

Informe integrado

2020



codere

Índice

- 01. Carta del Presidente
 - 02. Codere de un vistazo
 - 03. Nuestra actividad
 - 04. Una apuesta firme por la responsabilidad
 - 05. Gobierno, ética y cumplimiento
 - 06. La fortaleza de nuestro compromiso con inversores
 - 07. Los empleados, clave en la transformación cultural
 - 08. Contribución al entorno local
 - 09. Responsabilidad en la cadena de suministro
-
- Anexo I. Acerca de este informe y matriz de materialidad
 - Anexo II. Desglose de indicadores de recursos humanos
 - Anexo III. Índice de contenidos en relación con los requisitos de la Ley 11/2018

Carta del Presidente

Estimados lectores:

Un año más queremos acercarnos con la mayor transparencia la evolución de nuestro negocio, políticas y actuaciones, a lo largo de un ejercicio tan inusitado y complicado como ha sido este 2020, en el que la crisis sanitaria ha impactado con contundencia al mundo entero, lastrando el crecimiento de la actividad económica y poniendo a prueba la fortaleza de las organizaciones.

Con este objetivo presentamos este *Informe integrado*, elaborado bajo los más estrictos estándares en materia de *reporting* empresarial, en el que se ha hecho un esfuerzo por reunir los aspectos más relevantes del desempeño de Codere en sus distintos mercados.

Como de sobra es conocido por todos, a partir del mes de marzo, con el inicio de la pandemia, 2020 se descubrió como el año de mayor incertidumbre y preocupación de nuestra historia reciente. Las medidas restrictivas implementadas en los distintos países para minimizar la expansión del coronavirus, dieron lugar al cierre repentino de la operación presencial de Codere, generando una significativa erosión en los ingresos de la compañía y consecuentemente en flujo de caja. Ante este difícil contexto, la organización supo dar una vez más muestra de su flexibilidad y capacidad de adaptación, ofreciendo una respuesta responsable, ágil e íntegra a esta situación.



Una superación que ha sido posible, en parte, gracias a los férreos valores culturales que distinguen a nuestro grupo y que venimos reforzando con especial vehemencia en los últimos años, como parte de nuestro proceso de transformación integral, promovido desde la propia esencia de la organización. Valores que hacen de Codere una compañía única, y que consisten en situar al cliente en el centro de nuestra estrategia; enfocarnos en la eficiencia; trabajar en equipos comprometidos con la excelencia, con integridad y transparencia; y con una actitud innovadora, que tiene como palanca la tecnología.

Sobre estos pilares, la compañía desplegó desde el primer momento una actuación global, comprometida y eficaz frente a la crisis sanitaria, consiguiendo mitigar en parte sus efectos.

En primer lugar, es de destacar el esfuerzo de Codere por mantener en todo momento la seguridad de las personas, a través de medidas preventivas de carácter general, pero adaptadas a las peculiaridades y normativa de cada país. El **Protocolo de prevención** implementado en el grupo, impulsa el teletrabajo en toda la organización, refuerza los mecanismos de ciberseguridad e intensifica los canales de formación y comunicación interna, a través de la creación de diversas herramientas dispuestas específicamente para esta complicada etapa, como son **Codere en positivo** y **Espacio positivo**, que han servido de punto de encuentro, motivación y puesta en común de información relevante para hacer frente a este periodo y conocer la actividad de la compañía.

Además, desde el mes de mayo, con la reapertura progresiva de la actividad presencial, Codere elaboró un **Protocolo de retorno seguro** a las salas y centros de trabajo, y constituyó un comité *ad hoc* encargado de la coordinación, seguimiento y mejora continua de estos procesos.

Desde la Dirección de Personas se ha trabajado en la adaptación de la estructura de la compañía a las necesidades de cada momento, asegurando el óptimo sostenimiento del grupo a la vez que se procuraba mantener el bienestar y la seguridad de empleados y clientes.

Desde el punto de vista financiero, Codere aprobó en el mes de marzo un **Plan de contingencia**, con el objetivo de preservar su liquidez y hacer frente a las eventuales interrupciones de las operaciones normales del negocio. En paralelo, la compañía ha trabajado con mucho esfuerzo durante este año para concluir exitosamente una **Operación de refinanciación** que nos ha permitido extender el plazo de vencimiento de nuestra deuda y obtener fondos adicionales para afrontar el impacto de la pandemia. Esta compleja operación, puso de manifiesto nuevamente el apoyo de los bonistas al proyecto de Codere y su compromiso con nuestra compañía.

Por otro lado, nuestra voluntad de contribuir de manera comprometida y responsable a los grandes retos que enfrenta nuestra sociedad, se ha materializado en las distintas **campañas de donación** organizadas por el grupo. La más relevante, la puesta a disposición de nuestro centro de convenciones **Citibanamex**, en el Distrito Federal de México, para la articulación de un hospital temporal para pacientes con coronavirus, que sigue atendiendo a miles de personas y prestando apoyo a las autoridades del país. A su vez, Codere ha aportado complementos salariales a sus empleados, adicionales a los subsidios oficiales disponibles en los distintos mercados, y ha creado un **Fondo de ayuda solidaria** para empleados que ha permitido apoyar a un elevado número de nuestros colaboradores.

Asimismo, y a pesar de la pandemia, en Codere hemos seguido avanzando con el **proceso de transformación** de nuestro modelo de negocio, para hacerlo más simple y global. En este ejercicio, Codere ha seguido con la adaptación de su estructura de las áreas de Personas, Finanzas y Digitalización y Tecnología de la Información, desarrollando además los proyectos *One Finance*, *One People* y el *Plan director de proyectos de IT* para la evolución de la función digital que acompaña a este proceso de cambio.

Otro de los hitos más destacados de este ejercicio 2020 ha sido la actualización de nuestro **Plan de responsabilidad social corporativa**, con el objetivo de dar respuesta a las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés y continuar desarrollando una oferta que brinde la mejor experiencia al usuario, con las mayores garantías, minimizando cualquier efecto adverso que nuestra actividad pueda tener en la sociedad.

En el caso de nuestra industria, la sobreexposición por el incremento publicitario de la actividad *online* y el discurso público, han hecho crecer de manera injustificada la alarma social en algunos mercados, ocasionando la proliferación de medidas de medidas arbitrarias y sumamente restrictivas hacia la industria, usuarios y operadores; lo que hace necesario que trabajemos aún con mayor ahínco en **dar luz al sector, para dignificarlo** mediante la implementación y comunicación de las **mejores prácticas de juego responsable** y la difusión de estudios independientes que mediante cifras favorezcan una **imagen fidedigna del sector**, que colabore al desarrollo de un marco regulatorio óptimo, que se ajuste y responda a la realidad, y no a los mitos que sobre ella se han construido.

Además, Codere ha publicado su nuevo **Código ético y de integridad**, que proporciona las normas que deben guiar el comportamiento y toma de decisiones de cada miembro de la organización, en el que están siendo formados todos los colaboradores de la compañía para asegurar el óptimo alcance.

La pandemia ha supuesto también un fuerte impulso de nuestro negocio *online*, que lleva años experimentando una importante tendencia de crecimiento. Durante este ejercicio, hemos continuado haciendo de su desarrollo una prioridad estratégica, con resultados muy positivos y perspectivas prometedoras. Hemos reformulado nuestro posicionamiento para adaptarnos a las nuevas oportunidades, evolucionado nuestra plataforma de juego, incrementado nuestra actividad de marketing y seguimos apostando por aumentar la huella digital en aquellas regiones que vayan regulando esta actividad, mientras trabajamos en potenciar nuestra oferta *omnicanal*.

Cerramos así un año muy complicado, pero con la esperanza de que el fin de la crisis sanitaria y la reapertura de la actividad en la mayoría de nuestros mercados permitirá a Codere, no sólo regresar a la normalidad en el futuro, sino hacerlo con más solidez y eficiencia que nunca. Por su parte, el año 2021 ha comenzado con retos importantes. Los cierres y restricciones operativas sufridas en el último trimestre de 2020 se han prolongado y endurecido desde comienzos de enero en casi todos nuestros mercados, aumentado la presión sobre la liquidez y estructura de capital de la compañía.

Es por ello que nuestra compañía ha reanudado recientemente la búsqueda de alternativas financieras que garanticen la sostenibilidad del proyecto y que permitan gestionar las consecuencias de la segunda ola en todos los aspectos. Confiamos en que estas alternativas, que pueden tener implicaciones relevantes para accionistas, bonistas y para la propia compañía, se concreten durante las próximas semanas.

Confío en que la lectura de este *Informe integrado* sea de utilidad para conocer mejor el compromiso, labor y cultura de Codere. Quisiera por último destacar de forma especialmente intensa la gran implicación demostrada por los colaboradores del grupo en este difícil año y el continuo apoyo a la compañía de inversores, proveedores y clientes, que nos dan la confianza para seguir mejorando y generando valor.

Un cordial saludo,

Norman Sorensen Valdez

Presidente no ejecutivo de Grupo Codere

Codere de un vistazo

02

1.1 Codere en 2020

Codere es una compañía multinacional española líder en el sector del juego privado, y única que cotiza en bolsa.

Con 40 años de trayectoria y presencia en 7 países de Europa y Latinoamérica, la compañía mantiene una posición de liderazgo en las principales líneas de negocio y zonas geográficas en las que opera, desarrollando su actividad con total transparencia, responsabilidad y compromiso con sus grupos de interés.

Líneas de negocio

Retail

- Salas de juego
- Hipódromos
- Terminales de juegos
- Apuestas deportivas

Online

- Actividad en España, México, Colombia, Panamá, Italia y Uruguay.

Operaciones*

- 23.074 terminales de juego
- 941 puestos de bingo
- 5.410 bares
- 6.825 máquinas de apuestas deportivas
- 438 mesas de juego
- 1.049 salones recreativos
- 153 puntos de apuestas
- 79 salas de juego
- 1 hipódromo
- Actividad online en España, México, Colombia, Panamá, Italia y Uruguay

* Los datos recogen la operación a cierre de año. Datos afectados por el impacto de la pandemia.

Presencia de Codere en el mundo



Cuatro décadas de historia, desde 1980...

594,6 Millones de euros	(572,1) Millones de euros
Ingresos de explotación	Gastos de explotación
22,5 Millones de euros	231 Millones de euros
EBITDA ajustado	Satisfechos en impuestos

Desempeño

- 10.998 profesionales de 43 nacionalidades.
- 38.305 horas de formación.
- 817,6 millones de euros de valor económico distribuido a grupos de interés*.
- 141.407.755 kWh de consumo energético.
- 54.714 (tCO2eq) de emisiones CO₂.
- 1.1 millones de euros destinados a colaboraciones de tipo social.

* El valor económico distribuido a grupos de interés incluye pago de salarios a empleados, compras y contrataciones a proveedores, pago de dividendos a inversores, pago de intereses a entidades financieras, pago de tasas e impuestos a administraciones públicas.

02.2 Hitos Codere 2020

Como consecuencia de la crisis sanitaria originada por la Covid-19, buena parte de los principales hitos de 2020 corresponden a las acciones acometidas por la compañía para dar respuesta a esta situación.

Así, a partir del mes de marzo, con el inicio de la pandemia y las consecuentes medidas restrictivas implementadas en los países para minimizar la expansión del coronavirus, se produce el cierre gradual y temporal de operación presencial y Codere activa una respuesta rápida e integral ante este contexto:

- Implantación de un **Protocolo de prevención**, que impulsa el teletrabajo en toda la organización y refuerza sus canales de formación y comunicación interna, así como sus mecanismos de ciberseguridad
- Activación de un **Plan de contingencia** con el objetivo de mantener la posición de liquidez y garantizar la continuidad del negocio, e inicio de la búsqueda de financiación adicional.
- Creación de un **Fondo de solidaridad** económica a empleados y aportación del Centro Citibanamex de México como unidad temporal hospitalaria para la Covid-19.
- Impulso del **negocio online del grupo**, reformulando su posicionamiento con el lanzamiento de nuevos productos, mejorando su plataforma y tecnología y reforzando las actividades de marketing relacionadas.
- Impulso en el desarrollo del **proyecto omnicanal de Codere**.

Desde el mes de mayo, Codere retoma gradualmente su actividad presencial impulsando iniciativas como las siguientes:

- Implantación del **Protocolo de retorno seguro** en las salas y centros de trabajo.
- **Reducción de más de la mitad los gastos fijos** del grupo durante los cierres gracias al Plan de contingencia
- Cierre satisfactorio del **proceso de refinanciación de la compañía** y refuerzo de la situación de caja.
- **Reorganización de las áreas de IT, Personas y Económico – Financiero**, como parte del programa de transformación de la estructura global del grupo.
- Presentación del **Plan director de proyectos tecnológicos**.

02.3 Presencia global

Codere, referente del juego privado en siete mercados de Europa y Latinoamérica



México

Desde el inicio de la operación en el país, en 1998, Codere ha sido pionera en el sector, posición que ha mantenido a lo largo de los años. Actualmente, la compañía opera en este mercado 95 salas de juego, el Hipódromo las Américas, el parque familiar Granja de las Américas, el centro de convenciones Citibanamex (convertido este año en un centro hospitalario de atención a los pacientes con coronavirus) y juego *online*.



Panamá

Codere gestiona un amplio abanico de negocios: terminales de juego, once casinos, salas de apuestas, el Hipódromo Presidente Remón -único en Centroamérica- y juego *online*.



Uruguay

Codere inició su actividad en el país en el año 2002 y actualmente gestiona el Hipódromo Nacional de Maroñas, el Hipódromo de Las Piedras, el Hotel Casino Carrasco, salas de juego y juego *online*.



Argentina

Codere es el operador más grande de salas de juego en la Provincia de Buenos Aires, donde inició su actividad en 1991, y en la actualidad opera 13 salas.



Colombia

Codere es uno de los mayores operadores de terminales de juego del país y uno de los principales en el mercado de bingos. La compañía completa su oferta de juego con la gestión de casinos y juego *online*.



España

Es el origen del negocio de Codere. La compañía es líder en apuestas deportivas presenciales y el segundo operador de máquinas en el país, además de operar juego *online*.



Italia

Codere gestiona en el país una importante red de interconexión de terminales de juego, una operación de máquinas recreativas, es el operador líder del sector del bingo y oferta juego *online*.

Nuestra actividad

03

03.1 Un negocio renovado y sostenible

Codere es un grupo multinacional dedicado al entretenimiento y al ocio, líder en el sector del juego privado, con cuatro décadas de experiencia y con presencia en siete países de Europa (España e Italia) y Latinoamérica (Argentina, Colombia, México, Panamá y Uruguay). La compañía es la única empresa española del sector del juego que cotiza en bolsa, desarrollando su actividad con total transparencia, responsabilidad y compromiso con sus clientes, inversores, empleados, reguladores y demás grupos de interés.

La compañía inició su actividad en 1980 como operador de máquinas recreativas en España, en la Comunidad de Madrid. Desde entonces, ha ido diversificando sus actividades en la industria del juego, hasta convertirse en una empresa líder en el sector del entretenimiento. En la actualidad, Grupo Codere:

- Es la única empresa cotizada de su sector en España.
- Es la empresa líder de la industria en Latinoamérica.
- Es uno de los principales operadores de máquinas AWP y apuestas deportivas presenciales en España.
- Tiene una muy amplia base de clientes a los que se dirige a través de diversos productos y canales diferenciados.
- Cuenta con un sólido rendimiento operativo y trayectoria de crecimiento.

Grupo Codere cuenta con 10.998 empleados a cierre de ejercicio 2020, quienes se encuentran comprometidos con ofrecer a los clientes un servicio de excelencia, y productos y servicios de entretenimiento que les proporcionen experiencias que conecten con sus motivaciones, a través de las distintas posibilidades que les presenta la compañía: terminales de juego, salas de juego, apuestas deportivas, hipódromos y juego *online*.

En el año 2018, Codere inició un profundo e integral cambio en las bases culturales de la compañía, para afianzar sus valores de transparencia e integridad, excelencia, innovación, eficiencia y clara apuesta por el cliente, lo que tuvo su reflejo en una renovada identidad visual corporativa con la que la compañía reforzaba su estrategia digital, rediseñando y simplificando su logotipo con una tipología más moderna y reconocible, e impulsando una marca única y global, con la que expresarse de manera más sólida y directa.

Paralelamente, la compañía acompañó este proceso con el comienzo de una transformación estructural, para progresar hacia la integración global del grupo y favorecer las sinergias y el dinamismo en la necesaria adaptación a un entorno cada vez más internacional, competido y digitalizado, mejorando así su capacidad operativa y de generación de resultados, e incrementando la eficiencia de sus procesos de gestión.

El año 2020, la compañía ha continuado avanzando este modelo, con la nueva organización de su función de IT y la transformación de las áreas de Personas y Económico-Financiero.

El actual modelo operativo del grupo es más simple e integral, da protagonismo a las áreas de negocio y fortalece las áreas funcionales y los equipos institucionales. Concentra la gestión operativa y funcional del negocio bajo cuatro *chief operating officers* (COOs), mientras que las relaciones externas e institucionales recaen en los *regional managers* y *country managers* de cada región y país. La gestión se apoya en comités directivos, centros de excelencia y de servicios compartidos, favoreciendo las sinergias a través de toda la organización.

Asimismo, las bases de la estrategia planteada por el grupo con respecto a su identidad, propósito, visión y valores han sido integradas en el día a día de Codere, y asumidas por toda la organización como parte de su cultura.

Propósito

Brindar emociones a quienes eligen una experiencia de entretenimiento basada en apostar en un entorno seguro. ¡Ser apuesta, emoción, diversión, ilusión, cercanía, seguridad, confianza y compromiso social!

Visión

- Ser líderes, referentes y crear tendencias.
- Arrojar luz a nuestro sector, dignificándolo.
- Ver brillo en los ojos de nuestra gente, dándoles oportunidades de crecer y desarrollarse.
- Superar las expectativas de nuestros accionistas e inversores.
- Desarrollar a nuestra gente y a las comunidades locales donde el grupo tiene operaciones.
- Mantener relaciones apropiadas y transparentes con las autoridades.
- Promocionar la sostenibilidad.

Valores

- Poner al cliente en el centro.
- Con integridad y transparencia.
- Trabajando en equipos comprometidos con la excelencia.
- Con actitud innovadora apalancada en la tecnología.
- Con foco en la eficiencia, para asegurar nuestra viabilidad.

Codere, una marca en constante evolución

Codere ha doblado su impulso por reforzar su identidad visual corporativa, lo que era uno de los objetivos principales de su proceso de transformación cultural. La compañía ha logrado que su nueva identidad visual conecte mejor con los valores del grupo, y que se convierta en una marca única y global, habiendo sido aplicada de forma coherente en todos sus territorios.

Con el objetivo de seguir adquiriendo cada vez mayor notoriedad de marca, conectar directamente con el público y diferenciarse de la competencia, durante el año 2020 la compañía ha continuado desarrollando iniciativas en este sentido, entre las que destacan:

- El lanzamiento en España y México de la campaña publicitaria ***El fútbol es descomplicado, como Codere***, la cual permite ampliar el *target* hacia un perfil más amplio de usuario – no exclusivamente joven, sino hacia un jugador más maduro, al que le gusta apostar y disfrutar del deporte-, dando paso a un nuevo acercamiento y una comunicación capaz de trasladar los valores de marca Codere, trabajando al mismo tiempo en la comunicación desde los códigos del juego responsable y con guiños a *insights* del mundo del fútbol.
- La transformación del Hipódromo de las Américas de México en el Estadio Santiago Bernabéu del Real Madrid, un evento único en el que los aficionados pudieron vivir la emoción a través de una pantalla gigante. **La alianza estratégica de Codere con el Real Madrid C.F. ha continuado siendo clave para el grupo** durante todo el ejercicio 2020, en su estrategia por reforzar la visibilidad de la marca, el propósito y sus valores.
- El lanzamiento del programa ***Mister Underdog***, un espacio para conocerlo todo sobre el fútbol, difundido por Codere a través de sus plataformas digitales. Se trata de un proyecto innovador que ofrece una posibilidad de entretenimiento complementaria relacionada con el fútbol que ha permitido a Codere el diseño de contenido propio y *streaming* creados *ad hoc*. El éxito del formato, que ha permitido a la compañía alcanzar acuerdos con grandes plataformas de difusión como *AS.com*, llevará a replicarlo en otros países en los que opera a lo largo del próximo año.
- El 16 febrero de 2021, Codere firmó un acuerdo de patrocinio¹ con el **Club de Fútbol de Monterrey (Rayados)**, el cual tendrá un alcance para las próximas cuatro temporadas de la Liga Mexicana, hasta el 2025. Con esta nueva apuesta Codere da un paso más en su proyecto de crecimiento internacional y de las apuestas deportivas de la mano del Club de Fútbol Rayados, con quien comparte los valores del juego responsable y *fair-play*, dentro y fuera del campo de juego. Este nuevo acuerdo, también permite a la compañía avanzar en su proyecto estratégico de marca, gracias a la visibilidad de la misma en las distintas acciones de marketing y promocionales previstas.

De esta forma, las acciones de Codere por reforzar su nueva marca siguen dando muy buenos resultados. Según encuestas realizadas por consultoras externas, Codere ha logrado que la **valoración de su marca por parte de sus clientes haya aumentado un 51%** tanto en el mercado *online* como en el mercado *retail* en tan solo un año. Además, este crecimiento se ve reflejado en la elevada recomendación que realizan los clientes, como demuestra el índice NPS (*net promoter score*), que mide la satisfacción y lealtad del cliente, donde Codere ha destacado en 2020 de forma sobresaliente frente a cualquier otro operador.

¹ A modo resumen, en el Anexo III de este informe se encuentra una tabla en la que se han incorporado todas las entidades con las que Codere ha desarrollado acciones de patrocinio en 2020, así como otras entidades con las que ha colaborado en materia de acción social o aspectos sectoriales.

Un modelo de crecimiento sostenible

El **Plan estratégico 2018-2021** aprobado por Codere ha continuado vertebrando durante el año 2020 el proceso de transformación de la compañía.

En 2020, y a pesar de las dificultades acontecidas a raíz de la crisis ocasionada por la Covid-19, Grupo Codere ha apostado por continuar el desarrollo de actividades concretas y ha logrado avanzar hacia la consolidación de su estrategia de transformación para el mantenimiento y fortalecimiento de su liderazgo en los principales mercados en los que opera, centrando su actividad en los cinco pilares definidos en el *Plan estratégico 2018-2021*.

Clientecentrismo

- Avanzar en nuestro modelo de gestión, que sitúa al cliente en el centro de la estrategia, para ofrecerle una experiencia más relacional que transaccional.
- Conocimiento, cuidado y respeto por el usuario y sus necesidades, gracias a una conexión más profunda, ágil y digital.
- Codere sigue implementando técnicas avanzadas de análisis de datos y comportamiento de los clientes, así como fórmulas de diferenciación y segmentación de usuarios, con el objetivo de ofrecer un entretenimiento segmentado a cada usuario.

Omnicanalidad

- La oferta omnicanal persigue una relación de permanencia con los clientes, que se pueda iniciar en un canal y finalizar en otro, con una continuidad en comunicación, experiencia o venta.
- Continúa el proceso de redefinición, diseño, selección y mejora de todos los canales a través de los cuales el cliente se conecta con Grupo Codere, con el objetivo de mejorar la combinación de la experiencia presencial y digital del cliente.

El ejercicio 2020 ha demostrado la **importancia de la operación online**. La compañía ha sabido aprovechar la crisis de la pandemia para dar un importante impulso a su actividad digital, reforzando de esta forma su apuesta por la **omnicanalidad**.

Un claro ejemplo de este fenómeno lo encontramos en **Panamá**, donde en octubre de 2020 **se potenció y modernizó la captación de apuestas hípcas**, ofreciendo al público el registro y apertura de una cuenta *online* para realizar sus apuestas y cobros de premios a través de internet, conforme estrictas medidas de seguridad. Con carácter adicional, para la realización de recargas de apuestas deportivas, durante 2020 se incorporaron nuevos sistemas digitales, dando impulso y modernización de esta actividad.

En **Colombia**, Codere ha incorporado los **juegos de casino en vivo**, recién aprobados por Coljuegos (la empresa industrial y comercial del Estado administradora del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar), lo que ha permitido seguir ofreciendo entretenimiento a aquellos usuarios que no podían encontrarlo en las salas de juego por motivo de la pandemia.

Por su parte, Codere **Italia**, el pasado mes de diciembre activó su licencia de juego *online* para operar directamente en el país como *codere.it*. La compañía contaba ya con la concesión desde el 15 de febrero de 2019, desarrollando desde entonces un modelo de explotación a través de terceros. No obstante, la explotación directa del juego *online* en Italia refuerza la estrategia de Codere por expandir su negocio digital en todos los territorios en los que opera. Para el desarrollo de este proyecto, Codere Italia cuenta con la colaboración de su socio Microgame, en el que se apoyará tanto para la plataforma de juego, como en el desarrollo de apuestas deportivas. Gracias a las alianzas con los mayores proveedores del mercado, Codere Italia ofrecerá la mayor oferta de juegos de casino *online*, casino en vivo, carreras de caballos, bingo, video póquer, juegos de cartas, rascas y juegos de lotería.

La crisis ocasionada por la Covid-19 ha demostrado a los clientes del canal *retail* que el canal *online* no “canibalizaba” su opción de juego presencial, sino todo lo contrario, ampliando sus posibilidades. Si bien los clientes de Codere no han podido visitar los locales durante meses, **la omnicanalidad ha impulsado su adaptación** a este nuevo entorno rápidamente, ampliando sus opciones de entretenimiento con un producto idéntico, pero con distinto acceso al mismo. En definitiva, este ejercicio 2020 ha reflejado que los clientes de Codere muestran cada vez mayor preferencia por disponer de una oferta común en los dos canales *retail* y *online*.

Digitalización

- Usar la tecnología de forma intensiva para mejorar y fomentar las interacciones con los clientes, recopilando información sobre cada acción y decisión del cliente para segmentar, personalizar y mejorar su experiencia.
- Simplificar y automatizar las actividades de *back-office* para ser más ágiles y eficientes. Monitorizar la actividad digital para prevenir así conductas de riesgo.

Eficiencia de capital y operativa

- Simplificar y globalizar la organización, para hacerla más dinámica y adaptable a un entorno cambiante, cada vez más global, desafiante y digitalizado.
- Optimizar la estructura de capital y recursos financieros, tanto a la hora de invertir en las distintas oportunidades de crecimiento, como en la financiación a nivel operativo, para dotar a la compañía de mayor estabilidad a largo plazo para acometer sus negocios.
- Establecer un estricto proceso de selección de oportunidades basado en el retorno de la inversión, con criterios que permitan comparar oportunidades en las distintas geografías, y con rigurosos procesos de aprobación por parte de un Comité de Inversiones y del Consejo de Administración -en los casos que proceda-, continuado de un estrecho seguimiento de la ejecución de cada proyecto.

Como parte de su estrategia de simplificación y globalización de la compañía, en este año, Codere ha abierto sus **filiales en Malta y Gibraltar** para la división de *apuestas online*. Con estas dos nuevas aperturas, Codere se adapta un entorno cada vez más global, desafiante y digital.

- La filial de Gibraltar se configura como una empresa creada para la coordinación, dentro del negocio *online*, de los servicios de marketing del grupo a nivel internacional, especialmente

concebida para asegurar la coordinación en el caso de que hubiere desarrollos de licencias que permitan a Codere operar en mercados exteriores donde aún no tiene presencia.

- La filial de Malta se encuentra destinada al juego remoto de cualquier tipo, y a facilitar y ayudar en la relación de los juegos *online*.

Con carácter adicional, en marzo 2020, Codere aprobó un **Plan de contingencia** con el objetivo de preservar y maximizar la liquidez, así como garantizar la continuidad de negocio de la empresa para hacer frente al periodo de interrupciones en su negocio de varios meses. El *Plan de contingencia* es desarrollado en mayor profundidad en el capítulo 06.2. *Creación de valor para nuestros accionistas e inversores*.

Consolidación en mercados estratégicos

- Poner el foco en mercados con demostradas ventajas competitivas, trayectoria y fuertes barreras de entrada.
- Crecer en mercados fragmentados, con gran presencia de pequeños operadores que tienen dificultades para mantener los crecientes requerimientos tecnológicos y de cumplimiento.
- Identificar oportunidades de crecimiento verticales en los mercados en los que operamos.
- Reevaluar y testar de manera continua nuestros modelos de análisis de rendimiento.

Como parte del propósito de Codere de afianzarse en mercados estratégicos, en este 2020 la compañía consiguió la aprobación de la fase inicial para la obtención de la licencia de juego *online* en la ciudad de Buenos Aires, que espera poder conseguir en 2021

En un momento de extrema dificultad para el sector del juego y, en particular, para los operadores de máquinas recreativas, Codere apuesta por unir fuerzas para abordar con determinación los desafíos del mercado. Por ello, en el marco del *Plan de integración y gestión de eficiencia* en Italia, Codere lanza **Codwin**, una unidad de distribución de máquinas AWP en el mercado italiano, que nace de la fusión entre Gap Games y FG Slot. La nueva división, que se encuentra plenamente operativa desde julio 2020, se enmarca en un contexto de búsqueda de eficiencia ante el impacto ocasionado por la Covid-19 en el país.

Gracias a esta operación, la compañía ofrece un modelo de integración y eficiencia de gestión que puede servir de incubadora para otras empresas que quieran continuar operando de acuerdo con los cánones habituales de confianza y legalidad, y que cuenten con un proyecto a largo plazo para compartir con Codere.

03.2

Una estrategia adaptada al entorno

El año 2020, Codere ha seguido desarrollando el proceso de integración y transformación de su modelo organizacional para hacerlo más simple y global. En este ejercicio, avanzando con una nueva organización de su función de IT y la transformación de las áreas de Personas y Financiero.

El modelo de organización del grupo segmenta el negocio *retail* a través de tres COOs; uno para América, otro para España y otro para Italia, dadas las particularidades del negocio presencial en este último mercado. Los COOs de *retail* tienen responsabilidad del manejo operativo de todos los negocios presenciales en su región. Con carácter adicional, se mantiene una figura de un COO exclusivamente para el negocio *online*.

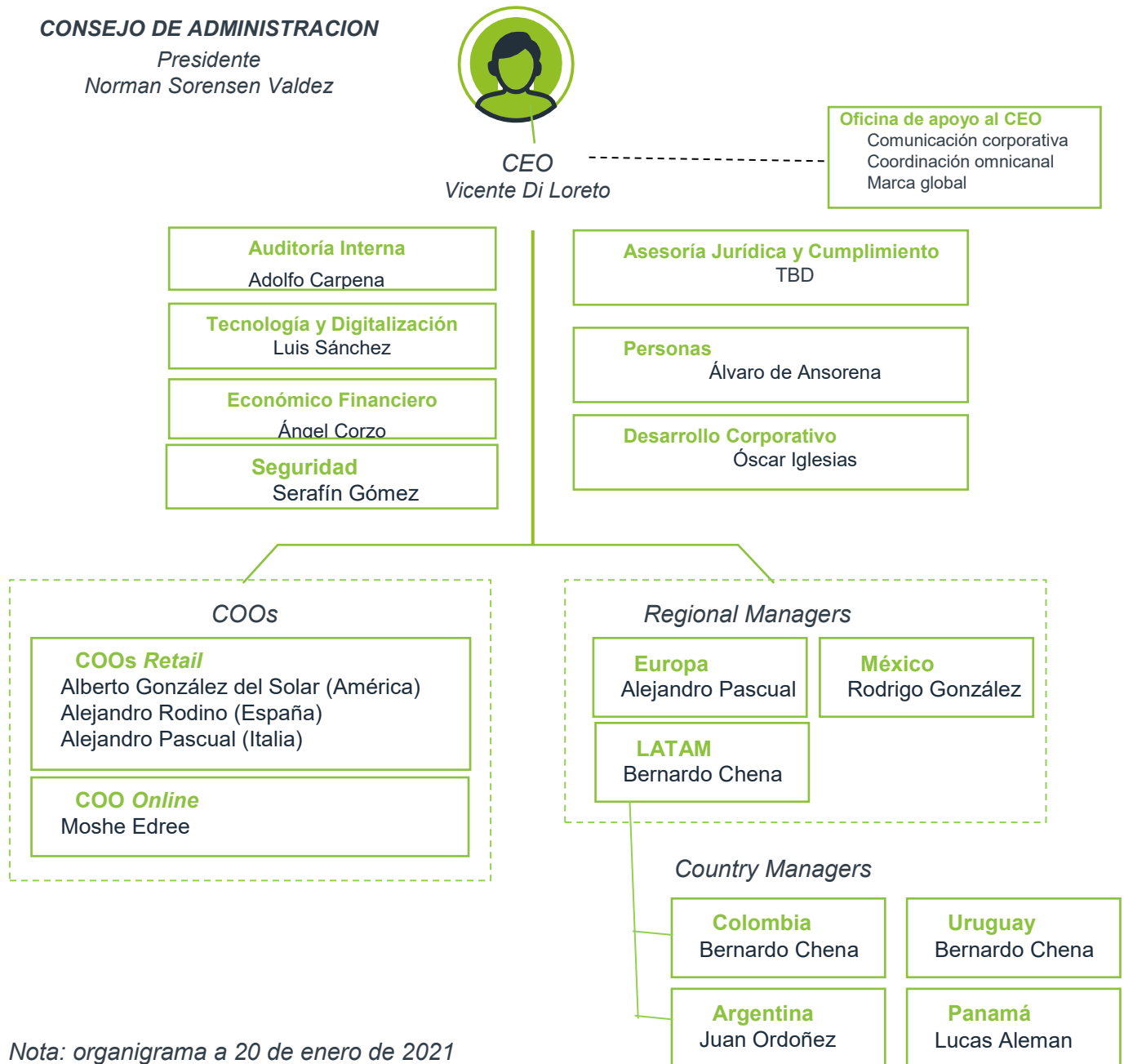
Por otra parte, se configuran las posiciones de *regional managers*; uno para Europa, otro para Latinoamérica (excepto México), y un *regional manager* específico para México, dada la relevancia de este mercado dentro de Grupo Codere. Los *regional managers*, entre otras cuestiones, se centran en la labor institucional, la implementación del *Plan director de RSC* y en la captación de nuevas oportunidades de negocio en su región.

Para dar apoyo a la operativa, se atribuye un rol fundamental a las áreas funcionales transversales, en concreto Personas, IT y Finanzas y Seguridad, cuya coordinación internacional va de la mano de los *country managers*.

Por último, y para asistir al CEO en el impulso de los aspectos más estratégicos, se mantiene una oficina de apoyo al CEO, con competencias en materias relacionadas con la comunicación corporativa, marca global y omnicanalidad.

En el ejercicio 2020, Grupo Codere ha puesto en marcha una nueva estructura organizativa del área de IT con una mirada en las distintas geografías, en el negocio *online* y en la innovación que requiere el medio y el largo plazo. Esta nueva estructura responde a la necesidad de Codere de avanzar en su estrategia de simplificación, estandarización y digitalización de los procesos y soluciones tecnológicas de los negocios *online* y presencial, y de las áreas funcionales y de soporte; así como el imprescindible desarrollo de la oferta omnicanal y el enfoque *clientecéntrico*.

03.2.1 Organigrama funcional de la empresa



03.2.3 Líneas de negocio

Durante sus ya cuatro décadas de actividad, Codere ha mantenido su compromiso de ofrecer servicios excelentes de entretenimiento y ocio a sus clientes. Reflejo de esto es el hecho de que actualmente la base de usuarios registrados en juego *online* a nivel global son 1.650.507; mientras que en el canal *retail*, el número de clientes se encuentra próximo a los tres millones.

Asimismo, los usuarios pueden disfrutar de los servicios de entretenimiento que presta Grupo Codere a través de los dos canales, *retail* y *online*, y mediante una experiencia omnicanal.

De esta manera, cuando un cliente de *online* juega en presencial o viceversa, la compañía puede identificarlo como omnicanal y darle un trato diferencial al resto, transmitiéndole un mensaje unificado en cuanto a experiencia de juego, promociones, bonos o actividades.

A continuación, se indican las principales magnitudes asociadas a las líneas de negocio y operaciones de Codere a fecha 31 de marzo de 2020, antes de las interrupciones ocasionadas por la Covid-19, cuando no había ninguna restricción operativa:

- 57.000 terminales de juego.
- 30.000 puestos de bingo
- 9.200 bares.
- 8.500 máquinas de apuestas deportivas.
- 2.298 mesas de juego.
- 1.200 salones recreativos.
- 245 puntos de apuestas deportivas.
- 148 salas de juego.
- Cuatro hipódromos.
- Juego *online* en España, México, Colombia, Panamá, Uruguay e Italia.

A 31 de diciembre de 2020, tras un año en el que la actividad de la compañía se ha visto continuamente afectada por el impacto de la pandemia, Codere operaba:

- 23.074 terminales de juego.
- 941 puestos de bingo
- 5.410 bares.
- 6.825 máquinas de apuestas deportivas.
- 438 mesas de juego.
- 1.049 salones recreativos.
- 153 puntos de apuestas deportivas.
- 79 salas de juego.
- Un hipódromo.
- Juego *online* en España, México, Colombia, Panamá, Uruguay e Italia.

03.2.4 Presencia en el mundo

Codere es líder mundial en el sector del juego privado y opera terminales de juego, salas de juego, salones recreativos, apuestas deportivas e hipódromos y juego *online*, con presencia en Europa (Italia y España) y Latinoamérica (Argentina, Uruguay, México, Colombia y Panamá). Actualmente, su área de negocio principal son los terminales de juego, que representan más del 85% de su ganancia bruta.

La compañía, con el objetivo de reducir su exposición al riesgo, apuesta por una diversificación geográfica del mismo. En el año 2020, los principales mercados (esto es, México, Argentina, España, Italia) representaron, respectivamente, un 16%, 12%, 20%, y 26% de la cifra de negocios del grupo. En 2020 sólo contribuyeron al EBITDA ajustado de la compañía (post IFRS-16) Uruguay, España y *Online*, que representaron un 84%, 76% y 44% del mismo respectivamente, siendo el EBITDA ajustado del resto de los países negativo a cierre del ejercicio 2020.

A pesar de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19, ya en los últimos meses del ejercicio 2020 Codere había reanudado actividad presencial en todos sus mercados, a excepción de algunas regiones de México (que representan una tercera parte de la capacidad instalada en el país). Estas reaperturas han contribuido a reforzar el optimismo del grupo en relación con la gestión de la crisis y su estrategia de futuro, habiendo sido capaz Codere de alcanzar niveles de ingresos cercanos a un 70% u 80% de los niveles de 2019 semanas después de su reapertura, lo que demuestra, una vez más, la alta capacidad de reacción y recuperación del negocio de la compañía.

Sin embargo, en los últimos meses del año esta tendencia de recuperación de ingresos se ha visto negativamente afectada por las restricciones y cierres temporales que los gobiernos han ordenado en los distintos mercados, como consecuencia de la segunda y tercera ola de Covid-19, lo que ha afectado a los ingresos del último trimestre de 2020 y a las expectativas de recuperación en 2021.

Los cierres temporales más relevantes han tenido lugar a finales de diciembre en Ciudad de México; en Italia, donde el Gobierno decretó el cierre de todas las actividades de juego desde principios de noviembre hasta el 15 de enero, prorrogando finalmente dichos cierres hasta el 5 de marzo; Panamá, donde el ejecutivo ordenó el cierre de las actividades de juego desde el 12 de enero al 15 de marzo; en Colombia (principalmente en Bogotá); y en España, donde se han impuesto cierres temporales, restricciones operativas más estrictas y toques de queda en todas las comunidades autónomas.

A continuación, detallamos las principales características del negocio de Codere en cada uno de sus mercados:

España

Codere es el segundo mayor operador de máquinas en España y es líder en el mercado de apuestas deportivas presenciales. El grupo opera en todas las comunidades autónomas, siendo también notable su presencia *online*. La compañía opera además la mayor sala de bingo del país (Bingo Canoe) y salones de juego.

Operaciones

El negocio de Codere en España se compone del segmento tradicional de máquinas, el de apuestas deportivas, el *online* y, en menor medida, el de salones de juego, que integran las máquinas tradicionales con otros productos como ruletas electrónicas, terminales de apuestas deportivas o bingo. A 31 de marzo de 2020, antes de los cierres temporales generados por la pandemia, Codere operaba un total de 9.864 máquinas, 1.064 puestos de bingo, 7.078 terminales de apuestas deportivas en tres salas de juego, 7.067 bares, 1.036 salones recreativos y 58 puntos de apuestas deportivas.

Como consecuencia de la Covid-19, el 14 de marzo el Gobierno decretó el *estado de alarma* en España y en consecuencia, el cierre de las actividades de juego, bares y restaurantes.

A 30 de septiembre de 2020, una vez levantadas las restricciones operativas y reanudadas todas las operaciones progresivamente desde principios de junio, la compañía operaba 9.497 máquinas, 639 asientos de bingo y 6.611 terminales de apuestas deportivas en tres salas de juego, 6.789 bares, 1.006 salones recreativos y 46 tiendas de apuestas deportivas.

La rentabilidad en España fue de 17,2 millones de euros de EBITDA ajustado (post IFRS 16), 2020. La unidad de negocio supuso un 20% de los ingresos consolidados del grupo.

En este sentido, y a pesar del impacto de la Covid-19 durante el ejercicio 2020 en el negocio de la compañía, destaca que el EBITDA ajustado (IFRS 16) en el tercer trimestre ya era superior al del mismo periodo del año anterior, a pesar de que los ingresos fueron un 17% menores, gracias a los significativos ahorros en costes derivados en gran medida del **Plan de contingencia** aprobado por Grupo Codere para hacer frente a los efectos de la crisis de la pandemia, con el que se ha logrado una reducción de los costes fijos operativos de la compañía (principalmente gastos de personal gracias a las reducciones temporales de empleo –ERTEs–, además de alquileres y tasas de juego) del 66% durante el segundo trimestre y del 27% en el tercer trimestre. Asimismo, el aplazamiento de los impuestos del juego (que son fijos en España), también contribuyó a una reducción del 33,1% en esta línea de coste.

No obstante, esta tendencia de recuperación y generación de ingresos se ha visto afectada desde el mes de octubre, cuando un nuevo *estado de alarma* fue declarado implementándose medidas nacionales y autonómicas más estrictas, como cierres temporales, toques de queda y restricciones más severas en términos de capacidad y horarios de apertura, afectando sobre todo a bares y restaurantes; y especialmente después de Navidad, tras el aumento de los contagios, lo que ha provocado fluctuaciones en la capacidad del grupo de operar en todas las regiones.

México

Codere es el mayor operador de juego en México, operando antes del inicio de la pandemia, a 31 de marzo de 2020, un total de 21.401 máquinas, 742 terminales de apuestas deportivas y 10.965 puestos de bingo en 95 salas y 93 puntos de apuestas deportivas y un hipódromo, además de juego *online*. Asimismo, la compañía cuenta con una concesión, renovada en 2018, para la operación del Complejo Las Américas, de entretenimiento en la Ciudad de México, que incluye el Hipódromo de las Américas, el parque familiar Granja las Américas y el Centro Citibanamex, el espacio de convenciones más grande de Latinoamérica (que, de conformidad con un acuerdo de externalización ejecutado el 1 de junio de 2013 y renovado en 2019, está operado por CIE, Compañía Interamericana de Entretenimiento).

Operaciones

La principal actividad de Codere en México es el desarrollo y gestión de salas de juego en las que se operan máquinas y, en algunos casos, mesas, bingo y apuestas deportivas, además de la incipiente actividad *online* en todo el país. El negocio se desarrolla principalmente a través de AMH, de la que la compañía posee un 84,8%; y de Codere México, participada al 100%. Entre las filiales de cada una, Codere ostenta 135 permisos para operar salas de juego, con vencimientos comprendidos entre 2027 y 2048.

A pesar de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19, las salas de Codere (a excepción de aquellas ubicadas en Estado de México, que han permanecido cerradas desde el inicio de la pandemia) reabrieron progresivamente a partir de junio, alcanzado ya a finales de noviembre un número total de salas en operación de 63 (después de la reapertura, entre otras, de las salas de la Ciudad de México, el 12 de octubre). El Hipódromo Las Américas también reinició sus operaciones el 2 de octubre. La mayoría de las salas están operando bajo diferentes restricciones de capacidad u operación, según lo determina de manera específica cada estado.

No obstante, a mediados de diciembre, debido a la peor evolución de la pandemia, tuvieron lugar cierres temporales adicionales en Ciudad de México y algunas otras regiones, lo que ha supuesto una significativa reducción de nuestras salas en operación hasta un total de 30 a 18 de enero de 2021. En términos de rentabilidad, y como consecuencia de la Covid-19 en el negocio, el EBITDA ajustado registró pérdidas de 1,1 millones de euros (post IFRS 16) en 2020, como resultado de un significativo descenso de ingresos debido a los cierres.

La cuota de mercado de Codere se estima en un 26%. La unidad de negocio supuso un 16% de los ingresos consolidados del grupo.

Argentina

Grupo Codere es el operador más grande de salas de juego en la Provincia de Buenos Aires, operando antes de la pandemia (a 31 de marzo de 2020) un total de trece salas de juego y 6.861 máquinas, así como 11.692 puestos de bingo. Las salas de juego de Codere se ubican principalmente en el conurbano de Buenos Aires, o Gran Buenos Aires, donde la compañía opera ocho salas, así como en la ciudad turística de Mar del Plata donde opera cuatro salas y en la capital de la provincia, La Plata, donde opera una sala.

En este ejercicio 2020, Codere se encuentra un paso más cerca de la apuesta *online* en la Ciudad de Buenos Aires. Hasta el momento, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de su organismo de administración de los juegos de azar LOTBA (Lotería de la Ciudad de Buenos Aires) ha aprobado el *Programa de implementación de la plataforma de juego online* presentado por Codere (que incluye sus planes de implantación y de ejecución), pendiente de confirmar en el 2021 los siguientes pasos para avanzar en el *online* en este territorio.

Operaciones

La operación de Codere en el país se realiza a través de licencias de bingo (una por sala), cuyos vencimientos están comprendidos en dos ciclos; el primero entre 2021 y 2024 (ocho licencias) y el segundo entre 2028 y 2029 (cinco licencias). En dichas salas se operan máquinas tipo casinos (*slots*), además de bingo tradicional.

Debido a la situación provocada por la Covid-19, la unidad de negocio argentina ha permanecido cerrada desde el 16 de marzo, lo que ha generado una disminución casi en un 100% del EBITDA ajustado, debido a la ausencia de ingresos en el segundo y tercer trimestre del año.

El 14 de diciembre de 2020, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires autorizó la apertura de las trece salas del grupo, y aunque sujetas a ciertas restricciones operativas, el desempeño inicial de mercado argentino ha sido bastante positivo, operando a 31 de diciembre de 2020 un total de 13 salas y 3.431 máquinas.

La cuota de mercado de la compañía en este mercado se estima cercana al 42%. La unidad de negocio supuso un 12% de los ingresos consolidados del grupo.

Italia

En Italia, Codere es uno de los mayores operadores, con un total de once salas de bingo (con 5.139 puestos), 2.125 bares 7.993 máquinas, antes de los cierres temporales ocasionados por la pandemia, a fecha 31 de marzo de 2020. Asimismo, Codere es uno de los once concesionarios de red que operan en el mercado. A esta red estaban conectadas 13.610 máquinas, tanto propias como de terceros, a 31 de marzo de 2020.

Operaciones

El negocio de bingo se opera a través de once licencias, una por bingo. Dichas licencias están operando bajo un régimen provisional, a la espera de que el Gobierno decida el nuevo marco de concesión, pendiente desde 2016. Por otro lado, la licencia de Codere Network, así como la de las terminales de video loterías (VLTs), vencen en marzo de 2022.

Durante estos últimos años, el negocio italiano ha sufrido impactos regulatorios y fiscales relevantes. En particular, la aplicación de la Ley de Estabilidad de 2016 ha supuesto la reducción de cerca de un 30% en el parque de máquinas de la compañía. Además, se han registrado subidas significativas del impuesto al juego (PREU) para VLTs y AWP. Como consecuencia de la Covid-19, todas las salas y negocio de ruta del grupo permanecieron cerrados desde principios de marzo, comenzando su reapertura progresivamente a mediados de junio. A 30 de septiembre de 2020, Codere operaba ya un total de nueve salas, 2.008 bares, 7.043 máquinas, 2.280 puestos de bingo y 12.669 máquinas, tanto propias como de terceros, conectadas a la red.

La fuerte incidencia de la crisis sanitaria en el país transalpino ha obligado a esta unidad de negocio a redoblar esfuerzos para reducir costes y aumentar la eficiencia de sus operaciones ante la caída de ingresos, sin embargo el cierre de la actividad de juego ha tenido un impacto de 3,9 millones de euros de pérdidas de EBITDA ajustado (post IFRS 16), como consecuencia de los tres meses de cierre completo de las operaciones, entre mediados de marzo y mediados de junio, y la posterior interrupción a comienzos de noviembre. La unidad de negocio supuso un 26% de los ingresos consolidados del grupo.

Desde finales de octubre, el negocio de Codere en Italia se ha visto afectado por restricciones y cierres temporales adicionales en algunas regiones como consecuencia de la segunda y tercera ola de la pandemia, hasta que finalmente el Gobierno italiano decretó el cierre de todas las actividades de juego desde principios de noviembre hasta el 5 de marzo de 2021.

Otros países

A 31 de marzo de 2020, antes de los cierres temporales generados por la Covid-19, la compañía operaba un total de once casinos, un hipódromo, ocho puntos de apuestas deportivas, 2.890 máquinas, 49 terminales de apuestas deportivas y actividad *online* en Panamá; nueve salas de juego, 132 salones recreativos, 59 puntos de apuestas, 4.340 máquinas, 567 terminales de apuestas deportivas y actividad *online* en Colombia; y el negocio de Casino Carrasco y HRU -que incluye seis salas de juego, 27 puntos de apuestas con 2.297 máquinas y 27 terminales de apuestas deportivas y los hipódromos de Maroñas y Las Piedras en Montevideo-, en Uruguay.

Las operaciones del grupo han permanecido cerradas desde mediados de marzo como consecuencia de la pandemia. En Panamá, el hipódromo reanudó sus operaciones el 1 de octubre y las salas comenzaron a operar desde el día 12 del mismo mes. A 30 de octubre de 2020, Codere operaba ya un total de nueve casinos, siete puntos de apuestas, 1.707 máquinas, 47 terminales de apuestas deportivas y el hipódromo.

En Uruguay, el hipódromo comenzó a operar el 15 de mayo y las salas de HRU y Casino Carrasco

el 6 de agosto, sujetas a ciertas restricciones operativas. A 31 de diciembre de 2020, Codere operaba un total de seis salas de juego, 25 puntos de apuestas, 1.471 máquinas, 25 terminales de apuestas deportivas y los dos hipódromos (aunque sólo hasta el 21 de diciembre, debido a un nuevo cierre temporal).

En Colombia, la reapertura de nuestras salas de juego y salones recreativos tuvo lugar a principios de septiembre (a excepción de Bogotá, cuya reapertura tuvo lugar el 1 de octubre) operando ya un total de nueve salas, 115 salones recreativos, 39 puntos de apuestas deportivas, 2.796 máquinas y 481 terminales de apuestas deportivas, a 31 de octubre de 2020.

El EBITDA ajustado decreció en un 63% como resultado de la caída conjunta de ingresos en Panamá y Colombia debido al cierre de operaciones desde marzo.

Las operaciones de la compañía se han visto afectadas desde los últimos meses del año y comienzos de enero de 2021, como consecuencia de una peor evolución de la pandemia. En Uruguay, el hipódromo cerró temporalmente desde el 21 de diciembre hasta el 10 de enero de 2021.

En Panamá, desde los últimos días de diciembre han tenido lugar cierres temporales adicionales (principalmente en Ciudad de Panamá), por lo que las salas han ido cerrando progresivamente hasta quedar a mediados de enero tan sólo tres salas en operación y más tarde el hipódromo que reanudó sus operaciones el 8 de febrero. En Colombia, desde principios de enero de 2021, tras los cierres temporales adicionales que tuvieron lugar principalmente en Bogotá, la compañía opera alrededor de un 50% de la capacidad instalada en el país.

Una apuesta por la responsabilidad

04

04.1

Introducción

Codere es firme en su compromiso de ofrecer la mejor experiencia de entretenimiento, desarrollando su actividad de manera responsable y minimizando el posible impacto social adverso de su propuesta de ocio mediante la implementación de mejores prácticas, el fomento de la transparencia y el impulso de políticas públicas que favorezcan las garantías del usuario, velen por la protección de los colectivos vulnerables y aseguren la sostenibilidad del sector.

Para dar transversalidad, homogeneidad e impulso a las acciones desarrolladas en materia de responsabilidad social corporativa hasta el momento en las distintas unidades del grupo, Codere ha trabajado a lo largo del año en la actualización de su **Plan de responsabilidad social corporativa y juego responsable**, en base a un exhaustivo ejercicio de análisis de las necesidades y expectativas de sus distintos grupos de interés respecto a la industria y a la compañía.

Este plan recoge y unifica las actuaciones en los diferentes mercados y las potencia mediante un proyecto estratégico, que ha sido definido por el **Comité de Relaciones Institucionales**, constituido a este efecto e integrado por el primer nivel directivo de la compañía –*regional managers* y responsables de las principales áreas corporativas, bajo el liderazgo del CEO del grupo, Vicente Di Loreto, y con el asesoramiento externo de expertos en la materia-.

Este comité, tras un análisis pormenorizado de los principales *stakeholders* de Codere, ha establecido prioridades, posicionamientos y pautas de actuación sobre los principales asuntos de interés y se encargará en lo sucesivo de la implementación y seguimiento de las distintas acciones que incluye el plan.

El *Plan de responsabilidad social corporativa y juego responsable* refleja la voluntad decidida por parte de la compañía de implementar las mejores prácticas e impulsar las regulaciones más garantes, más allá de limitarse al mero cumplimiento de la legalidad vigente, en su enfoque de juego como entretenimiento saludable y en absoluta observancia de las mayores garantías a los jugadores.

El *Plan de RSC* de la compañía define por lo tanto los posicionamientos que serán la base para la actuación del grupo y desarrolla un conjunto de medidas para el impulso del juego responsable.

La compañía ha potenciado además este año sus **acciones de compromiso y responsabilidad con las comunidades en las que opera**, entendiendo que el **impacto de la pandemia** solo es posible minimizarlo si trabajamos unidos, en la suma de recursos y esfuerzos de colaboración.

“Codere sitúa en el centro de su estrategia su compromiso con el juego responsable”

04.2

Plan de responsabilidad social corporativa y juego responsable

El *Plan de responsabilidad social corporativa y juego responsable* impulsado en el año 2020 no sólo redobla la apuesta de la compañía por una gestión responsable, sino que intensifica las acciones realizadas por el grupo hasta el momento.

Para su desarrollo, **la compañía ha realizado un minucioso ejercicio de escucha y análisis de las perspectivas y demandas de sus distintos grupos de interés, para priorizarlas y definir posicionamientos y pautas de actuación** al respecto, en su deseo de dar una óptima respuesta al mercado y minimizar cualquier efecto adverso que su actividad pueda tener en la sociedad.

Tras el análisis de las expectativas, preocupaciones y necesidades de sus públicos externos, Codere ha determinado los siguientes asuntos prioritarios y ha fijado frente a ellos su posicionamiento:



Regulación de
la publicidad



Planificación de
locales de juego



Control de acceso
al juego



Imagen del sector



Gestión de colectivos
vulnerables

04.2.1. Regulación de la publicidad

Codere entiende que una deficiente regulación de las comunicaciones comerciales del juego de azar puede derivar en una sobreexposición de la oferta que atente contra la óptima protección de los colectivos vulnerables –especialmente menores de edad– y active una innecesaria alarma social. **La compañía defiende limitaciones a la publicidad del juego basadas en criterios objetivos, cualquiera que sea la naturaleza del operador, pública o privada.**

Para ello, Codere propone principalmente:

- Desarrollar normativas que **permitan compatibilizar los intereses públicos con la sostenibilidad de las empresas operadoras**, garantizando que el juego siga siendo una fuente de entretenimiento en un entorno seguro para los consumidores.
- Exigir la realización de **comunicaciones comerciales** de juegos de azar, tanto presenciales como *online*, **claramente identificadas y reconocibles, veraces y que no induzcan a error o confusión** en los usuarios. Asimismo, Codere defiende que las mismas se realicen con sentido de compromiso social, sin banalizar la actividad de juego ni minimizar sus posibles efectos adversos, protegiendo a los consumidores frente a los riesgos de un comportamiento no responsable.
- **No dirigir comunicaciones comerciales de actividades de juego a menores**, ni diseñarlas o difundirlas de forma que resulten atractivas para este colectivo.
- Regular las actividades de promoción para la oferta de los juegos que comercialicen los operadores pudiendo **ofrecer promociones siempre que no se altere de manera engañosa la dinámica del juego**, se ofrezca información clara y transparente sobre las reglas del juego y los detalles de la promoción -adaptadas a las limitaciones específicas de cada soporte-, y se limite la cuantía de la promoción de forma que se prohíban aquellas abusivas.
- Establecer límites a las comunicaciones comerciales, en función de:
 - o Contenido: Codere entiende que debe ser admisible la aparición de personajes de relevancia pública cuando no resulten específicamente atractivos para el público menor de edad y expresen de forma directa, con su voz y/o imagen, el mensaje “juega con responsabilidad” en la propia comunicación comercial, y en ella no se haga una asociación directa entre la actividad de juego y su éxito profesional, relevancia o notoriedad.
 - o Difusión: la compañía considera importante diferenciar en función del tipo de programa que difunda la comunicación y el soporte sobre el que se distribuya, según las características propias de cada país y en relación con las franjas horarias específicamente determinadas en cada uno de ellos para la protección de los menores de edad.

Independientemente de su postura en cuanto a la realidad de la industria y de su impulso en la dirección anteriormente definida del desarrollo normativo, la compañía seguirá cumpliendo, como siempre ha hecho, la legislación vigente en cada uno de los mercados en los que opera.

04.2.2. Planificación de los locales de juego

Grupo Codere defiende una **regulación que ordene la instalación de locales, su tamaño y los tipos de juego que se pueden ofertar, con el objetivo de disminuir de manera racional la incidencia del juego problemático** y siempre que en ningún caso se afecte a las inversiones y operaciones ya establecidas.

Para ello, la compañía considera conveniente que exista una **regulación de la oferta de juego** en cada una de las jurisdicciones en las que opera, que:

- Sea clara y explícita, evitando, en lo posible, la discrecionalidad de las autoridades.
- Imponga medidas para el sano desarrollo del sector, de forma que:
 - o Se categoricen los locales según su tamaño y el tipo de juego que oferten.
 - o Se limite el número de locales sobre la base de estudios demográficos objetivos.

En cualquier caso, la evidencia muestra que la distancia de locales respecto a centros educativos y otros lugares considerados sensibles, así como la distancia entre locales, no es un factor relevante en la protección del acceso de menores, como sí lo es un exhaustivo control de accesos.

“Codere impulsa la tolerancia CERO al juego de colectivos vulnerables: menores y autoprohibidos”

04.2.3. Control de acceso al juego

Codere tiene como objetivo ser pionera en mecanismos de control acceso al juego, ofreciendo una completa protección a los colectivos en riesgo. Para ello, la compañía clasifica los principales agentes en situación de vulnerabilidad en dos grupos, tanto en el canal presencial como en *online*:

- Menores: en los países en los que Codere opera, el juego está prohibido para menores. Asimismo, la compañía sigue una **política de tolerancia CERO al acceso al juego a estos colectivos vulnerables**. En esta línea de trabajo se han implementado medidas estrictas en todos los negocios y canales, que la compañía complementará en 2021, impulsando aún más los controles mediante personal de control de acceso o incluyendo alternativas de control biométrico que sean tecnológicamente viables y no afecten a la experiencia del cliente.
- Prohibidos: la compañía mantiene una **postura estricta respecto a restringir el acceso al juego de los ciudadanos inscritos en los registros de prohibidos** (o autoprohibidos) de cada país, con el objetivo de salvaguardar a actores en situación de riesgo por el juego problemático.

Los datos oficiales muestran que los casos de acceso al juego de estos colectivos son residuales en todos los países en los que Codere opera, y prácticamente inexistentes en la mayoría de ellos. Para mantener y mejorar esta tendencia, además del cumplimiento exhaustivo de la regulación vigente, la compañía mantiene una estrecha colaboración con organismos públicos y privados para el impulso de normativas que permitan cumplir con este objetivo, en un marco de respeto a la libertad de empresa.

04.2.4 Imagen del sector

La desinformación sobre la actividad del juego fomenta la difusión de mitos no sustentados en datos, que deterioran la imagen pública del sector. El actual discurso público no hace sino acrecentar esta problemática en varios mercados. **Codere entiende que debe dar luz al sector y dignificarlo**, colaborando al desarrollo del marco regulatorio más garante para el usuario y las empresas.

Para contribuir a este objetivo, la compañía impulsa en sus distintos mercados estudios de la mano de universidades e instituciones independientes de prestigio que revelen las cifras de la industria y su impacto social. De esta forma, Codere apuesta por:

- Aumentar la producción y difusión de datos reales del sector, colaborando con la industria y con entidades oficiales en la **elaboración de estudios**.
- Encabezar la **colaboración con las patronales de juego** para contribuir a acercar la realidad del sector a la sociedad.
- Cumplir la normativa y promover la **autorregulación responsable en todas las regiones en las que se opera**, con el objetivo de dar respuesta a las principales cuestiones que debilitan la imagen social: acceso de menores, consumo de tabaco, distancia a centros escolares y entre salones, publicidad, etc.
- **Búsqueda de referentes**: personas, instituciones, grupos sociales, líderes de opinión o miembros de la sociedad que apuesten por la libertad de las personas a la hora de elegir alternativas de entretenimiento de manera respetuosa con el individuo y el entorno y **favorezcan la construcción de una nueva imagen del sector**.

04.2.5 Gestión de colectivos vulnerables

Grupo Codere analiza e implementa de forma permanente medidas de juego responsable, con el objetivo de garantizar la mejor protección a menores de edad y usuarios con comportamiento problemático. Para ello, en 2020 Codere ha definido y comenzado a implementar el **Plan de medidas de juego responsable** que forma parte del *Plan de RSC* y que se estructura en base a los pilares de prevención, sensibilización, detección y gestión de comportamientos de riesgo. Porque, **si no es responsable, no es juego**.

04.2.5.1. Plan de medidas de juego responsable: *Si no es responsable, no es juego*

Las acciones para el fomento del juego responsable se estructuran en base a los siguientes pilares:



Prevención

Codere apuesta por dotar de mecanismos de información a los usuarios, con el objetivo de reforzar las decisiones informadas y responsables. Para ello, el grupo se centra en de informar sobre el juego responsable y sobre los riesgos de que una práctica no controlada pueda convertir el entretenimiento en una conducta problemática.

En cuanto a las medidas de prevención destacan:

- Creación de un apartado con el nombre de “Juego autorizado”, en el que se incluye información sobre licencias y autorizaciones del operador y del apartado de “Juego responsable”, con acceso a portales públicos.
- Señalización clara de prohibición de juego a menores de edad y las consecuencias de su incumplimiento en lugares visibles, tanto en el juego *online* como en el juego presencial.
- Verificación de la edad de los jugadores:
 - Cuando un jugador crea una cuenta en una web de juego del grupo o en uno de sus espacios físicos, la compañía le solicita su nombre y apellidos, el número de su documento de identidad y su fecha de nacimiento. Después, Codere contrasta esos datos con los servicios de verificación de identidad oficiales, para asegurar que el usuario es mayor de edad.
- Control de los mensajes publicitarios:
 - Las campañas publicitarias de Grupo Codere no se dirigen a menores y se basan en unos principios éticos y responsables que tienen en cuenta los horarios, mensajes y medios.

- Las comunicaciones comerciales del grupo sitúan de forma visible y clara el derecho al ejercicio de la auto-prohibición por parte del usuario.
- Acceso al historial: la compañía ofrece la posibilidad de consultar, por parte del usuario registrado, un histórico de sus cantidades jugadas, tiempo de juego y demás datos de su comportamiento, con filtros para casino y apuestas deportivas. Posibilidad de establecimiento programado de la frecuencia de tiempo de juego y del importe gastado.
- Información sobre entidades especializadas en juego problemático con las que el cliente puede contactar en caso de ver que el juego ha dejado de ser una actividad para su entretenimiento, y un *test* de autoevaluación para detectar un posible comportamiento problemático.
- Grupo Codere promueve además campañas e iniciativas que incentivan una cultura de juego responsable, tanto para concienciar a los clientes como a las personas que forman parte de la compañía, recalcando la importancia de vivir el juego como una experiencia lúdica positiva.

Sensibilización

El grupo promueve y publica de forma recurrente estudios en materia de juego responsable, con el propósito de concienciar a los usuarios sobre la importancia de un comportamiento responsable respecto al juego y dignificar el sector a la luz de sus cifras reales.

A nivel interno, Codere lleva a cabo programas de concienciación del personal en esta materia, en especial para aquellos que tienen un contacto directo con el cliente.

Entre las medidas a implementar en este asunto, la compañía se compromete con las siguientes iniciativas:

- Promoción y difusión de estudios sobre juego responsable, de forma independiente o en colaboración con otros operadores o entidades. Todo ello con criterios e indicadores objetivos, para dotar de transparencia y credibilidad al sector. Para contribuir a este objetivo, la compañía impulsa en sus distintos mercados estudios de la mano de universidades e instituciones independientes de prestigio que revelen las cifras de la industria y su impacto social. Fruto de este esfuerzo es la publicación de informes como el **Anuario del juego** o el **Informe de percepción social en España**, la campaña **In nome della Legalità** realizada en Italia, o el patrocinio del **Anuario del juego en Colombia** (2019), entre otros.
- Participación activa en actividades de promoción y formación sobre juego responsable, ya sea por iniciativa propia o junto con agentes clave del sector.
- Realización de campañas para la concienciación de los clientes de la compañía, a través de cartelería, campañas web, etc.
- Plan anual de formación específico en materia de juego responsable para los empleados del grupo.

Detección de comportamientos de riesgo

La compañía considera que el juego problemático es una condición individual y no social, por tanto, el objetivo de Grupo Codere es establecer mecanismos y protocolos que permitan detectar comportamientos de riesgo de los usuarios en su oferta *online* y presencial, minimizarlos y proteger a los colectivos vulnerables.

Para ello, la compañía tiene en cuenta criterios objetivos, que revelen patrones de actividad determinantes a la hora de identificar un caso de juego problemático:

- Jugadores *online*: Codere ha desarrollado la **herramienta de control y prevención de riesgo CPR**, que supone un avance en la estrategia de la compañía para la detección de comportamientos problemáticos utilizando modelos matemáticos.

De esta manera, gracias a los procesos de inteligencia artificial, Codere ha definido un conjunto de algoritmos que permiten identificar, en los usuarios *online*, comportamientos distintivos de conductas problemáticas respecto al juego, desarrollando un análisis predictivo que permita identificar un trastorno antes de que éste se establezca.

El modelo desarrollado por Codere tiene en cuenta alrededor de un centenar de parámetros relativos a las participaciones y gasto del jugador en un período determinado y la posible existencia de cambios en sus patrones de conducta de juego o de gasto, así como variaciones en los límites marcados inicialmente, tanto de tiempo como de dinero presupuestado para esta actividad. Con estos marcadores, se establece un modelo predictivo que extrae patrones del histórico de datos y permite identificar una conducta potencialmente de riesgo.

La herramienta se evaluará y entrenará a lo largo de año 2021 para definir un modelo final lo más fiable y contrastado posible, con el objetivo de implementarse en toda la operación, de forma que Codere sea capaz de procesar a todos los jugadores diariamente para observar sus tendencias y tomar las decisiones más adecuadas para cada caso.

- Jugadores presenciales: la metodología de detección se basa en la observación de los clientes de la sala, de forma que se puedan valorar indicadores:
 - o Físicos (postura, tono de la voz, expresión de la cara).
 - o Comportamiento (irritabilidad cuando juega, tristeza por causa personal, tendencia a mentir, pedir dinero para jugar).
 - o Motivación (jugar para huir de problemas, jugar para rellenar un vacío interior).

Gestión

Grupo Codere gestiona bajo una perspectiva global la detección de comportamientos de riesgo de sus clientes, teniendo en cuenta el canal donde se esté llevando a cabo la actividad.

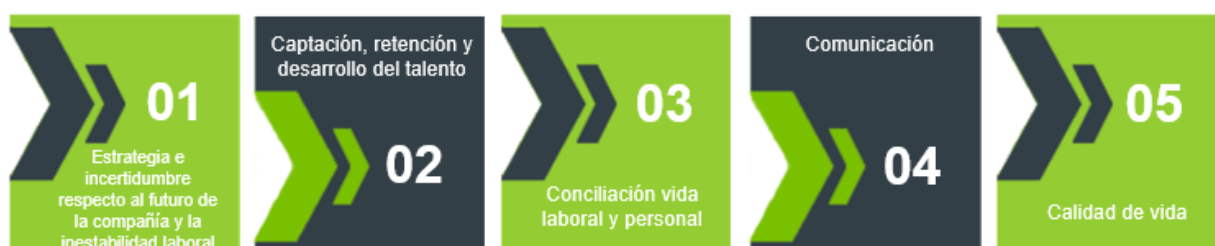
Si se detecta un usuario que pueda estar desarrollando un comportamiento de riesgo, la compañía le pone en contacto con un servicio telefónico de atención al cliente, en el que se le presta asistencia e

información en materia de juego responsable.

Asimismo, se han implementado nuevas medidas de control de acceso a los establecimientos para evitar la entrada de menores de edad e inscritos en registros de prohibidos.

04.2.6. Responsabilidad hacia los empleados y por medio de ellos

La responsabilidad social de la compañía no se reduce al ámbito externo, sino que se extiende a todos sus *stakeholders*. Codere ha priorizado **incluir en su actualizado Plan de RSC a sus colaboradores**, identificando sus principales inquietudes, extraídas de la encuesta desarrollada por el área de Personas este mismo año, que revela las siguientes expectativas o preocupaciones fundamentales:

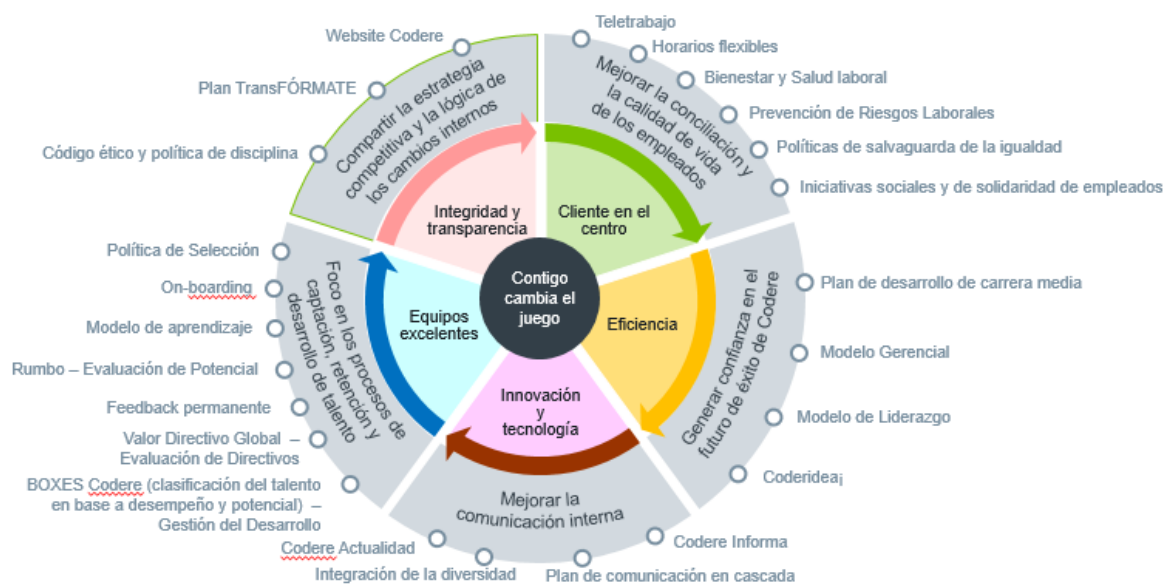


La apuesta por la responsabilidad es hacia los empleados y por medio de los empleados. Por ese motivo, como ya hemos visto, una de las prioridades de la compañía ha sido activar un **plan de formación en juego responsable** específico por responsabilidad y unidad de negocio, para que cada miembro de Codere pueda ofrecer desde su posición la respuesta más adecuada y participar de la mejor forma a este compromiso del grupo.

Esta formación tiene el objetivo de dar a conocer a todos los empleados -siendo prioritarios los que tienen contacto directo con el cliente o su gestión-, las acciones que realiza la compañía para promover el juego responsable y los protocolos definidos para prevenir, sensibilizar, detectar y gestionar comportamientos de riesgo. La formación, que se ha puesto a disposición de los colaboradores tanto de manera *online* como a través de talleres presenciales, ha sido diseñada en torno a cuatro módulos formativos fundamentales; tres de carácter común y un cuarto específico de cada país en que se opera, sobre la siguiente estructura:

1. Una parte introductoria, en la que se desgrana el origen de la industria, se define qué entiende la compañía por juego responsable, se ofrece un perfil de jugadores y se analiza al jugador responsable.
2. Definición de qué es el juego no responsable, cuándo se convierte en un problema y cómo empieza a ser patológico, opciones todas ellas contrarias al propósito de la compañía.
3. *Codere con el juego responsable*, donde se detallan los principios generales de actuación en relación con los clientes para el juego seguro y los mensajes que Codere comparte con ellos.
4. Medidas implantadas en cada país para impulsar el juego responsable.

Asimismo, para mejorar su respuesta en todos estos aspectos, la compañía ha diseñado un programa de actuación basado en los valores de la organización, que afectará al conjunto de colaboradores de Grupo Codere, sobre la idea “**Contigo cambia el juego**”.



Este planteamiento tiene una clara vocación de permanencia y ya se encuentra en ejecución. Sin embargo, de cara al 2021 tiene unas prioridades marcadas, que ya han sido presentadas al Comité de Dirección, que se apoyan en cinco ejes de acción fundamentales: **diversidad e igualdad, inclusión, conciliación y bienestar e integración y sostenibilidad**, y cuyo contenido es objeto de ampliación en otro apartado del informe.

04.3

Covid-19, una oportunidad para reforzar nuestro compromiso

Este año, debido a la especial situación generada por la Covid-19, Codere se ha visto obligada a limitar algunas de las iniciativas que venía realizando de años anteriores, y ha concentrado su esfuerzo en acciones específicas dirigidas a minimizar el impacto de la crisis sanitaria².

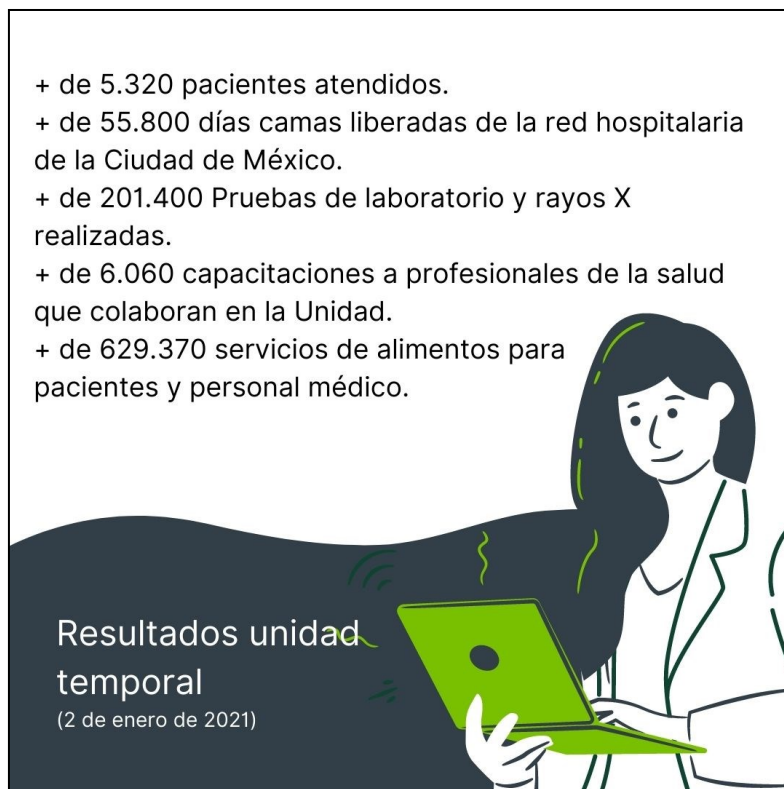
Centro Citibanamex, un hospital temporal Covid-19

Desde el inicio de la pandemia Codere asumió que esta crisis sanitaria solo podemos vencerla si trabajamos unidos y cada uno aporta los medios a su alcance para combatirla. Bajo esta filosofía, la compañía cedió su Centro Citibanamex, el recinto de convenciones más grande de Latinoamérica, para la instalación de un hospital temporal para el tratamiento del coronavirus.

Así, Codere se unió a *Sumamos por México*, alianza de empresas y fundaciones que proveen financieramente la operación de la unidad temporal Covid-19 habilitada en las instalaciones del grupo y que trabaja conjuntamente con la Secretaría de Salud de la Ciudad de México, el Instituto Nacional de Nutrición y la Universidad Nacional Autónoma de México, quienes dirigen, operan y destinan a sus médicos, enfermeras y demás personal para prestar la atención necesaria.

Fruto del importante esfuerzo realizado, a final de año habían sido atendidos más de 5.300 pacientes, liberadas más de 55.800 camas de hospitales del país, que podían ser ocupadas por personas con otras patologías, realizadas más de 201.400 pruebas de laboratorio y radiodiagnóstico, ofrecido más de 6.000 capacitaciones a los sanitarios implicados y entregados casi 700.000 servicios de comida a pacientes y profesionales.

² A modo resumen, en el *Anexo III* de este informe se encuentra una tabla en la que se han incorporado todas las asociaciones con las que ha colaborado Codere en 2020 en materia de acción social, así como acciones de patrocinios y otras colaboraciones con entidades.



Ante el desarrollo de la pandemia en el país, se ha ampliado el periodo en el que la unidad temporal permanecerá abierta, creciendo además al 146% su capacidad, que ha pasado de 246 a 607 camas.

Fondo de ayuda solidaria

La compañía, consciente de que la crisis sanitaria podía provocar circunstancias especialmente complicadas para algunos de sus colaboradores, y en su idea de que en la unidad está la fuerza del grupo, decidió activar el programa *Ayuda solidaria Covid*, un fondo de apoyo económico a disposición de los casos más vulnerables entre los empleados del grupo.

Este programa, al que Codere ha dedicado un importante esfuerzo, ha supuesto que más de 1.300 miembros de Codere hayan podido aminorar el impacto de la crisis en sus hogares a través de una ayuda económica.

Codere en positivo

Ante la incertidumbre en las fases iniciales de la pandemia, y la preocupación que ello generó en el personal de la organización, el equipo de Comunicación Corporativa lanzó en abril de 2020 un proyecto informativo denominado **Codere en positivo**.

Se trata de un espacio web que supone un punto de encuentro, información y formación, en el que los empleados del grupo pueden además compartir sus experiencias sobre los complicados momentos vividos a raíz de la crisis ocasionada por la Covid-19.

Este portal reúne las noticias de la compañía, ofrece consejos para sobrellevar la crisis y utilizar herramientas para el teletrabajo, publica cartas periódicas del CEO del grupo a los colaboradores de la organización o da acceso a las redes de ayuda activadas por la compañía durante la pandemia.

Desde su lanzamiento, *Codere en positivo* ha publicado más de un centenar de contenidos relevantes y ha recibido más de 54.000 visitas por parte de 12.800 usuarios. Estos datos, y los mensajes de agradecimiento recibidos por la compañía tras el lanzamiento de la plataforma, son un claro reflejo del acierto y la buena acogida que ha tenido el proyecto.

Los empleados pueden acceder además a **Espacio positivo**, un entorno virtual donde pueden estar en contacto y compartir una actitud positiva ante la situación extraordinaria causada por la Covid-19 con compañeros de todo el mundo y tienen a su disposición contenidos formativos, infografías y vídeos.

Por la vuelta más segura

Codere ha implementado un exhaustivo protocolo de medidas preventivas frente a la Covid-19 para asegurar el reinicio de su actividad presencial de manera responsable, con las máximas garantías de seguridad y protección frente al virus para sus clientes y empleados. Además, de cara al reinicio de las actividades, todos los empleados del grupo participaron en un programa formativo que detalla los protocolos y medidas extraordinarias definidas³.

Teletrabajo, eficacia demostrada

Entre otras iniciativas para el fomento del teletrabajo, Grupo Codere organizó una campaña de comunicación global que tuvo como objetivo dar a conocer las herramientas para facilitar esta modalidad, que la organización ha impulsado durante la pandemia para la mayor seguridad de sus empleados⁴.

Además, en línea con el enfoque estratégico global de la compañía, a lo largo del año han destacado una serie de ‘acciones responsables’ en cada país donde Codere opera:

España

Durante el ejercicio 2020 Codere España ha seguido avanzando en la implementación de mejores prácticas de juego responsable, realizando sesiones de formación para formadores, con el objetivo de implantar el **Programa de acreditación de responsabilidad social de COFAR** (Confederación Española de Empresarios del Juego Recreativo en Hostelería).

En el marco de este programa, Codere ya venía trabajando con COFAR para el desarrollo de un **sello de calidad** como instrumento de referencia para la certificación de establecimientos de hostelería por

³ Las iniciativas vinculadas con medidas de seguridad en la reapertura de las operaciones de la compañía son objeto de un mayor desarrollo en el **capítulo 07. Los empleados, clave en la transformación cultural** del presente Informe.

⁴ Las iniciativas vinculadas con el teletrabajo son objeto de un mayor desarrollo en el **capítulo 07. Los empleados, clave en la transformación cultural** del presente Informe.

su compromiso con la responsabilidad social y, en concreto, con el juego responsable. En 2020 Codere ha conseguido la acreditación de todos los establecimientos de hostelería con AWP (lo que representa un total de 6.075 máquinas).

- El objetivo del programa es ofrecer un entorno seguro y regulado a los clientes que juegan en salones de hostelería, mediante la identificación de los establecimientos con una oferta reconocida de juego responsable.
- Para la acreditación fue necesario formar en los principios y prácticas del juego responsable a los empleados de los establecimientos, así como la verificación de su implementación efectiva.
- Los establecimientos disponen de folletos informativos con el ***Decálogo del jugador responsable*** y los recursos disponibles para identificar y corregir posibles comportamientos de riesgo. También disponen de un ***Manual de acreditación de COFAR***, que contiene las medidas de prevención y detección, así como las instrucciones de actuación.

Codere es la entidad de referencia sobre información y transparencia del sector del juego, labor que promueve ahora desde su **colaboración como miembro de la patronal de juego CEJUEGO**, contribuyendo a la traslación de una imagen real del sector a la sociedad y a los organismos públicos. En este marco se publican estudios como el ***Anuario del juego en España***, radiografía de las cifras del sector, o el ***Informe de percepción social*** sobre la relación de los españoles con la oferta de juego, elaborados ambos por la Universidad Carlos III de Madrid.

En su ejercicio como empresa de juego responsable, la compañía forma parte de importantes asociaciones sectoriales que trabajan con el objetivo común de dar transparencia y asegurar una actividad de juego de entretenimiento seguro para los usuarios⁵. Por ello, en febrero de 2020 **Codere se incorporó a JDigital** (Asociación española de juego digital) cuyo objetivo primordial es velar por los intereses de la industria del juego *online* en España e impulsar una regulación que permita un desarrollo sostenible de la industria con la mejor protección para los usuarios.

Asimismo, en enero de 2020 **Codere renovó su compromiso con Autocontrol** (Asociación para la autorregulación de la comunicación comercial) del que forma parte desde septiembre de 2015, que se encarga de gestionar el sistema de autorregulación publicitaria en España. De esta forma, Codere:

- Se compromete a cumplir con el *Código de conducta publicitaria de Autocontrol*, en todas sus comunicaciones comerciales.
- Puede acceder al asesoramiento del Gabinete Técnico ante dudas sobre la licitud y corrección deontológica de sus comunicaciones comerciales.
- Se compromete a cumplir las resoluciones emitidas por el jurado de publicidad como resultado de eventuales reclamaciones presentadas ante este órgano de resolución extrajudicial de controversias, ya sea por parte de consumidores, asociaciones, empresas u otros sectores u organismos.

Asimismo, Codere España colabora con la **Comisión nacional para combatir la manipulación de las competiciones deportivas y el fraude en las apuestas (CONFAD)** con el objetivo de prevenir y erradicar la corrupción y la manipulación de las competiciones y las apuestas deportivas. Fruto de esta colaboración, en 2020 se publicó el ***Plan de acción de CONFAD***, cuyo propósito es ofrecer una respuesta coordinada de todos sus miembros y determinar las pautas de actuación esenciales que

⁵ A modo resumen, en el Anexo III de este informe se encuentra una tabla en la que se han incorporado todas las asociaciones sectoriales con las que ha colaborado Codere en 2020, así como otras entidades con las que ha colaborado en materia de acción social o patrocinios.

deben llevarse a cabo para lograr sus objetivos a lo largo de 2020 y 2021.

Cabe mencionar que una de las principales revistas del sector, la *Revista Azar*, otorgó a Vicente Di Loreto, CEO de Grupo Codere, en sus “**Premios Azar a los mejores del año 2020**”, **el reconocimiento a la mejor empresa del año**, “por haber sabido navegar desde la excelencia y responsabilidad por las más turbulentas aguas que han amenazado y amenazan a toda la industria del ocio y el entretenimiento”. Un reconocimiento que, sin duda, permite visibilizar el esfuerzo de la compañía en este complejo sector y anima a seguir trabajando en esta dirección.

México

Durante los meses de noviembre y diciembre, Codere México puso en marcha la **formación online en juego responsable** dirigida a directores, subdirectores, gerentes, personal administrativo de las diferentes unidades de negocio con objeto de prevenir, sensibilizar, detectar y gestionar comportamientos de riesgo.

Asimismo, a lo largo del año, la compañía ha mantenido su compromiso de promoción del juego responsable a través del Centro de Integración Juvenil, una asociación civil no lucrativa que combate la ludopatía y las adicciones e informa al público sobre los riesgos de no jugar responsablemente. También se ha mantenido la labor informativa de juego responsable en las salas, contando con la colaboración de la Asociación Jugadores Anónimos México, especializada en el tratamiento de jugadores compulsivos.

Con carácter adicional, en este ejercicio 2020, Codere México realizó una donación al sistema para el **Desarrollo Integral de la Familia en Ensenada, Baja California**. También, organizó una jornada en **Casa Hogar Marsh** (Acapulco de Juárez), un centro de la asociación civil con el propósito de cuidar y educar a niños y niñas de una de las regiones más necesitadas de Guerrero, donde estos se ven afectados por situaciones de extrema pobreza y abandono. Durante la jornada, se entregaron juguetes a todos los niños y se realizó una tradicional partida de Rosca de Reyes durante los primeros días de enero.

Además, Codere México realizó una entrega de 10.000 mascarillas sanitarias quirúrgicas (la mitad de ellas del tipo N95) a la Secretaría de Salud del Gobierno de Colima.

Italia

Durante 2020, Codere Italia continuó la promoción de la campaña “**Si no es responsable, no es juego**”, manteniendo su compromiso en la difusión de materiales para la promoción del juego responsable y contra la usura, tanto en las salas de juego de la compañía como en las de terceros.

Todas las **actividades de comunicación** desarrolladas tuvieron como objetivo común reforzar estos mensajes a través de la página web y las redes sociales mediante la publicación constante de “píldoras informativas” y folletos informativos incluido el *Decálogo por el juego saludable*.

A lo largo del año, numerosas regiones trasladaron la obligatoriedad de desarrollar **cursos específicos** en esta materia para los empleados de las salas de juego. Codere Italia, a través de los empleados que operan en las salas, cumplió con la normativa regional vigente.

La compañía también continuó con el proyecto **Codere training**, la plataforma de formación *online* gratuita para todos los operadores de juego conectados a la red Codere Network, que cubre temas relevantes como el juego patológico, el perfil del jugador con comportamiento problemático y acciones para prevenir el juego, sin descuidar los aspectos regulatorios del juego legal.

A nivel de gobierno central, tanto a través Confindustria Sistema Gioco Italia, la asociación de la que Codere forma parte, como a través de sinergias con otras asociaciones y de forma autónoma, la compañía intercambia información y propuestas normativas con organismos públicos, con el objetivo de **promover las mejores prácticas en la regulación del sector del juego legal**.

"In nome della legalita 2.0" ("En nombre de la legalidad 2.0"), un taller itinerante inaugurado en 2011, que desarrolla una serie de encuentros junto a instituciones, órganos de control y asociaciones nacionales y locales, en los que se abordan temas relacionados con el juego y sus posibles distorsiones, se ha suspendido temporalmente con motivo de la Covid-19. En 2021 se reanudarán estos eventos de forma virtual, a la espera de poder volver a una versión presencial en cuanto sea posible.

Con carácter adicional, Codere Italia ha desarrollado una serie de iniciativas en el ámbito de la educación. Destaca, por ejemplo, el proyecto **Ippico Archimede**, una iniciativa dirigida a estudiantes con discapacidad impulsada por el **Instituto Archimede de Educación Superior** en Ponticelli (Nápoles). A través de esta actividad, los estudiantes han podido disfrutar de una jornada en el **Centro Hípico Sughereta San Vito**, donde se les enseñó a cuidar a los caballos, limpiarlos, alimentarlos y montarlos, actividades con un favorable impacto para mejorar la rehabilitación en sus áreas cognitivas, relacionales y psicomotoras.

Por otro lado, con motivo del *Día de los enamorados*, Codere Italia renovó su compromiso social y solidario con la **Fundación Teletón**, dedicada a financiar la investigación sobre enfermedades genéticas raras, y la asociación **"Io, domani..."** (Yo mañana...), para la lucha contra el cáncer infantil. Durante esta jornada, Codere puso a la venta chocolates y marcos de fotos en sus salas de juego, acompañados de una donación mínima de dos euros. El importe recaudado y finalmente donado a ambas fundaciones se ha complementado, además, con las aportaciones espontáneas que distintos clientes realizaron a través de urnas especiales colocadas en todas las salas.

También, del 15 al 29 de febrero en el **Gaming Hall Garbini de Viterbo**, Codere Italia, llevó a cabo una campaña de recaudación de fondos para Danilo Luzi, víctima de un grave accidente a la edad de 15 años. Una colecta realizada a través de la venta de un plato especial, una partida de bingo y la cena de celebración de fin de mes. Gracias a esta donación, la familia podrá comprar un montacargas, que permitirá a Danilo subir y bajar las escaleras de casa.

Codere Italia realizó además una **donación** de 92.000 € en forma de **vales de compra dirigida a apoyar a familias en situaciones vulnerables** de los municipios donde se ubican sus salas de bingo.

Por último, Codere Italia desarrolló para sus colaboradores la actividad **ConversAction**, un *tele-café* en época de teletrabajo, para reproducir entre los colaboradores ese momento de ocio y encuentro habitual del trabajo presencial. Este espacio *online* ha permitido a los colaboradores conversar en la oficina y conectar más allá del ámbito estrictamente laboral. El objetivo de esta iniciativa fue recuperar el contacto humano, para no interrumpir ese canal de comunicación fundacional de una comunidad en la que tanto se ha trabajado en esta unidad de negocio a lo largo de los últimos años.

Argentina

En 2020, además de la **formación en temas de juego responsable**, Codere Argentina continuó con las distintas acciones informativas que se vienen implementando en las salas como parte del programa de juego responsable “**Cuando el juego no es juego**”, así como las campañas preventivas en las salas de juego, con la emisión de información a través de las pantallas de video de las salas o la distribución de folletos informativos. La compañía cuenta además con la presencia de psicólogos especializados (orientadores) para la detección y orientación de los clientes con comportamientos de riesgo.

Por otra parte, como todos los años, Codere en Argentina se adhiere al **Día internacional del juego responsable** (17 de febrero) bajo el lema “**Luz verde al juego responsable**”. Codere redobló su actividad realizando la acción “**El fin de semana de juego responsable**” y, durante dos jornadas completas, se vistieron las salas de color verde y se realizaron acciones puntuales de comunicación con el objetivo de informar y sensibilizar junto al equipo de orientadores, y se realizaron charlas de concientización de esta temática con acceso libre en el espacio de bingo.

Con carácter adicional, en Codere Argentina destaca la iniciativa **Programa de vinculación comunitaria**, que comenzó a tomar forma en 2019, y que tiene como objetivo colaborar a través de distintas acciones sociales con las comunidades locales de los entornos donde están ubicadas nuestras salas. Estas acciones incorporan compras solidarias, voluntariado corporativo y otras iniciativas con foco en la sostenibilidad medioambiental. Concretamente, al inicio del curso escolar de 2020, Codere donó a través de esta iniciativa más de 1.800 kits escolares.

Asimismo, en el contexto de la pandemia, la compañía ha podido mantener la **donación de alimentos** que formaban parte del *stock* de gastronomía en sus salas cerradas, pese a los desafíos logísticos ocasionados por los cierres y los impactos provocados por la crisis sanitaria.

Panamá

Debido al cierre inesperado de la actividad presencial por motivo de la Covid-19 y las reaperturas con limitaciones y restricciones en 2020, la compañía puso en marcha su acción de impulso al *Plan de responsabilidad social corporativa* con el desarrollo de **actividades de formación de juego responsable**, ya implementadas en esta unidad de negocio.

Asimismo, y manteniendo algunas de las acciones desarrolladas en 2019, la compañía continuó con la distribución e inserción de **material informativo** a través de medios de comunicación, para dar a conocer el compromiso de la organización con la RSC y la necesidad de una actividad de juego “consciente”.

Paralelamente, la compañía continúa su colaboración con la Junta de Control de Juegos (JCJ) y la Comisión Nacional de Carreras (CNC) para **luchar contra el doping en el ámbito de la industria ecuestre de Panamá**.

En el ámbito de la educación, Codere Panamá también ha llevado a cabo algunas iniciativas. Por ejemplo, el jueves 20 de febrero, realizó la entrega de 60 becas escolares, como parte de un programa destinado a la educación de los niños, contribuyendo a mejorar su futuro y desarrollo. De estas becas, 50 correspondieron a estudiantes de educación primaria y 10 a estudiantes de educación secundaria.

Tras el éxito obtenido en 2018, Codere Panamá ha mantenido su programa integral **“Edificando Vidas”** con su Academia técnica de formación de jinetes Laffit Pincay Jr. Este programa, dirigido a jóvenes en riesgo social, consiste en brindarles junto a un curso de capacitación, desarrollo humano e integración en el ambiente familiar y en el entorno, de forma que puedan tener una inserción social positiva una vez se hayan formado como *jockeys*. Desde su inicio, el programa contó con la colaboración y acompañamiento psicosocial de la Fundación Dando la Milla Extra y del Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH).

Además, Codere Panamá, a través del programa **“Codere te da la mano”** constituido por voluntarios de esta unidad de negocio, realizó una **donación de alimentos secos** a la Cruz Roja. Esta donación se dirigió a las familias que fueron afectadas por los estragos ocasionados por las lluvias asociadas al huracán Eta que afectó a las provincias de Chiriquí, Veraguas, Bocas del Toro y Coclé.

Codere Panamá participó además en la **colecta de artículos de aseo personal** para el Centro de Recuperación Nutricional-Panamá (Nutre Hogar), el cual alberga niños y niñas en situación de vulnerabilidad, y adolescentes con parálisis cerebral.

Finalmente, la compañía organizó en el país dos **jornadas de vacunación** en dos de sus hipódromos durante los meses de noviembre y diciembre, vacunando a más de 70 colaboradores, clientes y personal externo contra enfermedades como la gripe.

Colombia

En esta unidad de negocio se han llevado a cabo **acciones formativas** en materia de juego responsable para reforzar las capacitaciones específicas en las salas de juego. Asimismo, estas acciones se han complementado con campañas en redes sociales y a través de la web de Crown Casinos. Paralelamente, la compañía ha desarrollado una **formación específica en relación al Código de ética e integridad** del grupo.

Con carácter adicional, Codere Colombia está llevando a cabo una **campaña de ahorro de energía** en la unidad de negocio Crown San Rafael⁶.

La unidad de negocio creó además una iniciativa de voluntariado a través de la cual los colaboradores realizaron donaciones de alimentos no perecederos y elementos de aseo a la **Fundación Colombia Chiquita**, entidad cuyo objetivo principal se dirige a la protección, el cuidado y la asistencia de los niños y niñas que se encuentran en situación de peligro o abandono. Parte de la colecta se ha dirigido a compañeros que se encontraban en situaciones de riesgo.

Uruguay

Codere Uruguay ha puesto en marcha durante este año un **plan de formación en juego responsable**. Asimismo, a lo largo del año, se mantuvieron las políticas de exclusión vigentes para Casino Carrasco y se trabajó fuertemente en los controles para evitar el ingreso de menores a las salas de juego.

⁶ La campaña de ahorro de energía desarrollada en unidad de negocio Crown San Rafael es objeto de un mayor desarrollo en el **capítulo 09. Responsabilidad en la cadena de suministro** del presente Informe.

Además, a través de su programa **“Futuros Egresados”**, la compañía participa en el país en el acompañamiento de los alumnos de instituciones públicas de contexto crítico, con el objetivo de evitar su deserción en el Ciclo Básico de Educación Secundaria. Durante 2020, Codere Uruguay ha mantenido su apoyo a los 22 estudiantes que terminaron el ciclo básico en el año 2019 para los que se temía que el contexto originado por la emergencia sanitaria pudiera hacer que un alto porcentaje de ellos abandonara su formación. En el contexto de la iniciativa, Codere ha brindado un espacio físico para que se pudieran seguir manteniendo reuniones de seguimiento junto con los tutores asignados a los estudiantes. Asimismo, ha facilitado la entrega de canastas con alimentos básicos donados por el Ministerio de Desarrollo Social y por la propia de la compañía.

Codere Uruguay también ha realizado una **donación de alimentos** a personas de bajos recursos en situación de precariedad que viven en el municipio donde se encuentra ubicado el Hotel Casino Carrasco.

Codere colabora de forma continua con diferentes asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro, además de desarrollar iniciativas propias. En 2020, la compañía realizó aportaciones a estas entidades por un importe de 1.108.963 euros⁷.

⁷ En 2019, la compañía realizó aportaciones a estas entidades por un importe de 5.621.849 euros.

Gobierno, ética y cumplimiento

05

05.1

Introducción

La estructura de capital de Codere está constituida por un capital social de 59.269.163 euros, totalmente suscrito y desembolsado mediante 118.538.326 acciones de 0,50 euros de valor nominal, representadas por anotaciones en cuenta y admitidas a negociación en las bolsas de valores españolas de Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao.

A cierre del ejercicio 2020, la estructura de capital de Grupo Codere con base en los accionistas con participaciones superiores al 3%, tenía la siguiente composición:

Shareholder	Number of shares	Ownership
Silver Point Capital Management, LLC.	27,484,746	23.19%
M&G Investment Management Limited	24,854,750	20.97%
José Antonio Martínez Sampedro	16,681,354	14.07%
Abrams Capital Management LLC	10,340,354	8.72%
Contrarian Capital Management LLC	8,557,954	7.22%
Evermore Global Advisors LLC	6,169,162	5.20%
Rest - Free float ⁽¹⁾	24,450,006	20.63%
TOTAL	118,538,326	100.00%

La estructura de capital del grupo no ha sufrido cambios relevantes con respecto al año anterior. En este sentido, al cierre del ejercicio, el *free float*⁸ de la compañía representaba el 20,63% de las acciones en circulación, manteniéndose un núcleo accionarial estable que supone aproximadamente el 80% del capital social.

Durante el ejercicio 2020, y para favorecer la colocación en el mercado de las acciones que pudieran emitirse en el marco de la ejecución de una o varias operaciones de aumento de capital, la Junta General de Accionistas de la compañía, celebrada el 24 de julio de 2020, acordó reducir el capital social de Codere en 450.445.638,80 euros, mediante la disminución del valor nominal de todas y cada una de sus acciones, a razón de 3,80 euros por acción. Esta operación permitió a Codere otorgar una mayor flexibilidad al Consejo de Administración a la hora de determinar el precio de emisión efectivo de las acciones en el marco de dichas operaciones.

Con carácter adicional, la compañía mantiene una emisión de bonos admitidos a cotización en el Irish Stock Exchange, por importe de 500 millones de euros y de 300 millones de dólares. El pasado 30 de octubre de 2020, a consecuencia de la conclusión por la compañía de su *operación de refinanciación*, se produjo la modificación de los términos de dichos bonos, incluyendo una prórroga de su fecha de vencimiento de dos años (esto es, hasta el 1 de noviembre de 2023), y un aumento de su tipo de interés, configurándose el mismo mediante una parte obligatoria con pago en efectivo al 4,50% y, a elección de

⁸ Definido como la suma de las participaciones inferiores al 3%.

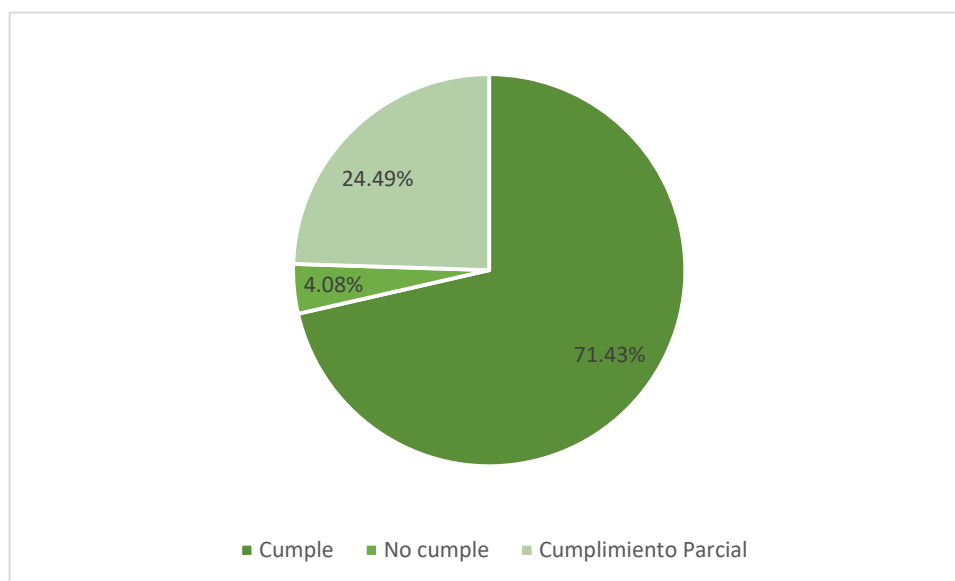
la compañía, una parte complementaria con pago en efectivo (del 5% para los bonos en euros y del 5,875% para los bonos en dólares) o con pago en especie (del 6,25% para los bonos en euros y del 7,125% para los bonos en dólares).

Asimismo, la compañía llevó a cabo en 2020 la emisión de bonos adicionales, por importe de 165 y 85 millones de euros, respectivamente, ambos con fecha de vencimiento en septiembre de 2023.

05.2

Gobierno corporativo

Como única sociedad española cotizada en el sector del juego, Codere apuesta por una postura proactiva con respecto al Gobierno Corporativo. De esta forma, no se limita únicamente a dar cumplimiento a las exigencias legales que le resultan de aplicación, sino que refuerza su compromiso con las buenas prácticas en esta materia. Reflejo de ello es que Grupo Codere ha registrado en el ejercicio 2020 un grado de cumplimiento de las recomendaciones del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* aprobado por la CNMV de aproximadamente el 70%.



Este compromiso de Codere con el desarrollo de políticas de buen gobierno que vayan más allá de lo que normativamente se le exige, se refleja en varias iniciativas impulsadas por el grupo:

- El Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo tiene asignadas nominativamente funciones en materia de gobierno corporativo, entre las que se encuentra la supervisión y revisión de la política y prácticas del grupo en materia de responsabilidad social corporativa.
- Consciente de la relevancia del cumplimiento normativo en su actividad, Codere tiene constituido, por voluntad propia, un Comité de cumplimiento, concentrando sus funciones en la revisión y seguimiento del cumplimiento por el grupo de la normativa aplicable y, en concreto, de la regulación en materia de juego.
- Con carácter adicional, y a efectos de la aprobación de las *Cuentas anuales* y el *Informe sobre política fiscal corporativa*, la compañía ha apostado por una duplicidad de sesiones, con el objetivo de resolver de manera eficaz las dudas que se le pudiesen generar a los consejeros durante su análisis, y ser capaz de facilitar a éstos los datos relevantes con tiempo suficiente para tratar estas materias debidamente informados.
- En esta misma línea de control de la información financiera, Grupo Codere ha realizado

periódicamente con sus auditores, durante el ejercicio 2020, revisiones limitadas trimestrales de los estados financieros, las cuales se han llevado a cabo conforme a la norma ISRE 2410.

- Asimismo, Grupo Codere cuenta con una *Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores instituciones y asesores de voto*, dando de esta forma cumplimiento a la Recomendación 4 del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. En este sentido, en febrero de 2021, el Consejo de Administración de la compañía acordó la actualización de dicha política, al efecto de continuar con el compromiso del grupo en esta materia y regular con mayor detalle la comunicación de información financiera, no financiera y corporativa a través de medios de comunicación, redes sociales y otros canales.

05.2.1 Consejo de Administración

La estructura de gobierno de Codere se articula a través de la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, siendo éstos los máximos órganos de gobierno del grupo.

Corresponde al Consejo de Administración la gestión y representación de la sociedad, siendo por lo tanto de su competencia todo cuanto concierne al gobierno, dirección y administración de la compañía.

Constituyendo el núcleo de sus funciones la aprobación de la estrategia de la compañía, su puesta en práctica y revisión, el artículo 7 del *Reglamento del Consejo de Administración*, atribuye una serie de materias reservadas al Consejo de Administración, entre las que se encuentran la aprobación de políticas y estrategias generales del grupo; la constitución de nuevas sociedades; la enajenación de activos fijos o aprobación de proyectos de inversión cuya cuantía exceda de los tres millones de euros; el nombramiento y cese de altos directivos; las operaciones vinculadas con consejeros, accionistas significativos y personas vinculadas a ellos; o la emisión en serie de obligaciones o de otros títulos similares por el grupo o sus filiales.

Composición del Consejo de Administración

A cierre del ejercicio 2020, el Consejo de Administración se encontraba formado por los siguientes consejeros:

D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Presidente no ejecutivo	Independiente	0,068%
D. David Reganato	Vocal	Dominical	0,00%
Masampe S.L. (representada por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical	14,063%
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente	0,016%
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez	Vocal	Dominical	0,025%
D. Timothy Lavelle	Vocal	Dominical	0,00%



D. Norman Sorensen

Presidente

D. Timothy Lavelle

Vocal dominical



D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez

Vocal dominical



Consejo de Administración

2 consejeros independientes

4 consejeros dominicales



D. Matthew Turner

Vocal independiente



Masampe S.L

Vocal dominical

D. David Reganato

Vocal dominical



Reuniones del Consejo de Administración

A lo largo del ejercicio 2020, el Consejo de Administración se ha reunido hasta en 21 ocasiones, además de adoptar un acuerdo por escrito y sin sesión. De entre las decisiones más relevantes que tuvieron lugar en el desarrollo de dichas sesiones, cabe destacar las siguientes:

Modificación del artículo 24.9 de los *Estatutos sociales*

A fin de cubrir adecuadamente una eventual responsabilidad de sus administradores, y en previsión de que, como consecuencia de la coyuntura económica, las incertidumbres generadas por la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 y las especiales circunstancias de litigiosidad de la compañía, pudiesen surgir impedimentos para la suscripción o renovación, en condiciones razonables de cobertura y coste económico, de las pólizas de responsabilidad D&O de consejeros y directivos, el Consejo de Administración propuso a la Junta General de Accionistas la modificación del artículo 24.9 de los *Estatutos sociales*.

Si bien Codere mantiene su voluntad de suscribir pólizas que cubran la responsabilidad de los consejeros y directivos en términos habituales de mercado tan pronto se normalicen las condiciones de contratación, este movimiento permite al grupo cubrir adecuadamente una eventual responsabilidad de sus administradores pues, de lo contrario, la compañía podría verse abocada a perder (o dificultaría la posibilidad de atraer) administradores de valía y reconocido prestigio.

Con estas modificaciones, Codere ha logrado ser capaz de contratar un seguro de responsabilidad civil para sus consejeros, así como otros sistemas alternativos o complementarios al mismo, excluyendo de dicha cobertura tanto las actuaciones de consejeros que sean dolosas o perjudiquen al interés social de la compañía, como los gastos o costes relacionados con dichas actuaciones. En este sentido, el nuevo artículo 24.9 de los *Estatutos sociales* prevé que el importe máximo de la cobertura a prestar por Codere por estos conceptos deba ser aprobado por la Junta General de Accionistas.

Reelección de consejeros

El Consejo de Administración propuso a la Junta General de Accionistas la reelección de los consejeros:

- D. Norman Sorensen y D. Matthew Turner, como consejeros independientes, a propuesta del *Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo*.
- D. David Reganato, D. Timothy Lavelle, D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez y Masampe S.L. (y su representante persona física, D. Pío Cabanillas Alonso), como consejeros dominicales, previo informe del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo.

La Junta General de Accionistas acordó la reelección de todos ellos como consejeros de la compañía, por el plazo estatutario de dos años, y con la categoría indicada para cada uno de ellos.

Modificación del Reglamento del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Codere, previo informe del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, acordó modificar el *Reglamento del Consejo de Administración* para actualizar aquellas normas contenidas en el mismo que no recogiesen de manera adecuada los preceptos incluidos en la normativa legal vigente.

Con esta actualización, Codere se adapta a la literalidad de las nuevas normas de aplicación y va más allá, aprovechando la ocasión para ponerse a la vanguardia ante posibles situaciones extraordinarias, como las acontecidas en el panorama societario a raíz de la crisis provocada por la Covid-19, y regular de forma más detallada el régimen de asistencia a distancia a las sesiones del Consejo de Administración y sus comités, con el objetivo de garantizar el reconocimiento e identificación de los asistentes, la correcta y permanente comunicación entre los concurrentes, y la emisión del voto.

De esta forma, el *Reglamento del Consejo de Administración* incluye la posibilidad de asistencia y participación en el Consejo de Administración mediante audioconferencia, videoconferencia u otros medios de comunicación a distancia cuando, en la fecha de la sesión, los consejeros se encontrasen fuera del territorio nacional o cuando concurren otras circunstancias extraordinarias que no permitan la asistencia presencial.

Otros asuntos de relevancia

Con carácter adicional, algunos de los temas más relevantes tratados por el Consejo de Administración durante el ejercicio 2020 han sido los siguientes:

- **Asuntos económico-financieros:** aprobación de cuestiones en materia económica y financiera; seguimiento periódico de la evolución del riesgo; suscripción de préstamo en México; y, en relación con la operación de refinanciación llevada a cabo por el grupo, determinadas informaciones periódicas al *Comité ad hoc* de bonistas.

En este sentido, destaca la aprobación de la modificación del *Plan de incentivos a largo plazo (LTIP)*, para alinear los intereses de sus beneficiarios con los de los accionistas de la sociedad, incentivando adicionalmente la retención y la permanencia del talento en la sociedad y su grupo. *El plan de incentivos a largo plazo* fue aprobado inicialmente en junio de 2017 y se encuentra dirigido a determinados miembros del equipo directivo, de gestión y demás personal de Grupo Codere que cumpla los requisitos para acceder al mismo. Como principal novedad se ha incorporado la entrega de un determinado número de acciones de Codere a determinados miembros del equipo directivo y de gestión y demás personal de Grupo Codere, en la medida en que se cumplan determinadas condiciones.

- **Contratos estratégicos:** modificación del contrato de consultoría con la sociedad JUSVIL; aprobación del contrato de patrocinio con el Club de Fútbol Monterrey Rayados en Nuevo León (México) por cuatro temporadas; y la aprobación de un contrato de servicios en la nube (*Cloud services*) con Microsoft, por un periodo de tres años.
- **Gestión de riesgos:** actualización del *Informe sobre política fiscal corporativa* y del mapa de riesgos del grupo; aprobación del nivel de tolerancia al riesgo para el ejercicio 2021; así como la supervisión directa e información al mercado de las inconsistencias contables detectadas.
- **Gobierno corporativo:** propuesta de nombramientos de nuevos consejeros a la Junta General de Accionistas; aprobación tanto de la modificación del artículo 24.5 de los *Estatutos sociales* como de la *Política de remuneraciones de los consejeros*; análisis de la solicitud de complemento de convocatoria y las propuestas alternativas de acuerdos formuladas por Masampe, S.L. a raíz del artículo 519 de la Ley de Sociedades de Capital; la aprobación del *Código ético y de integridad* del grupo; así como la aprobación del modelo de prevención de delitos y el nombramiento de representante de la compañía ante el SEPBLAC.

05.2.2 Comités del Consejo de Administración

De conformidad con la legislación vigente y, en particular, con las recomendaciones recogidas en el *Código de buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas* aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), el trabajo del Consejo de Administración se estructura adicionalmente a través de tres comités con funciones específicas: el Comité de auditoría; el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo; y el Comité de cumplimiento.

Comité de auditoría

El Comité de auditoría de Codere tiene como función principal la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión financiera y de riesgos, de revisión de la comunicación con mercados y de control del funcionamiento de Auditoría Interna.

Durante el ejercicio 2020, el Comité de Auditoría ha mantenido un total de siete sesiones, habiendo asistido en todas ellas el 100% de sus miembros.

En el último año, el Comité de auditoría ha ejercido sus funciones de manera normal, plena y sin interferencias, sobre la base de la legislación actual y las normas de funcionamiento y organización internas contenidas en el propio *Reglamento del Consejo de Administración* de Codere.

Cabe destacar la función ejercida en la supervisión directa de la investigación, análisis y resolución del proceso relacionado con la detección de las inconsistencias contables, la aprobación del Presupuesto 2020, la revisión de las *Cuentas anuales* y estados intermedios, las revisiones limitadas del auditor externo (ISRE 2410), las modificaciones al *Plan anual de Auditoría Interna*, así como la revisión del mapa de *Riesgos, política y tolerancia al riesgo* para 2021.

Composición del Comité de auditoría:

A cierre del ejercicio 2020, el Comité de auditoría de Codere se encontraba formado por los siguientes miembros:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Matthew Turner	Presidente	Independiente
D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Vocal	Independiente
D. Timothy Lavelle	Vocal	Dominical

Funciones del Comité de auditoría:

- Proponer al Consejo de Administración el nombramiento de auditores de cuentas externos y mantener las relaciones con el mismo, velando en todo momento por su independencia.
- Supervisar la auditoría interna y conocer el proceso de información financiera y los sistemas de control internos. Revisar periódicamente los sistemas de control y gestión de riesgos e informar al Consejo de Administración en materia de control de riesgos y potenciales disfunciones detectadas.
- Informar sobre las cuentas anuales, folletos de emisión y sobre la información financiera periódica que se deba remitir a los organismos reguladores.
- Supervisar la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, así como supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés del grupo.

Comité de cumplimiento

Dada la relevancia del cumplimiento normativo para Codere, el grupo cuenta con un Comité de cumplimiento específicamente dedicado a la revisión y seguimiento del cumplimiento de la normativa nacional y extranjera que le resulta de aplicación y, en concreto, en relación con la regulación en materia de juego. Asimismo, el Comité de cumplimiento también evalúa los sistemas de control internos existentes en relación con las obligaciones legislativas tanto en materia de juego como en prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.

Durante el ejercicio 2020, el Comité de cumplimiento se ha reunido hasta en tres ocasiones, contando con una asistencia del 100% de sus miembros en todas sus sesiones. Adicionalmente, han comparecido ante el Comité de cumplimiento, como invitados, diversos miembros del equipo directivo, así como algún asesor externo.

Entre las acciones más destacadas que ha llevado a cabo el Comité de cumplimiento en el ejercicio 2020, cabe mencionar las siguientes:

- El 11 de noviembre de 2020, se aprobó la actualización del *Código de ética e integridad*, el *Modelo de prevención de delitos* y el *Informe de autoevaluación y matriz de riesgos en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo* de la unidad de negocio de España.
- Asimismo, el 10 de noviembre de 2020, el Comité de cumplimiento elaboró un informe sobre el *Manual de prevención de blanqueo de capitales* en España.

Composición del Comité de cumplimiento:

A cierre del ejercicio 2020, el Comité de cumplimiento de Codere se encontraba formado por los siguientes miembros:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Matthew Turner	Presidente	Independiente
Masampe S.L. (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical
D. Manuel Martínez Fidalgo Vázquez	Vocal	Dominical

Funciones del Comité de cumplimiento:

- Controlar el cumplimiento de la normativa nacional y extranjera en materia de juego y blanqueo de capitales.

- Evaluar los sistemas de control internos de Codere en relación con sus obligaciones de información y transparencia en materia de juego y realizar propuestas de mejora.
- Establecer y supervisar un mecanismo que permita a empleados, clientes, proveedores y terceros con los que existan relaciones contractuales, comunicar de forma confidencial y anónima potenciales irregularidades -en especial financieras y contables- que se detecten.
- Realizar un seguimiento de los sistemas y medidas de seguridad aplicados en el desempeño de los negocios de Codere e informar de forma periódica a los directivos responsables.

Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo

Entre las funciones que desempeña el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo se encuentran la de evaluar las competencias, los conocimientos y la experiencia de los consejeros e informar de los nombramientos y ceses de estos, así como de los altos cargos ejecutivos de la compañía; proponer y velar por la política retributiva de la sociedad; y examinar y sugerir mejoras en el cumplimiento del *Reglamento interno de conducta* en relación con los mercados de valores.

Durante el año 2020, el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo ha mantenido un total de once sesiones, contando con una asistencia del 100% de sus miembros en todas sus sesiones.

Entre las acciones más destacadas llevadas a cabo por el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo durante 2020, cabe resaltar:

- La elaboración, en junio de 2020, de un informe específico para la modificación de los apartados 4 y 5 de la *Política de remuneración de los consejeros*, aprobada por la Junta General de Accionistas el día 26 de junio de 2019 para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, con el objetivo de modificar del límite máximo de remuneración del conjunto de los consejeros.
- La elaboración de un informe específico favorable para la modificación del *Plan de incentivos a largo plazo* por parte del Consejo de Administración, en su sesión celebrada el 27 de febrero de 2020. Dicha modificación sustituye a determinadas previsiones de la versión inicialmente aprobada por el Consejo de Administración en su sesión celebrada el 29 de junio de 2017.
- El proceso de autoevaluación del Consejo de Administración y de sus comisiones, el cual culminó con la aprobación de un *Plan de acción 2020* en la sesión del Consejo de Administración celebrada el día 11 de noviembre de 2020.
- En junio 2020, el comité informó favorablemente al Consejo de Administración sobre la reelección de D. David Reganato, D. Timothy Lavelle, D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez y Masampe S.L. (y su representante persona física, D. Pío Cabanillas Alonso), como consejeros dominicales, por un periodo de estatutario de dos años. El comité también propuso al Consejo de Administración para su elevación a la Junta General de Accionistas, la reelección de D. Norman Sorensen y D. Matthew Turner como consejeros independientes, la cual se materializó en el efectivo nombramiento de estos.

- La elaboración de un informe desfavorable el 6 de julio de 2020, en relación con la solicitud de complemento de convocatoria y propuesta alternativa de acuerdos formuladas por Masampe, S.L., a la luz del artículo 519 de la Ley de Sociedades de Capital.
- Análisis e información al Consejo de Administración, por segundo año consecutivo, sobre el documento de *Estado de información no financiera* que debe incorporarse como parte de las cuentas anuales de la compañía, incluido en el *Informe integrado* de la compañía correspondiente al 2019, elaborado de acuerdo a los estándares de Global Reporting Initiative (GRI standards).

Composición del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo:

A cierre del ejercicio 2020, el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo de Codere se encontraba formado por los siguientes miembros:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Presidente	Independiente
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente
D. David Reganato	Vocal	Dominical
Masampe S.L. (representada por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical

05.2.3 Política de remuneración de los consejeros

El Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, en cumplimiento de sus funciones, propuso al Consejo de Administración la modificación de los apartados 4 y 5 de la actual *Política de remuneraciones de los consejeros* aprobada por la Junta General de Accionistas el 26 de junio de 2019 para los ejercicios 2019, 2020 y 2021. En concreto:

- Se modificó el artículo 4 de la *Política de remuneraciones de los consejeros* relativo al importe máximo anual de remuneración, reconociendo un límite anual máximo de veinte millones de euros para responder a eventuales pagos en el caso de hacerse uso de la cobertura de responsabilidad prevista en el artículo 24.9 de los *Estatutos sociales*.
- Se modificó el artículo 5 de la *Política de remuneraciones de los consejeros* con respecto a la estructura de retribución, para incluir la modificación del artículo 24.9 de los *Estatutos sociales* y prever la posibilidad de que Codere pueda prestar cobertura de responsabilidad a los consejeros.

La modificación de la *Política de remuneraciones de los consejeros* fue aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas el 24 de julio de 2020, con el voto favorable del 79,40% del capital presente o representado en la Junta General de Accionistas.

La *Política de remuneraciones de los consejeros* de Codere se basa en una asignación fija anual para los consejeros y se prevé la posibilidad de que la compañía preste una cobertura de responsabilidad a los mismos:

- La asignación fija variará en función del comité o los comités a los que pertenezca cada consejero, así como en función de los cargos que cada uno pueda ostentar y el grado de dedicación o responsabilidad de cada uno de ellos.
- Cobertura de responsabilidad: podrá ser la misma o distinta para los consejeros, y únicamente se prestará en caso de resultar necesario por producirse unos gastos de defensa o indemnizaciones que sean impuestas a los consejeros y el Consejo de Administración, y previa consulta no vinculante al *Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo*.

Como consecuencia de modificación de la *Política de retribuciones* de Codere, se establece una diferenciación de los conceptos retributivos a percibir por los consejeros de la compañía. Por un lado, incluye el importe máximo de remuneración anual a percibir por los consejeros en su condición de tales y por el desempeño de sus cargos, consistente en una asignación fija. Y, por otro lado, un importe máximo anual relativo a eventuales pagos a percibir por éstos en caso de hacerse uso de la cobertura de responsabilidad ofrecida por la compañía, cuyos importes cubrirán, exclusivamente y en todo caso, las contingencias encuadradas dentro de los límites fijados en los *Estatutos sociales*, así como los gastos y costes asociados a las mismas.

Conceptos a retribuir:

Asignación fija	Cobertura de responsabilidad
- Por pertenencia al Consejo de Administración. - Por pertenencia al Comité de auditoría, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal. - Por pertenencia al Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal. - Por pertenencia al Comité de cumplimiento, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal. - Presidente no ejecutivo.	- Suficiente para cubrir una eventual responsabilidad en condiciones asimilables a las incluidas en las pólizas D&O. - Satisfacer con las exclusiones generales, así como aquellas otras que el Consejo de Administración determine en función de las circunstancias concretas, los gastos y costes de defensa y las indemnizaciones impuestas a los consejeros. - Exclusiones generales: mala fe o dolo, daños que se ocasionen a Codere por la gestión de los consejeros y gastos y costes relacionados con las restantes exclusiones.

El Consejo de Administración, a propuesta del *Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo*, tiene en cuenta criterios de independencia y responsabilidad a la hora de determinar las remuneraciones correspondientes, quedando en todo caso limitado por el importe máximo anual de remuneración del conjunto de consejeros, que no podrá superar los dos millones de euros, reduciéndose por tanto con respecto del límite aprobado en el año 2016, de tres millones de euros.

En este sentido, y basándose en la política aprobada por la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración estableció los siguientes términos:

Cargo y responsabilidad	Asignación/año
Pertenencia al Consejo	100.000€
Presidente del Comité de auditoría	51.000€
Miembro del Comité de auditoría	50.000€
Presidente del Comité de nombramientos, remuneraciones y gobierno corporativo	51.000€
Miembro del Comité de nombramientos, remuneraciones y gobierno corporativo	50.000€
Presidente del Comité de cumplimiento	51.000€
Miembro del Comité de cumplimiento	50.000€
Presidente no ejecutivo	149.000€

Con carácter adicional, el 31 de diciembre de 2020, el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, teniendo en cuenta el nombramiento de los consejeros D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez y D. Matthew Turner como administradores de la filial Codere Finance 2 (UK) Ltd., así como la dedicación adicional, el trabajo realizado por ambos, y la especial responsabilidad asumida en tal condición, propuso al Consejo de Administración su retribución con una suma de diez mil euros mensuales cada uno de ellos, con un límite de cincuenta mil euros al año. El Consejo de Administración en sesión posterior aprobó el acuerdo.

El Consejo de Administración de Grupo Codere asume el compromiso de hacer efectivo el principio de plena transparencia de todos los conceptos retributivos percibidos por los consejeros, suministrando información transparente y suficiente, alineada con las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general en los mercados internacionales en materia de retribución de consejeros.

05.2.4 Autoevaluación y *Plan de acción*

El proceso de autoevaluación del Consejo de Administración de Codere se realiza de forma interna, y comprende tanto la evaluación del propio Consejo de Administración como de los comités que lo conforman. La evaluación se lleva a cabo mediante la cumplimentación por parte de los consejeros de un formulario que contiene varias preguntas relativas al funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités, así como un apartado con preguntas sobre el desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los presidentes de los distintos comités del Consejo de Administración.

Las conclusiones alcanzadas son expuestas al Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo que, a la vista de las mismas, propone un informe al Consejo de Administración y elabora una propuesta de *Plan de acción* con la intención de corregir las deficiencias que hayan sido detectadas durante el proceso de evaluación.

Grado de cumplimiento del *Plan de acción* 2019

En cuanto a las medidas de mejora acordadas en el *Plan de acción* para 2019, el mismo se ha cumplido parcialmente, habiéndose llevado a cabo, en concreto, las siguientes acciones:

Medidas para sesiones más eficientes

A fin de mejorar la eficiencia de las sesiones del Consejo de Administración, Grupo Codere ha modificado las convocatorias del Consejo de Administración, indicando la duración total que habrá de tener cada sesión, los tiempos y el interlocutor para cada punto de discusión. Asimismo, se ha acordado que las convocatorias del Consejo de Administración establezcan una duración máxima para la celebración de las sesiones, siendo el secretario o vicesecretario el encargado de monitorizar todos los tiempos.

Mejoras de funcionamiento en el 'Portal del consejero'

A fin de facilitar que los consejeros reciban en plazo los materiales y documentación relativa a cada una de las sesiones a celebrar, así como el manejo de la información, se han introducido mejoras en el funcionamiento y gestión de la aplicación utilizada como 'Portal del consejero'. De esta forma, los documentos llevan incorporados un resumen de los cambios, para facilitar su localización y la eliminación de versiones antiguas.

Mejora en el grado de información de los consejeros

Con el objetivo de incrementar el grado de información de los consejeros, se han programado diferentes reuniones previas a las sesiones del Consejo de Administración, en las que solventar eventuales dudas sobre los asuntos a tratar.

Plan de acción 2020

Durante 2020 se ha procedido a realizar la preceptiva evaluación anual de la actividad desarrollada por el Consejo de Administración durante 2019, aprobando este órgano el informe resultante de la misma, en el que no se han detectado preocupaciones en las áreas relativas a la alta dirección, pero sí se mantienen las relativas a los conflictos de interés.

A resultas de la evaluación mencionada, el Consejo de Administración aprobó las siguientes medidas de mejora que se recogieron en el *Plan de acción de 2020*:

Cursos educativos *online* para los consejeros

Se ha puesto de manifiesto la necesidad de ofrecer cursos educativos a los consejeros, y a este respecto se han ofrecido cuatro cursos de gobierno corporativo, un curso sobre medidas de pago *online*, un curso sobre recursos humanos y diversidad; un curso sobre nuevas regulaciones y un curso sobre la empresa con propósito. Todos los cursos se han ofrecido en formato *online*, pudiendo inscribirse los consejeros en aquellos que fueran de su interés. A lo largo del ejercicio 2021 se continuará impulsando esta iniciativa con cursos adicionales en materias como auditoría y contabilidad, gestión de riesgos, políticas de selección y remuneración de consejeros y responsabilidad penal de las personas jurídica (prevista para junio 2021). Tales cursos se ofrecerán de forma telemática, e indistintamente en inglés o español.

Incremento de la seguridad del 'Portal del consejero'

Se ha detectado la necesidad de mejorar la seguridad del Portal del consejero y la confidencialidad de

los datos que se incluyen el mismo, habiéndose aprobado la elaboración de un plan que proteja la diseminación de la información del consejero.

Fomento de la transparencia e información que reciben los consejeros

Se ha acordado mantener conversaciones personales o *‘one to one’* con el presidente, el secretario o el vicesecretario del Consejo de Administración para compartir puntos de vista, fomentar la transparencia y mejorar la información que reciben los consejeros.

Actualización del *Reglamento* del Consejo de Administración

En el ejercicio 2021, Grupo Codere tiene previsto modificar su *Reglamento* del Consejo de Administración, a fin de actualizarlo y adaptarlo a las nuevas recomendaciones previstas en el *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, revisado en junio 2020.

05.3

Cumplimiento

La estrategia de Grupo Codere en materia de Cumplimiento implica ir **más allá de las exigencias reglamentarias y legislativas** específicas del sector en cada país en el que la compañía opera, con el fin de incluir en su gestión las **mejores prácticas para asegurar el juego responsable y el fair-play** (juego limpio).

El objetivo principal de Grupo Codere en materia de cumplimiento es **liderar la industria** para ser referente en el sector, logrando de esta forma generar oportunidades de crecimiento, superar las expectativas de los accionistas e inversores, y promover la sostenibilidad a largo plazo.

De esta manera, las normas de cumplimiento son una pieza esencial en la estrategia corporativa de la compañía. En concreto, el grupo, además de asegurar el **cumplimiento estricto de la legislación relativa a blanqueo de capitales y financiación del terrorismo**, implementa y realiza seguimiento de **los procesos más garantes de la ética y la integridad**, desarrollando todos los procedimientos aplicables a su actividad de acuerdo con los más elevados estándares y requerimientos.

A dichos efectos, Grupo Codere cuenta con manuales y documentos aprobados por el Consejo de Administración de la compañía, que sientan las bases aplicables al ejercicio de actividades de sus profesionales, así como para su interrelación con proveedores, clientes y terceros.

El **Código de ética e integridad (CEI)** de Grupo Codere constituye la base fundamental del *Modelo de prevención de delitos* y de la cultura de integridad y transparencia de la empresa.

Nuevo Código de ética e integridad

En este ejercicio, Codere, como parte de su estrategia de redoblar su apuesta por la responsabilidad y la gestión responsable, **ha actualizado su Código de ética e integridad**, el cual fue aprobado por el Consejo de Administración el 11 de noviembre de 2020. De esta forma, la compañía reafirma su compromiso de llevar a cabo sus actividades de acuerdo con la legislación vigente, y conforme a los estándares éticos y valores sobre los que se basa su actividad.

El nuevo *Código de ética e integridad* constituye un pilar esencial de la cultura corporativa de Grupo Codere, e incluye los valores y visión de la compañía; **el cliente en el centro de su estrategia, con el foco en la eficiencia para asegurar la viabilidad, equipos comprometidos con la excelencia, trabajo con integridad y transparencia, y una actitud innovadora, con la tecnología como palanca.**

A este respecto, y para garantizar su conocimiento por parte de todos los profesionales de Grupo Codere, el equipo de Cumplimiento Corporativo, de forma conjunta con los responsables localizados en las distintas unidades de negocio, se ha encargado de **asegurar la recepción y aceptación del nuevo Código de ética e integridad por todos los colaboradores del grupo, así como la realización de la formación online introductoria al mismo**, desarrollada principalmente en el corporativo.

Con carácter adicional, en cada uno de los países en los que Codere opera se han llevado a cabo formaciones en distintas modalidades del *Código de ética e integridad*. Por otro lado, los profesionales que en el futuro se incorporen o pasen a formar parte de la compañía, deberán aceptar el contenido íntegro del CEI y las políticas y procedimientos asociados, los cuales serán anexados a los contratos laborales.

“El Código de ética e integridad de Grupo Codere, a disposición de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, socios y de la sociedad en general, recoge el compromiso de la compañía con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos los ámbitos de actuación”

Mediante el cumplimiento de este código, Codere asume el compromiso de llevar a cabo sus actividades de acuerdo con la legislación vigente en cada uno de los países en los que actúa. Su contenido está basado en los más elevados estándares internacionales, tales como la *Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas*⁹, los *Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*¹⁰, la *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*, las *Líneas directrices para empresas multinacionales* de la OCDE y el *Pacto Mundial de Naciones Unidas*.

La implementación y supervisión del *Código de ética e integridad* se encomienda al Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal, que reporta al Comité de cumplimiento de Codere S.A., y cuya coordinación a nivel corporativo y con los comités locales se encomienda a Cumplimiento.

La Dirección de Asesoría Jurídica y Cumplimiento Corporativo, en coordinación con las direcciones de cumplimiento locales, se encarga, entre otras tareas, de desarrollar e implementar las políticas globales en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, haciendo lo propio el Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal en relación a la normativa de ética e integridad, así como de hacer el seguimiento y control de su aplicación y la formación de empleados.

Con la finalidad de reforzar su compromiso en materia de cumplimiento, en el ejercicio 2020 Grupo Codere ha aprobado, además, un **Mapa de riesgos penales actualizado**, designando al Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal como órgano responsable del mismo (seguimiento y actualización).

Durante el año 2020 el departamento de Cumplimiento Corporativo impartió 116 formaciones sobre el *Código de ética e integridad* y el *Modelo de prevención de delitos de la compañía*.

Impulso en la utilización del Canal de denuncias: confidencialidad y anonimato garantizado

Grupo Codere promueve un entorno de trabajo seguro, donde todos sus miembros puedan realizar sus

⁹ Dado que el contenido del Código de ética e integridad de Grupo Codere se basa en la *Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas*, se entiende incluido en el mismo el compromiso de la compañía por la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio, así como la abolición efectiva del trabajo infantil.

¹⁰ Dado que el contenido del Código de ética e Integridad de Grupo Codere se basa en los *Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*, la compañía asume el cumplimiento de los convenios fundamentales de la OIT relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.

reportes de potenciales incumplimientos de las leyes y regulaciones del *Código de ética e integridad* y de las políticas y procedimientos internos.

De esta forma, la compañía ha impulsado durante este ejercicio la utilización del **Canal de denuncias**, una herramienta de comunicación **accesible a todos los empleados, proveedores del grupo y cualquier tercero**, cuyo objeto es facilitar el reporte de los comportamientos que incumplan el CEI, así como cualquier otro procedimiento, norma interna o legislación que aplique. De esta forma, Grupo Codere busca mitigar y resolver las irregularidades detectadas con mayor celeridad, reducir las pérdidas potenciales y evitar daños en su reputación.

El Canal de denuncias es gestionado exclusivamente por el equipo de Cumplimiento, quien se encarga de garantizar la confidencialidad y tramitación de las denuncias recibidas. A este respecto, con el objetivo de aportar mayor robustez y transparencia, se ha aprobado la constitución de un Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal, de que hablaremos en el siguiente punto, y que se encargará de velar por el buen funcionamiento del canal confidencial de denuncias y de realizar la investigación de los hechos que se informen a través del mismo.

Las referidas denuncias pueden realizarse en forma anónima o no, **garantizando en todo momento la confidencialidad** de la identidad del denunciante. Esto último, junto con la **prohibición de adoptar cualquier medida de represalia**, supone dos condiciones indiscutibles que se vigilarán también desde este comité. Un mecanismo que favorece además que la compañía pueda obtener información a la que hubiera sido casi imposible acceder sin la ayuda de los denunciantes.

El Canal de denuncias hace partícipes no solo a los empleados, sino también a los distintos grupos de interés, ya que cualquier tercero puede comunicar conductas irregulares o poco apropiadas que contravengan tanto el *Código de ética e integridad*, como cualquier otra normativa aplicable.

Nuevo Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal

El debido control que debe ejercer el grupo supone no solo contar con mecanismos de examen continuos, sino designar órganos de inspección internos que supervisen los riesgos de la compañía y el funcionamiento de los controles implantados.

Esta tarea de control y seguimiento ha sido encomendada al Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal, un órgano ejecutivo de los Comités de auditoría y cumplimiento a nivel corporativo, y a quien el Consejo de Administración ha dotado de poderes de supervisión y control suficientes para desarrollar esas actividades con independencia, en términos de control y de iniciativa para el desarrollo de sus funciones.

El Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal quedó formalmente constituido el 26 de noviembre de 2020, en una reunión de Consejo de Administración en la que además se aprobó su reglamento de funcionamiento, la política de conflicto de intereses y el plan de revisión del modelo de prevención de delitos.

El objetivo de Grupo Codere es la constitución de un comité en cada país en que opera, o bien la constitución de un único comité para varias filiales en conjunto, dependiendo de las estructuras. A este respecto, la compañía ya ha definido el calendario de formación de los respectivos comités locales, con el objetivo de implementarlo a lo largo del año 2021.

En relación con la composición del Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal, este se constituye

como un órgano colegiado integrado:

Miembros del Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal

Director Corporativo de Auditoría Interna

Director Corporativo de Personas

Director Corporativo de Seguridad

Director Corporativo de Asesoría Jurídica y Cumplimiento

A lo largo del ejercicio 2021, Grupo Codere tiene el compromiso de revisar y aprobar el **Manual corporativo en materia de prevención de blanqueo de capitales**, el cual será de obligado cumplimiento en todos los países en los que el grupo opera. Además, Codere se centrará en la realización de procesos de *due diligence* del personal propio y de terceros, en el seguimiento del modelo de prevención de delitos, la revisión de los controles preventivos aplicados, así como en la preparación y/o actualización de políticas específicas al respecto.

Resultados de los controles y acciones del ejercicio 2020

En relación con las políticas y normativa aplicable, la compañía lleva a cabo determinados controles y acciones, con el objetivo de asegurar el correcto cumplimiento de dichos principios. A continuación, se detallan los resultados de los principales controles y acciones implementadas por el Departamento de Cumplimiento:

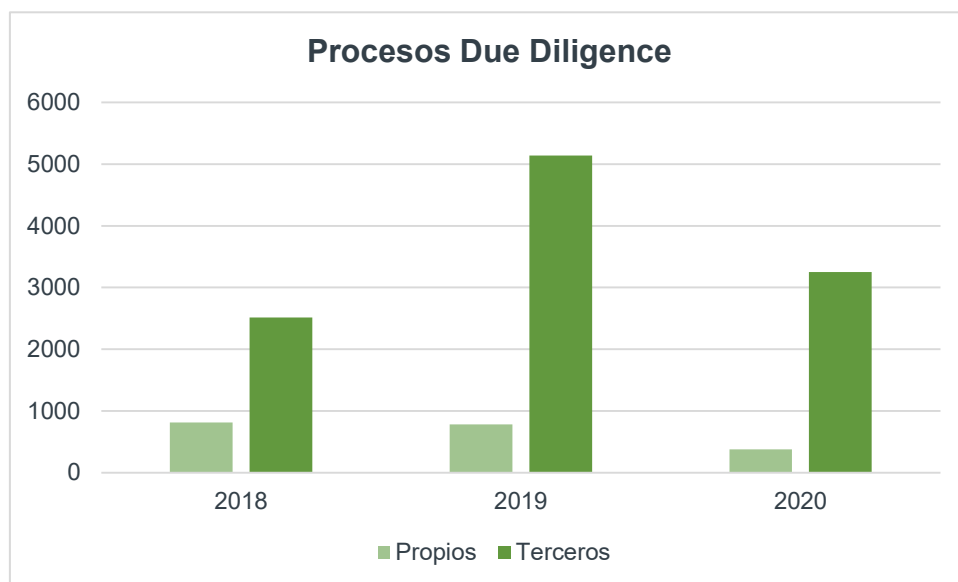
- 1- Identificación de clientes, *due diligence* de empleados, proveedores y socios:** sin perjuicio de los conceptos generales que pudieran considerarse en los documentos emanados de la dirección corporativa, cada país cuenta con procesos específicos y requisitos para poder identificar a los clientes -en función de si se trata de juego *online* o presencial-, así como para el análisis de su historial de juego y eventual reporte a las autoridades en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.

Con carácter adicional, y para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y estándares éticos definidos, se establecen los documentos e información a aportar por los profesionales de Grupo Codere o los terceros con los que se vincule, así como las verificaciones a efectuar por el departamento de Cumplimiento.

Procesos de *due diligence* en 2020

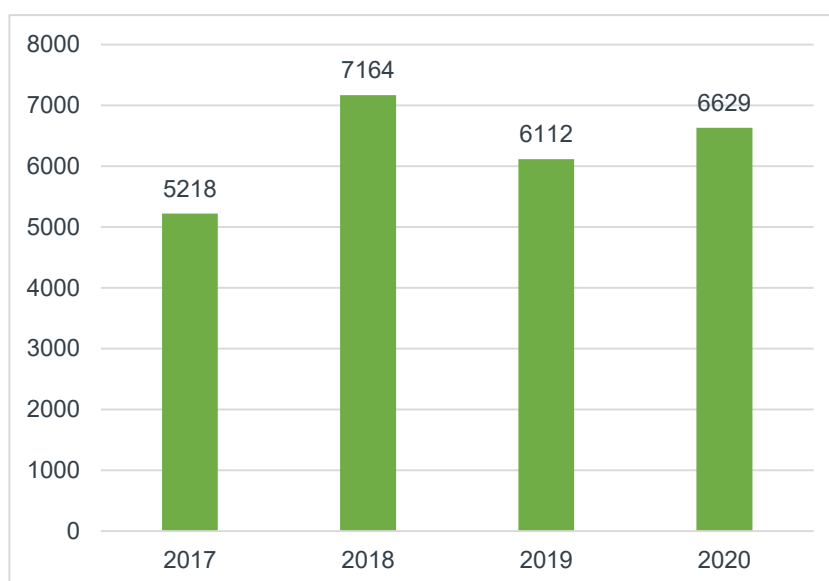
País	Propios	Terceros
España	0	2.849
Argentina	35	23
Colombia	51	108
Italia	0	51

México	237	0
Panamá	39	272
Uruguay	12	0
Total	374	3.252

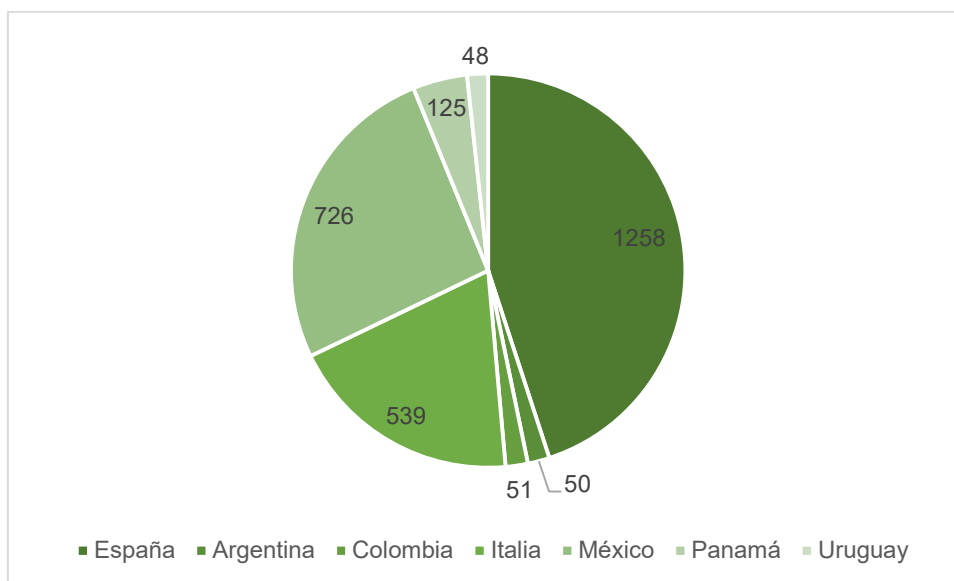


2- Capacitaciones a los profesionales de Grupo Codere y, en particular, administradores y alta dirección, incluyendo no solo las disposiciones legales vigentes en materia de prevención de blanqueo, sino también en relación con el *Código de ética e integridad*.

Formación PBC / Anticorrupción y Código ético 2020



- Número de empleados adheridos al *Código de ética e integridad* por países

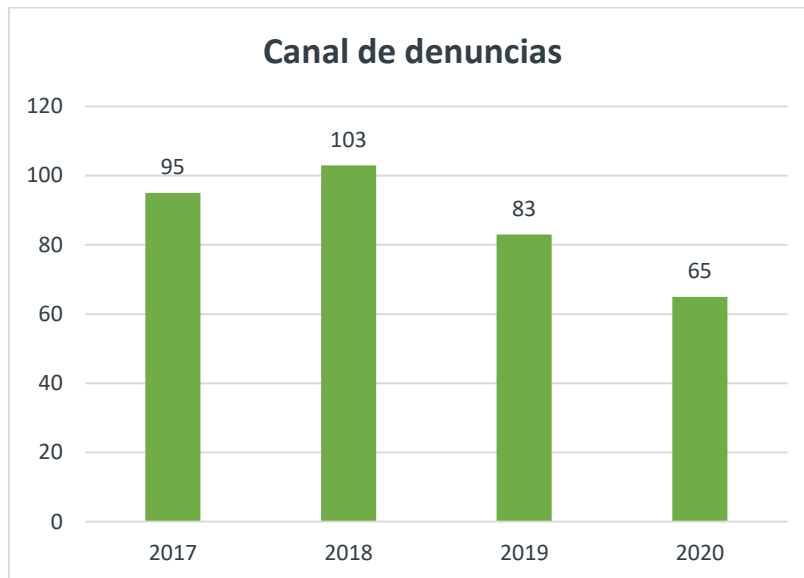


3- Canal de denuncias: en 2020 se han recibido un total de 65 denuncias. El 100% de las denuncias recibidas han sido resueltas satisfactoriamente¹¹.

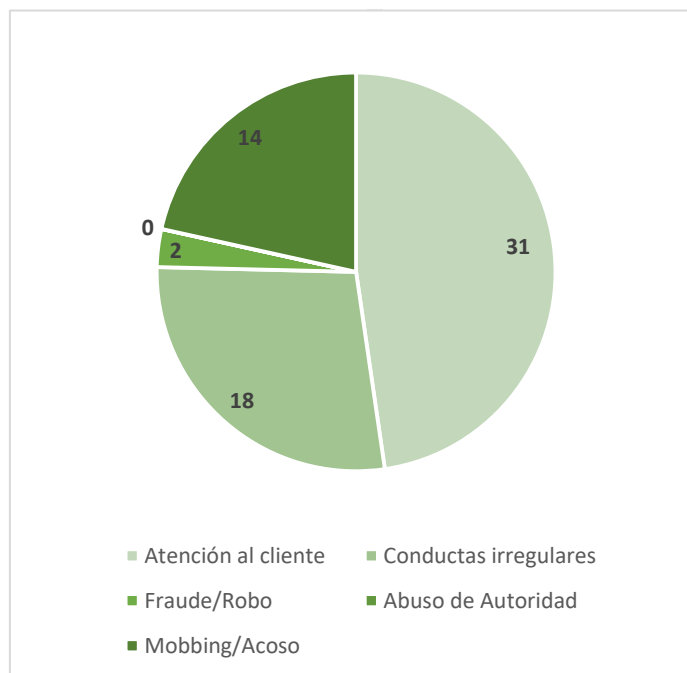
Denuncias recibidas en 2020

País	Número de denuncias
España	25
Argentina	4
Colombia	3
Italia	0
México	29
Panamá	0
Uruguay	4
Total	65

¹¹ En este ejercicio 2020 no se han producido denuncias por vulneración de Derechos Humanos. Las categorías de denuncias que se han recibido son en relación con atención al cliente, conductas irregulares, fraude/robo, *mobbing/acoso* o abuso de la Autoridad; no correspondiendo ninguna de estas denuncias vulneraciones de Derechos Humanos.



La compañía, tras recibir las denuncias, las clasifica en cinco tipologías diferentes: conducta irregular, atención al cliente, fraude/robo, *mobbing* y acoso, y abuso de la autoridad.



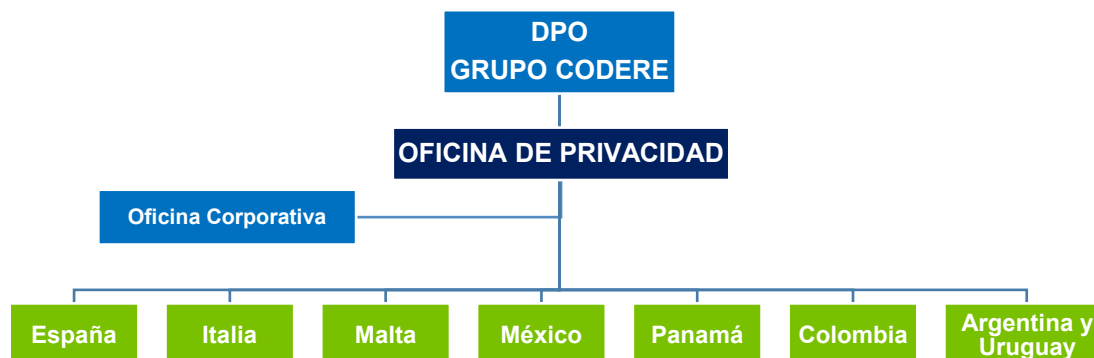
05.4

Protección de datos

Grupo Codere otorga la máxima importancia a la **protección y seguridad de los datos personales**, con el objetivo de ofrecer un servicio excelente y ser referente en la protección de la privacidad, evitando los riesgos que una inadecuada gestión de la información pudiera tener en la compañía y sus públicos.

Es por ello que la organización ha tenido siempre como objetivo no solo el cumplimiento de la normativa general en materia de protección de datos personales y, en concreto, el Reglamento General de Protección de Datos y la Ley Orgánica de Protección de Datos y Gestión de Derechos Digitales; sino, además, la **apuesta por una actitud de proactividad**, revisando y mejorando constantemente sus procesos, políticas y protocolos internos, para adaptarse a los cambios legislativos y a las necesidades de sus empleados, clientes y grupos de interés.

Actualmente, Grupo Codere cuenta con una **Oficina de privacidad** integrada por cada uno de los responsables en esta materia de sus distintas unidades de negocio:



Grupo Codere se encuentra total y permanentemente comprometido con la seguridad y la protección de los datos de sus clientes. Para ello, cuenta con medidas de seguridad y procesos de cifrado, así como recordatorios automáticos de cambio de contraseña, cierre de sesión y aviso de último acceso a la web, entre otras medidas que refuerzan la protección de sus sistemas.

Durante el ejercicio 2020, los sistemas de seguridad de las bases de datos de Grupo Codere fueron puestos a prueba, logrando demostrar que son eficaces y adecuados para responder a eventuales amenazas de ciberseguridad, que no han hecho más que incrementar en número y en complejidad como consecuencia de la emergencia sanitaria ocasionada por la Covid-19.

No obstante lo anterior, Codere sufrió y resolvió un incidente en noviembre de 2020 por el cual un tercero no autorizado tuvo acceso a datos (entre otros, correos electrónicos y teléfonos) de un conjunto de usuarios. El incidente fue notificado a la AEPD y comunicado a los interesados. Además, este hecho impulsó una revisión de las medidas de seguridad desplegadas en la compañía para mejorar y garantizar

la seguridad integral sobre los datos.

Un fiel reflejo del grado de cumplimiento de Codere respecto a la normativa de protección de datos personales, es que el grupo, desde la plena aplicación del Reglamento General de Protección de Datos, en mayo de 2018, no ha recibido ni se le ha abierto procedimiento sancionador alguno por parte de las autoridades de control en materia de protección de datos. Por lo tanto, Codere no ha recibido sanciones en este ámbito.

El máximo nivel de protección de datos personales en tiempos de pandemia

Toma de temperatura en el contexto de lucha contra la Covid-19

Grupo Codere ha implantado un *Protocolo de toma de temperatura* que se realiza en sus instalaciones, mediante cámaras termográficas, en el marco de sus obligaciones de prevención de riesgos laborales. La Oficina de privacidad de Codere ha analizado el riesgo del tratamiento derivado del protocolo, con el objetivo de adecuarlo a la normativa de protección de datos. Para cumplir con el deber de información de este tratamiento, Codere ha remitido una comunicación interna a los empleados por correo electrónico, informándoles del tratamiento. Asimismo, se han tenido en cuenta varias medidas técnicas y organizativas en aras de minimizar los riesgos para los derechos y libertades de los interesados, derivados de este tratamiento.

Videovigilancia en el contexto de lucha contra la Covid-19

A fin de llevar a cabo un control sobre el uso de las medidas sanitarias para luchar contra la Covid-19, Codere dispuso medios para comprobar y garantizar que los empleados cumplen las actuaciones necesarias. La compañía, cumpliendo con su deber de información, ha actualizado sus *carteles de videovigilancia* en las zonas donde se realiza este control y ha modificado la cláusula informativa de los sistemas de videovigilancia para incorporar la finalidad de *control del cumplimiento de las medidas sanitarias adoptadas en el contexto de la situación de emergencia*, tanto de locales de juego como de la sede y las delegaciones territoriales. Para implantar las disposiciones más adecuadas se ha analizado el riesgo del tratamiento, materializado dicho análisis en un *Informe de análisis de riesgos*.

Derecho a la desconexión digital

La Oficina de privacidad participó en la elaboración de la *Política corporativa de trabajo remoto (teletrabajo)* de Grupo Codere, incluyendo determinadas medidas orientadas a garantizar el derecho a la desconexión digital¹² de los empleados, así como la implantación de medidas de seguridad en situación de teletrabajo y una política de privacidad para cumplir con el deber de informar del tratamiento de datos de los empleados. Asimismo, se incorporó en la *Política corporativa de trabajo remoto (teletrabajo)* un compromiso de confidencialidad de los empleados, en cumplimiento de la política interna sobre el empleo y el control de las herramientas y equipos informáticos.

¹² Codere no cuenta con una *Política de desconexión laboral* específica. Sin embargo, se incluyen referencias sobre el cumplimiento y el respeto de las regulaciones locales en esta materia en todas las políticas del grupo.

Medidas de seguridad para el tratamiento de datos de trabajadores especialmente sensibles

Para dotar de cobertura y seguridad al tratamiento de las categorías especiales de datos personales de los empleados, derivados de la lucha contra la Covid-19, la Oficina de privacidad emitió una serie de recomendaciones dirigidas a aplicar los principios de limitación de la finalidad, proporcionalidad, minimización de datos y limitación del plazo de conservación de estos tratamientos, así como la asignación de perfiles para que solo las personas autorizadas accedan a este tipo de información, garantizando de esta forma el cumplimiento de la normativa vigente.

Nuestras principales acciones en 2020 y nuevos objetivos para el 2021

Con carácter adicional a la intensa labor de adaptación a las nuevas exigencias ocasionadas por la pandemia, muchos han sido los logros que Grupo Codere ha alcanzado en materia de protección de datos personales a lo largo de 2020.

Se han llevado a cabo varias **campañas de concienciación y sensibilización** ante incidentes relacionados con *phishing*, a nivel internacional. Se ha comprobado que el nivel de concienciación ha aumentado en líneas generales y ha disminuido el número de incidentes relacionados con esta técnica de ingeniería social.

Codere ha seguido adaptándose a las nuevas exigencias regulatorias. Así, en cumplimiento del Real Decreto 958/2020, de 3 de noviembre, de comunicaciones comerciales de las actividades de juego, Codere ha desarrollado un mecanismo automatizado para la detección de los jugadores problemáticos. Tomando en consideración el riesgo inherente al tratamiento, la Oficina de privacidad de Codere está implementando las medidas encaminadas a la minimización del impacto en los derechos y libertades de las personas, mediante la realización de una evaluación de impacto en protección de datos.

Desde junio de 2020, Codere dispone de un sistema de gestión de seguridad de la información conforme a la Norma UNE-ISO/IEC 27001:2014 para los sistemas de información que dan soporte a la provisión de servicios de apuestas de contrapartida presenciales y *online*, y servicios de juego *online* a otras entidades de Grupo Codere.

Grupo Codere también ha iniciado ciertas acciones para adaptarse paulatinamente a la última resolución del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, de 16 de julio de 2020, asunto C-311/18 -*Schrems II*-.

A título enunciativo, pero no limitativo, se han implantado medidas para la adecuación de un proveedor ubicado en EE.UU. En concreto, se ha solicitado que la ubicación de los servidores sea en Europa; se ha implicado al área de TI de Codere en los proyectos y/o colaboraciones estratégicas desde el momento inicial de los planes que impliquen transferencias internacionales de datos, de cara a realizar la revisión adecuada y planificar las medidas mitigadoras, y, adicionalmente, se han valorado a otros proveedores de servicios tecnológicos que supongan un menor riesgo a la privacidad, al no tener que acceder a los datos mediante una transferencia internacional.

Asimismo, la Oficina de privacidad ha implementado un procedimiento mediante un formulario de

homologación de proveedores en aras de cumplir con el deber de diligencia a la hora de seleccionar los encargados del tratamiento. Además, se ha elaborado un cuestionario adicional para analizar los riesgos que deriven del tratamiento de datos por parte del responsable, proponiéndole, posteriormente, medidas técnicas y organizativas adecuadas para minimizarlo.

En el ejercicio 2020, la Oficina de privacidad, con el objetivo de adaptar sus páginas web corporativas a la nueva **Guía de cookies de la AEPD**, ha elaborado un procedimiento de actualización de la regulación del uso de *cookies* en Codere. También, se ha analizado el riesgo del tratamiento de datos derivado del uso de estas herramientas, teniendo en cuenta las nuevas directrices de la AEPD y sus posibles alternativas para minimizar el riesgo. En este sentido, se ha realizado la propuesta de una nueva regulación del uso de *cookies* en las páginas corporativas, incluyendo los textos informativos (el aviso de *cookies* y la política de *cookies*), junto con una propuesta de su panel configurador.

Por otro lado, y con el objetivo de unificar las distintas políticas de privacidad de los países en los que Grupo Codere opera, la Oficina de privacidad ha armonizado las **políticas corporativas en materia de privacidad y seguridad de la información**.

Para ello, se ha analizado la normativa aplicable en de protección de datos, junto con los estándares internacionales en seguridad de la información. La Oficina de privacidad ha elaborado además un **Convenio intragrupo**, mediante el cual se pretende regularizar el flujo de información entre las sociedades de Codere. En efecto, el convenio será de aplicación cuando una sociedad actúe como encargada del tratamiento para otra sociedad del grupo.

En el *Convenio intragrupo* se identifican las finalidades y tratamientos objeto del encargo de tratamiento y las obligaciones derivadas del mismo, conforme a lo dispuesto en el artículo 28 del Reglamento General de Protección de Datos. La implementación del convenio está pendiente de su aprobación a nivel corporativo.

Para el próximo ejercicio 2021, se seguirán acometiendo proyectos en materia de gestión de la protección de datos personales, con el objetivo de que Grupo Codere continúe redoblando sus esfuerzos para garantizar el tratamiento seguro, leal y transparente de los datos personales de sus clientes.

En concreto, para el próximo ejercicio, Grupo Codere tiene prevista la creación de un gobierno de privacidad con implicación transversal de toda la compañía, mediante la puesta en marcha de un **Comité de privacidad**, que vendrá a complementar al Delegado de Protección de Datos y la Oficina de la Privacidad. Entre otras, sus funciones serán informar y asesorar a Codere, en su condición de *responsable del tratamiento*; la supervisión del cumplimiento y adecuación al *Reglamento general de protección de datos*; el asesoramiento sobre riesgos asociados a las operaciones de tratamiento; el reporte de riesgos, y las relaciones con las autoridades de control.

Finalmente, la Oficina de privacidad está valorando la certificación de Codere en la norma ISO/IEC 27701, sobre gestión de información de privacidad, para su obtención en el ejercicio 2021.

05.5

Ciberseguridad

La ciberseguridad es un elemento indispensable en la cadena de valor de Codere y una prioridad para la compañía, especialmente cuando tanto su propuesta de negocio como su entorno son cada vez más digitalizados.

En los últimos años ha sido creciente el número de ataques informáticos a empresas, por lo que **el grupo ha otorgado especial relevancia a la protección de su infraestructura tecnológica**, hasta situarla entre los ejes principales de su gestión.

La pandemia por coronavirus, con la consecuente implementación urgente del teletrabajo para la mejor protección de los colaboradores del grupo, ha supuesto en este último periodo la realización de un **esfuerzo adicional** en este sentido por parte de la organización, encaminado a reforzar las medidas ya implementadas con **nuevos mecanismos de protección**.

Codere entiende así la importancia de extremar la protección de sus activos e información, impulsar la formación y concienciación de su equipo humano en cuestiones de ciberseguridad, y contar con planes estratégicos *ad hoc* en esta materia para asegurar el negocio.

Más alerta que nunca

Ante una crisis sanitaria global, y bajo el lema *Ciberseguridad somos todos*, Codere ha logrado adaptarse rápidamente a la inusitada realidad, apostando por una **supervisión proactiva de sus empleados y dotándolos de un mayor conocimiento y herramientas** para lograr que la seguridad informática se instaure como un elemento clave de la cultura del grupo.

A este respecto, la iniciativa *Codere en positivo* –la *newsletter* corporativa impulsada internamente durante la pandemia como punto de encuentro, formación e información de los colaboradores–, con la creación de un apartado concreto de ciberseguridad bajo el nombre de *Cibercovid-19*, ha contribuido a esta urgente e ineludible adaptación. Dicho espacio se ha destinado a la inclusión de artículos especializados en la materia, con el objetivo de concienciar a los miembros del grupo y ayudarles a desarrollar un entorno digital seguro de teletrabajo.

De esta manera, se han difundido diferentes **recomendaciones y pautas para los empleados**, con el fin de evitar que sean víctimas de ciberataques. En líneas generales, las recomendaciones se han basado en tres pilares fundamentales: mantenerse alerta y extremar las precauciones ante posibles *coronacrímenes*, utilizar el sentido común, y prevenir la desinformación.

Con este último propósito, Codere ha lanzado **campañas periódicas de información** relacionadas con posibles amenazas, ha implementado **planes de formación específicos** sobre ciberseguridad y ha realizado **simulacros de phishing** entre sus empleados, para reforzar la concienciación en materia de seguridad digital y medir el grado de sensibilidad respecto a este tipo de ataques.

La crisis sanitaria y la proliferación de ciberataques también han obligado a Codere a **mejorar sus sistemas de seguridad**. Entre las acciones desarrolladas en el ámbito de la ciberseguridad destacan los siguientes proyectos:

- **Gestión de usuarios y cuentas privilegiados:** se ha desplegado una solución que permite a Codere la protección de los accesos privilegiados, basada en el principio del mínimo privilegio, que permite controlar los accesos del personal con altos privilegios.
- **Protección avanzada de correo y entorno colaborativo:** una solución que ha permitido a Grupo Codere minimizar los correos maliciosos, aplicando inteligencia artificial para detectar contenido malintencionado y sospechoso, y correlacionando patrones de ataque a fin de identificar campañas diseñadas para eludir la protección.
- **Control y filtrado distribuido de la navegación web:** para fortalecer la protección en la navegación en el modelo de trabajo remoto, incrementando el nivel de seguridad en la red de Codere y previniendo el acceso a sitios *web* fraudulentos, sospechosos o no confiables.
- **Protección avanzada y respuesta rápida en el puesto de trabajo:** solución que ha permitido una mayor protección del puesto de trabajo, que proporciona monitorización y análisis continuo de cada posición y permite detectar y prevenir amenazas avanzadas con mayor facilidad. Con ella, los trabajadores de la compañía están más protegidos de *ransomware*, *malware*, virus e intrusiones en los sistemas.
- **Controles avanzados de acceso a la red:** actualmente se continúa el despliegue de una solución puntera del mercado para la protección de acceso a la red.

Los innovadores proyectos de ciberseguridad desplegados por Grupo Codere son un claro reflejo del compromiso de la compañía con la ciberseguridad. Esfuerzos que la compañía lleva realizando desde hace tiempo y que han sido reconocidos en este ejercicio 2020 durante la jornada *IDC Security Conference* celebrada en Madrid, el 11 de febrero, en la que Codere resultó agraciada con el **Premio a la mejor iniciativa de ciberseguridad** por el desarrollo de una *checklist* de criterios de selección MSSPs.

Principales riesgos identificados en materia de ciberseguridad

El **enfoque preventivo** que Codere ha instaurado en los últimos años en relación con la ciberseguridad ha permitido que, ante escenarios imprevistos como el que ha tenido lugar durante el ejercicio 2020, ya se contase en la organización con sistemas de prevención y gestión de los riesgos asociados a posibles ciberataques.

Codere sigue manteniendo el **foco en los riesgos relacionados con las especificidades de su actividad**. La compañía, como operador del sector del juego, basa su desempeño en una tecnología cada vez más compleja, que debe garantizar tanto la mejor experiencia al cliente, como la validez y la integridad de los resultados. Igualmente, el mantenimiento de un elevado nivel de seguridad e integridad de la información y de los sistemas es fundamental desde el punto de vista normativo y de reputación corporativa.

Entre los **riesgos más destacados** en este ámbito a los que ha de hacer frente la compañía, destacan el fraude o el mal uso de datos personales, así como el riesgo asociado a los proveedores -tanto desde el punto de vista del *software* y máquinas, como de procesamiento de pagos, desarrollo y mantenimiento de *apps* y herramientas *online*-. Por último, como cualquier otra entidad, Codere está expuesta en mayor o menor medida a los riesgos de suplantación, *malware* y caída de sistemas y la consiguiente interrupción de la actividad o fuga de datos, ataques DDoS, entre otros.

Plan director de Seguridad (PDS) 2020-2023

En un contexto donde la regulación es cada vez más exigente, el riesgo de ciberataques es cada mayor y los usuarios son más demandantes en cuanto al rendimiento, disponibilidad y confiabilidad del servicio, la ciberseguridad se ha convertido en un pilar básico. Es por ello, que en julio de 2020, se ha realizado un **análisis de las capacidades de ciberseguridad**, utilizando el marco *Cyber Strategy Framework* (CSF). Cabe destacar que Codere ha realizado dos revisiones, la primera en el 2017 y la segunda en julio del 2020, evaluando su nivel de madurez desde cuatro ámbitos:

- **Gobierno:** gestión de los riesgos y establecimiento, mantenimiento y evolución de las capacidades.
- **Protección:** medidas existentes para proteger los activos frente a ciberataques.
- **Vigilancia:** control de amenazas emergentes y su gestión proactiva y automática.
- **Resiliencia:** respuesta ante la ocurrencia de ciberataques, limitando su impacto.

El objetivo de la revisión es identificar los controles débiles y medir el grado de madurez. De esta forma, permite definir el alcance de plan director a tres años, acorde a los riesgos y oportunidades que existen en el entorno en el que opera Codere.

A partir de las conclusiones de dicho análisis, la compañía ha actualizado el **Plan director de Seguridad (PDS)** con el que mejorar su nivel de madurez.

El *Plan director de Seguridad* establece un modelo de gobierno que define las prioridades, responsabilidades y recursos para mejorar en el ámbito de la seguridad a nivel estratégico, táctico y operativo. Esta estructura constituye la base sobre la que se asienta el sistema desarrollado por Codere para hacer frente a ciberataques, y se dispone en **tres niveles o barreras**:

- Una primera barrera constituida por los empleados, con los que se realiza un significativo esfuerzo en formación y concienciación.
- Una segunda barrera, conformada por los sistemas lógicos y físicos que repelen el ataque o que, en el peor de los casos, lo contienen en sus primeros estadios.
- Finalmente, y en caso de que no se consiga contener el ciberataque, existe una tercera barrera que, de acuerdo con el modelo de gestión de riesgos de Codere, conlleva la transferencia del riesgo, a través de un seguro cibernético, a terceros, con el objetivo fundamental de mitigar las pérdidas para la compañía.

A nivel organizacional, en este ejercicio 2020, Grupo Codere ha seguido avanzando en el proceso de **integración de su modelo organizacional** apostando por una nueva estructuración de la función de IT, con el fin de favorecer una visión global de la función tecnológica del grupo.

A este respecto, el equipo de Ciberseguridad de Codere se ha visto reforzado con el **apoyo externo de**

una oficina técnica, la cual permite un mayor seguimiento y continuidad de los proyectos y de un PMO.

Con carácter adicional, se ha constituido una nueva dirección corporativa, **Tech Risk & Security**, cuya misión es la de habilitar los espacios necesarios para facilitar formas de trabajo que mejoren la adopción de nuevas tecnologías y, en especial, en la ciberseguridad, la seguridad de las operaciones, la implantación de políticas de seguridad, cumplimiento y aspectos regulatorios locales.

El refuerzo del equipo de ciberseguridad de Codere no hace más que reflejar el compromiso de la compañía en esta materia, y permitirá seguir trabajando e impulsando esta área en el futuro.

Nuestras acciones en 2020

Además del desarrollo de un nuevo *Plan director de Seguridad* y de los proyectos anteriormente mencionados, en materia de ciberseguridad han destacado una serie de **acciones**:

- Renovación la certificación ISO 27001.
- Campañas de simulación de *phishing*, con las que se han evaluado de manera continua las capacidades técnicas de la compañía, generando nuevos indicadores de ciberseguridad.
- Se han adecuado y priorizado tareas y proyectos en función de las nuevas amenazas identificadas.
- Actualización del marco normativo. Dentro de los documentos relevantes podemos destacar:
 - o Gestión de vulnerabilidades.
 - o Gestión de ciberincidentes.

En este ejercicio 2020, se ha iniciado un **Plan de continuidad de negocio** focalizado en el canal *online* de la compañía. Asimismo, Grupo Codere dispone de un *Plan de respuesta* que cubre tanto el seguimiento del incidente como su escalado, y que documenta las alertas de forma temprana.

Grupo Codere continúa apostando por reforzar el área de Ciberseguridad, por ello, para el próximo año se implementarán una serie de proyectos basados en:

- **Gobierno**: proyectos centrados en la gestión de los riesgos implantando estructuras de *governance* que permitan mantener y evolucionar las capacidades de ciberseguridad manteniendo la perspectiva de amenazas a las que se pretende hacer frente. Asimismo, se seguirá impulsando el seguimiento de las acciones en ciberseguridad y la evolución de madurez y cultura en este ámbito, a través de métricas.
- **El incremento de la protección frente a ciberataques**, manteniendo las inversiones y mejorando las medidas para proteger los activos, especialmente los de información.
- **La vigilancia de las amenazas emergentes** mediante el uso de las múltiples fuentes de ciberinteligencia y mecanismos de monitorización y detección existentes, con el fin de gestionarlas proactivamente y de forma automatizada.
- El refuerzo de la capacidad de **preparar y responder de manera óptima**, eficaz y eficiente **ante la materialización de un ciberataque**, con el objetivo de limitar su impacto sobre la organización.

**Nota: es importante destacar que todas las soluciones de seguridad son de uso global y resultan de aplicación a todos los países en los que Grupo Codere opera.*

05.6

Gestión del riesgo

En Grupo Codere, las actuaciones dirigidas a controlar y mitigar los riesgos atienden siempre a unos principios de acción básicos establecidos por el Consejo de Administración en la **Política general de control y gestión de riesgos**, tales como:

- La integración de la visión riesgo-oportunidad en la gestión del grupo.
- La segregación a nivel operativo de las áreas responsables del análisis, control y supervisión de la compañía, garantizando un adecuado nivel de independencia de cada una de ellas.
- La garantía de la correcta utilización de los instrumentos de cobertura de riesgos y su registro adecuado.
- La información transparente sobre los riesgos del grupo y el correcto funcionamiento de los sistemas desarrollados para su control.
- El aseguramiento del cumplimiento adecuado de las normas de buen gobierno corporativo y de los valores establecidos para la sociedad en su *Código de ética e integridad*.

La *Política general de control y gestión de riesgos* define ocho tipologías de riesgos identificadas por la empresa, entre las que se incluyen los riesgos de gobierno corporativo, riesgos operacionales, riesgos regulatorios, riesgos fiscales, de endeudamiento, riesgo-país, riesgo tecnológico y riesgo reputacional.

Responsabilidades del sistema de control y gestión del riesgo en Codere

La *Política general de control y gestión de riesgos* y sus principios básicos se materializan a través de un sistema de control y gestión de riesgos, soportado en una definición y asignación de funciones y responsabilidades a nivel operativo, y en unos procedimientos y metodologías adecuados a las distintas etapas y actividades del sistema que incluye, entre otros:

1. La definición de la tolerancia al riesgo por parte del Consejo de Administración, la cual es revisada y actualizada periódicamente.
2. La identificación anual y análisis de los riesgos relevantes, realizada por los responsables de cada unidad de negocio y/o departamento a nivel local atendiendo a su posible incidencia sobre los objetivos clave del negocio en cada país.
3. La actualización anual de los diferentes mapas de riesgos de la compañía (local, tecnológico y corporativo).
4. El reporte de los principales riesgos, especialmente aquellos que queden por encima de los límites

establecidos por el Consejo de Administración.

5. La implantación y control del cumplimiento de las políticas, directrices y límites, a través de procedimientos y sistemas adecuados y necesarios para mitigar el impacto de la materialización de riesgos.
6. La evaluación y comunicación, de forma periódica, de los resultados del seguimiento del control y gestión de riesgos.
7. El proceso de auditoría del sistema por la dirección del área de Auditoría Interna, a quien el propio Comité de auditoría, previa delegación por parte del Consejo de Administración, ha conferido la responsabilidad de revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos.

Además, Grupo Codere cuenta a nivel corporativo con una **Política de riesgos fiscales**, que es revisada por el *Comité de auditoría*.

A nivel local, cada unidad de negocio realiza un informe periódico sobre las actividades realizadas y los riesgos materializados en cada país. Dicha información es consolidada por el área de Auditoría Interna y se utiliza para la actualización de los mapas de riesgos y para la elaboración del **Estado de información no financiera, o Informe integrado anual**, que debe presentarse al Consejo de Administración del grupo.

A través de la actualización de los **Mapas de riesgos** de la compañía, el área de Auditoría Interna de Codere define su plan de trabajo anual para el ejercicio, así como el proceso de gestión de riesgos. Para la elaboración de dicho plan, se revisan los procesos y procedimientos internos y la implementación de las mejoras que se hayan ido identificando durante el año. Dentro del plan de trabajo anual, se definen los riesgos que se materializan durante ese ejercicio.

Asimismo, de forma anual, las diferentes unidades de auditoría interna en cada país son sometidas a un procedimiento de revisión interna denominado **Quality review**. Cada año, el departamento de Auditoría Interna organiza revisiones cruzadas de los proyectos de cada país, de modo que los directores de las filiales son examinados por sus homólogos, gracias a lo cual se logran además sinergias y la aplicación de procesos homogéneos para todo el grupo.

Hitos de la actividad de Auditoría Interna en 2020

La actividad de la compañía en materia de control y gestión de riesgos se ha visto acentuada por el impacto que la Covid-19 ha supuesto en las operaciones del grupo en todas las jurisdicciones en las que opera. Codere ha intensificado sus actividades en este ámbito, pero sin dejar de afrontar con todas las garantías los retos marcados en relación con los riesgos inherentes a su actividad. En este sentido, los esfuerzos llevados a cabo en la actividad de Auditoría Interna durante 2020 se han traducido, principalmente, en los siguientes hitos:

1. Realización de auditorías operativas focalizadas en los grandes riesgos, de acuerdo con el plan específico de cada país.

2. Continuidad del sistema de alertas para prevenir la pérdida de ingresos y seguimiento al proyecto de México “*Revenue assurance*” mediante el cual se identifican periódicamente eventos predefinidos que alertan sobre posibles indicios de fraude o mal funcionamiento de manera que pueden ser analizados y corregidos con prontitud.
3. Fortalecimiento de los comités de seguimiento de las recomendaciones de Auditoría Interna, con el fin de lograr la implantación de las mejoras sugeridas en los informes.
4. Verificación del correcto cumplimiento normativo en las salas, destacando durante el ejercicio 2020 la revisión del cumplimiento de los protocolos *antiCovid-19* establecidos.
5. Inicio de la automatización de la extracción de datos a través del proyecto “*Robotics*”, por el cual se realiza la extracción automática de datos sin necesidad de intervención humana.
6. Mejoras en las herramientas informáticas de juego.

Además, durante el ejercicio 2020 se han puesto en marcha **procedimientos adicionales para el control de eventuales inconsistencias contables**. En concreto, Grupo Codere ha llevado a cabo la implementación de un sistema de automatización y bloqueo del programa de carga de datos operativos hacia su sistema contable, el cual engloba, asimismo, la reconciliación de los ingresos mensuales del grupo.

Por su parte, con vistas al ejercicio 2021, Grupo Codere tiene como objetivos principales el continuar impulsando el recientemente constituido **Comité antifraude**, que tiene como objetivo prevenir los comportamientos fraudulentos en el seno de la organización y cuyas primeras reuniones se llevaron a cabo durante el ejercicio 2020. Asimismo, la compañía pretende continuar con su estrategia de digitalización y automatización de procedimientos, implementando nuevas herramientas para la obtención de diversos parámetros de análisis de forma automatizada.

Procedimiento de control y gestión de riesgos de Grupo Codere

Durante el 2020, se han materializado varios tipos de **riesgos residuales**, esto es, aquellos que perduran tras la implantación del procedimiento de control y gestión de riesgos del grupo.

Conviene destacar que, durante este ejercicio, se ha materializado un nuevo riesgo que no estaba identificado en ninguno de los mapas de riesgos de Grupo Codere, y es el relacionado con la situación de emergencia de salud pública ocasionada por el brote de la Covid-19.

Riesgos derivados de la Covid-19

La evolución de los hechos a nivel mundial ha supuesto una crisis sanitaria sin precedentes, que ha impactado en el entorno macroeconómico y en el desempeño de los negocios. Para hacer frente a esta situación, cada uno de los países en donde opera el grupo ha establecido medidas sanitarias preventivas, de mitigación del riesgo de contagio, que han conllevado el cierre temporal de los locales

de esparcimiento y recreación, entre los cuales se encuentran los de la compañía.

Estas restricciones han supuesto el cierre, en mayor o menor extensión de tiempo, de la totalidad de las operaciones presenciales de Grupo Codere. Muchos de ellos se han vuelto a producir en algunos mercados durante la segunda y tercera ola de la pandemia. Asimismo, las restricciones han supuesto la cancelación de la práctica totalidad de competiciones deportivas durante un periodo de tiempo, lo que también ha afectado negativamente al negocio *online* de la compañía.

A este respecto, Grupo Codere ha identificado en sus mapas de riesgos cuatro nuevas tipologías, hasta ahora no consideradas:

- **Riesgo de continuidad de negocio en caso de nuevos cierres** de establecimientos, prolongados y generalizados, como consecuencia de posibles medidas restrictivas adoptadas en los diferentes mercados frente a la pandemia. A pesar de la capacidad que Grupo Codere está demostrando para adaptarse a las adversidades y ser flexible, las limitaciones operacionales impuestas para luchar frente a la pandemia pueden afectar de manera significativa a la compañía.
- **Riesgo de posible incumplimiento de compromisos financieros** ante una significativa reducción de los ingresos derivada de cierres parciales de salas, restricciones de aforo y horarios, etc. En este sentido, Codere tiene implementados exhaustivos procedimientos y herramientas para el seguimiento continuo de su flujo de caja. No obstante, en un contexto de incertidumbre y de complejidad a la hora de definir una planificación financiera precisa debido a la gran fluctuación de los mercados y entornos empresariales en general, la compañía identifica un aumento en el riesgo de liquidez.
- **Riesgo de nuevos cierres de establecimientos** una vez producida la reapertura de las operaciones. La compañía ha desplegado, y continúa desplegando, todos los esfuerzos que se encuentran a su alcance para hacer de sus salones de juego lugares seguros frente a la Covid-19, implementando eficaces protocolos de prevención del contagio. Sin embargo, existe el riesgo de que la compañía se vea obligada a enfrentarse a nuevos cierres forzados, así como a eventuales rebrotes de la Covid-19 que puedan causar la cancelación de eventos deportivos.
- **Riesgos derivados de efectos colaterales**, entre los que pueden encontrarse dificultades de retención de personal, contingencias laborales, relaciones con proveedores críticos y/o pérdida de algunos de sus servicios, riesgos fiscales vinculados con ERTes, o el aumento de riesgos relacionados con la ciberseguridad, consecuencia de la aceleración del teletrabajo y el incremento del juego *online*.

Ante la crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19, Grupo Codere ha puesto en marcha un **Plan de contingencia**¹³ con el objeto de mantener la posición de liquidez y garantizar la continuidad del negocio, llevado a cabo una monitorización continua de los flujos de caja y reduciendo al mínimo sus pagos. Además, la compañía se encuentra en comunicación constante con sus principales proveedores para negociar nuevos calendarios de pagos, y presta especial atención a las continuas modificaciones legislativas que se producen en las jurisdicciones en las que opera, para adaptarse y cumplir de forma ágil y eficaz con las obligaciones y recomendaciones que le

¹³ El *Plan de contingencia* de Grupo Codere se desarrolla con mayor detalle en el **Capítulo 6. La fortaleza de nuestro compromiso con Inversores**.

resultan de aplicación, con el fin de conseguir una máxima protección de la salud tanto de sus empleados como de sus clientes.

Riesgo regulatorio

La industria del juego se encuentra altamente regulada a nivel global. Las actividades que desarrolla la compañía, tanto en el ámbito presencial como en el *online*, están sometidas a las diversas legislaciones vigentes en cada país en el que esta opera. En algunos casos, la compañía debe enfrentarse a férreos controles, con limitaciones de licencias y alta fiscalidad; mientras que en otros, con impuestos más bajos, existe una elevada competencia. En todos los casos, las normativas de ámbito fiscal, de cumplimiento y de protección de datos, son muy relevantes. Por todo ello, la flexibilidad y adaptación al entorno son clave para Codere.

En este ámbito, la regulación de aspectos vinculados a la industria del juego (tales como el consumo de tabaco en salas, horarios de apertura, restricciones a las localizaciones o a la comunicación comercial) puede tener un impacto negativo sobre los ingresos del grupo y su capacidad para expandir su negocio. Asimismo, las autoridades podrían denegar, revocar, suspender o rechazar la renovación de las licencias que Codere posee actualmente en las jurisdicciones en las que opera, puesto que la renovación de las mismas puede estar sujeta a incertidumbres en caso de que, a modo ejemplificativo, la regulación no sea clara y pueda ser modificada o interpretada de diversas maneras.

Riesgo reputacional

En cualquier industria existe una clara interconexión entre los riesgos regulatorios y los riesgos reputacionales, sobre todo en la actual era de la información y la comunicación. Esta realidad es aún más patente en un sector en el que la regulación y la legislación aplicables están en constante actualización, y con el cual la percepción pública no siempre ha sido benevolente.

La industria del juego es compleja, y su realidad como importante sector económico, generador de empleo y recaudador de impuestos, no siempre ha trascendido a la sociedad.

Riesgo político, económico y monetario asociado a operaciones internacionales

La compañía ha diversificado su actividad, y opera en distintas regiones para limitar su exposición al riesgo político y económico. Sin embargo, como cualquier otra empresa, se ve afectada por las tensiones en los países en los que opera. A este respecto, los posibles problemas de recesión económica, inflación, desempleo y conflictos sociales en los países iberoamericanos puede afectar a los resultados del grupo. Los beneficios y las pérdidas de las operaciones iberoamericanas se expresan en monedas distintas del euro, y su depreciación puede reducir los flujos de efectivo de las filiales iberoamericanas.

Riesgo de vulneración de plataformas de juego

La existencia de vulnerabilidades en las plataformas operativas de juego podría permitir el acceso no autorizado

y/o alteración de los sistemas de juego, lo que resulta en pérdidas de ingresos o de información sensible en las operaciones.

Otros riesgos extraordinarios

El procedimiento judicial instado frente a la compañía por José Antonio Martínez Sampedro y Luis Javier Martínez Sampedro, en relación con su demanda de impugnación de los acuerdos sociales adoptados por el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo en fecha 1 de diciembre de 2017 y el Consejo de Administración en fecha 12 de enero de 2018, quedó suspendido como consecuencia de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19, estando prevista su celebración en 2021.

Por su parte, el procedimiento de arbitraje solicitado por José Antonio Martínez Sampedro y Luis Javier Martínez Sampedro en febrero de 2018 ante la Cámara de Comercio Internacional contra la compañía, así como contra determinados consejeros y accionistas de la misma, a raíz de los acuerdos adoptados por el Consejo de Administración de fecha 12 de enero de 2018, se encuentra actualmente suspendido, esperándose el laudo definitivo durante 2021*.

Finalmente, conviene destacar que, si bien en el ejercicio anterior se ponía de relieve el riesgo de la dependencia de Codere de Argentina y México, así como las restricciones a las transferencias de efectivo desde Argentina; en este ejercicio 2020 no se ha considerado que tales riesgos se hayan materializado, dado el efecto de la pandemia en las operaciones y resultados de Grupo Codere en dichos territorios.

** La situación de ambos procedimientos se desglosa con mayor detalle en la nota relativa a litigios de la memoria consolidada de Grupo Codere*

05.7

Transparencia

La transparencia constituye uno de los principales valores sobre los que se asienta la cultura de Grupo Codere, siendo un principio básico que rige la actuación de todos los profesionales de la organización.

Muestra de ello es el hecho de que Codere sea la única empresa cotizada del sector del juego. Esta circunstancia, implica el sometimiento de la compañía a un nivel de *reporting* de información al mercado, o estándar de transparencia, muy superior en comparación con sus competidores en los mercados en los que opera. En particular, Codere, por su condición de sociedad cotizada:

- Aplica necesariamente las NIC/NIIF en la formulación de sus cuentas.
- Elabora su *Informe anual de gobierno corporativo*.
- Elabora su *Informe anual de remuneración de consejeros*.
- Reporta el *Estado de información no financiera*.
- Notifica al mercado los hechos relevantes acontecidos a lo largo del ejercicio a través de la comunicación de información privilegiada y otra información relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

“Codere apuesta por la transparencia como única forma de labrar la confianza y credibilidad de inversores, clientes y reguladores.”

El presente *Informe integrado* resulta, en sí mismo, un reflejo del compromiso de la compañía con la integridad y la transparencia que constituye la base de la cultura empresarial. Poner al cliente en el centro, trabajar en equipos comprometidos con la excelencia, con actitud innovadora apalancada en la tecnología y con foco en la eficiencia para asegurar la viabilidad, son los otros principios en los que se basa la actuación del grupo. Unos valores que se reflejan en el día a día de Codere tanto a nivel interno, con sus empleados y su propia organización; como a nivel externo, con los clientes, inversores, reguladores, proveedores y el mercado en general.

De esta forma, internamente el grupo refuerza la transparencia con sus colaboradores ofreciéndoles información clara, completa y periódica a través de los distintos canales de comunicación activos, el principal de ellos, su portal **Codere actualidad**. Este espacio cumple una doble función en las relaciones de la compañía con sus empleados, ya que mantiene a los mismos informados de todos aquellos aspectos relevantes en el devenir del grupo y, a su vez, se emplea como una herramienta adicional para potenciar dentro de la organización el cambio cultural y estratégico puesto en marcha por Codere en los últimos años.

En este sentido, durante el año 2020, Codere ha reforzado aún más su transparencia dentro de la

organización, de la mano del portal **Codere en positivo**, habilitado durante la pandemia como punto de encuentro de referencia de Grupo Codere con sus empleados, en el que se ponen en común asuntos relacionados con la gestión y el impacto de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 en la compañía, así como información para gestionar de la mejor manera la pandemia, mediante el conocimiento de las herramientas de teletrabajo o la formación en ciberseguridad. Una plataforma que fomenta la responsabilidad grupal e individual en la resolución de la crisis sanitaria y en la que los colaboradores del grupo pueden compartir sus experiencias durante este inusitado periodo.

Asimismo, y a nivel externo, es de destacar un año más el fiel compromiso de Grupo Codere con la transparencia fiscal y contable. Muestra de ello son los continuos esfuerzos llevados a cabo por la compañía para que su información económico-financiera sea, en todo momento, debidamente completa, precisa y veraz; plasmando fielmente su realidad económica, financiera y patrimonial, en acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de información financiera que le resultan de aplicación al grupo.

A este respecto, es de relevancia en el ejercicio 2020 la puesta en marcha de procedimientos específicos para el control de eventuales inconsistencias contables. En concreto, la compañía ha apostado por la implementación de sistemas de automatización, así como de bloqueo de programas de carga de datos operativos hacia su sistema contable, que contribuyen al refuerzo y mejora continua de las herramientas con las que cuenta el grupo para evitar cualquier tipo de manipulación contable. Asimismo, y con carácter adicional, se ha constituido un Comité antifraude, que tiene como objetivo prevenir comportamientos ajenos a la regulación vigente en cada mercado.

Política fiscal corporativa

Codere cuenta con una *Política fiscal corporativa* que establece las directrices fundamentales por las que se deben regir las decisiones y actuaciones del grupo en materia tributaria.

Esta política, al igual que el resto de los elementos del sistema de gobierno corporativo, está sujeta a un proceso de revisión constante. En este sentido, Codere lleva a cabo todas las acciones necesarias para mantener la misma debidamente adaptada a los permanentes cambios que tienen lugar en el entorno, teniendo en consideración la volatilidad de las normas tributarias (y, en particular, en el sector del juego), así como el incremento en las exigencias de transparencia de la información tributaria.

En el marco de la *Política fiscal corporativa*, el grupo asume los siguientes compromisos generales:

- El cumplimiento de la legislación vigente en materia fiscal y tributaria en los distintos países y territorios en los que opera.
- La adopción de decisiones en materia fiscal y tributaria sobre la base de la interpretación razonable de la normativa aplicable y en estrecha vinculación con la actividad del grupo, en línea con el plan de acción BEPS de la OCDE.
- La potenciación de una relación con las autoridades basada en la confianza, buena fe, profesionalidad, colaboración, lealtad y reciprocidad, sin perjuicio de las legítimas controversias que, respetando los principios anteriores y en defensa del interés social, puedan generarse con dichas autoridades en torno a la aplicación de las normas como consecuencia de su carácter interpretativo.

- No constituir ni adquirir participaciones de entidades domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, salvo examen y decisión expresa del Consejo de Administración de la sociedad, y respondiendo a motivos de negocio.

Asimismo, Codere cumple con la demanda incremental de transparencia fiscal por parte de los diferentes *stakeholders*, bajo estándares de mejora continua en la calidad de información tributaria pública facilitada por el grupo. (Véase apartado **08.3. Creación de valor en nuestros grupos de interés. Contribución fiscal**).

“Grupo Codere cuenta con un marco de control fiscal que define los principios y guías de actuación en relación con los riesgos fiscales.”

Pilares del marco de control fiscal de Codere

Codere, dentro de su sistema de Gobierno Corporativo en materia específicamente tributaria, cuenta con un marco de control fiscal que define los principios y guías de actuación en relación con los riesgos fiscales, que se basan en los siguientes pilares:

- El establecimiento de una Dirección Fiscal Corporativa de la que dependen funcionalmente los equipos que se encargan del cumplimiento de las obligaciones tributarias en las diferentes regiones en las que opera la compañía. La Dirección Fiscal Corporativa además dirige las actuaciones del grupo en los procedimientos de comprobación e inspección iniciados por las autoridades fiscales en las diferentes jurisdicciones.
- La *Política fiscal corporativa* aprobada por el Consejo de Administración, que incluye los principios de negocio responsable en materia tributaria.
- Información y aprobación por el Consejo de Administración o Comisión de Auditoría de los asuntos fiscales relevantes, por complejidad o impacto en resultados.

“Codere aplica máximo esfuerzo y compromiso al riguroso cumplimiento de la normativa fiscal, llevando a cabo revisiones recurrentes de sus políticas tributarias, dirigidas a la mejora de procesos”

La fortaleza de nuestro compromiso con inversores

06

06.1

Introducción

Grupo Codere se encuentra fielmente comprometido con la **creación de valor** para todos sus grupos de interés, en particular sus accionistas e inversores.

El impacto de la Covid-19, generó durante el ejercicio una **mayor actividad e interacción** con los inversores, accionistas y analistas del grupo, especialmente intensificada durante los meses de marzo a junio, cuando se produjeron los efectos más severos de la crisis sanitaria en las jurisdicciones en las que opera la compañía, con el consecuente aumento de la incertidumbre.

Durante este periodo, Codere incrementó sus esfuerzos por estar al lado de sus inversores y mantenerlos informados, llevando a cabo multitud de conversaciones semanales a fin de ofrecer un **diálogo abierto y transparente** sobre la situación operativa y las acciones llevadas a cabo por la organización para afrontar el contexto y preservar su liquidez, en un periodo de ausencia casi total de ingresos.

Asimismo, tanto la CNMV como los demás grupos de interés de la compañía estuvieron **actualizados permanentemente** en relación con el estado de las operaciones, a través de la información privilegiada y otra información relevante emitida por la compañía. Codere mantuvo también una comunicación constante con las agencias de calificación crediticia, las cuales realizaron un seguimiento continuo de la situación y su impacto en la compañía.

En un año como el 2020, en el que la pandemia golpeó duramente a la economía global, impactando de forma especialmente relevante la industria hostelera y del ocio, y con ello al sector del juego con el cierre de establecimientos presenciales en los mercados donde opera el grupo, la compañía actuó con rapidez y eficacia para poner en marcha un **Plan de contingencia**, con el objetivo de preservar liquidez, garantizar la continuidad del negocio durante la crisis y su recuperación posterior.

En línea con el objetivo de Codere de sostener con suficientes garantías sus operaciones hasta alcanzar la normalización del negocio, la compañía alcanzó un acuerdo con el 80% de sus bonistas para implementar una **operación de refinanciación** que permitió al grupo solventar sus necesidades de liquidez a corto plazo y extender sus vencimientos de deuda de 2021 a 2023, ayudando así a la sostenibilidad a largo y medio plazo.

En este sentido, es de destacar la **confianza** de los acreedores corporativos de Codere en la estrategia y futuro de la compañía, elemento clave para lograr la *operación de refinanciación*, al permitir a Codere ejecutar con éxito un acuerdo complejo, no exento de desafíos, en un momento en el que la incertidumbre era muy elevada en todo el mundo, particularmente para el sector del juego.

Asimismo, y siguiendo con el objetivo continuo de mejorar la actividad de comunicación y relación con accionistas e inversores, y fomentar su implicación con la organización, el grupo aprobó el 14 de enero de 2020 la ***Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto***, recientemente actualizada y ampliada para dar cumplimiento a la recomendación 4 del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV*, quedando integrada la nueva *Política de comunicación de información económico-financiera, no financiera, corporativa y de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto*, aprobada por el Consejo de Administración el 17 de febrero de 2021.

“El éxito de la compleja operación de refinanciación acordada entre Codere y sus bonistas ha dotado de liquidez al grupo para afrontar el impacto de la pandemia y ha demostrado la confianza de los inversores en el proyecto del grupo”

06.2

Creación de valor para nuestros accionistas e inversores

A pesar del fuerte impacto que la crisis sanitaria tuvo en los mercados donde la compañía está presente, todas las operaciones de Codere se reanudaron de forma inmediata a medida que los respectivos gobiernos levantaron progresivamente las restricciones impuestas.

Los esfuerzos de Codere por adaptarse a la situación y tener las operaciones preparadas para el momento en que pudieran llevarse a cabo las reaperturas, fueron correspondidos con un **positivo desempeño inicial** de las operaciones retomadas, superando incluso las expectativas preliminares de la compañía, al alcanzar, durante las semanas posteriores a la reapertura, entre un 70% y 90% de los niveles de ingresos del grupo en el mismo periodo de 2019.

A lo largo del ejercicio, el **valor de la acción** de Codere ha demostrado un comportamiento volátil, dominado por una tendencia bajista, marcado por los siguientes eventos significativos:

- Desde finales de febrero y hasta finales de marzo, como consecuencia del estallido de la pandemia, se produjo una caída generalizada de los mercados a raíz de los cierres decretados por todos los gobiernos ante la expansión de la Covid-19, lo que provocó también una significativa caída en el precio de la acción, de un 30%.
- A principios del mes de junio, cuando los gobiernos de los diferentes países comenzaron a levantar las restricciones y la compañía pudo reanudar progresivamente sus operaciones en los distintos mercados, y gracias a las expectativas que el acuerdo alcanzado por Codere en relación con la *operación de refinanciación* generó en el mercado, tuvo lugar un empuje al alza de la cotización de su acción, alcanzando incrementos de hasta el 50%.
- Por último, a finales del mes de octubre tuvo lugar el cierre con éxito de la *operación de*

refinanciación, lo que desencadenó la estabilidad del precio de la acción de Codere durante el resto del año.

Gráfico evolución del precio de la acción 2020



En cuanto a los **bonos senior** que la compañía mantiene en emisión, desde finales del año 2019 había mantenido una tendencia alcista, alcanzado niveles de hasta el 97%.

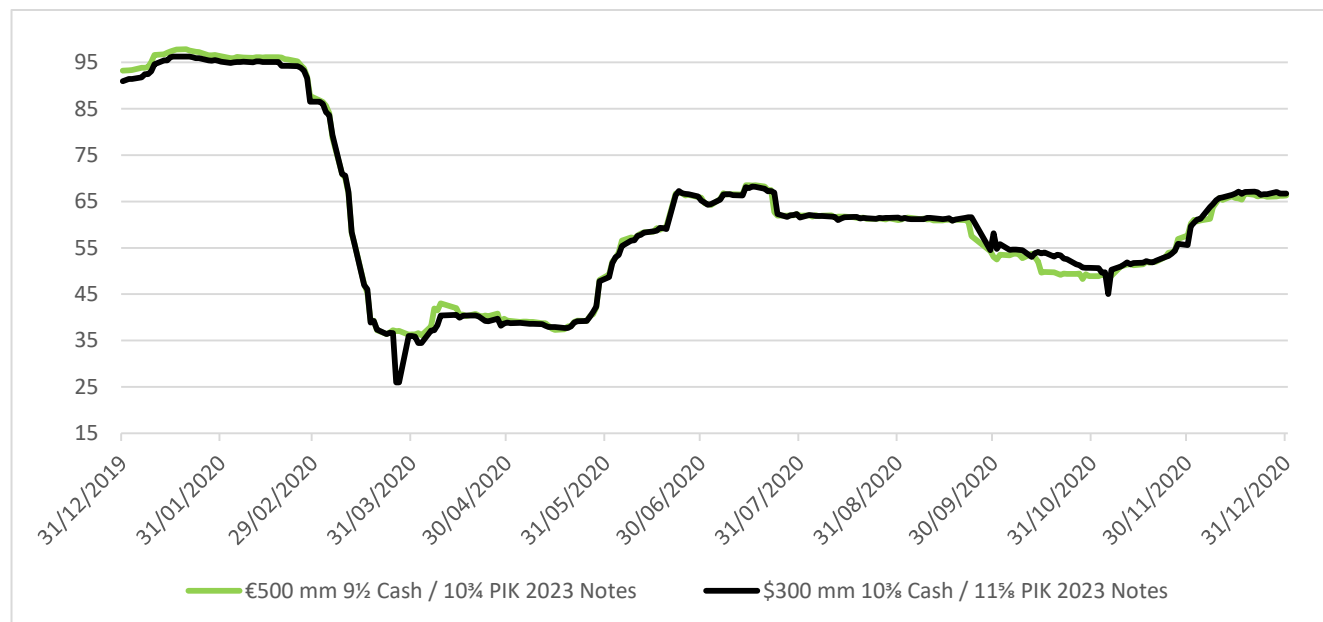
No obstante, tras el primer brote de la Covid-19 en Europa, entre febrero y marzo, el precio de los bonos decreció hasta el entorno de los 35 puntos, donde se mantuvo hasta el mes de junio, fruto de la expansión de la pandemia a los mercados latinoamericanos, con las consecuentes restricciones y medidas preventivas impuestas por los gobiernos locales, que provocaron el cierre temporal de todas las operaciones presenciales de la compañía a finales de marzo (sólo se mantuvo en funcionamiento la unidad de negocio *online*) .

Sin embargo, desde principios del mes de junio, a medida que los gobiernos comenzaron a levantar las restricciones y medidas impuestas, y el grupo pudo reanudar progresivamente sus operaciones, la deuda de Codere logró recuperar progresivamente su valor, alcanzando ya a finales de julio niveles próximos al 60%. Este empuje al alza estuvo motivado tanto por el fuerte desempeño inicial de los mercados reabiertos, como por la emisión del primer tramo de nuevos bonos súper sénior de la compañía, que supuso una mejora significativa de su posición de liquidez y mejoró la expectativa sobre la viabilidad del grupo.

Finalmente, y aunque esta tendencia alcista se vió de nuevo afectada negativamente durante el mes de octubre a consecuencia de los nuevos cierres temporales y restricciones impuestas por los gobiernos

en Italia y España a raíz de la segunda ola de la Covid-19 en Europa, el cierre de la *operación de refinanciación* y las expectativas de mercado ante los avances de la vacuna contra la Covid-19, permitieron a los bonos de Codere experimentar una significativa recuperación, alcanzando niveles del 65% a finales de 2020.

Gráfico sobre la evolución de los bonos en 2020



Plan de contingencia

Codere ha demostrado nuevamente en este año 2020 ser una empresa flexible, con gran capacidad de adaptación a las adversidades. Ante las restricciones impuestas por los respectivos gobiernos en cada uno de los países en los que opera, Codere respondió de forma ágil a las circunstancias concretas que afectaban a cada uno de ellos con la puesta en marcha de un *Plan de contingencia*, con el objetivo de preservar y optimizar la liquidez, así como garantizar la continuidad del negocio.

En este sentido, el **Plan de contingencia** de Codere fue estructurado en torno a los siguientes pilares fundamentales:

- La suspensión de toda actividad no crítica en las salas y sedes, incluyendo iniciativas operativas y de inversión (tanto en mantenimiento, como en crecimiento), poniendo en marcha la búsqueda de liquidez adicional.
- La priorización de pagos para maximizar liquidez y asegurar la continuidad del negocio.
- Búsqueda de financiación adicional, entre la que destaca un préstamo de 500 millones de pesos en México, con vencimiento en 2025, y la conclusión de la *operación de refinanciación*.
- La utilización de líneas de crédito disponibles, tanto a nivel local como corporativo.

- Negociaciones e iniciativas para reducir y/o aplazar gastos operativos fijos, tales como tasas de juego, costes de personal, alquileres y suministros, entre otros.

Este *Plan de contingencia*, junto con la tendencia positiva en cuanto a la recuperación de ingresos registrada en los mercados que han podido retomar las operaciones, ha permitido a la compañía reducir considerablemente tanto el consumo de caja mensual, como sus costes fijos operativos, los cuales disminuyeron en más de un 60% gracias a los esfuerzos implementados durante los cierres.

Operación de refinanciación

El pasado 30 octubre de 2020, Codere completó una **operación de refinanciación** que le permitió solventar sus necesidades de liquidez a corto plazo y extender sus principales vencimientos de deuda de 2021 a 2023.

La *operación de refinanciación* supone el refuerzo de la **confianza de los acreedores** corporativos en la estrategia y futuro de la compañía, en tanto la misma ha sido apoyada por el 80% de los bonistas existentes de Codere. De hecho, durante el segundo trimestre del ejercicio, el grupo inició conversaciones para mandatarse a asesores financieros la implementación de un proceso competitivo para la obtención de mayor liquidez, pero fueron sus principales bonistas, muchos de ellos inversores en Codere desde que se emitieron los bonos, quienes mostraron su interés en apoyar a la compañía. Este apoyo se tradujo en la búsqueda conjunta de una solución constructiva que permitiera al grupo, no sólo obtener liquidez, sino extender sus vencimientos y aliviar su carga financiera de los próximos años, dotando a la misma de una **estructura más estable y flexible** para afrontar las consecuencias de la pandemia.

El acuerdo incluyó, entre otras cuestiones, la emisión de **nuevos bonos super sénior** por un total de 250 millones de euros que fueron emitidos en dos tramos, uno inicial de €85 mm y otro tramo adicional de €165 mm, con fecha de vencimiento prevista para septiembre de 2023. Parte de esta inyección de liquidez fue destinada a la amortización total, junto con los costes de la operación y el pago del cupón en octubre de 2020 de los bonos existentes, del contrato de crédito *revolving* de €95 mm con el que contaba la compañía.

La *operación de refinanciación* también incluye **modificaciones en los términos de los bonos sénior** que la compañía mantiene admitidos a cotización en el Irish Stock Exchange, por importe de 500 millones de euros y de 300 millones de dólares. En este sentido, la operación supuso la prórroga de la fecha de vencimiento de dichos bonos por un periodo de dos años (esto es, hasta el 1 de noviembre de 2023, dando margen para una refinanciación total cuando las condiciones del mercado sean más favorables), y un aumento de su tipo de interés, configurándose el mismo mediante una parte obligatoria con pago en efectivo al 4,50% y, a elección de la compañía, una parte complementaria con pago en efectivo (del 5% para los bonos en euros y del 5,875% para los bonos en dólares) o con pago en especie (PIK), del 6,25% para los bonos en euros y del 7,125% para los bonos en dólares.

La *operación de refinanciación* permitió a Codere **reforzar su posición de liquidez**, dotando al grupo de una **mayor fortaleza** para hacer frente a las etapas restantes de la pandemia, y extendiendo sus vencimientos de deuda de 2021.

06.3

Fomento de la implicación de accionistas e inversores

Durante 2020, Grupo Codere ha mantenido un diálogo abierto y continuado con sus inversores, tanto de renta fija como variable, así como con analistas, agencias de calificación crediticia y otros participantes en el mercado, facilitándoles toda aquella información relevante para enriquecer su análisis de la compañía y evaluar los riesgos y oportunidades de invertir en acciones o bonos de Codere, habiéndose intensificado estas labores como consecuencia del impacto de las crisis sanitaria provocada por la Covid-19.

A lo largo de 2020, la compañía publicó 45 hechos relevantes, ahora categorizados como Información Privilegiada (IP) u Otra Información Relevante (OIR), manteniendo al mercado informado de todos los eventos de interés. Asimismo, y a pesar de las restricciones impuestas como consecuencia de la Covid-19 y la cancelación de eventos sociales, Codere ha estado presente en varias conferencias financieras con inversores de deuda, en las que trató de facilitar a los mismos la comprensión sobre la evolución de su negocio, la estrategia de la compañía y sus expectativas. Dentro de estos eventos, los cuales fueron celebrados de forma telemática dada la coyuntura sanitaria, los más relevantes fueron los siguientes:

- *Morgan Stanley's Virtual Annual Leveraged Finance Conference* (15 de octubre): siete reuniones con 29 inversores de renta fija, con la asistencia del director financiero del grupo y el director de Relación con Inversores.
- *Deutsche Bank's XXIV Virtual Annual Leveraged Finance Conference* (2 y 3 de noviembre): doce reuniones con más de 30 inversores de renta fija, con la asistencia del director financiero del grupo y el director de Relación con Inversores.
- *BofAML Virtual European Credit Conference* (24 de noviembre): seis reuniones con 14 inversores de renta fija y analistas de crédito, con la asistencia del director financiero del grupo y el director de Relación con Inversores.

Por otro lado, fruto del compromiso de Grupo Codere con el refuerzo de las comunicaciones con los

inversores, el Consejo de Administración, de conformidad con la recomendación 4 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas aprobado por la CNMV, aprobó en su sesión del 14 de enero de 2020 su *Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto*, recientemente actualizada y ampliada. Por medio de esta política, Codere busca fomentar la interlocución y el diálogo permanente con cada uno de los grupos de interés de la compañía, con el objeto de generar relaciones de confianza, estables y sólidas, y fomentar la transparencia en el marco del interés social. Entre los canales generales de información y comunicación con los inversores, cabe mencionar los siguientes:

CNMV

La Comisión Nacional del Mercado de Valores es el canal oficial de información de Grupo Codere para los accionistas e inversores institucionales y para el mercado en general. Codere remite toda la información requerida de forma pública y periódica a la CNMV, así como otras informaciones de interés para sus accionistas e inversores a través de información privilegiada y otra información relevante. Estas informaciones se incorporan de forma simultánea a la página web corporativa de la sociedad.

En 2020, un total de 45 comunicaciones (en comparación con un total de 18 en 2019) de Información Privilegiada (IP) y Otra Información Relevante (OIR) fueron realizadas a la CNMV, publicadas en la web corporativa y enviadas a la lista de distribución.

Página web corporativa

La página web de Codere, www.grupocodere.com, se encuentra actualizada de forma permanente. En ella, los inversores, y el mercado en general, pueden encontrar una amplia información sobre las áreas de actividad y presencia geográfica del grupo.

La página web contiene una sección específica bajo el nombre “Accionistas e Inversores” en la que se incluye la información requerida por la Ley de Sociedades de Capital y por la normativa del mercado de valores. Por otro lado, se publican en la página web los documentos exigidos por la normativa con respecto a la convocatoria y celebración de juntas generales de accionistas, así como las presentaciones de resultados trimestrales y otras presentaciones institucionales o de carácter económico-financiero relevantes. Codere mantiene en su página web acceso directo a grabaciones del acto completo de cada presentación de resultados.

Las presentaciones de resultados trimestrales, así como otras presentaciones institucionales o económico-financieras relevantes, se anuncian en la página web corporativa y se ofrece a los interesados la oportunidad de participar a través de conferencia telefónica o de la plataforma de retransmisión del evento (*webcast*). Asimismo, se publican también en la página web corporativa todos los documentos exigidos por la normativa vigente en relación con la convocatoria y celebración de juntas generales de accionistas y se activa el Foro electrónico de accionistas.

Oficina del inversor

Codere ofrece a sus accionistas e inversores institucionales un espacio destinado a consultas de manera individualizada. El grupo contesta a las solicitudes de información en tiempo y forma, a través

de una oficina ubicada en la sede social de Codere, de un servicio de atención telefónica (+34 91 354 28 19) y de una dirección de correo electrónico (inversor@codere.com).

Además, recientemente, se ha creado una nueva sección en la página web corporativa llamada “Alertas por email”, en la que todo aquella persona interesada en recibir información financiera de Codere, será incluido automáticamente en nuestra lista de distribución, tras completar el formulario de suscripción.

Mediante el correo indicado, Codere remite comunicaciones a una lista de inversores institucionales que así lo han solicitado. De esta forma se les hace llegar información sobre hechos relevantes, fechas de presentaciones y otras noticias e información de interés previamente publicada en la CNMV o en el portal corporativo, garantizado así que se respetan los principios de transparencia informativa, igualdad de trato y no discriminación.

En 2020 el número de subscriptores a la lista de distribución fue de más de 800.

Webcasts y conferencias telefónicas

Codere se compromete a ofrecer un canal de retransmisión en directo de las presentaciones de resultados trimestrales y otras comunicaciones relevantes para el mercado, que permite el acceso y la participación de accionistas, inversores, analistas y toda aquella persona que así lo desee, como un medio adicional para mantenerse informados. Además, la retransmisión se encuentra disponible en diferido durante un año, siendo accesible a través de la página web corporativa.

En 2020, tuvieron lugar más de 130 conferencias telefónicas y cuatro conferencias trimestrales de resultados en las siguientes fechas:

- **4T 2019 (febrero, 2020)**
- **1T 2020 (mayo, 2020)**
- **2T 2020 (septiembre, 2020)**
- **3T 2020 (noviembre, 2020)**

Conferencias y reuniones

El equipo de Relación con Inversores de Codere organiza periódicamente encuentros informativos sobre la marcha del grupo y otros aspectos de interés para analistas e inversores institucionales, participando en conferencias financieras internacionales organizadas por terceros, organizando *roadshows* propios y atendiendo visitas en sus oficinas corporativas. Además, el grupo organiza trimestralmente una reunión telefónica en la que participa el equipo directivo para tratar asuntos financieros relevantes en los que intervienen accionistas e inversores.

Durante 2020, el departamento estuvo presente en tres conferencias financieras virtuales, comentadas anteriormente.

Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano máximo representativo de los accionistas de la compañía, siendo el principal cauce de participación de los mismos. Con ocasión de la convocatoria de la Junta General de Accionistas, Codere utiliza los servicios de agencias, entidades e intermediarios financieros para una mejor distribución de la información entre sus accionistas e inversores.

Por su parte, el área de la Secretaría General, con el apoyo del área de Relación con Inversores, es la responsable de mantener la interlocución con los accionistas y asesores de voto, atendiendo a sus consultas en relación con los distintos procedimientos que tienen a su alcance para ejercer los derechos que le corresponden en el marco de la Junta de Accionistas (especialmente, los derechos de información, voto y representación).

Además, Grupo Codere cuenta con un Departamento de Relación con Inversores integrado dentro de la Dirección Económico-Financiera de la compañía, el cual desempeña una labor de interlocución y comunicación permanente con accionistas e inversores institucionales. Este departamento se encarga de la elaboración de presentaciones públicas a analistas e inversores de los resultados trimestrales, la atención a solicitudes de información y la organización de reuniones y conferencias telefónicas con los grupos de inversores garantizando en todo momento la transparencia, consistencia y la homogeneidad de la información.

En 2020, fueron celebradas (telemáticamente) dos Juntas de Accionistas:

- **Junta General de Accionistas (24 de Julio del 2020)**, con la asistencia de un total de 106.256.425 acciones, presentes o representadas, representativas del 89,6% del capital social.
- **Junta General Extraordinaria de Accionistas (30 de Julio 2020)**, con la asistencia de un total de 57.338.802 acciones, presentes o representadas, representativas del 48,4% del capital social.

Principales objetivos para el ejercicio 2021

Con vistas al ejercicio 2021, y con el objetivo de dar continuidad a las iniciativas implementadas en el marco de las relaciones con sus accionistas e inversores, el grupo se ha marcado los siguientes objetivos a cumplir:

- **Continuar generando relaciones de confianza estables y sólidas**
Seguir fomentando la interlocución y el diálogo permanente con cada uno de los grupos de interés de la compañía y, en particular, con sus accionistas e inversores institucionales. Asimismo, continuar con la promoción del compromiso de Codere con el juego responsable, dando a conocer todas las iniciativas llevadas a cabo en esta materia.
- **Compromiso con las obligaciones legales de comunicación**
Mantener el estricto cumplimiento, en tiempo y forma, de las obligaciones de comunicación e información legalmente establecidas (presentación de resultados, cuentas anuales, información privilegiada y otra información relevante a la CNMV, etc.), permitiendo a los accionistas e inversores conocer los aspectos más relevantes de Codere, en cualquier momento.
- **Transparencia en la difusión de la información**
Continuar cumpliendo en todo momento con los principios de transparencia, veracidad, inmediatez y homogeneidad de la información, de modo que los accionistas reciban toda aquella

Los empleados: clave en la transformación cultural

07.1

Introducción

2020 ha sido un año sin precedentes, que nos ha demandado una especial resiliencia para adaptarnos a los impactos de la crisis sanitaria y afrontar de la mejor manera posible un entorno extremadamente incierto.

Tras la declaración de pandemia en el mes de marzo, y el consecuente cierre de las operaciones presenciales de la compañía, el equipo de Personas de Codere se vio inmerso en una diligente y necesaria actividad encaminada a la adaptación del grupo a los insólitos acontecimientos. Este proceso tuvo como objetivos principales la implementación del teletrabajo, la realización de los ajustes de personal requeridos para adecuar la estructura a la realidad del momento, la formación de los empleados del grupo para acompañarlos en el proceso de cambio facilitándoles las herramientas adecuadas y la prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo.

A lo largo de este complicado periodo, Codere ha mostrado un fuerte compromiso con sus colaboradores, asegurando a los miembros de la organización unos ingresos mínimos y aportando ayudas, tanto económicas como de bienes y servicios, a aquellos en situaciones de extrema necesidad.

En lo que respecta al proceso de transformación que la compañía impulsa desde 2018 con el fin de dar respuesta a los nuevos retos del sector, el impacto de la pandemia se ha hecho notar igualmente y ha provocado retrasos significativos en su implementación.

En todo caso, Codere ha continuado trabajando en algunos de los ejes del *Plan de transformación*, completando el diseño del *Plan one people* (transformación del área de Personas), el *Plan one finance* (transformación del área de Administración y Contabilidad) y el *Plan de transformación de Tecnología y Digitalización*.

En este contexto, Codere seguirá trabajando de forma prioritaria en el desarrollo total del proceso de transformación, impulsando la mejora de la eficiencia y de creación de valor.

07.2

Nuestros empleados: pieza clave de la transformación

Los colaboradores juegan un papel fundamental en el desarrollo de la actividad del grupo Codere, conformando una pieza clave en el proceso de transformación que está llevando a cabo la compañía.

A día de hoy, forman parte de Codere un total de 10.998 empleados a nivel global, una cifra que se ha visto significativamente reducida, específicamente un 12,2% menos, respecto a la del año anterior, debido a los ajustes realizados en el contexto del *Plan de transformación*, el cual apuesta por la digitalización y automatización de procesos, mediante la globalización y la creación de centros de servicios compartidos.

Perfil del empleado de Codere

- Un **97%** tiene contrato indefinido.
- Un **89%** tiene contrato a tiempo completo.
- Un **40%** son mujeres un **60%** son hombres.

Estos cambios han dado como resultado un modelo de organización más flexible, con perfiles renovados, y una simplificación de las estructuras que ofrecen a la organización una mayor agilidad y una mejora considerable en los tiempos de respuesta al cliente.

La plantilla de Codere corresponde, en su mayoría, a personas de entre 30 y 40 años de edad y está constituida por un 60% de hombres y un 40% de mujeres.

Plantilla de Codere por intervalos de edad

	2019	2020
<30 años	3.768	2.452
30-39 años	4.655	4.284
40-50 años	2.928	3.013
>50 años	1.178	1.249
TOTAL	12.529	10.998

Plantilla de Codere por sexo

	2019		2020	
	Total	%	Total	%
Mujer	5.136	40,99%	4.381	39,83%
Hombre	7.393	59,01%	6.617	60,17%
TOTAL	12.529	100%	10.998,00	100%

En lo que respecta a su distribución geográfica, México, Argentina y España concentraron en 2020 más del 71% de la plantilla, repartiéndose el resto de colaboradores entre los otros cuatro mercados del grupo y la sede corporativa.

Plantilla de Codere por distribución geográfica

	2019		2020	
	Empleados	%	Empleados	%
Corporativo	134	1,07%	126	1,15%
España	1.284	10,25%	1.218	11,07%
Argentina	2.731	21,80%	2.709	24,63%
Colombia	373	2,98%	307	2,79%
Italia	912	7,28%	781	7,10%
México	4.900	39,11%	3.931	35,74%
Panamá	901	7,19%	873	7,94%
Uruguay	1.237	9,87%	987	8,97%
Gibraltar	1	0,01%	1	0,01%
Israel	27	0,22%	32	0,29%
Malta	29	0,23%	33	0,30%
TOTAL	12.529	100%	10.998	100%

Por categorías profesionales, el grueso de la plantilla lo conforman los empleados operativos, los mandos intermedios y los técnicos.

Plantilla de Codere por categoría profesional

	2019		2020	
	Total	%	Total	%
Alta dirección	12	0,10%	11	0,10%
Directivos	87	0,69%	92	0,84%
Mandos intermedios	2.023	16,15%	1.948	17,71%
Técnicos	1.798	14,35%	1.753	15,94%
Administración	539	4,30%	508	4,62%
Operativos	8.070	64,41%	6.686	60,79%
TOTAL	12.529	100,00%	10.998	100%

Por último, y en lo que respecta al modelo de contratación, la plantilla de Codere estaba empleada en su gran mayoría con contratos fijos en 2020 (el 97%). En cuanto al tipo de jornada, únicamente un 11% (1.240) estuvo contratado a tiempo parcial¹⁴.

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo

	2019	2020
CONTRATOS INDEFINIDOS	11.428	10.703
Contratos a tiempo completo	10.083	9.512
Contrato a tiempo parcial	1.345	1.191
CONTRATO TEMPORAL	1.101	295
Contrato a tiempo completo	832	246
Contrato a tiempo parcial	269	49
TOTAL	12.529	10.998

¹⁴ El *Anexo II* del presente informe recoge el desglose de contratos por intervalo de edad y categoría profesional.

07.3

Apoyo a nuestros empleados frente a la pandemia

La pandemia provocada por la Covid-19 ha supuesto todo un reto para la gestión de los recursos humanos y ha dejado de manifiesto la importante labor del área de Personas a la hora de afrontar esta inusitada etapa.

Desde el inicio de la crisis sanitaria, desde Personas se han tomado todas las medidas de adecuación al alcance, priorizando la reorganización de la estructura con base en la necesidad de cada momento, para asegurar el óptimo sostenimiento del grupo, al mismo tiempo que se procuraba mantener el bienestar y seguridad de empleados y clientes.

Para ello, Grupo Codere ha hecho frente esta situación promoviendo la reducción de costes, considerando las posibilidades existentes proporcionadas por las regulaciones locales, y procurando evitar despidos; garantizando un mínimo de ingresos a todos sus empleados y, en la medida de lo posible, aplicando criterios homogéneos entre las distintas unidades de negocio del grupo.

Esto ha supuesto la necesidad de reducir los costes de personal de manera drástica para adecuar los gastos a los ingresos en una situación de emergencia. Como consecuencia, se han utilizado en cada territorio los mecanismos disponibles para conseguir una reducción de costes de plantilla:

- En **Italia, España y Uruguay**, donde los sistemas previsionales nacionales han sido más intensos (Fondo de Integración Salarial; Expediente de Regulación Temporal de Empleo –ERTE- y Seguro de Desempleo, respectivamente), se ha acudido a los mismos y la empresa ha complementado las prestaciones públicas, con una visión de equidad hacia las compensaciones recibidas por cada empleado.
- En **Argentina**, se han aplicado las medidas de ayuda proporcionadas por el Estado y se han establecido acuerdos con los representantes de los trabajadores para complementar las ayudas hasta niveles de ingresos del 75% de las percepciones reales de los empleados.
- En **México, Panamá y Colombia**, donde los sistemas de protección de los empleados y las empresas son más débiles, se ha llegado a acuerdos con la representación legal de los trabajadores para garantizar, al menos, ingresos del 35% de las retribuciones habituales, estableciendo además un suelo del ingreso equivalente al salario mínimo de cada país.

Fondo de ayuda solidaria Covid, para empleados especialmente vulnerables ante la crisis sanitaria:

Desde el inicio de la pandemia en Europa, Codere puso en marcha el “**Fondo de ayuda solidaria Covid**”, con el objetivo de anticiparse a la situación de fragilidad financiera prevista para los siguientes meses. En este contexto, la compañía creó un fondo excepcional para aquellos empleados que estuvieran en situaciones de especial vulnerabilidad, más allá de cualquier otro tipo de asistencia que la compañía pudiera ofrecer de tipo sanitario, logístico, alimenticio, etc.

Inicialmente, el grupo estableció una cantidad de 200.000 euros para dotar a este fondo, al que los empleados contribuyeron colaborativa y voluntariamente mediante la aportación de 8.500 euros, cifra que en una nueva aportación la compañía dobló y sumó a este fin. Con posterioridad, Codere aportó nuevamente al fondo 100.000 euros adicionales.

Dada la dificultad de establecer unos criterios fijos de acceso a esta ayuda, cada solicitud de apoyo por parte de los empleados ha sido analizada de forma independiente por un Comité regulador de la ayuda Covid-19 que, bajo unos patrones comunes, y teniendo en cuenta factores como la carga familiar, la afectación por el virus y la reducción del nivel de ingresos, ha ido valorando las instancias de solicitud y aprobación.

Gracias a la creación de este fondo, Codere ha podido ayudar hasta la fecha a más de 1.400 empleados, aliviando así su situación. A fecha de cierre de ejercicio, Codere había recibido 1.392 solicitudes, de las cuales se habían aprobado 1.101, otorgándose ayudas por importe de 261.327€ que han llegado a las familias más necesitadas. A comienzo de 2021, 29 de las solicitudes continuaban en proceso de valoración, mientras que 92 casos habían sido desestimados al no cumplir el solicitante los requisitos establecidos.

Las peticiones de ayuda provienen principalmente de algunas de las unidades de negocio latinoamericanas. La precariedad económica que ya sufrían anteriormente ciertos países, unida a la escasa protección social que los gobiernos ofrecen a sus ciudadanos y al alto número de puestos estrechamente relacionados con la operación –afectados por los cierres de salas–, ha provocado que la intensidad de la necesidad en estas geografías sea de especial agudeza en estos momentos de pandemia.

Codere está comprometido en continuar trabajando en este programa hasta que la situación se normalice, con el objetivo de continuar apoyando a todos los empleados que lo necesiten.

Ante la incertidumbre provocada por la situación, Codere ha realizado un gran esfuerzo de **comunicación interna** para mantener a todos sus colaboradores informados sobre el estado de los acontecimientos, así como de la actividad de la compañía, a través de la implantación de diversos canales propios como son **Codere en positivo** y **Espacio positivo**¹⁵. Gracias a estos canales, Codere ha podido mantener el contacto con más de 7.000 empleados que tienen cuentas de correo corporativo o que han concedido su permiso a la compañía para el envío a sus cuentas personales

Acuerdo con Walmart para la contratación temporal de empleados durante la crisis:

Durante los meses de pandemia, **Codere Argentina** firmó un acuerdo de colaboración con la cadena de supermercados Walmart para brindar oportunidades de trabajo temporal a 117 colaboradores de la compañía afectados por un cese de tareas durante los meses de cierre. Dicho acuerdo ha permitido complementar el salario de estos empleados y formarles en otras áreas mediante prácticas colaborativas entre distintos sectores que están atravesando una situación difícil a causa de la emergencia socio-sanitaria.

¹⁵ Los canales *Codere en positivo* y *Espacio positivo* son objeto de un mayor desarrollo en el apartado 07.7 *Mecanismos de atracción y retención*, del presente informe.

07.4

Transformación del área de Personas

A pesar de la situación provocada por la pandemia, el proceso de transformación de la compañía, iniciado en 2018 con el fin de dar respuesta a los nuevos retos del sector, continúa teniendo un papel prioritario para Codere.

En esta línea, en febrero de 2020 Codere inició la **implantación de Cornerstone**, un conjunto de herramientas digitales para la gestión integral del área de Personas del grupo. Este proceso se vio interrumpido en marzo y fue reanudado en noviembre, previéndose que su implantación continúe hasta marzo de 2022.

Ejes de trabajo del *Plan director one people*:

- Construcción del área de Dirección de Personas.
- Construcción del área de Responsabilidad Social Corporativa / Empleados.
- Implantación del área de Tecnología y Data de Personas.
- Construcción de los Centros de Especialidad Global y Local de Personas.
- Construcción del equipo de *People Business Partners*
- Gestión del cambio.

Asimismo, desde el mes de octubre, el equipo de Personas ha seguido trabajando en el diseño del **Plan director one people**, que prevé la evolución del área de Personas hacia una sola unidad integrada de recursos humanos, objetivo que se espera alcanzar antes de junio de 2022.

Otro ámbito impulsado por Codere consiste en la **integración de los procesos de gestión de nóminas** en un único sistema, transformación que finalizará antes de febrero de 2022. Mediante esta acción, Codere busca alcanzar un modelo de organización más flexible y conseguir una simplificación de las estructuras ofreciendo a la organización una mayor agilidad.

También en el marco del proceso de transformación, Codere ha llevado a cabo un estudio para **conocer de forma más profunda a sus empleados**, identificando sus preocupaciones y expectativas, para así poder tomar mejores decisiones en escenarios de mayor responsabilidad y retos futuros. De este modo, se han identificado entre sus principales inquietudes ámbitos como la incertidumbre sobre la estrategia y el futuro de la compañía; la captación, retención y desarrollo de talento; la conciliación laboral; la comunicación interna y la calidad de vida.

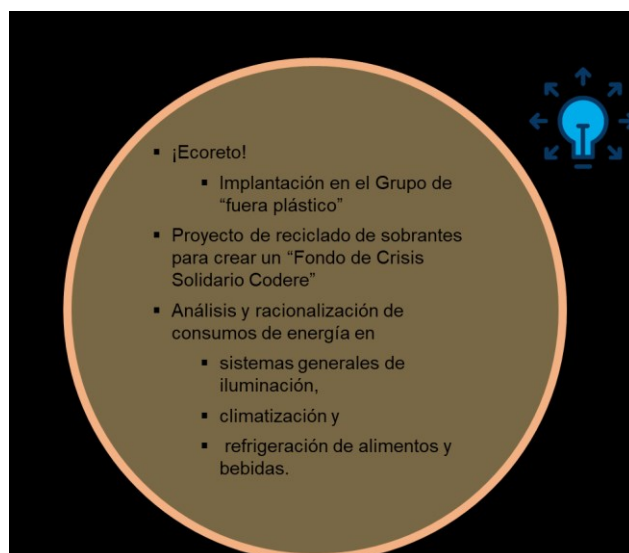
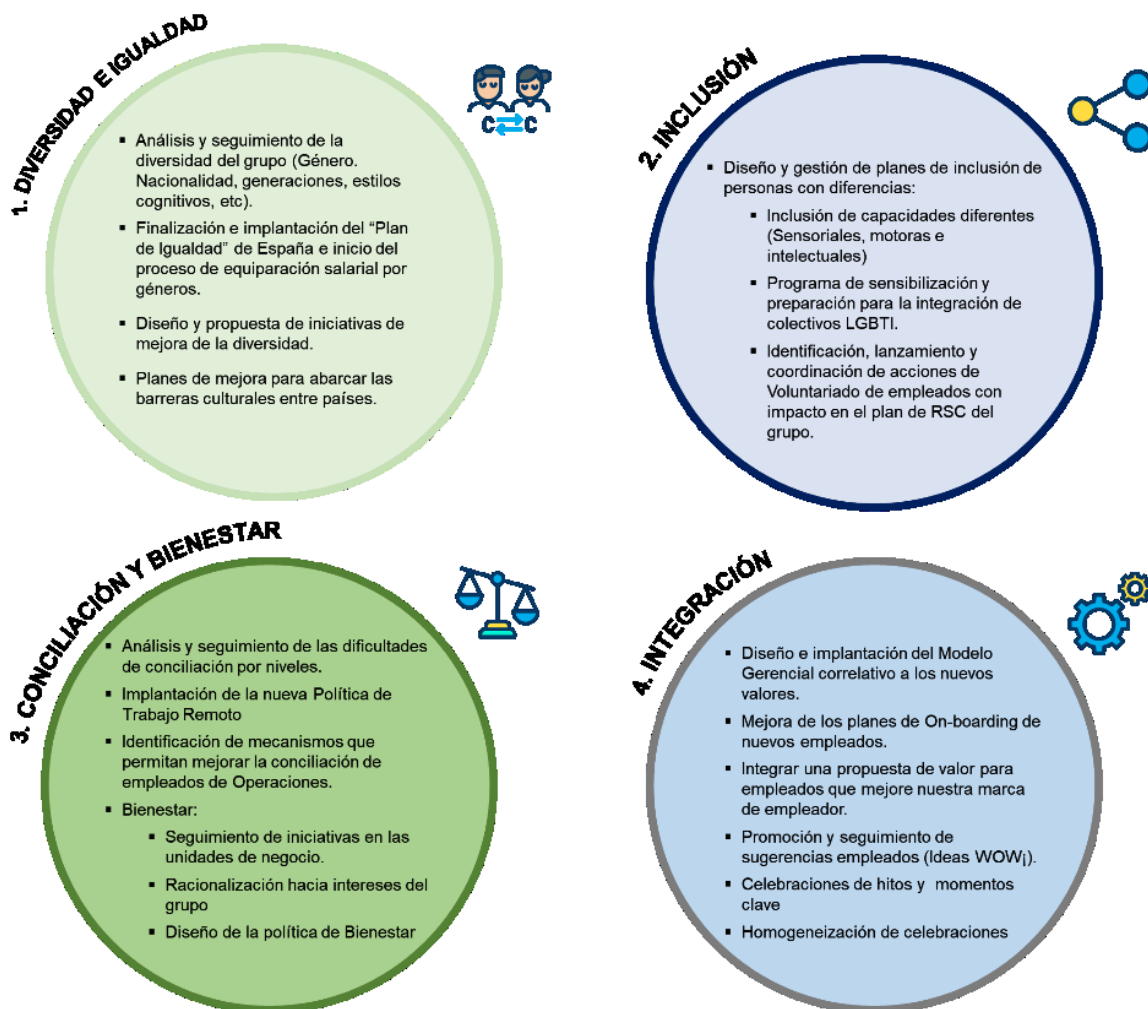
Para dar respuesta a estos aspectos, la compañía ha establecido unas acciones prioritarias para el área de empleados dentro del **Plan de responsabilidad social corporativa**¹⁶ estructuradas en cinco ejes de acción: **diversidad e igualdad, inclusión, conciliación y bienestar, integración y sostenibilidad**.

Dentro de cada eje se han incluido acciones diversas, tales como planes de comunicación, iniciativas de

¹⁶ El *Plan de RSC*, además de las acciones relacionadas con empleados objeto de este capítulo, contempla otras actuaciones relacionadas con la promoción del juego responsable recogidas en el capítulo 04. *Una apuesta firme por la responsabilidad* del presente informe.

formación y estrategias de capacitación de empleados. Los detalles del eje sostenibilidad de este plan están reflejados en el subcapítulo 8.4 Impacto ambiental.

Iniciativas y acciones del *Plan RSC 2020/ 2021* relacionadas con empleados:



07.5

Capacitación y formación

La formación es una pieza clave para el desarrollo de la estrategia de Codere. A través de ella, la compañía fomenta el intercambio de conocimientos, refuerza el compromiso de los profesionales e impulsa la transformación de la compañía. Por ello, el grupo promueve la capacitación de todos sus empleados a lo largo de su carrera profesional en distintas materias adaptadas a sus puestos y funciones.

07.5.1 Formación para apoyar a los empleados en el contexto de la Covid-19

Este año, a causa de la crisis de la Covid-19 y el cierre de las operaciones, la actividad formativa se ha centrado principalmente en dar apoyo a los empleados en este contexto, mediante acciones como las siguientes:

- **Impulso de la plataforma *Espacio positivo*.** Se trata de una plataforma interna accesible por PC y móvil para todos los empleados a través de la que el Área de Personas ha ofrecido, adicionalmente a otros contenidos propios, formación en materia bienestar y salud, ocio, e información de la situación en cada una de las unidades de negocio.
- **Formación sobre trabajo remoto y herramientas digitales.** Esta formación se puso en marcha en cuanto los equipos dejaron las oficinas y comenzaron a trabajar desde casa, para asegurar un correcto desarrollo de la actividad durante el confinamiento.
- **Formación en los protocolos Covid-19.** Codere ha diseñado un plan global con las adaptaciones locales precisas según la normativa, para asegurar una vuelta a la actividad segura, tanto para clientes como empleados. Para ello, la compañía dispone de un programa de formación *online*, además de haber realizado capacitaciones virtuales y presenciales, para asegurar que todos los empleados conocen la forma de operar de manera segura en todas las líneas de negocio. Localmente se han realizado adaptaciones del programa en cuanto a medidas específicas y protocolos de bioseguridad. En el caso de Colombia, además, se ha facilitado esta formación *online* a los empleados de la red de socios.
- **Contacto continuo entre equipos.** Desde las áreas de formación y desarrollo se han llevado a cabo varias iniciativas a nivel local, con el objetivo de mantener el contacto y vínculo entre los diferentes equipos (ej: ConversAction en Italia o encuentros de gerentes en Argentina). Asimismo, se han desarrollado varias iniciativas de *networking* externo, a través de las que los empleados han podido compartir y actualizar sus conocimientos mediante la participación en distintos foros y eventos.
- **Formación *online*.** A lo largo del año, Codere ha ofrecido a todos sus colaboradores programas de formación *online* gratuita, de 30 horas por persona, sobre temas relacionados con el uso de la tecnología, el bienestar y la salud, entre otros.

07.5.2 Formación en materia de juego responsable y otros contenidos incluidos en el *Plan de responsabilidad social corporativa*

Este año Codere ha lanzado la formación de juego responsable¹⁷ para todos los empleados de la compañía, así como la capacitación en el nuevo *Código ético y de integridad* y en el Canal de denuncias¹⁸, todo esto en el marco del *Plan de responsabilidad social corporativa*. En particular, Codere España ha realizado una sesión de formación para capacitar a los delegados que gestionan la red de locales de hostelería en la certificación de juego responsable de COFAR (Confederación Española de Empresarios del Juego Recreativo en Hostelería).

Otra formación en el marco de funcionamiento habitual del negocio

En este ámbito, Codere ha continuado el desarrollo de formaciones en responsabilidad penal, prevención del blanqueo de capitales, seguridad, cumplimiento y prevención, así como formaciones específicas en el puesto de trabajo. En las sedes centrales se ha seguido impartiendo formación en idiomas (inglés, italiano y castellano) de manera presencial y *online*, dependiendo de la situación y la normativa vigente.

Plan transfórmate

Desde 2018, Codere cuenta con el *Plan transfórmate*, un programa cuyo objetivo es el de desarrollar acciones formativas presenciales y *online* para capacitar a los empleados e impulsar la implantación de la transformación cultural en la compañía. Este programa se apoya en la plataforma digital *TransFórmate*, que cuenta con 7.611 empleados registrados y está compuesto por acciones formativas que se agrupan en torno a cinco áreas de conocimiento relacionadas con los ejes más importantes de nuestra estrategia (gestión del cambio, clientecentrismo, digitalización, eficiencia y cultura).

Horas de formación recibidas por categoría profesional¹⁹

	2019	2020	Evolución 2019-2020 ²⁰
Alta dirección	84	29	- 65%
Directivos	3.108	1.059	- 66%
Mandos intermedios	10.284	10.114	- 2 %
Técnicos	5.849	5.654	- 3%
Administrativos	4.592	4.602	0 %
Operativos	45.883	16.847	- 63%
TOTAL	69.800	38.305	- 45%

¹⁷ La formación de juego responsable es objeto de un mayor desarrollo en el capítulo 04. *Una apuesta por la responsabilidad*, del presente informe.

¹⁸ La formación sobre el *Código ético y de integridad* y el Canal de denuncias es objeto de un mayor desarrollo en el capítulo 5. *Gobierno, ética y cumplimiento* del presente informe.

¹⁹ Debido a los cambios organizacionales y de procesos que está sufriendo el área de Personas, junto con la situación provocada por la Covid-19, las horas de formación de 2020 no incluyen los datos correspondientes a Uruguay y parte de las horas de formación impartidas en España. Actualmente se está trabajando para implantar un sistema global de gestión de personas que permitirá mejorar el registro de esta información de forma global en el futuro.

²⁰ Parte de la variación tan significativa del 45% entre las horas de formación recibidas en 2019 y las de 2020, se debe al cierre temporal de las operaciones del grupo a lo largo del ejercicio debido a los impactos de la pandemia provocada por la Covid-19.

07.6

Gestión del talento

A pesar de mantener las herramientas de identificación y gestión de talento de años anteriores, en 2020 no ha sido posible su aplicación debido al cierre de gran parte de las operaciones, algunas de las cuales continúan interrumpidas en el momento actual.

En todo caso, desde el área de Personas se ha trabajado en el desarrollo y la mejora de estas herramientas, con el fin de estar preparados para el momento en el que se produzca la reapertura de las operaciones. A su vez, se han revisado los procesos para poder agilizar la gestión a la hora de abordar el proceso de digitalización de la función de Personas previsto para 2021.

07.6.1 Identificación de potencial

Una de las prioridades del equipo de Personas es involucrar desde el primer momento a los mandos intermedios en el proceso de identificación de potencial, principalmente en las áreas de operaciones y en las salas, donde el número de colaboradores y el reporte por mandos es mayor que en el resto de las áreas funcionales de la empresa.

Para ello, a lo largo de 2020 se ha desarrollado la herramienta “**Codere Boxes**”, a través de la cual el PBP (*People Business Partner*, responsable del área de Personas en la operación), junto con los jefes de sala, coordinadores y gerentes, realiza una primera evaluación del potencial a través de una serie de criterios objetivos.

Al cruzar el potencial con el desempeño real, cada empleado es clasificado en uno de los siguientes colectivos (As de diamantes, Rey de tréboles, Dama de corazones, Caballo de corazones, Números o Reverso), para una mejor gestión de su desarrollo y carrera profesional.

Para cada casilla, Codere ha definido unas pautas de orientación de desarrollo que se deben trabajar para el Plan de Desarrollo Individual (PDI). El objetivo es el ubicar a las personas con criterios compartidos e identificar las palancas a accionar para promover su desempeño y mover a las personas de la casilla.



07.6.2 Otras herramientas para la gestión del desarrollo profesional

Codere dispone de otras herramientas para la gestión del desarrollo profesional de sus colaboradores. Aunque tampoco han podido ser aplicadas durante el ejercicio, la compañía ha trabajado en su actualización, con el fin de mejorar y simplificar su proceso de digitalización. Entre estas herramientas destacan las siguientes:



Evaluación de capacidades (SEC)

Con el fin de fomentar una cultura de dirección de personas y equipos basada en la mejora continua, anualmente, supervisor y colaborador se reúnen en cada una de las unidades de negocio para analizar cómo ha ido el año y recibir *feedback* acerca de su desempeño. Esta reunión permite fijar los objetivos y las acciones de mejora para el siguiente ejercicio, así como realizar una primera identificación de las necesidades de desarrollo de capacidades actuales y futuras.



Valor Directivo Global (VDG)

Codere posee un programa de desarrollo directivo en el que se evalúan las capacidades y potencial de los equipos directivos de primer y segundo nivel. El objetivo es identificar fortalezas y áreas de oportunidad, alineadas con sus expectativas de crecimiento. La metodología definida es a través de *development centres*, dirigidos por consultores especializados. A partir de los resultados obtenidos se definen planes de crecimiento y desarrollo. Este 2020 no se ha podido realizar ninguna evaluación del equipo directivo, pero se ha abordado su adaptación a la nueva cultura y valores identificados en el ejercicio anterior.



Programa Rumbo

Rumbo es el programa que permite a la compañía validar el potencial y las expectativas de crecimiento profesional de los empleados. A través de la metodología de *assessment centre situacional*, equipos multidisciplinares de trabajo evalúan las capacidades de los empleados para asumir retos futuros de mayor responsabilidad. A lo largo del ejercicio 2020 no se ha podido realizar este programa, sin embargo, se ha trabajado en su integración con “Codere Boxes”, para obtener mejores resultados en el futuro.



Evaluación de gerentes y jefes operativos de salas

En la permanente necesidad de conocer y acompañar el desarrollo de las personas que ocupan posiciones clave de la compañía, Codere inició a finales de 2019 en México la evaluación de 80 de sus gerentes de las salas de juego. El objetivo para 2020 era continuar con el conocimiento de los restantes 700 mandos intermedios en el país ocupando posiciones clave en el área operativa. Sin embargo, al igual que el resto de los objetivos, este se ha pospuesto a 2021, incorporando, además, el resto de los países del Cono Norte (Panamá y Colombia) y, con posterioridad, los del Cono Sur (Argentina y Uruguay). Se estima que en este programa participarán entre 1.000 y 2.000 empleados clave en los ejercicios 2021 y 2022.

07.7

Mecanismos de atracción y retención

07.7.1 Atracción del talento

Todas las sociedades que integran Grupo Codere trabajan para atraer, impulsar y fidelizar el mejor talento, y fomentar a su vez el crecimiento personal y profesional de las personas que pertenecen a su equipo humano. En materia de atracción de talento, si bien Codere siempre ha contado con una política de selección homogénea para el grupo, asegurando la calidad en sus procesos, este año 2020 se ha dado un paso más. Durante este ejercicio, se ha alineado a la transformación global la Dirección de Personas, definiéndose la propuesta integral de atracción e incorporación de talento del grupo.

En este sentido, Codere ha iniciado el desarrollo de las bases sobre las que se asentará el modelo global:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Propuesta de valor única al candidato y al empleado. Incluye la definición y posicionamiento de la marca Codere como empleadora referente. |
| <ul style="list-style-type: none">• Digitalización y automatización de procesos. Consigue un proceso de atracción e incorporación del talento más eficiente y efectivo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Visibilidad y seguimiento a nuestros mandos. Se realiza desde que el candidato se pone en contacto con Codere y durante su carrera profesional en la compañía, y permite tomar mejores decisiones y obtener un perfil de evolución de nuestros equipos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Definición de nuestro perfil de éxito. Repercute en la atracción e incorporación de los perfiles necesarios para el correcto desarrollo de la compañía. |
| <ul style="list-style-type: none">• Proceso 'On boarding' estructurado, con apoyo digital y acompañamiento constante. Permite a todos los empleados conocer el alcance de Codere y tener la formación necesaria desde su inicio para tener éxito en su rol. |
| <ul style="list-style-type: none">• Formación y herramientas de apoyo. Apoyan la profesionalización de los procesos internos, permitiendo entender en todo momento donde se encuentra la compañía y hacia donde debe dirigirse para conseguir una óptima y objetiva toma de decisiones. |

07.7.1 Retención del talento

De forma continua, la compañía trabaja para crear un entorno de trabajo que fomente la retención de sus profesionales basándose en cinco pilares: la promoción interna, la comunicación interna, la diversidad e igualdad de oportunidades, la igualdad retributiva y el bienestar laboral.

Oportunidades de promoción interna

Además de atraer nuevo talento, la compañía apuesta por una política de promoción interna, ofreciendo a sus colaboradores la posibilidad de acceder a puestos de mayor responsabilidad. En este apartado, si bien ya existen unidades de negocio en las que se fomenta este crecimiento interno a través de procesos y portales de vacantes locales, en 2020 la compañía ha seguido trabajando en una *Política global de promoción interna*.

Adicionalmente, y como parte del *Plan de responsabilidad social corporativa* del grupo, se ha establecido como prioridad la de construir un modelo de liderazgo interno que impulse el desarrollo de líderes con valores alineados con la responsabilidad social corporativa y al cambio transformacional de la compañía. Otra de las prioridades del plan se centra en poner en marcha un programa de evaluación permanente para todos los empleados con el fin de impulsar su desempeño dentro de la organización.

Comunicación interna

Gran parte de los esfuerzos en la comunicación interna desarrollados este año se han centrado en el acompañamiento y atención al empleado con motivo de la pandemia.

Por ello, se han multiplicado las herramientas de ayuda en temas clave, tanto para los que se han incorporado a sus puestos de trabajo tras el cese de la actividad presencial, como para los que lo han continuado desde casa teletrabajando, a través de una comunicación exhaustiva en materia de asuntos clave en este periodo como son la prevención de riesgos laborales, los protocolos de prevención y seguridad frente a la Covid-19, consejos para desarrollar un trabajo seguro y recomendaciones en ciberseguridad y cumplimiento entre otros.

Asimismo, se han implementado herramientas de información que han permitido mantener el contacto y acercar a las personas, con objeto de disipar cualquier duda de los empleados en relación con la pandemia y su afección al modelo de trabajo del grupo. Paralelamente, los distintos territorios de Codere han desarrollado intensivamente una acción informativa de carácter local de acercamiento y soporte a los colaboradores durante este periodo, adaptando sus mensajes a las circunstancias y casuísticas de cada entorno.

Todo ello se ha estructurado bajo el paraguas del *Plan de comunicación* que, durante el año, ha fijado las principales líneas estratégicas del grupo en esta materia contando con las áreas implicadas (unidades de negocio y el centro corporativo), a través de la celebración de Comités corporativos de comunicación (en los que participan las áreas de Comunicación Corporativa, Económico-financiero, Jurídico y Personas) y de Comités de Comunicación con los países.

El área de Comunicación también ha dado un soporte especialmente importante al impulso y difusión del *Plan de responsabilidad social corporativa* del grupo. De esta forma, a lo largo del año se han elaborado diferentes contenidos enfocados en el alineamiento de los empleados con la estrategia global, acercándoles aquellos aspectos que les afectan como el principal grupo de interés interno, de manera que sean conocedores y también instrumento del compromiso y la acción responsable de la compañía.

Precisamente, en el marco de este plan, también se ha realizado una intensa labor de difusión relacionada con la aprobación del nuevo *Código ético y de integridad* y la utilización del Canal de denuncias dirigida a todos los empleados.

En otro plano, en 2020, siguiendo con la filosofía de conocer mejor a su equipo humano y comprender sus necesidades, prioridades y motivaciones, el área de Personas de Codere realizó una serie de encuestas internas cuyos resultados sirvieron de base para el *Plan de RSC* y los proyectos que realizarán de cara a 2021.



Por último, desde el área de Comunicación Corporativa se han impulsado también algunos de los proyectos que ya venían del ejercicio anterior como ‘Ideas WOW’, un canal que la Dirección pone al servicio de los empleados para que puedan hacer llegar sus ideas y que sean valoradas; así como el diseño de una campaña para la difusión de los valores Codere y conductas asociadas a cada uno de ellos.

Principales herramientas en el ámbito de la comunicación interna:

Entre los canales en el ámbito de comunicación interna a nivel global que han sido importantes a lo largo del 2020, destacan los siguientes:

- **Codere en positivo.** Consiste en un portal informativo de carácter interno, cuya finalidad es la de ofrecer a los colaboradores un punto de encuentro durante la pandemia, en el que poder compartir sus experiencias y conocer la actualidad de la compañía, la visión del CEO del grupo o la información más relevante en materia de teletrabajo, ciberseguridad, prevención de la Covid-19 y responsabilidad. Un portal que durante 2020 ha recibido más de 53.000 visitas de por parte de más de 12.000 usuarios únicos.
- **Codere actualidad.** La *newsletter* corporativa ha acompañado a los empleados a través de reportajes internos y noticias relacionadas con la organización y el sector, así como con los contenidos editoriales del director general, que reflejan los valores y la cultura del grupo y ponen al corriente sobre la actualidad de la compañía.
- **Codere informa.** Consta de comunicaciones con los empleados por medio de los correos que actualizan la información sobre los asuntos más relevantes del grupo con un alcance global sobre los temas (nombramientos, notificaciones de las áreas, recordatorios de normativas o protocolos...). A lo largo de este año, se han emitido alrededor de 150 comunicados de este tipo.
- **Desayunos entre Dirección y empleados.** Este año, los desayunos se han paralizado temporalmente. No obstante, la compañía planea recuperarlos de cara a 2021, por cuanto suponen una excelente herramienta para poner en contacto a distintos empleados con la Dirección del grupo y debatir abiertamente sobre las inquietudes y asuntos relevantes para la compañía. En 2020, en todo caso, se han impulsado, desde la Dirección de Personas, reuniones similares de forma virtual (“tele-café”) con la presencia del Consejero Delegado del grupo e invitados externos que han ofrecido charlas motivacionales (El milagro alemán, El modelo Samurái de liderazgo, etc.), así como charlas con expertos en educación. Además, se ha realizado una reunión *online* con los mejores contribuyentes de *Espacio positivo*, es decir, con aquellas personas que más activamente participaron durante la pandemia en esta plataforma.

Diversidad e igualdad de oportunidades

El grupo cuenta con un *Código de conducta*, a través del cual se promueve la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todas las fases de su relación laboral con los empleados.

No en vano, Codere está formada por una plantilla muy diversa, integrada por personas de más de 43 nacionalidades distintas, lo que supone que la diversidad forma parte de los valores de la compañía y define, en gran parte, a la constitución del grupo.

Codere considera que la integración de la diversidad en su plantilla fomenta el crecimiento y el desarrollo personal de sus trabajadores, al mismo tiempo que impulsa la creatividad y las nuevas ideas. Por ello, la compañía promueve el entendimiento entre las diferentes culturas que conforman el grupo y fomenta la correcta aplicación de los códigos internos de comportamiento. En este ámbito, la compañía está trabajando junto a un equipo de asesores externos en el desarrollo de un *Plan de igualdad*, cuya aprobación se espera a inicios de 2021.

La compañía trabaja no solo para lograr un ambiente de trabajo libre de discriminación, sino para garantizar que éste constituye un entorno seguro y respetuoso con los derechos de los trabajadores. En esta línea, además de las prescripciones establecidas en el *Código de conducta corporativo*, en la mayoría de los países se han adoptado medidas específicas, como la aprobación de un *Protocolo de prevención y actuación ante situaciones de acoso laboral*.

Diversidad, igualdad, inclusión e integridad como ejes del *Plan de responsabilidad de empleados*:

El *Plan de RSC* de la compañía con empleados tiene entre sus principales ejes la diversidad, la igualdad, la inclusión y la integración. Dentro de ellos se han definido una serie de acciones para mejorar el desempeño del grupo, tales como:

- El seguimiento y análisis de la diversidad de Codere en cuanto a género, edad, y nacionalidades.
- El diseño de propuestas para mejorar la diversidad y planes de mejora para las barreras culturales entre países.
- El diseño y gestión de planes de inclusión de personas con capacidades diferentes (sensoriales, motoras e intelectuales) y un programa de sensibilización y preparación para la integración de colectivos LGBTI, el cual se ha iniciado en 2020 mediante una charla de sensibilización a todo el equipo.
- La creación de políticas y protocolos de prevención e intervención ante el acoso laboral.
- El diseño e implantación de un modelo gerencial correlativo con los nuevos valores de la compañía.
- La mejora de los planes de *onboarding* para nuevos empleados.
- La integración de una propuesta de valor para nuestros empleados con el fin de mejorar la marca Codere como empleador.
- La promoción y seguimiento de sugerencias de empleados a través del programa Ideas WOW, ya en marcha desde 2019.

La incorporación de personas con algún tipo de discapacidad es otra de las líneas en las que Codere trabaja para promover la integración y la igualdad de oportunidades. En la actualidad, la plantilla cuenta con un total de 65 profesionales con capacidades diferentes (correspondiente al 0,6% de la plantilla total), cifra que ha disminuido ligeramente (un 7% menos) comparado con la cifra de 70 empleados del año anterior. Esta cifra será incrementada en los años sucesivos a través de planes específicos de contratación. En este contexto, Codere emplea externamente servicios profesionales prestados por personas con capacidades diferentes a través de centros especiales de empleo, como por ejemplo la limpieza de oficinas y salas de juego.

Asimismo, en algunos países, se han lanzado iniciativas de contacto directo con organizaciones que trabajan en este ámbito, tales como:

- En **España**, Codere mantiene desde 2019 un acuerdo con Zauma Inclusión y Diversidad, una consultora especializada, para la contratación de personas con discapacidad²¹. Este esquema de colaboración se sigue también en Argentina, donde la compañía colabora con la consultora Inclúyeme para impulsar la contratación de estos colectivos y recibir asesoramiento en otros aspectos relacionados con inclusión laboral y de género.
- También en **Argentina**, la compañía colabora con organizaciones y talleres en los que trabajan personas con discapacidad que desarrollan distintos productos (adornos navideños, prendas y accesorios textiles, bolsas de residuos, panadería, etc.), comprando estos artículos y donándolos a otras organizaciones que los requieran, o bien para regalos empresariales de fin de año. Algunas de las instituciones con las que se ha colaborado son el Centro CE.DI.O, Aimé Nendivé y Portal del Sol, entre otras.

Adicionalmente, gran parte de las instalaciones de Codere, ya sea la sede central, oficinas o salas de juego cumplen con los requisitos para garantizar el acceso a personas con movilidad reducida. Desde Codere Colombia, se ha puesto en marcha un proyecto que busca adaptar los baños y desplazamientos de su sede central.

Igualdad retributiva

Codere considera que la retribución es una herramienta clave para atraer y retener al mejor talento. Para ello, la compañía cuenta con un modelo específico constituido por bandas de retribución fija (basado en el análisis y valoración de puestos de trabajo, equidad interna y competitividad externa) y retribución variable (a corto plazo), que se encuentra amparado por el convenio colectivo y garantiza la igualdad salarial y la no discriminación.

La retribución media de los empleados de la compañía se ha reducido entre 2019 y 2020 tanto en hombres como en mujeres. No obstante, las diferencias existentes motivaron una brecha salarial variable según las categorías, tal y como se indica en la siguiente tabla:

²¹ Cuando las personas con discapacidad contratadas por Codere no permiten alcanzar los mínimos previstos en la legislación, la compañía solicita los correspondientes certificados de excepcionalidad para optar, en este caso, por la contratación de personas discapacitadas de forma indirecta a través de Centros Especiales de Empleo.

Remuneración media por sexo y categoría profesional (euros) y brecha salarial²²

	2019				2020			
	Retribución media hombres	Retribución media mujeres	Total	Brecha salarial	Retribución media hombres	Retribución media mujeres	Total	Brecha salarial
Alta dirección	355.418,00	-	355.418	100%	347.720	-	347.720	100%
Directivos	124.458	102.365	119.887	18%	121.837	99.513	116.741	18%
Mandos intermedios	23.947	19.249	22.317	20%	21.847	17.203	20.264	21%
Técnicos	16.567	17.425	16.791	-5%	14.906	16.621	15.370	-12%
Administrativos	16.340	19.223	18.168	-18%	16.638	19.253	18.309	-16%
Operativos	10.027	8.909	9.528	11%	9.490	8.339	8.991	12%
TOTAL	15.489	12.117	14.107	21%	14.900	11.824	13.675	21%

*La retribución media se ha calculado considerando la plantilla a cierre del ejercicio, así como la retribución fija y variable anualizando su importe (teniendo en cuenta el tiempo efectivamente trabajado por los empleados durante el año). Además de la retribución fija y variable, el dato contempla los beneficios sociales percibidos por los empleados. A partir de las retribuciones medidas, la brecha salarial se ha calculado con la siguiente fórmula: Brecha salarial = 1- (retribución media de mujeres/retribución media de los hombres).

Remuneración media de los consejeros y directivos

	2019		2020	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Alta Dirección *	371.027	-	347.720	-
Consejeros	165.177	-	225.333	-

*Dentro de alta dirección se consideran los siguientes perfiles: primer nivel directivo de la compañía (el CEO del grupo) y sus reportes directos (regional managers, country managers, COOs y otros directivos de primer nivel).

** Para el cálculo de las remuneraciones de los consejeros en 2019 y 2020 se ha tenido en cuenta el número de días que cada consejero ha pertenecido al Consejo y, en el caso de no haber permanecido el año completo, se ha anualizado la retribución percibida. En este cálculo únicamente se ha tenido en cuenta la retribución fija percibida por su pertenencia al Consejo y a las comisiones delegadas del mismo, excluyéndose las indemnizaciones percibidas y otros conceptos. Actualmente ningún consejero de Codere percibe retribución variable.

Bienestar laboral

Cada uno de los países en los que está presente la compañía adopta de forma continua medidas de mejora relacionadas con el bienestar laboral de los empleados. Entre otros ámbitos, estas medidas se han centrado en la prevención y la mejora de la salud laboral, iniciativas de deporte, transporte nocturno de los empleados a sus hogares cuando finalizan su jornada laboral fuera de su horario, así como planes de voluntariado y colaboraciones con ONG.

La compañía fomenta, además, la representación sindical como un recurso para facilitar las relaciones laborales y mejorar continuamente las condiciones de sus empleados. Estas condiciones se reflejan en los convenios colectivos firmados. En la mayoría de los países donde opera Codere (ver tabla), la mayor parte de los empleados está sujeta a este tipo de convenios, bien sectoriales o bien específicos de Grupo Codere.

Porcentaje de empleados sujetos a un convenio colectivo por país

Países	2019	2020
Corporativo²³	100%	100%
España²⁴	76%	73%

Argentina	84%	86%
Colombia	38%	35%
Italia	100%	100%
México	34%	38%
Panamá	17%	19%
Uruguay	94%	93%
Gibraltar	-	0%
Israel	-	0%
Malta	-	0%

Las actuaciones para permitir la conciliación de la vida familiar y profesional constituyen asimismo un aspecto clave en materia de bienestar laboral. Desde 2019, la compañía cuenta con una *Política de jornada y control horario*²⁵ para las sociedades en España, y se está trabajando en el desarrollo de una herramienta informática que permita implantar el proceso de forma electrónica.

Codere promueve la organización del tiempo de trabajo²⁶, adaptándolo a las necesidades de la compañía y a las de sus empleados a través de iniciativas impulsadas y gestionadas a nivel global, y siguiendo las regulaciones establecidas por los convenios colectivos de los empleados, así como la legislación vigente de cada territorio. Dentro del *Plan de RSC*, se ha incorporado como eje prioritario la conciliación y el bienestar, dentro del cual se han definido tres acciones prioritarias con el objetivo de reforzar el bienestar laboral:

- Análisis y seguimiento de las dificultades de conciliación dentro del grupo.
- Implantación, ya aprobada, de una nueva *Política de trabajo remoto*, cuyo desarrollo se ha acelerado debido a la urgente necesidad provocada por la crisis sanitaria de establecer unas pautas y procedimientos para llevar a cabo la actividad laboral desde el hogar. La implantación se hará una vez que terminen las medidas especiales por Covid. Junto a esta política, Codere ha desarrollado una *Guía de teletrabajo*, a través de la que se pretende ayudar a los colaboradores a adaptarse a las nuevas circunstancias y al modo de trabajo mediante consejos y herramientas disponibles en este ámbito.
- Identificación de mecanismos para mejorar la conciliación para empleados que no pueden trabajar en remoto (operaciones).

Todas las acciones implantadas y el trabajo realizado por Codere con el fin de promover el bienestar

²² El *Anexo II* del presente informe recoge otros indicadores relacionados con distintos ámbitos de Recursos Humanos, tales como las remuneraciones medias desagregados por sexo, edad y clasificación profesional.

²³ Los empleados reflejados en la categoría "Corporativo" corresponden a los servicios centrales de la compañía.

²⁴ Los empleados recogidos en la categoría "España" son aquellos que están presentes mayoritariamente en las líneas de negocio de máquinas tipo "B", bingos y locales de juego propios. El porcentaje de empleados bajo colectivo en esta última línea es inferior al 100%, por cuanto no existe un convenio específico del sector de apuestas en nuestro país. En todo caso, los empleados tienen garantizados sus derechos como trabajadores a través de la legislación laboral de referencia. El 73% de empleados que sí están bajo convenio están acogidos a los existentes para otros sectores, tales como la hostelería, comercio o el metal, entre otros. Asimismo, el 22% de la plantilla de Codere España está cubierto por la acción de Comités de Seguridad y Salud de ámbito local.

²⁵ Codere no cuenta con una *Política de desconexión laboral* específica. Sin embargo, se incluyen referencias sobre el cumplimiento y el respeto de las regulaciones locales en esta materia en todas las Políticas del grupo.

²⁶ Codere desarrolla una actividad en el sector del juego de gran complejidad dada su diversificación geográfica internacional y las particulares casuísticas en sus distintos centros de trabajo (oficinas centrales, delegaciones y negocios: Hipódromos, máquinas, salas de juego, que entrañan una gran complejidad estructural, especialmente a nivel de sala: puntos de apuestas, bingos, salas de máquinas). A esto hay que sumar las diferencias existentes por las normativas regionales y autonómicas de estos centros (en el caso español) y a nivel país, ya que los negocios tienen distintas normativas en función de los países en los que están ubicados. Por otra parte, Grupo Codere es consciente de la importancia de conciliar la actividad profesional con la vida familiar, a través de medidas de flexibilización de horarios, cuando la actividad lo permite, o acercando determinados servicios a los centros de trabajo, evitando desplazamientos y pérdidas de tiempo a nuestros colaboradores. Por ello buscamos un equilibrio entre el desarrollo profesional en nuestra actividad y la dedicación a los quehaceres familiares, que redunde en una mayor aportación de valor de los empleados, a la vez que mejora su estimación del entorno y condiciones laborales.

laboral de sus empleados se traducen en una elevada satisfacción de estos con su puesto de trabajo y un bajo índice de absentismo²⁷.

En 2020, la compañía registró una cifra muy reducida de horas de absentismo correspondiente a 711.983 horas sobre un total de 12.085.871 horas trabajadas. Este dato representa un 5,89% del total de las horas trabajadas, lo cual supone un incremento sobre las del año anterior (891.005 horas, correspondiente a un 3,06% del total de horas trabajadas)²⁸.

²⁷ Dentro del número de horas de absentismo, se consideran: horas por ausencias no permitidas, horas por accidente laboral, con baja y sin baja y horas por ausencias por enfermedad común, con baja y sin baja.

²⁸ El incremento del porcentaje en absentismo se debe principalmente al detrimento de horas totales trabajadas por la Covid19.

07.8

Entorno de trabajo seguro y saludable

La gestión de la salud y seguridad laboral se ha centrado este año en prevenir el contagio de la Covid-19 a través de la adopción de medidas de prevención para la vuelta al trabajo y el cumplimiento de las regulaciones establecidas por cada país. En este sentido, Codere se ha ocupado desde el inicio de la pandemia de la seguridad y salud de sus empleados, clientes, y del resto de grupos involucrados en la actividad del grupo.

Gracias al esfuerzo realizado conjuntamente, se han mantenido las mejores prácticas de forma homogénea en todos los países, lo que ha significado, en muchos casos, la mejora de las medidas tomadas en algunos de ellos, al superarse los requerimientos establecidos por los diferentes gobiernos.

Desde el primer momento, Codere constituyó un **Comité de seguimiento Covid-19**, con el objetivo de realizar una monitorización de las medidas adoptadas y asegurar una vuelta segura a la actividad. La compañía ha desarrollado un *Protocolo Covid-19* para regular estas medidas, que se actualiza constantemente, de forma que permite a la organización adaptarse al cambio de normativas y protocolos de sanidad. Su comunicación se realiza a través de la intranet, a la que todos los empleados tienen acceso.

A través de lo establecido dentro del protocolo, junto a las normativas del reglamento de cada país, Codere ha adoptado una serie de iniciativas y medidas preventivas a lo largo de la crisis, entre las que destacan las siguientes:

- **Seguimiento de casos positivos, contactos estrechos y personal con síntomas.** A todos ellos se les ha realizado un seguimiento para entender la evolución de sus síntomas, los tiempos de cuarentena, las bajas médicas y las pruebas realizadas por la Covid-19. A través de este seguimiento, el trabajador ha recibido asesoramiento y la empresa ha podido realizar estudios de contactos estrechos en el ámbito laboral, incluyendo desinfecciones de los centros de trabajo donde se detectaban casos positivos.

Sistema de seguimiento para contagios de la Covid-19

Gracias a los mecanismos puestos en marcha en el ámbito de prevención de propagación del virus y seguimiento de casos, Codere ha conseguido mantener el número de contagios a niveles relativamente “bajos”. En total, a fecha de 31 de diciembre de 2020, Codere había contabilizado un total de 279 empleados diagnosticados con positivo, de los cuales 192 han presentado síntomas y cinco fallecieron. Otro de los indicadores monitorizados, incluye el número de empleados que han estado en contacto con personas contagiadas o con sospecha de contagio, el cual ha sumado un total de 364 personas.

- **Implantación de un mecanismo de reporte diario:** Codere ha establecido un sistema de reporte de casos diarios en cada país a través de los PBPs (*People Business Partners*).
- **Medidas de control para el seguimiento de las medidas preventivas:** se han implantado sistemas de control (a través de videovigilancia u observación directa) para asegurar que se llevan a cabo las medidas preventivas aprobadas de forma correcta. Asimismo, se ha establecido un sistema disciplinario, con el fin de prevenir conductas contrarias a los esfuerzos de prevención.
- **Protocolos de retorno a la operación:** Codere ha constituido un Comité de medidas de retorno a las operaciones y a las oficinas, encargado de coordinar la elaboración de los protocolos necesarios para el retorno seguro de empleados y clientes a las salas de juego y a las instalaciones del grupo.
- **Adaptación al teletrabajo y guías de trabajo:** en marzo, la compañía consiguió poner en una situación productiva de teletrabajo a unos 2.800 empleados en el plazo de unos 20 días. Para ello, se dotó de los equipos informáticos necesarios a aquellos empleados que hasta esa fecha no disponían de ellos y se habilitaron los accesos seguros a los sistemas para facilitar el trabajo desde el hogar. Adicionalmente, se realizaron acciones formativas *online* y se desarrollaron materiales específicos (guías, presentaciones, etc.) para formar y ayudar a estos empleados a adaptarse a esta situación.
- **Formación a los empleados:** de cara al reinicio de la actividad, el grupo ha desarrollado acciones formativas *online* y presenciales con el objetivo de garantizar una vuelta segura de todos los empleados a las instalaciones (operativos y de servicios centrales). La totalidad de los empleados que han vuelto a la actividad han recibido esta formación de forma previa.
- **Adecuación de las instalaciones:** Codere ha diseñado y realizado todos los cambios necesarios dentro de sus instalaciones para prevenir contagios del virus, y ha instalado la señalética y cartelería adecuadas para recordar los mensajes de prevención indicados por las diferentes reglamentaciones locales.
- **Trabajadores especialmente sensibles a la Covid-19:** se ha establecido un protocolo específico para aquellos trabajadores que sufren de patologías o enfermedades que puedan significar un riesgo elevado ante el virus.
- **Diseño de instrucciones de trabajo por puesto:** se han desarrollado instrucciones para todos los puestos de trabajo en las que se comunican de forma detallada las medidas preventivas que cada empleado debe seguir según su función.

07.8.1 Otras actuaciones impulsadas en materia de seguridad y salud laboral

En el marco del funcionamiento habitual del negocio, Codere ha continuado el desarrollo de iniciativas que tienen como fin fomentar la seguridad y la salud de todos los colaboradores del grupo, así como la de los clientes. En este sentido, se han puesto a disposición cursos formativos en materia de prevención de incendios, prevención de riesgos laborales y primeros auxilios, así como otras actuaciones implantadas a nivel local:

 Argentina • Capacitación a los delegados gremiales impartida por las aseguradoras de riesgos del trabajo en aquellos establecimientos con alta siniestralidad laboral. • Asesoramiento en medidas de prevención y reparación de daños en caso de accidentes o enfermedades en el trabajo.	 Uruguay • Técnico de prevención encargado de recorrer los diferentes emplazamientos, analizando las condiciones de trabajo en relación con la salud y seguridad de los empleados. • Comisión de salud laboral, conformada por representantes de la empresa y delegados de los trabajadores, cuyo principal objetivo es monitorizar de forma permanente las condiciones de trabajo, definiendo acciones preventivas y correctivas a la luz de las observaciones realizadas.
 Italia • Implantación de un comité formal por cada unidad productiva que se reúne anualmente para evaluar y mejorar las actividades en materia de seguridad.	 Colombia • Existencia de un Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, formado por un grupo de personal capacitado para atender las necesidades de los trabajadores. • Implantación de una <i>Política de seguridad y salud en el trabajo</i> a través de la cual se compromete a garantizar la identificación, evaluación, control o eliminación de los riesgos presentes de todas las actividades desarrolladas por la compañía.
 México • Creación de comisiones mixtas de seguridad e higiene. • Desarrollo de una campaña de comunicación sobre la normativa de prevención de los riesgos psicosociales (NOM035) con el fin de identificar, evaluar y controlar riesgos psicosociales entre los empleados y promover un entorno organizacional favorable. • Desarrollo y aprobación de una <i>Política de riesgos psicosociales</i>.	 España • Disponibilidad de un servicio médico prestado por las mutuas de accidentes de trabajo (colaboradoras de la Seguridad Social).
 Panamá • Además de las acciones implementadas por Panamá en relación a la prevención de contagios, ha seguido reforzando aquellas acciones relativas al mantenimiento de la salud de sus colaboradores.	

07.8.2 Indicadores de desempeño en seguridad y salud laboral

En 2020, Codere ha visto una fuerte reducción en relación a la accidentabilidad laboral de sus empleados, siendo la cifra de accidentes de este año un 78% menor con respecto a 2019. En gran medida, esta tendencia está altamente vinculada con la disminución de la actividad laboral y el aumento del teletrabajo tras el cierre de las instalaciones del grupo a consecuencia de la pandemia. En relación con las enfermedades profesionales, por la misma razón, también se han visto significativamente reducidas, siendo estas un 94% menos que en 2019. Consecuentemente, los índices de frecuencia y gravedad también han visto un alto descenso del 47% y el 99%, respectivamente.

Tasa de accidentabilidad²⁹

	2019			2020		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Accidentes³⁰	380	215	165	85	43	42
Índice frecuencia³¹	13,18	12,61	13,99	7,03	5,74	9,15
Índice gravedad³²	21,42	6,86	5,57	0,19	0,22	0,13
Enfermedades profesionales confirmadas	18	13	4	1	0	1

²⁹ Codere Malta y Gibraltar no realizan un reporte de accidentabilidad o absentismo por lo que se ha realizado una estimación para el cálculo de las horas trabajadas, considerando como horas totales trabajadas 1.800 por empleado.

³⁰ Codere España no incluye como accidentes los procesos de la Covid-19.

³¹ El índice de frecuencia se ha obtenido dividiendo el número de accidentes con baja entre el número de horas trabajadas, multiplicado por 1.000.000.

³² El índice de gravedad se ha calculado dividiendo el número de jornadas perdidas de accidentes con baja entre el número de horas trabajadas, multiplicado por 1.000.

Contribución al entorno local

08

08.1 Introducción

Más allá de las actuaciones en materia *de responsabilidad social corporativa* (véase el capítulo 4, *Nuestra apuesta por la responsabilidad*, y capítulo 7, *Los empleados, clave en la transformación cultural*), Codere desarrolla otro tipo de acciones de contribución al entorno local de sus operaciones y para la mejora de su relación con sus grupos de interés.

Con este fin, la compañía se ha dotado de mecanismos y canales de comunicación que le permiten identificar y dar respuesta a las primordiales expectativas y necesidades de sus principales públicos.

En este sentido, cabe destacar la importante aportación que Codere realiza al crecimiento socioeconómico de las comunidades en las que opera, generando empleo de calidad y apoyando el sostenimiento de las haciendas locales a través del pago de impuestos. En 2020, la plantilla de Codere contaba con un total de 10.998 empleados, de los cuales, un 97% de contratos eran indefinidos. Asimismo, solo en este ejercicio la contribución total de impuestos de la compañía ha ascendido a 311,1 millones de euros, 182,5 de ellos en tasas especiales al juego³³.

Adicionalmente, el grupo desarrolla determinadas actuaciones para reducir el impacto ambiental de su actividad, ámbito en el que el ahorro de energía, la reducción de emisiones de CO₂ y la correcta gestión de los residuos, constituyen los aspectos más relevantes.

³³ Estas contribuciones totales se refieren tanto a las que soporta la compañía como las que paga en nombre de terceros.

08.2 Mecanismos de relación y evaluación de impactos en la comunidad

Codere entiende la importancia de mantener una relación constante y fluida con sus grupos de interés para el buen funcionamiento de su actividad y el óptimo desarrollo de su negocio. Para ello, cuenta con distintos canales de comunicación y relación que le aseguran un conocimiento de los principales temas de interés y preocupaciones de estos grupos. A partir de esta información, Codere trabaja para adaptar, en la medida de lo posible, sus políticas y estrategias a las necesidades detectadas, con el fin de alinear los objetivos y valores empresariales con las expectativas manifestadas.

Grupos de interés de Codere	Principales ámbitos de interés en relación a la compañía
Accionistas	Transparencia y creación de valor.
Clientes	Calidad y garantía de la oferta. Impulso de una regulación que asegure la protección de los colectivos vulnerables.
Empleados	Estabilidad laboral, conciliación, comunicación interna y calidad de vida.
Inversores	Crecimiento sostenible.
Proveedores	Condiciones de contratación. Periodo medio de pago.
Medios de comunicación	Conocimiento de la industria del juego y de la compañía. Gestión de colectivos en riesgo e incidencia social de la actividad.
Reguladores	Transparencia y protección de los colectivos vulnerables.

La compañía, además de los distintos canales de comunicación detallados en otros capítulos del presente informe, pone en marcha las siguientes vías de interacción con sus grupos de interés:

Customer support service

Codere dispone de un sistema de gestión de reclamaciones (*Customer support service*), a través del que atiende distintos tipos de incidencias y quejas relativas al servicio. Este sistema cuenta con un protocolo en el que se establece cómo deben atenderse y resolverse las reclamaciones o incidencias recibidas. Dicho protocolo concreta el procedimiento de revisión de cualquier solicitud hasta poder darle una solución satisfactoria.

La recepción de las reclamaciones se produce por diferentes vías, dependiendo del tipo de cliente:

- Las reclamaciones generadas en el negocio de *retail*, en locales de socios o propios, se atienden vía telefónica. Los contactos relativos al negocio presencial han supuesto este año un 25% del volumen total del servicio, porcentaje significativamente menor al de otros años, como consecuencia del cierre de locales causado por las medidas de prevención para combatir la Covid-19.
- Las reclamaciones realizadas por el cliente final del negocio *online* se reciben, fundamentalmente, a través de un *chat* digital (tanto desde la *app* móvil como vía *desktop*) y suponen un 50% del total del servicio. Estos clientes también pueden contactar vía telefónica y/o por correo electrónico, canales que concentraron el 25% de las incidencias restantes (5%).

En 2020, Codere recibió 81.577 quejas y solicitudes de resolución de incidencias a través de los canales indicados anteriormente (comparado con las 23.434 recibidas en 2019)³⁴.

La organización promueve además el diálogo con sus clientes a través de las páginas web comerciales de los distintos negocios, así como en sus puntos de venta y por medio de encuestas de satisfacción.

Página web corporativa

El grupo mantiene informados a sus públicos externos sobre los aspectos más destacados del negocio mediante la publicación de información de interés en su web corporativa www.grupocodere.com.

En esta se incluyen, entre otros materiales, los comunicados a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (información privilegiada y otra información relevante), notas de prensa, informes de resultados, cuentas anuales o publicaciones impulsadas por la compañía para la transparencia del sector. Asimismo, Codere pone a disposición de los usuarios el contacto con los principales departamentos de la compañía.

Específicamente para los medios de comunicación y los periodistas, la compañía mantiene una sala de prensa en su web corporativa a través de la cual pueden acceder a los comunicados oficiales, información corporativa y material gráfico de interés. En la web corporativa también existen apartados específicos relativos al área de Relación con Inversores, así como el acceso al Canal de denuncias³⁵.

Redes sociales

Codere mantiene una activa presencia en las principales redes sociales, mediante sus perfiles corporativos y de los distintos negocios del grupo, a través de los que fomenta el diálogo con sus seguidores e interesados en su actividad. Estas son las cifras de la comunidad del grupo en redes sociales, a cierre del año 2020:

- **Twitter:** 74.429 seguidores.

³⁴ El incremento de quejas recibidas se debe principalmente a las interrupciones de la actividad provocadas por la pandemia, haciendo que muchas operaciones de clientes quedasen paralizadas y generando una gran actividad del servicio al cliente. Por otro lado, dicho incremento está también vinculado al cambio de metodología del reporte de estos datos, dado que, a diferencia de 2019, en 2020 se han tenido en cuenta, además de las incidencias registradas a través llamadas y correo electrónico, las registradas a través del chat de Codere.

³⁵ Puede encontrar un desarrollo más ampliado de estos contenidos a través de los capítulos: 5.2 Gobierno Corporativo, 5.3 Cumplimiento y 6.3 Fomento de la implicación de accionistas e inversores.

- **Facebook:** 664.357 seguidores.
- **Instagram:** 127.911 seguidores.
- **Linkedin:** 22.585 seguidores.
- **Youtube:** 44.676 seguidores.

Relación con inversores³⁶

Además de la información facilitada en la **web corporativa** del grupo, la compañía mantiene el contacto con sus accionistas e inversores institucionales a través de la **Oficina del inversor**, desde la que se atienden todas las consultas y solicitudes de manera individualizada.

Codere también se comunica con este colectivo a través de la oficina ubicada en la sede social de la compañía, así como mediante servicio de **atención telefónica** (+34 91 354 28 19) y su **correo electrónico** (inversor@codere.com).

Igualmente, la compañía facilita el acceso de accionistas e inversores a las presentaciones de resultados trimestrales y otras comunicaciones relevantes para el mercado a través de **webcasts, conferencias telefónicas y vía web**, además de organizar periódicamente encuentros informativos sobre la marcha del grupo u otros aspectos de interés. Asimismo, Codere, remite de forma pública y periódica la información pertinente a la **CNMV** (Comisión Nacional del Mercado de Valores), a través de sus comunicaciones de información privilegiada y otra información relevante.

Por último, Codere, en cumplimiento de la Ley del mercado de valores, cuenta con un **Foro electrónico de accionistas** que permite la comunicación entre los mismos con carácter previo a la celebración de las juntas generales, el cual es accesible desde el apartado de 'Gobierno corporativo' de la web del grupo.

(Para más información léase el capítulo 6, *La fortaleza de nuestro compromiso con inversores*).

Canales de comunicación interna

El grupo traslada a sus empleados una amplia oferta de formación a través de la plataforma **TransFórmate**, en la que este año se ha habilitado un apartado especial relativo a la pandemia.

Además, la compañía impulsa distintas herramientas de difusión de información, encuentro y desarrollo de los miembros del grupo, entre las que se incluyen la *newsletter* corporativa, **Codere actualidad**, los comunicados *ad hoc* para información relevante puntual, **Codere informa**, o la web creada para acompañar a los colaboradores durante la pandemia, **Codere en positivo**.

La información más relevante para los colaboradores es accesible, además, desde las distintas **intranets** implementadas, tanto en el centro corporativo como en las unidades de negocio del grupo.

Otras vías de comunicación:

³⁶ Los canales generales de información y comunicación con los inversores son objeto de un mayor desarrollo en el **capítulo 06.3. Fomento de la implicación de acciones e inversores** del presente Informe.

La compañía aborda su **relación con reguladores** de manera integral desde distintas áreas y mediante distintos canales y herramientas, en cuya gestión cobra un importante peso específico el área de Relaciones Institucionales.

La relación con reguladores ha cobrado especial relevancia dentro del grupo este año, como consecuencia de la pandemia y la necesidad de adaptar la compañía a sus impactos y a las prescripciones establecidas por las administraciones públicas.

Asimismo, con objeto de reforzar la **relación con proveedores**, además de los contactos que ya se mantienen en el contexto de las actividades de negociación y contratación, Codere está trabajando para implantar una **plataforma específica** que permita una gestión integral del proceso de compras. Esta plataforma permitirá desarrollar esta relación de forma más eficiente, agilizando las gestiones de los procesos de homologación, licitaciones y ofertas o facturación, entre otras.

De cara los **medios de comunicación**, además de la ‘Sala de prensa’ dentro de la web corporativa mencionada anteriormente, Codere cuenta con el Departamento de Comunicación Corporativa, desde el que se centraliza la actividad comunicativa del grupo. Además, los medios de comunicación pueden mantener un diálogo directo con el propio departamento, que atiende con transparencia cualquier demanda informativa que pueda surgir.

08.3 Creación de valor en nuestros grupos de interés

De acuerdo a lo establecido en la *Política de responsabilidad social corporativa*, Codere promueve la retribución de forma equitativa a todos los colectivos que contribuyen al éxito de su proyecto empresarial, induciendo con ello una significativa generación de riqueza en sus principales grupos de interés. Durante el ejercicio 2020, la compañía distribuyó entre ellos más de 817,6 millones de euros.

Creación de valor en grupos de interés de Codere en 2020 (millones de euros)	
Valor económico generado por la compañía	594,6
Valor económico distribuido a grupos de interés	817,6
Empleados (pago de salarios)	116,4
Proveedores (compras y contrataciones)	305,2
Accionistas (pago de dividendos)	3,1
Administraciones Públicas (pago de tributos e impuestos)	311,1
Entidades financieras (pago de intereses)	81,8
Valor económico retenido por la compañía (A-B)	-222,9

Contribución fiscal

Tal y como refleja el apartado anterior, los diferentes tributos que Grupo Codere satisface en los países en los que opera, constituyen una importante aportación al sostenimiento de las cargas públicas y, por tanto, a la gobernanza de la sociedad.

La contribución tributaria total de Grupo Codere en 2020 ascendió a 231 millones de euros, incluyendo únicamente los impuestos soportados, es decir, aquellos que constituyen un coste para el grupo.

Entre estos gravámenes, cabe destacar el impuesto al juego (en sus diversas modalidades) con el que Grupo Codere contribuyó a las haciendas locales de los países en los que opera con 182,5 millones de euros. En términos de impuesto sobre beneficios, la contribución de la compañía a las haciendas de los países ascendió en 2020 a 7,6 millones de euros.

Además, Codere debe hacer frente a otras tasas inmobiliarias o de actividad económica, las cuales representan aproximadamente 27,8 millones de euros en los resultados del grupo en 2020.

De forma adicional, resulta destacable que Codere soporta un coste relevante en materia de Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA) e impuestos indirectos asimilables, dado que, al constituir el juego una actividad exenta de imposición indirecta en la mayoría de los países en los que opera, no puede deducir y, por tanto, recuperar la gran mayoría del impuesto soportado por este concepto, lo que implica un coste de IVA de 13,7 millones de euros. Por otro lado, Codere realiza otras contribuciones tributarias, que recauda por cuenta de terceros, siendo las más significativas los pagos en concepto de retenciones de impuestos sobre los sueldos y salarios, que ascienden a un importe de 14,7 millones de euros; así como cotizaciones a la seguridad social tanto a cargo del empleado como de la empresa, que suman un importe de 31,5 millones de euros.

Asimismo, Codere ha recaudado en 2020 retenciones por cuenta de clientes y de proveedores por un

importe total de 22,9 millones de euros. Adicionalmente, ha ingresado IVA por importe de 10,6 millones de euros.

Impuestos soportados por Grupo Codere (2019-2020)		
	2019	2020
Contribución fiscal Juego	413,3	182,5
Otros tributos	61,4	27,8
IVA no deducible	20,7	13,7
Impuesto sobre Sociedades	40,6	7,6
TOTAL	536	231

Contribución fiscal por Impuesto sobre Sociedades de Grupo Codere en millones de euros (2019 – 2020)								
Millones de euros	Pagos Impuesto de sociedades o equivalente		Pagos <i>withholding tax</i>		Otros		Total	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Argentina	16,9	1,5	1,4	0,8	0,5	0,4	18,8	2,6
México	14,8	1,8	1,4	0,8	0,0	0,0	16,1	2,6
Colombia	0,1	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0	0,3	0,4
España	1,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,0
Italia	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0
Panamá	1,2	0,1	0,3	0,2	0,0	0,0	1,5	0,3
Uruguay	0,4	0,7	0,1	0,0	0,0	0,0	0,5	0,7
Israel	0,1	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
TOTAL	36,7	5,0	3,4	2,2	0,5	0,4	40,6	7,6

Beneficios antes de impuestos por país en millones de euros (2019 – 2020)		
País	2019	2020
España	2,6	-23,5
México	-11,7	-130,6
Argentina	44,6	-24,9
Colombia	-5,3	-11,8
Italia	-3,2	-35,0
Uruguay	1,9	6,2
Brasil	-0,7	-0,4
Panamá	-12,3	-27,9
Cabeceras	-40,6	-4,7
Online	-8,1	-8,8
TOTAL	-32,8	-261,4

08.4

Mitigación de nuestro impacto ambiental

La actividad de la compañía no genera una incidencia significativa en el medio. No obstante, Codere ha implantado diversas iniciativas para **mitigar su impacto ambiental**, sumándose a las principales políticas nacionales e internacionales en la lucha contra el cambio climático y la carbonización de la economía.

Las principales afectaciones del grupo se traducen en el consumo de energía y agua, la producción de emisiones de gases de efecto invernadero y la generación de ciertos tipos de residuos.

Debido a la situación provocada por la Covid-19, algunas de las acciones que Codere tenía planificadas para este ejercicio se han visto alteradas por el cambio de prioridades que ha tenido que adoptar el grupo. Sin embargo, se han podido llevar a cabo diversas iniciativas, como la mejora de prácticas de conducción para reducir el consumo de la flota de vehículos corporativos y la consolidación del proyecto de reciclaje “Cero plásticos”, iniciado a finales de 2019.

Optimización de recursos

A principios del año 2020, la compañía puso en marcha un plan específico de reducción de consumos en la sede corporativa. Basado en un uso racional de las instalaciones de climatización e iluminación programada, este plan consiguió reducir significativamente los consumos de electricidad y gas durante el primer trimestre del año, antes de la disrupción de la actividad por la crisis sanitaria.

Esta iniciativa continúa una senda sobre la que la compañía proyecta trabajar a futuro. Concretamente, el eje de sostenibilidad del *Plan de responsabilidad social corporativa* en su vertiente relativa a empleados, prevé realizar un análisis para la racionalización de consumos de energía de los sistemas generales de iluminación, climatización y refrigeración de alimentos y bebidas en sus diversas instalaciones, contribuyendo a la reducción de consumo energético.

Proyecto piloto para el ahorro de energía en Colombia

Codere Colombia ha llevado a cabo en 2020 un proyecto piloto de ahorro de energía en una de sus salas de juego. Entre otras acciones, en el marco del proyecto se han instalado sensores de movimiento en zonas estratégicas del local, se ha establecido la desconexión de todos los dispositivos electrónicos en determinadas condiciones y se ha impulsado una campaña de comunicación mediante vídeos y cartelería en salas.

El proyecto, actualmente en fase de despliegue, podría extenderse a otras ubicaciones y mejorar, de esta forma, el impacto de la compañía en materia de sostenibilidad.

Consumo de energía y agua en Codere en el periodo 2019-2020 (kWh)*			
	2019	2020	Evolución 2019-2020
Consumo de electricidad (kWh)**	206.642.091	127.052.444	-39%
Consumo de gasolina en (l)***	57.797	73.334	+27%
Consumo de diesel en (l)	1.138.294	858.507	-25%
Consumo de gas natural (m³)	316.576	384.877	+22%
Consumo de agua (m³)****	401.260	704.514	+76%

* Cálculos llevados a cabo según las facturas disponibles a fecha de elaboración del informe. No se incluyen los datos correspondientes a la actividad de Malta, Gibraltar e Israel por no disponer de los mecanismos necesarios para su monitorización y reporte.

**Los datos no incluyen los consumos de electricidad de Colombia y Panamá para 2019, y de Colombia para 2020. Los datos de Argentina para 2019 son una réplica de 2018, ya que se estimó que la variación había sido mínima. Actualmente Codere no consume energías renovables para el desarrollo de su actividad.

***Los datos relativos a los consumos de combustibles (gasolina, diesel y gas natural) de 2020 no incluyen los consumos de Colombia dado que no se disponen de los mecanismos necesarios para su monitorización y reporte. Tampoco se dispone del dato de consumo de gas natural de México ni el consumo de diesel de Panamá. El incremento del 27% del consumo de gasolina respecto a 2019 se debe principalmente a la agregación de países en el alcance del indicador (Panamá y Uruguay) El incremento del 22% en el consumo de gas natural respecto a 2019, se debe principalmente a la agregación de países en el alcance del indicador (España, Argentina y Uruguay)

****Los datos no incluyen los consumos de agua de Colombia y Panamá para 2019 y de Colombia para 2020. Los datos de España para 2019 son una réplica de 2018, ya que se estimó que la variación había sido mínima. El aumento en 2020 del 76% respecto al consumo de 2019 se debe a la agregación del consumo de Panamá dentro del alcance del indicador.

Adicionalmente, la compañía tiene prevista la ejecución de un proyecto de eficiencia energética en España en 2021, con un objetivo de reducción del consumo de entre un 8% y un 10%. Este plan comprende la instalación en los locales de dispositivos digitales que permitan la medición y definición del consumo óptimo, a través de un seguimiento automatizado de los contadores. Asimismo, el grupo contempla el control de la climatización mediante su adecuación a los horarios operativos de las salas. Codere tiene como propósito extender la implantación de este proyecto al resto de países, dependiendo los plazos de la evolución que pueda experimentar la pandemia.

Codere cuenta con otras medidas que contribuyen de forma positiva al esfuerzo de la compañía por reducir el consumo de la energía³⁷. Entre ellas, destacan diversas actuaciones para mejorar la eficiencia energética en el uso de pantallas y máquinas, u otras disposiciones relativas al empleo de medios de transporte, tales como la renovación de la flota de vehículos con una antigüedad de más de cinco años, adaptándose a la normativa europea Euro 6D; así como la próxima puesta en marcha de un plan de movilidad dirigido al personal que trabaja en la sede de la compañía. Adicionalmente, está prevista en 2021 la realización de un estudio sobre la posibilidad de integrar vehículos eléctricos dentro de la flota corporativa (relativo a su problemática, costes asociados, modo de implantación, etc.).

Certificación LEED en la sede corporativa en España

Desde 2017, la sede de Codere España cuenta con la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design). Una autenticación emitida por el Green Building Council estadounidense, la cual garantiza que el edificio está construido con los estándares de ecoeficiencia y cumple con los requisitos de sostenibilidad.

En el ámbito del transporte, Codere ha implantado también en 2020 un sistema de GPS en los automóviles que pertenecen a la flota corporativa, a partir del cual se ha realizado un estudio de los

³⁷ Además de la Certificación LEED en la sede de Codere, el grupo no cuenta con otras certificaciones ambientales en otros territorios actualmente.

hábitos de conducción de todos los empleados con vehículo de empresa (velocidad, consumo, habilidades, etc.). A partir de los resultados de este estudio, se han establecido una serie de prácticas de mejora en la conducción que permiten obtener beneficios tales como la optimización de la seguridad o la reducción de las velocidades punta, lo que a su vez ha dado lugar a un ahorro del 10% en el consumo de combustible y a la reducción de siniestralidad.

La implantación de las acciones indicadas anteriormente, no solo contribuye a la reducción del consumo de energía, sino que influye positivamente en la mitigación del impacto de la compañía en cuanto a sus emisiones de gases de efecto invernadero y colabora así a la prevención del cambio climático. En 2020, estas emisiones ascendieron a 54.714 tCO₂eq que correspondieron en su mayor parte al consumo de electricidad. La fuerte caída en emisiones, correspondiente a un 41% menor en comparación con los datos de 2019, se debe mayoritariamente al cierre de la actividad de la compañía durante el año.

Emisiones de gases de efecto invernadero en Codere en el periodo 2019-2020 (tCO ₂ eq) ³⁸			
	2019	2020	Evolución 2019-2020
Alcance 1 ³⁹	3.829	3.319	-13%
Alcance 2 ⁴⁰	88.198	51.394	-42%

Reducción de residuos

Codere está comprometida con el objetivo de convertirse en una organización con **tolerancia cero al residuo plástico**. Para ello, la compañía ha implantado diversas medidas en su sede corporativa en Madrid, y en los próximos años pretende extenderlas a nivel global, en todas sus unidades de negocio⁴¹.

Una de estas iniciativas, EcoReto, ya iniciada en 2019, tiene como finalidad la eliminación del uso de agua embotellada en plástico de las oficinas mediante la colocación de dispensadoras de agua en las zonas comunes y la entrega de botellas reutilizables de vidrio a sus empleados. A lo largo de 2020, se ha consolidado el desarrollo de esta iniciativa, instalando contenedores de reciclaje para el tratamiento certificado de desechos, tanto en el interior de las oficinas como en el exterior, y ha quedado totalmente eliminado el uso de envases de plástico en la sede de Codere. Gracias a esta acción, no solo se ha logrado una reducción del uso de plástico, sino que se ha generado un ahorro económico para la compañía.

Asimismo, el *Plan de responsabilidad social corporativa*, en su vertiente hacia empleados, prevé estudiar un proyecto de reciclado de sobrantes, a través del cual se pretende recaudar fondos para la creación de una bolsa solidaria permanente, con el objetivo de ayudar personas en situación de vulnerabilidad.

“En su compromiso por el medio ambiente, Codere desarrolla diversas iniciativas, sumándose a las principales políticas nacionales e internacionales para la prevención del cambio climático y de la carbonización de la economía”

³⁸ En la actualidad Codere no dispone de los mecanismos necesarios para contabilizar las emisiones del alcance 3.

³⁹ Los factores de emisión utilizados para el cálculo del Alcance 1 han sido extraídos de los datos actualizados a 2020 del departamento de energía y cambio climático del gobierno del Reino Unido: <https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2020>

⁴⁰ Los factores de emisión utilizados para el cálculo del Alcance 2 han sido extraídos de los datos incluidos en “CO₂ Emissions From Fuel Combustion Highlights” de la Agencia Internacional de Energía (IEA): https://moodle.polymtl.ca/pluginfile.php/413972/mod_page/content/70/IEA%20-%20CO2%20Emissions%20From%20Fuel_2013.pdf

⁴¹ Actualmente el alcance de estas iniciativas corresponde a las actividades de Codere España y no destaca ninguna otra iniciativa en este ámbito en otras geografías.

Responsabilidad en la cadena de suministro

09

09.1

Introducción

Contar con una cadena de suministro estable y alineada con las necesidades de la compañía es un aspecto clave para Codere, para asegurar así la **satisfacción de los clientes**, la generación de ventajas competitivas y el óptimo desarrollo de las actividades del grupo. Por ello, la organización desarrolla una **gestión eficiente y responsable** de cada eslabón del proceso.

La compañía entiende por tanto el papel fundamental de sus proveedores en el desempeño del negocio, dado que proporcionan materiales, servicios y tecnologías básicas para su adecuado funcionamiento. Así, el grupo ha aplicado diversos procesos que garantizan la correcta administración de sus relaciones de abastecimiento, mediante criterios de eficacia, calidad y compromiso.

Entre estos criterios, se incluyen aspectos relacionados con el **desarrollo sostenible del negocio** que previenen cualquier riesgo derivado de conductas inadecuadas, tanto por parte del proveedor, como de los propios empleados de la compañía.

Codere observa así su compromiso con la **mejora continua** también en gestión de sus proveedores, por lo que año tras año trabaja por reforzar sus herramientas internas mediante la renovación de sus procedimientos y el desarrollo de diversos proyectos de transformación digital.

En 2020, debido a la afectación por la Covid-19 sobre la actividad del grupo desde el mes de marzo, la cadena de suministro ha sufrido un gran impacto, poniendo a prueba las relaciones de la compañía con sus proveedores. Para hacer frente a la situación, Codere ha tenido que aplicar distintas medidas, entre las que se incluye el aplazamiento de pagos y la negociación para reducir determinados costes fijos, como son los alquileres de espacios, la telefonía y la electricidad.

“Codere está comprometida con la mejora continua de la gestión de sus proveedores, mediante la optimización de sus procesos y el desarrollo de proyectos de transformación digital”

Descripción de la cadena de suministro

La cadena de suministro de Codere este año ha contado con 5.676 proveedores encargados de proporcionar los productos y servicios necesarios para responder a las diversas necesidades del grupo- (comparado con 7.330 proveedores en 2019).

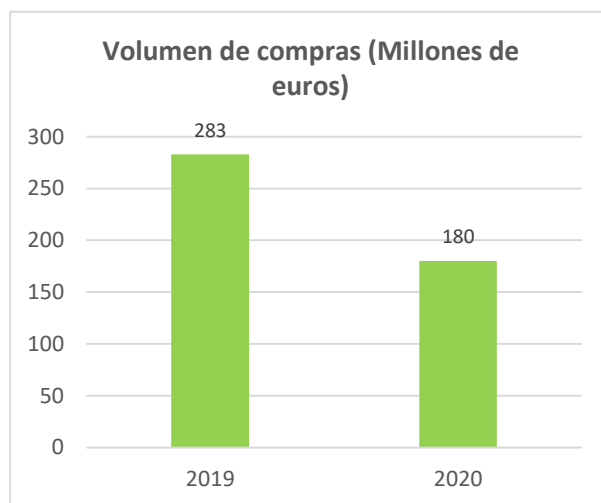
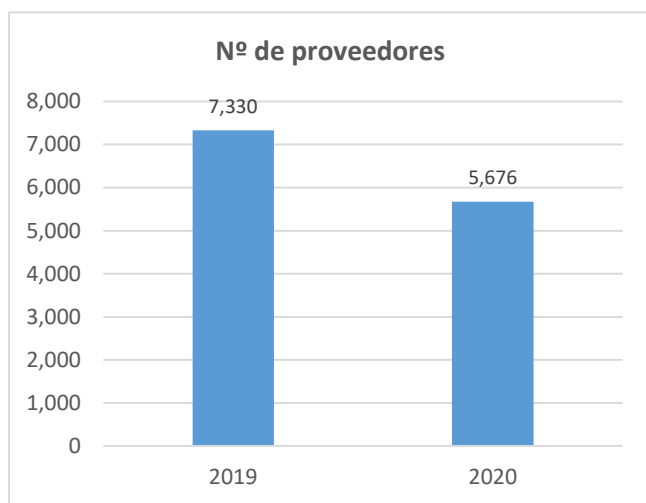
Con el fin de desarrollar una mejor gestión de la cadena de suministro, de forma general, la compañía estructura a sus proveedores en cinco segmentos diferentes, dependiendo del producto y servicio que proporcionen:

- **Compra de terminales de juego.**
- **Compras del negocio *online*,** conformadas, fundamentalmente, por la adquisición de juegos *online* y componentes críticos para éstos.
- **Compra de terminales de apuestas.**
- **Compras tecnológicas,** correspondientes a herramientas informáticas puestas a disposición de los empleados y la contratación de servicios externos para el mantenimiento y desarrollo de la plataforma de apuestas.
- **Suministros y otras compras,** tales como: telefonía, marketing, consumos, repuestos, vehículos, viajes, etc.

Este año, la cifra total de las compras realizadas por Codere en los diversos mercados en los que está presente, ha sido de 180 millones de euros, lo que representa una reducción del 58% respecto a 2019. Esta importante disminución ha sido provocada por el impacto de la pandemia sobre el negocio de la compañía, con el forzoso cierre temporal de las actividades del negocio durante casi la mitad del año.

En este contexto, el Departamento de Compras se ha visto sumergido en un importante trabajo de **renegociación con los proveedores**, con el principal objetivo de posponer y reducir al máximo los costes fijos de la organización y hacer frente a la reducción de ingresos, observando en este sentido alquileres, *renting* de vehículos, telefonía, la electricidad, etc.

Durante el próximo año, el grupo continuará centrado en este ámbito, promoviendo la búsqueda de eficiencias dentro del proceso de compras.



* Datos correspondientes a las cinco partidas de compras y contrataciones señaladas en el texto (Se incluyen todas las compras de todos los países a excepción de las Compras de Gibraltar, Malta e Israel (cuyas compras no incluyen terminales, dado que se trata de negocios online), así como compras de máquinas de juegos y máquinas de apuestas de Colombia. Los datos de compras en monedas diferentes al euro se han convertido a esta divisa, aplicando los tipos de cambio medios en cada año.

09.3 Gestión de la cadena de suministro

Proceso de compra y contratación

Grupo Codere cuenta con un **Manual de política y procedimiento de compras** en el que se definen los principios que gobiernan las prácticas relacionadas con las actividades de compra del negocio, incluyendo el perímetro de gasto e inversión en proveedores.

La implantación de este procedimiento se abordó en 2019 en el área de España, y está prevista su implementación en el centro corporativo a lo largo de 2021. A partir de la estandarización del proceso, la compañía es capaz de controlar el gasto y la inversión de la unidad de negocio, reduciendo los costes y creando eficiencias.

Además de este manual y procedimiento, Codere cuenta con otros marcos normativos, como son el *Código ético y de conducta*, la *Política anticorrupción* y la *Política de responsabilidad social corporativa*, que establecen también unos principios básicos para la gestión de la cadena de suministro de Codere. Gracias a ellos, el grupo garantiza el establecimiento de relaciones con sus proveedores basadas en un comportamiento ético, responsable y acorde al marco legislativo vigente.

El proceso global de contratación en la compañía está supervisado por la Dirección General y por la Dirección de Compras, desglosándose en cinco ámbitos:

- **Función de compras** Se encarga de la búsqueda, selección y homologación de proveedores, productos y servicios, así como de la negociación y su contratación. Su responsabilidad se centra en fijar las mejores condiciones y términos contractuales para las empresas del grupo, de acuerdo con sus necesidades.
- **Mesa de contratación virtual.** Consiste en el proceso de validación de la compra y su desarrollo varía en función del importe de la misma. Este proceso se realiza de manera virtual y tiene lugar en aquellos casos en los que la gestión de la solicitud de compra carece de un acuerdo marco, por lo que el proveedor se halla pendiente de ser validado. Para lanzar este proceso es preciso proponer varios proveedores, entre los cuales se elige a un finalista. La validación y aceptación de los mismos se realiza por diferentes perfiles de la compañía, según el importe de gasto especificado en la solicitud.
- **Función de aprovisionamiento.** Esta función depende del Departamento de Compras y se encarga del lanzamiento del pedido, de su seguimiento, así como de la gestión de posibles incidencias con los proveedores.
- **Gestión del pago.** Este cometido consiste en el proceso de confirmación del producto o servicio, contabilización y recepción del gasto, y pago de las facturas.

- **Acuerdos marco.** La celebración de este tipo de acuerdos con uno o varios proveedores permite fijar las condiciones a las que habrán de ajustarse los contratos que pretenda adjudicar a estos el órgano de contratación durante un período de tiempo determinado.

Homologación de proveedores

El procedimiento de homologación de proveedores, enmarcado dentro de la función de Compras, constituye la fase determinante para que estos empiecen a suministrar sus productos o servicios a la compañía. Se trata de un proceso integral en el cual participan la Dirección de Cumplimiento, Asesoría Jurídica, el DPO, Auditoría Interna y la Dirección General de Compras de la compañía.

Con el objetivo de restringir las relaciones comerciales a aquellas entidades cuya actividad se rija por los más estrictos parámetros de idoneidad, solvencia, honorabilidad y adecuación a la normativa aplicable, Codere realiza procesos de *due diligence* a todo proveedor de bienes y servicios que lleve a cabo operaciones contractuales con facturación igual o superior a 3.000€. Para ello, cada área que requiera la contratación de servicios y/o adquisición de bienes debe enviar a la Dirección de Cumplimiento, a través de la Mesa de contratación, la información requerida para su verificación y validación.

Debido al exhaustivo marco regulatorio de la industria del juego, el proceso de homologación de proveedores resulta de especial complejidad y relevancia. Por ejemplo, los proveedores de terminales de juego deben estar inscritos como fabricantes/importadores en los registros de juego de las distintas regiones y disponer de las homologaciones e inscripciones en los registros de modelos para la comercialización de dichos terminales. En esta misma línea, los proveedores de juegos *online* y de los componentes críticos para estos, deben contar con una licencia en aquellos países en los que existe regulación -ya sea propia B2B certificada por un laboratorio externo o adquirida-, legitimándose como componente propio de la plataforma de juego de Codere a través de un ensayo de integración del proveedor en la plataforma autenticada por el laboratorio.

Digitalización en la gestión de la cadena de suministro

Codere ha implantado diversos proyectos de digitalización en el ámbito de la gestión de la relación con sus proveedores. Entre ellos, los más destacados han sido los siguientes:

- **Optimización y centralización de la gestión de proveedores:** a lo largo de este año, se ha trabajado en la búsqueda de optimizaciones en el proceso de compras mediante el establecimiento de plataformas que permiten centralizar la gestión de los proveedores de determinados productos (hostelería, material de oficina y repuestos, reparaciones y reformas). Estas plataformas permiten adquirir productos dentro de un catálogo y por un precio definido y validado previamente por Compras. De esta manera, se obtiene un mejor control del proceso, se reducen los costes y se simplifica el trabajo administrativo.
- **Fortalecimiento de la plataforma VIM (*Vendor Invoice Management*):** permite una gestión más ordenada y efectiva de los costes gracias a la digitalización del proceso administrativo de contabilización y gestión de pagos.
- **Implantación de la plataforma de gestión SAP ARIBA:** permite una automatización del proceso de compras a través de una plataforma integrada en la nube. Esta solución posibilita

una gestión completa del proceso, optimizando todas las categorías de gasto y asegurando el cumplimiento regulatorio de los proveedores. Asimismo, esta herramienta facilita la trazabilidad de todo el proceso de compras, reforzando el control de la actividad propia del área, ya que permite a los responsables manejar, a través de un cuadro de mando, cada uno de los proyectos de compras, revisar su estado actual, y controlar el volumen y operaciones a tiempo real. Actualmente, esta plataforma ha sido implantada en España y la compañía tiene prevista su implantación al resto de países en los próximos años.

Más allá de estas acciones, Codere tiene previsto para 2021 la realización de un estudio con el principal objetivo de mejorar la gestión logística del transporte de las terminales de juego y reducir, de esta manera, los tiempos actuales de distribución.

Responsabilidad con la cadena de suministro

Grupo Codere está comprometido con el desarrollo de relaciones con proveedores locales. Con ello, además de contribuir al progreso de los entornos donde opera, la compañía obtiene otras ventajas, tales como disminuir su riesgo operacional al asegurarse menores tiempos de entrega de los productos; reducir sus costes; y establecer relaciones estables y de confianza.

A lo largo de 2020, la compañía trabajó con una elevada proporción de proveedores locales en cada una de las categorías de compras indicadas anteriormente, porcentaje que llegó al 100% en el caso de las compras tecnológicas en Argentina y España, o en el caso de las compras de máquinas de juego en esta última unidad de negocio; y superó el 90% en el caso de Resto de Compras en México (99%), Panamá (96%), Colombia (90%), Uruguay (96%), Argentina (99%) y España (99%)⁴².

Por último, y consciente de la importancia que tiene para reforzar la solvencia de los proveedores, Codere trabaja por optimizar su periodo medio de pago a estos, que habitualmente es de 30 a 60 días, cumpliendo siempre con lo establecido en la Ley 15/2010 del 5 de julio, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. Sin embargo, este lapso, el cual fue de 30 días en 2019 ⁴³, se ha visto afectado en 2020, dado que una de las principales gestiones llevadas a cabo por el Departamento de Compras para hacer frente a la situación ha sido buscar el diferimiento de pagos mediante la negociación con los proveedores..

Asimismo, en su compromiso con la inclusión de las personas, Codere cuenta con acuerdos con compañías que contratan a empleados con discapacidad para la realización de servicios externos, como, por ejemplo, el servicio de limpieza de las salas y oficinas.

⁴² Codere no dispone de los mecanismos necesarios para calcular el porcentaje de proveedores locales para todas las categorías de Compras en todos los países.

⁴³ Dato referido a Codere, S.A y sus filiales en España. Su cálculo se ha realizado conforme a lo establecido en la ley 15/2010 y la resolución de 29 de enero de 2016 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

ANEXOS

Anexo I. Acerca de este informe y matriz de materialidad

El presente documento constituye el *Informe integrado* de Codere 2020 y ha sido elaborado de acuerdo a los nuevos estándares de *Global Reporting Initiative en su opción GRI seleccionados*. Con este enfoque, la compañía persigue mejorar la calidad de la información transmitida a sus grupos de interés. De igual manera, a través de este documento, la compañía da respuesta a los requerimientos establecidos por la Ley 11/2018 de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad.

La información incluida hace referencia a las actividades de Codere durante el año 2020, así como a los principales impactos que inducen las operaciones sobre sus grupos de interés.

En la realización de este informe se han tenido en cuenta las directrices y principios marcados por el estándar GRI, tales como:

- **Participación de los grupos de interés.** El informe ha sido elaborado atendiendo a las expectativas de dichos grupos en relación con el funcionamiento de Codere. Para ello, además de valorar a través de responsables de la compañía las principales expectativas ya detectadas, se han analizado diversas publicaciones sobre el sector por parte de diferentes organismos, en las que se desarrollan los aspectos más significativos para los grupos de interés.
- **Contexto de la sostenibilidad.** Se ha evaluado la incidencia de las actividades en el contexto social, económico y ambiental en el que opera la compañía.
- **Materialidad.** Se ha actualizado el estudio de materialidad de la compañía con objeto de definir los aspectos más relevantes para esta. La metodología seguida se puede consultar más adelante en este mismo apartado.
- **Exhaustividad.** Una vez actualizados los aspectos materiales para Codere, se ha procedido a incluir información sobre los mismos a lo largo del informe, de manera que permita a los grupos de interés evaluar el desempeño económico, ambiental y social de la compañía en los últimos años.

Asimismo, en el desarrollo del informe se han tenido en cuenta aquellos principios establecidos por GRI para garantizar la calidad de la información:

- **Precisión.** Se ha comunicado información precisa que permita a los grupos de interés evaluar el desempeño de la compañía.
- **Equilibrio.** Se han reflejado tanto los aspectos positivos como los negativos resultantes de la actividad, aportando así una visión objetiva y completa de Codere.
- **Claridad.** Se ha presentado la información disponible de una forma comprensible, clara y accesible para los grupos de interés que utilicen dicha información.
- **Comparabilidad.** Se ha recopilado y comunicado la información de una manera coherente con el objetivo de facilitar el análisis de dicha información a sus grupos de interés, permitiendo un

fácil contraste con la de otras organizaciones.

- **Fiabilidad.** Se ha detallado el proceso seguido para la elaboración de este informe recopilando, reuniendo y registrando la información correspondiente para que el contenido pueda someterse a verificación y/o evaluación externa que permita valorar la calidad y materialidad de la información.
- **Puntualidad.** Se actualizarán de manera anual los contenidos del informe con el objetivo de proporcionar información actualizada a los grupos de interés.

En el *Anexo II* se incluye un *Índice de contenidos GRI seleccionados* que incorpora una relación de los indicadores reportados y las páginas en las cuales se encuentra la información. En algunos de los casos, los indicadores GRI relacionados a los indicadores reportados no se contestan en su forma íntegra.

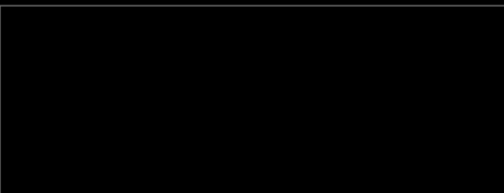
De acuerdo con el estándar GRI, se ha actualizado el análisis de materialidad con el objetivo de evaluar aquellos aspectos de mayor relevancia para Codere y sus grupos de interés.

Para la realización del análisis se ha partido del listado de aspectos en sostenibilidad propuesto por los nuevos estándares publicados por GRI, considerándose adicionalmente otros aspectos relevantes, tanto para la compañía como para sus grupos de interés, que se han identificado en las distintas fuentes consideradas en el análisis:

- Reuniones mantenidas con los responsables y directivos de las áreas clave de la compañía.
- Análisis de documentación interna de la compañía: políticas, manuales, presentaciones, planes de actuación, evaluación de las expectativas de los grupos de interés y otra documentación relevante a este respecto.
- Resúmenes de prensa sobre la compañía correspondientes al ejercicio 2020.
- Consideración de las principales iniciativas legislativas y políticas relacionadas con la sostenibilidad y los aspectos no financieros, como la Ley 11/2018 en materia de información no financiera o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A partir de todo lo anterior, se ha actualizado la matriz de materialidad de la compañía que destaca 18 aspectos materiales clave para Codere y sus grupos de interés.

- Matriz de materialidad de Codere -

	
Aspectos relevantes • Imagen y posicionamiento de marca • Eficiencia operacional • Innovación y digitalización • Gobierno corporativo	• Conocimiento y acceso a los clientes • Consolidación en mercados estratégicos • Riesgo reputacional u opinión política
Otros aspectos relevantes • Fomento de la cultura y valores de la organización • Relación con la comunidad y otros Grupos de Interés • Desempeño ambiental	• Desarrollo y gestión del talento • Clima laboral, diversidad e igualdad • Gestión de la cadena de proveedores

La cobertura de los anteriores aspectos materiales se ha clasificado a continuación en función del impacto de cada uno de estos fuera y/o dentro de la organización en conformidad con el requerimiento realizado por el estándar GRI.

-Cobertura de los aspectos materiales-

<u>Categorización</u>	<u>Aspecto material</u>	<u>Cobertura del aspecto material</u>	
		<u>Dentro de la organización</u>	<u>Fuera de la organización</u>
Económico	Imagen y posicionamiento de marca		X
	Conocimiento y acceso a los clientes		X
	Eficiencia operacional	X	
	Consolidación en mercados estratégicos	X	
Medioambiental	Desempeño ambiental		X
Social	Promoción del juego responsable		X
	Desarrollo y gestión del talento	X	
	Clima laboral, diversidad e igualdad	X	
	Relación con la comunidad y otros grupos de interés		X
Ética y gobernanza	Cumplimiento y prevención de delitos	X	
	Ciberseguridad y protección de datos personales	X	X
	Gobierno Corporativo	X	
	Relación con inversores		X
Otros	Riesgo político y presión regulatoria y fiscal	X	X
	Innovación y digitalización	X	
	Riesgo reputacional y opinión política	X	X
	Fomento de la cultura y valores de la organización	X	
	Gestión de la cadena de proveedores		X
	Racionalización de la publicidad	X	X
	Prevención y adaptación a los impactos de la Covid-19	X	X

Anexo II: Desglose de indicadores de recursos humanos

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo desglose según sexo:

	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
CONTRATO INDEFINIDO	6.834	4.594	6.444	4.259
A tiempo completo	6.290	3.793	5.974	3.538
A tiempo parcial	544	801	470	721
CONTRATO TEMPORAL	559	542	173	122
A tiempo completo	477	355	141	105
A tiempo parcial	82	187	32	17
TOTAL	7.393	5.136	6.617	4.381

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo desglose según edad:

	2019				2020			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
CONTRATO INDEFINIDO	3.031	4.419	2.819	1.159	2.295	4.199	2.972	1.237
A tiempo completo	2.444	3.971	2.583	1.085	1.869	3.770	2.713	1.160
A tiempo parcial	587	448	236	74	426	429	259	77
CONTRATO TEMPORAL	737	236	109	19	157	85	41	12
A tiempo completo	522	207	93	10	135	72	34	5
A tiempo parcial	215	29	16	9	22	13	7	7
TOTAL	3.768	4.655	2.928	1.178	2.452	4.284	3.013	1.249

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo desglose según categoría profesional:

	Alta dirección		Directivos		Mandos intermedios		Técnicos		Administración		Operativos	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
CONTRATO INDEFINIDO	12	11	87	92	1.992	1.938	1.749	1.710	493	487	7.095	6.465
A tiempo completo	12	11	-	92	1.978	1.924	1.613	1.596	415	412	5.978	5.477
A tiempo parcial	-	-	-	-	14	14	136	114	78	75	1.117	988
CONTRATO TEMPORAL	-	-	-	-	31	10	49	43	46	21	975	221
A tiempo completo	-	-	-	-	29	8	45	43	37	17	721	178
A tiempo parcial	-	-	-	-	2	2	4	-	9	4	254	43
TOTAL	12	11	87	92	2.023	1.948	1.798	1.753	539	508	8.070	6.686

Promedio de modalidades de contrato de trabajo:

	2019	2020
CONTRATOS INDEFINIDOS	11.224	11.301
Contratos a tiempo completo	9.937	10.077
Contrato a tiempo parcial	1.288	1.224
CONTRATO TEMPORAL	1.151	479
Contrato a tiempo completo	1.024	417
Contrato a tiempo parcial	127	61
Total general	12.376	11.780

Promedio de modalidades de contrato (a tiempo completo y tiempo parcial) de trabajo según sexo

	2019		2020	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
A tiempo completo	6.808	4.153	6.518	3.977
A tiempo parcial	583	832	522	764

Promedio de modalidades de contrato (a tiempo completo y tiempo parcial) de trabajo según edad:

	2019				2020			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
A tiempo completo	3.081	4.235	2.575	1.070	2.513	4.098	2.743	1.142
A tiempo parcial	624	473	234	84	505	443	256	81

Promedio de modalidades de contrato (a tiempo completo y tiempo parcial) de trabajo según categoría profesional 2019:

	Alta dirección	Directivos	Mandos intermedios	Técnicos	Administración	Operativos
A tiempo completo	13	89	1.978	1.626	449	6.806
A tiempo parcial	0	0	16	136	83	1.180

Promedio de modalidades de contrato (A tiempo completo y tiempo parcial) de trabajo según categoría profesional 2020

	Alta dirección	Directivos	Mandos intermedios	Técnicos	Administración	Operativos
A tiempo completo	12	87	2.002	1.661	442	6.291
A tiempo parcial	0	0	16	119	78	1.072

Promedio de modalidades de contrato de trabajo según sexo

	2019		2020	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
CONTRATO INDEFINIDO	6.768,08	4.456,25	6.766	4.536
A tiempo completo	6.240,08	3.696,58	6.280	3.798
A tiempo parcial	528,00	759,67	486	738
CONTRATO TEMPORAL	622,67	529,08	274	205
A tiempo completo	567,58	456,83	238	179
A tiempo parcial	55,08	72,25	36	26
TOTAL	7.390,75	4.985,33	7.040	4.741

Promedio de modalidades de contrato de trabajo según edad:

	2019				2020			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
CONTRATO INDEFINIDO	2.958	4.422	2.713	1.129	2.748	4.410	2.937	1.207
A tiempo completo	2.419	3.976	2.489	1.051	2.274	3.980	2.689	1.133
A tiempo parcial	539	446	224	77	473	429	248	74
CONTRATO TEMPORAL	746	285	95	24	270	131	62	15
A tiempo completo	662	258	85	18	238	117	54	8
A tiempo parcial	84	26	10	6	32	14	8	7
TOTAL	3.705	4.708	2.809	1.154	3.018	4.541	2.999	1.222

Promedio de modalidades de contrato de trabajo según categoría profesional:

	Alta dirección		Directivos		Mandos intermedios		Técnicos		Administración		Operativos	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
CONTRATO INDEFINIDO	13	12	89	87	1.969	2.003	1.716	1.743	496	495	6.943	6.962
A tiempo completo	13	12	89	87	1.954	1.989	1.582	1.624	420	421	5.879	5.945
A tiempo parcial	-	-	-	-	14	14	134	119	76	74	1.064	1.017
CONTRATO TEMPORAL	1	-	-	1 ⁴⁴	25	15	46	37	37	25	1.043	401
A tiempo completo			-	1	23	13	44	37	29	21	927	347
A tiempo parcial			-	-	2	2	3	1	8	4	116	55
TOTAL	13,25	12	89	87	1.994	2.018	1.762	1.780	533	521	7.986	7.363

Despidos por sexo:

	2019	2020
Mujeres	1.242	688
Hombres	1.630	899
TOTAL	2.872	1.587

*La cifra de despidos contabiliza únicamente a bajas forzadas.

⁴⁴ Durante el ejercicio 2020 únicamente ha habido 1 contrato temporal en la categoría de Directivos, el cual tuvo una duración de 1 mes.

Despidos por edad:

	2019	2020
Hasta 30 años	1.659	895
Entre 30-39 años	926	471
Entre 40-50 años	223	170
Más de 50 años	64	51
TOTAL	2.872	1.587

Despidos por categoría profesional:

	2019	2020
Alta dirección	1	1
Directivos	4	2
Mandos intermedios	309	139
Técnicos	103	59
Administrativos	22	21
Operativos	2.433	1.365
TOTAL	2.872	1.587

Remuneración media por intervalos de edad, en euros:

	2019	2020
Menos de 30 años	8.172	7.614
Entre 30 y 39 años	13.370	11.757
Entre 40 y 50 años	18.872	17.481
Más de 50 años	24.126	22.967
Total general	14.108	13.675

Remuneración media por sexo, en euros:

	2019	2020
Femenino	12.132	11.823,76
Masculino	15.471	14.899,99
Total general	14.108	13.674,76

Remuneración media por categoría profesional, en euros:

	2019	2020
Alta dirección	355.418	347.720
Directivos	119.887	116.741
Mandos intermedios	22.316	20.264
Técnicos	16.790	15.370
Administrativos	18.167	18.309
Operativos	9.528	8.991
Total general	14.108	13.675

Remuneración media por categoría profesional y brecha salarial 2019:

	Hasta 30 Años				Entre 30-39 años				Entre 40-50 años				Más de 50 Años			
	Homb re	Mujer	Total	Brech a salaria l	Homb re	Mujer	Total	Brech a salaria l	Homb re	Mujer	Total	Brech a salaria l	Homb re	Mujer	Total	Brech a salaria l
Alta dirección	-	-	-	-	-	-	-	-	343.598	-	343.598	100%	361.328		361.328	100%
Directivos	-	-	-	-	109.660	101.435	108.394	8%	117.265	104.434	113.558	11%	139.571	94.025	134.859	33%
Mandos intermedios	10.337	10.826	10.542	-5%	19.954	17.952	19.159	10%	28.730	23.441	27.027	18%	34.689	35.588	34.822	-3%
Técnicos	12.419	12.445	12.426	0%	16.264	17.604	16.607	-8%	18.475	21.627	19.244	-17%	24.919	22.145	24.231	11%
Administrativos	11.275	12.500	11.856	-11%	18.242	18.899	18.663	-4%	20.452	21.807	21.419	-7%	19.698	22.551	21.818	-14%
Operativos	7.085	7.027	7.057	1%	10.367	10.115	10.244	2%	12.156	10.063	11.334	17%	13.725	9.444	12.550	31%
TOTAL	8.347	7.955	8.172	5%	13.997	12.575	13.370	10%	20.311	16.401	18.872	19%	26.922	16.597	24.126	38%

Remuneración media por categoría profesional y brecha salarial 2020:

	Hasta 30 años				Entre 30-39 años				Entre 40-50 años				Más de 50 años			
	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial
Alta dirección	-	-	-	-	-	-	-		337.345	-	337.345	100%	353.649	-	353.649	100%
Directivos	-	-	-	-	99.474	98.776	99.241	1%	115.868	106.803	113.463	8%	133.874	81.002	126.099	39%
Mandos intermedios	8.896	9.972	9.358	-12%	16.771	15.100	16.120	10%	25.270	20.486	23.723	19%	33.105	31.062	32.781	6%
Técnicos	10.006	11.277	10.388	-13%	14.113	16.475	14.760	-17%	17.244	19.900	17.901	-15%	22.697	23.254	22.836	-2%
Administrativos	11.669	11.030	11.356	5%	16.497	18.934	18.002	-15%	19.319	20.834	20.354	-8%	23.745	23.441	23.509	1%
Operativos	6.459	6.679	6.561	-3%	9.063	8.928	8.999	1%	11.080	9.293	10.369	16%	13.110	8.341	11.774	36%
TOTAL	7.565	7.676	7.614	-1%	12.029	11.399	11.757	5%	18.860	15.116	17.481	20%	25.596	16.267	22.967	36%

Anexo III: acciones de asociación o patrocinio

Principales actividades de asociación y de patrocinio 2020:

Tipo de colaboración	Nombre de la entidad	Alcance
Deportes	Real Madrid C.F.	Global
	Club de Fútbol de Monterrey (Rayados)	México
	NBA	México
Institucional y Regulatorio	Cejuego (Consejo Empresarial del Juego)	España
	Jdigital (Asociación Española de Juego Digital)	España
	Cofar (Confederación Española de Empresarios del Juego Recreativo en Hostelería)	España
	Autocontrol (Asociación para la autorregulación de la comunicación comercial)	España
	Confad (Comisión nacional para combatir la manipulación de las competiciones deportivas y el fraude en las apuestas)	España
	Sistema Gioco Italia/Confindustria SI	Italia
	Junta de Control de Juegos (JCJ)	Panamá
	Comisión Nacional de Carreras (CNC)	Panamá
	Coljuegos (Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar)	Colombia

Anexo IV: índice de contenidos en relación con los requisitos de la Ley 11/2018

El presente informe cubre las exigencias derivadas de Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, tal y como se indica en el siguiente índice de contenido.

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI seleccionados asociados	Páginas
Descripción del modelo de negocio del grupo		
Entorno empresarial	102-1	4,5, 7, 9, 11 -16, 18, 20 - 24
Organización y estructura	102-2	
Mercados en los que opera	102-3	
Objetivos y estrategias	102-4	
Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución	102-6	
	102-7	
	102-14	
Descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones		
Procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos y de verificación y control	103	65, 76, 77, 78
Medidas que se han adoptado		
Resultados de esas políticas		
Indicadores clave de resultados no financieros pertinentes que permitan el seguimiento y Evaluación de los progresos y que favorezcan la comparabilidad entre sociedades y sectores, de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia utilizados para cada materia		7
Principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo		
Cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y cómo el grupo gestiona dichos riesgos, explicando los procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia para cada materia.	102-15 205-1 413-1 407-1 408-1 409-1	79 - 81
Información sobre los impactos que se hayan detectado, ofreciendo un desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo		
Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad.	102-54	7
I. Información sobre cuestiones medioambientales		
Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad	102-11 201-2 308-1 308-2	129, 130, 131, 132
los procedimientos de evaluación o certificación ambiental		
Los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales		La principal actuación de Codere en el contexto ambiental tiene que ver con el proyecto de reducción del consumo energético en España para el cual se prevé una inversión de 365.000 euros
La aplicación del principio de precaución		Las operaciones de Codere no dan lugar a un impacto ambiental severo, consistiendo sus principales afecciones en un consumo de energía y agua, así como en la generación de emisiones de gases de efecto invernadero y de ciertos tipos de residuos. Codere desarrolla diversas acciones para mitigar estos impactos ambientales y sumarse, así, al logro de los objetivos de las principales políticas nacionales e internacionales existentes en este ámbito, entre ellos el Principio de Precaución establecido en la Declaración de Río sobre Medio Ambiente.
La cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales		
Y de forma específica:		

– Contaminación:		
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente; teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad	305-5 305-6 305-7	129 - 131
Incluido el ruido y la contaminación lumínica.	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.	
Emisiones totales de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO), de óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras emisiones significativas al aire.	305-6	Las emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono no son un aspecto material para Codere.
– Economía circular y prevención y gestión de residuos:		
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos.	301-2 301-3 306-2	Actualmente Codere no dispone de los mecanismos necesarios para calcular el volumen de residuos generados.
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos.		De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía
– Uso sostenible de los recursos:		
El consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales	303-1 303-2 303-3 301-1 301-2 302-1 302-2 302-3 302-4 302-5	130 El consumo de agua no es un aspecto material para Codere.
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso		De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.
Consumo, directo e indirecto, de energía		130
Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables		129-131
– Cambio climático:		
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce.	305-1 305-2	130-131
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático.	305-3 305-4 305-5	Codere no ha adoptado medidas en este ámbito.
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.	201-2 305-5	Codere no ha establecido metas de reducción de gases de efecto invernadero.
– Protección de la biodiversidad:		
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad.	304-3 306-5	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.	304-1 304-2	
II. Información sobre cuestiones sociales y relativas al personal		
– Empleo:		
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional.	102-8 405-1	98, 99, 100, 143 - 149
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo.		
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional.		
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional.	103	
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor.	103	

Brecha salarial.	405-2	
La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo.	102-35 102-36 102-38 102-39	114
Implantación de políticas de desconexión laboral.	103	69, 115
Empleados con discapacidad.	405-1	113
– Organización del trabajo:		
Organización del tiempo de trabajo.	103	115
Número de horas de absentismo.	403-2	116
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	103	114-116
– Salud y seguridad:		
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo.	103	117-119
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad desagregado por sexo.	403-2	120
Enfermedades profesionales; desagregado por sexo.	403-3	120
– Relaciones sociales:		
Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos.	407-1	114, 115
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país.	102-41	114, 115
Balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.	403-4	114, 115
– Formación:		
Las políticas implementadas en el campo de la formación.	103	105, 106
Total de horas de formación por categorías profesionales.	404-1	106
– Accesibilidad universal de las personas con discapacidad.	103	Los edificios de Codere cumplen con los estándares exigibles en cada país en la adaptación necesaria de sus salas para el acceso a personas con discapacidad.
– Igualdad:		
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.	405	112, 113
Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres)	405	112, 113
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo	405	113
Medidas adoptadas para promover el empleo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad.	405	112, 113
Política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad.	405	112, 113
III. Información sobre el respeto de los derechos humanos:		
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos.	102-16 102-17 412-3 412-2 410-1 412-1	62, 63
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos.	412	62, 63
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos.	406-1	66
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios	407-1 406-1	62

fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación; la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil.	409-1 408-1	
IV. Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno:		
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno.	102-16 102-17 205-1 205-2 205-3	39
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales.	205-2	61-63, 137, 138
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.	103	44
V. Información sobre la sociedad:		
– Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible:		
El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	203-1 203-2 413-1	40 - 44, 127, 128
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio.	203-1 203-2 411-1 413-1 413-2	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos.	102-43 413-1	123-126
Las acciones de asociación o patrocinio.	102-12 102-13	13, 36, 39, 52, 150
– Subcontratación y proveedores:		
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales.	102-9 308-1 414-1	La <i>Política de Compras</i> de Codere no incluye por el momento este tipo de criterios, más allá del cumplimiento de los mínimos establecidos por la legislación.
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental.	414-1 414-2	
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.	414-1 414-2	Codere desarrolla auditorías externas a algunos de sus proveedores. Estas auditorías se centran en aspectos financieros.
– Consumidores:		
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores.	416-1	27-35
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas.	416-2	123, 124
– Información fiscal:		
Los beneficios obtenidos país por país.	201	128
Los impuestos sobre beneficios pagados.	201	128
Las subvenciones públicas recibidas.	201-4	Codere no ha recibido subvenciones públicas en el ejercicio 2020 (tampoco en 2019)