

5.

Un marco de confianza

5.1 Modelo de gobierno corporativo

Bases del modelo de gobierno corporativo de Iberdrola

A. Sistema de gobierno corporativo

Iberdrola es un grupo multinacional líder en el sector energético que persigue la creación de valor de forma sostenible para todos sus Grupos de interés mediante el uso de fuentes de energía respetuosas con el medioambiente. Está comprometido con la lucha contra el cambio climático, con el dividendo social y con la generación de empleo y riqueza en su entorno, considerando a sus empleados un activo estratégico.

Iberdrola se ha dotado de un Sistema de gobierno corporativo integrado por la *Misión, Visión y Valores* del grupo, los *Estatutos Sociales*, las *Políticas corporativas*, las *Normas de gobierno de los órganos sociales y de los comités internos* y el *Cumplimiento*, todos ellos disponibles en www.iberdrola.com.

Su contenido se inspira y se fundamenta en el compromiso con las mejores prácticas de buen gobierno, ética empresarial y responsabilidad social en todos los ámbitos de su actuación.

Cargo	Consejero	Condición	Fecha del último nombramiento	Fecha vencimiento
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	Íñigo Víctor de Oriol Ibarra (Madrid, España, 1962)	Otro externo	08-04-2016	08-04-2020
Consejera	Inés Macho Stadler ¹ (Bilbao, España, 1959)	Independiente	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Braulio Medel Cámara (Marchena, España, 1947)	Independiente	08-04-2016	08-04-2020
Consejera	Samantha Barber (Dunfermline, Fife, Escocia, Reino Unido, 1969)	Independiente	08-04-2016	08-04-2020
Consejera	María Helena Antolín Raybaud (Toulon, Francia, 1966)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	Ángel Acebes Paniagua (Ávila, España, 1958)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejera	Georgina Kessel Martínez (México D.F., México, 1950)	Independiente	28-03-2014	28-03-2018
Consejera	Denise Mary Holt (Viena, Austria, 1949)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	José W. Fernández (Cienfuegos, Cuba, 1955)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	Manuel Moreu Munaiz (Pontevedra, España, 1953)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	Xabier Sagredo Ormaza (Portugaleta, España, 1972)	Otro externo	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Juan Manuel González Serna (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	27-03-2021
Consejero	Francisco Martínez Córcoles (Alicante, España, 1956)	Ejecutivo	31-03-2017	27-03-2021

[1] Inés Macho Stadler es consejera coordinadora (Lead independent director).

B. Modelo de gobierno

Diferencia debidamente entre las funciones de estrategia y supervisión y las de dirección y gestión, y está basado en un sistema de contrapesos que evita la acumulación de poderes:

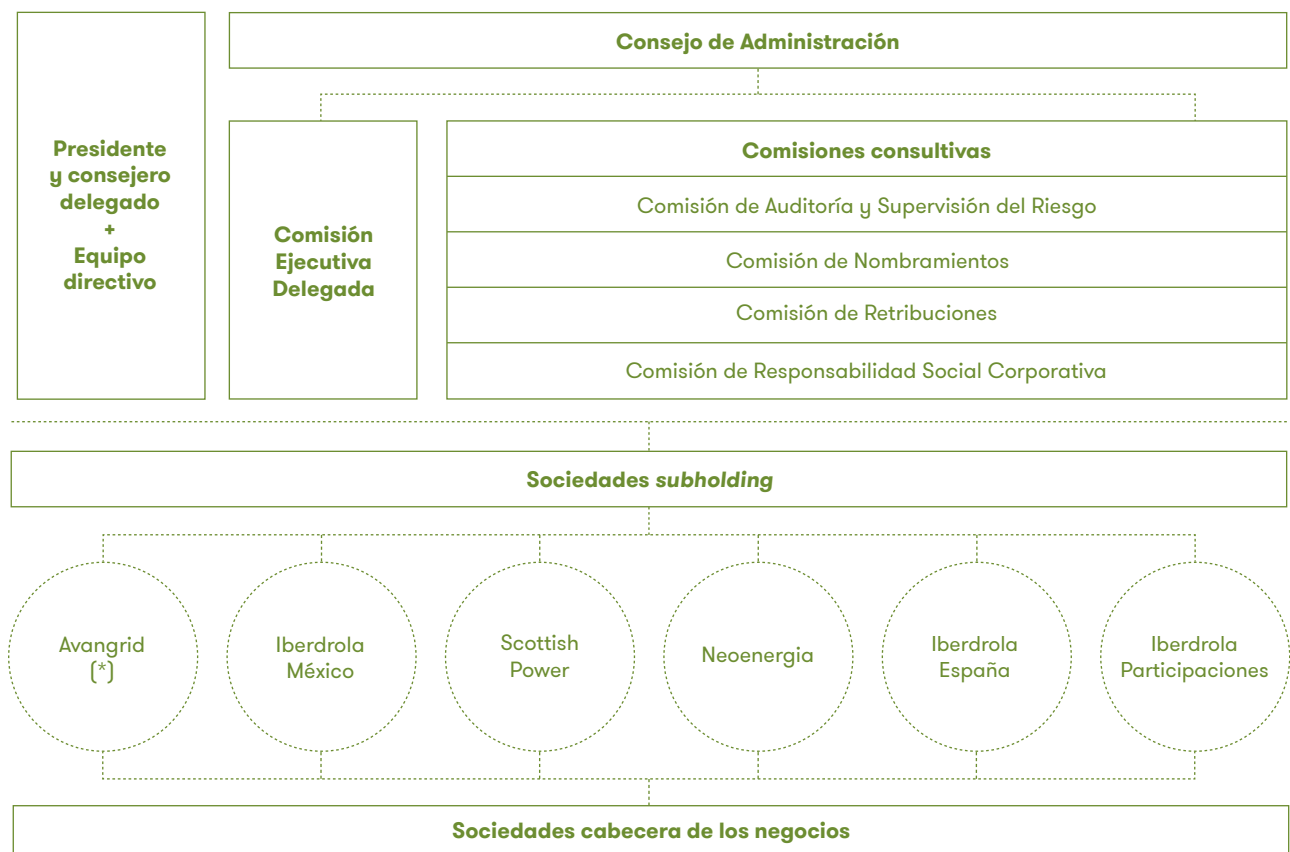
- El Consejo de Administración de Iberdrola, compuesto por una amplia mayoría de consejeros independientes (una de ellos consejera coordinadora), centra su actividad en la definición, supervisión y seguimiento de las políticas, estrategias y directrices generales del grupo Iberdrola.
- El presidente del Consejo de Administración y consejero delegado y el resto del equipo directivo son responsables de la organización y coordinación estratégica del grupo.
- En los principales países en los que el grupo opera, la organización y coordinación estratégica se articula a través de sociedades *subholding*, que agrupan las participaciones en las sociedades cabecera de los negocios y centralizan la prestación de servicios comu-

nes. Cada una de estas sociedades tiene su propio consejero delegado.

Además, el grupo Iberdrola cuenta con una sociedad *subholding*, Iberdrola Participaciones, S.A. (Sociedad Unipersonal), que agrupa los negocios no energéticos.

- Las sociedades *subholding* cuentan con consejos de administración, con presencia de consejeros independientes y con sus propias comisiones de auditoría y cumplimiento, direcciones de auditoría interna y unidades o direcciones de cumplimiento. Las sociedades *subholding* cotizadas, como Avangrid, Inc., disponen de un marco de autonomía reforzado.
- Las sociedades cabecera de los negocios se ocupan de la dirección ordinaria y gestión efectiva de cada uno de los negocios. Cuentan también con consejos de administración, en los que se integran consejeros independientes y equipos directivos específicos.
- La *Memoria de actividades del Consejo de Administración y de sus comisiones* da cuenta de su funcionamiento.

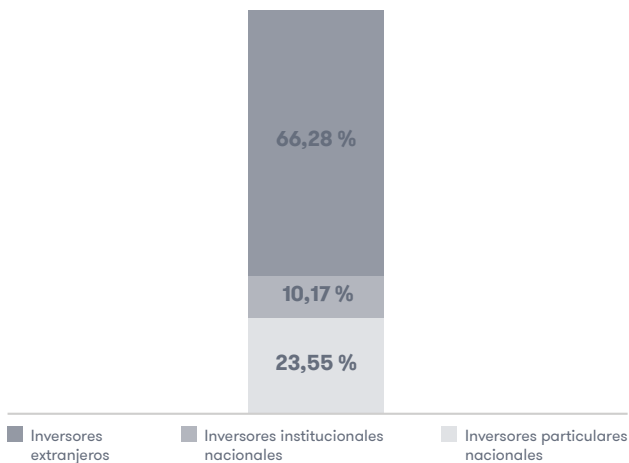
Estructura societaria y de gobierno de Iberdrola, S.A.



(*) Sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York.

C. Estructura de propiedad

Iberdrola cuenta con más de 600.000 accionistas en todo el mundo y ninguno tiene una participación de control.



Situación a 31 dic. 2017.

Los accionistas institucionales extranjeros representan el 66,28 % del capital.

© Reconocimientos externos de gobierno corporativo / pág. 43

Respuesta de Iberdrola al reto del gobierno corporativo

A. Estrategia de gobierno corporativo

Los elementos clave que definen la estrategia de Iberdrola en materia de gobierno corporativo son:

- La involucración de los accionistas
- El dividendo social y la sostenibilidad
- La escucha activa y el compromiso con los intereses legítimos de los demás Grupos de interés
- El liderazgo estratégico del Consejo de Administración
- La composición diversa y equilibrada del Consejo de Administración
- Un sistema de contrapesos eficaz
- La estructura societaria y el Modelo de gobierno
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos
- Una función de cumplimiento proactiva

© Sistema de Gobierno Corporativo

B. Mejora continua de sus normas y prácticas de gobierno corporativo

La sociedad toma como referencia en materia de gobierno corporativo el *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, publicado por la CNMV, y las prácticas con reconocimiento general en los mercados internacionales.

El 71,4 % de los consejeros son independientes.

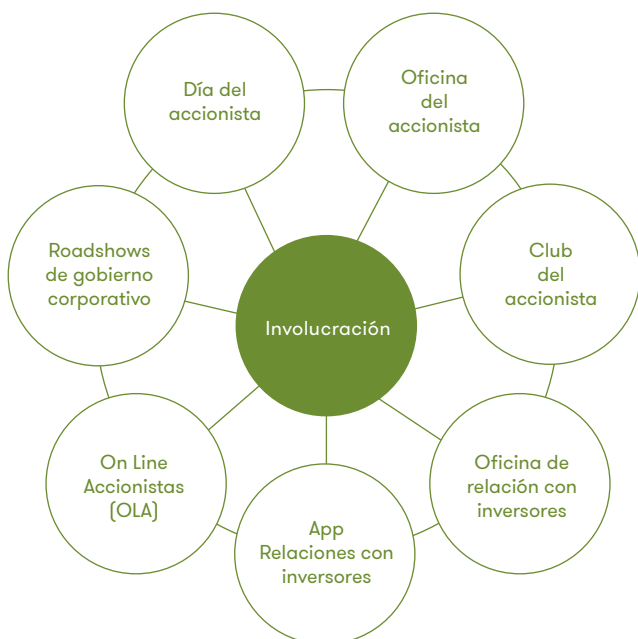
	Política de remuneración de los consejeros.
Política retributiva	Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos.
	Cláusula de cancelación y reembolso de la retribución variable.
	71,4 % de consejeros son independientes.
	Sistema de contrapesos, entre los que destaca la consejera coordinadora.
Funcionamiento del Consejo	Diversidad de género: 5 mujeres en el Consejo. Todas las comisiones consultivas están presididas por mujeres.
	Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes.
	Evaluación externa de los órganos de gobierno.
	Comisión de Responsabilidad Social Corporativa.
Responsabilidad social y reputación corporativa	Políticas de responsabilidad social enfocadas a la maximización del dividendo social y a la involucración con los Grupos de interés.
	Lucha contra el Cambio Climático.
	Junta General de Accionistas concebida y certificada como evento sostenible.

© Ética y responsabilidad social / pág. 92

C. Compromiso con accionistas e inversores

- El grupo Iberdrola cuenta con un sólido modelo industrial y financiero basado en un crecimiento equilibrado, centrado en los negocios de redes regulados, renovables y activos contratados a largo plazo, orientado a la consecución de beneficios crecientes y al aumento de la retribución al accionista.
- La *Política de involucración de los accionistas* tiene como objetivo conocer las opiniones e inquietudes de los accionistas en los ámbitos del gobierno corporativo y de responsabilidad social, fomentar su sentimiento de pertenencia y el alineamiento de sus intereses y los de Iberdrola.
- Impulso de la participación de los accionistas lo largo de todo el año, y especialmente en la Junta General de Accionistas.

La Junta General de Accionistas de 2017 tuvo un quórum de asistencia del 77,2 %.



D. Política de remuneraciones

- Remuneración de consejeros alineada con los objetivos estratégicos y con la rentabilidad para el accionista. El modelo retributivo de los consejeros se estructura principalmente en tres componentes:

Modelo retributivo del Consejo

Tipo de retribución	Consejeros externos	Consejeros ejecutivos
Fija	Acorde a sus responsabilidades	En condiciones de mercado.
Variable a corto plazo	No aplica	Vinculada a objetivos financieros y no financieros.
Variable a largo plazo	No aplica	Vinculada a objetivos plurianuales y pagadera en acciones (periodo de devengo 3 años y liquidación diferida en los 3 años siguientes al devengo).

El Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros 2016 recibió un 96,74 % de votos a favor (sin contar abstenciones ni votos en blanco).

Parámetros a los que se vincula la retribución variable anual de los consejeros ejecutivos en 2018

Financieros	Resultados. Retribución al accionista. Eficiencia operativa. Solidez financiera.
Responsabilidad social	Presencia en índices internacionales. Fomento de la igualdad de género en posiciones directivas. Formación profesional. Seguridad laboral.

Parámetros a los que se vincula la retribución variable plurianual (2017-2019)

Crecimiento del beneficio neto.
Evolución de la rentabilidad total para el accionista.
Mantenimiento de la solidez financiera.
Reducción de las emisiones de CO₂.

Actividades principales del Consejo de Administración

Temas clave en 2017

El Consejo de Administración de Iberdrola ha centrado su actividad fundamentalmente en los siguientes aspectos:

Estrategia

Crecimiento	El Consejo de Administración diseña la estrategia del grupo y decide las inversiones clave.	<p>Visión a largo plazo del sector eléctrico y de los principales retos y tendencias.</p> <hr/> <p>Actualización de las <i>Perspectivas 2016-2020</i>, con un incremento en las inversiones de 1.000 M€.</p> <hr/> <p>Aprobación de la estrategia y los presupuestos para el ejercicio 2018.</p> <hr/> <p>Seguimiento de la incorporación de los negocios de Elektro en Neoenenergía, creando un líder eléctrico en Brasil y Latinoamérica.</p>
Remuneración sostenible	El Consejo de Administración revisa el alineamiento de la remuneración al accionista con la evolución del desempeño del grupo.	<p>Remuneración al accionista 2016-2020 en línea con el incremento de los resultados, con un pay-out en el rango de 65-75 %.</p> <hr/> <p>Aprobación de un incremento cercano al 11 % de la remuneración del accionista con cargo a 2016.</p> <hr/> <p>Establecimiento del programa <i>Iberdrola Retribución Flexible</i>.</p>
Maximización del dividendo social	El Consejo de Administración define las directrices que orientan la actuación del grupo en materia de responsabilidad social.	<p>Evaluación de la contribución e impacto en la sociedad a través de los parámetros que definen el Dividendo Social.</p> <hr/> <p>Actualización del posicionamiento estratégico de la compañía en relación con el Cambio Climático e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la estrategia.</p> <hr/> <p>Supervisión de las actuaciones del grupo en materia de sostenibilidad y Responsabilidad Social.</p> <hr/> <p>Actualización de la <i>Política de relaciones con los Grupos de interés</i> y de la <i>Política de respeto de los Derechos Humanos</i>.</p>
Solidez financiera	El Consejo de Administración controla la evolución de la situación financiera para asegurar fortaleza económico-financiera en el largo plazo.	Seguimiento de la política de financiación y de las principales operaciones en el mercado de capitales.

Supervisión

Supervisión	El Consejo de Administración, con el apoyo de la Comisión Ejecutiva Delegada, supervisa continuamente la ejecución de la estrategia y el desarrollo del modelo organizativo del grupo.	<p>Estudio detallado de los mercados, con especial atención a las cuestiones con impacto estratégico.</p> <hr/> <p>Seguimiento de la reorganización societaria en Brasil.</p> <hr/> <p>Supervisión periódica de indicadores financieros clave.</p> <hr/> <p>Supervisión del desarrollo de la estrategia de maximización del dividendo social.</p>
-------------	--	---

© Memoria de actividades del Consejo y sus Comisiones

Supervisión de riesgos

El Consejo de Administración monitoriza el nivel de riesgo realizando un seguimiento periódico de las amenazas más significativas.

Supervisión y control periódicos de los riesgos corporativos.

Revisión continuada del sistema de control interno.

Modificación y actualización de las *Políticas de riesgos*.

Supervisión del *Plan estratégico y riesgos de ciberseguridad*.

Gobierno corporativo

El esfuerzo continuado para identificar e implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo es un pilar fundamental para la creación de valor de forma sostenible.

Selección y composición de los órganos de gobierno.

Análisis de la composición de comisiones del Consejo de Administración.

Nombramiento de nuevos consejeros.

Evaluación y reelección de consejeros.

Adopción de diversas mejoras para incentivar la participación de los accionistas en la Junta General.

Aprobación de la retribución de los consejeros y altos directivos.

Sucesivas reformas del Sistema de gobierno corporativo.

Coordinación y supervisión del proceso de evaluación del Consejo de Administración.

Responsabilidad social y sostenibilidad

El Consejo está comprometido en la lucha contra el cambio climático, el desarrollo de energías limpias y el respeto por el medio ambiente y la biodiversidad, así como la maximización del dividendo social.

Modificación de diversas políticas de responsabilidad social y sostenibilidad.

Aprobación de iniciativas para reforzar el compromiso del grupo con la innovación.

Supervisión de las actuaciones del grupo en materia de Responsabilidad Social y su alineamiento con los principales organismos de referencia.

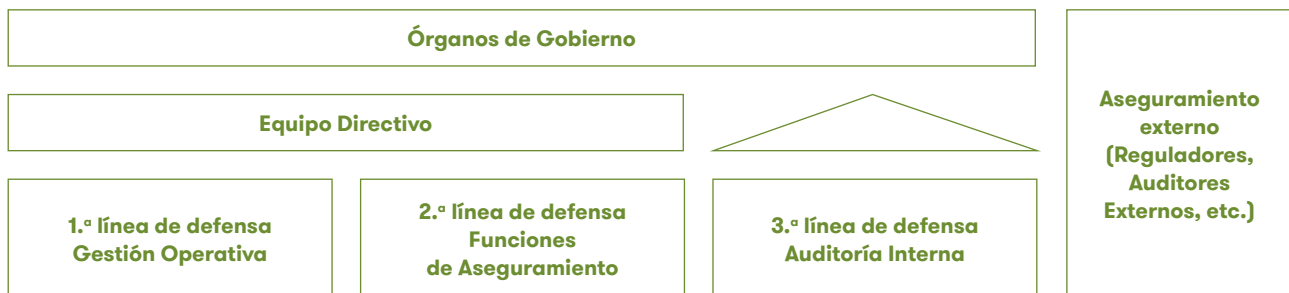
Revisión de las actuaciones de la sociedad en materia de ciberseguridad y los protocolos de actuación en supuestos de impacto reputacional.

El Consejo de Administración ha centrado su trabajo en definir la estrategia, supervisar su implantación y el control de riesgos, así como en el avance en las mejores prácticas de gobierno corporativo.

5.2 Triple línea de defensa

Modelo de tres líneas de defensa

El Sistema de control interno de Iberdrola y las sociedades de su grupo se configura tomando como referencia las mejores prácticas internacionales. Está basado en un aseguramiento combinado en torno a tres líneas de defensa, proporcionando una visión integrada de cómo las diferentes partes de la organización interactúan de una manera efectiva y coordinada, haciendo más eficaces los procesos de gestión y control interno de los riesgos relevantes de la entidad.



Basado en el documento "Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41" ECIIA/FERMA, Septiembre 2010.

1.ª línea de defensa. Gestión Operativa

El equipo directivo y los profesionales de Iberdrola y su grupo, como primera línea de defensa, son los gestores directos de los riesgos de la entidad.

De esta forma, la Dirección de la sociedad es la responsable de mantener un control efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera continuada.

Objetivos de Control Interno (COSO. Mayo 2013)

Objetivos operativos- Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de activos frente a posibles pérdidas.

Objetivos de información- Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

Objetivos de cumplimiento- Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

⊙ **Riesgos relevantes de los principales negocios de Iberdrola**
/ págs. 50, 54, 58

2.ª línea de defensa. Funciones de Aseguramiento

Determinadas funciones proporcionan, como segunda línea de defensa, la base donde se asienta el Sistema de control interno de la entidad, proponiendo al Consejo de Administración directrices y controlando cómo la primera línea de defensa ejecuta las mismas.

Las principales funciones de aseguramiento en Iberdrola, dentro de sus respectivos ámbitos de responsabilidad son: (i) la Dirección de Riesgos del grupo, en el marco de sus funciones en el Sistema integral de control y gestión de riesgos; (ii) la Unidad de Cumplimiento, responsable de velar proactivamente por el funcionamiento eficaz del Sistema de cumplimiento; y (iii) la Dirección de Control Interno perteneciente a la Dirección de Administración y Control, en sus responsabilidades relativas a los sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de elaboración de la información financiera (SCIIF).

Iberdrola adopta el modelo de tres líneas de defensa como garantía de gestión efectiva e integrada de su Sistema de control interno.

⊙ **Sistema integral de control y gestión de riesgos**
/ pág. 88

⊙ **Unidad de Cumplimiento**
/ pág. 92

3.ª línea de defensa.

Auditoría Interna

La función del área de Auditoría Interna, en su condición de tercera línea de defensa, vela proactivamente por el buen funcionamiento de los sistemas de control interno, de gestión de riesgos y de gobierno, auditando de forma sistemática a la primera y segunda línea en la ejecución de sus respectivas responsabilidades de gestión y control. Como garantía de independencia, el director del Área de Auditoría Interna depende jerárquicamente del presidente del Consejo de Administración y funcionalmente de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo. Con este mismo posicionamiento existen direcciones de Auditoría Interna en las distintas sociedades *subholding*, coordinadas bajo el marco de la *Norma Básica de Auditoría Interna* de Iberdrola y su grupo.

Los planes anuales de actividades 2017 de la Dirección del Área de Auditoría Interna de Iberdrola y de las direcciones de Auditoría Interna del grupo, con un enfoque basado en riesgos orientado a apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, respondieron a los requerimientos fijados por la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de Iberdrola y las respectivas Comisiones de Auditoría y Cumplimiento de las sociedades *subholding*, e incluyeron trabajos para la alta dirección y el resto de la organización, entre otros:

- Revisiones semestrales de la operación de los controles más críticos del Sistema de Control Interno de Información Financiera (SCIIF), así como revisiones de diversos ciclos de la elaboración de la información financiera de Iberdrola, S.A. y de distintas sociedades del grupo, en el marco del objetivo general de revisar la totalidad del SCIIF en un periodo de 3 años.
- Auditorías sobre procesos y riesgos clave corporativos y de negocio, tomando como marco de referencia las Políticas de riesgo aprobadas anualmente por el Consejo de Administración.
- Auditorías sobre los programas y marcos de cumplimiento, establecidos por el grupo en los distintos ámbitos de aplicación, tales como el programa de prevención de delitos y los programas de cumplimiento regulatorio de los negocios.

Continuando con el compromiso adquirido en 2005, el área de Auditoría Interna se somete una vez cada cinco años a una revisión exhaustiva del cumplimiento de las normas profesionales de la auditoría interna por parte del Instituto Global de Auditores Internos (denominada *Quality Assurance Review*). En la última revisión, realizada en 2015, se renovó la certificación de Iberdrola, S.A. y de ScottishPower y se extendió el alcance de la certificación a Iberdrola España y a Avangrid.

Además, desde que en 1999 el área de Auditoría Interna obtuviera la certificación ISO 9001, ha continuado obteniendo su renovación anualmente, destacando en 2017 la adaptación a la versión vigente ISO 9001-2015. De esta forma, se garantiza que todos los auditores internos del grupo ejecutan sus funciones bajo el mismo marco y que este está alineado con las normas profesionales internacionales de la función.

Norma Básica de Auditoría Interna de Iberdrola, S.A. y su grupo

Aprobada por el Consejo de Administración de Iberdrola a propuesta de su Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo (actualizada el 15-dic-2015).

Define la naturaleza, como unidad interna independiente, y establece regulación, competencias, facultades y deberes de Auditoría Interna, entre otros.

Establece el marco de relaciones con: i) el Consejo de Administración, su Presidente y Comisiones; ii) las direcciones de Auditoría Interna de las demás sociedades del grupo; y iii) el resto de la organización.

Difunde el conocimiento de la función de Auditoría Interna entre los profesionales del grupo.

Sirve de referencia para el modelo de gestión y el sistema de calidad del Área de Auditoría Interna de la sociedad y las direcciones de Auditoría Interna de las demás sociedades del grupo.

Aseguramiento externo

Los organismos reguladores y otros entes externos a la organización juegan un papel relevante en la estructura general de gobierno, control interno y riesgos de Iberdrola, especialmente en los negocios regulados. Así, los reguladores establecen requerimientos con la intención de fortalecer los controles de una organización y realizan una función de vigilancia independiente y separada y los auditores de cuentas proporcionan aseguramiento sobre la imagen fiel de la información financiera de la entidad. Al respecto, entre sus competencias, la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de Iberdrola y las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento de las sociedades *subholding* velan por preservar la independencia de los auditores de cuentas en el ejercicio de sus funciones.

⊙ **Entorno regulatorio**
/ pág. 46

⊙ **Informe de auditoría de cuentas anuales consolidadas**

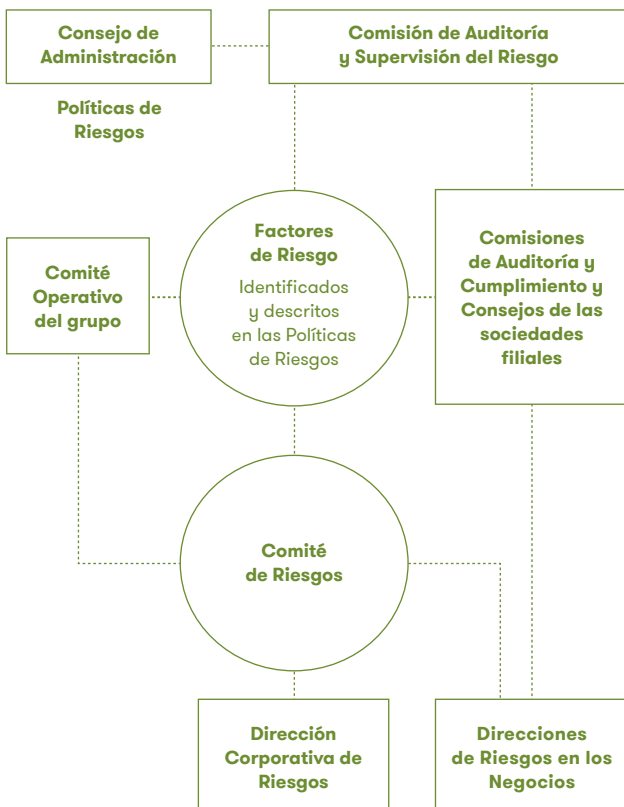
5.3 Riesgos

La gestión de riesgos en el grupo Iberdrola se fundamenta en la anticipación, la independencia, el compromiso con los objetivos de los negocios del grupo y la implicación de la alta dirección y el Consejo.

Compromiso del Consejo de Administración y de la alta dirección

El Consejo de Administración y la alta dirección de Iberdrola tienen un fuerte compromiso e implicación en la gestión de los riesgos del grupo:

- **Ex-ante:** revisando y aprobando anualmente el nivel de tolerancia al riesgo aceptable, a través de las políticas y límites de riesgos, que establecen de manera cualitativa y cuantitativa el apetito al riesgo aceptado a nivel de grupo y en cada uno de los principales negocios y funciones corporativas.
- **Ex-post:** realizando un seguimiento periódico de los riesgos y amenazas significativas y las distintas exposiciones del grupo, así como del cumplimiento de las políticas, los límites e indicadores de riesgo aprobados.



Sistema integral de control y gestión de riesgos

La Política general de control y gestión de riesgos del grupo, aprobada por el Consejo de Administración, establece los mecanismos y principios básicos para una adecuada gestión del binomio riesgo-oportunidad, con un nivel de riesgo que permita:

- Alcanzar los objetivos estratégicos con una volatilidad controlada.
- Aportar el máximo nivel de garantías.
- Proteger los resultados y la reputación del grupo.
- Defender los intereses de los Grupos de interés y garantizar la estabilidad empresarial y solidez financiera del grupo.

A nivel operativo, el Sistema integral de control y gestión de riesgos se estructura en torno a un Comité de Riesgos y en una Dirección de Riesgos, independiente y especializada, que analiza y cuantifica los riesgos presentes en los principales negocios del grupo.

Funciones de la Dirección de Riesgos

Gestión activa

Riesgo de crédito. Aprobación de contrapartes y límites, y/o el establecimiento de criterios de admisión al objeto de minimizar las pérdidas crediticias en el grupo.

Riesgo de mercado. Aprobación de límites detallados con el fin de acotar los efectos de la volatilidad de los mercados en los que opera el grupo.

Enfoque ERM*

Asegurar que existen los mecanismos para que todos los riesgos relevantes del grupo estén, en todo momento, adecuadamente identificados, medidos, gestionados y controlados, y que se informan periódicamente a los distintos comités y comisiones.

Instrumentos e informes:

- Políticas y límites e indicadores de riesgos.
- Informe trimestral de riesgos clave.
- Seguimiento continuo y detección de riesgos emergentes.

La gestión centralizada del riesgo operacional se realiza a través de las unidades corporativas de Seguros, Tecnologías de la información y Ciberseguridad del grupo.

(*) ERM: Enterprise Risk Management.

Políticas y límites de riesgos del grupo Iberdrola

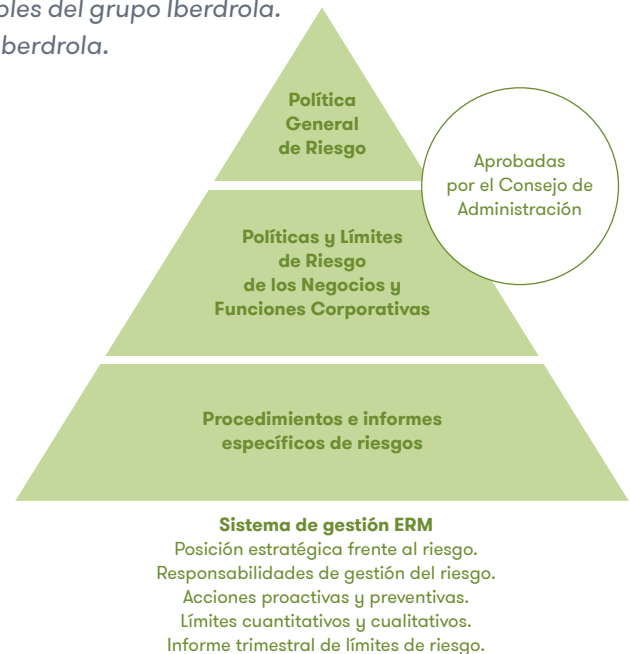
La *Política general de control y gestión de riesgos* se desarrolla y complementa con las políticas específicas que se establecen en relación con determinados riesgos, funciones corporativas o negocios del grupo, que también aprueba anualmente el Consejo de Administración de la cabecera del grupo, y que son:

Políticas específicas de riesgos para los distintos negocios del grupo:

- Política de riesgos de los negocios de generación y clientes del grupo Iberdrola.
- Política de riesgos de los negocios de energías renovables del grupo Iberdrola.
- Política de riesgos de los negocios de redes del grupo Iberdrola.
- Políticas de riesgos del negocio inmobiliario.

Políticas de riesgos corporativas:

- Política de riesgo de crédito corporativa.
- Política de riesgo de mercado corporativa.
- Política de riesgo operacional en las operaciones de mercado.
- Política de seguros.
- Política de inversiones.
- Política de financiación y de riesgos financieros.
- Política de autocartera.
- Política de riesgos de participaciones en sociedades cotizadas.
- Política marco de riesgo reputacional.
- Política de compras.
- Política de tecnologías de la información.
- Política de riesgos de ciberseguridad.



Corresponde a las sociedades *subholding* adoptar las políticas de riesgos del grupo, y concretar la aplicación de las mismas, aprobando las directrices sobre límites de riesgo específicos, atendiendo a las características y singularidades de los negocios en cada país. Las sociedades *subholding* cotizadas, al amparo de su propio marco especial de autonomía reforzada, aprueban sus propias políticas de riesgos.

Principales factores de riesgos del grupo Iberdrola

El grupo está expuesto a diversos riesgos inherentes a los distintos países, sectores y mercados en los que opera, que pueden impedirle lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias. Dichos riesgos se agrupan en:

Riesgos de crédito: posibilidad de incumplimiento contractual de una contraparte, ocasionando pérdidas económicas o financieras.

Riesgos de mercado: exposición a volatilidades en variables como precios de la electricidad y otras *commodities* energéticas, tipo de cambio, tipo de interés, etc.

Riesgos de negocio: derivado de la incertidumbre al comportamiento de variables intrínsecas al negocio, características de la demanda, climatología, etc.

Riesgos operacionales, tecnológicos, medioambientales, sociales y legales: serán las pérdidas económicas ocasionadas por procesos internos inadecuados, fallos tecnológicos, errores humanos, cambio climático, etc.

Riesgos políticos y regulatorios: proveniente de cambios normativos establecidos por los reguladores, que puedan afectar a la retribución de los negocios regulados, las normativas ambientales o fiscales, etc.

Riesgos reputacionales: son los potenciales impactos negativos en la compañía derivados de un comportamiento por debajo de las expectativas de sus Grupos de interés.

Riesgos de gobierno corporativo: aquellos que ponen en peligro el interés social y la estrategia de la empresa.

Factores de riesgo y medidas de mitigación

A continuación se ofrece un mayor detalle sobre los principales factores de riesgo para la cuenta de resultados de un ejercicio concreto y las principales medidas de mitigación para afrontar los mismos.

Riesgos precios y demanda

Variaciones del precio de la electricidad	La principal variable que afecta al resultado de Negocios de Generación y Clientes del grupo, en lo referente a los precios de mercado, es el precio de la electricidad, el cual presenta una relativa correlación con el precio de los combustibles y de los derechos de emisión aplicables, necesarios para producir dicha electricidad.		
	Los Negocios de Renovables del grupo venden preferentemente su energía a: i) tarifa regulada o a ii) precio fijo a través de contratos PPA. La exposición a mercado remanente de los Negocios de Renovables de España y del Reino Unido se traslada al Negocio de Generación y Clientes de dichos países.		
Variaciones en los precios de las commodities energéticas	La compensación de posiciones en riesgo entre la actividad de generación y la actividad de comercialización permite reducir en gran medida el riesgo de mercado del grupo; el riesgo remanente se mitiga a través de la diversificación de los contratos de compra y venta, y sus cláusulas específicas, y a través de la contratación de derivados.		
		- España	● Riesgo integrado de Generación, Clientes y Renovables (Parques eólicos anteriores a 2004)
	Possible impacto de una variación del 5 % del precio de la electricidad y/o de las "commodities" energéticas y CO ₂	- Reino Unido	● Riesgo integrado de Generación, Clientes y Renovables (Componente de energía parques sujetos a ROCs)
		- México	● Los PPAs con CFE no tienen riesgo de mercado
		- Estados Unidos	● Por sus parques eólicos expuestos a mercado
Variación de la demanda	El mayor o menor crecimiento de demanda a nivel anual tiene un impacto moderado a corto plazo en los resultados del grupo, dadas las características del parque generador del grupo y la estructura de los contratos de ventas de energía a largo plazo.	Possible impacto: reducción de 1% de la demanda	● Generación y Clientes España ● Generación y Clientes Reino Unido

Riesgos recurso

Variación recurso hidroeléctrico España	En el largo plazo, los años húmedos compensan los años secos. En el corto-medio plazo, la capacidad de almacenamiento de los embalses hiperanuales y la cartera de centrales del grupo mitigan el nivel de volatilidad del resultado anual.	Possible impacto: menor producción hidroeléctrica (*)	● Negocio de Generación y Clientes España
Variación recurso eólico grupo	La dispersión geográfica de los parques eólicos del grupo Iberdrola mitiga la volatilidad anual de la producción eólica a nivel de grupo y su posible impacto en el resultado de un año concreto.	Possible impacto: menor producción eólica	● Negocio Renovables grupo

(*) Correspondiente a año seco, consecutivo a dos años secos o semi-secos.

Riesgos financieros

Variación del tipo de interés	A fin de mitigar este riesgo, el grupo Iberdrola mantiene una estructura de deuda a tipo fijo y tipo variable, de acuerdo con la estructura de sus ingresos y su sensibilidad ante la variación de los tipos de interés.	Possible impacto en gasto financiero: subida +25 bps	● Gasto financiero grupo
Variación del tipo de cambio	El grupo mitiga este riesgo tomando deuda y realizando todos sus flujos económicos en la moneda funcional correspondiente a cada empresa, siempre que sea posible y económicamente eficiente, y gestionando sus posiciones abiertas mediante el uso de derivados financieros. El riesgo asociado a la traslación de resultados prevista, de las filiales en divisa diferente al euro, se cierra anualmente.	Possible impacto en gasto financiero: subida 5 % divisas	● Gasto financiero grupo

Otros riesgos

Riesgo de crédito	El riesgo es gestionado y limitado adecuadamente, en función del tipo de operación y de la calidad crediticia de las contrapartes. En lo referente al riesgo de crédito de las cuentas a cobrar por su actividad comercial, el coste de la morosidad se viene manteniendo en niveles moderados, próximo al 1% de la facturación total de dicha actividad.		
Riesgo operacional	Estos riesgos se mitigan realizando las inversiones necesarias, aplicando procedimientos y programas de operación y mantenimiento (soportados por sistemas de calidad), planificando una adecuada formación y capacitación del personal y, finalmente, contratando los seguros adecuados tanto en el ámbito de daños materiales como responsabilidad civil.		
Riesgo regulatorio y político	El grupo está sujeto a las leyes y normas sobre las tarifas y otros aspectos regulatorios de sus actividades en los países en los que opera. La introducción de nuevas leyes / normas o modificaciones a las vigentes pueden afectar negativamente a las operaciones, resultados anuales y valor económico de los negocios del grupo.		

● <15 M€ ● 15-50 M€ ● >50M€



Recepción de la Torre Iberdrola,
Bilbao / España
© Fernando

5.4 Ética y responsabilidad social

Unidad de Cumplimiento

Iberdrola dispone de una Unidad de Cumplimiento, como órgano colegiado, de carácter interno y permanente, vinculado a la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa del Consejo de Administración.

En cada sociedad *subholding* y/o cabecera de negocio existen direcciones de cumplimiento vinculadas a las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento. Entre sus funciones está el promover una cultura de comportamiento ético y de “tolerancia cero” hacia la comisión de actos ilícitos y situaciones de fraude.

El Sistema de cumplimiento de Iberdrola lo configuran el conjunto de normas sustantivas, procedimientos formales y actuaciones materiales desarrolladas en el grupo con la finalidad de fomentar la actuación de la organización conforme a la ética y a la normativa vigente, y diseñadas para prevenir, detectar y reaccionar ante actuaciones irregulares, fraudes o actos contrarios al Código ético del grupo Iberdrola o la regulación vigente.

Principales actuaciones en materia de ética y cumplimiento

En el marco del Sistema de cumplimiento, el grupo desarrolla diversas actuaciones y sistemas de monitorización en diferentes ámbitos relacionados con el cumplimiento normativo.

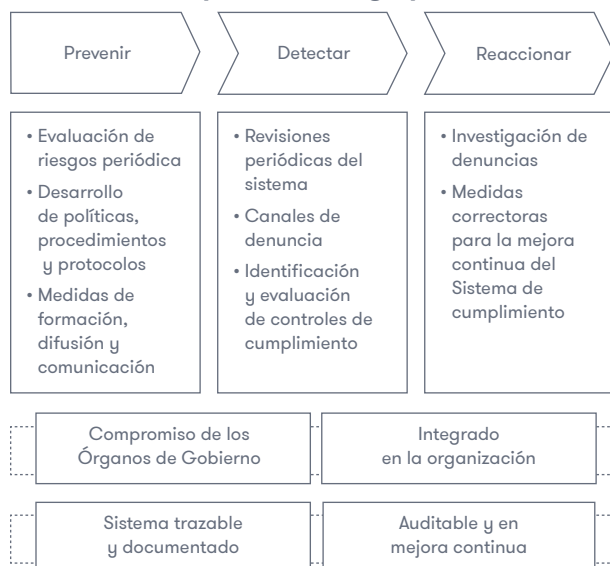
Entre ellos destacan (i) los programas de prevención de delitos, desarrollados al amparo de las previsiones del Código Penal español (sin perjuicio de las actuaciones adicionales requeridas por la legislación de cualquier otra jurisdicción en la que el grupo desarrolle sus actividades), (ii) las medidas para el cumplimiento del Código ético, que incluye, entre otros, planes de formación y comunicación específicos para todos los profesionales del grupo, así como los correspondientes canales de denuncias y (iii) la normativa interna específica en materia de fraude y corrupción.

Adicionalmente, Iberdrola cuenta con la Oficina de la Unidad de Cumplimiento (la “Oficina”), dirigida por la Directora de Cumplimiento de Iberdrola e integrada por representantes de las áreas o funciones con responsabilidad o competencias en ámbitos relacionados con el cumplimiento. A través de la Oficina se coordinan las citadas funciones, velando así por la eficacia del funcionamiento del Sistema de cumplimiento en su conjunto.

Competencias de la Unidad

La Unidad de Cumplimiento tiene competencias relacionadas con el Código ético, con la Política contra la corrupción y el fraude, con la Política para la prevención de delitos, con el Reglamento interno de conducta en los Mercados de Valores, con la normativa de separación de actividades y todas aquellas que le pueda asignar la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, el Consejo de Administración de la sociedad o estén recogidas en el Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

Sistema de cumplimiento del grupo Iberdrola



Principales reconocimientos

Este año, AENOR ha concedido a Iberdrola el certificado de la norma UNE-ISO 37001, a través del cual se verifica que la compañía cuenta con un sistema de gestión antisoborno efectivo, resultando así, la primera empresa española y una de las primeras del mundo en obtener dicho reconocimiento. Además, AENOR ha certificado que el sistema de gestión de cumplimiento penal de Iberdrola es efectivo y se ajusta a lo establecido en la norma UNE 19601.

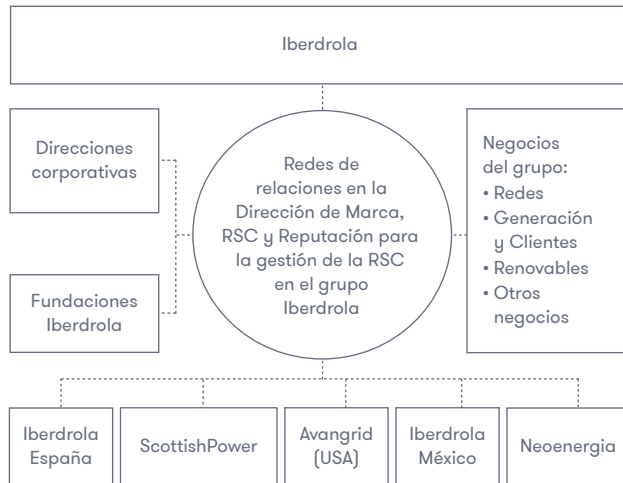
Por último, Iberdrola ha sido elegida, por quinto año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies* elaborado por el Instituto Ethisphere. Este ranking reconoce a las organizaciones que apuestan por el liderazgo y el comportamiento ético a nivel corporativo.



Iberdrola considera entre sus valores corporativos, los principios éticos, el buen gobierno corporativo y la transparencia, y el compromiso social.

Organización de la Responsabilidad social en el grupo

El grupo Iberdrola dispone de una estructura organizativa para impulsar y gestionar las actuaciones responsables con sus Grupos de interés.



El Comité corporativo de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación, y los Comités de RSC y Reputación de las sociedades *subholding* coordinan el desarrollo equilibrado de la responsabilidad social en el grupo Iberdrola. La Comisión de RSC del Consejo de Administración realiza las labores de supervisión que le son propias.

Planes de RSC del grupo

En el ejercicio 2015 se aprobó el *Plan de RSC 2015-2017* para el grupo Iberdrola, articulado en cinco ámbitos de actuación (Diálogo con las comunidades locales, herramientas de medición, etc.), que posee un enfoque basado en los diferentes Grupos de interés.

El Plan de RSC está formado por diferentes programas, proyectos e indicadores de seguimiento tanto transversales para todas las organizaciones Iberdrola involucradas como específicos para cada negocio o área corporativa de la compañía.

Semestralmente se analiza el seguimiento del Plan en el Comité corporativo de RSC y Reputación, y en la Comisión de RSC del Consejo de Administración.

En el momento de publicación de este informe, dicho plan ya ha sido completado satisfactoriamente, y se está procediendo a la elaboración de un nuevo *Plan de RSC*.

Reconocimientos externos

Única eléctrica europea seleccionada en las 18 ediciones, siendo considerada como una de las ocho eléctricas más sostenibles del mundo.



Primera *utility* con activos nucleares seleccionada en el índice desde hace 7 años.



Calificación A en el CDP Climate Change.



Iberdrola empresa promotora.



Iberdrola seleccionada AAA.



Iberdrola empresa seleccionada.



Calificada "Silver Class" en el sector electricidad.



Primera *utility* española y quinta del mundo.



Empresa líder en España del sector *utilities*: electricidad, gas y agua.



Iberdrola clasificada como Prime.



Clasificada como primera *utility* en el informe del estado del *reporting* de sostenibilidad 2017.



Clasificada en el índice Stoxx ESG Leaders/ Eurostoxx Sustainability 40.



Única eléctrica de la Europa continental incluida en el índice.

