalizadas todas las diligencias de investigación, el Comité de Seguimiento elaborará un informe de conclusiones y recomendaciones que comprenderá los siguientes extremos:

a) Lugar, tiempo y naturaleza de los hechos objeto de denuncia.

b) Identificación de los denunciantes y denunciados, así como de las unidades del Grupo a las que pertenecen.

c) Relación de las actuaciones practicadas, de los sujetos intervinientes y de las evidencias obtenidas en el proceso de investigación.

d) Valoración de los hechos probados, pudiendo proponer en su caso:

i. El archivo del expediente, si el Comité de Seguimiento estima que los hechos no son constitutivos de una infracción del Código de Conducta.

ii. La continuación del procedimiento, si se estima que de las diligencias practicadas ha quedado suficientemente acreditada la comisión por el denunciado de un acto contrario a

los principios básicos de actuación comprendidos en el Código de Conducta del Grupo ACS, instando a la correspondiente dirección de la Unidad de Negocio o Área del Grupo ACS, la aplicación de medidas disciplinarias.

e) Recomendación de las medidas organizativas, preventivas y los controles que se estimen adecuados para impedir que dicha infracción se vuelva a producir, incluyendo, en todo caso, recomendaciones relativas a la formación de empleados y directivos del Grupo. El Comité podrá, asimismo, requerir a la Comisión de Auditoría para el desarrollo e implementación de estas medidas y controles.

f) Recomendación de acciones resarcitorias respecto de cualquier persona, entidad o Grupo de Interés que pudiera haber resultado perjudicado por los hechos.

El Comité de Seguimiento procederá a la comunicación interna de los hechos, tanto a cualquier órgano o unidad del Grupo ACS como en general al conjunto de empleados y directivos del Grupo, cuando se considere una herramienta eficaz para prevenir incidencias o irregularidades similares en el futuro, dando el debido cumplimiento a la legislación en materia de protección de datos de carácter personal y salvaguardando la confidencialidad y reserva requerida.

Cuando de los hechos probados en el curso del procedimiento se pudiera derivar responsabilidad penal para cualquiera de las personas jurídicas que comprenden el Grupo ACS, el Comité procederá a informar de manera inmediata al

Consejo de Administración de la compañía cabecera del Grupo a través de la Comisión de Auditoría.

El informe de conclusiones y recomendaciones del Comité de Seguimiento se comunicará inmediatamente a la correspondiente dirección de la Unidad de Negocio o Área del Grupo ACS a la que pertenezca la empresa en la que preste sus servicios el denunciado, así como al denunciante.

Se llevará a cabo un seguimiento de las recomendaciones realizadas y sus efectos, que se reflejará en el Informe Anual del Comité de Seguimiento del Código de Conducta. Las conclusiones extraídas se aportarán a las revisiones periódicas de los distintos manuales de prevención, reglamentos internos y códigos de conducta del Grupo ACS.



#### Reglamento del Comité de Seguimiento

### EL CANAL ÉTICO

La principal herramienta al servicio del Comité de Seguimiento es el Canal Ético, que permite comunicar las conductas irregulares en cualquiera de las empresas que forman parte del Grupo ACS o cualquier incumplimiento de las normas recogidas en el Código de Conducta, a través de la dirección de email: [canaletico@grupoacs.com](mailto:canaletico@grupoacs.com) o la dirección postal, Canal Ético, Grupo ACS, Avda. Pío XII 102, 28036 Madrid, España.

El Canal Ético es tanto una vía de denuncia del incumplimiento de las normas recogidas en el Código de Conducta del Grupo ACS, como un medio para la resolución de

las dudas que pueda plantear la aplicación de dicho Código.

Deberá informarse expresamente a los empleados y directivos del Grupo ACS tanto del Código de Conducta como de la existencia y funcionamiento del Canal Ético, quedando esta circunstancia incorporada a la relación contractual.

En el supuesto de que la sociedad matriz del Grupo ACS recibiera denuncias relacionadas con la actuación de sociedades integrantes del Grupo HOCHTIEF, o de su subgrupo CIMIC,

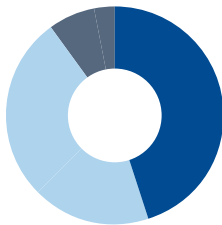
el Comité de Seguimiento informará al denunciante de los correspondientes mecanismos internos de denuncia para que se dirija, en cada caso, al respectivo canal. El Comité de Seguimiento procederá a dar traslado del hecho de la denuncia al órgano responsable en cada uno de estos subgrupos, para que se realice el oportuno seguimiento del asunto hasta su resolución final.

En 2016 se han recibido un total de 102 comunicaciones, dando lugar a la apertura de 2 expedientes de información y 6 de investigación. Entre los expedientes

de investigación tramitados cabe destacar las propuestas recogidas por el Comité en sus correspondientes Informes de Conclusiones y Recomendaciones a los efectos de implementación de programas de formación para empleados y directivos dando cumplimiento a las directrices de la norma UNE-ISO 19600.

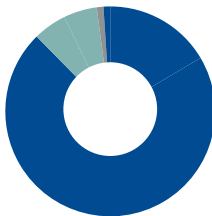
Los detalles de los expedientes tramitados son los siguientes:

Origen de las comunicaciones



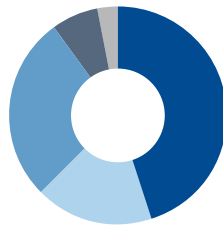
Trabajador	46
Tercero	10
Ex trabajador y Accionista	46

País de procedencia



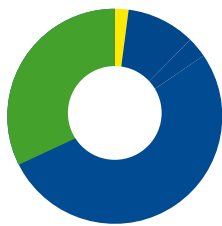
España	94
República Dominicana	7
Guatemala	1

Razón de la comunicación



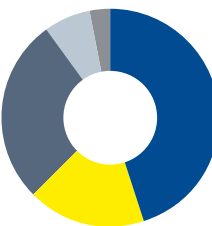
Corrupción	46
Desigualdad	18
Abusos y acoso	28
Impago facturas	7
Otros	3

Comunicaciones por áreas de actividad



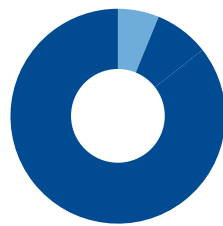
Matriz	2
Servicios	64
Servicios Industriales	36

Método de resolución



Archivo expediente	46
Archivo por prejudicialidad	18
Informe de recomendaciones	28
El Comité no es competente	7
Otros	3

Periodo de tramitación



Menos de 15 días	18
Entre 15 y 30 días	0
Más de 30 días	84



## POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS

El Grupo ACS ha mantenido a lo largo de toda su historia un compromiso empresarial con el respeto a los derechos humanos, según los principios éticos y la cultura corporativa que guían el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus fines.

En 2016, ha sido aprobada la Política de Derechos Humanos del Grupo ACS, por la cual se compromete a asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, formalizando tanto un proceso de diligencia debida para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo aborda el impacto de su actividad sobre los derechos humanos, como un proceso que permita reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que haya provocado o contribuido a provocar.



Política de Derechos Humanos

## FORMACIÓN

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de todos los compromisos y normativas internas, el Grupo ACS promueve el conocimiento de estos por parte de todos sus empleados, a través de campañas de difusión y cursos de formación que se desarrollan en todas las compañías del grupo.



	2015	2016
Alcance de los planes de formación en materia de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta (% empleados)	91,8%	90,5%
Número de cursos impartidos con contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta	212	315
Número de empleados formados en contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta en el año	21.121	24.094
Horas de formación por empleado formado en contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta*	6,7	4,7

\* En 2015 y 2016 se ha alcanzado en este indicador un alcance del 88,31% y 84,37% de los empleados respectivamente, calculándose por tanto las horas de formación por empleado en función de ese alcance.

## TRANSPARENCIA Y CONTRIBUCIÓN FISCAL

El Consejo de Administración de ACS aprobó en 2015 la política fiscal corporativa, la cual procura una relación cooperativa con las administraciones tributarias, basada en la confianza mutua y la transparencia. Además, el Grupo se compromete a no crear estructuras societarias artificiosas ajenas a la actividad empresarial de la Sociedad con la única finalidad de reducir el pago de impuestos, o de conseguir opacidad, y a no realizar transacciones entre entidades controladas que pretendan la erosión de bases imponibles y el traslado artificial de beneficios a territorios de baja tributación.

Todas las empresas del Grupo cumplen en cada país las normas fiscales aplicables en materia de transparencia e información fiscal.

En particular, en España ACS suscribió en 2010 el Código de Buenas Prácticas Tributarias promovido por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria y, en aplicación del mismo, cumple las exigencias marcadas de transparencia fiscal y aporta voluntariamente la información requerida para ello, con especial énfasis en la composición internacional del Grupo, incluyendo la información referida a paraísos fiscales.

En definitiva, la política actual del Grupo ACS es no promover la creación de nuevas sociedades residentes en paraísos fiscales o territorios de baja o nula tributación (salvo las necesarias para la ejecución de obras o instalaciones físicas en dichos territorios), así como acometer la progresiva liquidación de las preexistentes. En ese sentido, varias de las entidades residentes en paraísos fiscales están en trámite de liquidación.

A este respecto, dentro de las 1.075 sociedades que componen el perímetro de consolidación del Grupo, existen once residentes en paraísos fiscales dependientes de la entidad residente y cotizada en Australia, CIMIC (siete de ellas en Mauricio, dos en Islas Cayman y una en Macao y Fidji) y una dependiente del área industrial, en Gibraltar, donde realiza trabajos de instalaciones. Asimismo, en otros territorios habitualmente considerados de nula o baja tributación<sup>13</sup> el Grupo tiene diversas sociedades para desarrollar la actividad empresarial que realiza en los mismos, destacando Hong Kong, Panamá y Singapur, donde se han totalizado en 2016 ventas por 1.801 millones de euros, fundamentalmente de construcción, empleando en ello 39 sociedades; asimismo existen cinco sociedades más en otros territorios de esas características. Todas estas sociedades se encuentran relacionadas dentro del anexo de





las cuentas anuales, y ninguna de ellas ha obtenido en 2016 ingresos procedentes de España.

Igualmente, la información sobre la tributación global por beneficios, explicativa del gasto por impuestos devengado en 2016 a nivel mundial, que ha ascendido a 408 millones de euros, se ofrece en la nota de Situación Fiscal de las Cuentas Anuales. Asimismo, ACS como sociedad cabecera del Grupo, presentará ante las autoridades tributarias españolas, en el plazo establecido, la información desglosada por país, que es susceptible de intercambio con las autoridades fiscales de otros países.

Conforme a lo que estipulan las normas tributarias en la generalidad

de los países, los beneficios tributan en el país en el que se obtienen los mismos, esto es, por la propia naturaleza de la actividad de construcción, en el lugar donde se ejecuta la obra o instalación. En este sentido, el Grupo desarrolla su actividad en un gran número de países, y concretamente en quince de ellos la cifra de negocio supera los 250 millones de euros.

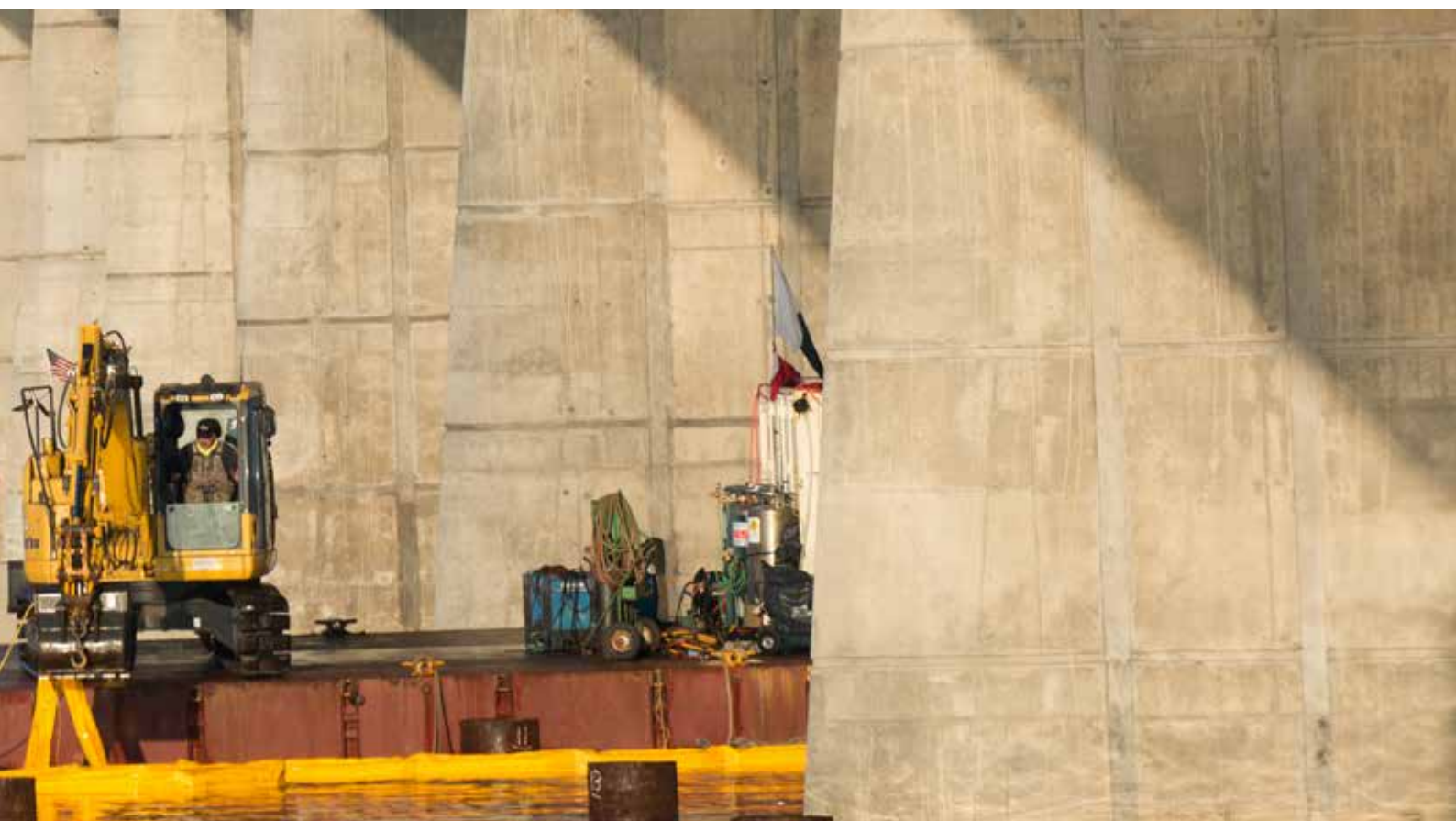
En particular en el año 2016 el Grupo ACS en España, donde desarrolla un 13% de su actividad y tiene su sede central, ha pagado 85 millones de euros correspondiente a los pagos a cuenta del ejercicio 2016.

Del mismo modo, se ingresan en el país de actividad las cargas fiscales

y sociales aplicables, incluyendo las de mayor importancia en el Grupo, como son aquellas relacionadas con sus empleados. Dichas cargas representan un 33,2% del gasto de personal total<sup>14</sup> de media en los ocho principales países del ámbito OCDE en los que opera el Grupo y que aportan un 81% de su cifra de negocio. Ello implica que las cantidades pagadas por las empresas del Grupo a las distintas administraciones nacionales por retenciones de impuestos del trabajo y cotizaciones sociales representan una magnitud equivalente a seis veces el dividendo que se viene pagando a los accionistas de ACS.

<sup>13</sup>. Identificados conforme al Real Decreto 1080/1991 sin tener el carácter de paraísos fiscales

<sup>14</sup>. Fuente: OECD.- *Taxing Wages 2016. Tax burden on labour income in 2015 and recent trends*. Calculado tomando la media por países (Alemania 49,4%; España 39,6%; Polonia 34,7%; Estados Unidos 31,7%; Canadá 31,6%; Reino Unido 30,8%; Australia 28,4%; México 19,7%)





## 6.2 LAS PERSONAS EN EL GRUPO ACS

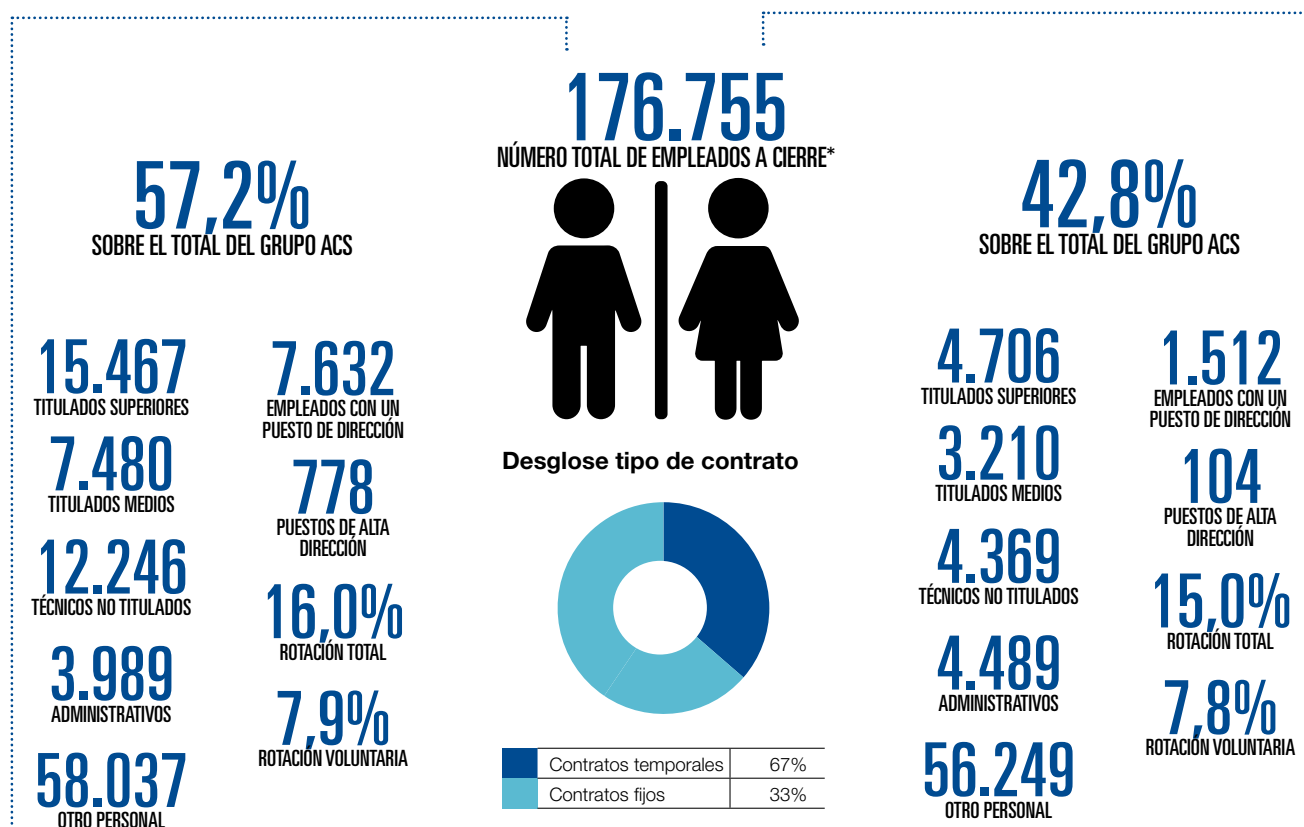
El éxito empresarial del Grupo ACS reside en el talento de sus equipos. Por ello, la compañía mantiene el compromiso de mejorar de forma continua sus habilidades, capacidades y su grado de responsabilidad y motivación, al tiempo que se ocupa, con la mayor dedicación, de las condiciones de trabajo y seguridad.

El Grupo ACS aplica modernas y eficientes técnicas de gestión de recursos humanos con el objetivo de retener a los mejores profesionales. Algunos de los principios fundamentales que rigen las políticas corporativas de recursos humanos de las compañías del Grupo se sustentan en las siguientes actuaciones comunes:

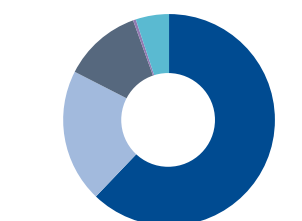
- Captar, conservar y motivar a personas con talento.
- Promover el trabajo en equipo y el control de la calidad, como herramientas para impulsar la excelencia del trabajo bien hecho.
- Actuar con rapidez, fomentando la asunción de responsabilidades y reduciendo al máximo la burocracia.
- Apoyar e incrementar la formación y el aprendizaje.
- Innovar para mejorar procesos, productos y servicios.



## 6.2.1 DIVERSIDAD



**Distribución Personal áreas geográficas**



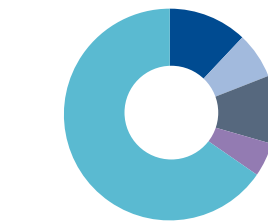
Europa	62,1%
América	20,4%
Asia	12,0%
África	0,4%
Oceanía	5,1%

**Distribución Personal Áreas de negocio\***



Construcción	36%
Servicios Industriales	23%
Servicios	41%

**Desglose personal por categorías profesionales**



Titulados superiores	12%
Titulados medios	7%
Técnicos no titulados	11%
Administrativos	5%
Otro personal	65%

\*A 31/12/2016 incluye 6.801 personal de UGL y 58 de Devine. En el desglose de los datos no se consideran estas dos compañías dada su reciente adquisición

La igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto por los derechos humanos y laborales, que son principios básicos recogidos en el Código de Conducta del Grupo, son también determinantes a la hora de promover el desarrollo profesional y personal de todos los empleados del Grupo ACS.

El Grupo ACS rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razón

de edad, sexo, religión, raza, orientación sexual, nacionalidad o discapacidad. Este compromiso se extiende a los procesos de selección y promoción, que están basados en la evaluación de las capacidades de la persona, en el análisis de los requerimientos del puesto de trabajo y en el desempeño individual.

Cabe destacar que, fruto del compromiso del Grupo ACS con la

presencia de la mujer en el mundo laboral y su desarrollo profesional, desde al año 2012 el número de mujeres en puestos directivos ha aumentado en un 52%.

El Grupo ACS entiende, además, la relevancia que tiene el enraizamiento local y la sensibilidad hacia las particularidades de cada territorio para el éxito de la compañía. Por tal razón, promueve la contratación directa de empleados y directivos locales.

### Integración laboral de colectivos vulnerables en Clece

Clece Social es el proyecto social del Grupo Clece. La expresión de su compromiso con las personas. Un compromiso entendido no como un deber de la compañía o una estrategia diseñada de responsabilidad social, sino como algo inherente a su origen y desarrollo: una empresa de personas para personas.

Entre sus objetivos está impulsar la igualdad de oportunidades a través de la integración de personas de colectivos desfavorecidos, principalmente personas con discapacidad, personas en riesgo de exclusión social, mujeres que sufren violencia de género, víctimas de terrorismo y jóvenes desempleados de larga duración.

El proyecto de Inclusión&Empleo se centra en favorecer el acceso a un puesto de trabajo a colectivos desfavorecidos (personas con discapacidad, víctimas de violencia de género, personas en riesgo de exclusión social y jóvenes). Hoy 6.926 empleados provenientes de estos colectivos trabajan plenamente integrados dentro de la compañía, lo que representa un 9,6% de la plantilla.

Para lograr este objetivo, Clece trabaja con organizaciones del tercer sector, colaborando con 350 organizaciones con las que se han firmado 80 acuerdos en los dos últimos años.



Proyecto Social Clece



Proyecto Inclusión&Empleo





## 6.2.2 DESARROLLO DEL TALENTO

### APUESTA POR EL DESARROLLO PROFESIONAL

El Grupo ACS impulsa el desarrollo profesional de sus trabajadores. Con este fin, dispone de una política de empleo que genera riqueza en las zonas donde opera.

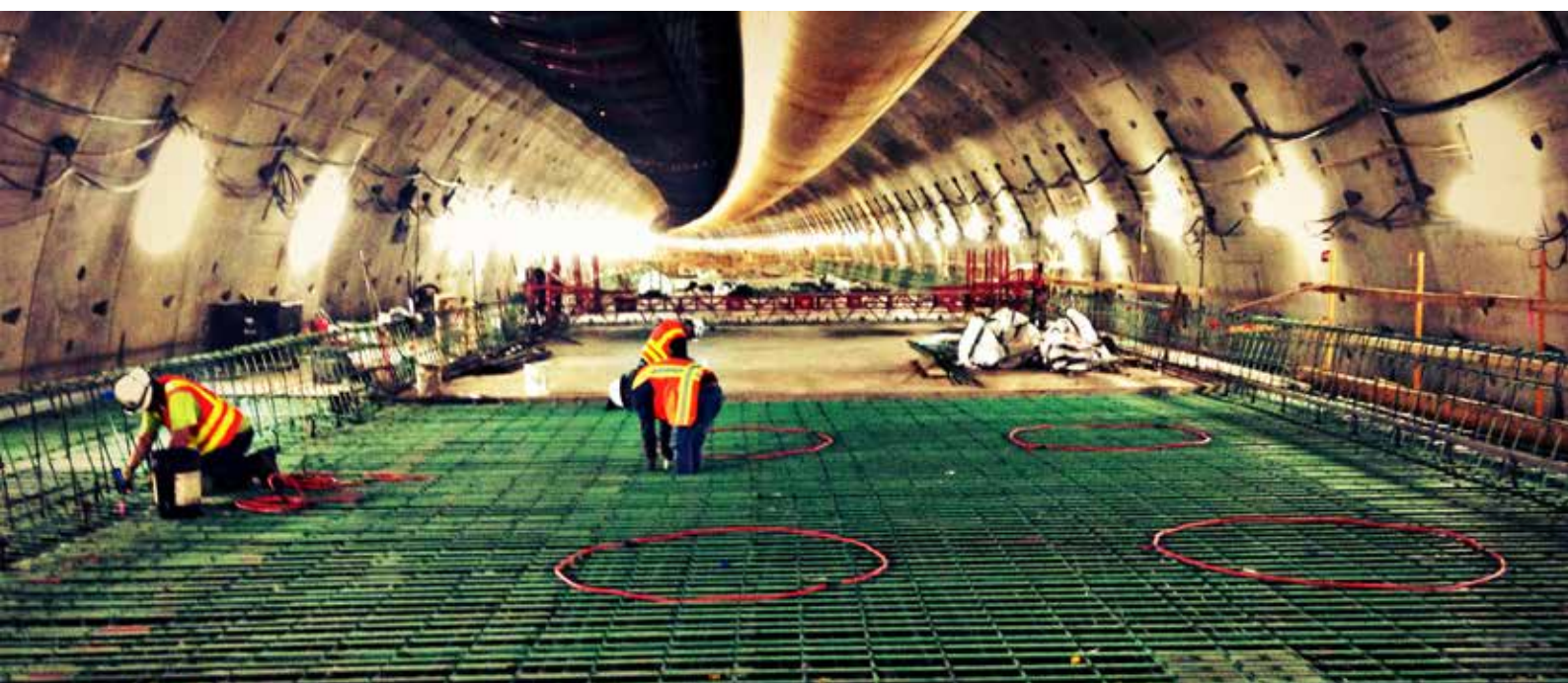
Cada compañía del Grupo ACS gestiona el desarrollo de sus profesionales de forma independiente, adecuando sus necesidades a las características específicas de su actividad, aunque todas atienden a los elementos definidos en la Política de Desarrollo y Evaluación del Talento.

#### Política de Desarrollo y Evaluación del Talento

El grupo ACS, busca desarrollar las siguientes buenas prácticas en cuanto al desarrollo y evaluación del talento:

1. Potenciar la evaluación del desempeño a través del cumplimiento de objetivos.
2. Evaluar multidimensionalmente el desempeño (180° o 360°).
3. Potenciar la evaluación individual de los empleados, permitiendo el reconocimiento y el impulso del liderazgo de aquellos de alto potencial.
4. Aplicar incentivos ligados a objetivos de largo plazo a parte de plantilla que tiene una categoría inferior a la alta dirección.
5. Asociar los incentivos ligados a objetivos de largo plazo con los indicadores de desempeño no financiero (medio ambiente, seguridad y salud, satisfacción de clientes, relación con stakeholders, etc).
6. Tomar medidas para reducir la tasa de rotación voluntaria.
7. Medir la satisfacción de los empleados.
8. Tomar medidas para aumentar la satisfacción de los empleados.
9. Implantar una métrica global, para la evaluación cuantitativa de los beneficios que suponen para el negocio, las inversiones en capital humano.

	2015	2016
Empleados cubiertos por un sistema formal de desarrollo profesional	90,9%	88,3%
Empleados sujetos a procesos de evaluación del desempeño	29,6%	31,0%
Empleados cubiertos por sistemas de retribución variable	96,7%	93,8%





### Programa para Graduados en CIMIC

En 2016, el Grupo CIMIC lanzó un nuevo Programa para Graduados. Ingresaron 78 graduados universitarios de CPB Contractors, Thiess y EIC Activities en febrero de 2016. A lo largo de este programa de dos años, los graduados participan en planes diarios de desarrollo estructurados que les proporcionan una visión en profundidad de las áreas clave del negocio. Este nuevo Programa para Graduados del Grupo CIMIC ha sustituido a los anteriores programas ofrecidos por sociedades de gestión individuales. El nuevo programa proporciona una experiencia de desarrollo continuo para todos los graduados y les ofrece la oportunidad de ir rotando dentro del Grupo, incluso en CIMIC. Los graduados de 2016 provienen de las disciplinas de ingeniería (75%), cadena de suministro, área jurídica, finanzas, seguridad y recursos humanos.

En su primer año, el Programa para Graduados del Grupo CIMIC alcanzó el puesto número 32 dentro de la clasificación de los 75 mejores empleadores de graduados universitarios del principal órgano de calificación del sector, la Australian Association of Graduate Employers (AAGE). Esta clasificación de la AAGE es la guía definitiva de los mejores programas para graduados de Australia, dado que se basa exclusivamente en los resultados de las encuestas realizadas a las personas que han realizado algún programa formal de este tipo. La encuesta solicita a los graduados que respondan de forma anónima y califiquen a su organización en función de 25 categorías.





## PLANES DE FORMACIÓN

El Grupo ACS dispone de programas de formación continua y desarrollo de habilidades, orientados a cubrir las carencias y necesidades formativas de los empleados, que se identifican durante el año y que están en línea con las competencias establecidas en los modelos de gestión. Los planes de formación tienen además una alta orientación al desarrollo profesional y personal de los empleados.

Los planes de formación de las distintas compañías son actualizados regularmente para ajustarlos a las necesidades de cada negocio y, en última instancia, de cada persona.

Para determinar la eficacia de los programas formativos, las compañías del grupo evalúan los cursos impartidos a diferentes niveles: satisfacción de los participantes, conocimientos adquiridos por los mismos e impacto en el desempeño de los participantes en el área que han sido formados.

**EL GRUPO ACS DISPONE DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA Y DESARROLLO DE HABILIDADES, ORIENTADOS A CUBRIR LAS CARENCIAS Y NECESIDADES FORMATIVAS DE LOS EMPLEADOS.**

	2015	2016
Total horas lectivas impartidas	1.952.129	1.651.049
Horas lectivas por empleado (sobre total empleados)	11,5	9,7
Empleados participantes en actividades de formación	78.415	71.367
Horas lectivas por empleado (sobre total empleados formados)	24,9	23,1
Inversión en formación (Mn€)*	24,3	26,3
Inversión por empleado en formación (sobre total empleados) (€)	170,9	186,4
Inversión por empleado en formación (sobre total empleados formados) (€)	366,0	436,4

\* En 2015 y 2016 se ha alcanzado en estos indicadores una cobertura del 78,90% y 77,49% de los empleados respectivamente, calculándose por tanto las inversiones por empleados en función de ese alcance.





## 6.3 SEGURIDAD Y SALUD

### EL OBJETIVO PRINCIPAL DEL GRUPO ACS ES IMPLANTAR UNA CULTURA DE PREVENCIÓN QUE PERMITA ALCANZAR LA ACCIDENTABILIDAD CERO.

La prevención de riesgos laborales es uno de los pilares estratégicos de todas las compañías del Grupo ACS. Cada una de dichas compañías y el Grupo en general mantienen el compromiso de alcanzar los estándares más exigentes en la materia, y convertirse así en un referente en la protección de la seguridad y la salud, no sólo de sus empleados, sino también de los de sus proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.

El objetivo principal del Grupo ACS es implantar una cultura de prevención que permita alcanzar la accidentabilidad cero. El cumplimiento de este objetivo se encuentra cada vez más cerca gracias al trabajo de los servicios de prevención, y el compromiso de los trabajadores, proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.

Aunque cada compañía del grupo es gestionada de forma independiente, la gran mayoría de ellas cuentan con unos principios comunes para la gestión de la seguridad y la salud de sus trabajadores:

- Cumplimiento de la regulación vigente en materia de prevención de riesgos laborales y de otros requisitos voluntariamente suscritos.
- Integración de la acción preventiva en todas las actividades y niveles jerárquicos, a través de una correcta planificación y puesta en práctica.
- Adopción de medidas más allá de la regulación para garantizar la protección y el bienestar de los empleados.
- Aplicación del principio de mejora continua del sistema. Y la extensión de sus principios y la participación de los trabajadores a través de la formación e información.
- Inversión en cualificación del personal y aplicación de innovaciones tecnológicas para la prevención de accidentes.
- Desarrollo de medidas para la protección de la seguridad de terceros en las instalaciones de las compañías.

La gran mayoría de las compañías del Grupo cuentan con una función específica y un sistema de gestión de la seguridad y salud para

dar cumplimiento a los planes de actuación y las prioridades anteriores.

Entre las compañías que disponen de este tipo de sistemas se desarrollan las siguientes actividades:

- Evaluación periódica de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores.
- Definición de planes de prevención con objetivos formales que incorporan las mejoras identificadas en los procesos de evaluación.
- Identificación y registro de situaciones que podrían haber derivado en un incidente (near-misses).
- Vinculación de la remuneración de los trabajadores y directivos al cumplimiento de los objetivos formales en materia de seguridad y salud.

La supervisión y optimización de estos sistemas, implica el establecimiento y seguimiento de objetivos, generalmente anuales, aprobados por la alta dirección. En los Planes de Prevención que se realizan en las compañías del Grupo se recogen las conclusiones de las evaluaciones periódicas de riesgos realizadas, y se establecen las pautas de actuación para el logro de los objetivos marcados.

## 6.3.1 FORMACIÓN

La formación e información son el medio más eficaz para sensibilizar e implicar a las personas de la compañía para el cumplimiento de los objetivos de seguridad y salud.

Asimismo, el Grupo ACS colabora con organizaciones especializadas en asuntos de seguridad, salud y prevención de riesgos, y participa activamente en los principales congresos, jornadas y foros que se organizan, tanto a nivel nacional como internacional.

	2015	2016
Empleados que han recibido formación en seguridad y salud en el año (%)	67,3%	64,2%
Empleados que han recibido formación en seguridad y salud a lo largo de su carrera en la compañía (%)	99,5%	99,5%



## 6.3.2 ESTADÍSTICAS DE SEGURIDAD

	2013*	2014*	2015	2016
Porcentaje del total de empleados cubiertos por la certificación OSHAS18001	75,4%	83,3%	82,8%	84,9%
Inversión en Seguridad y Salud (Mn€)	172	129	128	147
Gasto por empleado en Seguridad (euros)	768,5	804,5	754,2	867,6

\* En 2013 y en 2014 en Servicios se incluye Urbaser.

### Índices de siniestralidad. Empleados

EMPLEADOS PROPIOS	2013*	2014*	2015	2016
<b>Frecuencia</b>	<b>19,07</b>	<b>15,20</b>	<b>13,04</b>	<b>13,87</b>
Construcción	4,23	2,41	3,29	3,07
Servicios industriales	11,95	11,14	9,89	7,48
Servicios	39,79	42,69	28,80	32,91
<b>Gravedad</b>	<b>0,55</b>	<b>0,38</b>	<b>0,37</b>	<b>0,36</b>
Construcción	0,12	0,08	0,09	0,11
Servicios industriales	0,31	0,31	0,33	0,18
Servicios	1,16	1,02	0,79	0,83
<b>Incidencia</b>	<b>33,24</b>	<b>37,38</b>	<b>24,62</b>	<b>25,53</b>
Construcción	8,13	9,47	7,65	6,64
Servicios industriales	22,11	22,55	20,36	15,64
Servicios	61,00	65,10	41,15	47,03

\* En 2013 y en 2014 en Servicios se incluye Urbaser.

#### Glosario Seguridad y Salud

Índice de Frecuencia: Número de accidentes ocurridos durante la jornada laboral por cada millón de horas trabajadas

Índice de Gravedad: Número de jornadas perdidas por accidente de cada mil horas trabajadas

Índice de Incidencia: Número de accidentes con baja por cada mil trabajadores

El esfuerzo continuo que todas las compañías del Grupo ACS realizan en materia de Seguridad y Salud se ve reflejado año a año en la mejora continua de los indicadores. Sin embargo, en 2016 se ha experimentado un pequeño incremento en algunos indicadores.

Mientras que las actividades de Construcción y Servicios Industriales siguen mejorando en la mayoría de indicadores, la actividad de Servicios, que por la naturaleza de su negocio tiene una mayor incidencia y frecuencia, presenta un ligero incremento. Dado el peso que tiene la actividad de servicios dentro del Grupo según número de empleados, estos incrementos impactan considerablemente sobre los indicadores globales del Grupo.



### “Fit for work + Fit for life” de CIMIC

En junio de 2016, CIMIC lanzó su iniciativa “Fit for work + Fit for life”, abordando la prevalencia de la salud mental en los sectores de la construcción y la minería. “Fit for work + Fit for life” trata de fomentar los pasos que pueden dar los empleados para alcanzar y mantener su salud física y mental, evitar o gestionar mejor las afecciones físicas y mentales, como la fatiga, la depresión y la ansiedad.

#### “Fit for work + Fit for life”:

- Genera concienciación acerca de la salud mental en el trabajo;
- Forma a nuestros líderes en factores de protección;
- Genera capacidad de resistencia en los empleados a través del fomento de la salud física que ayuda, a su vez, a la salud mental; y
- Pone a los empleados en contacto con servicios de apoyo a la salud mental ofrecidos por el Programa de Asistencia para Empleados y por expertos como *beyondblue*, *Lifeline*, *Mates in Construction* y *Mates in Mining*.

### Boletín de Seguridad y Salud de Dragados

Con el objetivo de reforzar la cultura de Seguridad y Salud en toda la compañía, Dragados elabora y difunde internamente un Boletín de Seguridad y Salud, que recogen las mejores prácticas que se realizan dentro de la compañía a nivel internacional en las distintas actividades que desarrolla la compañía.

El último boletín recoge las mejores prácticas en trabajos realizados en vías de tráfico rodado. Además de establecer un marco general para la seguridad en estas actividades, se proponen diversas soluciones innovadoras o tecnológicas desarrolladas y aplicadas con éxito en obras de

la compañía para reducir la accidentabilidad para su difusión. Algunos ejemplos de estas soluciones son:

- Protecciones frente a caídas desde los vehículos
- Procedimiento para la gestión del tráfico en caso de riesgos de aludes
- Barreras móviles de delimitación de zona de trabajos
- Sistemas móviles de atenuación de impacto
- Sistema de iluminación para cascos de seguridad



### Proyecto RDI (Reporte de Incidentes) de Cobra

Durante el año 2016 en Cobra se ha trabajado de forma especial en la concienciación para el reporte de los incidentes laborales, incluso de aquellos en apariencia menos relevantes, con el fin de identificar las causas y evitar accidentes de mayor gravedad.

En el año 1931, H.W. Heinrich publicó uno de los estudios más famosos de esta materia. Descubrió la siguiente relación: por cada lesión mayor, o por cada fatalidad experimentada, ocurren unas 10 lesiones graves, 30 lesiones leves y 600 incidentes que no causan lesión.

Desde Cobra se cree que trabajando sobre la base de la pirámide, se evitará llegar a la cúspide. Para poder trabajar esta base, es necesario registrar los incidentes, para poder investigar y controlar las causas raíz. Para ello, en Cobra se ha lanzado el Proyecto RDI. El objetivo, (que en algunos casos ya es una realidad), es incrementar de forma significativa el reporte voluntario de incidentes. Como primer paso, se ha transmitido el compromiso de la Alta Dirección a través de conferencias, reuniones y cartas de compromiso.

Adicionalmente, dado que se trata de un cambio cultural, se está trabajando en implicar a toda la Organización para alcanzar a todos y cada uno de los empleados con esta iniciativa, ya sean propios, o de empresas colaboradoras. El proyecto se fundamenta en transmitir estos principios básicos:

- La prevención de riesgos no solo es una prioridad, es un valor de la empresa. No hay nada superior al de la vida de una persona.
- Cuando ocurre un incidente, la organización debe conocerlo. Para ello, se debe reportar con total confianza cualquier incidente que pase, desde Cobra se incluirá como "lección aprendida" para evitar que vuelva a ocurrir y que vaya a mayores.
- Reportar un incidente es una colaboración personal, en la que cada empleado demuestra su preocupación por su propia seguridad y la de sus compañeros.

### Índices de siniestralidad. Contratistas

CONTRATISTAS	2013*	2014*	2015	2016
<b>Frecuencia</b>	<b>7,83</b>	<b>9,36</b>	<b>4,74</b>	<b>3,98</b>
Construcción	6,78	8,84	9,99	8,93
Servicios industriales	3,28	2,40	1,90	1,36
Servicios	143,11	151,67	0,00	0,00
<b>Gravedad</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>
Construcción	0,13	0,06	0,07	0,07
Servicios industriales	0,06	0,06	0,04	0,04
Servicios *	3,53	2,80	0,00	0,00

\* En 2013 y en 2014 en Servicios se incluye Urbaser. Tras la venta de Urbaser, la única compañía recogida bajo la actividad de Servicios es Clece en 2015 y 2016. Dado que Clece no trabaja con subcontratistas, los indicadores de la actividad de Servicios se reducen a 0.

La difusión de la cultura preventiva entre proveedores, contratistas y empresas colaboradoras es otra de las líneas básicas de actuación del Grupo en esta materia, el detalle del esfuerzo de control y gestión de este tema se incluye en este documento en el apartado de Proveedores.

## 6.4 MEDIO AMBIENTE

# 96,8%

**GRADO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL**

El Grupo ACS conjuga sus objetivos de negocio con la protección del medio ambiente y la adecuada gestión de las expectativas de sus grupos de interés en esta materia. La política ambiental de ACS define los principios generales a seguir, que son lo suficientemente flexibles como para dar cabida a los elementos de política y planificación desarrollados por las compañías en las distintas áreas, y cumplir con los requisitos de la Norma ISO 14001. Dentro de estos principios, se establece:

- Compromiso con el cumplimiento de la legislación.
- Compromiso con la prevención de la contaminación.
- Compromiso con la mejora continua.

# 74,1%

**GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ISO 14001**

- Compromiso con la transparencia, la comunicación y la formación de los empleados del Grupo, proveedores, clientes y demás grupos de interés.

Para poder articular y desplegar una política sobre estos compromisos ambientales, se identifican los más significativos a nivel corporativo, según su impacto en el entorno y los requerimientos externos, para después contrastarlos con los sistemas de gestión de cada compañía y las prioridades ambientales en cada actividad.

Así, de forma concreta y operativa, las principales medidas medioambientales están vinculadas a tres riesgos clave:

- La lucha contra el cambio climático.

# 0,1%

**IMPLANTACIÓN DE OTRAS CERTIFICACIONES**

- Uso eficiente de los recursos
- El respeto por la biodiversidad.

Para cada una de estas prioridades, se establecen objetivos y programas de mejora por compañía o grupos de compañías. La responsabilidad de supervisar el desempeño ambiental del Grupo ACS recae en la dirección de Medio Ambiente de cada grupo de sociedades.





## 6.4.1 CAMBIO CLIMÁTICO

El Grupo ACS comparte con la sociedad la creciente preocupación por el cambio climático. En este sentido, su principal reto es entender y cuantificar todas las emisiones del Grupo ACS para, posteriormente, poder desarrollar medidas de reducción de las emisiones asociadas a sus operaciones. Cada compañía es responsable de mantener un inventario de emisiones, en el que se identifican sus focos principales.

La estrategia del Grupo ACS en la lucha contra el cambio climático se basa principalmente en la correcta evaluación y gestión de las emisiones directas, el uso de los combustibles fósiles, los recursos renovables, el ahorro y la eficiencia

energética y la movilidad sostenible.

La responsabilidad global de la estrategia de cambio climático en el Grupo recae sobre el Consejo de Administración de ACS, que aprueba y monitoriza el desarrollo de las políticas para minimizar el impacto en este ámbito.

Por otro lado, el Grupo ACS contribuye con la sociedad y sus clientes para combatir el cambio climático a través de una amplia oferta de productos y servicios que contribuyen a la construcción de una economía baja en carbono.

En 2016 el Grupo ACS redujo considerablemente sus emisiones, tanto en términos absolutos como

relativos (en base a ventas) en todas actividades. Una parte importante de esta reducción se debe a la venta de Urbaser, que era la compañía del Grupo más intensiva en emisiones. Así, la intensidad de emisiones del Grupo ACS se ha visto reducida en un 54% en comparación con el año 2014, acercando al Grupo a la consecución de sus objetivos de cambio climático. Por otro lado, empresas del Grupo ACS que representan un 91,9% de las ventas han llevado a cabo iniciativas en el año para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, con un ahorro de emisiones estimado de 9.774 toneladas de CO<sub>2</sub>.



**Más información**

**3.3 Que responde a los retos y oportunidades del sector**

### Emisiones de CO<sub>2</sub> por áreas de actividad (tCO<sub>2</sub>eq)

	2013*	2014*	2015	2016
<b>TOTAL GRUPO ACS</b>	<b>11.177.096</b>	<b>16.584.914</b>	<b>8.454.528</b>	<b>7.033.872</b>
Scope 1	3.771.674	5.492.986	3.101.441	2.169.793
Scope 2	302.158	363.767	255.510	242.119
Scope 3***	7.103.265	10.728.161	5.097.577	4.621.960
Intensidad de emisiones (total emisiones/Mn € ventas)	282	487	272	225
<b>Construcción: total emisiones**</b>	<b>7.650.751</b>	<b>12.370.617</b>	<b>8.333.390</b>	<b>6.927.191</b>
Scope 1	3.526.160	5.213.013	3.031.124	2.111.363
Scope 2	225.960	292.503	226.452	218.923
Scope 3	3.898.631	6.865.102	5.075.813	4.596.905
Intensidad de emisiones (total emisiones/Mn € ventas)	258,8	496,4	358,3	286,7
<b>Servicios Industriales: total emisiones</b>	<b>99.278</b>	<b>136.365</b>	<b>98.965</b>	<b>85.908</b>
Scope 1	72.798	99.199	54.476	44.471
Scope 2	15.064	13.412	22.725	16.383
Scope 3	11.416	23.754	21.764	25.054
Intensidad de emisiones (total emisiones/Mn € ventas)	14,0	21,8	15,4	15,0
<b>Servicios: total emisiones</b>	<b>3.427.066</b>	<b>4.077.932</b>	<b>22.173</b>	<b>20.773</b>
Scope 1	172.716	180.773	15.841	13.960
Scope 2	61.133	57.853	6.333	6.813
Scope 3	3.193.217	3.839.306	nd	nd
Intensidad de emisiones (total emisiones/Mn € ventas)	1.142,4	1.426,1	16,1	14,8

\* En 2013 y en 2014 en Servicios se incluye Urbaser.

La información medio ambiental del Grupo ACS incluye los datos de CIMIC. En 2013 se incluye la información entre enero de 2013 y diciembre de 2013 (inclusive) y en 2014 se incluye la información entre julio de 2013 y junio de 2014 (inclusive). Los datos de esta tabla referentes a CIMIC son (para el periodo julio de 2013 y junio de 2014): Emisiones Scope 1 CO<sub>2</sub>: (5.362.111 toneladas). Emisiones Scope 2 CO<sub>2</sub>: (271.610 toneladas). Emisiones Scope 3 CO<sub>2</sub>: (2.747.782 toneladas).

\*\*\*Las emisiones de Scope 3 incluyen las calculadas por los viajes de los empleados. Así mismo, en HOCHTIEF y CIMIC incluyen las calculadas referentes a la Cadena de Aprovisionamientos (Cemento, Madera, Residuos y Acero).

### Clece sigue apostando por la integración de criterios ambientales en la gestión de la organización

En el año 2016 ha certificado de cálculo de la Huella de Carbono dentro de su Sistema Integrado de Gestión.

La certificación conforme a la Norma UNE-EN ISO 14064 ha sido otorgada por AENOR. Este certificado acredita el cálculo que ha realizado Clece de la Huella de Carbono de sus actividades, que asciende a 22.829 t.eq de CO<sub>2</sub>. El cálculo de la Huella de Carbono de la compañía incluye

las emisiones directas, indirectas (derivadas del consumo de energía) y otras emisiones de GEI, resultantes de la prestación de sus servicios.

Para Clece, esta verificación aporta un mayor control de las emisiones de la organización, la mejora de la credibilidad y transparencia de la compañía, y la posibilidad de desarrollar de estrategias y planes de actuación ante el cambio climático.



## 6.4.2 USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

El Grupo ACS considera prioritaria la eficiencia del consumo de recursos y la reducción de la generación de residuos, ya que una estrategia efectiva en estos aspectos implica beneficios en una doble vertiente. Por un lado, se reduce el impacto ambiental sobre el entorno y, por otro, se reduce el gasto necesario para la compra o tratamiento de los mismos.

La energía es uno de los principales recursos empleados por las compañías del Grupo ACS. Varias de las actividades que desarrollan son altamente intensivas en este recurso, por lo que las compañías buscan su gestión eficiente para limitar su impacto ambiental al tiempo que se reducen los costes de operación. En 2016, 20.505 MWh de reducciones del consumo energético son el resultado directo de iniciativas en favor de la conservación y la eficiencia.



### Consumo de energía (kWh)

	2013*	2014*	2015	2016
<b>Total Grupo ACS</b>	<b>14.281.028.055</b>	<b>22.133.314.155</b>	<b>12.423.154.439</b>	<b>8.810.053.592</b>
Construcción	13.113.379.751	20.726.480.238	12.031.151.526	8.489.345.216
Servicios Industriales	315.142.710	440.550.809	300.486.298	235.766.578
Servicios	852.505.594	966.283.108	91.516.615	84.941.798
<b>Intensidad Energética Grupo ACS (kWh/Mn€ Ventas)</b>	<b>360.395</b>	<b>650.033</b>	<b>400.257</b>	<b>281.523</b>

\* En 2013 y en 2014 en Servicios se incluye Urbaser.



## Plan de Ecoeficiencia 2020 de Dragados

En 2016, Dragados ha formalizado su Plan de Ecoeficiencia 2020 con el objetivo general de reducir el consumo de recursos, la producción de emisiones y concienciar al personal de la importancia de la gestión adecuada de los recursos naturales.

Dada la complejidad y diversidad de los proyectos que desarrolla Dragados, resulta complicado realizar una gestión ambiental que permita predecir consumos y establecer objetivos. Por este motivo, decidió realizar un profundo análisis para identificar los consumos asociados a cada proceso o actividad desarrollados dentro de los distintos proyectos. Esto permite realizar una planificación de consumos de recursos en las obras, al igual que se planifican económicamente, y establecer medidas de eficiencia sobre los más críticos.

Durante 2016, Dragados ha actuado sobre el consumo de energía. Este trabajo ha concluido con la implantación de un Sistema de Gestión de la Energía de alcance global para toda la compañía:

- Centros fijos: se analizaron los consumos energéticos de todos los edificios corporativos, identificando los menos eficientes y desarrollando para estos estudios de mejora de eficiencia energética. Entre las acciones desarrolladas se encuentran la optimización de la potencia instalada, la firma de un convenio marco con

un único comercializador de electricidad y múltiples medidas de eficiencia en iluminación y refrigeración.

- Parques de maquinaria: se realizó un proceso de medición de consumos para detectar los más críticos y establecer las acciones de mejora.

- Obra: se analizaron los consumos de todos los procesos y actividades que se realizan en los distintos proyectos que desarrolla Dragados. El conocimiento detallado de los procesos permite realizar la planificación energética de la obra y establecer un control operacional específico para las actividades más intensivas.

Las medidas desarrolladas han permitido a Dragados establecer un objetivo de reducción del consumo energético del 6% para 2017.

Para los próximos años, el objetivo es repetir el mismo proceso para el resto de consumos de Dragados, comenzando por el agua.

### ISO 50001 y Directiva Europea de Eficiencia Energética

El esfuerzo en materia de eficiencia energética realizado por Dragados, que ha certificado su Sistema de Gestión de la Energía bajo la norma internacional ISO 50001, ha servido también para dar cumplimiento al Real Decreto 56/2016, por el que se transpone la Directiva 2012/27/UE relativa a eficiencia energética del Parlamento Europeo y del Consejo, que obliga a las grandes empresas a realizar una Auditoría Energética sobre el 85% de los consumos del conjunto de sus instalaciones.

Dragados cumple ampliamente con esta obligación, ya que la certificación obtenida cubre el 100% de sus centros fijos y parques de maquinaria. Por otro lado, dentro de su Plan de Ecoeficiencia 2020, Dragados ha establecido el objetivo de certificar las obras que tengan implantado su Sistema de Gestión Ambiental.



### Premio Energy Award

Con el primer premio Energy Award de HOCHTIEF, se ha puesto en relieve soluciones que fusionan la innovación con nuestra responsabilidad medioambiental. Se invitó a los empleados de todas las oficinas y emplazamientos de construcción a que compartiesen sus ideas y ejemplos de mejores prácticas en relación con la eficiencia energética. Se presentaron un total de 44 inscripciones de todo el Grupo HOCHTIEF y diez fueron seleccionadas para recibir galardón.

Se concedió el primer premio a un programa de modernización de Thiess de los sistemas de iluminación de bajo consumo de las minas de Australia. Gracias a las medidas de eficiencia energética, este proyecto ha ahorrado hasta el momento cerca de dos millones de kilovatios/hora de electricidad al año. Una vez que se retroadaptan más proyectos de minería, el consumo puede incluso reducirse hasta 32 millones de kilovatios/hora.



## Uso eficiente de los recursos hídricos

	2013*	2014*	2015	2016
<b>TOTAL GRUPO ACS</b>				
Consumo de agua total (m³)	18.460.840,0	28.324.846,7	34.171.672,2	46.570.927,8
Vertidos de aguas residuales (m³)	7.833.733,0	9.456.047,8	11.803.032,4	15.339.531,1
Volumen de agua reutilizado (m³)	n.d.	n.d.	5.171.994,3	5.429.154
Ratio: m³ de consumo agua / Ventas (Mn €)	465,9	831,9	1.101,0	1.488,2
<b>Construcción</b>				
Consumo de agua total (m³)	741.412,0	8.917.733,0	14.212.769,3	14.719.557,1
Vertidos de aguas residuales (m³)	258.943,6	739.519,2	630.250,8	808.527,5
Volumen de agua reutilizado (m³)	n.d.	n.d.	5.171.634,3	4.428.854
Ratio: m³ de consumo agua / Ventas (Mn €)	465,9	831,9	611,2	609,3
<b>Servicios Industriales</b>				
Consumo de agua total (m³)**	10.115.303,3	13.446.247,5	19.958.902,9	31.851.370,7
Vertidos de aguas residuales (m³)	6.081.782,5	7.528.438,8	11.172.781,6	14.531.003,7
Volumen de agua reutilizado (m³)	n.d.	n.d.	360,0	300,0
Ratio: m³ de consumo agua / Ventas (Mn €)	1.431,3	2.144,8	3.115,2	5.558,7
<b>Servicios</b>				
Consumo de agua total (m³)	7.604.124,7	5.960.866,2	0,0	0,0
Vertidos de aguas residuales (m³)	1.493.006,9	1.188.089,8	0,0	0,0
Volumen de agua reutilizado (m³)	n.d.	n.d.	0,0	0,0
Ratio: m³ de consumo agua / Ventas (Mn €)	2.534,7	2.084,7	0,0	0,0

\* En 2013 y en 2014 en Servicios se incluye Urbaser. El consumo de agua en 2014, 2015 y 2016 incluye CIMIC con un consumo de agua de 8.180.000 m³, 11.900.000 m³ y 13.080.988 m³ respectivamente.

\*\* En 2016 en el consumo de agua total de Servicios Industriales se incluyen 31.638.607 m³ de litros de Tedagua frente a los 18.107.550 de 2015 por la puesta en marcha de la planta desaladora de Escombreras.

Las actividades desarrolladas por el Grupo ACS llevan asociadas un notable consumo de agua, especialmente en el ámbito de la construcción. En este sentido, la compañía reconoce la necesidad de reducir el consumo de este recurso natural, especialmente en zonas de gran estrés hídrico.

El Grupo ACS cuenta con sistemas de medición adecuados (a nivel de proyecto, compañías y corporación), que proporcionan un conocimiento detallado de las principales fuentes de consumo, información que permite desarrollar las medidas de eficiencia más adecuadas en cada caso.

Cabe destacar que el Grupo lleva a cabo, además, un control

exhaustivo de la calidad de las aguas que vierte al medio natural, para asegurar que los vertidos no producen afecciones significativas, cumpliendo siempre con lo establecido por la ley.

Además de gestionar responsablemente los recursos hídricos, el Grupo ACS, a través de su actividad de Servicios Industriales, desarrolla proyectos que contribuyen a mejorar la calidad de las aguas y a garantizar el acceso al agua potable, como plantas potabilizadoras, desaladoras o depuradoras. Cabe destacar que, como consecuencia de la puesta en marcha de estos activos, la actividad de Servicios Industriales puede experimentar aumentos significativos y aislados en sus

consumos de agua. Así, pese a los esfuerzos en la gestión de los recursos hídricos, el consumo de agua de la actividad ha mostrado un incremento del 59,5%, debido principalmente a la puesta en marcha de la desaladora de Escombreras.



### Gestión de recursos hídricos

En CIMIC el 43% del agua que se utilizó en 2016 provenía de agua reciclada y reutilizada. En HOCHTIEF Europe, por lo general, el agua proviene de fuentes de agua dulce, dependiendo del proyecto.

En el Sydney Metro Northwest, la *joint venture* CPB Contractors John Holland Dragados (CPBJHD) consiguió reducir el total de agua

utilizada en un 37% por debajo de la huella de referencia, como resultado de los circuitos cerrados de recirculación utilizados para el enfriamiento de las tuneladoras del proyecto. El uso de agua potable se redujo mediante sistemas de captación de agua de lluvia en las obras y el uso de agua reciclada.





**Gestión de los residuos**

	2013*	2014*	2015	2016
<b>TOTAL GRUPO ACS</b>				
Residuos no peligrosos enviados a gestión (t)**	3.115.431	4.032.274	4.408.470	2.869.819
Residuos peligrosos enviados a gestión (t)***	268.137	171.643	310.993	50.860
<b>Construcción</b>				
Residuos no peligrosos enviados a gestión (t)	3.054.986	3.864.620	4.354.210	2.818.769
Residuos peligrosos enviados a gestión (t)	232.656	152.935	308.848	49.226
<b>Servicios Industriales</b>				
Residuos no peligrosos enviados a gestión (t)	42.519	149.790	54.260	51.023
Residuos peligrosos enviados a gestión (t)	1.267	2.312	2.141	1.618
<b>Servicios</b>				
Residuos no peligrosos enviados a gestión (t)	17.926	17.864	n.d.	28
Residuos peligrosos enviados a gestión (t)	34.214	16.396	5	15

\* En 2013 y en 2014 en Servicios se incluye Urbaser.

\*\*Este descenso está asociado a la significativa reducción de proyectos que han supuesto las actividades relacionadas con extracción de áridos en HOCHTIEF.

\*\*\*Este descenso está asociado a la disminución significativa de residuos procedentes de obras y excavación de canteras y minas en HOCHTIEF, y al descenso del número de proyectos en Grupo Cobra

La gestión de los residuos en el Grupo ACS se orienta siempre a minimizar los residuos generados, tanto en cantidad como en peligrosidad, en dar prioridad al reciclaje y reutilización sobre otras opciones de gestión, y en la valorización energética como elección preferente frente al depósito en vertedero.

Los residuos se gestionan conforme a la normativa vigente en cada país. Las instalaciones disponen de las correspondientes autorizaciones de productores de residuos peligrosos, que permiten su registro, inventario, almacenamiento y gestión. Los residuos no peligrosos generados son reutilizados en el lugar de producción o recogidos por un gestor autorizado para el tratamiento, reciclado o valorización, o en su defecto, para el vertido en depósitos controlados.

El Grupo ACS también genera otros residuos peligrosos o con regulación específica que han de ser tratados respectivamente por un gestor autorizado de residuos peligrosos o por un SIG (Sistema Integrado de Gestión). Los residuos peligrosos son entregados, con carácter general, a gestores autorizados, de acuerdo con la legislación vigente.



## CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

El Grupo ACS fomenta de forma específica el uso de materiales de construcción reciclados y/o certificados, ofreciendo al cliente este tipo de opciones en el momento de la decisión de los materiales a utilizar.

Para incentivar el uso de los materiales sostenibles entre las compañías del Grupo, este cuenta con una Política de Materiales de Construcción que marca las directrices y buenas prácticas en esta materia.



Política de materiales



© Turner Construction Company

**El Grupo ACS, busca desarrollar las siguientes buenas prácticas en el proceso de recomendación de materiales de construcción a clientes en las licitaciones donde aplique:**

1. Proponer un análisis de trazabilidad del 100% de los productos empleados.
2. Contar con un registro de proveedores que ofrezcan productos reciclados/certificados.
3. Reafirmar la importancia de aspectos como la durabilidad y el mantenimiento a la hora de seleccionar los materiales de construcción.
4. Informar acerca de las características de productos que emiten gases o contienen sustancias nocivas y sobre el ciclo de vida de los productos.
5. Incorporar siempre en la oferta o licitación la opción de escoger madera certificada, informando sobre los beneficios ambientales de su utilización.
6. Incorporar siempre en la oferta o licitación la opción de utilizar hormigón compuesto por áridos reciclados, informando sobre los beneficios ambientales de su utilización.
7. Detallar características medioambientales de los materiales de construcción propuestos, como la energía consumida por la maquinaria en su extracción o tratamiento, emisiones de gases de efecto invernadero, etc.
8. Informar sobre la política corporativa de gestión de residuos.
9. Informar sobre los planes de gestión de residuos en los proyectos, incluida la fase de diseño.
10. Informar sobre los objetivos específicos de reducción, reciclaje y reutilización de residuos. Política de materiales de construcción
11. Informar sobre los procedimientos en curso de recuperación y reciclado de materiales de construcción por parte de subcontratistas.
12. Detallar los procesos de formación de la plantilla y subcontratistas en técnicas de gestión de residuos.
13. Detallar los procesos de separación de residuos en las instalaciones y obras del proyecto.
14. Fomento activo de la compraventa de subproductos reciclados.



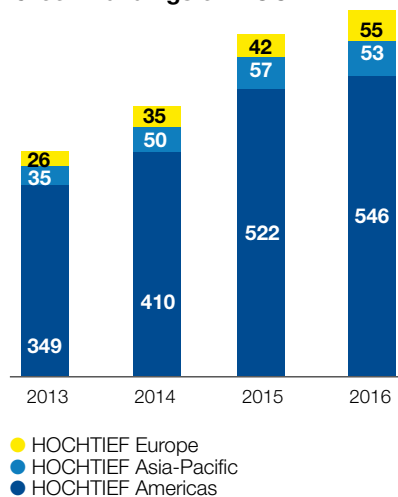
La actividad de edificación del Grupo ACS, llevada a cabo principalmente HOCHTIEF y sus filiales, se desarrolla de acuerdo a estándares de construcción sostenibles en sus principales entornos de operación.

Desde el año 2000, 654 proyectos se han registrado y certificado según diferentes certificaciones en términos de edificación eficiente.

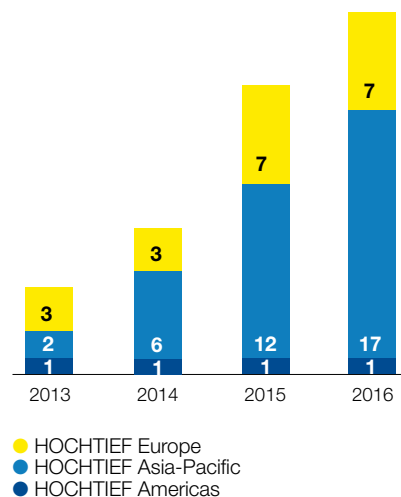
Turner principalmente según el estándar LEED, CIMIC utiliza la Australian Green Star Methodology de la GBCA (Green Building Council de Australia) y LEED en el desarrollo de sus actividades de edificación y HOCHTIEF en Europa principalmente las certificaciones DGNB, LEED y BREEAM.

Asimismo desde 2013 se han certificado 25 proyectos en términos de infraestructuras eficientes (CEEQUAL, ISCA y Greenroads).

Green Buildings en HOCHTIEF\*



Green infrastructure en HOCHTIEF\*\*



\* Número acumulado (desde el año 2000) de Green Buildings certificados construidos por HOCHTIEF.  
 \*\* Número acumulado (desde 2013) de Green Infrastructure certificadas y registradas construidas por HOCHTIEF.





## 6.4.3 BIODIVERSIDAD

Las actividades del Grupo ACS generan afecciones sobre el entorno natural donde se ejecutan las obras, sin embargo, la compañía trata siempre de minimizar el impacto de sus actividades en la biodiversidad, especialmente cuando tienen lugar en zonas de alto valor ecológico.

La implantación de medidas para la conservación de la flora y de la fauna es uno de los principios ambientales aplicados en la planificación de las operaciones. Dichas medidas se basan en la protección física, trasplante o traslado, así como en el respeto a los ciclos vitales de las especies vegetales y animales afectadas.

El Grupo ACS elabora estudios de impacto ambiental, que tratan de minimizar posibles efectos

adversos en el entorno natural de los proyectos. La participación pública en los procedimientos de aprobación de estos proyectos, está garantizada por la legislación nacional y regional de cada uno de los países en los que éstos son desarrollados. La compañía también dispone de planes de vigilancia, que garantizan el cumplimiento de las medidas preventivas y reducen el impacto de los proyectos y procesos que no están sujetos a evaluaciones de impacto ambiental.

En 2016 el Grupo ACS ha realizado acciones para la restauración de 48,71 km<sup>2</sup> de hábitats. El 13,1% de estas acciones está siendo verificado por profesionales externos independientes.



### Plan de Manejo Ambiental

Dragados, en el Proyecto Autopista Conexión Pacífico<sup>1</sup> en Colombia, diseñó un Plan de Manejo Ambiental con el objetivo, entre otros, de garantizar la protección de los ecosistemas aledaños al proyecto y las especies de alto valor de conservación.

Esta obra de infraestructura vial comprende la construcción, mantenimiento y operación de 32,2 km de vía nueva en doble calzada, Bolombolo - Camilo C, sector “Cuatro Palos”; y la operación y mantenimiento de 18 km de vía de “Cuatro Palos” - Ancón Sur, con un total de 50,2 km de vía concesionada.

Entre las obligaciones ambientales se destaca el Programa de Compensación, el cual establece medidas para reponer y restaurar ecológicamente ecosistemas relevantes de la zona como el bosque seco tropical en las cercanías del río Cauca y el bosque húmedo en el macizo de Amagá. El Programa comprende la intervención de cauces de arroyos y áreas de bosque para mejorar la oferta hídrica de los acueductos más importantes y desarrollar conexiones o corredores biológicos para la fauna presente en la zona.

Las acciones de conservación de la flora y fauna contempladas fueron:

- Prospección de fauna antes del aprovechamiento forestal previo a las actividades de construcción.
- Rescate y traslado de fauna: durante la ejecución del proyecto se realizó el rescate y traslado de fauna a los corredores biológicos de fauna ubicados en el sector de la Popala jurisdicción del Municipio de Venecia. Además se ha establecido un punto para la atención de la fauna silvestre rescatada durante el desarrollo de las actividades de construcción.
- Rescate y traslado de especies vegetales con alto valor de conservación: se llevaron a cabo labores de rescate y reubicación de brinzales y latizales de las especies vedadas por la Corporación Autónoma de Antioquia y las especies de Orquídeas y Bromelias de hábito epifito y terrestre, así como helechos arbóreos vedadas por elINDERENA<sup>2</sup> a nivel Nacional.

Se realizaron jornadas de capacitación del personal implicado en el proyecto sobre las obligaciones previstas por la licencia ambiental.



Prospección de fauna.  
Fuente: Conpacífico, 2016



Rescate de fauna. Arroyera cola negra-zumbadora. (*Drymarchon melanurus*)  
Fuente: Conpacífico, 2016



Rescate de epifitas  
Fuente: Conpacífico, 2016



## 6.5 PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

**94,3%**

**ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL GRUPO ACS**

**84,5%**

**ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES Y PRÁCTICAS LABORALES DE LOS PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS**

**99,2%**

**CERTIFICACIÓN EN ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES**

**99,9%**

**CERTIFICACIÓN EN ASPECTOS DE CALIDAD (ISO9001)**

La gestión de los proveedores y contratistas supone un aspecto relevante para el Grupo, en la medida que el trabajo de estos tiene una influencia directa en la calidad del resultado final de los proyectos realizados el Grupo.

En las compañías del Grupo ACS, los departamentos de compras son los responsables de gestionar la relación con los proveedores y contratistas a través de sistemas específicos de gestión, clasificación, homologación y control del riesgo de los mismos.

Como característica diferenciadora del Grupo frente a otros competidores, es importante destacar en esta área la fuerte descentralización de los departamentos de compras y gestión de proveedores. Esta característica, proporciona a las compañías del grupo una ventaja competitiva, por la agilidad, flexibilidad y autonomía que otorga este modelo.

En ACS hay varios esquemas en este aspecto, que varían según las necesidades de las compañías operativas. Desde un departamento de referencia corporativo central,

que define políticas y precios, hasta un nivel superior de autonomía, siempre empleando una política común y generalizada.

Así mismo, las compañías del Grupo se enfrentan a tres tipos diferenciados de proveedores o subcontratistas:

- Los proveedores de materiales y / o servicios definidos por el cliente
- Los proveedores de servicios o subcontratistas contratados por el Grupo ACS
- Los proveedores de materiales contratados por el Grupo ACS

En el primer caso, el cliente define de forma contractual el tipo de proveedores, así como la cuantía y características de los materiales a emplear, las compañías del Grupo, de forma general, se adaptan a dichos requerimientos. Aun así, los departamentos de compras y proveedores del Grupo ACS tienen establecido un procedimiento de control para confirmar la eficiencia del proveedor designado por el cliente, pudiendo reportar contratiempos y promover medidas correctoras para otros trabajos.

En el caso de la contratación directa de proveedores de servicios y materiales por parte del Grupo ACS, sea a través de un departamento central de compras o de forma descentralizada a través de los jefes de obra, se definen procesos de gestión y control detallados, que presentan los siguientes puntos en común en todas las compañías del Grupo:

- Existen normas específicas y un sistema de gestión, clasificación, homologación y control de riesgo de proveedores y subcontratistas.
- Se analiza el nivel de cumplimiento de dichos sistemas.
- Se promueve la colaboración con proveedores y la transparencia en las relaciones contractuales.
- Existe una política de amplitud comparativa que favorece la participación de proveedores diversos en los procesos de selección. Para objetivar las decisiones y facilitar el acceso a nuevos proveedores en diferentes partes del mundo, se ha puesto en marcha un estudio de proveedores habituales.

- Se desarrollan portales de compras visibles para todos los servicios, que ofrecen una amplia gama de productos de diferentes proveedores. Esta es una ayuda a la hora de ahorrar costes de forma real (porque se identifican los precios más competitivos), y favorece el control del consumo de materiales por parte de los empleados o jefes de obra. En España dicho portal ayuda a los proveedores locales a vender sus productos a nivel nacional, fomentando su desarrollo y crecimiento.

## SISTEMAS DE HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

Compañías que representan el 98,2% de los gastos de aprovisionamiento del Grupo ACS presentan un sistema formal para la homologación de los proveedores y subcontratistas, de acuerdo a una serie de criterios claramente establecidos, que posteriormente es utilizado por los jefes de obra de los proyectos y que les provee de información sobre la idoneidad o no del proveedor para cumplir la tarea prevista. Los principales conceptos que se emplean para la homologación de proveedores son:

- Coste, periodo de pago y cobro, experiencia, prestigio profesional y capacidad técnica.
- Historial de cumplimiento de las cláusulas contractuales en su relación previa con ACS.
- Criterios no financieros adicionales que se muestran en la tabla inferior.

### Grado de implantación de criterios no financieros en la homologación de proveedores (% de las compras) del Grupo ACS

	2015	2016
Adhesión al Código de Conducta del Grupo ACS	77,3%	94,3%
Adhesión a estándares internacionales en materia de derechos humanos y derechos laborales	60,8%	79,8%
Adhesión a estándares para el cumplimiento de compromisos en materia ética, social y ambiental	70,6%	70,6%
Certificación en aspectos de calidad (ISO9001)	99,5%	99,9%
Certificación en aspectos medioambientales (ISO14001, EMAS o similares)	99,8%	99,2%
Análisis de los estándares y prácticas laborales de los proveedores y subcontratistas	83,1%	84,5%



### Política de aprovisionamiento de CIMIC

En 2016, CIMIC lanzó su Política de Aprovisionamiento del Grupo aplicable a todas las adquisiciones relacionadas con los proyectos, así como al aprovisionamiento corporativo del Grupo CIMIC a nivel global, incluidas las *joint ventures*. Esta nueva política está en línea con nuestro Código de Conducta y desempeñará un papel fundamental en la ejecución de proyectos, el control de costes, la sostenibilidad

y el rendimiento financiero. Se evalúa a los proveedores en función de diferentes dimensiones de rendimiento relevantes: cumplimiento de normativas en materia de salud, seguridad y trabajo (15%), cumplimiento de los reglamentos sobre sostenibilidad/medio ambiente (15%), calidad (15%), cumplimiento de plazos (15%), asistencia técnica (10%), receptividad (10%), términos contractuales (10%), certificados de calidad (5%), retenciones y garantías (5%).





El sistema de homologación de proveedores del Grupo ACS contempla una fase de análisis a posteriori de los proveedores que han sido contratados, un proceso que retroalimenta el sistema. Este proceso, que busca la garantía del cumplimiento de las cláusulas y acuerdos contractuales e incluye la identificación de riesgos económicos, ambientales y sociales, se basa fundamentalmente en la detección de incumplimientos y en las medidas correctoras o de gestión a aplicar.

En el caso de las iniciativas de detección y control, se basan en auditorías periódicas, tanto internas como de independientes.

Una vez se detectan incumplimientos o riesgos, se aplican las medidas correctoras pertinentes, que se adaptan teniendo en cuenta las siguientes circunstancias:

- Si es un proveedor crítico para la compañía, se analizan los motivos de la evaluación negativa

y se plantean iniciativas para potenciar las áreas de mejora identificadas que incluyen, entre otras, actividades de formación y colaboración.

- Si el proveedor no es crítico para la compañía, se cataloga como no homologado en la base de datos.
- En casos de incumplimientos graves se pueden rescindir inmediatamente los contratos o acuerdos de relación con proveedores.

## ANÁLISIS DE PROVEEDORES CRÍTICOS

Las compañías del Grupo ACS desarrollan análisis para identificar proveedores críticos en sus cadenas de suministro. El Grupo entiende como proveedor crítico aquel que concentra un porcentaje del gasto de aprovisionamiento o subcontratación significativamente superior a la media del resto de proveedores de la compañía.

Así, compañías que representan un 90,6% de los gastos de aprovisionamientos del Grupo han definido procesos para identificar proveedores críticos. Fruto de estos procesos, los datos principales sobre el análisis de proveedores críticos son los siguientes:

- Compañías que representan un 85,8% de los proveedores han realizado estos análisis.
- De ellos, un 1,85% son proveedores considerados críticos.
- Dichos proveedores representan un 39,6% del gasto total de las compañías del Grupo que tienen proveedores críticos.
- La práctica totalidad de estos proveedores consideran a ACS como un cliente clave en su actividad.

### Período medio de pago a proveedores en España

A continuación se detalla la información requerida por la Disposición final segunda de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, que ha sido preparada aplicando la Resolución de 29 de enero de 2016, del Instituto de Contabilidad de Cuentas, sobre información a incorporar en el informe de gestión en relación con el periodo medio de pago a proveedores en operaciones comerciales.

	2016	2015 *
	<b>Días</b>	
Periodo medio de pago a proveedores	82	78
Ratio de operaciones pagadas	84	77
Ratio de operaciones pendientes de pago	78	81
	<b>Miles de Euros</b>	
Total pagos realizados	2.626.562	3.032.636
Total pagos pendientes	1.613.286	1.255.106

\* Datos reexpresados

## 6.6 COMPROMISO DE CALIDAD CON EL CLIENTE



### 6.6.1 CALIDAD EN NUESTRA ACTIVIDAD

Para el Grupo ACS, que trabaja en una industria con una elevada sofisticación técnica, la calidad supone una ventaja competitiva fundamental frente a la competencia.

La gestión de la calidad en el Grupo ACS se realiza de forma descentralizada, siendo cada compañía responsable de gestionar este aspecto. Aunque cada compañía tiene autonomía para gestionarlo según sus intereses, se han identificado una serie de líneas de actuación comunes:

- Establecimiento de objetivos y evaluación periódica de su cumplimiento.
- Desarrollo de acciones encaminadas a mejorar la calidad de los servicios prestados.
- Realización de actividades de colaboración con proveedores y subcontratistas para la mejora de la calidad.

Para avanzar en estas líneas, la mayoría de las compañías del Grupo cuentan con un sistema de gestión de la calidad. Estos son auditados de forma periódica, para verificar su cumplimiento y conformidad frente al estándar de referencia, normalmente la norma ISO 9001.

Los objetivos de mejora que habitualmente se establecen son:

- Obtener y ampliar el alcance de las certificaciones, especialmente al desarrollar una nueva técnica o expandir la actividad a una nueva zona geográfica.
- Implantar herramientas para la mejora de la gestión.
- Mejorar indicadores específicos de desempeño.
- Mejorar la formación de encargados, operadores y de jefes de obra.

- Incrementar los índices de satisfacción del cliente, reduciendo las reclamaciones por problemas de ejecución y las incidencias.
- Cumplir con los plazos de entrega, ajustándose a las expectativas de calidad.
- Incrementar el número y la capacidad de los auditores internos de calidad.

**Producción certificada según ISO 9001**

	2015	2016
Construcción*	51,4%	41,7%
Servicios Industriales	90,7%	99,1%
Servicios	96,0%	96,0%
<b>Total Grupo ACS</b>	<b>61,5%</b>	<b>54,6%</b>

**Otros indicadores de gestión**

	2015	2016
Número de auditorías de Calidad **	1.365	1.481
Número de auditorías de Calidad por cada millón de euros de facturación	0,06	0,08
Inversión en medidas para promover y mejorar la Calidad**	3,8	3,9
Intensidad de la inversión en medidas para promover y mejorar la Calidad ( euros de inversión/ Mn€ facturación)	180,43	203,47

\* En 2015 y 2016 se ha alcanzado en estos indicadores una cobertura del 57,07% y 46,89% de las ventas respectivamente.

\*\*En 2015 y 2016 se ha alcanzado en estos indicadores un alcance de aproximadamente 57% y 52% de las ventas del Grupo respectivamente, calculándose por tanto los ratios en función de esa facturación.





## 6.6.2 RELACIÓN CON EL CLIENTE

**89,4%**  
PORCENTAJE DE RESPUESTAS DE  
CLIENTES "SATISFECHOS" O "MUY  
SATISFECHOS" \*

Por la naturaleza del negocio del Grupo ACS, que lleva a cabo grandes proyectos de infraestructuras o convenios generales de prestación de servicios (como la limpieza de una ciudad o el mantenimiento de una red eléctrica), el número de clientes con los que se relaciona es muy reducido, o bien son grandes corporaciones o instituciones públicas a nivel mundial.

El compromiso del Grupo ACS se centra en mantener un alto grado de confianza con el cliente, ofreciéndole servicios de alto valor añadido a lo largo del tiempo. La estrategia de relación se construye a través de los siguientes principios fundamentales:

- Orientación hacia la resolución de problemas.
- Retroalimentación de la relación con el cliente.
- Información sobre las capacidades del Grupo ACS.
- Identificación de las necesidades y oportunidades futuras de colaboración.

### SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN

Las compañías del Grupo ACS realizan reuniones periódicas de seguimiento con clientes, a través de los responsables de cada proyecto. En aquellos proyectos particulares en los que el cliente dedica recursos al control de la producción, se mantiene un trato aún más continuo.

Se definen además objetivos, sistemas de seguimiento y planes de información al cliente para cada proyecto. En estos planes, se establecen puntos de control al final de fases importantes de la producción, reuniones de certificación para el pago fraccionado de la obra y puntos de seguimiento parcial.

Asimismo, se está produciendo la implantación progresiva de sistemas informáticos de gestión CRM para la recogida de información referente a clientes, para facilitar el análisis y la realización de acciones de mejora de la satisfacción. Así en 2016, compañías del Grupo ACS que representan un 78,9% de las ventas tienen implantado un sistema informático de CRM (Customer Relationship Management).

\*Alcance del indicador del 27,74% de las ventas



## SATISFACCIÓN DE CLIENTES

La segunda clave de la política de ACS de gestión de la relación con el cliente, pasa por la medición de la satisfacción y el establecimiento de planes para su mejora. Muchas de las compañías del Grupo han establecido canales particulares y procesos para que los clientes puedan formalizar sus quejas y reclamaciones.

Además, para aquellos proyectos que plantean mayores retos tecnológicos, el Grupo ACS establece alianzas con socios (normalmente empresas de ingeniería de detalle) que contribuyan a ofrecer al cliente final la mejor solución técnica y económica.

Otro valor del Grupo es la confidencialidad. La dirección de contratación y gestión de clientes de las compañías del Grupo ACS fomentan el uso responsable de la información, garantizando así la confidencialidad de los clientes.

Fruto de la buena relación, la cercanía, la transparencia y la satisfacción de las expectativas de calidad de los clientes en los servicios prestados, el nivel de recurrencia de los clientes del Grupo ACS es muy elevado.

### Principales Indicadores de Gestión - Clientes

	2015	2016
Número de encuestas de satisfacción de clientes recibidas	793	987
Porcentaje de respuestas de clientes "satisfechos" o "muy satisfechos" sobre el total de las encuestas recibidas (%)	85,2%	89,4%

\* En 2015 y 2016 se ha alcanzado en estos indicadores una cobertura del 30,68% y 27,74% de las ventas respectivamente.



## 6.7 GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

[102-42],[102-43]

El Grupo ACS define como grupos de interés a aquellos colectivos que tienen la capacidad de influir en el logro de los objetivos de la organización o pueden verse impactados por sus actividades.

Los principios de actuación básicos del Grupo ACS en relación con sus grupos de

interés y el entorno se basan en el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, así como de los compromisos en materia de responsabilidad social corporativa, suscritos de manera voluntaria por el Grupo ACS.

En el gráfico se identifican los principales grupos de interés con los que se mantiene relación.

Asimismo, con el fin de generar confianza y mantener una buena relación con sus partes interesadas, el Grupo ACS y sus distintas compañías se han ido dotando desde hace años de distintos canales y departamentos con la función específica de mantener un diálogo honesto, plural y transparente con estos.

[102-40]



### **SOCIEDAD CIVIL**

Comunidad local  
ONGs  
Medios de comunicación  
Asociaciones sectoriales

### **ORGANISMOS PÚBLICOS**

Organismos  
supranacionales  
Administraciones  
nacionales  
Administraciones locales  
Clientes

### **COMUNIDAD FINANCIERA**

Inversores y accionistas  
Entidades financieras  
Analistas y agencias de  
rating

### **RECURSOS HUMANOS**

Empleados propios  
Empleados de  
contratistas

### **COMUNIDAD EMPRESARIAL**

Proveedores  
Socios  
Empresas contratistas  
Clientes



[102-40],[102-42],[102-43]

Grupo de interés	Áreas relevantes para los grupos de interés	Mecanismos y organismos de relación
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad e innovación de los productos y servicios ofrecidos</li> <li>• Gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de contratación</li> <li>• Encuesta de satisfacción de clientes</li> <li>• Canales de presentación de quejas/reclamaciones</li> <li>• Canal ético</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> <li>• Gestión de la Seguridad y Salud</li> <li>• Transparencia, ética e integridad</li> <li>• Contribución a la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RRHH de las compañías</li> <li>• Encuestas de satisfacción de empleados</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Canal ético</li> <li>• Comité de prevención</li> </ul>
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados económico/financieros</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Transparencia, ética e integridad</li> <li>• Gobierno Corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Relación con Inversores</li> <li>• Junta de Accionistas</li> <li>• Foro electrónico y oficina de atención al accionista.</li> <li>• Apartado de accionistas e inversores de la web.</li> </ul>
Inversores, Analistas y Agencias de Rating	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados económico/financieros</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Transparencia, ética e integridad</li> <li>• Gobierno Corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Relación con Inversores.</li> <li>• Apartado de accionistas e inversores de la web.</li> </ul>
Entidades financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidez financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores financieros</li> </ul>
Socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación con el Grupo ACS</li> <li>• Gestión de la Seguridad y Salud</li> <li>• Transparencia, ética e integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel de Grupo, Presidencia del Grupo ACS.</li> <li>• A nivel local, los responsables de las compañías y proyectos concretos.</li> </ul>
Proveedores y Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación con el Grupo ACS</li> <li>• Capacidad de pago</li> <li>• Gestión de la Seguridad y Salud</li> <li>• Transparencia, ética e integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Compras de las compañías</li> <li>• Proceso de homologación y gestión de proveedores</li> <li>• Canal ético</li> </ul>
Organismos supranacionales, Administración pública y Regulador <sup>15</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la sociedad</li> <li>• Personas</li> <li>• Gestión de la Seguridad y Salud</li> <li>• Transparencia, ética e integridad</li> <li>• Gestión del Medio Ambiente</li> <li>• Resultados económico/financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel de Grupo, Presidencia del Grupo ACS.</li> <li>• A nivel local, los responsables de las compañías y proyectos concretos.</li> </ul>
Comunidad local, Sociedad y ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la sociedad</li> <li>• Transparencia, ética e integridad</li> <li>• Personas</li> <li>• Gestión de la Seguridad y Salud</li> <li>• Gestión del Medio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas de la Fundación ACS con organizaciones de la sociedad civil</li> <li>• Evaluaciones de impacto ambiental.</li> </ul>
Asociaciones sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los asuntos mencionados anteriormente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en asociaciones, grupos de trabajo y foros de discusión<sup>16</sup></li> </ul>
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los asuntos mencionados anteriormente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos de comunicación de las compañías y del Grupo ACS</li> </ul>

<sup>15</sup> Durante el 2016, el Grupo ACS no ha realizado aportaciones financieras ni en especie a partidos políticos. Las Subvenciones recibidas por el Grupo ACS en el año 2015, como se refleja en el Balance Consolidado del Grupo, incluido en el Informe Económico Financiero publicado junto a este Informe, ascienden a 3,97 millones de euros.

<sup>16</sup> Las principales asociaciones sectoriales en las que ACS participa son CNC, AESPLA, SEOPAN, PESI, IIEP, Inspección Laboral de Trabajo, ENCORD, Australian Constructors Association, Safety Institute of Australia, National Safety Council of Australia, Federal Safety Commission Accreditation, Associated General Contractors, Infrastructure Health & Safety Association, entre otras.

Compromiso con la transparencia informativa

Un requisito imprescindible para que el Grupo ACS pueda cumplir su misión de generar rentabilidad para los accionistas y la sociedad en la que se integra, es la transparencia informativa. Esta estrategia tiene como objetivo dar a su actividad la mayor claridad posible, siempre respetuosa con los intereses de los clientes y el resto de los interlocutores sociales de la compañía.

El Grupo ACS mantiene un compromiso de completo rigor en las informaciones que transmite, especialmente en lo que se refiere a los medios de comunicación.

- Este objetivo general de transparencia se articula a través de las siguientes pautas de actuación:
- Transmitir al exterior las estrategias corporativas y las específicas a cada área de negocio de la compañía.
- Proyectar la realidad empresarial, para que los diferentes públicos del Grupo le reconozcan como

un grupo sólido y bien gestionado dentro y fuera de España.

- Contribuir a la configuración de una imagen corporativa positiva, que ayude a la consecución de los objetivos empresariales y a la acción comercial.
- Mantener una relación fluida con el entorno, especialmente con los representantes de los medios de comunicación.
- Y todo lo anterior, para conseguir incrementar el valor de la marca ACS y de sus diferentes empresas y negocios.

El Grupo ACS gestiona su compromiso con la transparencia hacia sus grupos de interés a través de tres vías principales:

- La dirección de comunicación del Grupo ACS.
- El sitio web del Grupo ACS.
- Las actividades de información al accionista y a los inversores.

Indicadores de transparencia

	2015	2016
<b>Página web</b>		
Visitas a la página web	447.606	412.119
Páginas vistas	511.516	1.432.829
% de nuevos visitantes	4%	4%
<b>Accionistas e inversores</b>		
Reuniones organizadas por Relación con Inversores	257	271
Llamadas/emails de accionistas atendidos	399	473



Cabe destacar que, en el marco de la definición de los asuntos materiales para el presente informe, a principios del año 2017 el Grupo ACS ha realizado una consulta a los grupos de interés en la que han identificado las áreas de la gestión de la compañía que consideran más relevantes. Los resultados de esta consulta pueden consultarse en el punto 9.2. Identificación de asuntos relevantes.

## 6.8 INNOVACIÓN

El Grupo ACS es una organización que evoluciona continuamente, respondiendo a la creciente demanda de mejoras en los procesos, adelantos tecnológicos y calidad de servicio por parte de los clientes y de la sociedad.

El compromiso de la compañía con la innovación queda patente en el incremento de la inversión y el esfuerzo en I+D+i que, año tras año, realiza el Grupo ACS. El resultado de este esfuerzo se traduce, entre otros, en mejoras en productividad, calidad, satisfacción de los clientes, seguridad en el trabajo, utilización de nuevos materiales y productos y el diseño de procesos o sistemas productivos más eficaces.

La gestión de la innovación en las compañías del grupo normalmente reúne las siguientes características:

- La función es asumida por la dirección de tecnologías, normalmente el Comité de Desarrollo Tecnológico.
- La gestión de la I+D se articula a través de sistemas de gestión reconocidos. Habitualmente, la norma UNE 166002:2006.
- El cumplimiento con las normas de referencia se revisa a través de auditorías independientes.

El cumplimiento de los requerimientos de estos sistemas normalmente implica el desarrollo de líneas estratégicas individualizadas de investigación, la colaboración con organizaciones externas y una inversión que persiga fomentar la investigación y la generación regular de nuevas patentes y técnicas operativas.

A través de las alianzas con centros tecnológicos, de investigación y universidades, así como otras instituciones relacionadas con la I+D+i se refuerzan y complementan las capacidades del Grupo ACS para culminar con éxito los procesos de innovación.



**EL GRUPO ACS HA INVERTIDO, EN 2016, UN TOTAL DE 39,4 MILLONES DE EUROS EN INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN<sup>17</sup>.**

**DURANTE EL AÑO 2016, EL GRUPO ACS HA TENIDO 161 PROYECTOS EN CURSO Y HA REGISTRADO 4 PATENTES. EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS LAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO HAN REGISTRADO UN TOTAL DE 57 PATENTES.**

<sup>17</sup> Alcance de este indicador del 48,22% de las ventas en 2016.



## 6.8.1 CONSTRUCCIÓN

La gestión de la investigación, el desarrollo y la innovación en la actividad de construcción está coordinada por los departamentos de Dragados y por las compañías de HOCHTIEF.

Siguiendo los objetivos establecidos por las compañías de cabecera, al finalizar el año 2016 las compañías de construcción del Grupo ACS contaban con 111 proyectos en curso. Para el desarrollo de esta actividad de I+D+i en 2016 se ha realizado una inversión de 22,0 millones de euros.

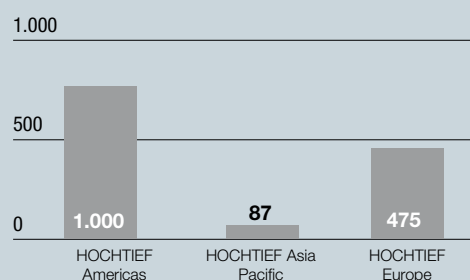
### Ampliación de capacidades BIM en HOCHTIEF

El modelado de información de construcción (BIM, por sus siglas en inglés) es la herramienta digital del futuro para la ejecución de proyectos. El diseño y construcción de proyectos utilizando BIM es lo que demandan en la actualidad clientes de muchos países. La metodología se basa en conectar activamente a todas las personas que participan en un proyecto utilizando modelos informáticos en 3D que pueden detallarse con información adicional, como plazos, costes y utilización. Ayuda a reducir los costes de construcción y las emisiones de CO<sub>2</sub>.

HOCHTIEF reconoció rápidamente el potencial del BIM, lanzando a principios de 2003 su enfoque innovador de Construcción Virtual. Con la creación de una empresa especializada en construcción virtual, HOCHTIEF ViCon GmbH, HOCHTIEF es considerada como empresa pionera en este campo. En la actualidad, HOCHTIEF ViCon es el centro BIM del Grupo y trabaja el futuro de la construcción virtual a nivel mundial.

Durante 2016, se intensifican las actividades de BIM como prioridad estratégica en todas las divisiones y el segmento BIM sigue siendo foco de investigación. Esto significa que se pueden satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer productos y servicios sostenibles y, por tanto, mejorar la posición en el mercado.

### Número de proyectos realizados por HOCHTIEF utilizando BIM acumulado 2016



## El proyecto LIFE HUELLAS de Vías

VÍAS y Construcciones a través del proyecto LIFE HUELLAS y la consecución de la primera Declaración Ambiental de Producto de mantenimiento de vía a nivel mundial, se ha situado en primera línea destacada del sector de infraestructuras ferroviarias en materia de reducción de impacto ambiental y huella de carbono en los procesos constructivos.

El proyecto LIFE HUELLAS, financiado dentro del Programa LIFE+ de la Comisión Europea y en colaboración con la Fundación CARTIF, IK Ingeniería y la Universidad de Granada, ha permitido a VIAS desarrollar una nueva herramienta de análisis y apoyo a la toma de decisiones orientada a la planificación de las obras ferroviarias. Esta herramienta consigue optimizar cada obra considerando, además del coste y el plazo, el impacto ambiental. Para ello efectúa el análisis de forma automatizada de la incidencia en la planificación de múltiples variables (selección de métodos y alternativas de ejecución, ubicación de las fuentes de materiales, número y tipología de equipos a emplear, compensación de tierras en la fase de excavación, secuenciación de trabajos etc.) simulando un amplio espectro de posibles soluciones. Cada una de estas soluciones o planificaciones alternativas de la obra es evaluada en términos de impacto ambiental (medido a través de diversos indicadores, entre los que destacan las huellas de carbono e hídrica), impacto social, coste y plazo de ejecución. Para el desarrollo de esta herramienta ha sido necesario analizar el impacto que generan los distintos materiales y equipos utilizados en cada una de las alternativas posibles para la ejecución de trabajos. Igualmente, se han caracterizado las unidades de obra considerando las bases de precios descompuestos del administrador ferroviario español (ADIF) así como precios y rendimientos obtenidos en las obras de VIAS actualmente en ejecución. A partir de esta caracterización se han definido las

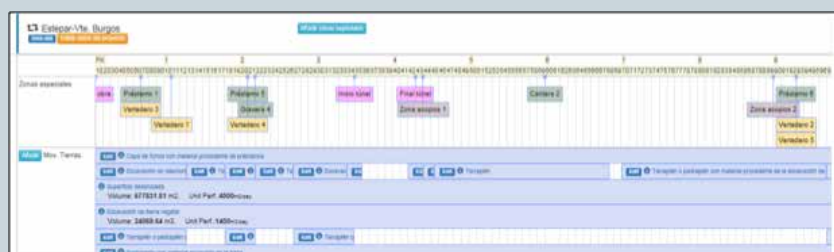
fórmulas matemáticas que permiten el cálculo de cada uno de los indicadores considerados relevantes. El motor de cálculo que genera las distintas alternativas de planificación para su posterior evaluación está basado en el uso de algoritmos genéticos evolutivos. Esta tipología de algoritmos permite encontrar un conjunto de soluciones cercanas al óptimo con un tiempo de cálculo razonable. Al tratarse de un problema con múltiples objetivos (coste, plazo, impacto ambiental etc.) las soluciones se presentan en un frente de Pareto, para facilitar al usuario la selección de aquella que considere más adecuada. Todas las soluciones analizadas se pueden posteriormente representar mediante distintos diagramas (Gant y diagrama Espacios-Tiempo), así como exportar a un formato compatible con los programas de planificación más usuales.

La aplicación ha sido validada en la obra de montaje de vía en la línea AVE Bobadilla-Granada: tramo Antequera- Loja, donde se ha realizado la prueba piloto de la misma.

Por último, continuando con la línea de introducción de herramientas de Análisis de Ciclo de Vida en trabajos ferroviarios iniciada con LIFE HUELLAS, VIAS ha obtenido la primera Declaración Ambiental de Producto a nivel mundial (Environmental Product Declaration, EPD®, ISO 14025 & EN 15804) para su servicio de mantenimiento de vía de Alta Velocidad, según el programa de certificación The International EPD System®. Esta certificación declara el comportamiento ambiental del servicio de mantenimiento de 1 km de vía de la LAV Madrid Chamartín-Valladolid Campo Grande.



Para más información, la declaración ambiental está disponible para su consulta en <http://www.environdec.com/en/Detail/epd837>



Interface para la introducción de datos en la herramienta HUELLAS

## 6.8.2 SERVICIOS INDUSTRIALES

El área de Servicios Industriales del Grupo ACS desarrolla una importante labor de promoción de la investigación, el desarrollo y la innovación a través de las diferentes direcciones de I+D+i en varias de las compañías de esta área de actividad.

La estrategia de I+D+i se basa en un enfoque externo, orientado hacia sus grupos de interés, y en un enfoque interno, orientado hacia la modernización y mejora de procesos.

Al finalizar el año 2016, las compañías de servicios industriales del Grupo ACS contaban con 48 proyectos en curso. Para el desarrollo de los proyectos, se han dedicado 16,7 millones de euros de inversión.

### Proyecto MSLoop de Cobra

El Grupo Cobra participa en el proyecto MSLOOP que comenzó en Noviembre de 2016 y está cofinanciado por la Comisión Europea a través de la convocatoria *Fast Track to Innovation*.

El objetivo principal del proyecto MSLOOP es dar un paso más en el desarrollo de la tecnología termosolar CCP<sup>18</sup> con sales ternarias como fluido caloportador. Este nuevo impulso permitirá validar la tecnología y llevarla hasta la fase de comercialización, posicionando a Cobra como referente mundial en plantas termosolares CCP, pudiendo ofrecer una tecnología con un coste por unidad de energía €/MWh (LCOE<sup>19</sup>) menor con respecto a la tecnología CCP actual con aceite como HTF<sup>20</sup>.

Cobra, desde el área de Tecnología e Innovación (Cobra T&I), lidera el proyecto MSLOOP coordinando un consorcio pionero que integra a los principales eslabones de la cadena de suministro, y que facilitarán la llegada de ésta tecnología al mercado. En este consorcio, se encuentran tanto proveedores de equipos clave (tubos, espejos, colector), como centros de investigación y empresas de ingeniería, que junto a la experiencia de Cobra en construcción, operación y mantenimiento de plantas termosolares, garantizarán la bancabilidad de la tecnología, no sólo en la escala del lazo prototipo, sino en futuras plantas comerciales CCP con sales como HTF.

La principal ventaja competitiva que supone la utilización de la tecnología MSLOOP radica en que las sales fundidas pueden alcanzar los 565°C sin presentar problemas de degradación, permitiendo obtener rendimientos termodinámicos mayores que los actuales ciclos con aceite (actualmente limitados a 393°C), teniendo además, un ahorro económico al reducir el número de equipos e intercambios térmicos entre distintos fluidos (sales-aceite). Al mismo tiempo, la tecnología MSLOOP permitirá ofrecer una solución de generación eléctrica 100% renovable y más respetuosa con el medioambiente al eliminar del proceso el aceite térmico (tóxico y explosivo) y al facilitar la utilización de sistemas de refrigeración seca (sin usar agua para la refrigeración) al disponer de un ciclo de vapor con mejor rendimiento termodinámico.

El proyecto MSLOOP inició en Noviembre de 2016 la fase de ingeniería y optimización de equipos, para afrontar, con total garantía, los tests de operación y certificación que se llevarán a cabo durante 2017 en el clúster de innovación que COBRA posee en la Central Termosolar de Manchasol (Ciudad Real).

<sup>18</sup>. CCP: Colectores Cilindro Parabólicos

<sup>19</sup>. LCOE: Levelized Costs Of Energy

<sup>20</sup>. HTF: Heat Transfer Fluid



Para más información:  
<http://www.msloopproject.eu/>



### Proyecto MoveUs-Plataforma ICT de SICE

SICE, compañía filial de Dragados, ha participado activamente durante los tres últimos años en el Proyecto MoveUs-Plataforma ICT basada en la Nube y Servicios de Movilidad Disponibles, Universales y Seguros para todo tipo de Usuarios. (MoveUS.- ICT cloud-based platform and mobility services available, universal and safe for all users)

MoveUs, es un proyecto cofinanciado por la Comisión europea dentro del Séptimo Programa Marco (FP7), que pretende cambiar radicalmente los hábitos de movilidad en ciudades Europeas mediante la provisión de servicios inteligentes y personalizados de información de movilidad, facilitando a sus usuarios a decidir la mejor opción de transporte, mientras proporciona información significativa acerca del ahorro en términos de eficiencia energética asociados.

Los principales objetivos son:

- Integrar datos de movilidad provenientes de fuentes heterogéneas y difundirlos de manera coherente y útil al usuario;

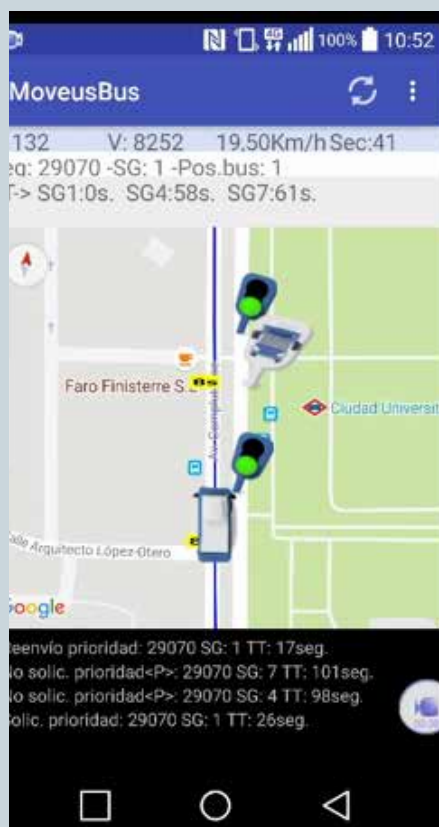
- Proporcionar servicios de movilidad eco-eficiente y multi-modal, personalizados, sostenibles, seguros y privados, confiables y extensibles;
- Soportar modelos de negocio y recomendaciones de incentivación para servicios de movilidad inteligente en entornos urbanos;

Para ello, se ha desarrollado una plataforma tecnológica que opera en la nube (cloud) que incorpora una serie de funcionalidades necesarias para proporcionar servicios que fomenten una movilidad más sostenible en las ciudades.



Para más información:

<http://www.moveus-project.eu/content/concept>



Escenario operacional y App del servicio de prioridad desplegado en la Avda. Complutense de Madrid

## 6.8.3 SERVICIOS

Para el desarrollo de esta función, Clece cuenta con un departamento específico de I+D+i, y un sistema formal de gestión certificado en base a la norma UNE 166002:2006, que es auditado por un tercero independiente.


A 31 de diciembre de 2016 existían 2 proyectos de investigación y desarrollo en curso, en los que se invirtieron 0,6 millones de euros.



## 6.9 CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

El compromiso con el desarrollo de la sociedad forma parte de la misión del Grupo ACS. Así, la compañía busca la generación de valor compartido para la sociedad a través de su propia estrategia de negocio, como la forma más conveniente de articular su acción social y mantenerla en el largo plazo.

El Grupo contribuye a la mejora social desde dos perspectivas: desde el desarrollo de su actividad de negocio y desde la acción social.

 **Contribución de la actividad de ACS al cumplimiento de los ODS.**  
3.4 Y contribuye con su actividad al cumplimiento de los objetivos globales,

### ACCIÓN SOCIAL

Para articular este compromiso, el Grupo ACS tiene definida una Política de Acción Social, con los siguientes objetivos principales:

- Favorecer el impulso del negocio y su sostenibilidad.
- Mejorar el reconocimiento y la reputación de la compañía.
- Incrementar la satisfacción de empleados y colaboradores.
- Contribuir a la mejora de la sociedad en la que opera el Grupo ACS.

La política se rige por un Plan de Actuación, que define los procedimientos de aplicación en sus

diferentes áreas de negocio. Se ha redactado conforme a las directrices y recomendaciones del London Benchmarking Group (LBG), incorpora la experiencia acumulada a lo largo de los años por la Fundación de ACS y atiende a las acciones actuales de las compañías del Grupo ACS.

En ella se define la asignación de responsabilidades para la acción social, las categorías y los ámbitos de acción en los que se pueden enmarcar los proyectos, los tipos de contribución que pueden ser realizadas, las áreas geográficas de actuación, el modelo de seguimiento de las iniciativas y la comunicación de los resultados obtenidos:

 **Política de Acción Social del Grupo ACS**

### POLÍTICA DE ACCIÓN SOCIAL DEL GRUPO ACS

RESPONSABLES	COMPAÑÍAS DEL GRUPO		FUNDACIÓN ACS
MOTIVOS DE LAS CONTRIBUCIONES	INVERSIONES EN LA COMUNIDAD	INICIATIVAS COMERCIALES	DONACIONES FILANTRÓPICAS
TIPOS DE CONTRIBUCIONES	EN ESPECIE		EN EFECTIVO
ÁMBITOS DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado corporativo</li> <li>• Sensibilización ciudadana</li> <li>• Conciencia medioambiental</li> <li>• Eficiencia energética</li> <li>• Seguridad vial / Riesgos laborales</li> <li>• Apoyo a ONG y organizaciones comunitarias</li> </ul>		
ÁREAS GEO.	TODOS LOS PAÍSES DONDE OPERA ACS		
SEGUIMIENTO	MONITORIZACIÓN INTERNA, COMITÉ DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN DE LOGROS E IMPACTO		
REPORTING	INFORME DE RSC DEL GRUPO ACS		INFORME ANUAL DE LA FUNDACIÓN ACS



## 6.9.1 ACCIÓN SOCIAL DE LAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO ACS

**6,8**  
FONDOS EN EFECTIVO  
DESTINADOS A ACCIÓN  
SOCIAL (Mn€)

**5.035**  
NÚMERO DE VOLUNTARIOS  
(EMPLEADOS)

**383**  
FUNDACIONES O ONG'S  
QUE RECIBIERON AYUDAS/  
APOYO DURANTE EL AÑO

**8.298**  
HORAS DE VOLUNTARIADO  
DURANTE LA JORNADA  
LABORAL

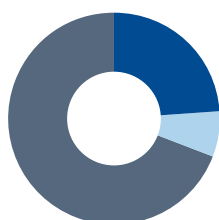
Cada compañía del Grupo tiene la libertad de seleccionar sus propias actividades en materia de acción social, siempre que estén ligadas a la experiencia adquirida en su negocio y contribuyan

a los objetivos de esta política. Posteriormente los propios empleados de la compañía podrán vincularse a dichas actividades a través del voluntariado corporativo.

### Principales Indicadores de Acción Social Empresas Grupo

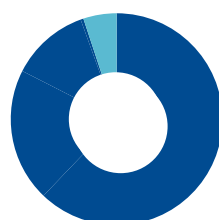
	2015	2016
Fondos en efectivo destinados a Acción Social (Mn €)	5,0	6,8
Estimación monetaria de las aportaciones en especie destinadas a la Acción Social (Mn €)	0,1	0,3
Estimación de número de personas beneficiadas por la acción social	47.370	112.584
Número de cursos o actividades de concienciación ciudadana realizadas (seguridad vial, medio ambiente, eficiencia, integración social,...)	544	422
Número de voluntarios (empleados) que han participado en estas actividades de concienciación	6.069	5.035
Número de fundaciones o ONG's que recibieron ayudas/apoyo durante el año	382	383
Número de eventos (conferencias, exposiciones, eventos deportivos,...) patrocinados durante el año.	74	98
Tiempo que los empleados han destinado durante este año a voluntariados durante la jornada laboral (h)	3.251	8.298

#### Por tipo de actuación



Inversiones en la comunidad	24%
Iniciativas comerciales	7%
Donaciones filantrópicas	69%

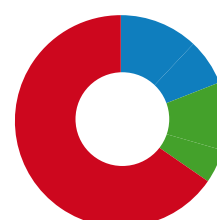
#### Por tipo de contribución



Dineraria	96%
En especie	4%

\* No se incluyen los 53 empleados de Corporación

#### Por áreas de negocio



Construcción	73%
Servicios Industriales	15%
Servicios	12%

### Bridges to Prosperity de HOCHTIEF

Crear y mantener espacios habitables es el objetivo principal de nuestro patrocinio en Bridges to Prosperity (B2P) en colaboración con la organización no gubernamental del mismo nombre. En 2010, la empresa estadounidense Flatiron construyó nuestro primer puente peatonal dentro de este programa. Dos años después, construimos nuestro puente inicial con trabajadores de nuestras filiales europeas. La filial australiana del Grupo, CIMIC, participó por primera vez en el programa en 2016, aportando dos trabajadores. CIMIC planea construir un puente inicial en la región Asia-Pacífico en 2017.

En total, el Grupo HOCHTIEF ha construido hasta ahora 20 puentes peatonales en diferentes áreas remotas del mundo para proporcionar a la población local un acceso mejor y más seguro al comercio, la educación y la sanidad. El reto que supone el terreno, según el caso, es un río que aumenta su caudal durante las épocas de lluvia y divide y separa a los asentamientos entre sí. Los residentes que necesitan sortear el torrente para ir a la escuela, al médico o al mercado tienen que desviarse varios kilómetros o exponerse al peligro, y con frecuencia ocurren accidentes. Nuestros puentes ponen fin a este obstáculo y crean accesos seguros.

Dado que la construcción de infraestructuras es una de nuestras principales actividades, proporcionamos amplios conocimientos a estas regiones, así como

ayuda económica. Además, estos proyectos fomentan el trabajo en equipo y la creación de redes de trabajo dentro del Grupo, ya que los empleados de diferentes unidades, incluido el departamento administrativo, ayudan en la construcción del puente. En cada proyecto trabajan diez miembros del personal y su participación activa les ayuda a desarrollar una relación más cercana con nuestra empresa. Esta experiencia también tiene un impacto positivo a la larga, generalmente en forma de un mayor compromiso con las actividades de trabajo del día a día. Asimismo, la experiencia intercultural refuerza las habilidades sociales de los participantes.

Ya han participado un total de 212 empleados de todas las áreas del Grupo en proyectos B2P.

No sólo se beneficia el personal de HOCHTIEF, sino también los proveedores locales y, especialmente, la población local. Con su ayuda para construir los puentes, por la que reciben un salario justo, los residentes locales aprenden a reparar y mantener la infraestructura para el futuro. B2P estima que con cada nuevo puente un 12% más de niños tiene acceso seguro a la educación, el 24% de la población obtiene un mejor acceso a los servicios médicos, el porcentaje de mujeres trabajadoras aumenta un 18% y las empresas locales crecen un 15%.



### Educar para transformar, IHSA

Iberoamericana de Hidrocarburos S.A (IHSA), es un consorcio formado por Cobra con Monclova Pirineos Gas, adjudicatario del desarrollo el bloque Nejo en el estado mexicano de Tamaulipas. Durante su trabajo en la zona, ha implementado el programa de acción social “Comprometidos con San Fernando” para favorecer el desarrollo local.

Este programa se ha enfocado en los estudiantes del entorno y sus familias, con actuaciones en el ámbito de la educación, la salud y los valores. La iniciativa que culmina este programa es el proyecto Educar para transformar, lanzado en 2012, centrado en seleccionar a los alumnos más destacados del municipio y aquellos con escasos recursos, brindarles apoyo para sus estudios profesionales y ofrecerles oportunidades laborales en la compañía.

Para ello IHSA abre periódicamente una etapa de comunicación y recepción de solicitudes, un proceso de selección y una fase de acompañamiento.

Los estudiantes seleccionados estudiaron en la carrera y en la universidad de su elección y el apoyo de IHSA consiste en el pago de todos los costes de los estudios, desde el inicio de su carrera hasta la finalización incluyendo el título y cédula y una cantidad mensual en concepto de manutención por todo el tiempo de la carrera.

En la actualidad, la iniciativa cuenta con 22 estudiantes activos y 7 graduados (con notas medias finales de entre 9 y 10) de los cuales 3 se incorporaron como parte de la plantilla laboral de IHSA en las áreas de HSE, Recursos Humanos y Operaciones y Mantenimiento.





### Segunda edición de la campaña “Una Vida sin Violencia, Una Vida con Respeto” de Clece

Dentro del eje de Sensibilización del Proyecto Social de Clece, se ha desarrollado la segunda edición de la campaña “Una Vida sin Violencia, Una Vida con Respeto”, que ha movilizado a más de 45.000 personas. Empleados, clientes y colaboradores de Clece se han unido a esta iniciativa a través de distintas acciones destinadas a mostrar su apoyo a las víctimas y un contundente rechazo a la violencia de género.

La campaña ha recorrido toda la geografía española llegando a Ayuntamientos, escuelas, residencias, hospitales y todo tipo de entidades e instituciones, que han aglutinado diversos actos conmemorativos coincidiendo con el 25 de noviembre, Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.

El Hospital General de Valencia se ha sumado a esta campaña, celebrando una jornada de sensibilización para contribuir a mejorar la detección de los casos de violencia de género en los servicios sanitarios. En la clausura de la jornada se ha anunciado un acuerdo de colaboración entre la Fundación de Investigación del Hospital y Clece, para la convocatoria del I Premio a la Investigación aplicada a la detección de la violencia de género, dotado con 3.000 euros.

El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, ha premiado a Clece por el trabajo que lleva a cabo en la lucha contra la violencia de género con su proyecto social, a través de la sensibilización ciudadana y la integración sociolaboral de víctimas de violencia de género.



# 6.9.2 ACCIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN ACS

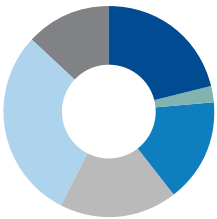
La actividad de la Fundación ACS se centra en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en cualquiera de sus aspectos. Así, desarrolla diferentes programas enfocados a este objetivo:

- Mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidades físicas o sensoriales, o en situación de dependencia.
- Defensa y apoyo a buenas prácticas en relación al medio ambiente.
- Apoyo a las entidades que mejoran el nivel cultural de las personas.
- Contribución a la difusión, rehabilitación y mantenimiento de edificios del Patrimonio Artístico Español.

- Apoyo a la Investigación, principalmente a la investigación médica, incluyendo enfermedades raras.
- Cooperación para el desarrollo y ayuda técnica. Con la finalidad de apoyar los objetivos de desarrollo y el respeto a los derechos humanos, a través de la colaboración con entidades competentes.

Para 2016 se ha aprobado un presupuesto de 4,800 millones de euros. Durante este año, la Fundación ACS ha gastado 4,434 millones, cantidad equivalente al 99,6% de su presupuesto. Las ayudas monetarias a entidades se han incrementado un 3,2% respecto a 2015.

Desglose del presupuesto destinado por la Fundación, según categoría de proyecto (Mn€)



Eliminación de barreras (Discapacidad)	0,948
Medio Ambiente	0,118
Investigación	0,704
Promoción de actividades culturales	0,894
Ayuda a otras fundaciones e instituciones	1,303
Otros	0,467



Para más información:  
[Página web Fundación ACS](#)





### **Accesibilidad a las Misiones Jesuíticas del Paraguay: Misión de Jesús de Tavarangué y Misión de Santísima Trinidad del Paraná**

La puesta en valor accesible de los conjuntos misionales de Jesús de Tavarangué y Santísima Trinidad del Paraná responden al Plan de Turismo Accesible a las Misiones Jesuíticas de Paraguay, impulsado por la Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR) con el apoyo de la Cooperación Española y la Fundación ACS, en el marco de una alianza público privada entre la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Fundación ACS.

El programa de fases e intervenciones que se derivan de este plan responde a los criterios de máximo respeto al bien patrimonial, reversibilidad de las intervenciones, fácil mantenimiento, rechazo a los falsos históricos, accesibilidad universal, seguridad de las personas y cumplimiento de la normativa vigente.

El proceso de mejora de la accesibilidad iniciado en la misión de Jesús de Tavarangué y en la misión de la Santísima Trinidad del Paraná, forma parte de la primera fase de la puesta en marcha del Plan de Turismo Accesible a las Misiones Jesuíticas de Paraguay para no sólo mejorar la accesibilidad para personas con movilidad reducida, sino mejorar la comodidad y seguridad para todos sus visitantes. Este proceso se pretende continuar de forma progresiva ajustando plazos y recursos, para que todos los visitantes, independientemente de sus capacidades, puedan disfrutar en igualdad de condiciones de este conjunto declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.











7

# LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL GRUPO ACS

## 7.1 SISTEMA DUAL DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DE RIESGOS

El Grupo ACS desarrolla sus actividades en diferentes sectores, países y entornos socioeconómicos y legales que suponen una exposición a diferentes niveles de riesgo inherentes a los negocios en los que se actúa.

El sistema de control de riesgos del Grupo ACS se basa en un abanico de actuaciones. El sistema de control de riesgos del Grupo ACS se basa en un abanico de actuaciones estratégicas y operativas con el fin de mitigar dichos riesgos y cumplir con los objetivos marcados por el Consejo de Administración. La diversidad y complejidad de los sectores en los que el Grupo desarrolla sus actividades implican una variedad de riesgos. Corresponde a la Corporación la definición de las directrices básicas, con el fin de homogeneizar los criterios de funcionamiento en cada una de las divisiones para garantizar un nivel adecuado de control interno. Son las sociedades y divisiones que forman el Grupo las encargadas de desarrollar la regulación interna necesaria y apropiada para que, en función de las peculiaridades de su actividad, implanten el control

interno para garantizar el nivel óptimo del mismo.

Con el fin de responder a la necesidad de una gestión del riesgo global y homogénea, la Corporación tiene establecido un modelo que incluye la identificación, evaluación, clasificación, valoración, gestión y seguimiento de los riesgos a nivel de Grupo y de las divisiones operativas. Con estos riesgos identificados se elabora un mapa de riesgos que se actualiza regularmente en función de las distintas variables que lo componen y de las áreas de actividad que conforman el Grupo.

Los sistemas de control de riesgos asumen el modelo descentralizado característico del Grupo que permite a cada unidad de negocio ejercer sus políticas de control y evaluación de riesgos bajo unos principios básicos. Estos principios son los siguientes:

- Definición de los límites de riesgo máximo asumible en cada negocio de acuerdo a las características y rentabilidad esperada del mismo y que se implantan desde el mismo momento de la contratación.

- Establecimiento de los procedimientos de identificación, aprobación, análisis, control e información de los distintos riesgos para cada área de negocio.
- Coordinación y comunicación para que las políticas y procedimientos de riesgos de las áreas de actividad sean consistentes con la política global de riesgos del Grupo.

Los sistemas suministran la información necesaria para permitir la supervisión de las exposiciones al riesgo de cada área de negocio y su valoración, así como la elaboración de la correspondiente información de gestión para la toma de decisiones con el seguimiento de los indicadores adecuados.

Tienen especial importancia los sistemas relacionados con el control en la licitación, contratación, planificación y gestión de las obras y proyectos, los sistemas de gestión de la calidad, de gestión medioambiental y de los recursos humanos.



**Política de control de riesgos**







El Sistema de Gestión de Riesgos del Grupo ACS identifica y evalúa diversos escenarios de riesgos agrupados en dos categorías:

#### Riesgos corporativos:

Afectan al Grupo en su conjunto y a la Sociedad cotizada en particular.

#### Riesgos de negocio:

Afectan de forma específica a cada uno de los negocios y varían en función de la singularidad de cada actividad.

**Riesgos Normativos:** derivados de la fiabilidad de la Información Financiera publicada, de los litigios de la sociedad, de la normativa reguladora del Mercado de Valores, de la ley de protección de datos, de los posibles cambios en las normativas fiscales, nacional e internacionales y en la responsabilidad civil sobre integridad del patrimonio.

**Riesgos Financieros:** que incluyen el nivel de endeudamiento, el riesgo de liquidez, los riesgos derivados de la fluctuación de los tipos de cambio, los riesgos derivados de la fluctuación de los tipos de interés, los riesgos provenientes de la utilización de instrumentos derivados financieros, los riesgos por inversiones y la exposición al riesgo de renta variable por inversiones realizadas en empresas cotizadas.

**Riesgos de Información:** tanto los reputacionales que pueden afectar a la imagen del Grupo como los de transparencia y relación con analistas e inversores.

**Riesgos Estratégicos:** pueden surgir a consecuencia de optar por una determinada estrategia, que podrían influir directa o indirectamente de manera significativa en el logro de los objetivos a largo plazo del Grupo ACS.

**Riesgos Reputacionales:** son aquellos con potencial impacto negativo que pueden afectar a la imagen del Grupo como el de transparencia y relación con analistas, inversores y distintos grupos de interés con expectativas sobre el comportamiento de la Sociedad y del Grupo.

**Riesgos Operativos:** incluyen los riesgos relativos a la contratación y licitación de obras y proyectos, a la planificación y control de la ejecución de las diferentes obras y proyectos, a la relación con el cliente y de crédito, a la calidad del producto, los riesgos medioambientales, de compras y de subcontratación.

**Riesgos No Operativos:** incluyen los riesgos relacionados con la prevención, seguridad y salud en el trabajo, con los Recursos Humanos, el cumplimiento de la legislación y la fiscalidad específicas aplicables a los negocios, la fiabilidad de la información contable y financiera y la gestión de los recursos financieros y el endeudamiento.

- Adicionalmente a los riesgos consustanciales a los diferentes negocios en los que se desarrolla su actividad, el Grupo ACS está expuesto a diversos riesgos de carácter financiero, ya sea por las variaciones de los tipos de interés o de cambio, el riesgo de liquidez o el riesgo de crédito.

a) Los riesgos derivados de las variaciones de los tipos de interés en los flujos de efectivo se mitigan asegurando los tipos mediante instrumentos financieros que amortigüen su fluctuación.

b) La gestión del riesgo de variaciones de los tipos de cambio se realiza tomando deuda en la

misma moneda operativa que la de los activos que el Grupo financia en el extranjero. Para la cobertura de las posiciones netas en monedas distintas al euro, el Grupo contrata diversos instrumentos financieros con el fin de amortiguar tal exposición al riesgo del tipo de cambio.

c) Los aspectos más destacados en el periodo sobre los riesgos financieros relacionados con la liquidez son los siguientes:

- La renovación de la emisión del programa de Euro Commercial Paper (ECP) por 750 millones de euros y Euro Medium Term Note

Programme (Programa EMTN) por 1.500 millones de euros.

- La emisión de Bonos (Notes) en el euromercado por un importe de 28 millones de euros con vencimiento en 2018.
- La reducción significativa del riesgo de mercado asociado a su exposición a Iberdrola como consecuencia de la venta forward y los derivados contratados así como la finalización del *put spread*.
- La renovación del préstamo sindicado por importe de 2.350 millones de euros y ampliación hasta el año 2021.



- El fortalecimiento de la posición financiera del Grupo tras el cobro de la venta de Urbaser en diciembre de 2016 y la desconsolidación de la deuda asociada de dicho grupo.
- En los Informes de Gobierno Corporativo y las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo ACS ([www.grupoacs.com](http://www.grupoacs.com)), desarrolla con mayor profundidad los riesgos y los instrumentos para su control. Igualmente el Informe Anual de HOCHTIEF ([www.hochtief.com](http://www.hochtief.com)) detalla sus propios riesgos y mecanismos de control.
- Para los próximos seis meses, a contar desde la fecha de cierre

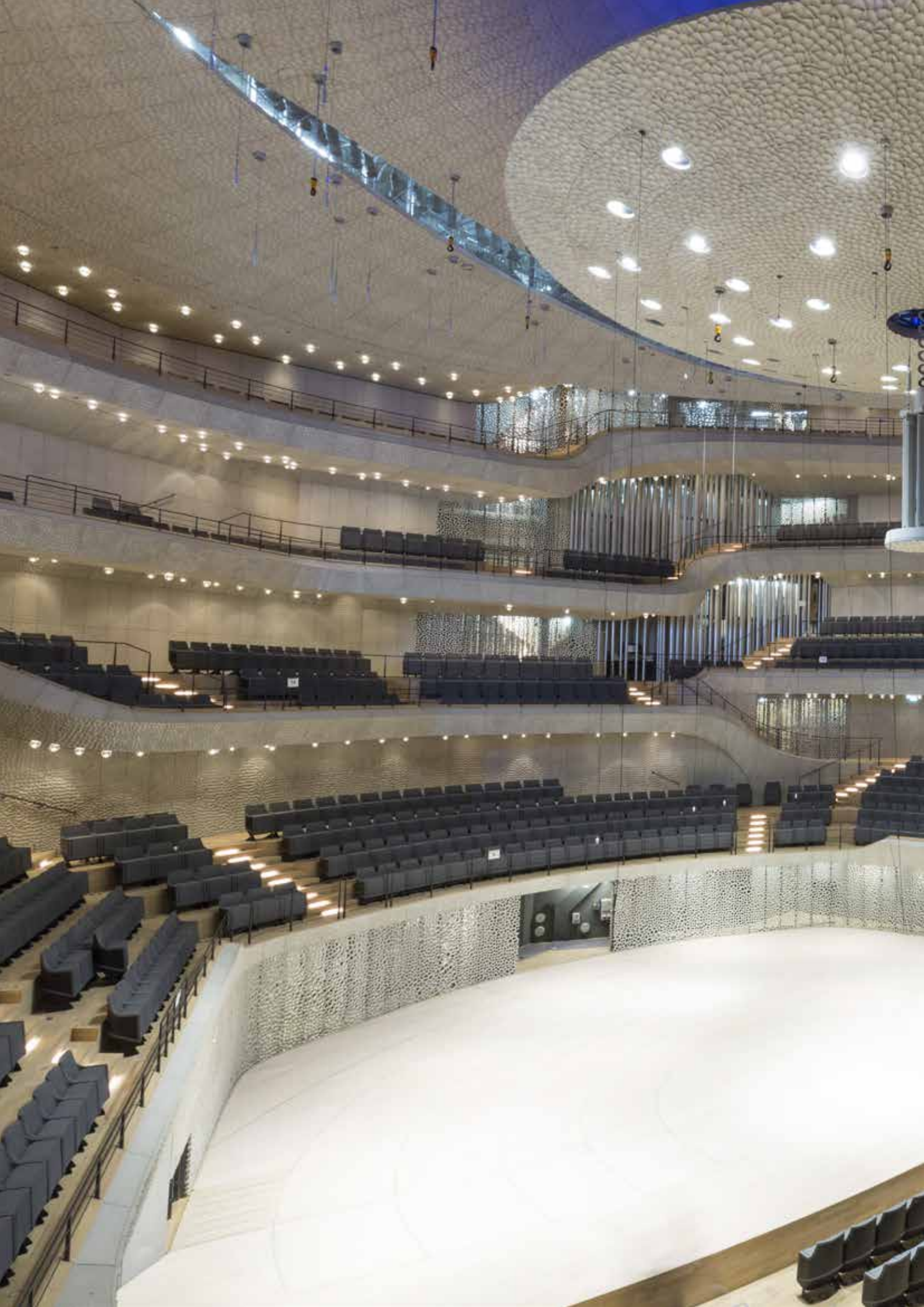
de las cuentas a las que se refiere este documento, el Grupo ACS, en función de la información disponible en la actualidad, espera enfrentarse a situaciones de riesgo e incertidumbre similares a las del segundo semestre del ejercicio 2016, especialmente las derivadas de:

- La internacionalización de las actividades del Grupo.
- El crecimiento de la actividad en las regiones de Norteamérica y Asia Pacífico.
- Las incertidumbres económicas y financieras en Europa.

- Las pocas expectativas de crecimiento de la inversión en infraestructuras en España.









The image shows the interior of a large, modern concert hall. The seating is arranged in multiple tiers, with dark-colored seats. The stage is at the bottom left, featuring a podium and a small screen. The walls and ceiling have a textured, perforated appearance. The lighting is warm and focused on the stage and seating areas. A large blue banner with white and yellow text is overlaid on the top right of the image.

8

# GOBIERNO CORPORATIVO

## 8.1 EL GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO ACS

El Grupo ACS, siguiendo las últimas recomendaciones de las entidades de referencia como la Comisión Nacional del Mercado de Valores y las mejores prácticas en gobierno corporativo, ha adoptado un modelo de gobernanza que consta de los siguientes órganos:

### Junta General de Accionistas

La Junta General es el órgano supremo de expresión de la voluntad de la Sociedad, y sus decisiones, adoptadas conforme a las disposiciones de los Estatutos, obligan a todos los accionistas. Le corresponde la aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la aprobación de la gestión social. También el nombramiento y separación de los administradores, así como cualesquiera otras funciones que pudieran ser determinadas por la Ley o los Estatutos.

### Consejo de Administración

El Consejo dispone de los más amplios poderes para representar a la sociedad y administrarla como órgano de supervisión y control de su actividad, pero también para asumir directamente las responsabilidades y la toma de decisiones sobre la gestión de los negocios. Somete su gestión a la aprobación de la Junta General de Accionistas.

### Comisión de Auditoría

Comisión delegada del Consejo de Administración a la que corresponden las funciones de control contable y la gestión de riesgos, incluyendo la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa.

### Comisión Ejecutiva

Comisión delegada del Consejo de Administración que puede ejercer todas las facultades del Consejo de Administración excepto las indelegables o aquellas que el Consejo aboque como de su competencia.

### Comité de Nombramientos y Retribuciones





Comisión delegada del Consejo de Administración a la que corresponde el control de la retribución y desempeño de consejeros y altos directivos, la propuesta de nombramiento de los mismos y las cuestiones relativas a la diversidad de género en el Consejo de Administración.



El modelo de buen gobierno del Grupo ACS, así como la composición, el funcionamiento y las funciones de los órganos de gobierno se encuentran desarrollados en la normativa interna del Grupo.

Asimismo, el Grupo posee reglamentación sobre los mecanismos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.

#### **Normativa relativa al buen gobierno del Grupo ACS:**

-  [Estatutos sociales de la compañía](#)
-  [Reglamento de la Junta General](#)
-  [Reglamento de conducta en los mercados de valores](#)
-  [Reglamento del Consejo de Administración](#)



## 8.2 JUNTA GENERAL

ACS, Actividades de Construcción y Servicios, S.A., (ACS) sociedad matriz del Grupo ACS, es una Sociedad Anónima cotizada española, cuyo capital social, a 31 de diciembre de 2016, ascendía a 157.332.297 euros, representado por 314.664.594 acciones, con un valor nominal de 0,5 euros por acción, totalmente suscritas y desembolsadas, todas ellas de una única clase y con los mismos derechos.

La Junta General es el órgano supremo de expresión de la voluntad de la Sociedad y sus decisiones, adoptadas conforme a las disposiciones de los Estatutos Sociales y del Reglamento de la Junta General, obligan a todos los accionistas, aún a los ausentes, disidentes y abstenidos.

La Junta General se compone de todos los poseedores a lo menos de cien acciones, presentes o representadas. Los propietarios o poseedores de menos de cien acciones pueden agruparse para completar dicho número, haciéndose representar, bien sea por uno de ellos, bien por otro accionista que posea por sí solo el número de acciones necesarias para formar parte de la Junta General.

El anuncio de convocatoria de la Junta General de Accionistas se publicará simultáneamente en el Boletín Oficial del Registro Mercantil, en la página Web de la sociedad y en la página Web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, haciéndose constar en el mismo

toda la normativa que regula las siguientes materias:

- Complemento de convocatoria y presentación de nuevas propuestas de acuerdo
- Derechos de asistencia y voto y registro de accionistas
- Representación voluntaria
- Nombramiento o revocación del representante y notificación a la sociedad, tanto por escrito como por medios electrónicos
- Conflicto de intereses del representante
- Solicitud pública de representación y ejercicio del derecho de voto por los administradores en caso de solicitud pública de representación
- Voto anticipado a distancia.
- Instrumentos especiales de información: página web corporativa y foro electrónico de accionistas.

Desde el mismo día de publicación de la convocatoria de la junta general y hasta el quinto día anterior, inclusive, al previsto para su celebración en primera convocatoria, los accionistas podrán solicitar por escrito las informaciones o aclaraciones que estimen precisas o formular por escrito las preguntas que estimen pertinentes acerca de los asuntos comprendidos en el orden del día, así como en relación con la información accesible al público que se hubiera facilitado por la sociedad a la comisión nacional del mercado de valores desde la celebración de la última junta general o con

el informe del auditor de cuentas de la sociedad. El consejo de administración estará obligado a facilitar la información por escrito hasta el día de la celebración de la junta general.

Todas estas solicitudes de información podrán realizarse mediante la entrega de la petición en el domicilio social o mediante su envío a la sociedad por correspondencia postal o por medios de comunicación electrónica o telemática a distancia. Las solicitudes válidas de informaciones, aclaraciones o preguntas realizadas por escrito y las contestaciones facilitadas por escrito por el consejo de administración se incluirán en la página web de la sociedad.

Además de las solicitudes de información por escrito, durante la celebración de la Junta General, los accionistas de la Sociedad podrán solicitar verbalmente las informaciones o aclaraciones que consideren convenientes acerca de los asuntos comprendidos en el orden del día o en relación con la información accesible al público que se hubiera facilitado por la Sociedad a la Comisión Nacional del Mercado de Valores desde la celebración de la última Junta General, o el informe del auditor de cuentas de la Sociedad. De no ser posible satisfacer el derecho de accionista en ese momento, el Consejo de Administración estará obligado a facilitar la información por escrito dentro de los siete días siguientes al de la terminación de la Junta.

	2012	2013	2014	2015	2016
Quórum total	71,45%	75,25%	70,20%	73,23%	70,00%
Quórum accionistas presentes	20,05%	20,19%	7,31%	7,52%	6,85%
Quórum accionistas representados	51,40%	55,06%	62,89%	65,71%	63,15%

## 8.3 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Desde la publicación del anuncio de convocatoria y hasta la celebración de la junta general, la sociedad publicará ininterrumpidamente en su página Web [www.grupoacs.com](http://www.grupoacs.com) la siguiente información que todo accionista podrá, así mismo, examinar en el domicilio social, u obtener de forma inmediata y gratuita:

- Todos los documentos o acuerdos que se sometan a la votación o consideración de la junta y, en particular, los informes de administradores, auditores de cuentas y expertos independientes.
- El sistema y formularios para la emisión del voto por representación, los formularios para la delegación del voto y los medios que deben emplearse para que la sociedad pueda aceptar una notificación por vía electrónica de las representaciones conferidas.
- Los procedimientos y formularios establecidos para la emisión del voto a distancia.

Las medidas adoptadas por el Grupo para fomentar la asistencia a la Junta se ven reflejadas en los porcentajes de asistencia.

El listado completo de funciones indelegables pueden encontrarse en el artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración.

La composición del Consejo de Administración se basa en un principio de proporcionalidad, por el cual, dentro del Consejo están representados los intereses de todos los grupos de accionistas de ACS.

La misión de los consejeros independientes y externos es representar los intereses del capital flotante dentro del Consejo de Administración. El Presidente del Consejo de Administración, D. Florentino Pérez es también el Consejero Delegado de ACS.

Corresponde a la Junta General, a propuesta del Consejo de Administración, tanto la fijación del número exacto de miembros del Consejo, como el nombramiento de las personas que vayan a ocupar esos cargos. A 31 de diciembre de 2016, el Consejo de Administración de ACS estaba formado por 16 miembros. La Sociedad entiende que la composición del Consejo de Administración es la adecuada para representar los intereses de los accionistas, tanto mayoritarios como minoritarios. En este sentido, también hay que considerar que una parte relevante (tres de los cuatro) de los Otros consejeros externos son consejeros que, si bien, por razón de la regulación legal por superar el plazo máximo de 12 años impiden la consideración de independientes, se considera que son consejeros que, en atención a sus condiciones personales y profesionales, pueden desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos.

### FUNCIONES

El Consejo asume las funciones de representación y administración de la sociedad, como máximo órgano de supervisión y control de su actividad. Engloba entre sus funciones indelegables, entre otras, las siguientes:

- La política de inversiones y financiación.
- La definición de la estructura del grupo de sociedades.
- La política de Gobierno Corporativo.
- La política de Responsabilidad Social Corporativa.
- La aprobación de la información financiera.
- El Plan Estratégico o de negocio, los objetivos de gestión, y los presupuestos anuales.
- La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos.
- La política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.
- La política de dividendos, así como la relativa a las acciones o participaciones propias.
- Las operaciones vinculadas, excepto en aquellos casos previstos por el Reglamento.
- La determinación de la estrategia fiscal de la Sociedad.

Los principios que rigen la composición del Consejo y su funcionamiento, se pueden revisar en el Informe de Gobierno Corporativo que elabora anualmente el Grupo ACS.



**Para más información:**  
Composición del Consejo de  
Administración de ACS  
1. Órganos de Dirección



**Informe Anual de Gobierno  
Corporativo**



## 8.3.1 COMISIONES DELEGADAS

### Comisión Ejecutiva



**9 reuniones**

- La Comisión Ejecutiva ejercerá, por delegación del Consejo de Administración, todas las facultades que a éste corresponden salvo aquellas, que por ley o Estatutos, tengan naturaleza de indelegables. Ello no obstante, el Consejo de Administración podrá avocar el conocimiento y decisión de cualquier asunto de su competencia y, por su parte, la Comisión Ejecutiva podrá someter a la decisión del Consejo de Administración cualquier asunto, que aun siendo de su competencia, entienda necesario o conveniente que el Consejo decida sobre el mismo.

### Comisión de Auditoría



**6 reuniones**

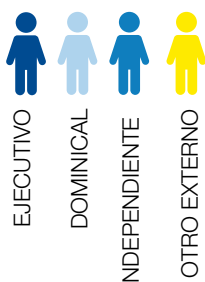
- Supervisar el control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos
- Supervisión de la función de Auditoría Interna
- Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva
- Elevar Propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo
- Interacción con el auditor externo para la mejora continua del control interno y la información financiera
- Supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y las reglas de gobierno corporativo
- Revisión, seguimiento y supervisión de la Política de Responsabilidad Social Corporativa
- Coordinación del reporte información no financiera

### Comité de Nombramientos y Retribuciones



**4 reuniones**

- Evaluar y definir las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo de Administración
- Elevar al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento de Consejeros
- Velar por la diversidad de género en el Consejo
- Examinar y organizar la sucesión del Presidente del Consejo de Administración y del primer ejecutivo de la Sociedad
- Proponer y revisar periódicamente la política de retribuciones de los Consejeros
- Supervisar y verificar la información sobre remuneraciones de los Consejeros y altos directivos



## 8.3.2 REMUNERACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La retribución de los miembros del Consejo está definida por una política general aprobada por el Consejo en pleno atendiendo a las recomendaciones del Comité de Nombramientos y Retribuciones y durante el año 2016 se distribuyó de la siguiente manera:

	2016
Remuneración del consejo de administración (miles de euros)	13.643
Aportación al sistema de ahorros durante el ejercicio (miles de euros)	2.019
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	52.366
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	0
Remuneración total alta dirección (61 directivos, miles de euros)	28.135

El detalle de las retribuciones percibidas por el Consejo de Administración, así como los criterios para su determinación, se publican en el Informe anual de Remuneraciones.

	Nº	% sobre total
Votos emitidos	220.260.547	69,99%
Votos negativos	58.945.928	26,76%
Votos a favor	159.168.611	72,26%
Abstenciones	2.146.008	0,97%

Durante la Junta General de Accionistas de 2016 la remuneración del Consejo fue aprobada con un 72,26 % de los votos a favor de los votos emitidos.



Informe Anual sobre  
remuneraciones de los Consejeros



### 8.3.3 BUEN GOBIERNO

En el ejercicio 2016 la sociedad matriz del Grupo ACS ha continuado desarrollando la labor de adaptación de su cuerpo normativo interno a las novedades introducidas, en el ejercicio 2015, en el régimen legal aplicable a las sociedades anónimas cotizadas, por la Ley 31/2014 de 3 de diciembre, por la que se modificó la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, así como al Nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobado por la CNMV el 24 de febrero de 2015.

Dentro de las novedades que fueron introducidas en el ejercicio 2015, destacaron las modificaciones de los Estatutos Sociales, el Reglamento de la Junta General y el Reglamento del Consejo.

En segundo semestre del ejercicio 2016 resultaron especialmente relevantes las normas y procedimientos internos aprobados en materia de Abuso de Mercado y Política de Control y Gestión de Riesgos:

#### NUEVO RÉGIMEN DE ABUSO DE MERCADO

Tras la aprobación por el Parlamento Europeo y el Consejo del nuevo régimen de Abuso de Mercado (Directiva 2014/57/UE, de 16 de abril de 2014 y Reglamento 596/2014) la sociedad matriz del grupo ACS ha procedido a revisar sus procedimientos y protocolos de actuación internos desde la perspectiva de operativa de los mercados y del cumplimiento normativo, mediante una modificación del Reglamento de Conducta en los Mercados de Valores, aprobada por el Consejo de

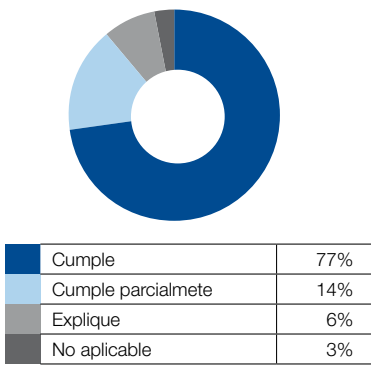
Administración el 14 de noviembre de 2016 y la implantación de un sistema de intercomunicación e información permanente con los altos directivos del Grupo ACS y sus personas estrechamente vinculadas, así como con los empleados del Grupo que manejen información confidencial de forma permanente o temporal.

Dicho sistema ha sido articulado dentro de una plataforma digital que permite a la sociedad mantener actualizada y a disposición de las autoridades supervisoras de los mercados de valores, una relación de las Personas Sujetas con carácter general o transitorio, así como una relación de sus Personas Estrechamente Vinculadas. Los miembros de la denominada Lista de Iniciados tienen, así mismo, un acceso individualizado y cifrado a la plataforma para la gestión de la información que deben transmitir a la sociedad emisora.

#### POLÍTICA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

El Consejo de Administración de la sociedad matriz aprobó en su sesión de 29 de julio una nueva norma interna cuyo objeto es la definición de la Política General de Gestión y Control de Riesgos de ACS y sus empresas participadas, definiendo, asimismo, la posición que ocupa la Gestión y Control de Riesgos dentro de la estructura de Gobierno Corporativo, así como la definición de competencias, funciones y responsabilidades de los distintos miembros de la Organización que participan en la Gestión y Control de Riesgos.

#### Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo



Toda actuación dirigida a controlar y mitigar los riesgos atenderá a los siguientes principios básicos:

- a) Integrar la visión del riesgo en la gestión de la Organización, a través de la definición de la estrategia y del apetito de riesgo.
- b) Mantener una ajustada segregación de funciones entre las áreas que asumen el riesgo y las áreas responsables su análisis, control y supervisión, proporcionando un nivel de independencia adecuado.
- c) Asegurar el uso de los instrumentos adecuados para mitigar el impacto de los riesgos de acuerdo con lo exigido en la normativa aplicable.
- d) Informar de forma transparente de los riesgos del Grupo y de sus unidades operativas así como el funcionamiento de los sistemas desarrollados para su control a los reguladores y principales agentes externos.



e) Garantizar un cumplimiento adecuado de las normas de gobierno corporativo establecidas por el Grupo con la actualización y mejora permanente de dicha normativa.

f) Actuar en todo momento al amparo de la ley y de los valores y estándares de conducta reflejados en el Código de Conducta y de los principios y buenas prácticas reflejados en la Política fiscal corporativa, bajo el principio de “tolerancia cero” hacia la comisión de actos ilícitos y situaciones de fraude.

Se establecen una serie de mediciones relevantes con el fin de identificar posibles riesgos y por tanto desarrollar acciones correctoras con la mayor anticipación:

- Solvencia: En términos de solvencia, la gestión del Grupo ACS está encaminada a mantener siempre una suficiencia de capital para el correcto desarrollo de los diferentes negocios incluso en situaciones de entorno económico y financiero difícil.
- Rentabilidad y Recurrencia: El Grupo tiene como objetivo generar resultados recurrentes incluso bajo una coyuntura económica deteriorada para garantizar una rentabilidad razonable para los accionistas.
- Liquidez: El Grupo ACS en su conjunto y todas las filiales tienen como objetivo mantener una posición sólida apoyada en una base de financiación estable y diversificada, incluso en momentos complicados de los mercados financieros.







# 9

# ANEXOS

- 9.1 Análisis de aspectos relevantes
- 9.2 Alcance de los datos
- 9.3 Anexos de RSC
- 9.4 Anexos económicos-financieros
- 9.5 Premios, reconocimientos y adhesiones
- 9.6 Háganos llegar su opinión



## 9.1 PRINCIPIOS DE REPORTE

Este es el primer Informe Integrado del Grupo ACS, elaborado siguiendo los principios establecidos en el marco del Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC<sup>21</sup> por sus siglas en inglés).

Este informe integra la información financiera y extra-financiera considerada relevante para los grupos de interés del Grupo ACS. La información relativa a los asuntos relevantes en materia extra-financiera ha sido reportada de acuerdo a la guía GRI Standards de Global Reporting Initiative, incluyendo la información adicional aplicable requerida por el suplemento sectorial de *Construction and Real Estate*. El Grupo ACS considera que el Informe Integrado de 2016 se ha elaborado de acuerdo con los GRI Standards en su opción de conformidad Comprehensive. Esta información extra-financiera ha sido verificada por un tercero independiente, incluyéndose la carta de verificación en la página 218 del presente documento.

Respecto a la información financiera y de gestión del Grupo, para la elaboración del Informe Anual Integrado se ha tenido en cuenta las recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores recogidas en la Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas.

Los principales asuntos identificados como relevantes y a los que se da respuesta en este informe son los siguientes (por orden de prioridad):

- Integridad y responsabilidad
- Gestión eficiente de los recursos
- Cambio climático como preocupación global
- Protección de Derechos Humanos

- Objetivo accidentes cero
- Interés de la comunidad local
- Papel social de las infraestructuras
- Desarrollo del talento local
- Cadena de suministro responsable
- Herramientas y nuevos modelos de financiación
- Infraestructuras resilientes

Para la elaboración de este informe el Grupo ACS ha aplicado los siguientes criterios:

### Principios para la definición del contenido del informe:

**Inclusión de los grupos de interés:** el Grupo ACS alinea la gestión de los asuntos relevantes con las expectativas de sus grupos de interés. Para ello cuenta con mecanismos de diálogo adaptados a su relación con cada uno de ellos (indicados en el apartado 6.8 de este informe). En línea con este compromiso, en el año 2016 se ha llevado a cabo un proceso de revisión de la materialidad en el que se han realizado 2.819 consultas con grupos de interés para incorporar su perspectiva sobre los asuntos relevantes que conciernen al Grupo.

**Contexto de sostenibilidad:** el presente informe tiene por objeto plasmar la gestión del Grupo ACS en cada una de las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental. A lo largo del documento se aporta información para contextualizar cada uno de ellos.

**Relevancia:** El Grupo ACS ha realizado un análisis de asuntos, cuya metodología y resultados se puede consultar en el apartado 9.2. de este informe, que se ha permitido conocer qué asuntos tienen relevancia para el Grupo ACS y sus grupos de interés.

**Exhaustividad:** En el proceso de elaboración de este informe, se ha definido claramente su cobertura y alcance, dando prioridad a la información considerada material e incluyendo todos los eventos significativos que han tenido lugar en el año 2016, sin omitir información relevante para nuestros grupos de interés.

[102-48], [ 102-49]

Junto a la determinación de su contenido, se ha establecido la cobertura del Informe. En 2016 las empresas del Grupo ACS se han visto implicadas en procesos de transformación que han conllevado cambios organizativos y de gestión, lo que supone una variación del alcance de algunos indicadores. En el anexo 9.3.3 se indica el alcance y la cobertura de cada uno de los indicadores reportados. Además, en caso de existir modificaciones significativas en la cobertura, estas han quedado indicadas a lo largo de los capítulos.

Los asuntos relevantes, los indicadores recogidos y la cobertura del Informe Anual Integrado 2016 ofrecen una visión de conjunto de los impactos significativos en el terreno económico, social y ambiental y de actividad del Grupo ACS.

[102-46]

### Principios para la determinación de la calidad del informe:

**Precisión y claridad:** Este informe contiene tablas, gráficos y esquemas, con la intención de facilitar la comprensión del mismo. La información recogida pretende ser clara y precisa, para poder valorar la actuación del Grupo ACS. Además, se han evitado, en la medida de lo posible, el uso de

<sup>21</sup> Para más información visite la página web del Consejo Internacional de Informes Integrados <http://integratedreporting.org/>

tecnicismos cuyo significado pueda ser desconocido para los grupos de interés.

**Equilibrio:** Se incluyen tanto aspectos positivos como negativos, con el objetivo de presentar una imagen no sesgada y de permitir a los grupos de interés realizar una valoración razonable de la actuación de la Compañía.

[102-46], [102-48], [102-49]

**Comparabilidad:** En la medida en que ha sido posible, la información reflejada se ha organizado de tal manera que los grupos de interés puedan interpretar los cambios experimentados por el Grupo ACS respecto a anteriores ejercicios. En aras de la comparabilidad de los datos, en aquellos en los que ha sido posible, se han recalculado ciertos datos de 2015 con el mismo alcance que los reportados en 2016. En los indicadores en los que aparecen años anteriores a 2015, no ha sido posible recalcular en algunos indicadores los datos de forma retroactiva, presentándose los datos reportados históricamente a título informativo.

**Fiabilidad:** La fiabilidad de los datos recogidos en este Informe Anual Integrado 2016 en relación a Responsabilidad Social Corporativa ha sido contrastada por KPMG, firma que ha llevado a cabo su verificación. La carta de verificación se encuentra en la página 218.

**Puntualidad:** El Grupo ACS tiene el compromiso de informar anualmente de su desempeño como Grupo. El presente Informe recoge su actuación durante el año 2016 en los ámbitos económico, social, ambiental y de actividades.



## 9.2 IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS RELEVANTES

### [102-46]

Siguiendo los principios establecidos por los GRI Standards para definir los contenidos del informe, en 2016 el Grupo ACS ha llevado a cabo un proceso de actualización del análisis de asuntos relevantes que realizó en 2015, con el objetivo de profundizar en los aspectos identificados.

Para la elaboración del análisis inicial de asuntos relevantes se realizó un estudio de gabinete externo a partir de fuentes públicas y organismos internacionales de referencia. En él se analizaron los principales entornos competitivos en los que tiene presencia el Grupo ACS, identificando los riesgos y oportunidades de los diferentes países de operación a los que el Grupo debía dar respuesta.

Además, desde la perspectiva externa, se consideraron los principales aspectos evaluados por los inversores en materia financiera y extra-financiera a la hora de tomar

decisiones de inversión, analizando también el desempeño de las principales compañías del sector frente a estos aspectos.

Para el análisis de valoración interna, con el objetivo de reforzar la identificación y priorización de los asuntos relevantes se realizaron entrevistas a directivos de las distintas empresas del Grupo ACS y de la Corporación, asegurando que se encontrasen representadas las distintas actividades y entornos de operación. En estas sesiones se profundizó en los principales riesgos y oportunidades del negocio, la estrategia de futuro del Grupo, las implicaciones en la cadena de valor y el desempeño y posicionamiento de las distintas compañías en materia de responsabilidad social corporativa, entre otros asuntos.

Cabe destacar que HOCHTIEF realiza su propio análisis de asuntos relevantes a través de una consulta en la que han participado 1.670 representantes en 2016 y, por la relevancia que tiene en el Grupo

ACS, se integra su análisis en el análisis global de la compañía.

### [102-44]

En el proceso de actualización realizado en 2016 se han revisado los significados de los diferentes aspectos para la compañía y se ha incluido la perspectiva de los grupos de interés. Para ello se ha realizado una consulta a un total de 2.819 representantes de las partes interesadas del Grupo ACS y de las diferentes compañías que lo componen, desglosados en las siguientes categorías: clientes, proveedores, empleados, accionistas, agentes sociales, instituciones y otros grupos de interés. A cada uno de ellos se le ha consultado por la relevancia de los diferentes asuntos identificados.





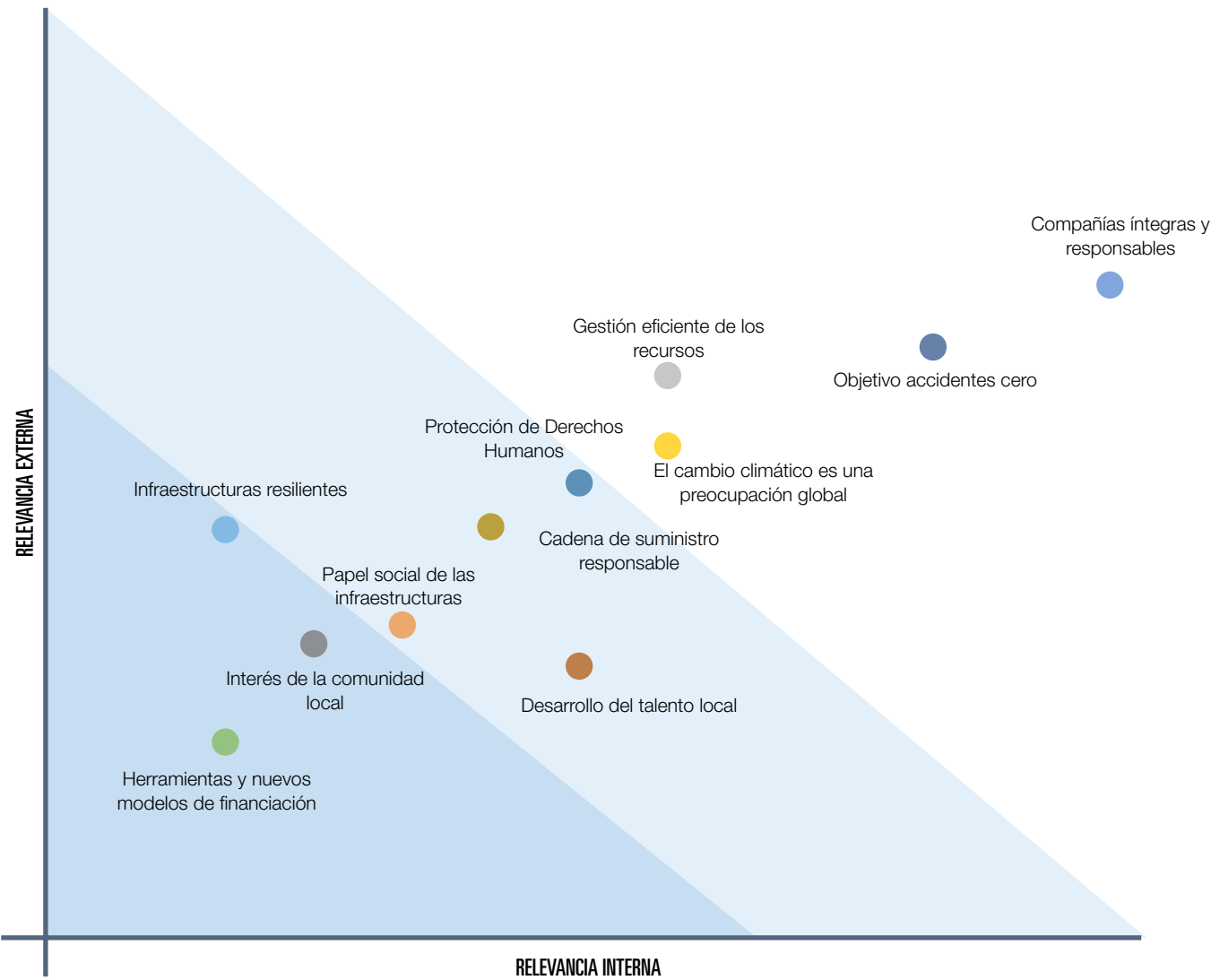
[102-47]

**Importancia/preocupación de los asuntos por grupo de interés**

Proveedores, Socios y Contratistas	Clientes	Instituciones	Empleados	Comunidad
Integridad, transparencia y ética	Seguridad y salud laboral: Objetivo accidentes cero	Integridad, transparencia y ética	Seguridad y salud laboral: Objetivo accidentes cero	Integridad, transparencia y ética
Seguridad y salud laboral: Objetivo accidentes cero	Integridad, transparencia y ética	Infraestructuras más resistentes y perdurables	Integridad, transparencia y ética	Seguridad y salud laboral: Objetivo accidentes cero
Cadena de suministro responsable	Gestión eficiente de los recursos	Seguridad y salud laboral: Objetivo accidentes cero	Gestión eficiente de los recursos	Gestión eficiente de los recursos
Gestión eficiente de los recursos	Infraestructuras más resistentes y perdurables	Gestión eficiente de los recursos	Protección de los Derechos Humanos	Infraestructuras más resistentes y perdurables
Protección de los Derechos Humanos	Cadena de suministro responsable	Protección de los Derechos Humanos	Infraestructuras más resistentes y perdurables	Protección de los Derechos Humanos
Infraestructuras más resistentes y perdurables	Protección de los Derechos Humanos	Cadena de suministro responsable	Cadena de suministro responsable	Cadena de suministro responsable
Papel social de las infraestructuras y servicios	Papel social de las infraestructuras y servicios	Papel social de las infraestructuras y servicios	Papel social de las infraestructuras y servicios	Papel social de las infraestructuras y servicios
Preocupación por el cambio climático	Desarrollo de talento local	Nuevos modelos y herramientas de financiación	Interés en la comunidad local	Nuevos modelos y herramientas de financiación
Interés en la comunidad local	Interés en la comunidad local	Preocupación por el cambio climático	Desarrollo de talento local	Desarrollo de talento local
Desarrollo de talento local	Preocupación por el cambio climático	Desarrollo de talento local	Preocupación por el cambio climático	Interés en la comunidad local
Nuevos modelos y herramientas de financiación	Nuevos modelos y herramientas de financiación	Interés en la comunidad local	Nuevos modelos y herramientas de financiación	Preocupación por el cambio climático

[102-47], [103-1]

El resultado de ponderar los temas identificados tanto a nivel interno como externo ha permitido diseñar una matriz de materialidad en la que se representan los resultados obtenidos en función de su relevancia, tanto externa como interna, identificando así 11 aspectos relevantes para el Grupo ACS que se detallan a continuación:



[102-47], [102-44], [102-49]

Los 11 asuntos relevantes identificados con la matriz de materialidad, se han jerarquizado de acuerdo a la relevancia global de los mismos, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:



Asimismo, se analizó la importancia de los asuntos para cada uno de los principales países en los que opera el Grupo y para cada una de sus áreas de actividad. A continuación se describen brevemente los asuntos identificados como relevantes:

### [102-49] [102-46] [102-44] [102-47]

Asunto material	Definición	Sub-asuntos particulares
Compañías íntegras y responsables	Los mercados y la sociedad demandan compañías responsables y transparentes en su gestión que construyan sus valores sobre los pilares de la igualdad, la diversidad y la gestión ética y transparente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas y políticas de cumplimiento</li> <li>- Gobierno corporativo y alta dirección</li> <li>- Política fiscal y sistemas de reporting transparentes</li> <li>- Transparencia e integridad en procesos de licitación</li> <li>- Canales de denuncias y consultas de naturaleza ética</li> </ul>
Gestión eficiente de los recursos	La escasez de los recursos y el aumento de la demanda de energía, agua, etc., ponen en riesgo la disponibilidad de estos y otros aspectos esenciales para garantizar el desarrollo sostenible. La innovación y la evolución de los modelos productivos deben incidir en una gestión adecuada de los mismos. Esta área es especialmente relevante en países como España, Estados Unidos o Australia que representa un alto porcentaje de las empresas del Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización del cliente por una gestión eficiente de los recursos</li> <li>- Eficiencia en la gestión de recursos hídricos</li> <li>- Innovación y tecnología como driver de la eficiencia</li> <li>- Utilización de materiales eficientes, respetuosos y perdurables</li> <li>- Economía circular: reciclaje y reutilización</li> </ul>
El cambio climático es una preocupación global	El acuerdo alcanzado durante la COP 21, pone de manifiesto la relevancia de este fenómeno en la economía mundial y cómo deben cambiar los modelos de producción y consumo para mitigar los riesgos que el cambio climático implica. Este cambio requiere una participación tanto de los Estados como de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia y políticas de contención del cambio climático</li> <li>- Objetivos a corto, medio y largo plazo para reducir emisiones</li> <li>- Contribución a los objetivos globales de descarbonización de la economía</li> <li>- Tecnologías renovables</li> <li>- Iniciativas concretas para la contención (carbon pricing)</li> </ul>
Protección de Derechos Humanos	Las vulneraciones sistemáticas de derechos humanos en determinados países requieren de una aplicación robusta y homogénea de las políticas de protección, que deben extenderse a la cadena de suministro. Este aspecto cobra mayor relevancia en la actividad en los países emergentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de una política de Derechos Humanos</li> <li>- Alineación de los principios de Derechos Humanos de la compañía con los de sus proveedores</li> <li>- Diálogo con las comunidades para conocer sus necesidades</li> <li>- Gestión de los riesgos relacionados con Derechos Humanos</li> <li>- Formación en materia de Derechos Humanos</li> </ul>
Objetivo accidentes cero	Reducir el número de accidentes de empleados y subcontratistas es prioritario en un sector como el de las infraestructuras, cuyo riesgo de siniestralidad por la propia actividad es más elevado que en otras actividades. Se deben aplicar estrictas políticas de seguridad y salud, que cubran no sólo a empleados propios, sino también a terceros colaboradores. Hay que proporcionar a los empleados y facilitar a los terceros colaboradores las herramientas y formación necesarias, así como definir sistemas de control. Esto es especialmente importante en países emergentes y con una regulación más laxa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándares de seguridad y salud, exigibles también a cadena de suministro</li> <li>- Políticas cero accidentes: planes de mitigación y objetivos ambiciosos de reducción de los índices de frecuencia</li> <li>- Responsabilidad de los empleados y contratistas: formación y concienciación en materia de seguridad y salud</li> </ul>






























## [102-49] [102-46] [102-44] [102-47]

Asunto material	Definición	Sub-asuntos particulares
Interés de la comunidad local	Los intereses de la comunidad deben alinearse con los de la compañía, siendo un factor de éxito de los proyectos. Se debe evaluar el impacto medioambiental y social de la actividad, contribuir al bienestar local y fomentar un dialogo proactivo. Esto cobra mayor relevancia en los países emergentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de impacto social y ambiental de proyectos</li> <li>- Diálogo proactivo con la comunidad y herramientas para la comunicación</li> <li>- Contribución al bienestar de la comunidad local</li> </ul>
Papel social de las infraestructuras	las infraestructuras juegan un papel social fundamental en el desarrollo de las comunidades, y la estrategia de las empresas relacionadas con este ámbito debe acompasar y adaptar los cambios que tienen lugar en la sociedad, siendo especialmente relevante este aspecto en países con sistemas de infraestructuras menos desarrollados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de movimientos migratorios</li> <li>- Fomento de la innovación (smart cities, tecnologías de la información, movilidad sostenible, conectividad de las cosas)</li> <li>- Planificación urbana sostenible y servicios adaptados a la ciudadanía</li> </ul>
Desarrollo del talento local	Se espera que las compañías contribuyan al desarrollo económico y social de los países en los que operan, a través de la generación de empleo, del impulso del tejido empresarial y de la transferencia de conocimiento. Esto es especialmente relevante en países emergentes. La contratación local supone también un ahorro de costes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido nacional y local en países en que se opera, tanto en plantilla como en proveedores</li> <li>- Contribución al desarrollo económico y generación de empleo</li> <li>- Transferencia de conocimiento al tejido empresarial local</li> <li>- Estrategias de atracción y retención del talento</li> </ul>
Cadena de suministro responsable	El comportamiento responsable de las compañías debe extenderse a todos sus colaboradores y a toda su cadena de suministro, siendo especialmente importante en países emergentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calificación, evaluación y homologación de proveedores en función del riesgo</li> <li>- Realización de sistemas de medición del cumplimiento de objetivos responsables para los proveedores</li> <li>- Establecimiento de medidas de corrección en caso de incumplimientos por parte de proveedores</li> <li>- Elaboración de procedimientos y códigos para proveedores</li> </ul>
Herramientas y nuevos modelos de financiación	Con la disminución del gasto público, surge la necesidad de adaptarse a nuevas formas de financiación de las infraestructuras en las que cobra cada vez más importancia el papel de la financiación privada. Este aspecto es especialmente relevante en los países desarrollados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas público-privadas</li> <li>- Búsqueda de socios locales</li> <li>- Financiación sostenible</li> <li>- Solvencia y solidez financiera</li> </ul>
Infraestructuras resilientes	Los cada vez más frecuentes eventos climáticos extremos y la menor disponibilidad de recursos para la financiación, supondrá que las empresas de infraestructuras deberán buscar soluciones para hacer proyectos cada vez más resistentes y perdurables. Se ha detectado que este es un tema relevante especialmente en el continente americano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización del cliente por una construcción perdurable (planificador del proyecto)</li> <li>- Adaptación y mantenimiento de infraestructuras</li> <li>- I+D+i en el desarrollo de soluciones sostenibles (ej materiales)</li> </ul>

## [102-44], [102-47], [103-1]

Estos asuntos se han identificado como relevantes para el Grupo ACS, pero también se ha realizado una identificación de la relevancia de cada uno de estos temas en cada uno de los negocios del Grupo -Construcción, Servicios Industriales y Servicios-, siendo los resultados los que se muestran a continuación:

La identificación de estos asuntos, supone un avance en la correcta orientación de este Informe Anual Integrado 2016, que ha de dar respuesta a las demandas de información de los grupos de interés frente a estos aspectos en las distintas actividades del Grupo.

Compañías íntegras y responsables	  
Gestión eficiente de los recursos	 
El clima, una preocupación global	  
Protección derechos humanos	 
Objetivos accidentes cero	  
Papel social de las infraestructuras de servicios	  
Interés de la comunidad local	  
Desarrollo del talento local	  
Cadena de suministro responsable	  
Herramientas y nuevos modelos de financiación	 
Infraestructuraa resilientes	  



Construcción



Servicios Industriales



Servicios



## 9.3 ANEXOS DE RSC

### 9.3.1 ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI



Índice de contenidos de GRI				
GRI Standard	Disclosure	Número de página(s) y/o URL(s)	Omissiones	Verific. ext.
<b>GRI 101: Fundamentos 2016</b>				
<b>GRI 102: General Disclosures 2016</b>				
<b>Perfil de la organización</b>	102-1 Nombre de la organización	5		Sí (218-219)
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	20-21		Sí (218-219)
	102-3 Localización de la sede	20		Sí (218-219)
	102-4 Localización de las operaciones	20-21		Sí (218-219)
	102-5 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	37,190		Sí (218-219)
	102-6 Mercados servidos	24-25		Sí (218-219)
	102-7 Dimensión de la organización	20-21		Sí (218-219)
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	132-134		Sí (218-219)
	102-9 Cadena de suministro	156-159		Sí (218-219)
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	30-31		Sí (218-219)
	102-11 Información sobre cómo aborda la compañía el principio de precaución	182-185		Sí (218-219)
	102-12 Iniciativas externas	225		Sí (218-219)
	102-13 Relación de las asociaciones de las que la organización es miembro	165		Sí (218-219)
<b>Estrategia</b>	102-14 Declaración del presidente	8-9		Sí (218-219)
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	8-9, 182-185		Sí (218-219)
<b>Ética y transparencia</b>	102-16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento	124-125		Sí (218-219)
	102-17 Mecanismos de consulta sobre ética	127-128		Sí (218-219)
<b>Gobierno</b>	102-18 Estructura de gobierno	188-189		Sí (218-219)
	102-19 Delegación de la autoridad del consejo superior de gobierno	12-13,191		Sí (218-219)
	102-20 Cargos ejecutivos o con responsabilidad en aspectos económicos, medioambientales y sociales	191-192		Sí (218-219)
	102-21 Consulta a los grupos de interés sobre aspectos económicos, medioambientales y sociales	200-205		Sí (218-219)
	102-22 Composición del órgano superior de gobierno y sus comités	12-13		Sí (218-219)
	102-23 Información sobre si la persona que preside el órgano superior ocupa también un puesto ejecutivo	12-13		Sí (218-219)
	102-24 Nombramiento y selección del órgano superior de gobierno	191		Sí (218-219)
	102-25 Conflictos de interés	192		Sí (218-219)
	102-26 Funciones del órgano superior de gobierno en el establecimiento del propósito, valores y estrategia	191-192		Sí (218-219)
	102-27 Conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno	191-192		Sí (218-219)



Índice de contenidos de GRI				
GRI Standard	Disclosure	Número de página(s) y/o URL(s)	Omisiones	Verific. ext.
<b>Gobierno</b>	102-28 Evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno	191-192		Sí (218-219)
	102-29 Identificación y gestión de los impactos económicos, medioambientales y sociales	191-192		Sí (218-219)
	102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	191-192		Sí (218-219)
	102-31 Análisis de los aspectos económicos, medioambientales y sociales	Económico: al menos trimestralmente, Social y Medioambiental, al menos de manera anual		Sí (218-219)
	102-32 Función del órgano superior de gobierno en el reporte de sostenibilidad	191-192		Sí (218-219)
	102-33 Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno	127-128, 164-165		Sí (218-219)
	102-34 Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno	127-128		Sí (218-219)
	102-35 Políticas de remuneración	192-193		Sí (218-219)
	102-36 Procesos mediante los cuales se determina la remuneración	192-193		Sí (218-219)
	102-37 Involucración de los grupos de interés en la remuneración	192-193		Sí (218-219)
	102-38 Relación de la retribución total anual	No disponible	No disponemos de los sistemas de gestión y recogida de este indicador para este dato a nivel país. Se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
	102-39 Incremento porcentual en la relación de la retribución anual	Durante 2016 no se ha producido un incremento porcentual de la retribución anual del Presidente y Consejero Delegado del Grupo ACS.		Sí (218-219)
<b>Participación de los grupos de interés</b>	102-40 Lista de grupos de interés	164-165		Sí (218-219)
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	56		Sí (218-219)
	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	164-165		Sí (218-219)
	102-43 Enfoques para la participación de los grupos de interés	164-165		Sí (218-219)
	102-44 Aspectos clave y preocupaciones surgidos	200,202-203,205		Sí (218-219)

Índice de contenidos de GRI				
GRI Standard	Disclosure	Número de página(s) y/o URL(s)	Omissiones	Verific. ext.
<b>Práctica de reporting</b>	102-45 Entidades que figuran en los estados financieros consolidados	5		Sí (218-219)
	102-46 Definición del contenido y cobertura de cada aspecto	198-200,203		Sí (218-219)
	102-47 Lista de asuntos materiales	201-205		Sí (218-219)
	102-48 Reformulación de la información	198-199, 31		Sí (218-219)
	102-49 Cambios en el reporte	198-199, 214		Sí (218-219)
	102-50 Período de reporte	5		Sí (218-219)
	102-51 Fecha del reporte más reciente	Fecha última memoria 2015		Sí (218-219)
	102-52 Ciclo de reporte	198-199		Sí (218-219)
	102-53 Punto de contacto para preguntas y dudas sobre el reporte	226		Sí (218-219)
	102-54 Opción de conformidad con el GRI Standards	198-199		Sí (218-219)
	102-55 Índice de contenido de GRI	206-211		Sí (218-219)
	102-56 Verificación externa	218-219		Sí (218-219)
<b>Asuntos materiales</b>				
<b>Objetivo accidentes cero</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	138		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	138		Sí (218-219)
<b>GRI 403: Salud ocupacional y seguridad 2016</b>	403-1 Representación de los trabajadores en comités de seguridad y salud	212		Sí (218-219)
	403-2 Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y víctimas mortales relacionadas con el trabajo	140,212		Sí (218-219)
	403-3 Trabajadores cuya profesión tiene alta incidencia o riesgo de enfermedad	212		Sí (218-219)
	403-4 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	212		Sí (218-219)
<b>G4 Sector Disclosure: Construction and Real Estate</b>	CRE6 Porcentaje de la organización que opera de acuerdo a sistemas verificados e internacionalmente reconocidos para la gestión de la seguridad y salud	140		Sí (218-219)
<b>Desarrollo del talento local</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	132-133		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	132-133		Sí (218-219)
<b>GRI 404: Formación y educación 2016</b>	404-1 Horas de formación anuales por empleado	135		Sí (218-219)
	404-2 Programas de gestión de habilidades y de formación continua	136-137		Sí (218-219)
	404-3 Proporción de empleados que reciben evaluaciones del desempeño	135		Sí (218-219)
<b>Cadena de suministro responsable</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	156-157		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	156-157		Sí (218-219)
<b>GRI 204: Prácticas de compras 2016</b>	204-1 Proporción del gasto en proveedores locales	46		Sí (218-219)

Índice de contenidos de GRI				
GRI Standard	Disclosure	Número de página(s) y/o URL(s)	Omissiones	Verific. ext.
<b>GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2016</b>	308-1 Nuevos proveedores examinados usando criterios ambientales	157-159		Sí (218-219)
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y acciones llevadas a cabo	157-159		Sí (218-219)
<b>GRI 414: Evaluación social de proveedores 2016</b>	414-1 Nuevos proveedores examinados usando criterios sociales	157-159		Sí (218-219)
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y acciones llevadas a cabo	157-159		Sí (218-219)
<b>Interés de la comunidad local</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	173		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	173		Sí (218-219)
<b>GRI 413: Comunidades locales 2016</b>	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	31,9%		Sí (218-219)
	413-2 Operaciones con efectos negativos significativos sobre las comunidades locales	4,5% ventas Grupo		Sí (218-219)
<b>G4 Sector Disclosure: Construction and Real Estate</b>	CRE7 Número de personas voluntaria o involuntariamente desplazadas o reasentadas, desglosado por proyecto	No disponible	No se ha recopilado la información este año, se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
<b>Gestión eficiente de los recursos</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	143		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	143		Sí (218-219)
<b>GRI 301: Materiales 2016</b>	301-1 Materiales usados por peso o volumen	213		Sí (218-219)
	301-2 Materiales reciclados usados	213		Sí (218-219)
	301-3 Productos recuperados y sus materiales de embalaje	213		Sí (218-219)
<b>GRI 302: Energía 2016</b>	302-1 Consumo energético interno	146		Sí (218-219)
	302-2 Consumo energético externo	213		Sí (218-219)
	302-3 Intensidad energética	146		Sí (218-219)
	302-4 Reducción del consumo energético	146-147		Sí (218-219)
	302-5 Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	148		Sí (218-219)
<b>GRI 303: Agua 2016</b>	303-1 Captación de agua según la fuente	149		Sí (218-219)
	303-2 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	149		Sí (218-219)
	303-3 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	149		Sí (218-219)



Índice de contenidos de GRI				
GRI Standard	Disclosure	Número de página(s) y/o URL(s)	Omisiones	Verific. ext.
<b>GRI 306: Vertidos y residuos 2016</b>	306-1 Vertido de aguas, según su calidad y destino	149		Sí (218-219)
	306-2 Residuos según tipo y método de tratamiento	146		Sí (218-219)
	306-3 Derrames significativos	La información no está disponible	No disponemos de los sistemas de gestión y recogida de este indicador. Se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
	306-4 Transporte de residuos peligrosos	La información no está disponible	No disponemos de los sistemas de gestión y recogida de este indicador. Se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
	306-5 Masas de agua afectadas por vertidos de agua y aguas de escorrentía	La información no está disponible	No disponemos de los sistemas de gestión y recogida de este indicador. Se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
<b>G4 Sector Disclosure: Construction and Real Estate</b>	CRE1 Intensidad energética de edificios	No aplica ya que este indicador hace referencia al sector de Real Estate y el Grupo ACS no tiene actividad en este sector		No
	CRE2 Intensidad de agua de edificios	No aplica ya que este indicador hace referencia al sector de Real Estate y el Grupo ACS no tiene actividad en este sector		No
	CRE5 Suelos remediados y que necesitan remediación por los usos existentes o esperados del suelo, según los requerimientos legales aplicables	La información no está disponible	No se ha recopilado la información este año, se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
	CRE8 Tipo y número de certificaciones, calificaciones o etiquetados de sostenibilidad para nueva construcción, gestión, ocupación o rehabilitación	153		Sí (218-219)
<b>El cambio climático es una preocupación global</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	143		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	143		Sí (218-219)
<b>GRI 305: Emisiones 2016</b>	305-1 Emisiones directas (Alcance 1)	144		Sí (218-219)
	305-2 Emisiones indirectas (Alcance 2)	144		Sí (218-219)
	305-3 Emisiones indirectas (Alcance 3)	144		Sí (218-219)
	305-4 Intensidad de emisiones	144		Sí (218-219)
	305-5 Reducción de emisiones	144		Sí (218-219)
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan el ozono	La información no está disponible	No disponemos de los sistemas de gestión y recogida de este indicador. Se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
	305-7 Óxidos de nitrógeno (NO <sub>x</sub> ), óxidos de azufre (SO <sub>x</sub> ), y otras emisiones atmosféricas	213		Sí (218-219)

Índice de contenidos de GRI				
GRI Standard	Disclosure	Número de página(s) y/o URL(s)	Omissiones	Verific. ext.
<b>G4 Sector Disclosure: Construction and Real Estate</b>	CRE3 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero de edificios	No aplica ya que este indicador hace referencia al sector de Real Estate y el Grupo ACS no tiene actividad en este sector		No
	CRE4 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero de nuevas construcciones y actividades de rehabilitación	144		Sí (218-219)
<b>Protección de Derechos Humanos</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	124-125		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	124-125		Sí (218-219)
<b>GRI 412: Evaluación de derechos humanos 2016</b>	412-1 Operaciones sujetas a revisiones o evaluaciones de impacto en materia de derechos humanos	157-159		Sí (218-219)
	412-2 Formación de trabajadores en políticas y procedimientos de derechos humanos	129		Sí (218-219)
	412-3 Acuerdos de inversión significativos y contratos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que se han sometido a revisión de derechos humanos	157-159		Sí (218-219)
<b>GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva 2016</b>	407-1 Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva puede estar en riesgo	56		Sí (218-219)
<b>GRI 409: Trabajo forzoso 2016</b>	409-1 Operaciones y proveedores en los que puede existir riesgo de incidentes de trabajo forzoso	129		Sí (218-219)
<b>Compañías íntegras y responsables</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	124-125		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	124-125		Sí (218-219)
<b>GRI 205: Anticorrupción 2016</b>	205-1 Operaciones evaluadas por riesgos relacionados con la corrupción	La información no está disponible	No se ha recopilado la información este año, se tomarán medidas para mejorar este aspecto.	No
	205-2 Comunicación y capacitación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	129		Sí (218-219)
	205-3 Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	No se han detectado en 2016 casos de corrupción		No
<b>GRI 206: Comportamiento anti-competitivo 2016</b>	2016-1 Acciones legales por conductas anticompetitivas y prácticas de monopolio	Cuentas anuales consolidadas del Grupo ACS: página 107		Sí (218-219)
<b>Papel social de las infraestructuras</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	49		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	49		Sí (218-219)
<b>Infraestructuras resilientes</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	160-161		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	160-161		Sí (218-219)
<b>Herramientas y nuevos modelos de financiación</b>				
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	200-205		Sí (218-219)
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	52		Sí (218-219)
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	52		Sí (218-219)

## 9.3.2 INDICADORES ADICIONALES

### SEGURIDAD Y SALUD

	2013*	2014*	2015	2016
Nº total de horas trabajadas	383.808.286	513.085.380	326.382.593	316.428.588
Número total de accidentes con baja	7.321	7.798	4.256	4.388
Accidentes mortales (empleados propios)	10	9	10	5
Accidentes mortales (contratistas)	12	8	3	9
Número total de casos de enfermedades ocupacionales (empleados)	70	43	32	35
Índice de Frecuencia por Enfermedad Ocupacional (empleados)	0,182	0,084	0,098	0,111
Número total de casos de enfermedades ocupacionales (contratistas)	0	0	0	0
Índice de Frecuencia por Enfermedad Ocupacional (contratistas)	0	0	0	0
Porcentaje de días perdidos por absentismo	1,4%	2,3%	2,1%	2,3%

\* En los datos de 2013 y 2014 se incluye Urbaser

[403-1][403-3][403-4] Indicadores de Seguridad y Salud	2015	2016
<b>Total Grupo ACS</b>		
Porcentaje de trabajadores representados en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados	55,77%	75,75%
Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo de enfermedad elevados*	1.345	11.296
Asuntos de seguridad y salud cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	70,61%	76,73%
<b>Construcción</b>		
Porcentaje de trabajadores representados en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados	29,97%	84,71%
Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo de enfermedad elevados	212	10.043
Asuntos de seguridad y salud cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	29,97%	40,99%
<b>Servicios Industriales</b>		
Porcentaje de trabajadores representados en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados	75,29%	78,03%
Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo de enfermedad elevados	1.133	1.253
Asuntos de seguridad y salud cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	79,26%	91,22%
<b>Servicios</b>		
Porcentaje de trabajadores representados en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados	66,80%	66,80%
Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo de enfermedad elevados	0	0
Asuntos de seguridad y salud cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	100,00%	100,00%

\* Incremento del indicador ya que en 2015 el alcance era del 75,79% de los empleados y en 2016 es del 96,15% de los empleados



## MEDIO AMBIENTE

<b>[301-1 y 301-2] Total materiales usados y porcentaje de materiales reciclados</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Total de madera comprada (m³)*	209.304	412.209
Porcentaje de madera certificada	0,1%	0,7%
Total de acero comprado (m³)	544.567	1.116.409
Porcentaje de acero reciclado	33,2%	29,6%
Total de hormigón comprado (t)	8.277.045	5.637.466
Porcentaje de cemento/hormigón con árido reciclado	0,5%	0,0%
Total de vidrio reciclado comprado (m²)	78.417	48.776
Porcentaje de vidrio reciclado (m²)	0,0%	0,0%

\* Incremento del dato por incremento del alcance

<b>[302-1] Consumos energéticos por fuente</b>	<b>2013*</b>	<b>2014*</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Total Grupo ACS</b>				
Gasolina + Gasóleo (mn litros)	1.367	2.117	1.187	830
Gas Natural (m³)	343.509	401.980	400.930	280.094
Gas Natural (kWh)	58.517.257	110.989.144	27.296.944	21.438.588
Electricidad (MWh)	566.015	860.105	532.927	490.005
Electricidad de fuentes renovables (MWh)	n.d.	n.d.	2.114	4.441
<b>Construcción</b>				
Gasolina + Gasóleo (mn litros)	1.281	2.016	1.162	809
Gas Natural (m³)	310.951	266.690	279.111	257.531
Gas Natural (kWh)	224.000	771.403	92.100	102.558
Electricidad (MWh)	316.187	571.585	418.975	399.041
Electricidad de fuentes renovables (MWh)	n.d.	n.d.	557	3.064
<b>Servicios Industriales</b>				
Gasolina + Gasóleo (mn litros)	27	39	21	17
Gas Natural (m³)	32.558	135.289	121.818	22.563
Gas Natural (kWh)	802.371	135.541	204.844	21.030
Electricidad (MWh)	49.392	54.298	89.119	64.247
Electricidad de fuentes renovables (MWh)	n.d.	n.d.	1.557	1.378
<b>Servicios</b>				
Gasolina + Gasóleo (mn litros)	60	62	4	4
Gas Natural (m³)	0	0	0	0
Gas Natural (kWh)	57.490.887	110.082.200	27.000.000	21.315.000
Electricidad (MWh)	200.436	234.221	24.834	26.717
Electricidad de fuentes renovables (MWh)	n.d.	n.d.	0	0

\* En los datos de 2013 y 2014 se incluye Urbaser

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Emisiones atmosféricas significativas, en kg o múltiplos, de NOx, Sox y otras emisiones atmosféricas significativas (tCO <sub>2</sub> )	n.d.	n.d.	1.776,62	1.565,70

## 9.3.3 ALCANCE DE LOS DATOS

[102-49]

### TRANSPARENCIA, ÉTICA E INTEGRIDAD

% sobre empleados	2015	2016
Nº de comunicaciones recibidas y gestionadas por el Canal Ético	100,00%	100,00%
Alcance de los planes de formación en materia de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta (% empleados)	97,22%	92,98%
Número de cursos impartidos con contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta	92,46%	88,40%
Número de empleados formados en contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta en el año	97,22%	92,98%
Horas de formación por empleado formado	88,31%	84,37%

### SEGURIDAD Y SALUD

% sobre empleados	2015	2016
Empleados que han recibido formación en seguridad y salud en el año (%)	100,00%	100,00%
Empleados que han recibido formación en seguridad y salud a lo largo de su carrera en la compañía (%)	95,48%	100,00%
Porcentaje de trabajadores representados en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados	75,08%	99,82%
Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo de enfermedad elevados	75,79%	96,15%
Asuntos de seguridad y salud cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	71,94%	78,79%

% sobre empleados	2013	2014	2015	2016
Porcentaje del total de empleados cubiertos por la certificación OSHAS18001	98,87%	100,00%	100,00%	100,00%
Nº total de horas trabajadas empleados propios	98,87%	100,00%	100,00%	100,00%
Número total de accidentes con baja empleados propios	98,87%	100,00%	100,00%	100,00%
Número total de jornadas perdidas empleados propios	98,87%	100,00%	100,00%	100,00%
Nº total de horas trabajadas contratistas	86,91%	70,30%	75,05%	73,91%
Número total de accidentes con baja contratistas	86,91%	70,30%	74,71%	73,91%
Número total de jornadas perdidas contratistas	94,68%	70,30%	74,47%	73,51%
Fallecimientos empleados propios	98,87%	100,00%	100,00%	100,00%
Fallecimientos contratistas	97,50%	70,30%	79,32%	95,35%
Inversión en Seguridad y Salud (Mn€)	98,87%	78,33%	100,00%	100,00%
Número total de casos de enfermedades ocupacionales (empleados)	98,87%	73,80%	79,32%	78,75%
Número total de casos de enfermedades ocupacionales (contratistas)	94,15%	70,30%	75,05%	73,91%

## MEDIO AMBIENTE

% sobre ventas	2016
Implantación de un sistema de gestión ambiental	100,00%
Implantación de la certificación ISO 14001	100,00%
Implantación de otras certificaciones	100,00%
Proyectos registrados y certificados según certificaciones de edificación eficiente	100,00%
Acciones para la restauración de hábitats	97,84%
Verificación externa de las acciones de restauración de hábitats	97,84%

% sobre ventas	2013	2014	2015	2016
Gasolina (mn litros)	74,50%	98,44%	99,38%	100,00%
Gasóleo (mn litros)	74,78%	98,44%	99,38%	100,00%
Gas Natural (m³)	28,95%	98,44%	99,38%	100,00%
Gas Natural (kWh)	69,27%	98,44%	99,38%	100,00%
Biocombustible (mn litros)	n.d.	n.d.	32,43%	29,93%
Electricidad (MWh)	95,38%	98,44%	99,38%	100,00%
Electricidad de fuentes renovables (MWh)	n.d.	n.d.	32,43%	29,93%
Emissiones directas de gases con efecto invernadero no asociadas al uso de combustibles (emisiones de proceso de Alcance 1) (t CO <sub>2</sub> eq)	23,77%	98,44%	32,43%	29,93%
Avión: total km recorridos en vuelos de corto alcance (< 500 km)	76,04%	98,44%	99,38%	99,39%
Avión: total km recorridos en vuelos de medio alcance (500 km < X < 1.600 km)	76,04%	98,44%	99,38%	99,39%
Avión: total km recorridos en vuelos de largo alcance (> 1.600 km)	76,04%	98,44%	99,38%	99,39%
Total km recorridos en vehículos particulares por motivos de negocio	36,72%	98,44%	99,38%	99,39%
Total km recorridos en tren	29,83%	98,44%	99,38%	100,00%
Total km recorridos en barco	29,59%	98,44%	99,38%	100,00%
Otros (t CO <sub>2</sub> eq)	71,51%	98,44%	99,38%	100,00%
Emissiones atmosféricas significativas, en kg o múltiplos, de NO <sub>x</sub> , Sox y otras emisiones atmosféricas significativas	n.d.	n.d.	99,38%	100,00%
<b>Uso eficiente de los recursos hídricos</b>				
Consumo de agua potable (m³)	36,71%	64,40%	63,84%	64,97%
Consumo de agua no potable (m³)	35,37%	32,20%	32,43%	29,93%
Vertidos de aguas residuales (m³)	28,07%	32,20%	32,43%	29,93%
Volumen de agua reutilizado (m³)	n.d.	n.d.	99,38%	100,00%
<b>Gestión de los residuos</b>				
Residuos no peligrosos enviados a gestión (t)	75,16%	98,44%	99,38%	100,00%
Residuos peligrosos enviados a gestión (t)	95,57%	98,44%	95,01%	100,00%



<b>Materiales (% aprovisionamiento Grupo)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Total de madera comprada (m³)	86,00%	87,85%
Porcentaje de madera certificada	15,18%	14,33%
Total de acero comprado (t)	86,16%	88,15%
Porcentaje de acero reciclado	55,82%	60,03%
Total de hormigón comprado (m³)	84,24%	87,95%
Porcentaje de cemento/hormigón con árido reciclado	13,26%	14,14%
Total de vidrio reciclado (m²)	13,26%	14,14%
Porcentaje de vidrio reciclado	9,86%	11,50%

## COMPROMISO DE CALIDAD CON EL CLIENTE

<b>% sobre ventas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Producción certificada según ISO 9001: Construcción	57,07%	46,89%
Producción certificada según ISO 9001: Servicios Industriales	100,00%	100,00%
Producción certificada según ISO 9001: Servicios	100,00%	100,00%
Producción certificada según ISO 9001: Total Grupo ACS	66,98%	60,27%
Número de auditorías de Calidad	57,12%	52,33%
Inversión en medidas para promover y mejorar la Calidad	57,14%	51,77%
Número de encuestas de satisfacción de clientes recibidas	30,68%	27,74%
Respuestas de clientes "satisfechos" o "muy satisfechos" sobre el total de las encuestas RECIBIDAS (%)	30,68%	27,74%

<b>% Aprovisionamiento Grupo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Compañías que presentan un sistema formal para la homologación de los proveedores y subcontratistas	100,00%	100,00%
Adhesión al Código de Conducta del Grupo ACS	84,20%	100,00%
Adhesión a estándares internacionales en materia de derechos humanos y derechos laborales	82,98%	98,92%
Adhesión a estándares para el cumplimiento de compromisos en materia ética, social y ambiental	82,98%	81,34%
Certificación en aspectos de calidad (ISO9001)	100,00%	100,00%
Certificación en aspectos medioambientales (ISO14001, EMAS o similares)	100,00%	100,00%
Análisis de los estándares y prácticas laborales de los proveedores y subcontratistas	70,37%	71,01%
Proveedores identificados como críticos	38,56%	53,97%
Proveedores críticos. % sobre total	38,56%	54,10%

## LAS PERSONAS EN EL GRUPO ACS

% total empleados	2015	2016
Empleados totales	100,00%	100,00%
Empleados por nacionalidad (nacionales de la sede social/extranjeros)	97,22%	92,98%
Empleados por área de Actividad	n.a.	96,12%
Personal por categorías profesionales y área de actividad	n.a.	96,12%
Tipos de Contratos	n.a.	96,12%
Personal por categorías profesionales y género	n.a.	96,12%
Personal por áreas geográficas	n.a.	96,12%
De los empleados reportados, número de mujeres con un puesto de dirección (Jefe de obra/proyecto o similar y superior)	97,22%	92,98%
De los empleados reportados, número de hombres con un puesto de dirección (Jefe de obra/proyecto o similar y superior)	97,22%	92,98%
De los empleados reportados, número de mujeres en puestos de alta dirección	78,90%	92,98%
De los empleados reportados, número de hombres en puestos de alta dirección	78,90%	92,98%
Empleados cubiertos por un sistema formal de desarrollo profesional	97,22%	92,98%
Empleados sujetos a procesos de evaluación del desempeño	97,22%	92,98%
Empleados cubiertos por sistemas de retribución variable	97,22%	92,98%
Rotación total mujeres	97,22%	92,56%
Rotación total hombres	97,22%	92,56%
Rotación voluntaria mujeres	97,22%	92,98%
Rotación voluntaria hombres	97,22%	92,98%
Empleados formados	97,22%	92,98%
Total horas lectivas impartidas	97,22%	92,98%
Inversión en formación (Mn€)	78,90%	77,49%

## INNOVACIÓN

% total empleados	2016
Inversión en investigación, desarrollo e innovación del Grupo ACS	48,22%
Número de proyectos de innovación en curso en 2016 del Grupo ACS	54,61%
Número de patentes registradas por el Grupo ACS en 2016	48,28%
Número de patentes registradas por el Grupo ACS en los diez últimos años	48,28%

## CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

% total empleados	2016
Inversión en acción social por las empresas del Grupo	92,98%
Presupuesto dedicado por la Fundación	100,0%

## 9.3.4 INFORME DE VERIFICACIÓN



KPMG Asesores, S.L.  
Pº. de la Castellana, 259 C  
28046 Madrid

### **Informe de Revisión Independiente para la Dirección de Actividades de Construcción y Servicios, S.A**

De acuerdo con nuestra carta de encargo, hemos revisado la información no financiera contenida en el Informe Anual Integrado de Actividades de Construcción y Servicios, S.A. (en adelante ACS) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016 (en adelante, "el Informe"). La información revisada se circunscribe a la incluida en el Índice de contenidos GRI del Informe.

#### **Responsabilidades de la Dirección**

La Dirección de ACS es responsable de la preparación y presentación del Informe de conformidad con los *Sustainability Reporting Standards de Global Reporting Initiative (GRI Standards)*, en su opción exhaustiva, y el Suplemento Sectorial de "Construction and Real State", según lo detallado en el punto 102-54 del Índice de contenidos GRI del Informe. Asimismo, es responsable del cumplimiento de los criterios de Materiality Disclosures Service, habiendo obtenido confirmación de Global Reporting Initiative sobre la correcta aplicación de los mismos. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de ACS en lo referente a la selección y presentación de la información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible, incluyendo la identificación de los grupos de interés y de los asuntos materiales; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Estas responsabilidades incluyen el establecimiento de los controles que la dirección considere necesarios para permitir que la preparación de los indicadores con un nivel de aseguramiento limitado esté libre de errores materiales debidos a fraude o errores.

#### **Nuestra responsabilidad**

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado, emitir este informe, referido exclusivamente a la información correspondiente al ejercicio 2016. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de conformidad con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* y la Norma ISAE 3410, *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* emitidas por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el informe está exento de errores materiales.

KPMG aplica la norma ISQC1 (*International Standard on Quality Control 1*) y de conformidad con la misma mantiene un sistema integral de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación al cumplimiento de los requerimientos éticos, estándares profesionales y requerimientos legales y regulatorios aplicables.

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y otros requerimientos éticos del *Code of Ethics for Professional Accountants* emitido por el International Ethics Standards Board for Accountants, el cual está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

#### **Revisión limitada sobre indicadores con nivel de aseguramiento limitado**

Nuestro trabajo de revisión limitada se ha llevado a cabo mediante entrevistas con la Dirección y las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y la aplicación de procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias, como:

- La comprobación de los procesos que dispone ACS para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.



## 2

- La comprobación, a través de entrevistas con la Dirección y con otros empleados relevantes, tanto a nivel de grupo como a nivel de las unidades de negocio seleccionadas, de la existencia de una estrategia y políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa para atender a los asuntos materiales, y su implantación en todos los niveles de ACS.
- La evaluación de la consistencia de la descripción de la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad, gobierno, ética e integridad de ACS.
- El análisis de riesgos, incluyendo búsqueda en medios para identificar asuntos materiales durante el ejercicio cubierto por el Informe.
- La revisión de la consistencia de la información que responde a los Universal Standards de GRI con los sistemas o documentación interna.
- El análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- La visita a obra de 101 viviendas en la parcela 23.3 de Montecarmelo (Madrid), seleccionada según un análisis del riesgo, teniendo en cuenta criterios cuantitativos y cualitativos.
- La revisión de la aplicación de los requerimientos establecidos en los *Sustainability Reporting Standards de Global Reporting Initiative (GRI Standards)*, de conformidad con la opción exhaustiva.
- La lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de ACS.
- El contraste de la información financiera reflejada en el Informe con la incluida en las cuentas anuales de ACS, auditadas por terceros independientes.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

Los procedimientos llevados a cabo en un encargo de aseguramiento limitado varían en naturaleza y tiempo empleado, siendo menos extensos que los de un encargo de revisión razonable. Consecuentemente, el nivel de aseguramiento obtenido en un trabajo de revisión limitado es inferior al de uno de revisión razonable. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

### Conclusiones

Nuestra conclusión se basa, y está sujeta a los aspectos indicados en este Informe de Revisión Independiente. Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestras conclusiones.

En base a los procedimientos realizados y a la evidencia obtenida, tal y como se describe anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer el Informe Anual Integrado de Actividades de Construcción y Servicios, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016 no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con los *Sustainability Reporting Standards de Global Reporting Initiative (GRI Standards)*, en su opción exhaustiva, y el Suplemento Sectorial de "Construction and Real State", según lo detallado en el punto 102-54 del Índice de contenidos GRI del Informe, lo que incluye la fiabilidad de los datos, la adecuación de la información presentada y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de ACS un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora.

### Propósito de nuestro informe

De conformidad con los términos y condiciones de nuestra carta de encargo, este Informe de Revisión Independiente se ha preparado para ACS en relación con su Informe Anual Integrado y por tanto no tiene ningún otro propósito ni puede ser usado en otro contexto.

KPMG Asesores, S.L.



José Luis Blasco Vázquez

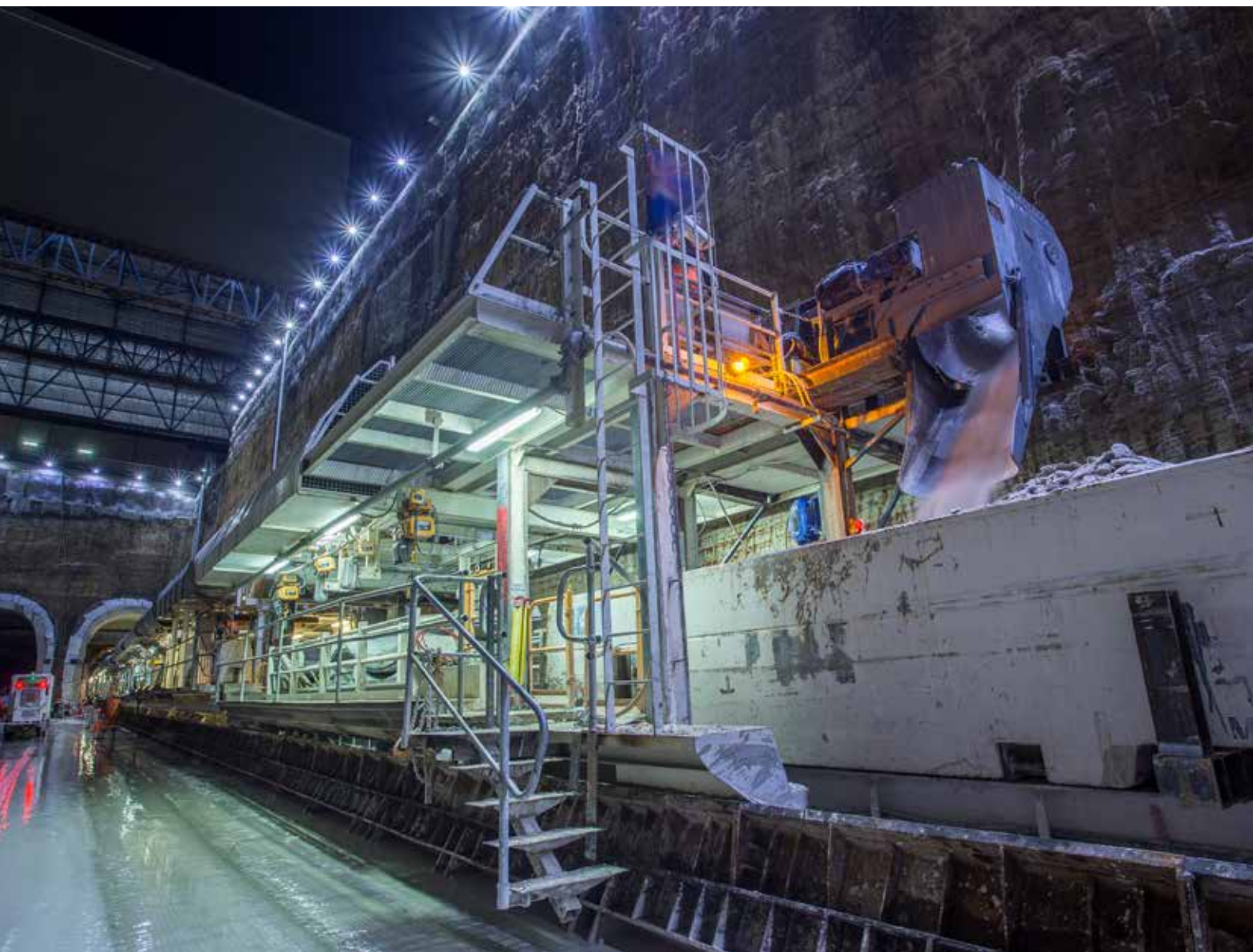
22 de marzo de 2017

## 9.4 ANEXOS ECONÓMICOS- FINANCIEROS

### 9.4.1 ACCIONES PROPIAS

A 31 de diciembre de 2016, el Grupo ACS mantenía 4.677.422 acciones propias en balance, representativas del 1,5% del capital. El detalle de las operaciones realizadas durante el año es el siguiente:

	2016		2015	
	Número de acciones	Miles de Euros	Número de acciones	Miles de Euros
<b>Al inicio del periodo</b>	<b>9.898.884</b>	<b>276.629</b>	<b>6.919.380</b>	<b>201.122</b>
Compras	4.669.903	107.081	10.134.317	285.693
Scrip dividend	-	-	173.839	6
Ventas	(3.125.000)	(85.567)	(532.999)	(15.456)
Amortización	(6.766.365)	(177.162)	(6.795.653)	(194.736)
<b>Al cierre del periodo</b>	<b>4.677.422</b>	<b>120.981</b>	<b>9.898.884</b>	<b>276.629</b>



## 9.4.2 CARTERA DE CONCESIONES DE IRIDIUM

Concesión - Descripción	Participación	País	Actividad	Estado	Un.	Fecha Expiración	Inversión	Aporta- ción ACS prevista (Mn €)
							Prevista en proyecto (Mn €)	
Autovía de La Mancha	75,0%	España	Autopistas	Explotación	52	abr.-33	128	21
Circunvalación de Alicante	50,0%	España	Autopistas	Explotación	148	feb.-40 <sup>(2)</sup>	464	71
Autopista del Henares (R2 y M50)	35,0%	España	Autopistas	Explotación	87	nov.-39	898	81
Accesos Madrid (R3/R5 y M50)	19,7%	España	Autopistas	Explotación	90	nov.-49	1.679	55
Reus-Alcover	100,0%	España	Autopistas	Explotación	10	dic.-38	72	16
Santiago Brión	70,0%	España	Autopistas	Explotación	16	sep.-35	118	14
Autovía de los Pinares	63,3%	España	Autopistas	Explotación	44	abr.-41	96	17
Autovía Medinaceli-Catayud	100,0%	España	Autopistas	Explotación	93	dic.-26	183	24
Autovía del Camp del Turia (CV 50)	65,0%	España	Autopistas	Construcción	20	feb.-43	110	10
Autovía del Pirineo (AP21)	100,0%	España	Autopistas	Explotación	45	jul.-39	226	81
Autovía de la Sierra de Arana	40,0%	España	Autopistas	Construcción	39	jul.-41	200	16
EMESA (Madrid Calle 30)	50,0%	España	Autopistas	Explotación	33	sep.-40	221	48
Eje Diagonal	100,0%	España	Autopistas	Explotación	67	ene.-42	406	154
A-30 Nouvelle Autoroute 30	12,5%	Canadá	Autopistas	Explotación	74	sep.-43	1.365	20
Capital City Link (NEAH)	25,0%	Canadá	Autopistas	Explotación	27	sep.-46	1.081	13
FTG Transportation Group	12,5%	Canadá	Autopistas	Explotación	45	jun.-34	549	3
Windsor Essex	33,3%	Canadá	Autopistas	Explotación	11	feb.-44	899	7
Signature on the Saint-Lawrence Group General Part	25,0%	Canadá	Autopistas	Construcción	3	nov.-49	1.735	15
Ruta del Canal	51,0%	Chile	Autopistas	Explotación	55	feb.-50	187	18
Concesionaria Vial del Pacífico, S.A.S	40,0%	Colombia	Autopistas	Construcción	50	2039 (2)	953	78
Concesionaria Nueva Vía al Mar, S.A.S	40,0%	Colombia	Autopistas	Construcción	32	ene.-44	783	50
Autopista Jónica (NEA ODOS)	24,5%	Grecia	Autopistas	Constr. / Explotac.	380	dic.-37	1.389	41
Central Greece	24,5%	Grecia	Autopistas	Constr. / Explotac.	231	mar.-38	865	22
CRG Waterford - Southlink	33,33% (Waterford) 16,5% (Southlink)	Irlanda	Autopistas	Explotación	23	abr.-36	321	22
CRG Portlaoise - Midlink	33,33% (Portlaoise) 16,5% (Midlink M7/M8)	Irlanda	Autopistas	Explotación	41	jun.-37	328	23
N25 New Ross Bypass	50,0%	Irlanda	Autopistas	Construcción	14	feb.-43	173	9
M11 Gorey - Ennisclorthy	50,0%	Irlanda	Autopistas	Construcción	32	ene.-44	253	13
Sper - Planestrada (Baixo Alentejo)	15,1%	Portugal	Autopistas	Construcción	347	dic.-38	539	79
A-13, Puerta del Támesis	25,0%	Reino Unido	Autopistas	Explotación	22	jul.-30	283	7
SH288 Toll Lanes-Texas	21,6%	USA	Autopistas	Construcción	17	ago.-67	1.009	73
Portsmouth Bypass	40,0%	USA	Autopistas	Construcción	35	dic.-53	526	18
I595 Express	50,0%	USA	Autopistas	Explotación	17	feb.-44	1.518	98
<b>Total Autopistas (km)</b>					<b>2.200</b>		<b>19.558</b>	<b>1.220</b>
Línea 9 Tramo II	10,0%	España	Ferrovias	Explotación	11	oct.-42	887	7
Línea 9 Tramo IV	10,0%	España	Ferrovias	Explotación	11	sep.-40	613	6
Metro de Arganda	8,1%	España	Ferrovias	Explotación	18	dic.-29	149	3
ELoS - Ligações de Alta Velocidade	15,2%	Portugal	Ferrovias	Construcción	167	2050	1.649	19
Rideau Transit Group (Ligh RT Ottawa)	40,0%	Canadá	Ferrovias	Construcción	13	jun.-48	1.428	21
Crosslinx Transit Solutions	25,0%	Canadá	Ferrovias	Construcción	20	sep.-51	3.878	18
Metro de Lima Línea 2	25,0%	Perú	Ferrovias	Construcción	35	abr.-49	4.327	28
<b>Total km Ferrovias</b>					<b>274</b>		<b>12.931</b>	<b>102</b>
Cárcel de Briens	100,0%	España	Cárceles	Explotación	95.182	dic.-34	106	14
Comisaría Central (Ribera norte)	100,0%	España	Comisarias	Explotación	60.330	may.-24	70	12
Comisaría del Vallés (Terrasa)	100,0%	España	Comisarias	Explotación	8.937	mar.-32	17	3
Comisaría del Vallés (Barberá)	100,0%	España	Comisarias	Explotación	9.269	abr.-32	16	4
Los Libertadores	100,0%	Chile	Complejo Fron- terizo	Construcción	32.011	mar.-30	70	8
Huesca Oriental Depura S.A.	50,0%	España	Depuradora	Explotación	-	-	28	3
<b>Equipamiento Público (m²)</b>					<b>205.729</b>		<b>307</b>	<b>43</b>
Hospital Majadahonda	11,0%	España	Hospitales	Explotación	749	jul.-35	257	4
Nuevo Hospital de Toledo, S.A.	33,3%	España	Hospitales	Construcción	760	ene.-45	220	16
Hospital Son Espases	49,5%	España	Hospitales	Explotación	987	oct.-39	306	17
Hospital de Can Misses (Ibiza)	40,0%	España	Hospitales	Explotación	297	oct.-42	130	13
Centros de Salud de Mallorca	49,5%	España	Centros salud	Explotación	n.a.	abr.-21	19	3
<b>Equipamiento Público (nº camas)</b>					<b>2.793</b>		<b>931</b>	<b>52</b>
Intercambiador Plaza de Castilla	4,4%	España	Intercambiadores	Explotación	59.650	feb.-41	167	3
Intercambiador Príncipe Pío	8,4%	España	Intercambiadores	Explotación	28.300	dic.-40	66	1
Intercambiador Avda América	12,0%	España	Intercambiadores	Explotación	41.000	jun.-38	75	1
<b>Total Intercambiadores de Transporte (m.)</b>					<b>128.950</b>		<b>307</b>	<b>5</b>
Iridium Aparcamientos	100,0%	España	Aparcamientos	Constr. / Explotac. (1)	15.715	2058	49	49
Serrano Park	50,0%	España	Aparcamientos	Explotación	3.297	dic.-48	130	24
<b>Total Aparcamientos (plazas de parking)</b>					<b>19.012</b>		<b>179</b>	<b>73</b>
<b>TOTAL CONCESIONES</b>							<b>34.213</b>	<b>1.495</b>

La inversión desembolsada a diciembre de 2016 ascendía a 1.109 millones de euros.

(1) Recoge los contratos más significativos que gestiona Iridium Aparcamientos.

(2) Prorrogable a 2044



### 9.4.3 INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo con lo establecido en la legislación mercantil, se adjunta por referencia Informe Anual de Gobierno Corporativo que se encuentra disponible en la página web de la CNMV, que forma parte integrante del Informe de Gestión del ejercicio 2016.

### 9.4.4 GLOSARIO

EL Grupo ACS presenta sus resultados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) sin embargo, el Grupo utiliza algunas Medidas Alternativas de Rendimiento (APM) para proporcionar información adicional que favorecen la comparabilidad y comprensión de su información financiera, y facilita la toma de decisiones y evaluación del rendimiento del Grupo. A continuación se detallan las APMs más destacadas.

CONCEPTO	DEFINICIÓN Y COHERENCIA	dic-16	dic-15
<b>Capitalización bursátil</b>	<b>Nº de acciones al cierre del periodo x cotización al cierre del periodo</b>	<b>9.446</b>	<b>8.477</b>
<b>Beneficio por acción (BPA)</b>	<b>Bº Neto del periodo / Nº medio de acciones periodo</b>	<b>2,44</b>	<b>2,35</b>
Resultado Neto Atribuible	Total Ingresos - Total Gastos del periodo - Resultado atribuible a intereses minoritarios	751	725
Nº medio de acciones del periodo	Promedio diario de acciones en circulación en el periodo ajustado por la autocartera	308,1	308,5
<b>Cartera</b>	<b>Valor de los contratos de obra adjudicados y cerrados pendientes de ejecutar.</b>	<b>66.526</b>	<b>58.942</b>
Beneficio Bruto de Explotación (EBITDA)	Beneficio de explotación excluyendo (1) provisiones y amortizaciones y (2) resultados operativos no recurrentes y/o que no suponen generación de caja + Resultado neto de sociedades de operación conjunta	2.023	2.141
(+) Beneficio de explotación	Ingresos - Gastos de explotación	1.237	1.089
(-) 1.Provisiones y Amortizaciones	Provisiones de circulante + Dotación a amortización de inmovilizado	(578)	(720)
(-) 2.Resultados operativos no recurrentes y/o que no suponen generación de caja	Deterioro y Rdo. por enajenación inmovilizado + otros resultados	(131)	(229)
(+) Resultado neto de sociedades de operación conjunta	Beneficio antes de Impuestos provenientes de sociedades de operación conjunta en el extranjero consolidadas por Puesta en Equivalencia. Se asimila al régimen de las UTEs en España por lo que se incluye en el EBITDA a fin de homogeneizar los criterios contables con las sociedades extranjeras del Grupo	77	102
<b>Deuda Financiera Neta / EBITDA</b>	<b>Deuda financiera neta / EBITDA anualizado. Este ratio se desglosa por áreas de actividad del Grupo</b>	<b>0,2x</b>	<b>0,3x</b>
Deuda Financiera Neta (1)-(2)	Deuda financiera bruta externa + Deuda neta con empresas del Grupo - Efectivo y otros activos equivalentes	1.214	2.624
(1) Deuda Financiera Bruta	Deudas con entidades de crédito + Obligaciones y otros valores negociables + Financ. de proyectos y deuda con rec limitado + Acreedores por arrendamiento financiero + Otras deudas financieras no bancarias a l/p + Deuda con empresas del Grupo	8.689	10.745
(2) Efectivo y otros activos equivalentes	Inversiones Financieras Temporales + Imposiciones a largo plazo + Efectivo y otros activos equivalentes	7.475	8.121
EBITDA anualizado	EBITDA del periodo / nº de meses del periodo x 12 meses	8.094	8.563
<b>Flujos Netos de Efectivo</b>	<b>(1) Flujos de Efectivo de las Actividades operativas + (2) Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión + (3) Otros flujos de Efectivo</b>	<b>1.511</b>	<b>2.034</b>



CONCEPTO	DEFINICIÓN Y COHERENCIA	dic-16	dic-15
<b>1. Flujos de Efectivo de Actividades Operativas (FFO)</b>	<b>Beneficio Neto Atribuible ajustado + Cambios en el capital circulante operativo ex actividades interrumpidas</b>	<b>1.376</b>	<b>1.794</b>
Beneficio Neto Atribuible ajustado	Beneficio Neto Atribuible (+/-) ajustes que no suponen flujo de caja operativo	1.377	1.162
Cambios en el capital circulante operativo	Variación del Fondo de maniobra en el periodo (+/-) ajustes por partidas no operativas (Ej: dividendos, intereses, impuestos, etc)	(1)	633
<b>2. Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión</b>	<b>Inversiones Netas (cobradas/pagadas) ex actividades interrumpidas</b>	<b>594</b>	<b>495</b>
(-) Pagos por inversiones	Pagos por inversiones operativas, en Proyectos y Financieras. Esta cifra puede diferir con la mostrada en el apartado 2.3.2 por motivos de diferimiento en los pagos (devengo) ex actividades interrumpidas	(1.403)	(2.128)
(+) Cobros por desinversiones	Cobros por desinversiones operativas, en Proyectos y Financieras. Esta cifra puede diferir con la mostrada en el apartado 2.3.2 por motivos de diferimiento en los cobros (devengo) ex actividades interrumpidas	1.997	2.623
<b>3. Otros Flujos de Efectivo</b>	<b>Compra/venta de acciones propias + Pagos por dividendos + otras fuentes de financiación + Caja generada por actividades interrumpidas</b>	<b>(460)</b>	<b>(256)</b>
Resultado Financiero ordinario	Ingreso Financiero - Gasto Financiero	(340)	(475)
Resultado Financiero neto	Resultado Financiero ordinario + Resultado diferencias cambio + Variación valor razonable en inst. financieros + Deterioro y Rdo. por enajenación inst. financieros	(310)	(90)
Fondo de Maniobra	Existencias + Total clientes - Total Acreedores - otros pasivos corrientes	(3.640)	(2.980)

NOTA: Todos los indicadores financieros y AMPs se calculan bajo los principios de coherencia y homogeneidad permitiendo la comparabilidad entre periodos y respetando las normativas contables vigentes  
Datos en millones de euros

CONCEPTO	USO
<b>Capitalización bursátil</b>	<b>Valor de la compañía en la bolsa de valores.</b>
<b>Beneficio por acción (BPA)</b>	<b>Indica la parte del beneficio neto que corresponde a cada acción</b>
Resultado Neto Atribuible	
Nº medio de acciones del periodo	
<b>Cartera</b>	<b>Se trata de un indicador de la actividad comercial del Grupo. Su valor dividido por la duración media de los proyectos es una aproximación a los ingresos a percibir en los siguientes periodos</b>
<b>Beneficio Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>Medida de desempeño comparable para evaluar la evolución de las actividades operativas del Grupo excluyendo amortizaciones y provisiones (partidas más variables en función a los criterios contables que se utilicen). Esta AMP es ampliamente utilizada para evaluar el desempeño operativo de las empresas así como parte de ratios y múltiplos de valoración y medición de riesgos</b>
(+) Beneficio de explotación	
(-) 1.Provisiones y Amortizaciones	
(-) 2.Resultados operativos no recurrentes y/o que no suponen generación de caja	
(+) Resultado neto de sociedades de operación conjunta	
<b>Deuda Financiera Neta /EBITDA</b>	<b>Ratio comparable del nivel de endeudamiento del Grupo. Mide la capacidad de devolución de la financiación en número de años.</b>
Deuda Financiera Neta (1)-(2)	Nivel de endeudamiento neto total a cierre del periodo. Se ofrece en el apart.1 el desglose de deuda financiera neta asociada a proyectos (Project Finance) y la asociada al negocio
(1) Deuda Financiera Bruta	Nivel de endeudamiento financiero bruto a cierre del periodo
(2) Efectivo y otros activos equivalentes	Activos corrientes líquidos disponibles para cubrir las necesidades de repago de los pasivos financieros
EBITDA anualizado	
<b>Flujos Netos de Efectivo</b>	<b>Mide la caja generada o consumida en el periodo</b>
<b>1. Flujos de Efectivo de Actividades Operativas (FFO)</b>	<b>Fondos generados por las actividades operativas. Su valor es comparable al EBITDA del Grupo midiendo la conversión del resultado operativo en generación de caja</b>
Beneficio Neto Atribuible ajustado	
Cambios en el capital circulante operativo	
<b>2. Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión</b>	<b>Fondos consumidos/generados por las necesidades de inversión o las desinversiones acometidas en el periodo</b>
(-) Pagos por inversiones	Indica las necesidades de capital en inmovilizado para el desarrollo del negocio.
(+) Cobros por desinversiones	
<b>3. Otros Flujos de Efectivo</b>	
Resultado Financiero ordinario	Medida de evaluación del resultado procedente del uso de activos y pasivos financieros. Este concepto incluye tanto ingresos y gastos directamente relacionados con deuda financiera neta como otros ingresos y gastos financieros no relacionados con la misma
Resultado Financiero neto	

NOTA: Todos los indicadores financieros y AMPs se calculan bajo los principios de coherencia y homogeneidad permitiendo la comparabilidad entre periodos y respetando las normativas contables vigentes



## 9.5 PREMIOS, RECONOCIMIENTOS Y ADHESIONES

- ACS Actividades de Construcción y Servicios ha sido calificada para su inclusión en el Anuario de Sostenibilidad 2017 y ha recibido la distinción Silver Class por su excelente desempeño en sostenibilidad según la evaluación realizada por Robecosam.
- En 2016, FTSE Russell confirma que el Grupo ACS se ha evaluado de forma independiente de acuerdo con los criterios de FTSE4Good, y ha cumplido con los requisitos para convertirse en un componente de la serie de índices FTSE4Good.
- El Grupo ACS es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- El Grupo ACS apoya la iniciativa del Carbón Disclosure Project.
- ACS es líder mundial en el desarrollo de concesiones de infraestructuras, según la revista Public Works Financing.
- ACS es la séptima compañía por cifra de ventas del mundo según el ranking de la revista ENR publicado en diciembre de 2016. La segunda compañía cotizada del mundo en dicha lista y la compañía con más actividad internacional.
- En 2016, Harvard Business Review ha elegido a Florentino Pérez, Presidente y Consejero Delegado del Grupo ACS, entre los 100 mejores CEO del mundo.
- La revista Forbes en su número de febrero de 2016, eligió en su lista de los 50 mejores CEO de España de 2016 a Florentino Pérez.
- En 2016, el Grupo ACS es una de las compañías más reputadas de España según el monitor Merco y Florentino Pérez se encuentra entre los líderes más reputados de España según este mismo monitor.
- En marzo de 2017, se publica "Best of the Best, ENR's top projects of 2016" en el que se incluye de las obras desarrolladas por empresas del Grupo la Extensión de la Línea 7 del metro de Nueva York y el Hospital Infantil de Filadelfia, ambos proyectos en Estados Unidos.



## 9.6 HÁGANOS LLEGAR SU OPINIÓN

Como ha podido leer a lo largo de las páginas anteriores, el Grupo ACS está comprometido con la transparencia informativa así como de las relaciones con sus distintos grupos de interés.

Grupo ACS entiende la asunción de los principios de reporte como un proceso de mejora continua, en el que resulta crucial contar con la opinión informada de los distintos grupos de interés. Por eso, le agradeceríamos que nos hiciera llegar sus opiniones sobre este informe a:

**Grupo ACS**

Avda. Pío XII, 102

Madrid 28036

Tfno. 91 343 92 00

E-mail: [infogrupoacs@grupoacs.com](mailto:infogrupoacs@grupoacs.com)

Para más información, es posible consultar la página web, [www.grupoacs.com](http://www.grupoacs.com).



# DIRECTORIO

## OFICINAS CENTRALES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL GRUPO ACS

### ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.

Avda. Pío XII, 102  
28036 Madrid  
Tel: 91 343 92 00  
Fax: 91 343 94 56  
Email: infogrupoacs@grupoacs.com  
www.grupoacs.com

### CONSTRUCCIÓN

#### DRAGADOS, S.A.

Avda. Camino de Santiago, 50  
28050 Madrid  
Tel: 91 343 93 00  
Fax: 91 343 94 00  
www.grupoacs.com

#### VÍAS Y CONSTRUCCIONES, S.A.

Avda. Camino de Santiago, 50  
28050 Madrid  
Tel: 91 343 93 00  
Fax: 91 343 94 00  
www.vias.es

#### DRACE INFRAESTRUCTURAS, S.A.

Avda. Camino de Santiago, 50.  
28050 Madrid  
Tel: 91 703 56 00  
Fax: 91 703 56 40  
e-mail: infodrace@drace.com  
www.draceinfraestructuras.com

#### TECSA

Avda. Madariaga, 1 – 4ª planta  
48014 Bilbao  
Tel: 94 448 86 00  
Fax: 94 476 22 84

#### GEOCISA

Llanos de Jerez, 10 – 12  
28820 Coslada (Madrid)  
Tel: 91 660 30 00  
Fax: 91 671 64 60  
www.geocisa.com

#### COGESA

C/ Orense, 34 – 1º  
28020 Madrid  
Tel: 91 417 96 50  
Fax: 91 597 04 67

#### DYCVENSA

Veracruz, Edificio Torreón 3º - Esq.  
Urb. Las Mercedes,  
1060 A La Guarita (Caracas)  
Venezuela  
Tel: (58212) 992 31 11  
Fax: (58212) 992 77 24  
www.dycvensa.com.ve

#### DYCASA

Avda. Leandro N. Alem, 986, 4º  
1001 – Buenos Aires  
Argentina  
Tel: (54114) 318 02 00  
Fax: (54114) 318 02 30  
www.dycasa.com

#### SCHIAVONE

150 Meadowlands Parkway  
NJ 07094-1589 Secaucus (New Jersey)  
Estados Unidos  
Tel: +1 201 867 5070  
Fax: +1 201 864 3196  
Email: info@schiaivone.net  
www.schiaivoneconstruction.com

#### JOHN PICONE

31 Garden Lane  
NY 11559 - Lawrence (Nueva York)  
Estados Unidos  
Tel: +1 516 239 1600  
Fax: +1 516 239 1757  
Email: info@johnpicone.com  
www.johnpicone.com

#### PULICE

2033 West Mountain View Road  
85021 Phoenix, Arizona  
Estados Unidos  
Tel: +1 (602) 944-2241  
Fax: +1 (602) 906-3783  
Email: puliceinfo@pulice.com  
www.pulice.com

#### PRINCE

10210 Highland Manor Dr. - Suite 110  
FL 33610 Tampa (Florida)  
Estados Unidos  
Teléfono : +1 813 699 5900  
Fax : +1 813 699 5901  
www.princecontracting.com

#### J. F. WHITE Contracting Co.

10 Burr Street  
MA 01701 Framingham  
(Massachusetts)  
Estados Unidos  
Teléfono : +1 508 879 4700  
Fax : +1 617 558 0460  
Email: info@jfwhite.com  
www.jfwhite.com

#### POL-AQUA

ul. Dworska 1, 05-500 Piaseczno k /  
Warszawy (Varsovia)  
Polonia  
Tel.: +48 (22) 20 17 300  
+48 (22) 20 17 310  
Email: recepcja@pol-aqua.com.pl  
www.pol-aqua.pl

#### HOCHTIEF Aktiengesellschaft

Opernplatz 2  
D-45128 Essen  
Alemania  
Phone: +49 201 824-0  
Fax: +49 201 824-2777  
www.hochtief.com



**HOCHTIEF AMERICAS  
TURNER CONSTRUCTION**

Headquarters  
375 Hudson Street  
New York, NY 10014  
Estados Unidos  
Phone: +1 (212) 229-6000  
Email : turner@tcco.com  
www.turnerconstruction.com

**Turner International  
Headquarters**

375 Hudson Street  
New York, NY 10014  
Estados Unidos  
Phone: +1 (212) 229-6388  
Email :turner@tcco.com  
www.turnerconstruction.com

**CLARK BUILDERS**

Head Office  
4703-52 Avenue  
Edmonton, AB  
Canada  
Phone: 780-395-3300  
Fax : 780-395-3545

**EE CRUZ**

Corporate Office  
32 Avenue of the Americas  
13th Floor  
New York, NY 10013  
Estados Unidos  
Phone: 212.431.3993  
Fax: 212.431.3996  
www.eecruz.com

**NJ Office**

The Cruz Building  
165 Ryan Street  
South Plainfield, NJ 07080  
Estados Unidos  
Phone: 908 462-9600  
Fax: 908 462-9592  
www.eecruz.com

**FLATIRON**

Corporate Headquarters  
385 Interlocken Crescent  
Broomfield, CO 80021  
Estados Unidos  
Phone: 303-485-4050  
Fax: 303-485-3922  
www.flatironcorp.com

**HOCHTIEF ASIA PACIFIC  
CIMIC Group Limited**

Head Office  
Level 25, 177 Pacific Highway North  
Sydney New South Wales 2060  
Australia  
Phone: +61 2 9925 6666  
Fax: +61 2 9925 6000  
www.cimic.com.au

**THIESS PTY LTD**

Corporate Office  
Level 5, 179 Grey Street  
South Bank Queensland 4101  
Australia  
Phone: +61 7 3002 9000  
Fax: +61 7 3002 9009  
www.thiess.com.au

**CPB CONTRACTORS PTY  
LIMITED**

Corporate Office  
Level 18, 177 Pacific HighwayNorth  
Sydney New South Wales 2060  
Australia  
Phone: +61 2 8668 6000  
Fax: +61 2 8668 6666  
www.cpbcon.com.au

**LEIGHTON PROPERTIES PTY  
LIMITED**

Head Office  
Level 19, 177 Pacific HighwayNorth  
Sydney NSW 2060  
Australia  
Phone: +61 2 9925 6111  
Fax: +61 2 9925 6003  
Email: admin@lppl.com.au  
www.leightonproperties.com.au

**LEIGHTON ASIA, INDIA AND  
OFFSHORE**

Corporate Office  
39/F Sun Hung Kai Centre  
30 Harbour Road  
Hong Kong  
China  
Tel : +852 3973 1111  
Fax: +852 3973 1188  
Email : info@leightonasia.com  
www.leightonasia.com

**HLG CONTRACTING LLC**

PO Box 10869  
Airport Road, Rashidiya  
Dubai  
Emiratos Árabes Unidos  
Phone: +971 4 285 7551  
Fax: +971 4 285 7479  
http://www.hlgcontracting.com

**HOCHTIEF EUROPE  
HOCHTIEF SOLUTIONS AG**

Opernplatz 2  
45128 Essen  
Alemania  
Tel : + 49 201 824-0  
Fax: + 49 201 824-2777  
Email : info-solutions@hochtief.de  
www.hochtief-solutions.com

**HOCHTIEF INFRASTRUCTURE  
GMBH**

Opernplatz 2  
45128 Essen  
Alemania  
Phone: + 49 201 824-0  
Fax: + 49 201 824-2777  
www.hochtief-infrastructure.com

**HOCHTIEF ENGINEERING  
GMBH**

Alfredstraße 236  
45133 Essen  
Alemania  
Tel.: + 49 201 824-7500  
Fax: + 49 201 824-4032  
www.hochtief-engineering.com

**HOCHTIEF PPP SOLUTIONS  
GMBH**

Alfredstraße 236  
45133 Essen  
Alemania  
Phone: + 49 201 824-1273  
Fax: + 49 201 824-2030  
www.hochtief-pppsolutions.com

**HOCHTIEF  
PROJEKTENTWICKLUNG GMBH**

Alfredstraße 236  
45133 Essen  
Tel: + 49 201 824-2945  
Fax + 49 201 824-2977  
Email: info.htp@hochtief.de  
www.hochtief-projectdevelopment.com

**IRIDIUM CONCESIONES DE**

**INFRAESTRUCTURAS, S.A.**

Avda. Camino de Santiago, 50  
28050 Madrid  
Tel.: 91 343 93 00  
Fax: 91 703 87 28  
Email : info@iridium-accs.com  
www.iridiumconcesiones.com

**SERVICIOS INDUSTRIALES****ACS, SERVICIOS, COMUNICACIONES Y ENERGÍA, S.L.**

C/ Cardenal Marcelo Spínola, 10  
28016 Madrid  
Tel.: 91 456 95 00  
Fax: 91 456 94 50

**COBRA GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS, S.A. (GRUPO COBRA)**

C/ Cardenal Marcelo Spínola, 10  
28016 Madrid  
Tel: 91 456 95 00  
Fax: 91 456 94 50  
www.grupocobra.com

**ELECTRONIC TRAFFIC, S.A. (ETRA)**

C/ Tres Forques, 147  
46014 Valencia  
Tel: 96 313 40 82  
Fax: 96 350 32 34  
www.grupoetra.com

**SOCIEDAD ESPAÑOLA DE MONTAJES INDUSTRIALES, S.A. (SEMI)**

Avda. de Manoteras, 6 2ª Planta  
28050 - Madrid  
Teléfono: 91 701 77 00  
Fax: 91 521 85 97  
www.semi.es

**MANTENIMIENTOS, AYUDA A LA EXPLOTACIÓN Y SERVICIOS, S.A. (MAESSA)**

C/ Méndez Álvaro, nº 9.  
Planta 2ª Dcha.  
28045 Madrid  
Tel: 91 436 04 80  
Fax: 91 576 75 66  
www.maessa.com  
**MAESSA**

**TELECOMUNICACIONES, INGENIERÍA, INSTALACIONES Y SERVICIOS, S.A. (MAETEL)**

Parque Empresarial PLAZA  
c\ Bari nº33, edificio 3  
50197 Zaragoza  
Tel: 976 06 66 66  
Fax: 976 06 66 67  
www.maetel.com

**IMESAPI, S.A.**

Avda. de Manoteras, 26  
Edificio ORION  
28050 Madrid  
Tel: 91 744 39 00  
Fax: 91 744 39 01  
www.imesapi.es

**SERMICRO (GRUPO IMESAPI) SUMINISTROS, IMPORTACIONES Y MANTENIMIENTOS ELECTRÓNICOS, S.A.**

C./ Pradillo, 48-50  
28002 - MADRID  
Tel: 91 744 86 00  
Fax: 91 413 59 54  
www.sermicro.com

**CONTROL Y MONTAJES INDUSTRIALES CYMI, S.A.**

Avda. de Manoteras, nº 26 – 4ª pl.  
Edificio ORION  
28050 Madrid  
Tel: 91 659 33 60  
Fax: 91 659 33 80  
www.cymi.es

**DRAGADOS OFFSHORE, S.A.**

Bajo de la Cabezueta s/n  
11510 Puerto Real (Cádiz)  
España  
Teléfono: (+34) 956 47 07 00  
Fax: (+34) 956 47 07 29  
E-mail: info-dossa@dragadosoffshore.es  
www.dragadosoffshore.com

**MANTENIMIENTO Y MONTAJES INDUSTRIALES S.A. (MASA)**

Avda. de Manoteras, nº 26 – 4ª pl.  
Edificio ORION  
28050 Madrid  
Tel: 91 659 33 60  
Fax: 91 659 33 80

www.masagrupo.com

**MAKIBER, S.A.**

Pº de la Castellana, 182  
28046 Madrid  
Tel: 91 484 30 00  
Fax: 91 484 30 94  
www.makiber.es

**INTECSA INGENIERÍA INDUSTRIAL, S.A.**

C/ Vía de los Poblados, 11  
Edificio Trianon  
28033 Madrid  
Tel: 91 749 70 00  
Fax: 91 749 70 01  
www.intecsaindustrial.com

**INITEC ENERGIA, S.A.**

Vía de los Poblados, 9 - 11  
Edificio Trianon C  
28033 Madrid (Madrid)  
Tel: 91 133 01 00  
Fax: 91 561 68 93  
www.initec-energia.es

**SICE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS, S.A.**

Pol. Ind. Alcobendas  
C/ Sepúlveda, 6  
28108 Alcobendas (Madrid)  
Tel: 91 623 22 00  
Fax: 91 623 22 03  
www.sice.com

**SERVICIOS****ACS, SERVICIOS Y CONCESIONES, S.L.**

Avda. Camino de Santiago, 50  
28050 Madrid  
Tel: 91 703 60 00  
Fax: 91 703 60 13

**CLECE, S.A.**

Parque Vía Norte  
C/ Quintanavides, 19  
Edificio 4, 1ª Planta  
28050 Madrid  
Tel: 91 745 91 00  
Fax: 91 745 91 13  
www.clece.es