

## 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 comprometido con la ética, la transparencia y el buen gobierno, que presta especial atención al dividendo social, razón por la que en 2018 se han abordado reformas en su Sistema de gobierno corporativo con objeto de integrar los ODS dentro de su estrategia.

El propósito de su Consejo de Administración es contar con diversidad de género y experiencias profesionales, con pluralidad de opiniones y con independencia de criterio. La presencia femenina es relevante no solo por el número de mujeres sino, especialmente, por los cargos que ocupan.

Cargo	Consejero	Condición <sup>(1)</sup>	Fecha del último nombramiento	Fecha vencimiento
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	27-03-2015	27-03-2019
Vicepresidenta	Inés Macho Stadler (Bilbao, España, 1959)	Otra externa	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Íñigo Víctor de Oriol Ibarra (Madrid, España, 1962)	Otro externo	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 Jesús Acebes Paniagua (Ávila, España, 1958)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejera	Georgina Kessel Martínez (México D.F., México, 1950)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Consejera	Denise 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 (Portugalete, España, 1972)	Independiente	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Juan Manuel González Serna <sup>(2)</sup> (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	31-03-2021
Consejero	Francisco Martínez Córcoles (Alicante, España, 1956)	Ejecutivo	31-03-2017	31-03-2021
Consejero	Anthony L. Gardner (Washington D.C., EE.UU., 1963)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022

(1) A fecha de revisión del informe por el Consejo de Administración.

(2) Juan Manuel González Serna es consejero coordinador (*Lead independent director*).

## B. Modelo de gobierno

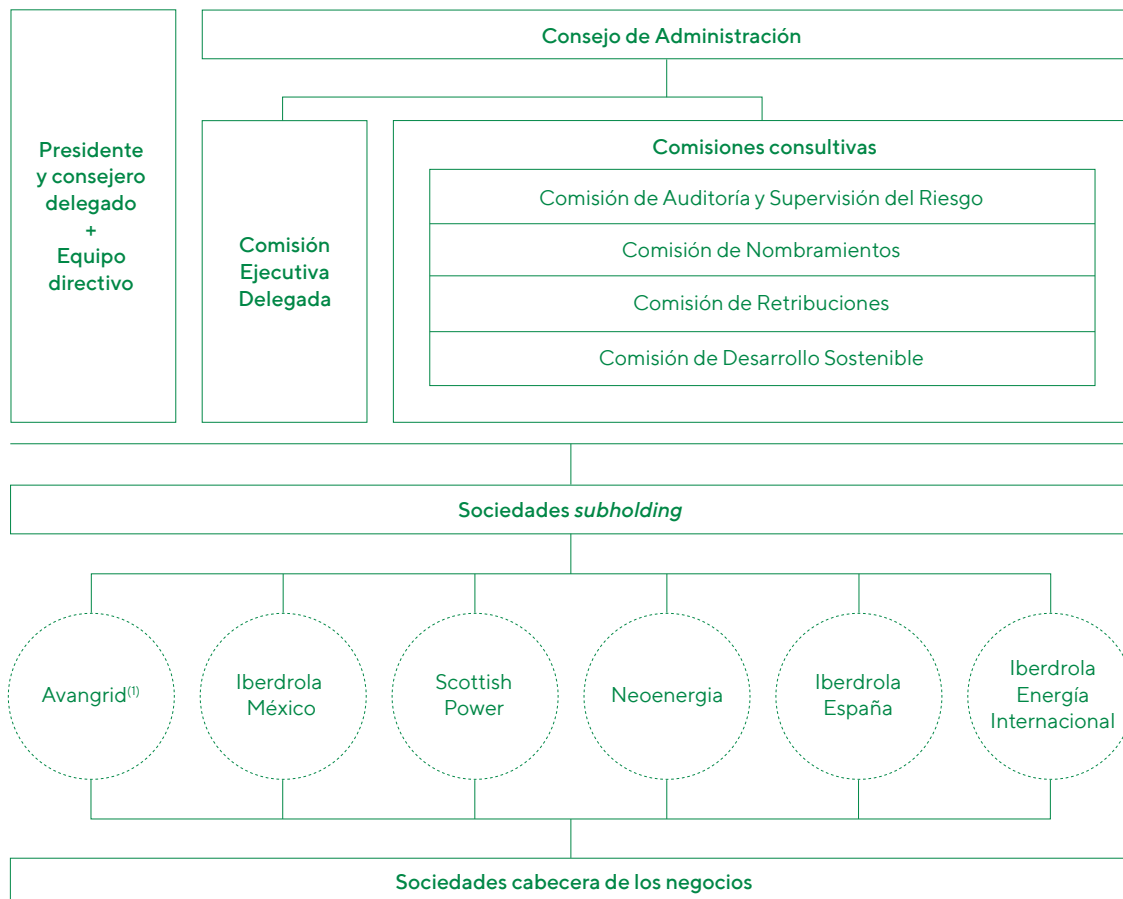
Diferencia entre las funciones de estrategia y supervisión y las de dirección y gestión. Está basado en un sistema de contrapesos que evita la acumulación de poderes:

- El Consejo de Administración de Iberdrola, compuesto por una amplia mayoría de consejeros independientes (uno de ellos consejero coordinador), 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 comunes. Cada una de estas sociedades tiene su propio consejero delegado. Además, el grupo Iberdrola cuenta con una sociedad *subholding*, Iberdrola Participaciones, S.A., 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 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



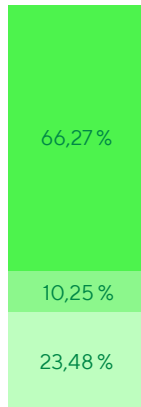
(1) Sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York.

**Los accionistas institucionales extranjeros representan el 66,27% del capital.  
El 71,4% de los consejeros son independientes.**

Reconocimientos externos de gobierno corporativo / pág. 43

**C. Estructura de propiedad**

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



Inversores extranjeros  
Inversores institucionales nacionales  
Inversores particulares nacionales

Situación a 31 dic 2018

**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.

	Política de remuneración de los consejeros aprobada por la Junta General de Accionistas.
Política retributiva	Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos. Cláusula de cancelación y reembolso de la retribución variable ( <i>malus clause</i> y <i>claw back</i> ).
	El 71,4% de los consejeros son independientes.
	Sistema de contrapesos, entre los que destaca el consejero coordinador.
Funcionamiento del Consejo	Diversidad de género: 5 mujeres en el Consejo. Una vicepresidenta del Consejo, y tres presidentas de Comisiones. Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes. Evaluación externa de los órganos de gobierno.
	Comisión de Desarrollo Sostenible.
Responsabilidad social y reputación corporativa	Políticas de desarrollo sostenible, enfocadas a la maximización del dividendo social, el fomento de los ODS y la involucración de los Grupos de Interés. Lucha contra el Cambio Climático. Junta General de Accionistas concebida y certificada como evento sostenible.

Ética y Desarrollo Sostenible / Pág. 89

Sistema de Gobierno Corporativo

**Respuesta de Iberdrola al reto del gobierno corporativo**

**A. Estrategia de gobierno corporativo**

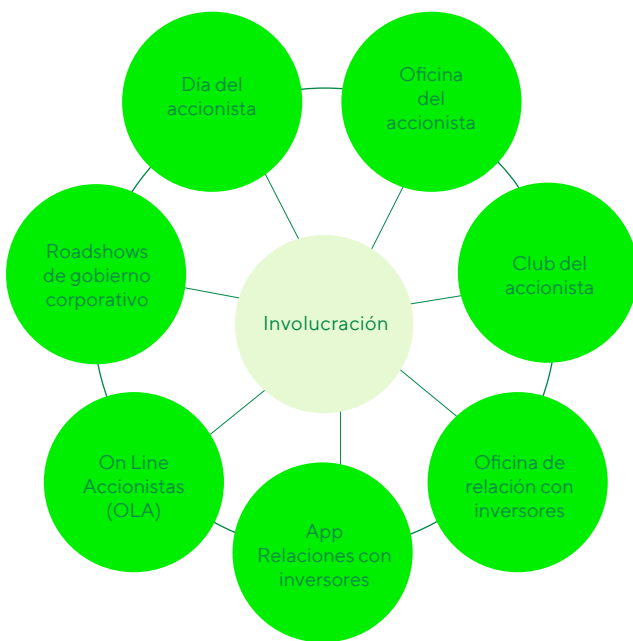
Los elementos clave que definen la estrategia de Iberdrola en materia de gobierno corporativo son:

- La involucración de los accionistas.
- La estructura societaria y el Modelo de gobierno.
- La composición diversa y equilibrada del Consejo de Administración.
- Un sistema de contrapesos eficaz.
- El dividendo social y el cumplimiento de los ODS.
- La escucha activa de los intereses legítimos de los Grupos de interés.
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos.

## La Junta General de Accionistas de 2018 tuvo un quórum de asistencia del 76,09 %.

### 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 del desarrollo sostenible, fomentar su sentimiento de pertenencia y el alineamiento de sus intereses y los de Iberdrola.
- Impulso de la participación de los accionistas a lo largo de todo el año, y especialmente en la Junta General de Accionistas.



### D. Política de remuneraciones

- La *Política de remuneración de los Consejeros* fue aprobada por la Junta General celebrada el 13 de abril de 2018.
- La remuneración de los Consejeros está alineada con los objetivos estratégicos y con la rentabilidad para el accionista.

#### 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).

#### Parámetros a los que se vincula la retribución variable anual de los consejeros ejecutivos en 2019

Financieros / Operativos	Beneficio Neto. Remuneración al accionista. Solidez financiera. Eficiencia en costes. Inversiones.
Desarrollo Sostenible	Presencia femenina en puestos directivos. Presencia en índices internacionales. Formación.

#### 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 CO<sub>2</sub>.

## Actividades principales del Consejo de Administración

### Temas clave en 2018

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

#### Estrategia

Crecimiento rentable

El Consejo de Administración diseña la estrategia del grupo y decide las inversiones clave.

Visión a largo plazo del sector eléctrico y de los principales retos y tendencias.

Aprobación de las *Perspectivas 2018-2022*.

Aprobación de la estrategia y los presupuestos para el ejercicio 2019.

Definición de la estrategia de digitalización para el periodo 2018 - 2022.

Remuneración sostenible

El Consejo de Administración contrasta la remuneración al accionista con la evolución del desempeño del grupo.

Remuneración al accionista 2018-2022 en línea con el incremento de los resultados, con un *pay-out ratio* entre el 65 y el 75 %.

Aprobación del incremento de la remuneración del accionista con cargo a 2017.

Introducción del nuevo sistema de remuneración *Iberdrola Retribución Flexible*.

Maximización del dividendo social

El Consejo de Administración define las directrices que orientan la actuación del grupo en materia de desarrollo sostenible.

Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU como parte de la estrategia.

Supervisión de las actuaciones del grupo en materia de desarrollo sostenible.

Aprobación de iniciativas para reforzar el compromiso con la innovación.

Actualización de la *Política general de desarrollo sostenible* y la *Política marco de recursos humanos*.

Solidez financiera

El Consejo de Administración controla la evolución de la situación financiera para asegurar la sostenibilidad del negocio 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.

Estudio detallado de los mercados, con especial atención a las cuestiones de impacto estratégico.

Supervisión de indicadores financieros clave.

Supervisión del desarrollo de la estrategia de maximización del dividendo social.

Supervisión de la implantación de la estrategia de digitalización e innovación de la sociedad.

## 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.

### 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.

Revisión de los riesgos geoestratégicos asociados a la compañía.

Supervisión del *Plan estratégico y riesgos de ciberseguridad*.

Análisis de los riesgos derivados del desarrollo de actividades con impacto en el cambio climático.

### 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.

Nombramiento de doña Inés Macho como Vicepresidenta del Consejo.

Nombramiento de nuevos consejeros.

Evaluación y reelección de consejeros.

Refuerzo del sistema de contrapesos con el nombramiento de consejeros delegados en las diferentes sociedades.

Supervisión de la implementación de las medidas adoptadas a nivel de grupo para captar, retener, gestionar y promocionar el talento.

Análisis de las últimas tendencias en materia de gobierno corporativo.

Actualización continua del Sistema de gobierno corporativo.

### Desarrollo Sostenible

El Consejo está comprometido con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con la lucha contra el Cambio Climático y con la energía sostenible y no contaminante.

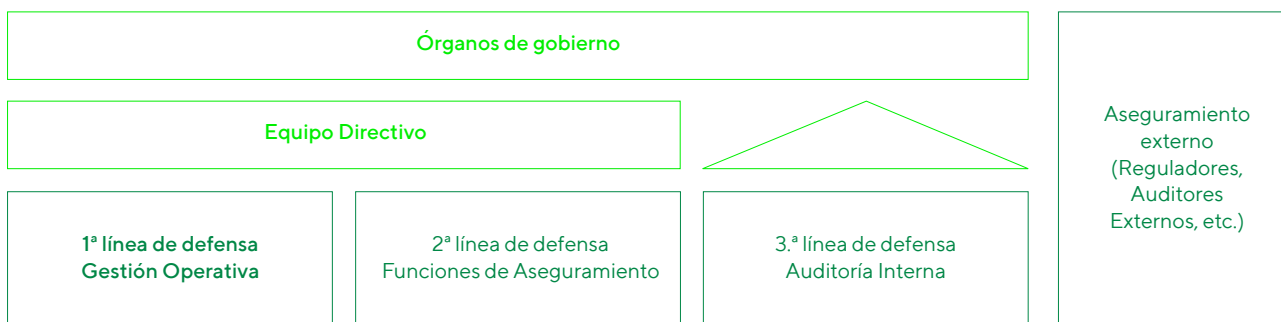
Modificación de diversas políticas de desarrollo sostenible.

Refuerzo del compromiso de la compañía con los ODS.

Supervisión de las actuaciones del grupo en materia de desarrollo sostenible, 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.

## 5.2 Triple línea de defensa



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

### 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.

#### 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.

#### 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).

#### 3.ª línea de defensa.

##### Auditoría Interna

La función del área de Auditoría Interna, en su condición de tercera línea de defensa, es la de velar 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, la directora 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*



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

de Auditoría Interna de Iberdrola y su grupo, que forma parte del Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

Los planes anuales de actividades 2018 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 5 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.

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 de 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 1999 el área de Auditoría Interna cuenta con la certificación ISO 9001, adaptada a la versión 9001:2015. De esta forma, se garantiza que todos los auditores internos del grupo ejecutan sus funciones bajo el mismo marco y que éste 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 23-oct-2018).

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

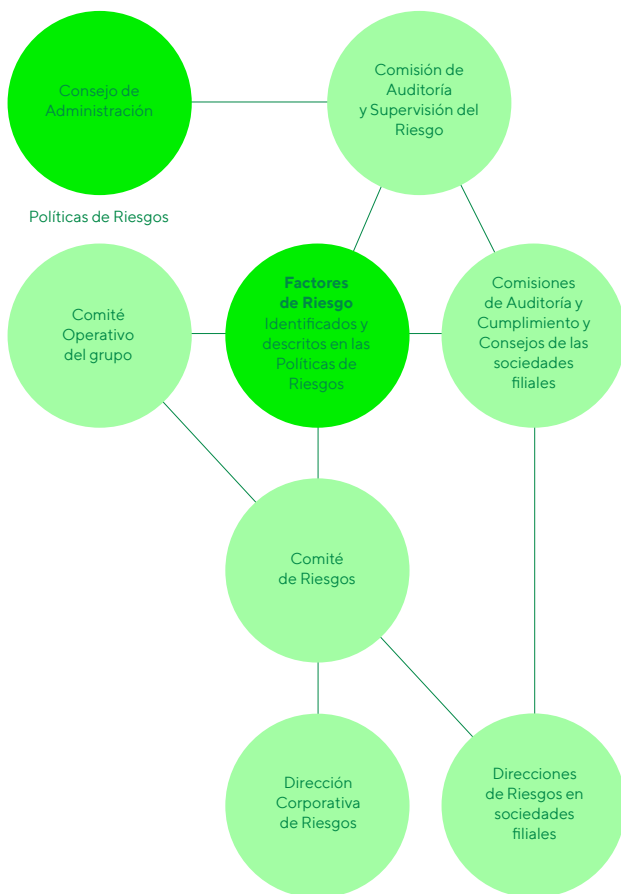
Los organismos reguladores y otros entes externos a la organización juegan un papel relevante en la estructura general de gobierno, control interno y riesgos de Iberdrola, especialmente en los negocios regulados. Así, los reguladores establecen requerimientos con la intención de fortalecer los controles 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.

## 5.3 Riesgos

### 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 y funciones corporativas del grupo.

### Funciones de la Dirección de Riesgos

#### Gestión activa

**Riesgo de crédito.** Análisis y 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.** Análisis y aprobación de límites detallados con el fin de acotar los efectos de la volatilidad de los mercados en los que opera el grupo.

#### Enfoque Enterprise Risk Management ("ERM")

Asegurar que existen los mecanismos para que todos los riesgos relevantes del grupo están, 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 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.

Complementariamente el grupo dispone de un Sistema de cumplimiento, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo, entre cuyos elementos caben destacar el Código Ético y la Unidad de Cumplimiento.

**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.**

**Políticas y límites de riesgos del grupo Iberdrola**

La *Política general de control y gestión de riesgos* se desarrolla y complementa con las siguientes 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 incluyen límites e indicadores que son posteriormente monitorizados:

**Políticas específicas de riesgos de los negocios :**

- *Negocios liberalizados del grupo Iberdrola.*
- *Negocios de energías renovables del grupo Iberdrola.*
- *Negocios de redes del grupo Iberdrola.*
- *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 o con participaciones relevantes de otros socios, 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 gobierno corporativo:** aquellos que ponen en peligro el interés social y la estrategia de la empresa.

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

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

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



## Factores de riesgo y medidas de mitigación

### 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.		
	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.		
Variaciones en los precios de las commodities energéticas	Possible impacto de una variación del 5% del precio de la electricidad y/o de las "commodities" energéticas y CO <sub>2</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- España ● Riesgo integrado Generación, Clientes y Renovables (parques anteriores a 2004)</li> <li>- Reino Unido ● Riesgo integrado Clientes y Renovables (energía de parques sujetos a ROCs)</li> <li>- México ● Los PPAs con CFE no tienen riesgo de mercado</li> <li>- Estados Unidos ● Por sus parques eólicos expuestos a mercado</li> </ul>	
Variación de la demanda	Negocios de Generación, Clientes y Renovables: impacto moderado a corto plazo, dadas las características del parque generador del grupo y la estructura de los contratos de ventas de energía a largo plazo. Sin impacto en los Negocios de Redes del grupo a excepción de las filiales brasileñas entre periodos tarifarios.	Possible impacto reducción 1% de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generación y Clientes España</li> <li>● Generación y Clientes Reino Unido</li> </ul>

### Riesgos de recurso

Variación recurso hidroeléctrico España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el medio-largo plazo los años húmedos se compensan con los secos. La capacidad de almacenamiento hiperanual y la cartera de centrales del grupo mitigan el nivel de volatilidad en el año.</li> </ul>	Menor producción hidroeléctrica España	● Negocio Renovables España
Variación recurso eólico grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigado gracias al elevado número de parques en operación y la dispersión geográfica de los mismos.</li> <li>• En el medio-largo plazo los años con más viento se compensan con los de menos viento.</li> </ul>	Menor producción eólica grupo	● Negocio Renovables grupo

### Riesgos financieros

Variación del tipo de interés	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	Se 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. El riesgo asociado a la translación de resultados de las filiales en divisa se cierra anualmente.	Possible impacto en gasto financiero subida 5% divisas	● Gasto financiero grupo

### Otros riesgos

Riesgo de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes principales: cantidades por liquidar (clientes, proveedores, bancos, socios, etc.) y coste de sustitución.</li> <li>• Comercial: el coste de la morosidad se viene manteniendo en niveles moderados, próximo al 1% de la facturación.</li> <li>• Redes: en España y en el Reino Unido no se comercializa energía, en los Estados Unidos y Brasil en general se recupera la morosidad.</li> </ul>		
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 (Incluye los riesgos asociados al Brexit).		
Riesgo cambio climático	Comprende los riesgos de transición (regulatorios o de mercado asociados a objetivos de reducción de emisiones) y los riesgos físicos (derivados de los posibles impactos de un aumento de los fenómenos climatológicos extremos, aumento de las temperaturas, subida del nivel del mar, cambios en los patrones de lluvias, etc.). Iberdrola considera que se encuentra bien posicionado ante este riesgo, dadas las características de sus actuales negocios y de sus principales objetivos de crecimiento.		

● <15 M€ ● 15-50 M€ ● >50 M€

## 5.4 Ética y Desarrollo Sostenible

### Sistema de Cumplimiento

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.

El Código ético, que forma parte de Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola, fue aprobado por el Consejo de Administración en 2002 y es actualizado periódicamente. En octubre de 2018, el Consejo de Administración aprobó la fusión en una sola norma los tres códigos éticos existentes hasta ese momento: *Código ético del consejero*, *Código ético del empleado* y *Código ético del proveedor*.

### Unidad de Cumplimiento

Iberdrola ha constituido una Unidad de Cumplimiento, órgano colegiado de carácter interno y permanente, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo de Administración.

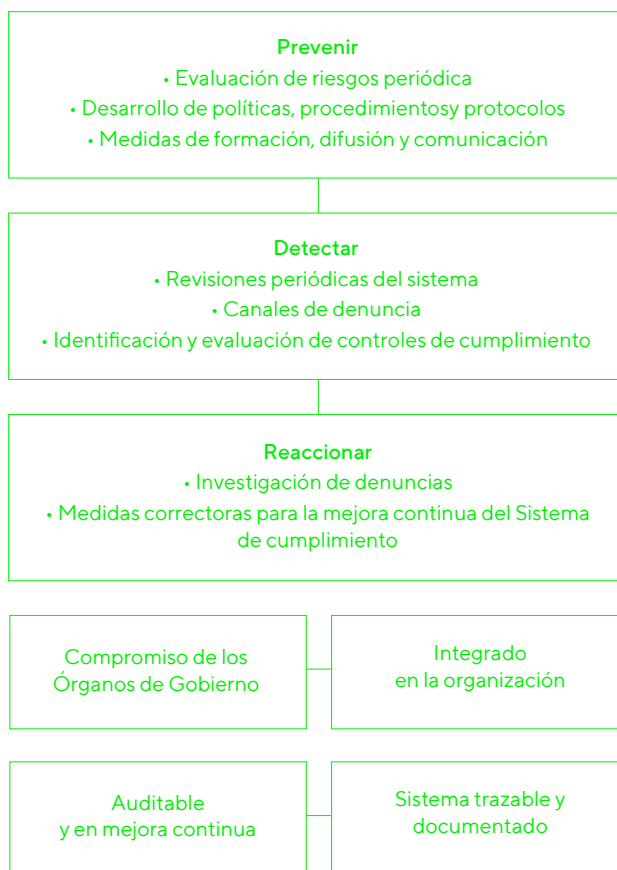
En cada sociedad *subholding* y/o cabecera de negocio hay una dirección de cumplimiento vinculada a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Entre las funciones de todas ellas está el promover una cultura de comportamiento ético y de “tolerancia cero” frente al fraude y la comisión de actos ilícitos y la gestión del Sistema de Cumplimiento.

### 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 Desarrollo Sostenible, el Consejo de Administración de la Sociedad o estén recogidas en el Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

### Principales ámbitos del Sistema de Cumplimiento

Las principales actividades y ámbitos de actuación en el marco del Sistema de Cumplimiento del grupo son: (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 incluyen, entre otros, planes de formación y comunicación específicos para todos los profesionales del grupo, (iii) el desarrollo e implementación de normativa y medidas concretas en materia de fraude y corrupción, (iv) las actuaciones para garantizar el cumplimiento de la normativa sobre abuso de mercado y separación de actividades y (v) la gestión de los buzones éticos.



## Principales reconocimientos

En 2018, Iberdrola ha renovado la certificación *Compliance Leader Verification* otorgada por el Instituto Ethisphere a aquellas empresas que demuestran contar con una cultura ética implantada en todos sus negocios y actividades así como con un sistema de cumplimiento robusto y efectivo.

También en 2018 ha renovado las certificaciones concedidas en 2017 por Aenor *UNE-ISO 37001* y *UNE19601*. Además, en 2018 las sociedades del subgrupo España también han obtenido estas certificaciones.

Iberdrola ha sido elegida, por sexto año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies 2019* elaborado por el Instituto Ethisphere, reconociendo así el liderazgo y el comportamiento ético de la organización.

Finalmente, Expansión ha otorgado a Iberdrola el premio *Empresa con mejores prácticas de compliance 2018-2019*, premiando así el sistema y estructura de cumplimiento de la compañía.



## Organización de la Responsabilidad Social en el grupo

El compromiso de Iberdrola con el desarrollo sostenible se lleva a cabo integrando la Agenda 2030 de Naciones Unidas en la estrategia y operaciones del grupo Iberdrola. De esta forma, la Responsabilidad Social del grupo se desarrolla, de manera genérica, para todas las Áreas y Negocios, y en todos los países. El Comité corporativo de Desarrollo Sostenible, y los Comités de Desarrollo Sostenible de las sociedades *subholding* coordinan el desarrollo equilibrado de la Responsabilidad Social en el grupo Iberdrola. La Comisión de Desarrollo Sostenible realiza las labores de supervisión que le son propias.

### Plan “Energía responsable para las personas”

Las aportaciones más relevantes a la consecución de los ODS se orientan en torno a dos grandes ejes que inspiran nuestras actuaciones:

- **Cuidamos del planeta** poniéndonos a la cabeza en reducción de emisiones en el sector de la energía.
- **Contribuimos al bienestar y el progreso de las sociedades** de todos los territorios en los que estamos presentes.

El compromiso de Iberdrola se materializa a través de diversas líneas de trabajo que engloban más de 300 acciones ambientales, sociales y económicas dando así respuesta a las expectativas y necesidades de nuestros Grupos de interés, englobadas en 7 prioridades.

## Principales prioridades del Plan RS 2018-2019

Desarrollo económico sostenible  
 Seguridad laboral y desarrollo de las personas  
 Lucha contra el cambio climático y protección de la biodiversidad  
 Innovación, digitalización y calidad para nuestros clientes  
 Contribución al bienestar de nuestras comunidades  
 Buen gobierno, transparencia y relaciones con los Grupos de interés  
 Promoción de prácticas socialmente responsables en la cadena de suministro

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

### Reconocimientos externos



Única eléctrica europea seleccionada en las 19 ediciones, siendo considerada como una de las ocho eléctricas más sostenibles del mundo.



Única eléctrica española seleccionada en 2019 como una de las 100 empresas más sostenibles del mundo.



Calificación A en el CDP Climate Change, y dentro de la A-list en CDP Supply Chain.



Iberdrola seleccionada AAA.



Iberdrola empresa seleccionada en varios índices Euronext Vigeo Eiris.



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 2018.



Iberdrola como una de las 25 mejores empresas calificadas.



Iberdrola entre las tres primeras *utilities*.



Única eléctrica española incluida en el índice.



Iberdrola seleccionada en varios índices de sostenibilidad.



Iberdrola seleccionada en el ET Global 800 y ET Europe 300.