



5.1 Sistema de gobernanza y sostenibilidad

A la vanguardia de las mejores prácticas internacionales y en atención a criterios ESG, Iberdrola ha evolucionado su anterior Sistema de gobierno corporativo reordenando su contenido para poner en valor el desempeño medioambiental, el compromiso social y las mejores prácticas de gobierno corporativo. Especialmente destacable es la nueva y pionera *Política de inclusión y diversidad*.

Consejo de administración

Cargo	Consejero	Condición	Último nombramiento	Vencimiento mandato
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	29-03-2019	29-03-2023
Vicepresidente y consejero coordinador	Juan Manuel González Serna (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	31-03-2021
Vocal	Íñigo Víctor de Oriol Ibarra (Madrid, España, 1962)	Otro externo	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	Samantha Barber (Dunfermline, Fife, Escocia, Reino Unido, 1969)	Otra externa	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	María Helena Antolín Raybaud (Toulon, Francia, 1966)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	José Walfredo Fernández (Cienfuegos, Cuba, 1955)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	Manuel Moreu Munaiz (Pontevedra, España, 1953)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	Xabier Sagredo Ormaza (Portugalete, España, 1972)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero – director general de los Negocios	Francisco Martínez Córcoles (Alicante, España, 1956)	Ejecutivo	31-03-2017	31-03-2021
Vocal	Anthony L. Gardner (Washington D.C., EE.UU., 1963)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Vocal	Sara de la Rica Goiricelaya (Bilbao, España, 1963)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	Nicola Mary Brewer (Taplow, Reino Unido, 1957)	Independiente	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	Regina Helena Jorge Nunes (São Paulo, Brasil, 1965)	Independiente	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	Ángel Acebes Paniagua (Ávila, España, 1958)	Independiente	20-10-2020	Junta General de Accionistas 2021

El Propósito del grupo, su razón de ser, no es otro que:
Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible.



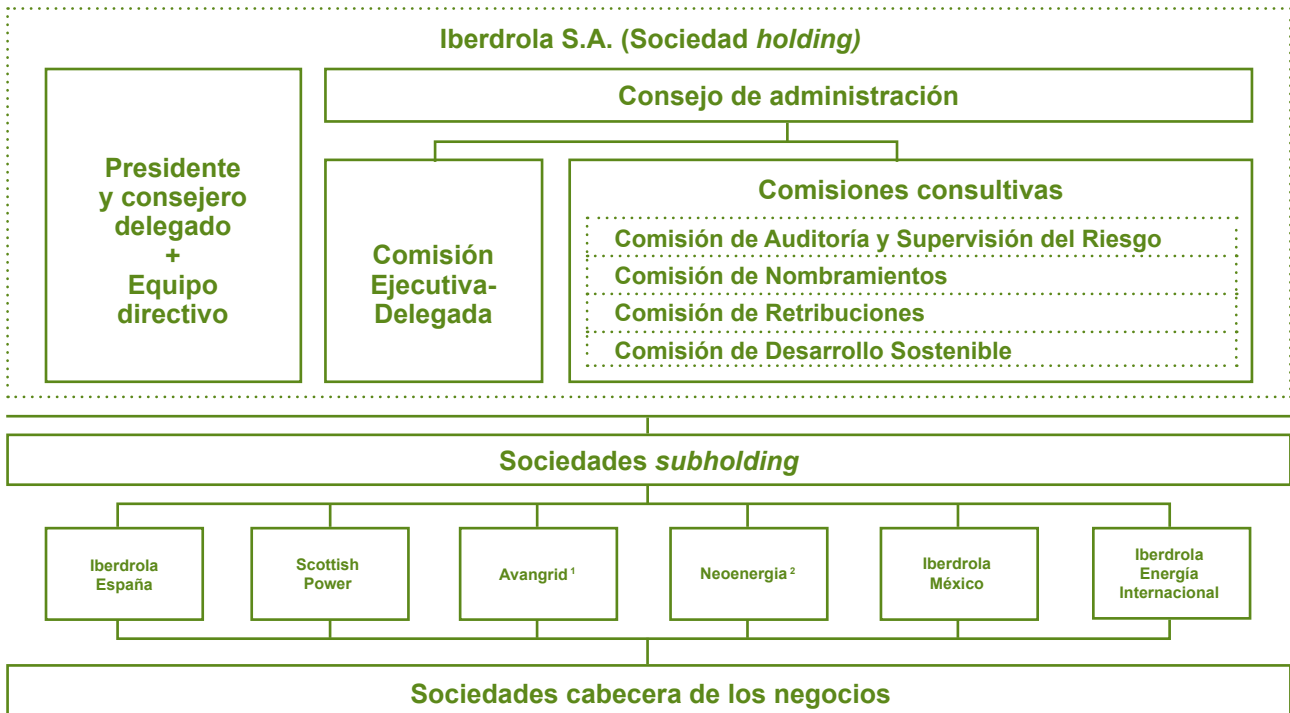
Estructura societaria y de gobierno

El grupo Iberdrola se estructura en tres niveles que diferencian las funciones de estrategia, supervisión y control del conjunto del grupo (atribuidas a la sociedad *holding*), las de organización y coordinación en relación con los países (correspondientes a las sociedades *subholding*) y las de dirección y gestión efectiva de cada uno de los negocios (competencia de las sociedades cabecera de negocio).

Asimismo, 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 vicepresidente y consejero coordinador), centra su actividad en la definición, supervisión y seguimiento de las políticas, estrategias y directrices generales del grupo Iberdrola. Especial relevancia tiene la supervisión del desarrollo y aplicación por parte de las sociedades del grupo del nuevo Sistema de gobernanza y sostenibilidad.
- 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 a las sociedades cabecera.
- 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



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

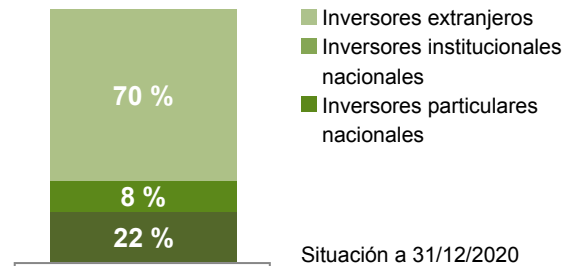
(2) Sociedad cotizada en el segmento Novo Mercado de BOVESPA (Brasil).



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 70 % del capital.



Iberdrola a la vanguardia de la gobernanza y sostenibilidad

Estrategia

Los elementos clave que definen la estrategia de Iberdrola en materia de gobernanza y sostenibilidad son:

- El desempeño medioambiental.
- El fomento de la diversidad, la inclusión, la igualdad de oportunidades y la promoción de la excelencia a todos los niveles.
- La involucración de los accionistas.
- La escucha activa de los intereses legítimos de los Grupos de interés.
- El dividendo social y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Tolerancia cero hacia la corrupción y el fraude.
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos.

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*, revisado por la CNMV en junio de 2020, y las prácticas con reconocimiento general en los mercados internacionales.

La **Política de inclusión y diversidad** tiene como objetivo lograr un entorno favorable que facilite y potencie la diversidad y la inclusión de los profesionales del grupo.

Política Retributiva

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

Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos financieros y no financieros.

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 vicepresidente y consejero coordinador.

Diversidad de género: cinco mujeres en el Consejo, dos de ellas presidentas de comisiones.

Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes.

Evaluación anual de los órganos de gobierno con intervención de un experto independiente.

Desarrollo Sostenible y Reputación Corporativa

Comisión de Desarrollo Sostenible.

Seguimiento de la estrategia y desempeño del grupo en materia de desarrollo sostenible y objetivos ESG.

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

Creación de valor para los Grupos de interés y reputación de la Sociedad.



Compromiso con accionistas e inversores

- El grupo Iberdrola cuenta con un modelo industrial y financiero basado en un crecimiento equilibrado, centrado en los negocios de redes, renovables y activos contratados a largo plazo, orientado a la consecución de objetivos que conjugan la obtención de resultados financieros, ambientales y sociales.
- 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.
- La Sociedad impulsa la participación de los accionistas a lo largo de todo el año, y especialmente en la Junta General de Accionistas.



Todos los acuerdos de la Junta General de Accionistas de 2020 fueron aprobados con un voto mayoritario a favor de las propuestas del Consejo de Administración.

Política de remuneraciones

- La vigente *Política de remuneración de los Consejeros* fue aprobada por la Junta General de Accionistas.
- La remuneración de los consejeros está alineada con los objetivos estratégicos y con la rentabilidad para el accionista.

Modelo retributivo del Consejo de Administración

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 2021

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

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

- 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 e igualdad salarial entre hombres y mujeres).



Principales actividades del Consejo de Administración

Temas clave en 2020

Crecimiento equilibrado	Revisión y presentación de resultados: grado de cumplimiento de las Perspectivas .
	Aprobación de los presupuestos para el ejercicio 2021 .
	Evolución y expectativas de cada uno de los negocios del grupo.
	Análisis de los impactos de las medidas tomadas para luchar contra la pandemia del COVID-19 .
	Oportunidades de inversión en mercados estratégicos: PNM Resources (Estados Unidos), Infigen Energy (Australia), Aalto Power (Francia) y Acacia Renewables (Japón), Svea Vind Offshore (Suecia).
Remuneración sostenible al accionista	Remuneración al accionista en línea con las <i>Perspectivas 2018-2022</i> .
	Ejecución del sistema de dividendo opcional Iberdrola Retribución Flexible y renovación para el siguiente ejercicio.
Sostenibilidad	Revisión de los riesgos y oportunidades derivados del Cambio Climático .
	Formulación del Estado de Información no Financiera. Informe de sostenibilidad .
	Seguimiento de los objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
	Supervisión de las actuaciones del grupo con impacto en los Grupos de interés y su alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible .
	Aprobación de la nueva Política de diversidad e inclusión .
	Modificación de la Política de general de desarrollo sostenible y de la Política marco de recursos humanos .
	Publicación del Informe de transparencia fiscal .
	Publicación del Informe de diversidad e inclusión .
Análisis de las tendencias y mejores prácticas en materia de Gestión de talento .	
Solidez financiera	Aprobación de operaciones relevantes de financiación , priorizando la emisión de bonos verdes .
	Seguimiento de los indicadores financieros clave .
	Desinversiones en activos no estratégicos: venta de la participación en Siemens Gamesa Renewable Energy S.A.



Control de los riesgos corporativos	Revisión y actualización de las Políticas de riesgos y aprobación de las directrices sobre límites de riesgos.
	Seguimiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y del grado de cumplimiento de la Política fiscal corporativa .
	Propuesta de reelección del auditor de cuentas y nombramiento del verificador del Estado de información no financiera .
Gobierno corporativo y cumplimiento	Reordenación del Sistema de gobierno corporativo y evolución al Sistema de gobernanza y sostenibilidad , con base a criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) .
	Celebración de la Junta General de Accionistas de manera íntegramente telemática .
	Nombramiento y reelección de consejeros .
	Selección y composición de los órganos de gobierno .
	Propuestas de nombramiento de consejeros independientes en las diferentes sociedades <i>subholding</i> .
	Adaptación del Sistema de gobierno corporativo (actualmente Sistema de gobernanza y sostenibilidad) a la revisión del Código de buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV.
	Remuneración de los miembros del Consejo de Administración y de la alta dirección.
Seguimiento de los contactos con accionistas .	

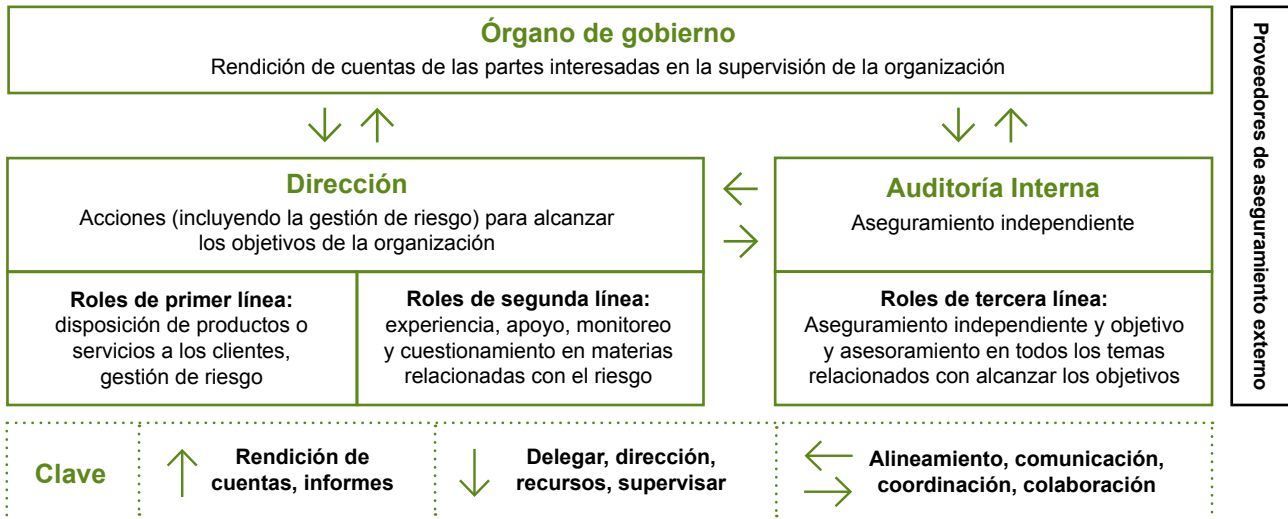
El Consejo de Administración de Iberdrola tiene como principal objetivo establecer, supervisar e implementar la estrategia de la compañía y su grupo; y revisa y actualiza de manera permanente su *Sistema de gobernanza y sostenibilidad* y, en particular, sus políticas corporativas.



5.2 El Modelo de las Tres Líneas

Un modelo basado en principios

El Sistema de control interno de Iberdrola y las sociedades de su grupo se configura tomando como referencia las mejores prácticas internacionales. El *Modelo de las Tres Líneas*, publicado el 20 de julio de 2020 por el *Institute of Internal Auditors*, actualiza el anterior *Modelo de las Tres Líneas de Defensa*, y está basado en un aseguramiento combinado en torno a tres líneas, 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 "El modelo de las tres líneas del IIA 2020. Una actualización de las tres líneas de defensa" IIA 2020

Iberdrola adopta el Modelo de las Tres Líneas como garantía de su modelo de control interno.

Principio 1: Gobierno

El gobierno de Iberdrola cuenta con estructuras y procesos apropiados que permiten:

- **Rendición de cuentas** por parte del Consejo de Administración a los grupos de interés para la supervisión de la organización a través de la integridad, el liderazgo y la transparencia.
- **Acciones** (incluyendo la gestión del riesgo) por parte de la dirección para lograr los objetivos del plan estratégico a través de la toma de decisiones basada en el riesgo y la aplicación de recursos.
- **Aseguramiento y asesoramiento** por parte de la función de auditoría interna para proporcionar claridad y confianza y para promover y facilitar la mejora continua a través de una investigación rigurosa y una comunicación perspicaz.

Principio 2: Funciones del órgano de gobierno

El Consejo de Administración de Iberdrola:

- Asegura que se han establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz.
- Asegura que los objetivos y actividades de la organización están alineados con los intereses prioritarios de los grupos de interés.
- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para alcanzar los objetivos mientras asegura que se cumplan las expectativas legales, regulatorias y éticas.
- Establece y supervisa la función de auditoría interna independiente, objetiva y competente para proporcionar claridad y confianza en el progreso hacia el logro de los objetivos.



Principio 3: Dirección y funciones de primera y segunda líneas

La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto las funciones de primera como las de segunda línea. El equipo directivo y los profesionales de Iberdrola y su grupo 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, basados en los objetivos de Control Interno del modelo COSO (operativos, de información y de cumplimiento – *Committee of Sponsoring Organizations*, mayo 2013).

● Riesgos relevantes de los principales negocios de Iberdrola / pág. 54, 58, 62

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 Aseguramiento Interno, perteneciente, como la anterior, al área de Gestión de Riesgos y Aseguramiento Interno, 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 (Sistema de Control Interno de la Información Financiera, SCIIF) y no financiera (Sistema de Control Interno de la Información No Financiera, SCIINF) y con el entorno SAP; (iii) la Unidad de Cumplimiento, responsable de velar proactivamente por el funcionamiento eficaz del Sistema de cumplimiento -sin perjuicio de lo anterior, en los procesos de información financiera y no financiera, su papel se considera de tercera línea por el aseguramiento que proporciona de manera independiente en relación con el riesgo de incumplimiento de la normativa legal-; y (iv) la Dirección de Ciberseguridad, parte de la Dirección de Seguridad Corporativa, que supervisa, monitoriza e informa de los riesgos de ciberseguridad.

● Sistema integral de control y gestión de riesgos / pág. 90
● Unidad de Cumplimiento / pág. 93

Principio 4: Funciones de la tercera línea

La función del área de Auditoría Interna 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 las funciones de 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 de Iberdrola (CASR). Con este mismo posicionamiento existen Comisiones de Auditoría y Cumplimiento (CAC) y direcciones de Auditoría Interna en las distintas sociedades

subholding, coordinadas bajo el marco de la *Norma Básica de Auditoría Interna*. Esta norma, aprobada por el Consejo de Administración, forma parte del Sistema de gobernanza y sostenibilidad y establece la regulación, los deberes, competencias y facultades de Auditoría Interna, así como su marco de relaciones dentro del grupo.

Los planes anuales de actividades 2020 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, respondieron a los requerimientos fijados por la CASR y las respectivas CAC de las sociedades *subholding*, e incluyeron:

- Revisiones semestrales de la operación de los controles más críticos del SCIIF, así como de diversos ciclos de la elaboración de la información financiera, en el marco de la revisión de todo el SCIIF en 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 de cumplimiento.

En 2020, Iberdrola ha completado satisfactoriamente la Evaluación de Calidad realizada por el Instituto de Auditores Internos de España (*Quality Assurance*).

Principio 5: Independencia de la tercera línea

La independencia de la auditoría interna de las responsabilidades de la dirección es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad. En Iberdrola se establece mediante: la rendición de cuentas ante el Consejo de Administración; el acceso sin restricciones a las personas, los recursos y los datos necesarios para completar su trabajo; y la ausencia de prejuicios o interferencias en la prestación de servicios de auditoría.

Principio 6: Creación y protección de valor

En Iberdrola, todas las funciones están alineadas entre sí y con los intereses de los grupos de interés, contribuyendo a la creación y protección del valor.

Proveedores de aseguramiento externo

Los reguladores establecen requerimientos para fortalecer los controles de las organizaciones y realizan una función de vigilancia independiente. Adicionalmente, entre sus competencias, la CASR y las CAC velan por preservar la independencia de los auditores de cuentas, que proporcionan aseguramiento sobre la imagen fiel de la información financiera de Iberdrola.

● Informe de auditoría de cuentas anuales consolidadas



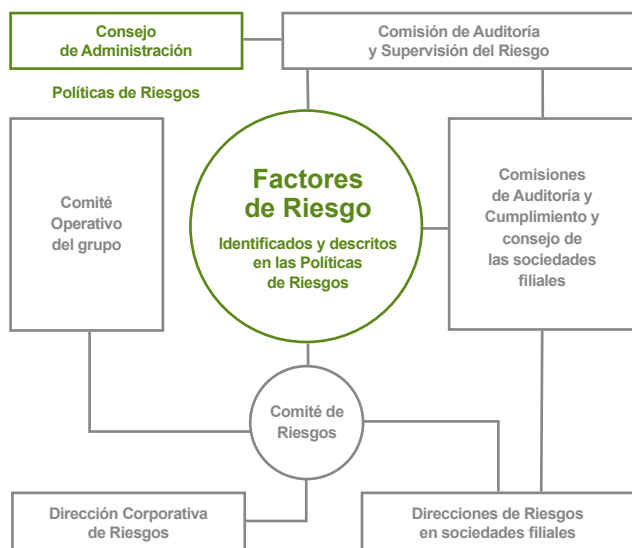
5.3 Riesgos

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 (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.
- Garantizar la estabilidad empresarial, la solidez financiera y la reputación del grupo (Grupos de interés).
- Contribuir al cumplimiento de los ODS aprobados por la ONU, con especial foco en el séptimo y decimotercero.
- Difundir una cultura del riesgo.

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 Gestión de Riesgos y Aseguramiento Interno, independiente y especializada, con dependencia funcional de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo, 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, bajo el modelo internacionalmente reconocido de las tres líneas, 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 y al exterior.

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”), con importante derivada reputacional.

La gestión centralizada del riesgo operacional se realiza a través de las unidades corporativas de Seguros, Seguridad y Ciberseguridad, TI 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.*



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, incluidos los riesgos de liquidación y coste de sustitución.

Riesgos de negocio: derivado de la incertidumbre asociada al comportamiento de variables intrínsecas al negocio, como características de la demanda, recurso hidráulico, eólico, solar, 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, pandemias, cambio climático, obsolescencia tecnológica ciberseguridad, fraude y corrupción, litigios, 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.

Dado el carácter multidimensional de los riesgos, la taxonomía definida en el sistema contempla variables de clasificación adicionales para un mejor seguimiento, control y reporte de los mismos. En estas categorías adicionales se destaca la clasificación de riesgos entre Estructurales, de Actualidad (*Hot Topics*) y Emergentes, entendidos estos últimos como posibles nuevas amenazas, con impacto aún incierto y de probabilidad indefinida, pero en crecimiento y que podrían llegar a ser relevantes para el grupo.



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 a través de la contratación de derivados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● España. Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes ● Reino Unido. Riesgo integrado Clientes y Renovables (energía de parques con ROCs) ● México. Los PPAs con CFE no tienen riesgo de mercado ● Brasil. Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes ● Estados Unidos. Por sus parques eólicos expuestos a mercado ● Internacional. Por sus parques eólicos expuestos a mercado
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>

Possible impacto de una variación del 5 % del precio de la electricidad y / o de las "commodities" energéticas y CO₂

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. 	<i>Menor producción hidroeléctrica España</i>	Negocio Renovables España ●
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. 	<i>Menor producción eólica grupo</i>	Negocio Renovables grupo ●

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>	<i>Possible impacto en gasto financiero subida +25 bps</i>	Gasto financiero grupo ●
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>	<i>Possible impacto en gasto financiero subida 5 % divisas</i>	Gasto financiero grupo ●

Otros riesgos

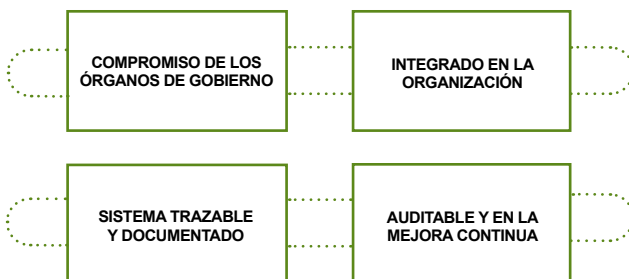
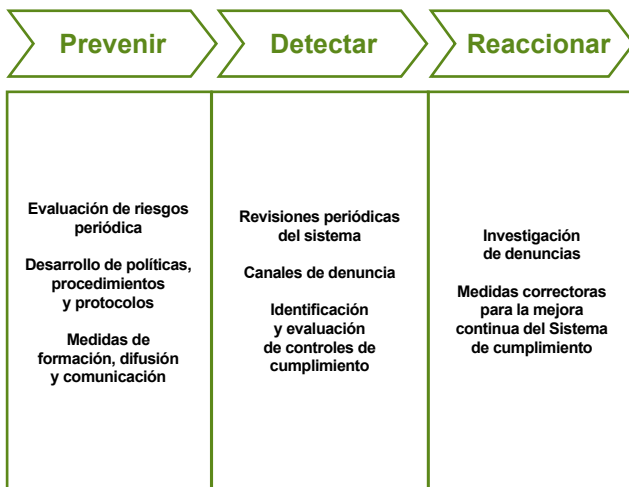
Riesgo de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes principales: cantidades por liquidar (clientes, proveedores, bancos, socios, etc.) y coste de sustitución. • Comercial: el coste de la morosidad se viene manteniendo en niveles ligeramente por encima del 1 % de la facturación total. • Redes: 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 operacional	<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 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.

Unidad de Cumplimiento

La Unidad de Cumplimiento de Iberdrola, S.A. es el órgano colegiado de carácter interno y permanente, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo de Administración, responsable de velar de forma proactiva por el funcionamiento eficaz del Sistema de Cumplimiento del grupo.

Además, en cada sociedad *subholding* y cada cabecera de negocio hay una Dirección de Cumplimiento vinculada a la correspondiente Comisión de Auditoría y 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 del grupo 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) la implementación y mejora de los Programas para la prevención de la comisión 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 actividades de formación y comunicación dirigidas a todos los profesionales del grupo, (iii) el desarrollo e implementación de normativa y controles concretos para minimizar el riesgo de comisión de delitos, y específicamente el fraude y la 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 obtuvo 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.

En 2020 Iberdrola ha renovado las certificaciones concedidas en 2017 por AENOR UNE-ISO 37001 sobre sistemas de gestión antisoborno y UNE 19601 sobre sistemas de gestión de *Compliance* penal. Además, las sociedades del subgrupo España también han renovado estas certificaciones.

Iberdrola ha sido elegida, por séptimo año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies 2020* elaborado por el Instituto Ethisphere, reconociendo así el liderazgo y el comportamiento ético de la organización.





5.5 Desarrollo Sostenible

El grupo Iberdrola ha transformado su modelo de negocio para hacerlo más sostenible, procurando un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras.

Plan de Desarrollo Sostenible: *Energía para avanzar*

Iberdrola está firmemente comprometida con el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de las personas. Sus contribuciones en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza (ESG) se materializan en multitud de proyectos y actividades que constituyen el Plan de Desarrollo Sostenible 2020-2022 del grupo: *Energía para avanzar*. Mediante el mismo, la compañía contribuye a todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (ODS).

Así, las más de 350 tareas de este plan constituyen los objetivos ESG de Iberdrola, parte de los cuales fueron presentados en el *Capital Markets Day 2020*.

Principales objetivos del Plan de Desarrollo Sostenible 20-22 *Energía para avanzar*.

PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE 20-22 "ENERGÍA PARA AVANZAR"



El Plan "Energía para avanzar" demuestra el compromiso de Iberdrola en la lucha contra el cambio climático y el bienestar de la sociedad, desarrollando más de 350 acciones a nivel medioambiental, social y de gobernanza, respondiendo así a las demandas de nuestros Grupos de interés y situando a la compañía en los estándares más avanzados en materia de desarrollo sostenible.

Environmental

Lideramos la transición energética desde hace más de 20 años, apostando por la innovación y la producción de energías limpias



Principales objetivos para 2022:

-  **Green energy:** Ampliaremos el consumo de energía verde con 3.300 MW adicionales
-  **Digitalización:** 16,7 millones de contadores inteligentes instalados
-  **Lucha contra el cambio climático:** Reduiremos emisiones hasta los 100 g CO₂/kWh
-  **Agua:** Reducción de consumo de agua, hasta -500 m³/GWh
-  **I+D:** Nuestras inversiones en innovación y desarrollo serán de 330 M €
-  **Hidrógeno verde:** Proyectos de hidrógeno verde para producir más de 50 MW
-  **Nuestras redes:** Llegar al 75% de redes digitalizadas de alta y media tensión
-  **Movilidad sostenible:** Instalaremos más de 150.000 puntos de recarga para 2025
-  **Renovables:** Aceleraremos la inversión en energías limpias incorporando más de 12 GW
-  **Biodiversidad:** Reforestaremos con 2,5 millones de árboles hasta llegar a 8 millones en 2025
-  **Economía circular:** El 100% de nuestros residuos en las oficinas serán reciclados o valorizados

Social

Trabajamos por un acceso universal a la energía, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas, creando empleo y ayudando a los más vulnerables



Principales objetivos para 2022:

-  **Formación:** Ampliaremos el n.º de horas de formación por empleado formado hasta 55
-  **Sensibilización:** Refuerzo a la iniciativa Universo Mujer, manteniendo el apoyo a 16 federaciones
-  **Motor de empleo:** más de 400.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos
-  **Formación y Educación:** Más becas y ayudas, alcanzando los 33.000 beneficiarios
-  **Acceso energía:** Llegar a 11,5 millones de personas a través del programa "Electricidad para todos"
-  **Seguridad:** Alcanzar el 99% de contrataciones indefinidas
-  **Acción social:** Alcanzar a 1,3 millones de beneficiarios a través del Programa Social de las Fundaciones
-  **Excelencia:** Programa Universidades Iberdrola U, con más de 40 iniciativas
-  **Igualdad:** Llegar al 25% de mujeres en posiciones directivas y mantener la igualdad salarial
-  **Soluciones inteligentes:** Más servicios adaptados a nuestros clientes, llegando a 12 millones

Governance

Desarrollamos prácticas de gobierno corporativo avanzadas, apoyando el cuidado de financiación sostenible y las prácticas responsables en la cadena de suministro



Principales objetivos para 2022:

-  **Ciberseguridad:** Más de 1.800 análisis de Ciberseguridad al año
-  **Planes para el 80%** de proveedores con necesidades de mejora detectadas
-  **Lograr que el 70%** de nuestros proveedores tengan políticas de sostenibilidad
-  **Eventos sostenibles:** Aumento de la certificación de eventos sostenibles, con al menos 5 anuales
-  **Financiación sostenible:** Maximizar la financiación verde, actualmente por encima de 15.000 M €
-  **Mejora continua** de los sistemas de cumplimiento de la compañía holding y las subholding del grupo
-  **Implementar best practices** en el Sistema de Gobernanza y Sostenibilidad
-  **Nuevo sistema para el 100%** de las compras centralizadas