



5. Un marco de confianza

5.1 Modelo de gobierno corporativo

Bases del modelo de gobierno corporativo

A. Sistema de gobierno corporativo

Iberdrola es un grupo multinacional líder en el sector energético comprometido con la ética, la tolerancia cero contra la corrupción y el delito, la transparencia, la lucha contra el cambio climático y el buen gobierno, que ha integrado en su estrategia los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El propósito del grupo, su razón de ser, no es otro que “continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo más energético, más eléctrico, saludable y accesible”

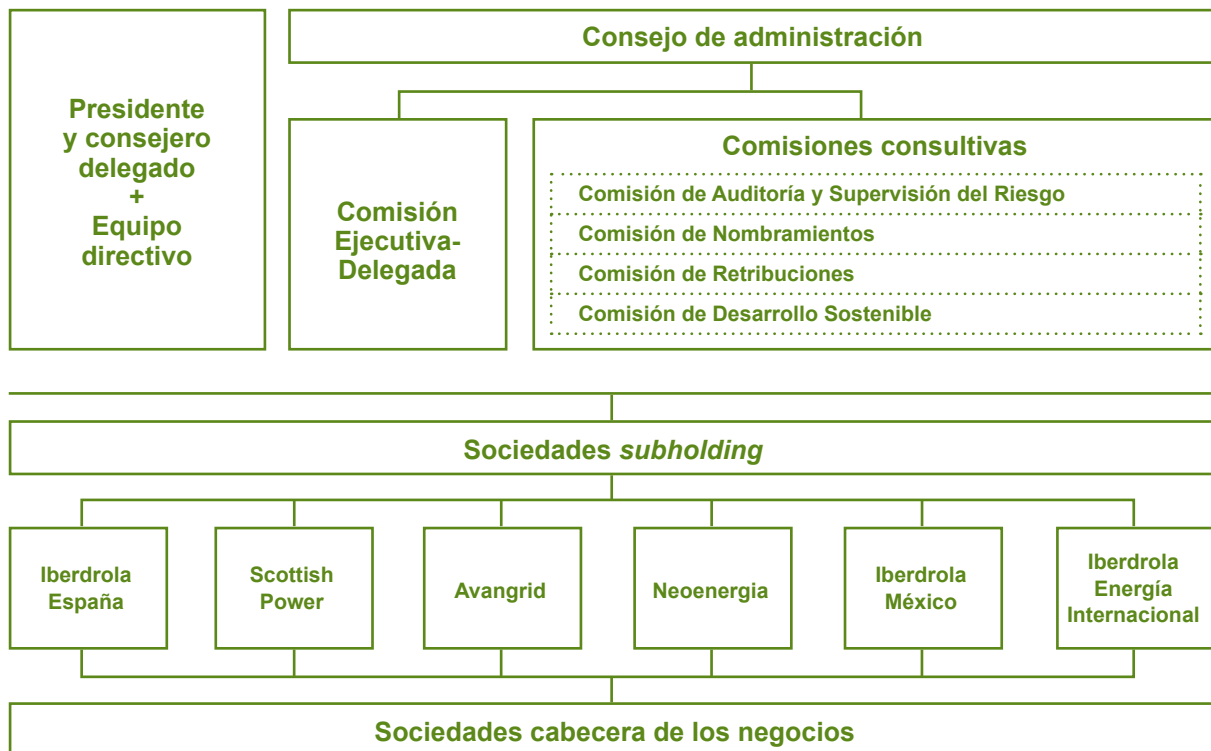
Cargo	Consejero	Condición	Fecha del último nombramiento	Fecha vencimiento
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	29-03-2019	29-03-2023
Vicepresidenta	Inés Macho Stadler (Bilbao, España, 1959)	Otra externa	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Íñigo Víctor 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	29-03-2019	29-03-2023
Consejera	Georgina Kessel Martínez (México D.F., México, 1950)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Consejera	Denise Mary Holt (Viena, Austria, 1949)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	José W. Fernández (Cienfuegos, Cuba, 1955)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	Manuel Moreu Munaiz (Pontevedra, España, 1953)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	Xabier Sagredo Ormaza (Portugalete, España, 1972)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero coordinador	Juan Manuel González Serna (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	31-03-2021
Consejero – director general de los negocios	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
Consejera	Sara de la Rica Goiricelaya (Bilbao, España, 1963)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023

B. Modelo de gobierno

El modelo diferencia entre las funciones de estrategia y supervisión y las de dirección y gestión efectiva. 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
- 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. y Neoenergía, S.A., 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.

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



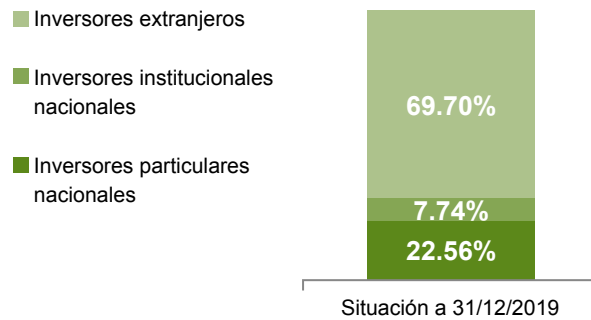
(1) Sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York.

(2) Sociedad cotizada en el segmento Novo Mercado de BOVESPA (Brasil).

C. Estructura de propiedad

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

Los fondos de inversión, de pensiones, y otros inversores institucionales extranjeros representan el 69,7 % del capital.



Reconocimientos externos de gobierno corporativo / pág. 39

Iberdrola, a la vanguardia del gobierno corporativo

A. Estrategia de gobierno corporativo

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

- Tolerancia cero hacia la corrupción y el fraude.
- 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 la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- La escucha activa de los intereses legítimos de los Grupos de interés.
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos.

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 retributiva

Política de remuneración de los consejeros aprobada por la Junta General de Accionistas.

Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos.

Cláusula de cancelación y reembolso de la retribución variable (*malus clause* y *claw back*).

Funcionamiento del Consejo

El 71,4 % de los consejeros son independientes.

Sistema de contrapesos, entre los que destaca el consejero coordinador.

Diversidad de género: seis mujeres en el Consejo. Una vicepresidenta del Consejo, y dos presidentas de Comisiones.

Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes.

Evaluación anual de los órganos de gobierno por un experto independiente.

Desarrollo Sostenible y reputación Corporativa

Comisión de Desarrollo Sostenible.

Políticas de desarrollo sostenible enfocadas a la maximización del dividendo social, el fomento de los ODS y la involucración de los Grupos de interés

Plan de Acción Climática y adopción de las recomendaciones de la *Tax Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*.

Junta General de Accionistas concebida y certificada como evento sostenible.

Sistema de Gobierno Corporativo

Ética / pág. 86

Desarrollo Sostenible / pág. 87.

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.

La Junta General de Accionistas de 2019 tuvo un quórum de asistencia del 74,12 %.



Todos los bloques de acuerdos de la Junta General de Accionistas de 2019 fueron aprobados con un voto afirmativo superior al 98 %.

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 y en condiciones de mercado	Acorde a sus responsabilidades y 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 2020

Financieros / Operativos	Beneficio Neto.
	Remuneración al accionista.
	Solidez financiera.
	Eficiencia en costes.
Desarrollo Sostenible	Potencia instalada
	Cartera de proyectos
	Presencia femenina en puestos directivos.
	Presencia en índices de sostenibilidad relevantes.
	Formación.

Parámetros a los que se vincula la retribución variable plurianual (2020-2022)¹

Beneficio neto.
Solidez financiera.
Rentabilidad total para el accionista.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (Lucha contra el cambio climático, Impulso de la sostenibilidad en la cadena de suministro y Compromiso con la igualdad salarial entre hombres y mujeres).

(1) Pendiente de aprobación por la Junta General de Accionista a celebrar en 2020.

Actividades principales del Consejo de Administración

Temas clave en el 2019

Crecimiento equilibrado	Alineamiento de las <i>Perspectivas 2018-2022</i> con los retos y tendencias del sector
	Revisión de resultados y grado de cumplimiento de las <i>Perspectivas 2018-2022</i>
	Aprobación de los presupuestos para el ejercicio 2020
	Evolución y expectativas de cada uno de los negocios del grupo
	Salida a bolsa de Neoenergía
	Posibles oportunidades de inversión en mercados estratégicos
Remuneración sostenible al accionista	Remuneración al accionista en línea con las <i>Perspectivas 2018-2022</i>
	Ejecución del sistema del dividendo opcional <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> para el año 2019
	Renovación del sistema <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> para el siguiente ejercicio
Dividendo social	Modificación del ideario corporativo: definición del Propósito , actualización de los valores corporativos y actualización de la Política general de desarrollo sostenible y la Política marco de recursos humanos
	Supervisión de las actuaciones del grupo con impacto en los Grupos de interés , y alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible
	Análisis de las tendencias y mejores prácticas en materia de Gestión del talento
	Aprobación del Estado de información no Financiera. Informe de sostenibilidad 2018
	Publicación del Informe de transparencia fiscal
	Publicación del Informe de igualdad de género
	Plan de acción climática , recomendaciones TCFD, participación en la Cumbre sobre la Acción Climática ONU 2019 y en la COP25
Solidez financiera	Aprobación de operaciones relevantes de financiación del grupo
	Seguimiento de la política de financiación y principales operaciones en el mercado de capitales
	Desinversiones en activos no estratégicos

Control de los riesgos corporativos

Revisión y actualización de las **Políticas de riesgos** y aprobación de las directrices sobre límites de riesgos para 2019

Seguimiento de los **sistemas de control** y gestión de riesgos y del grado de cumplimiento de la **Política fiscal corporativa**

Gobierno corporativo y cumplimiento

Reelección del presidente como consejero ejecutivo, consejero delegado, y vocal de la Comisión Ejecutiva Delegada

Nombramiento, reelección y calificación de consejeros

Evaluación de candidatos

Selección y composición de los órganos de gobierno

Nombramiento de **consejeros independientes** en las diferentes sociedades *subholding*

Análisis de las últimas **tendencias** en materia de **gobierno corporativo**

Actualización continua del **Sistema de gobierno corporativo** para adaptarse a las normativas internas, regulaciones y mejores prácticas

Revisión de **políticas** relativas al gobierno corporativo

Contactos entre **consejeros** y **accionistas**

Toma de razón del **Informe anual sobre la eficacia del Sistema de cumplimiento 2018** elaborado por la Unidad de Cumplimiento

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 control interno



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.

1ª 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.

📍 Riesgos relevantes de los principales negocios de Iberdrola / pág. 46, 50, 54

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.

2ª 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 Dirección de Ciberseguridad perteneciente a la Dirección de Seguridad Corporativa, mediante la supervisión, monitorización y *reporting* de los riesgos de ciberseguridad; (iii) la Unidad de Cumplimiento, responsable de velar proactivamente por el funcionamiento eficaz del Sistema de cumplimiento; y (iv) 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. 82

📍 Unidad de Cumplimiento / pág. 86

3ª 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 de Auditoría Interna* de Iberdrola y su grupo, que forma parte del Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

Los planes anuales de actividades 2019 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 Assessment*). 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 28-mar-2019).
- 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.
- 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.

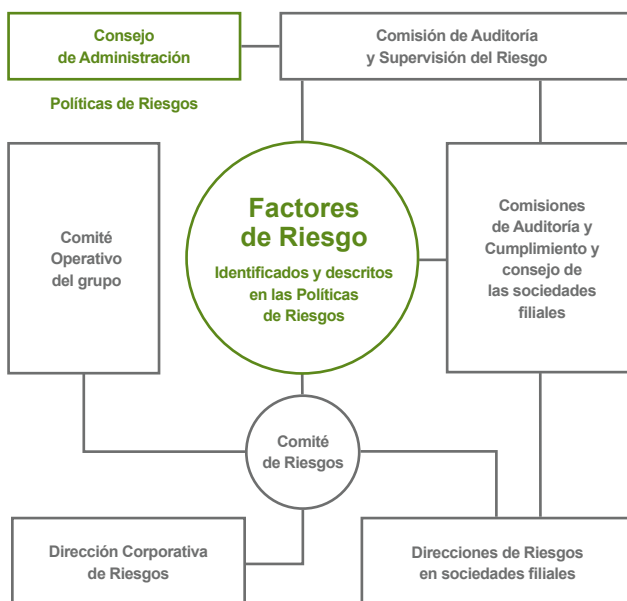
5.3 Riesgos

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 (mapas de riesgos clave) y amenazas significativas y las distintas exposiciones del grupo, así como del cumplimiento de las políticas, los límites e indicadores de riesgo aprobados.



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.

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 a los accionistas.
- 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.
- Contribuir al cumplimiento de los ODS aprobados por la ONU, con especial foco en el séptimo y decimotercero.

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, establecimiento de criterios de admisión y seguimiento de exposiciones al objeto de minimizar las pérdidas crediticias.

Riesgo de mercado

- Análisis y aprobación de límites detallados y seguimiento de exposiciones 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 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 y otros riesgos de naturaleza no financiera, como los relacionados con el medio ambiente, el impacto en la sociedad y la gobernanza del grupo (conocidos por sus siglas en inglés “ESG”).

La gestión centralizada del riesgo operacional se realiza a través de las unidades corporativas de Seguros, Tecnologías de la Información, Seguridad y Ciberseguridad y Seguridad y Salud en el Trabajo.

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.*
- *Política de riesgos de Seguridad y salud en el trabajo.*



Sistema de gestión ERM

- Posición estratégica frente al riesgo.
- Responsabilidades de gestión del riesgo.
- Acciones proactivas y preventivas.
- Límites cuantitativos y cualitativos.
- Informe trimestral riesgos clave y seguimiento de límites e indicadores de riesgo.

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.

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, derechos de emisión, 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 asociada al comportamiento de variables intrínsecas al negocio, como 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: las pérdidas ocasionadas por eventos externos, procesos internos inadecuados, fallos tecnológicos, errores humanos, cambio climático, etc.

Riesgos reputacionales: son los potenciales impactos negativos sobre la reputación de la compañía derivados de situaciones o eventos que incumplen las expectativas de sus Grupos de interés.

Factores de riesgo y medidas de mitigación

● < 15 M€ ● 15 - 50 M€ ● > 50 M€ de impacto anual

Riesgos precios y demanda			
Variaciones del precio de la electricidad	<p>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.</p> <p>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, el Reino Unido, Brasil y México se traslada, para su gestión, al Negocio de Generación y Clientes de dichos países.</p> <p>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.</p>		
	<p><i>Possible impacto de una variación del 5 % del precio de la electricidad y/o de las "commodities" energéticas y CO₂</i></p>	<p>España</p> <p>Reino Unido</p> <p>México</p> <p>Brasil</p> <p>Estados Unidos</p>	<p>● Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes</p> <p>● Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes</p> <p>● Los PPAs con CFE no tienen riesgo de mercado</p> <p>● Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes</p> <p>● Por sus parques eólicos expuestos a mercado</p>
Variación de la demanda	<p>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.</p> <p>Redes: sin impacto, a excepción de las filiales brasileñas entre periodos tarifarios.</p>	<p>● <i>Possible impacto reducción 1 % de la demanda para cada país</i></p>	
Riesgos de recurso			
Variación recurso hidroeléctrico España	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p><i>Menor producción hidroeléctrica España</i></p>	<p>● Negocio Renovables España</p>
Variación recurso eólico grupo	<ul style="list-style-type: none"> Mitigado gracias al elevado número de parques en operación y la dispersión geográfica de los mismos. En el medio-largo plazo los años con más viento se compensan con los de menos viento. 	<p><i>Menor producción eólica grupo</i></p>	<p>● Negocio Renovables grupo</p>
Riesgos financieros			
Variación del tipo de interés	<p>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.</p>	<p><i>Possible impacto en gasto financiero subida +25 bps</i></p>	<p>● Gasto financiero grupo</p>
Variación del tipo de cambio	<p>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 traslación de resultados de las filiales en divisa se cierra anualmente.</p>	<p><i>Possible impacto en gasto financiero subida +25 bps</i></p>	<p>● Gasto financiero grupo</p>
Otros riesgos			
Riesgo de crédito	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes principales: cantidades por liquidar (clientes, proveedores, bancos, socios, etc.) y coste de sustitución. Comercial: el coste de la morosidad se viene manteniendo en niveles moderados, próximo al 1 % de la facturación global. Redes: en España y en el Reino Unido no se comercializa energía, en los Estados Unidos y Brasil en general se recupera la morosidad a través de las tarifas. 		
Riesgo	<p>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, en el ámbito de los daños materiales y la responsabilidad civil.</p>		
Riesgo regulatorio y político	<p>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 (Incluidos los riesgos asociados a la negociación comercial entre la UE y el Reino Unido).</p>		
Riesgo cambio climático	<p>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.).</p> <p>Iberdrola considera que se encuentra bien posicionado ante este riesgo, dadas las características de sus actuales negocios y de sus principales objetivos de crecimiento.</p>		



5.4 Ética

Sistema de Cumplimiento

El Sistema de Cumplimiento de Iberdrola lo integran todas las normas, procedimientos formales y actuaciones materiales que tienen por objeto garantizar la actuación de la sociedad conforme a los principios éticos y la legislación aplicable y prevenir conductas incorrectas o contrarias a la ética, a la ley o al Sistema de gobierno corporativo que puedan ser cometidas por los profesionales de aquella en el seno de la organización.



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 su última revisión, en abril de 2019, el Código ético ha reforzado la obligación de los profesionales del grupo de denunciar a Cumplimiento la comisión de cualquier acto ilegal o cualquier irregularidad. Además, en relación con los proveedores se incluye su obligación de cumplir con el Código ético y con las Políticas corporativas anticorrupción.

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.

Competencia 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 2019, 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 2019 ha renovado las certificaciones concedidas en 2017 por AENOR UNE-ISO 37001 y UNE 19601. Además, en 2019 las sociedades del subgrupo España también han renovado 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.



5.5 Desarrollo sostenible

Organización del desarrollo sostenible y 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* realizan las labores de coordinación de la responsabilidad social en el grupo Iberdrola. La Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo de Administración 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 del proceso de transición 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 ha materializado 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.



Reconocimientos externos

Única eléctrica europea seleccionada en las 20 ediciones.



Única eléctrica española seleccionada en 2020 como una de las 100 empresas más sostenibles del mundo.



Calificación A- en el CDP Climate Change.



Iberdrola seleccionada como *CDP Supplier Engagement Leader*



Iberdrola seleccionada AAA.



Iberdrola empresa seleccionada en varios índices Euronext Vigeo Eiris.



Calificada “Silver Class” en el sector electricidad.



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



Iberdrola clasificada como *Prime*.



Clasificada como primera *utility* mundial en el informe del estado del *reporting* de sostenibilidad 2019.



Iberdrola como una de las 25 mejores empresas calificadas.



Iberdrola entre las cuatro primeras *utilities*.



Única *utility* eléctrica española incluida en todas las ediciones.



Iberdrola seleccionada en varios índices de sostenibilidad.



Iberdrola seleccionada en el *Emission Transparency Index*.

