



**Congreso Nacional del Medio Ambiente**  
Cumbre del Desarrollo Sostenible

**COMUNICACIÓN TÉCNICA**

# La política de sostenibilidad de Endesa: Plan de Sostenibilidad de Endesa 2008-2012

Autor: **Hernán Cortés Soria**

Institución: **ENDESA**

E-mail: **hernan.cortes@endesa.es**

Otros autores: **Ángel Fraile Coracho (ENDESA)**



## **RESUMEN:**

Finalizada con éxito la vigencia de su anterior Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible 2003-2007, Endesa ha lanzado su nuevo Plan Estratégico de Sostenibilidad para el periodo 2008-2012. Este plan, más ambicioso aún que el anterior, pretende dar continuidad a sus compromisos de sostenibilidad demostrados y reconocidos, contenidos en sus 7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible, y afrontar con éxito los dos principales retos que se han detectado en el proceso de elaboración del plan: El Cambio Climático y el arraigo y la legitimidad de la compañía en los territorios donde opera. El Plan incorpora objetivos concretos para el final del periodo y los programas de trabajo e indicadores de seguimiento necesarios para alcanzarlos con éxito. La elaboración del Plan ha seguido un riguroso proceso que ha involucrado a las principales áreas de la compañía y ha contado con el profundo análisis de las perspectivas de evolución de la Sostenibilidad y el papel requerido a Endesa mediante la evaluación de los principales indicadores internacionales, entrevistas internas y externas a líderes de opinión y encuestas al gran público. Para responder a los retos y oportunidades del cambio climático se contempla el impulso de cuatro programas estratégicos: desarrollo de energías renovables, liderazgo en desarrollos tecnológicos que conduzcan a una menor emisión de CO<sub>2</sub>, captura de oportunidades en eficiencia energética y cogeneración y desarrollo de una cartera de MDLs a 2020. Para reforzar el arraigo y la legitimidad local, el Plan Estratégico de Sostenibilidad corporativo se verá completado por Planes País y Planes Territorio, que trasladarán a cada uno de los países y los territorios en los que opera Endesa, los ejes y objetivos generales del Plan Estratégico de Sostenibilidad.



## INDICE

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. PAPEL DE ENDESA EN LA SOCIEDAD

#### 1.2. PROPÓSITO, ALCANCE Y OBJETIVOS DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008 – 2012

### 2. ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS AVANZAR?

#### 2.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008 – 2012

#### 2.2. CONSIGUIENDO UN ENTENDIMIENTO COMÚN: TRATAMIENTO DE LOS ASUNTOS INCLUIDOS EN EL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008 – 2012

#### 2.3. EL PAPEL DE ENDESA EN LA SOCIEDAD: LA PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

### 3. EL DESAFÍO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE PARA ENDESA

#### 3.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008 – 2012

### 4. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008 – 2012

#### 4.1. ESTRUCTURA DEL SEGUIMIENTO

#### 4.2. PRESUPUESTO

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. PAPEL DE ENDESA EN LA SOCIEDAD

#### ***Endesa, una compañía responsable, eficiente y competitiva***

*El éxito empresarial se encuentra cada vez más relacionado con la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las aspiraciones de la sociedad a la que sirven. El éxito de las compañías modernas depende de factores intangibles que no necesariamente tienen un espacio en la cuenta de resultados. La seguridad y calidad del suministro es uno de ellos. Pero también la lealtad de los empleados, el aprecio de los clientes, la confianza de las autoridades públicas o el respeto de los creadores de opinión.*

#### **Definiendo el papel de Endesa en la sociedad**

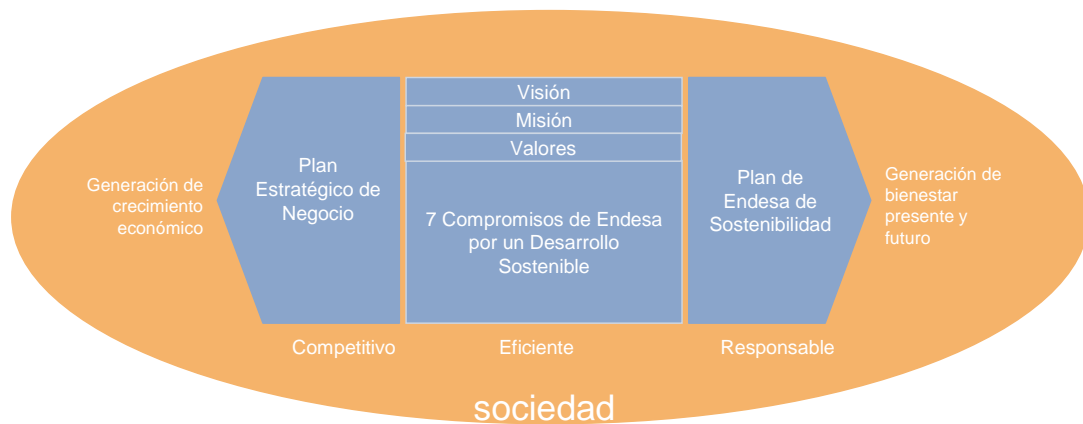
*Nuestro compromiso con la Sostenibilidad constituye una palanca para la generación de confianza social.*

En los últimos años, las compañías del sector de la energía han llegado al convencimiento sobre el papel determinante que la confianza social juega en el éxito de las políticas, planes y operaciones de la industria en su conjunto. Endesa, por su parte, siempre ha sido consciente de la importancia de la confianza social para el desarrollo del negocio.

La confianza juega un papel creciente en la medida en que los nuevos marcos de competencia convierten en un factor de primera importancia la calidad de las relaciones entre las compañías eléctricas y la sociedad a la que sirven. Asuntos críticos para el sector como la elección del mix de generación, la ampliación de capacidad, la búsqueda de emplazamientos para instalaciones, o las decisiones sobre las tarifas se encuentran determinados en gran medida por la comunión de objetivos con los de las sociedades a las que atienden. En definitiva, distintos factores han contribuido a intensificar el escrutinio y a disminuir la confianza social en las compañías del sector de la energía.

Bajo este prisma, la creciente preocupación de las grandes compañías por cuestiones relacionadas con la protección del entorno natural, por la colaboración en la resolución de problemas globales, o por el bienestar de las sociedades en donde actúan puede ser leída como una inversión en activos generadores de confianza social. Del mismo modo, Endesa ha llegado al convencimiento de la importancia de reforzar sus esfuerzos para generar confianza social, tanto a través del desarrollo de sus compromisos como a través de la adecuada comunicación de los avances en los mismos.

## El papel de Endesa en la sociedad



El papel que desempeñan las empresas del sector se encuentra condicionado por factores que caracterizan socialmente el negocio:

- La electricidad es indispensable para el mantenimiento del bienestar alcanzado en las sociedades modernas. Esta indispensabilidad provoca un nivel de exigencia sobre la calidad del servicio que no tiene paralelismo en casi ningún otro sector.
- La electricidad es una commodity no visible por parte del público, es un servicio que se “da por hecho”. Como resultado, la relación entre las compañías eléctricas y sus clientes tradicionalmente ha sido poco activa, reduciéndose generalmente a unos pocos “momentos de la verdad”, en ocasiones asociados a situaciones críticas, como cuando se produce una interrupción del servicio y sólo recientemente se han intensificado.
- La relación entre la continuidad del servicio y la existencia de grandes infraestructuras eléctricas no es inmediatamente aparente para todos los grupos de interés. Como resultado, la planificación, construcción, operación y mantenimiento de dichas infraestructuras dificulta la relación de las compañías con sus grupos de interés, especialmente cuando existen riesgos percibidos (ambientales o sociales principalmente).

Los objetivos de negocio dependerán tanto de la solidez financiera y la robustez del modelo de negocio de la Compañía como de su capacidad de generar confianza social.

La apuesta de Endesa por la Sostenibilidad debe entenderse como una apuesta de la Compañía por la inversión en activos generadores de confianza social que le ayuden a generar un clima de opinión y unas actitudes alrededor de la Compañía conducentes a:

- Potenciar la identidad corporativa y la independencia de su proyecto empresarial, creando valor sobre la base de su plena responsabilidad operativa en la gestión de sus negocios.



- Garantizar el abastecimiento energético en todos los mercados donde cuenta con presencia.
- Aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Liderar las oportunidades de innovación en todas las áreas relacionadas con el mundo de la energía.
- Potenciar la calidad del suministro.
- Ser un agente positivo impulsor de la eficiencia en el uso de recursos naturales valiosos, comprometido con la disminución de la emisión de gases de efecto invernadero, el acceso a sus derechos y al suministro eléctrico, así como con la creación de riqueza para sus accionistas y sociedades en las que se desarrolla.
- Ser un factor clave para el equilibrio ecológico, para el progreso social y para la generación de riqueza a favor de los más desfavorecidos.

En definitiva, para Endesa la Sostenibilidad consiste en la capacidad de desarrollar un modelo de negocio generador de crecimiento económico, progreso social y mayor equilibrio ecológico:

- Alcanzando la excelencia en sus prácticas de gobierno y de gestión del negocio.
- Permaneciendo a la vanguardia para dar respuesta a los retos y desafíos a los que se enfrenta la sociedad de su tiempo.
- Obteniendo réditos que, en forma de confianza social, le faciliten sus objetivos de desarrollo y crecimiento.

El Plan de Sostenibilidad de Endesa 2008-2012 constituye la apuesta decidida de Endesa por la inversión en activos generadores de confianza social que le faciliten la consecución de sus objetivos estratégicos de negocio desarrollando el papel que desea desempeñar en la sociedad.

## **1.2. PROPÓSITO, ALCANCE Y OBJETIVOS DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008-2012**

### **Propósito del Plan de Endesa de Sostenibilidad**

Este plan parte del aprendizaje de la organización durante los últimos años y pretende potenciar aquellos activos intangibles más eficientes en la generación de confianza social, cuya dotación resulta indispensable para el cumplimiento de su misión y el desarrollo del plan de negocio.



El proceso de planificación estratégica en materia de Sostenibilidad ayuda a conocer cuáles son sus capacidades distintivas, sus activos intangibles característicos, y como éstos se ajustan a las demandas externas.

Endesa opera en un sector y en unos entornos institucionales en los que los activos intangibles y apuestas como la de la Sostenibilidad juegan un papel cada vez más importante para determinar su capacidad de competir con éxito:

- Las compañías del sector energético se encuentran en un sector sometido de forma recurrente a situaciones críticas que socavan su capacidad de generar confianza en el entorno. Cabe resaltar que el sector de la energía se sitúa a cola en términos de su capacidad de generar confianza, según los estudios realizados al efecto.
- El energético es un sector sujeto a un creciente escrutinio social y ambiental, en el que cuestiones como el cambio climático o los nuevos desarrollos energéticos apuntan a un cambio fundamental de sus reglas del juego en los próximos años.

El proceso de construcción del Plan de Endesa de Sostenibilidad (PES) 2008-2012 ha partido de un proceso de identificación y entendimiento de las expectativas que sus principales grupos de interés tienen con respecto al desarrollo de sus compromisos con el fin de identificar las palancas de valor para la Compañía



El PES 2008-2012 aspira, por tanto, a servir de marco de actuación para ayudar a Endesa a responder a los principales retos que plantea la Sostenibilidad, desarrollando y potenciando las capacidades distintivas y los activos intangibles de la compañía, ayudando a generar valor a través de la construcción de confianza social y de otras ventajas aplicables en el mercado.



## Novedades de este Plan

El Plan de Endesa de Sostenibilidad renueva, actualiza y refuerza el compromiso de Endesa con la Sostenibilidad, ya plasmado en el Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (PEMADS) 2003-2007, que ayudó a consolidar a Endesa como una de las compañías más avanzadas de su sector en materia de Sostenibilidad.

El PEMADS ha obtenido importantes logros y ha desempeñado un papel catalizador y coordinador de diferentes áreas de la Compañía para actuar conjuntamente con el objetivo de potenciar su compromiso con el futuro de las sociedades en las que opera.

Como novedad metodológica principal del PES 2008-2012 con respecto a su predecesor, el PEMADS 2003-2007, cabe resaltar el esfuerzo realizado para entender, mediante un proceso de consulta a los grupos de interés, cuál es el significado, las implicaciones y los desafíos que plantea el compromiso con el desarrollo sostenible para una compañía de las características de Endesa.

### El Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012: la Sostenibilidad como soporte del desarrollo del negocio

La consecución por parte de Endesa de sus objetivos de negocio dependerá de la capacidad de la Compañía de conseguir un clima de confianza social que los haga posible. El Plan de Endesa de Sostenibilidad pretende ayudar a generar un clima de opinión alrededor de la compañía que favorezca y no dificulte la consecución por parte de Endesa de sus objetivos estratégicos.



*Endesa, una empresa internacional responsable, eficiente y competitiva*

También resulta novedoso, desde el punto de vista conceptual del PES 2008-2012, el esfuerzo realizado para acercar el compromiso con el desarrollo sostenible a los distintos territorios donde la Compañía tiene presencia. Este esfuerzo se plasma en los planes de actuación nacionales y regionales definidos.



## **El objetivo del Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012 de Endesa**

*Para Endesa, la Sostenibilidad debe constituir una herramienta que acompañe el desarrollo del negocio, que ayude a generar confianza entre los interlocutores de la compañía y que facilite la consecución de sus objetivos en el medio y largo plazo.*

El proceso de planificación estratégica en Sostenibilidad de Endesa tiene como objetivo reflexionar y formalizar la respuesta de la compañía frente a los principales retos externos en la materia.

### **Objetivo de este Plan**

*El objetivo global del PES 2008- 2012 es sentar las bases que permitan a Endesa convertir el compromiso con la Sostenibilidad en una herramienta generadora de capacidades distintivas y de ventajas no imitables, una herramienta creadora de confianza entre los grupos de interés concurrentes, que acompañe al desarrollo del negocio y que apoye la consecución de sus objetivos en el medio y largo plazo.*

Del objetivo global anterior se deducen los objetivos específicos del PES 2008-2012:

- Contribuir a alcanzar la excelencia en las prácticas de gestión y de gobierno de Endesa.
- Ayudar a situar a Endesa a la vanguardia de su sector en términos de su capacidad de dar respuesta a los retos y desafíos que plantea la sociedad de su tiempo.
- Obtener réditos para la compañía, en forma de confianza social, de capacidades distintivas y de ventajas no imitables, como consecuencia de su compromiso con el desarrollo sostenible.

## **Alcance del Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012 de Endesa**

*El PES 2008-2012 es de aplicación a todas las actividades de la Compañía en los países donde opera. Al constituir el enraizamiento y la legitimidad social uno de los objetivos prioritarios para Endesa en los próximos años, se ha realizado un esfuerzo especial para incorporar la perspectiva territorial a las líneas generales del PES 2008-12, que se desarrollará en mayor detalle en los Planes País y los Planes Territoriales.*

El Plan de Sostenibilidad es de aplicación a Endesa y sus filiales y participadas en todos los países donde la compañía desarrolla sus operaciones.

Con una vigencia de cinco años, este plan determina las prioridades estratégicas y las líneas de acción de la Compañía en la materia. La supervisión de su seguimiento recae en el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y su coordinación en la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.



Constituye, junto con el Plan Estratégico del negocio, uno de los pilares de la planificación estratégica de la Compañía.

### **Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012**

El Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012 (PES) contiene el marco de actuación de Endesa en esta materia para los próximos cinco años. Parte del análisis del camino ya recorrido por la Compañía, el contexto actual y previsto y las prioridades de sus grupos de interés para determinar los retos que la Compañía debe afrontar en el periodo de vigencia del Plan. Asimismo, establece los objetivos estratégicos que permitan dar respuesta a esos retos, articulando dicha respuesta a través de líneas de trabajo que serán desarrolladas en detalle en cada uno de los Planes de Acción de Desarrollo Sostenible.

Adicionalmente, el PES 2008-2012 establece un sistema de control y seguimiento del grado de avance de su cumplimiento, a través de indicadores y las principales líneas relativas a la comunicación del mismo.

### **Planes País en Desarrollo Sostenible**

Cada país trasladará el PES 2008-2012 para desarrollar su propio Plan de Sostenibilidad (Plan País), que deberá contener el marco de actuación de Endesa en cada uno de estos países en materia de Sostenibilidad para los próximos cinco años. Dicho Plan estará alineado con los objetivos estratégicos corporativos establecidos en el PES 2008-2012, así como los principales retos y proyectos para cada uno de los países recogidos en el presente documento.

La construcción de dichos planes partirá, por tanto, de la identificación de los retos y proyectos clave para los distintos entornos geográficos incluidos ya en el PES 2008-2012. Posteriormente, definirán los objetivos, programas de trabajo e indicadores de seguimiento alineados con lo establecido en él.

Estos planes permiten potenciar y complementar desde los países determinadas líneas de actuación generales establecidas en el PES, proporcionando un mejor ajuste de la actuación de la Compañía.

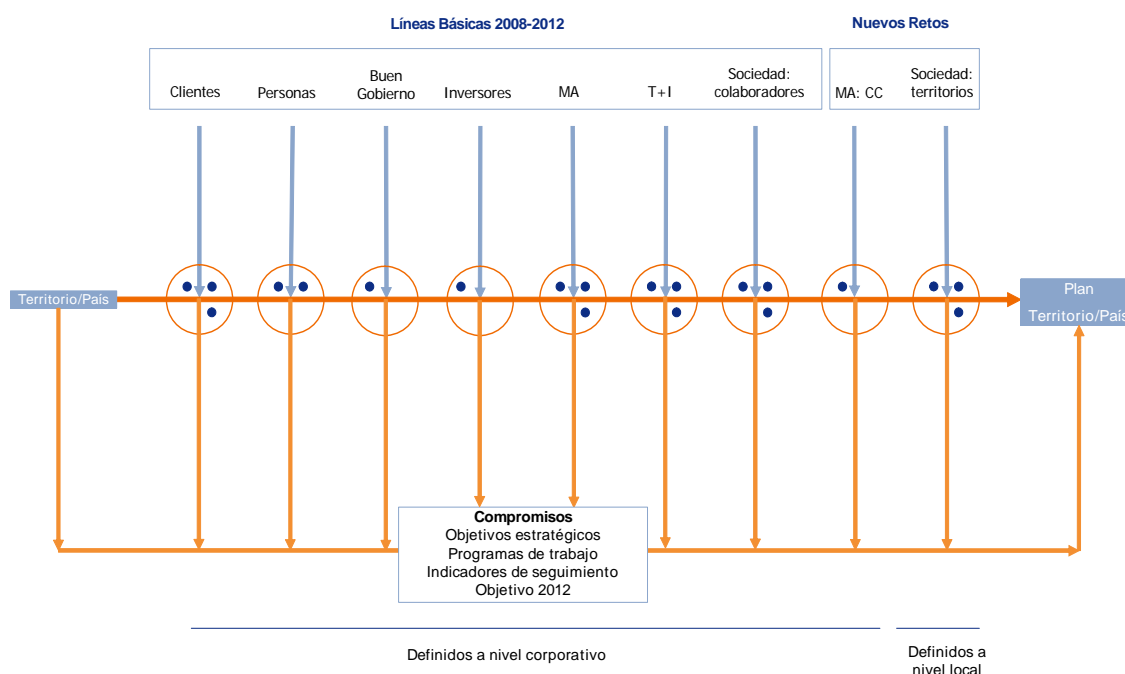
Los Planes País serán aprobados y supervisados en su seguimiento por el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del país y su coordinación recaerá en las Unidades de Sostenibilidad y Medio Ambiente de cada país.

### **Plan Territorial en Desarrollo Sostenible**

Estos Planes suponen el traslado a los territorios de España y Portugal del PES 2008-2012, incorporando las particularidades locales. En este sentido, los Planes Territorio estarán formados, por tanto, por:

- La formulación local de los programas, objetivos y acciones corporativas, definidos a nivel corporativo.
- Los programas y acciones definidos a nivel local para recoger las particularidades del territorio, alineados con los principales retos y proyectos para cada uno de los territorios recogidos en el presente documento.

Los Planes Territorio suponen, por lo tanto, una traducción de los objetivos y compromisos del Plan Estratégico en Sostenibilidad 2008-2012 a la realidad de los territorios donde Endesa opera.



## Plan de Acción en Desarrollo Sostenible (PADS)

Elaborados con una frecuencia anual, los planes trasladan a programas de trabajo los objetivos y líneas de trabajo en Sostenibilidad identificados en el Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012. La elaboración de los PADS es responsabilidad del Grupo de Sostenibilidad y son aprobados por el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Su coordinación y seguimiento recae en la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

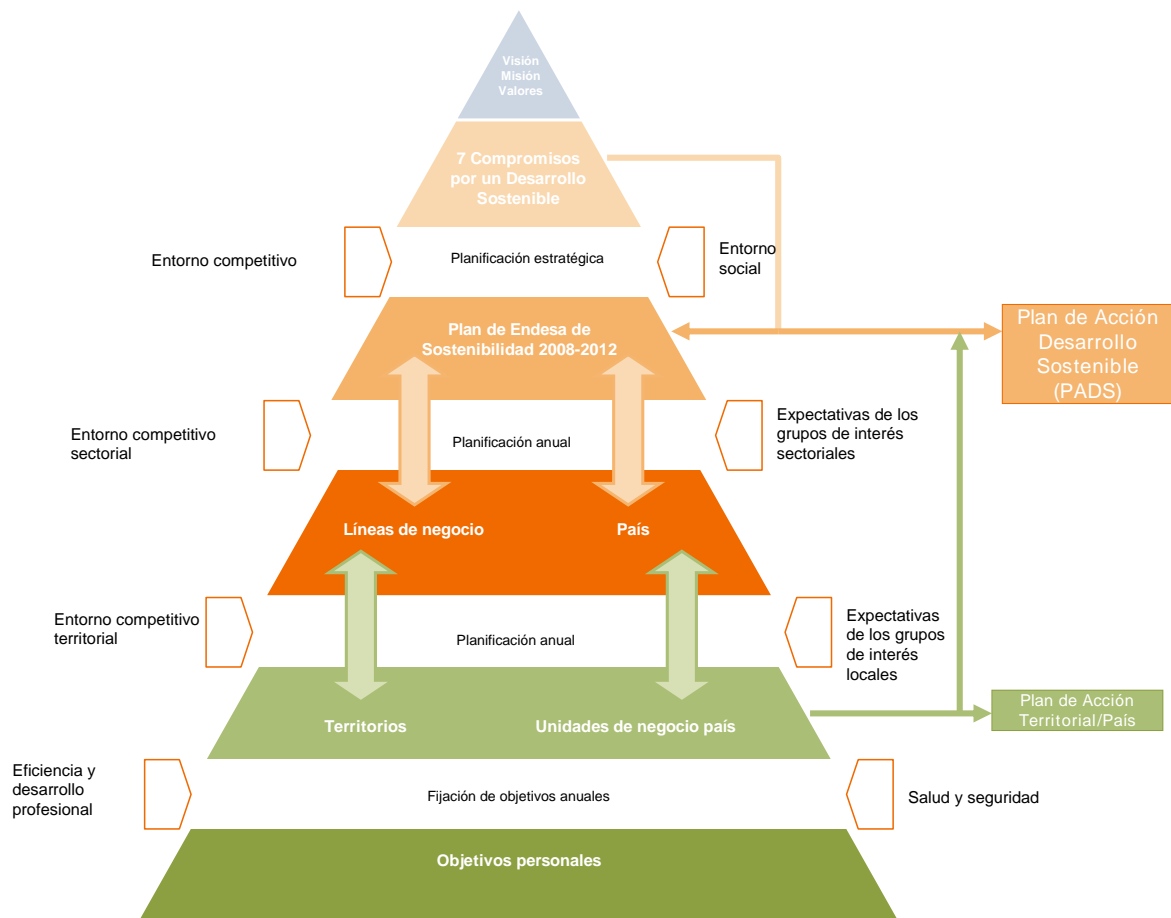
Cada uno de los países desarrollará igualmente en un Plan de Acción País un proceso de planificación bianual en Sostenibilidad para la asignación de las acciones recogidas en los Planes País, que serán aprobados por el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del país. Su coordinación recae en las Unidades de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de cada país.

Adicionalmente, cada territorio desarrollará un Plan de Acción Territorial bianual en Sostenibilidad para desarrollar las acciones recogidas en sus respectivos Planes Territoriales, que serán aprobados por el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del territorio y cuya coordinación recaerá en las Unidades de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de cada territorio.

## Incentivos alineados con la Sostenibilidad

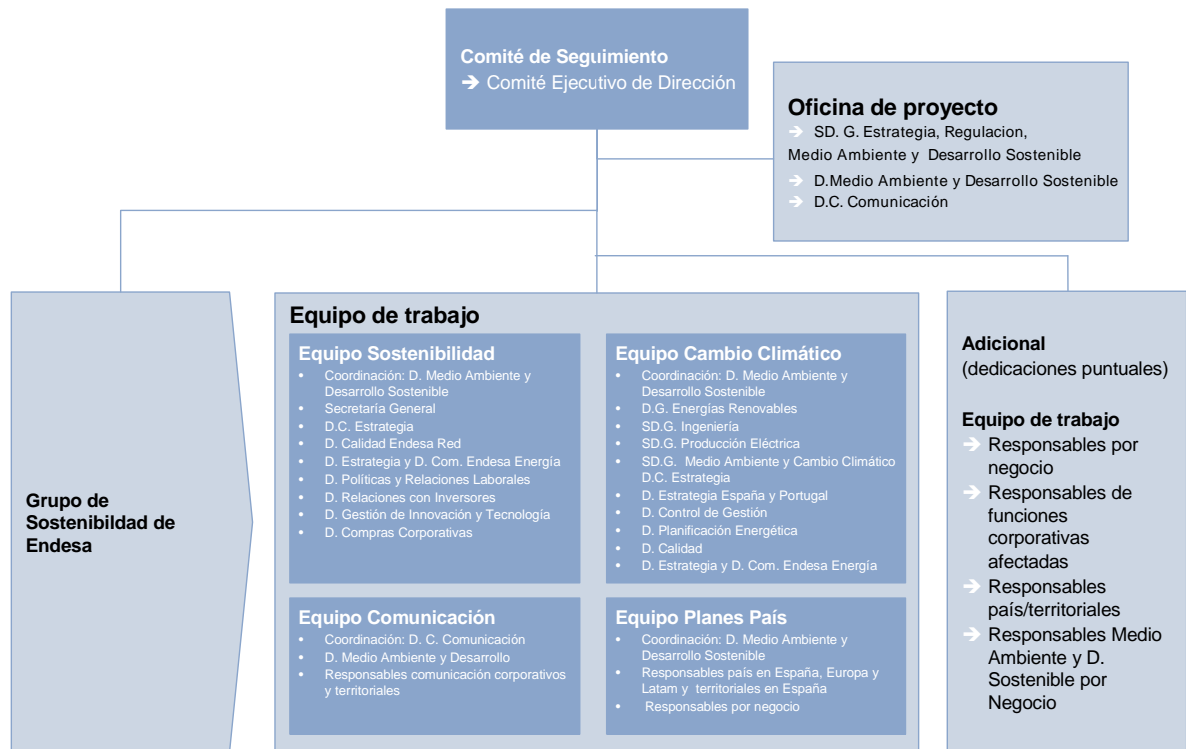
El cumplimiento práctico de los objetivos en Sostenibilidad de ENDESA implica a todas las personas que trabajan en la Compañía. Los objetivos individuales de desempeño están ligados a las acciones incluidas en los planes anuales en Sostenibilidad.

## ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA SOSTENIBILIDAD EN ENDESA



## Equipo de trabajo PES 2008-2012

Este plan es fruto del trabajo coordinado de diversas unidades de la Compañía, que han aportado su conocimiento, experiencia e información, con el fin de atender las nuevas necesidades y enfoques que plantea el compromiso de la Compañía con la Sostenibilidad.



## 2. ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS AVANZAR?

### Visión 2012

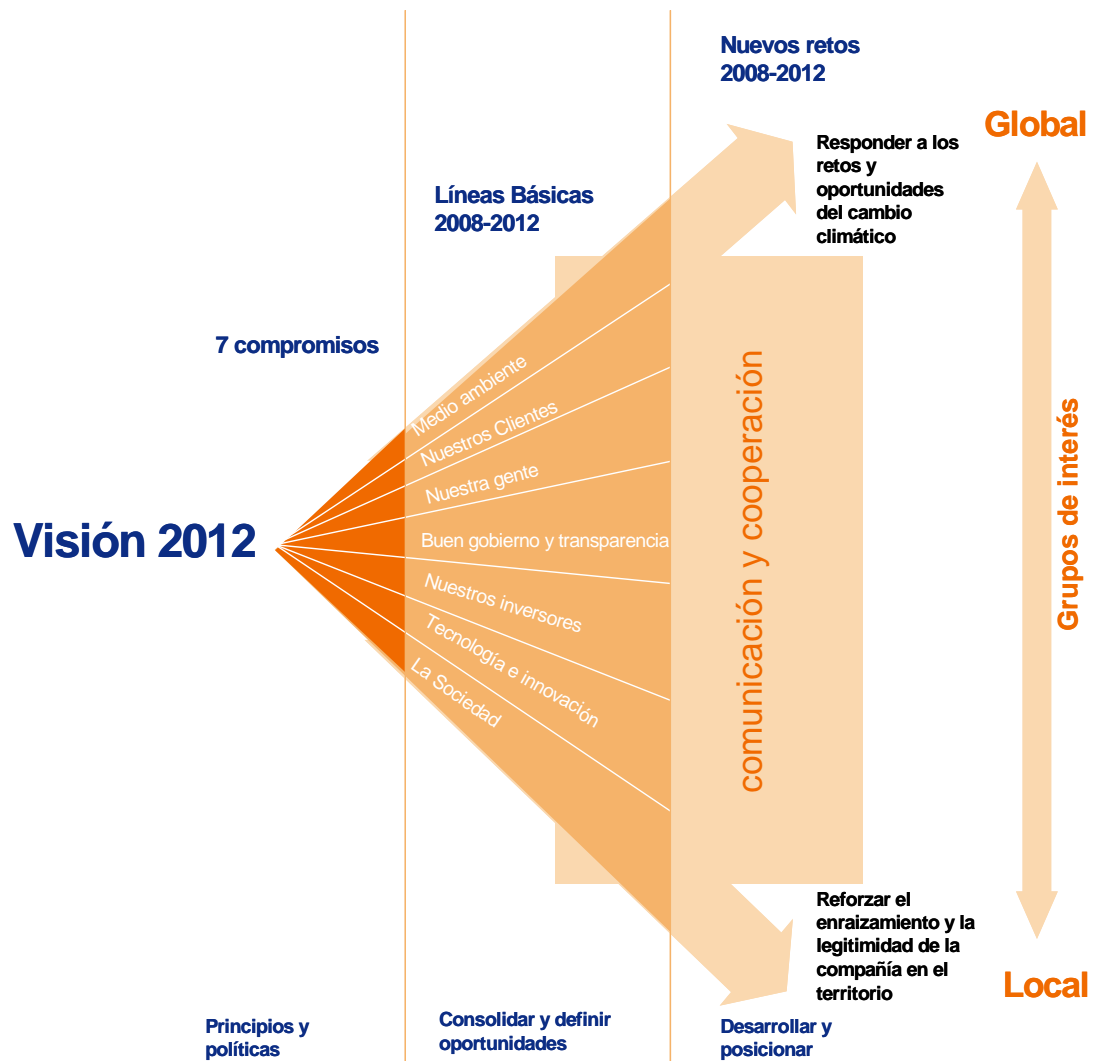
En el año 2012, Endesa es una compañía apreciada por sus clientes y proveedores, querida por sus empleados, respetada por reguladores y organizaciones sociales y admirada por los mercados. Su compromiso sincero, riguroso y honesto con el desarrollo sostenible le ha permitido generar confianza social en las sociedades en donde opera, y construir una cultura de innovación, compromiso y excelencia, que la sitúa en posición de ventaja para responder a los retos energéticos y ambientales a los que se enfrenta la sociedad de su tiempo.

### 2.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008-2012

*El PES 2008-2012 parte de la Política de Sostenibilidad articulada a través de los “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible”, refrendándolos como columna vertebral del trabajo de la Compañía en materia de Sostenibilidad. Adicionalmente, dos asuntos, el cambio climático y el enraizamiento y la legitimación social, son identificados como nuevos retos para estos próximos años, con el fin de garantizar el éxito*

duradero de la Compañía. Como novedad, además, el PES 2008-2012 establece la elaboración de planes territoriales/país, que permiten incorporar la sensibilidad territorial para priorizar determinados elementos del PES 2008-2012 de mayor relevancia para los grupos de interés locales.

El Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012 se sustenta en los “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible” y se estructura para atender a las expectativas detectadas en líneas estratégicas y prioridades para el período 2008-2012.



El Plan se estructura en tres órdenes distintos:

1. Definición de objetivos, programas de actuación y métricas de seguimiento para avanzar hacia la excelencia en la gestión empresarial, industrial y comercial de Endesa, en las áreas prioritarias contempladas en los “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible” y que aquí se han denominado Líneas Básicas 2008-2012.



Objetivo: consolidar logros, eliminar carencias y definir oportunidades de mejora en las siete áreas prioritarias.

2. Definición de objetivos, programas de actuación y métricas de seguimiento que permitan dar respuesta a dos nuevos retos cruciales que Endesa se plantea para los próximos años y que aquí se han llamado Nuevos Retos 2008-2012:
  - El cambio climático, tanto en Europa como en Latinoamérica.
  - El enraizamiento, la confianza y la legitimidad de los territorios donde Endesa tiene presencia.

Objetivo: Definir el posicionamiento estratégico de Endesa frente a las oportunidades clave del cambio climático.

Objetivo: Definir planes de actuación nacionales y regionales que contribuyan a la legitimidad social de la Compañía y que trasladen a los territorios, de un modo tangible, el compromiso de Endesa con el desarrollo sostenible.

3. Definición de un enfoque en comunicación que ayude a poner en valor los esfuerzos realizados en materia de Sostenibilidad, transmitiendo el compromiso sincero riguroso y honesto de la Compañía en la materia.

Objetivo: Poner en valor la solidez del planteamiento de la compañía en materia de Sostenibilidad, transmitiendo el compromiso social de Endesa y su contribución a la búsqueda de soluciones para resolver los problemas energéticos y ambientales a los que se enfrenta la sociedad.

Objetivo: Utilizar la comunicación para posicionar a Endesa como actor clave en el debate social sobre aquellos asuntos de Sostenibilidad que se sitúen en la agenda pública.

## **2.2. CONSIGUIENDO UN ENTENDIMIENTO COMÚN: TRATAMIENTO DE LOS ASUNTOS INCLUIDOS EN EL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008-2012**

*La prosperidad de Endesa está íntimamente ligada a la de las sociedades en donde opera, innovando para generar nuevos productos y servicios que sirvan para satisfacer nuevas demandas energéticas y operando de un modo que de respuesta a los retos y dilemas que plantea el desarrollo sostenible.*

El Plan sirve para adaptar las capacidades de la compañía y formalizar su respuesta frente a los principales retos que plantea la Sostenibilidad. Desde este punto de vista, este Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012 pretende contribuir a:

- Desarrollar un entendimiento común sobre el significado que las cuestiones tienen para Endesa.
- Entender las oportunidades y amenazas para Endesa de los distintos aspectos del desarrollo sostenible.





- Integrar aquellos temas identificados como prioritarios en el enfoque estratégico de la Compañía, estableciendo objetivos a largo plazo para los mismos.
- Desarrollar programas que acerquen a la Compañía a sus aspiraciones en relación con los asuntos identificados, así como indicadores que permitan medir el éxito.

### **2.3. EL PAPEL DE ENDESA EN LA SOCIEDAD: LA PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Si bien Endesa dispone de canales a través de los cuales mantiene un diálogo fluido con sus grupos de interés, en el proceso de elaboración de este plan se ha realizado un intenso proceso de consultas *ad-hoc* con sus partes interesadas más importantes. Este constituye, sin duda alguna, uno de los principales puntos fuertes de este Plan.

Las consultas desarrolladas se orientaron con el objetivo de responder a:

- Expectativas de los inversores socialmente responsables e información pública, a través del análisis de evolución y resultados de DJSI, Storebrand, EIRIS y Si-Ri, encuestas, notoriedad en prensa y posicionamiento en campañas de publicidad.
- Expectativas de grupos de interés externos clave, a través de entrevistas en profundidad con líderes de opinión, incluyendo expertos en materia de Sostenibilidad del mundo académico, asociaciones, profesionales y medios de comunicación especializados en los países donde la Compañía está presente.
- Expectativas de grupos de interés internos clave, a través del análisis en profundidad por parte de los miembros del Grupo de Sostenibilidad, al que se encuentran adscritos personas de unidades críticas de Endesa en Sostenibilidad.
- Valoración de los impactos y expectativas a través de entrevistas en profundidad a la Alta Dirección de Endesa, del ámbito corporativo, de negocio y territorial/país en todos los mercados en los que la Compañía opera.
- Encuestas realizadas al gran público y clientes, en los mercados en que la Compañía actúa.

Los objetivos perseguidos en las consultas con los grupos de interés tenían los siguientes objetivos fundamentales:

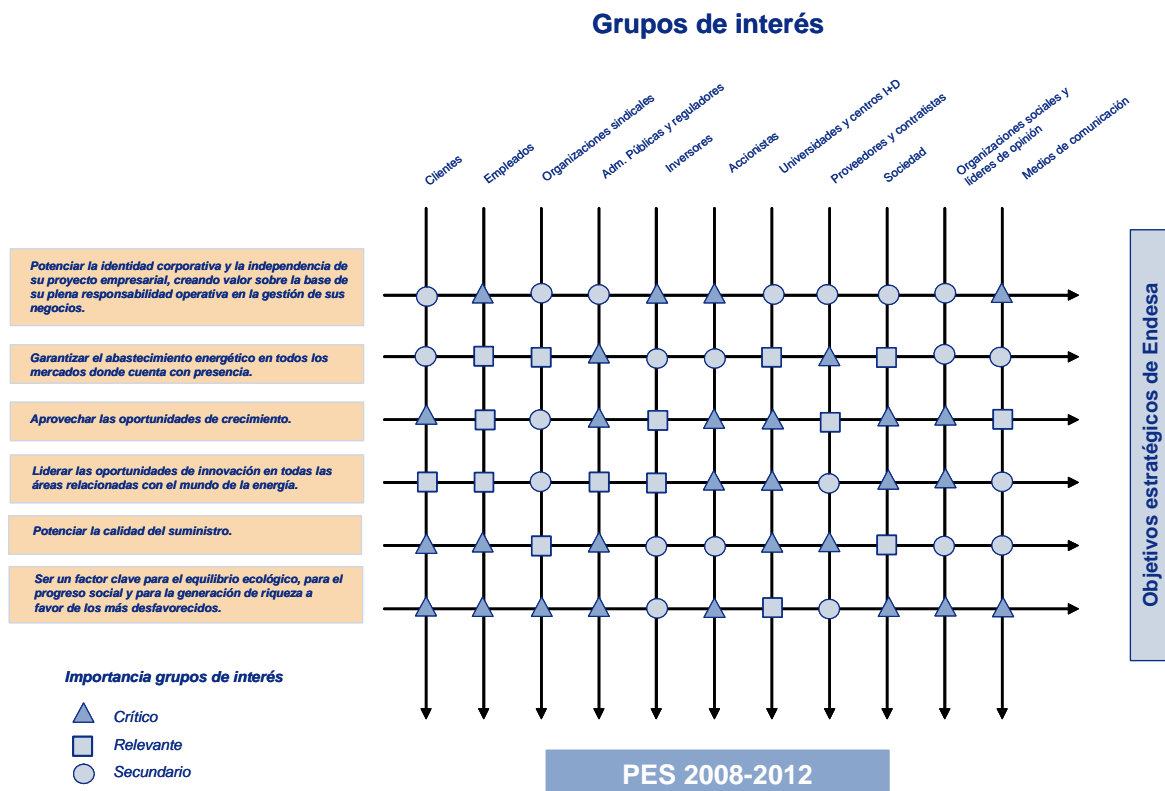
- Identificar los asuntos de Sostenibilidad relevantes para los grupos de interés respecto a una compañía del posicionamiento de Endesa.
- Identificación de temas prioritarios para el posicionamiento de Endesa en Sostenibilidad por su relevancia.
- Identificación de los potenciales temas en Sostenibilidad en que Endesa busque notoriedad y posicionamiento en comunicación.

- Identificación de los programas de actuación.
- Jerarquización de las actuaciones entre los distintos ámbitos de la Sostenibilidad.
- Plan de trabajo para el desarrollo de los programas de actuación.

El establecimiento de relaciones de confianza y basadas con los grupos de interés resulta crítico en el proceso de construcción de confianza y, por ende, para la consecución por parte de Endesa de sus objetivos de negocio.

Cabe recordar que *“la confianza social aparece cuando las relaciones de una compañía con sus grupos de interés concurrentes alcanzan un grado de calidad tal que las acciones, los servicios o la información elaborada por dicha compañía sirve para satisfacer sus necesidades, expectativas y para calmar las posibles inquietudes de todas las partes interesadas”*.

El gráfico siguiente muestra la importancia, crítica o secundaria, que tienen los distintos grupos de interés para el logro de los objetivos estratégicos establecidos por la Compañía. Los grupos de interés se han identificado en los estudios realizados previamente por la Compañía.



Una vez estimada la importancia estratégica que tienen los grupos de interés para la consecución por parte de Endesa de sus objetivos estratégicos, la información obtenida en los procesos de consulta permite la construcción de un mapa de los grupos de interés de Endesa.

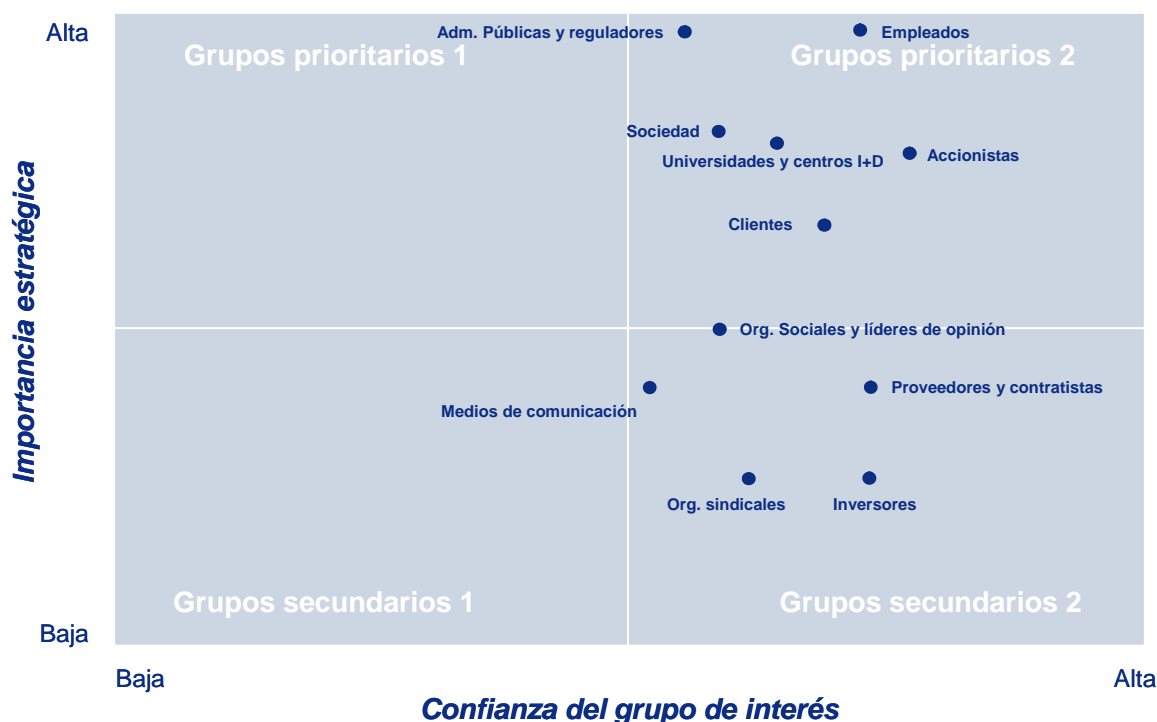
El mapa se construye sobre dos dimensiones:

- Importancia estratégica del grupo de interés, estimada, tal y como se refleja en el gráfico anterior, en términos de la importancia, crítica o secundaria, que el grupo de interés tiene para la consecución de los objetivos estratégicos definidos por Endesa.
- Confianza del grupo de interés, estimada en función de la percepción sobre si Endesa está respondiendo de modo adecuado a los retos que plantea la relación con cada uno de los grupos de interés y que han sido definidos como asuntos prioritarios de Sostenibilidad de Endesa.

Para la construcción del mapa de grupos de interés, se ha calculado la confianza en función del desempeño de la compañía respecto a aquellos temas que son prioritarios para cada uno de los grupos de interés. Se entiende que un mejor desempeño que las empresas del sector fomenta la confianza de los distintos grupos en la compañía.

Para la valoración del desempeño de Endesa se ha tomado como información de base los resultados y conclusiones de los estudios realizados por Endesa en el proceso de elaboración de este PES 2008-2012.

### Mapa de los grupos de interés de Endesa

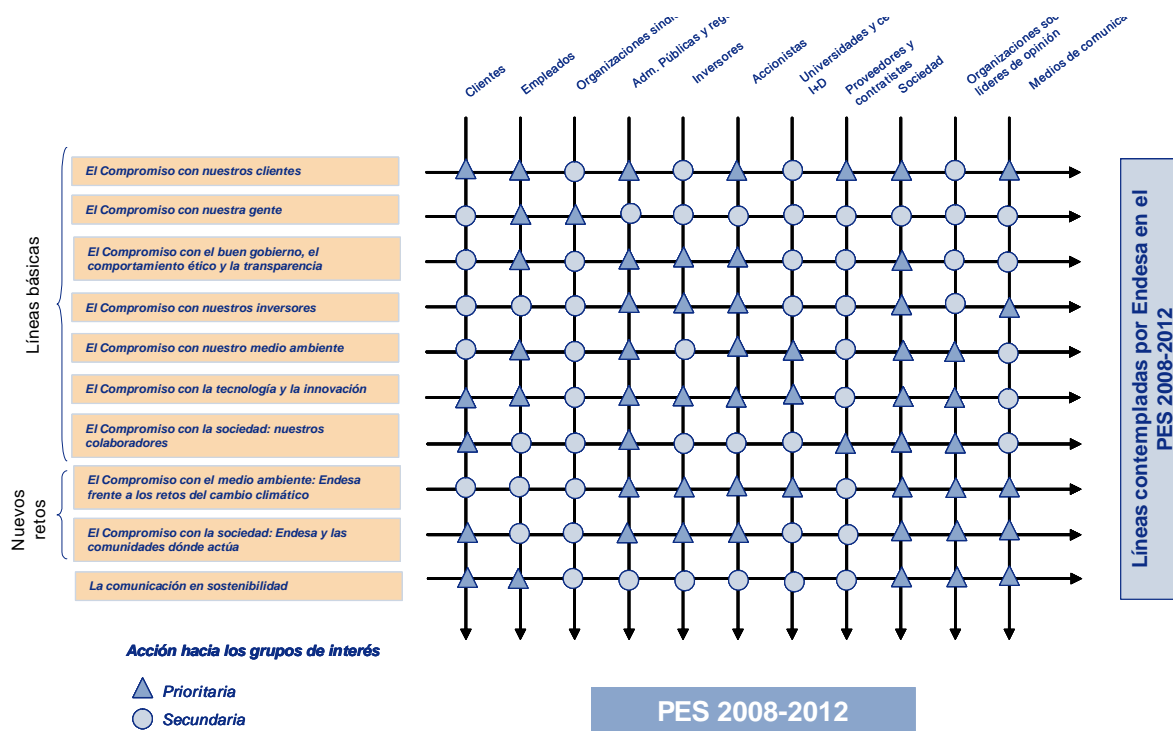


El mapa permite poner en relación la importancia de los distintos grupos de interés para la consecución por parte de Endesa de sus objetivos estratégicos y con las acciones definidas por Endesa en su PES 2008-2012 para la generación de confianza entre dichos grupos de interés.

*El PES 2008-2012 tiene como propósito ayudar a generar confianza entre los grupos de interés para así facilitar la consecución por parte de la Compañía de sus objetivos estratégicos.*

Por último, y una vez conocida la posición en el mapa de cada uno de los grupos de interés, puede hacerse una reflexión sobre la medida en que las líneas contempladas por Endesa en el PES 2008-2012 ponen el acento en la generación de confianza entre los grupos de interés identificados como prioritarios.

### ¿En qué grupos de interés inciden las acciones del PES 2008-2012?

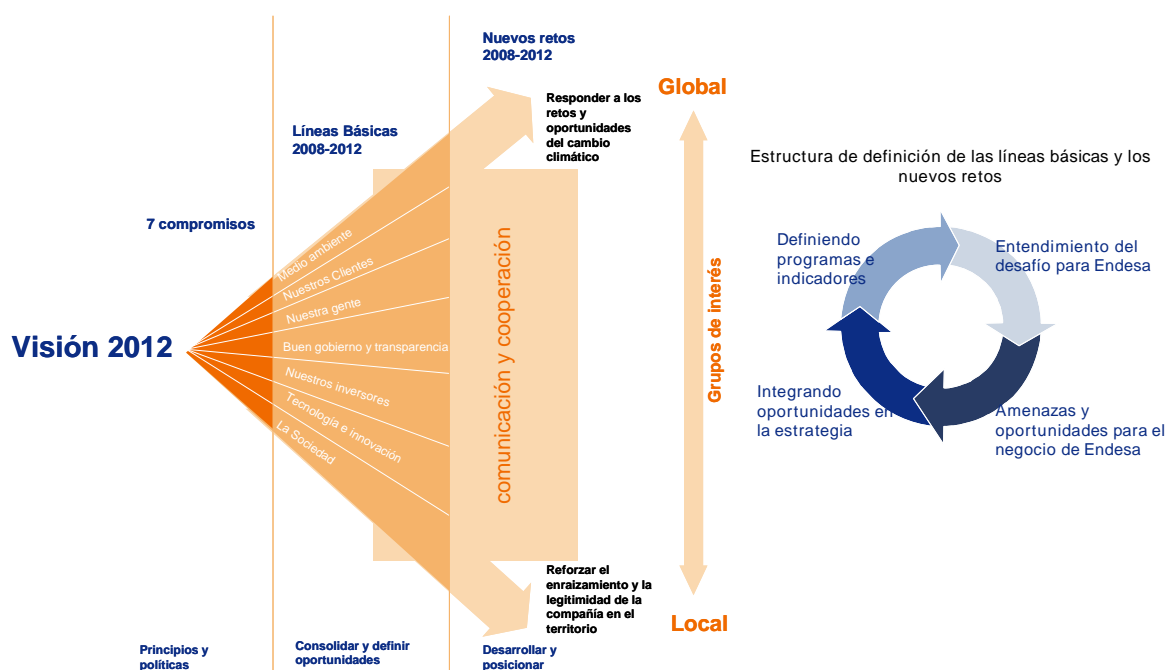


### 3. EL DESAFÍO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE PARA ENDESA

#### 3.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008-2012

El PES 2008-2012 se inspira en la Política de Sostenibilidad de Endesa, articulada a través de los “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible”, de los que se deducen las Líneas Básicas, los Nuevos Retos y las prioridades de acción.

En su desarrollo, los asuntos que configuran el PES 2008-2012 son tratados de un modo homogéneo, de acuerdo al esquema que se detalla a continuación.



La estructura homogénea empleada para la definición de las líneas básicas y los nuevos retos incluida en el PES consta de cuatro elementos:

- Entendimiento del compromiso: cuáles son los desafíos que afronta Endesa en su compromiso con la Sostenibilidad.
- Amenazas y oportunidades: Qué riesgos y potencialidades representa el compromiso para el negocio de Endesa.
- Integración de las oportunidades en la estrategia: Prioridades estratégicas determinadas a partir de las oportunidades que proporciona el compromiso para el negocio de Endesa y objetivos estratégicos derivados.
- Definición de programas e indicadores: Establecimiento de programas de trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos e indicadores para medir el grado de avance.



Posteriormente, y tras la elaboración del mapa de objetivos estratégicos, se detalla la respuesta de Endesa. Siguiendo la estructura propuesta por Grant, se describen los objetivos estratégicos, los programas de trabajo para acercarse a los mismos, así como los indicadores de seguimiento seleccionados y el objetivo de la compañía en 2012.

En total se trata de más de 120 programas de trabajo a nivel corporativo, en cuya definición han participado, como se ha comentado, todas las áreas de la compañía a nivel mundial implicadas, definiendo tanto los programas como los indicadores y objetivos para el año 2012.

La Comunicación es tratada de un modo diferencial por considerarse un asunto transversal en el Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012.

#### **4. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ENDESA DE SOSTENIBILIDAD 2008 - 2012**

##### **4.1. ESTRUCTURA DE SEGUIMIENTO**

El Plan de Endesa de Sostenibilidad incluye más de 120 programas de trabajo, con indicadores específicos y objetivos concretos a 2012, lo que permitirá el seguimiento del grado de cumplimiento del Plan. Se han seleccionado los indicadores más relevantes tanto de las líneas básicas como de los nuevos retos y la comunicación para integrar el cuadro de mandos con los indicadores claves de sostenibilidad de la compañía.

##### **4.2. PRESUPUESTO**

Todos los programas incluidos en el Plan de Endesa de Sostenibilidad 2008-2012 están dotados de un presupuesto que cada una de las áreas responsables ha integrado en sus respectivos presupuestos y su cuantía ha sido también totalizada en el Plan de Endesa de Sostenibilidad.