



# 3 \_ENFOQUE DE GESTIÓN NUESTRO MODELO DE GESTIÓN SE CENTRA EN LA EXCELENCIA Y EN LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



Indicadores GRI  
que se reportan en este  
capítulo:  
2.10, 3.5, 4.9, 4.12, 4.14,  
4.15, 4.16, 4.17, S05.

## DATOS RELEVANTES DE DESEMPEÑO 2013

### **E**<sup>500+</sup> UN MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE

- >> Renovación del Sello Excelencia Europea 500+ según el modelo EFQM 2013 consiguiendo 678 puntos, máxima puntuación entre las empresas españolas.
- >> Desarrollo de 50 proyectos de responsabilidad corporativa con un nivel de cumplimiento del 81,3 %.

### UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA Y COMPROMETIDA

- >> Una comisión del Consejo de Administración con funciones de supervisión de la responsabilidad corporativa (doce reuniones en 2013).
- >> Una comisión a nivel de directivos que impulsa los planes y programas en esta materia (seis reuniones en 2013).
- >> Un área específica de gestión de la responsabilidad corporativa.

### UN SISTEMA DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

- >> 8,2 sobre 10: puntuación global alcanzada en los estudios de satisfacción de 2013.
- >> 100 puntos otorgados a la gestión de grupos de interés por el Dow Jones Sustainability World Index en la evaluación 2013.

### RECONOCIMIENTO EN LOS PRINCIPALES ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD

- >> Dow Jones Sustainability World Index.  
Sustainability Yearbook Member
- >> FTSE4Good Index y FTSE4Good Ibex.
- >> Ethibel EXCELLENCE y Ethibel PIONEER.
- >> STOXX ESG Leaders Indices.
- >> Kempen European Small Cap Sustainable Universe.
- >> ECPI EMU Ethical Equity y ECPI Global ESG Best in Class Equity.

## EL COMPROMISO DE LA SOSTENIBILIDAD EN RED ELÉCTRICA

**PARA RED ELÉCTRICA**, la responsabilidad corporativa es parte de su cultura empresarial, y constituye el marco de todas las actividades que desarrolla para llevar a cabo su misión como operador y transportista único del sistema eléctrico español. En este sentido, el objetivo de Red Eléctrica es consolidarse como una empresa sostenible, ética y comprometida con la sociedad, y cuya gestión se realice con un enfoque de excelencia y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.

Esta orientación hacia el desarrollo sostenible queda reflejada a nivel estratégico, siendo la búsqueda de la excelencia y responsabilidad en el desarrollo de las actividades una de las estrategias básicas, y se despliega transversalmente a nivel operativo a través de la gestión empresarial.

### LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

**RED ELÉCTRICA** adoptó en 1999 el modelo de gestión de la excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management) para lograr una mejora continua en la gestión y resultados de la compañía.

En este ejercicio, Red Eléctrica ha renovado el *Sello Excelencia Europea 500+* según el modelo EFQM 2013 consiguiendo 678 puntos (650 en 2011). Este avance sitúa en el ámbito nacional a Red Eléctrica como la

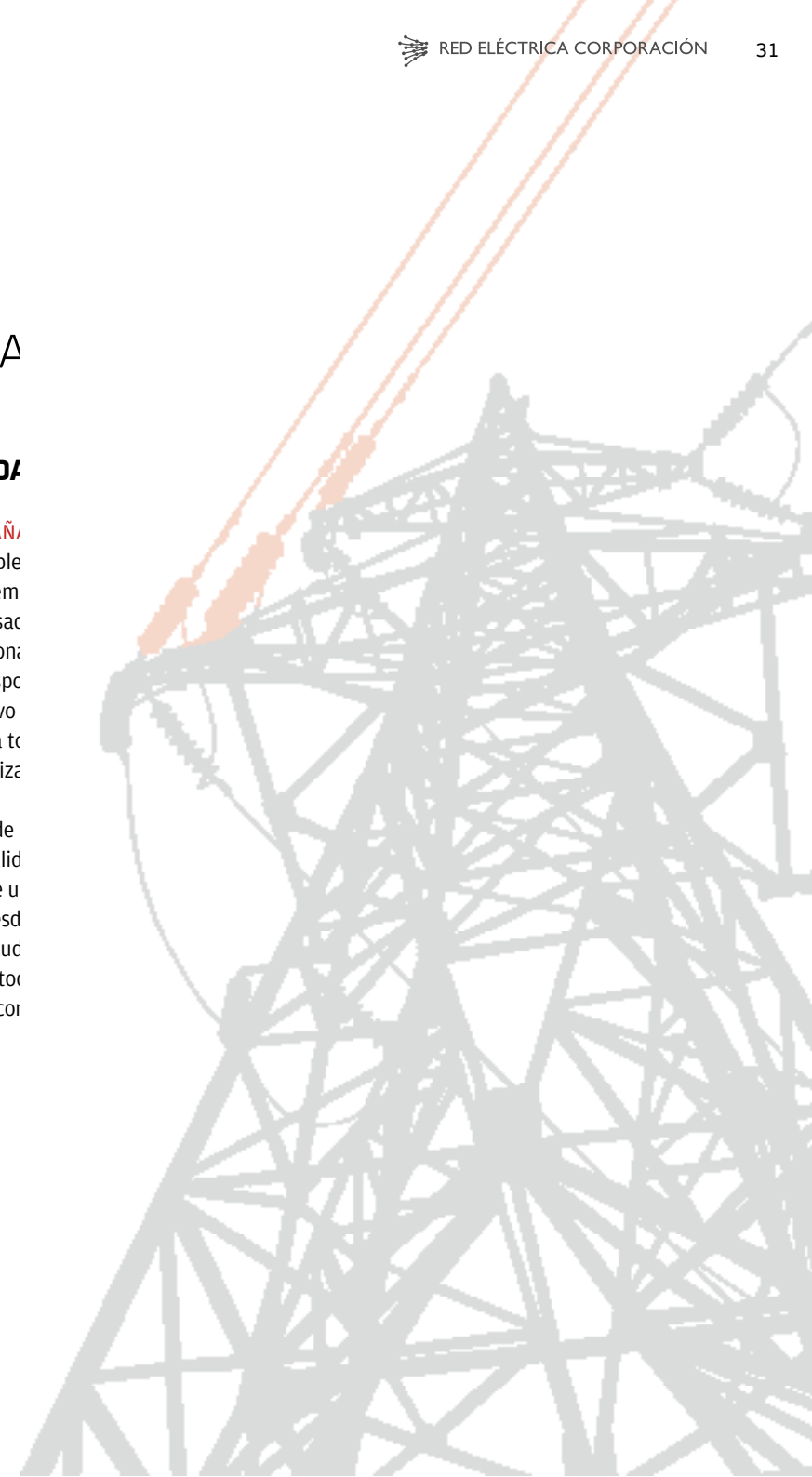
empresa con mejor puntuación de los sellos emitidos por el Club de Excelencia en Gestión.

**CONVIENE DESTACAR** que Red Eléctrica obtuvo en 2011 el premio *Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible*, dentro de los galardones que EFQM otorga a las mejores empresas en la adopción de los sistemas de gestión y prácticas empresariales más avanzados.

### EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

**RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA** comenzó, en 1994, a implementar en sus procesos sistemática gestión de la calidad basada en estándares internacionales. En el 2000 consiguió disponer de un sistema corporativo de gestión que englobaba a todos los procesos de la organización.

**RESPECTO AL SISTEMA** de gestión corporativo de la calidad Red Eléctrica dispone de una metodología propia y desde 2012 está integrada su auditoría de certificación, con todos los sistemas de gestión corporativos certificados.



## LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

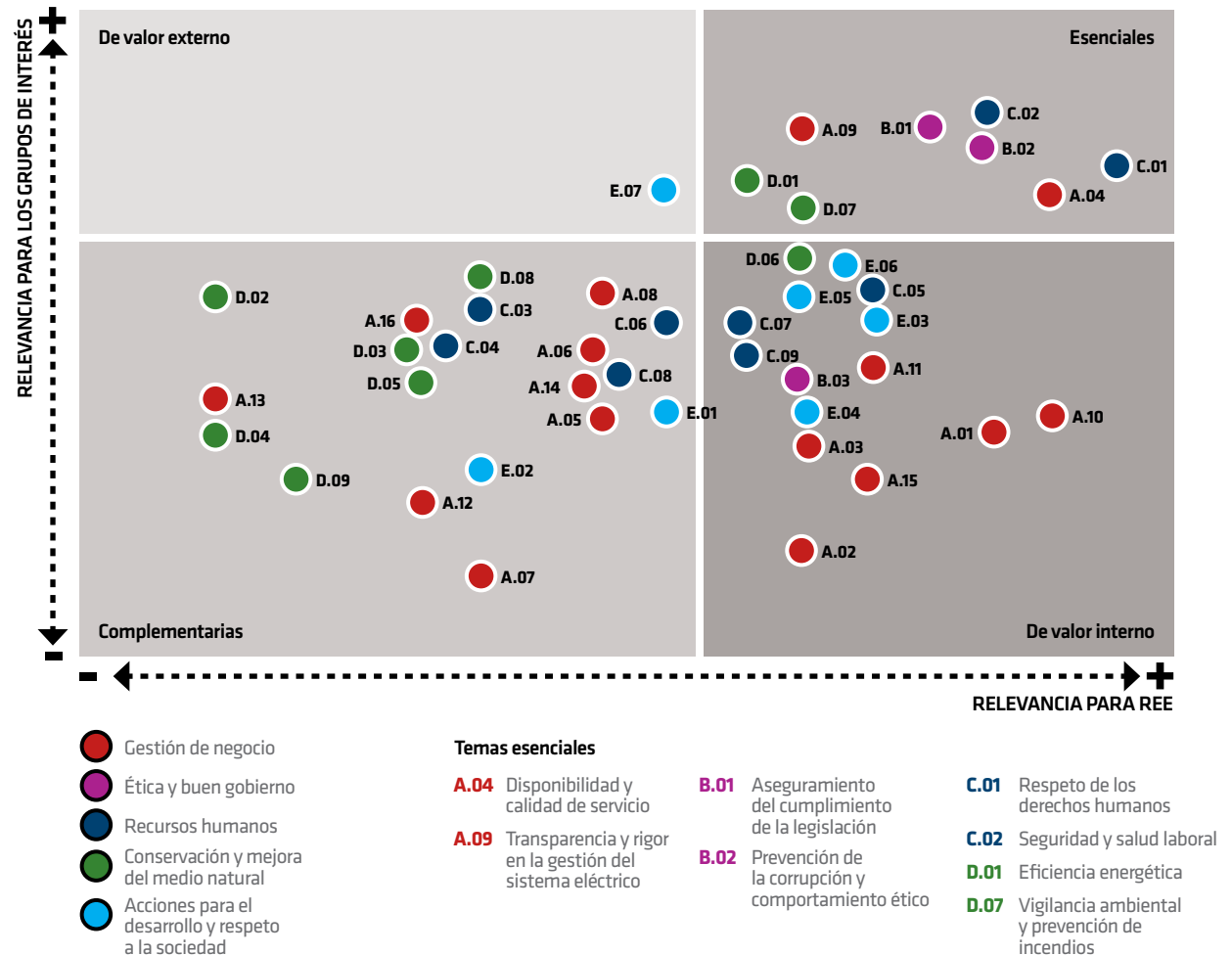
EL COMPROMISO con el desarrollo sostenible es estratégico para Red Eléctrica, así se recoge en la política de responsabilidad corporativa de la compañía y se despliega mediante su modelo de gestión empresarial.

El sistema de gestión de la responsabilidad corporativa es transversal en la organización y se estructura a través de cinco ámbitos generales de actuación: la ética y el buen gobierno; la

creación de valor para todos los grupos de interés; la minimización del impacto de las actividades en el territorio; el impulso al diálogo, la integración y el desarrollo social, y el compromiso con las personas que constituyen la empresa.

EN 2011 SE ELABORÓ un análisis de materialidad para identificar los asuntos relevantes para Red Eléctrica. Dicho análisis se llevó a cabo a través del diálogo participativo con los grupos de interés, con el fin, por un lado, de contribuir al objetivo de garantizar la creación de valor compartido, y, por otro, de orientar las actividades y proyectos a los ámbitos de actuación más relevantes. [-3.5-4.17-]

## MATRIZ DE ASUNTOS RELEVANTES [-4.9, 4.17-]



## LA PLANIFICACIÓN

LA PLANIFICACIÓN se realiza en base a un plan plurianual, que recoge los objetivos estratégicos a medio plazo definidos para facilitar la integración y sistematización de las prácticas de responsabilidad corporativa y la aportación de la empresa al desarrollo sostenible.

En 2013 se ha trabajado en el diseño del plan 2014-2016, mediante un proceso interno altamente participativo. El objetivo es consolidar los avances logrados en los últimos años y establecer las bases para la gestión futura, que se orienta hacia los aspectos materiales (cuya revisión se ha iniciado también en 2013) y la descentralización de la gestión de la responsabilidad corporativa, es decir, hacia la progresiva interiorización de estas prácticas en la gestión diaria de todas las actividades empresariales.

## EL PROGRAMA ANUAL

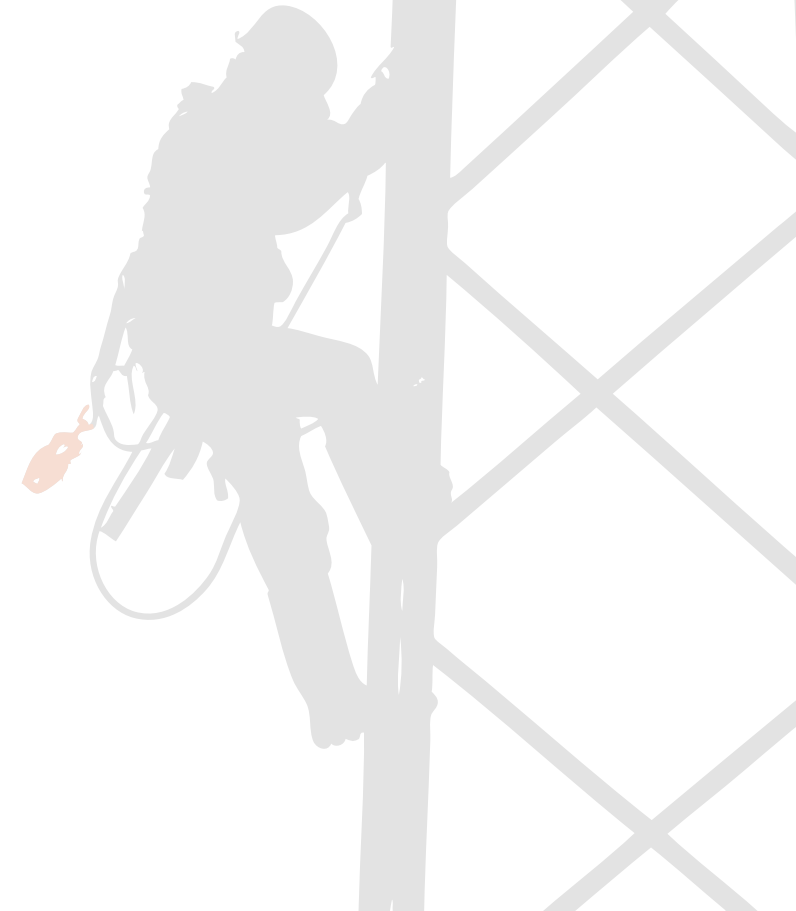
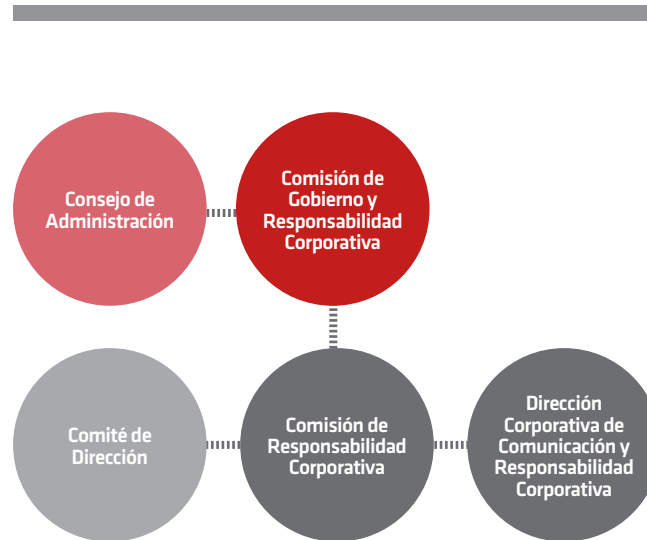
LA IDENTIFICACIÓN de los proyectos que desarrollan el plan plurianual de responsabilidad corporativa se realiza con el fin de contribuir al alcance de los objetivos definidos para cada uno de los grandes ámbitos de gestión.

El programa anual de 2013 ha tenido un cumplimiento del 81,3%. Este valor se calcula considerando la criticidad de cada proyecto que se determina por su entidad y por su relevancia estratégica. Se han definido tres niveles de criticidad que, de mayor a menor, son: crítico, conveniente y complementario.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

RED ELÉCTRICA CUENTA con una estructura organizativa que asegura el desarrollo de la estrategia de responsabilidad corporativa, la implicación de los más altos niveles de decisión y la involucración de todas las áreas de gestión de la empresa.

En 2013, la Comisión de Gobierno y Responsabilidad Corporativa se reunió en doce ocasiones y la Comisión de Responsabilidad Corporativa en seis.



## SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA [-4.9-]

### LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA

de gestión de la responsabilidad corporativa pretende garantizar la coherencia de sus resultados con los compromisos, políticas, estrategias y objetivos establecidos y ser una fuente de aprendizaje y mejora continua.

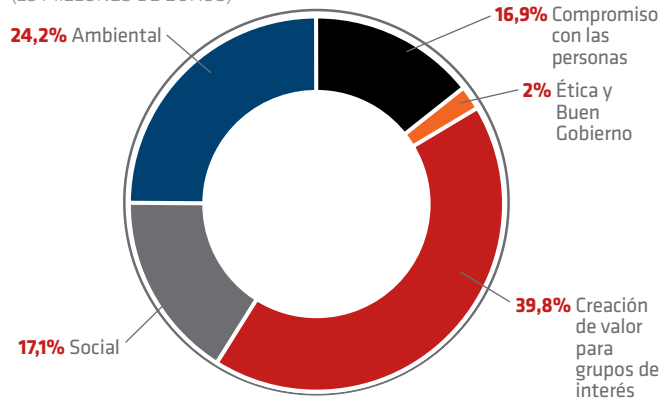
**INTERNAMENTE**, Red Eléctrica cuenta con tres herramientas de evaluación y control: el cuadro de mando, la auditoría interna y la cuenta de resultados.

La primera recoge los indicadores principales de gestión de la responsabilidad corporativa. La auditoría interna se lleva a cabo con carácter anual desde 2010 (el *Informe Ejecutivo* incluido en el anexo de este Informe recoge los resultados de la auditoría 2013) y la cuenta de resultados proporciona un balance monetario de las actividades desarrolladas por Red Eléctrica.

**EXTERNAMENTE**, Red Eléctrica cuenta con las certificaciones: IQNet SR10 y SA8000 que se someten anualmente a auditoría.

## ESTRUCTURA DEL BALANCE MONETARIO DE LAS ACTIVIDADES DE RC EN 2013

(23 MILLONES DE EUROS)



## COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS [4.12]

	Fecha de adhesión
Pacto Mundial	2002
Caring for Climate	2007
Carbon Disclosure Project (CDP)	2008

## RECONOCIMIENTOS 2013 [-2.10-]

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

Dow Jones Sustainability World Index  
Sustainability Yearbook Member



FTSE4Good Europe Index y FTSE4Good Ibox



Ethibel EXCELLENCE y Ethibel PIONEER



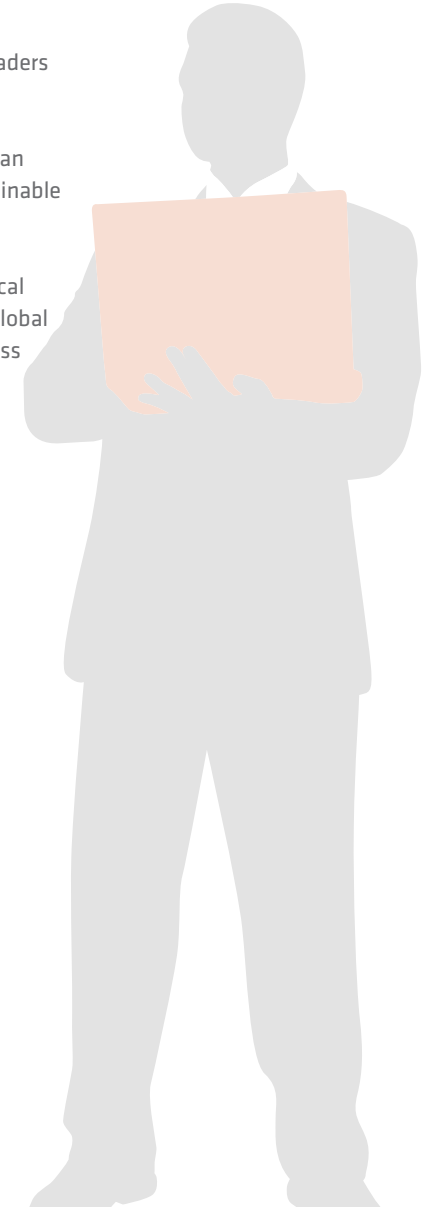
STOXX ESG Leaders Indices



Kempen European Small Cap Sustainable Universe

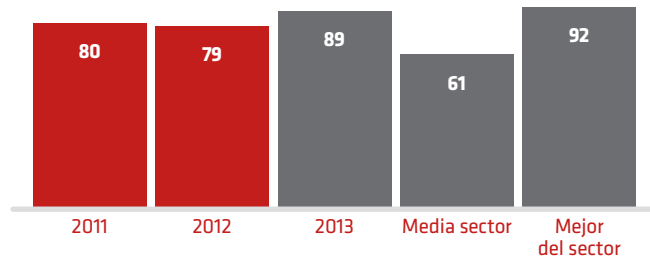


ECPI EMU Ethical Equity y ECPI Global ESG Best in Class Equity

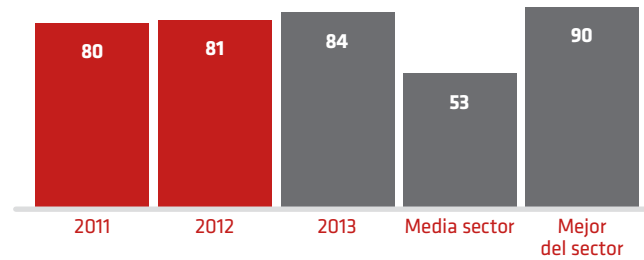


## VALORACIÓN DE RED ELÉCTRICA EN EL DOW JONES SUSTAINABILITY WORLD INDEX (DJSI)

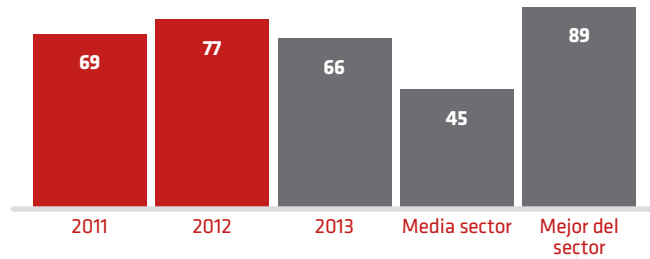
### DIMENSIÓN ECONÓMICA



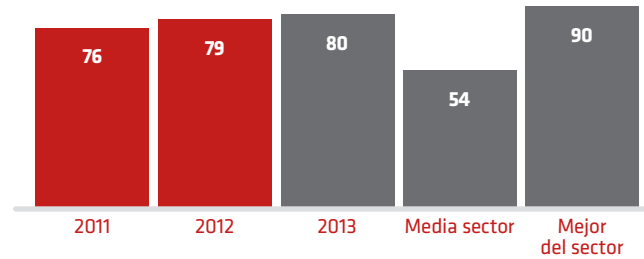
### DIMENSIÓN SOCIAL



### DIMENSIÓN AMBIENTAL



### PUNTUACIÓN GLOBAL



### Participación en organismos y asociaciones [4.13, S05]

Red Eléctrica está presente en numerosas organizaciones nacionales e internacionales y colabora activamente en sus órganos rectores, comités de estudio, normalización y grupos de trabajo. El objetivo principal es contribuir al desarrollo de propuestas sobre sostenibilidad, legislación, regulación, normativa y criterios operativos de redes y sistemas eléctricos, en especial en el ámbito de la Unión Europea.





## GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS [4.15, 4.16-]

RED ELÉCTRICA diseñó e implementó en 2004 un sistema de gestión para identificar los requerimientos y expectativas de sus grupos de interés. La identificación de los grupos de interés se realizó a partir del análisis de las interrelaciones entre los procesos y las actividades de la compañía con su entorno.

La priorización atiende a criterios de influencia de los grupos de interés en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía y a la importancia de los impactos de la organización en ellos.

El sistema de gestión incluye el desarrollo del marco de relaciones que la empresa mantiene con cada grupo de interés sobre la base del diálogo activo y la transparencia. Dicho marco incluye múltiples canales específicos de relación y dos canales transversales entre los que figuran el servicio Dígame y los estudios de satisfacción que incluyen encuestas (análisis cuantitativo) y entrevistas (análisis cualitativo).

Estos estudios se realizan por una consultora externa para garantizar la confidencialidad y validez del proceso.

### BALANCE 2013

En 2013 se realizaron los estudios de satisfacción de los siguientes grupos de interés externos: accionistas minoritarios, inversores, proveedores de capital financiero, proveedores de bienes y servicios, centros de investigación y desarrollo tecnológico, sectores empresariales y asociaciones profesionales,

analistas financieros, ayuntamientos, las ONG y fundaciones, grupos ambientales y centros educativos.

En el ámbito interno, se han hecho tres estudios para valorar el servicio de viajes de la compañía, el servicio de los sistemas de información corporativos, y la movilidad sostenible de los empleados de la sede social.

El nivel de satisfacción global resultante de estos estudios ha sido de un 8,2 sobre 10.

Las acciones de mejora derivadas de los estudios de satisfacción, así como el seguimiento del cumplimiento de estas acciones se recogen en el *Plan Integral de Mejora* y se incorporan al *Manual de Grupos de Interés*.

El servicio Dígame, que garantiza la atención profesionalizada de las solicitudes de todos los grupos de interés externos, en coordinación con el resto de canales específicos existentes en la compañía, ha atendido 3.259 solicitudes en 2013, siendo en el entorno social el grupo de interés que más ha utilizado este servicio (34%).

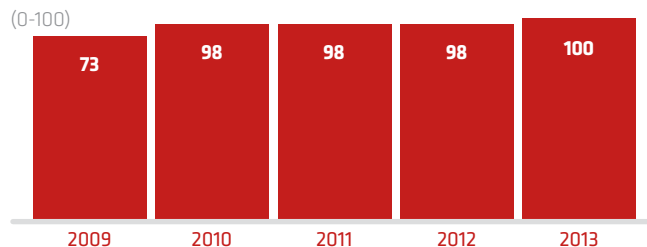




## RECONOCIMIENTOS

Valoración máxima (100 puntos) otorgada a la gestión de grupos de interés por el Dow Jones Sustainability World Index en la evaluación 2013.

### VALORACIÓN DEL DJSI SOBRE LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



#### GRUPO DE INTERÉS Y PRIORIDAD [-4.14-]

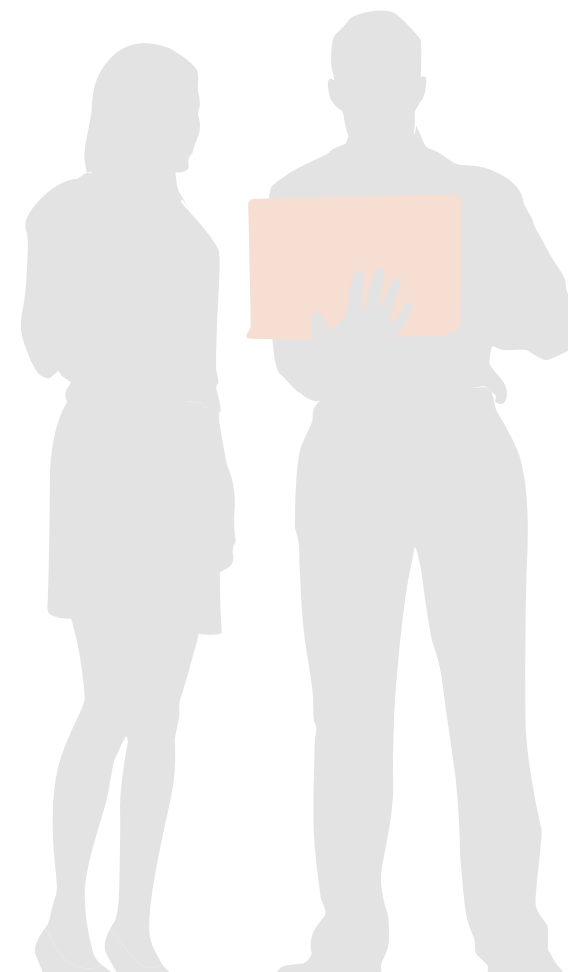
Organismos reguladores y administración	<b>Crítica</b>
Inversores y accionistas, clientes, empleados, generadores de opinión	<b>Alta</b>
Proveedores y suministradores tecnológicos; entorno social; sectores empresariales y asociaciones empresariales	<b>Media</b>

## INDICADORES GLOBALES DE LOS ESTUDIOS DE PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS [-4.16-]

(VALORACIÓN 0-10)

	2009	2010	2011	2012	2013
Nivel de satisfacción global	7,6	7,7	8,1	8,2	8,2
Nivel de satisfacción de la calidad de los servicios	7,5	7,6	7,9	7,9	7,8
Imagen y reputación	8,1	8,2	8,2	8,5	8,4
Miembro responsable y ético	8,1	8,0	7,9	8,1	8,1
Desarrollo de la responsabilidad corporativa	8,0	7,8	7,5	7,6	7,5
Difusión periódica de información	7,6	7,8	7,9	7,9	7,8

Nota: la desagregación de estos datos por grupos de interés se muestra en el capítulo 'Comprometidos con la sociedad' de este informe.



## PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2013

VECTOR ESTRUCTURAL Y DE GOBIERNO CORPORATIVO	Criticidad	Cumplimiento
Revisión y actualización de la planificación plurianual de responsabilidad corporativa.	▲	80%
Revisión y actualización del sistema de gestión de responsabilidad corporativa.	●	15%
Realización de un diagnóstico de riesgos corporativos en materia de derechos humanos.	●	100%
Actualización del Código Ético y mejoras en su implantación.	▲	100%
Programa de actualización de conocimientos para los Consejeros sobre la compañía.	▲	100%
Actualización de los mecanismos de control para detectar y gestionar la documentación e información jurídicamente relevante.	■	100%
Implantación del procedimiento de Auditoría de la Junta General de Accionistas.	■	100%
Modificación del <i>Reglamento del Consejo</i> para la adaptación a los cambios legislativos en materia societaria, e incorporación a las mejores prácticas en materia de buen gobierno.	▲	100%
Adaptación del informe anual de retribución de los Administradores a las mejores prácticas de buen gobierno.	■	100%
Guía de actuación sobre prevención de la corrupción*.	▲	0

\* Este proyecto no se ha llegado a realizar ya que se ha estimado que su ámbito de actuación quedará cubierto por el sistema de cumplimiento legal o *compliance* que la empresa va a desarrollar e implementar en 2014.

VECTOR TÉCNICO-ECONÓMICO	Criticidad	Cumplimiento
TWENTIES: integración de energías renovables (I+D).	●	100%
Mejora en la predicción de energía eólica y solar que se produce (I+D).	●	50%
Proyecto CARS (Conducción Ágil Responsable y Segura).	■	100%
Proyectos de participación en la elaboración de códigos de Red Europeos.	■	83%
Mejora de la información suministrada a las agencias de sostenibilidad y fondos ISR.	▲	100%
Implantación del portal de facturación para proveedores	▲	100%
Desarrollo e implantación de un sistema antifraude de información financiera dentro del Sistema de Control Interno de la Información Financiera.	▲	90%
Desarrollo de un modelo corporativo de seguimiento de proveedores.	▲	25%
Estudio y definición del concepto ' <i>compras locales</i> ' para Red Eléctrica.	▲	70%
Análisis y mejora del proceso corporativo de gestión de reclamaciones.	■	100%
Implantación del <i>Plan de Acción de Mejora de Clientes 2013-2014</i> .	■	89%

VECTOR AMBIENTAL	Criticidad	Cumplimiento
Verificación de la metodología de cálculo de emisiones e inventario de emisiones de REE.	▲	25%
El bosque de REE.	■	80%
Sistemas de control energético en los centros de trabajo (fase II).	▲	75%
Auditorías energéticas en los centros de trabajo (fase II).	■	30%
Sensibilización en eficiencia energética basada de la curva de la demanda.	●	0
Proyectos para la conservación de la avifauna.	●	94%
Corredores de biodiversidad (proyecto biotransporte)**.	—	—
Restauración del sistema dunar de la playa de Ses Salines.	▲	90%
Actuaciones en el Parque Natural de S'Albufera (Baleares).	■	60%
Life + conéctate a la Red Natura.	●	100%
Cálculo de la huella ecológica de la cadena de valor. Revisión del procedimiento para proveedores críticos.	■	100%
Proyecto coste-beneficio ambiental de la interconexión Península-Mallorca.	■	0
Implantación de un plan de movilidad en la Sede Social.	■	70%

\*\* Proyecto asociado a la construcción del la Línea Roció-Aljarafe, anulado por las partes involucradas y a la espera de su sustitución por un nuevo proyecto, actualmente en análisis.

VECTOR SOCIAL INTERNO	Criticidad	Cumplimiento
Programa de formación en responsabilidad corporativa para empleados.	■	45%
Iniciativas para concienciar sobre la importancia de la seguridad e integridad de las personas en el uso de las herramientas <i>online</i> .	●	100%
Promoción de actividades deportivas para fomentar la integración de los empleados fuera del entorno laboral.	●	100%
Campaña de difusión y sensibilización de los nuevos elementos de la gestión ética.	▲	100%
Acciones para el fomento del empleo de personas con discapacidad.	●	100%
Actuaciones para la prevención y promoción de la salud.	▲	100%
Avance en medidas de conciliación de la vida personal y profesional.	■	95%
Proyectos de mejora en el área de seguridad laboral.	▲	100%
Diseño e implantación de nuevos indicadores de igualdad.	■	75%

VECTOR SOCIAL EXTERNO	Criticidad	Cumplimiento
Protocolo de relación con los municipios.	▲	100%
Apoyo a comunidades locales y regionales a través de proyectos de colaboración con municipios que reflejen el compromiso empresarial con los problemas sociales y ambientales.	▲	100%
Diseño de un plan estratégico de comunicación en sostenibilidad.	▲	100%
Rediseño y desarrollo de una nueva web externa (2012-2013).	▲	100%
Proyecto educativo <i>Una autopista detrás del enchufe</i> . Sevilla.	■	100%
Estudios de satisfacción de los grupos de interés.	▲	90%
Implantación del plan de mejora del servicio Dígame.	●	95%
Proyectos de voluntariado corporativo.	■	100%



## PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2014

### NUESTRO NEGOCIO: UN FUTURO ENERGÉTICO SOSTENIBLE

Análisis coste/beneficio ambiental de la interconexión Península–Mallorca.

Desarrollo de acuerdos para la gestión de descargos en instalaciones compartidas con otras empresas eléctricas.

Implantación del proyecto CARS: conducción ágil, responsable y segura.

Investigación en redes sociales sobre actitudes de los ciudadanos hacia su consumo eléctrico.

Impulso al acercamiento del sistema eléctrico al ciudadano a través de las nuevas tecnologías.

Fomento de la colaboración con las asociaciones de pequeños consumidores.

Contribución a la sostenibilidad, a la seguridad del suministro y a la competitividad del mercado interior de la energía.

Estudio para la mejora de la eficiencia energética en subestaciones.

Desarrollo de la web e.sios 3.0

Mejora del proceso de mantenimiento de instalaciones a través del desarrollo e implantación de MOVIREN (fase I).

Implantación del modelo de seguimiento corporativo de proveedores.

Día del inversor.

Evaluación del impacto de los proyectos de I+D+i desde la perspectiva de la responsabilidad corporativa.

### GOBIERNO CORPORATIVO Y ÉTICA: TRANSPARENCIA Y CONFIANZA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Implantación de un sistema interno de cumplimiento normativo.

Elaboración de una política de gobierno corporativo.

Plan de sensibilización del *Programa de Prevención de Riesgos Penales*.

Plan de sensibilización del Código Ético.



### COMPROMETIDOS CON LOS EMPLEADOS: COMPROMISO Y BUEN CLIMA SOCIAL

Diseño e implantación de la nueva intranet (miRED).

Diseño e implantación de nuevos indicadores de igualdad (fase II).

Implementación del plan de acción de movilidad funcional.

Definición de un modelo para el sistema de gestión de empresa saludable.

Desarrollo de acciones para el fomento de la cultura de responsabilidad corporativa.

### COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD: CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Protocolo de relaciones con los municipios.

Mapa de contribución de Red Eléctrica a la sociedad.

Desarrollo de la nueva sección sobre los retos del sistema eléctrico (Red21) en la exposición *Una autopista detrás del enchufe* (fase I).

Desarrollo de proyectos de voluntariado corporativo.

### COMPROMETIDOS CON EL MEDIO AMBIENTE: PROTECCIÓN DEL MEDIO NATURAL

Priorización de las actuaciones de señalización de las líneas de Red Eléctrica.

Uso de semillas y fragmentos de posidonia oceánica para la recuperación de zonas afectadas por la actividad de Red Eléctrica.

Inventario de emisiones de Red Eléctrica.

Cálculo de la huella de carbono asociada a los proyectos de Red Eléctrica.

Implantación de un programa de reciclaje formativo sobre aspectos ambientales al personal de demarcaciones.

*El Bosque de Red Eléctrica*: desarrollo de nuevos proyectos.

