

# 5.10.

## Gestión responsable del riesgo

Asuntos materiales relacionados: Sistemas de gestión y control de riesgos; Cambio climático.



**En Inditex la gestión responsable del riesgo se integra en todos los niveles de la Compañía. Esa gestión eficaz nos permite mantener un buen desempeño y genera un rendimiento empresarial sostenible a lo largo del tiempo, necesario para transformar.**

### 5.10.1. Marco de gestión y control de riesgos

#### GRI 102-11 Y 102-29

El **Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR)** de Inditex establece el marco de gestión y control de riesgos del Grupo. El SIGR abarca a la totalidad del Grupo, tanto a nivel corporativo como en las distintas unidades de negocio y filiales, con independencia de su ubicación geográfica. Está incorporado en el proceso de planificación estratégica, en la definición de los objetivos de negocio, así como en la operativa cotidiana del Grupo. El Sistema Integral de Gestión de Riesgos comprende tanto los riesgos financieros como los no financieros (incluidos los fiscales, operativos, tecnológicos, de ciberseguridad, legales o regulatorios, sociales, medioambientales, de cambio climático, políticos, reputacionales y los relacionados con la corrupción, entre otros). El Grupo considera riesgo cualquier evento potencial, con independencia de su naturaleza, que pueda afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos de negocio.

La **Política de Control y Gestión de Riesgos** del Grupo establece los principios básicos, los factores de riesgo y el marco general de actuación para la gestión y control de los riesgos que afectan al Grupo. La determinación de la Política de Control y Gestión de Riesgos es una facultad indelegable del Consejo de Administración, y corresponde su impulso a este órgano y a la Alta Dirección del Grupo, si bien, su implementación es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la Empresa. Su aplicación puede extenderse, total o parcialmente, a cualquier persona física y/o jurídica vinculada con Inditex. El objeto de la Política es proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos establecidos por el Grupo en respuesta a los distintos desafíos a los que se enfrenta, aportando a todos los grupos de interés un nivel de garantía adecuado que asegure la protección del valor generado.

El Sistema Integral de Gestión de Riesgos se fundamenta en la citada Política y se desarrolla y complementa a través de normativas internas de diferente rango que regulan la gestión de distintos riesgos y que aplican a diferentes unidades o áreas del Grupo. Este Sistema Integral de Gestión de Riesgos convive con otras funciones encargadas de supervisar áreas específicas de riesgo. Otras de las políticas o normativas relevantes y en vigor para la gestión de riesgos se detallan más adelante. El Sistema Integral de Gestión de Riesgos de Inditex se basa en el marco metodológico 'COSO ERM' y en los estándares ISO correspondientes, adaptados a las necesidades y especificidades propias del Grupo. Se utilizan además metodologías específicas de evaluación y cuantificación para algunos riesgos específicos, en particular los relacionados con el clima.

El Sistema Integral de Gestión de Riesgos garantiza la adecuada segregación de funciones entre los distintos elementos que lo componen, es decir, entre las

áreas o unidades de negocio que asumen y gestionan los riesgos, y las responsables de la coordinación, control y supervisión. Las responsabilidades entre las unidades y órganos implicados se diferencian en base a un modelo de **tres líneas de defensa**. Las unidades de negocio funcionan como primera línea de defensa, estableciendo mecanismos adecuados de gestión de riesgos y reportando la información relevante a las diferentes áreas que ejercen funcio-

nes de supervisión sobre la adecuación del sistema de control interno y al departamento de Gestión de Riesgos (dependiente de la Dirección General de Finanzas), que ejercen como segundas líneas de defensa. Por su parte, Auditoría Interna actúa como tercera línea, supervisando de forma independiente y objetiva el funcionamiento y la eficacia del SIGR y reportando al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

## GESTIÓN DE RIESGOS

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Aprobación de la Política de Control y Gestión de Riesgos, la cual establece los principios básicos, factores de riesgo clave y el marco general de actuación para su gestión.

### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

- ✓ Supervisión de la función de control y gestión de riesgos, verificando su funcionamiento en base a la política aprobada por el Consejo.
- ✓ Evaluación de la eficacia de los sistemas internos de control y gestión de riesgos financieros y no financieros, así como las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados.
- ✓ Identificación y reevaluación, al menos anual, de los riesgos financieros y no financieros más significativos y su nivel de tolerancia.
- ✓ Mapa de Riesgos identificando principales riesgos por categoría, y una evaluación de los mismos en función de su impacto potencial, su probabilidad, y el nivel de preparación del Grupo para hacerles frente.

### TRES LÍNEAS DE DEFENSA

#### PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

##### UNIDADES DE NEGOCIO

Reporting de los riesgos a los que está expuesto el Grupo en sus respectivas áreas de responsabilidad, incluidos los relacionados con la climatología.



Reporte ANUAL

#### SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

##### GESTIÓN DE RIESGOS / FUNCIÓN DE COMPLIANCE

Encargado de coordinar y actualizar el Sistema Integral de Gestión de Riesgos para mantener el máximo nivel de calidad.



Reporte TRIMESTRAL

#### TERCERA LÍNEA DE DEFENSA

##### AUDITORÍA INTERNA

Supervisa de forma independiente y objetiva el Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

### ALTA DIRECCIÓN

- ✓ Concienciación y sensibilización sobre la importancia del Sistema Integral de Gestión de Riesgos y su valor para todos los grupos de interés del Grupo.
- ✓ Definición y validación de funciones, atribuciones y responsabilidades en el marco del Sistema Integral de Gestión de Riesgos.
- ✓ Validación de planes de acción y de trabajo derivados del propio proceso de gestión de riesgos, y el seguimiento de actividad.
- ✓ Fijación del nivel de riesgo que la Sociedad considere aceptable, en función de los objetivos e intereses de la Sociedad y grupos de interés.

Existen procesos uniformes, estandarizados y sistemáticos de identificación, evaluación y priorización de riesgos, basados en los conceptos de apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y objetivo de riesgo. Los factores de riesgo a los que está sometido el Grupo se clasifican en **seis categorías** que se subdividen en jerarquías inferiores atendiendo a su causalidad: riesgos financieros, geopolíticos, tecnológicos, medioambientales, sociales y de gobierno.

El proceso de identificación del riesgo tiene como objeto localizar, reconocer y describir los riesgos que pueden impedir a la Organización lograr sus objetivos. En la identificación se intenta disponer de la mejor información disponible, tomando como base fundamental el conocimiento y la experiencia de las áreas directamente responsables de la gestión de los riesgos, complementada, en su caso, con fuentes externas pertinentes. Se consideran además los riesgos emergentes, es decir, aquellos riesgos nuevos que están en proceso de transformación o son una combinación novedosa de riesgos, cuyo impacto, probabilidad de ocurrencia y coste todavía no es bien comprendido.

Los criterios de riesgo deben ser fijados por la Alta Dirección en función de los objetivos e intereses del Grupo, así como de sus distintos grupos de interés, y se actualizan periódicamente. Los riesgos se evalúan en términos de riesgo residual, es decir, el riesgo remanente después de su tratamiento mediante la adopción de las pertinentes medidas de respuesta.

La evaluación considera tres magnitudes para cada uno de los riesgos: **impacto, probabilidad de ocurrencia y nivel de preparación**. El departamento de Gestión de Riesgos solicita de manera periódica, al menos anualmente, a las diferentes unidades gestoras la evaluación y revisión de los diferentes riesgos y de las medidas de mitigación implementadas y previstas mediante un sistema de entrevistas y cuestionarios. Se mantiene un registro de riesgos, que se representa en un mapa de riesgos, evaluados de acuerdo con su impacto total (riesgos fuertes, elevados, moderados y leves). El mapa contiene los riesgos críticos, que son aquellos que de materializarse podrían llegar a comprometer la consecución de los objetivos estratégicos del Grupo. Dicho mapa se reporta periódicamente al Consejo de Administración.

## MARCO DE GESTIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS

### IMPACTO

Efecto que tendría un riesgo en caso de materializarse. Los gestores de riesgo consideran el peor escenario posible de impacto para la materialización del riesgo y realizan la valoración del impacto en cada objetivo estratégico en función de sus propios cálculos, salvo en el caso de la variable "Imagen y reputación corporativa", para cuya evaluación utilizan un cuestionario estándar de preguntas. Para obtener la evaluación total del Impacto del riesgo, se considera el resultado de la variable de mayor impacto y se incrementa en función de las otras variables afectadas de manera ponderada.

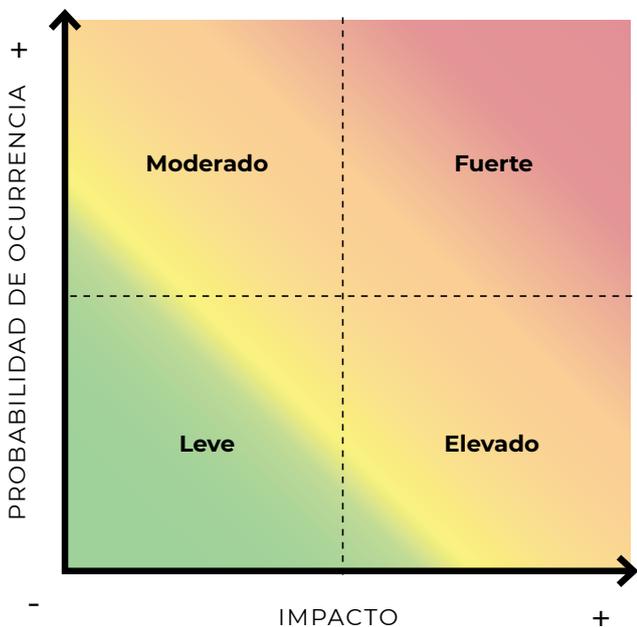
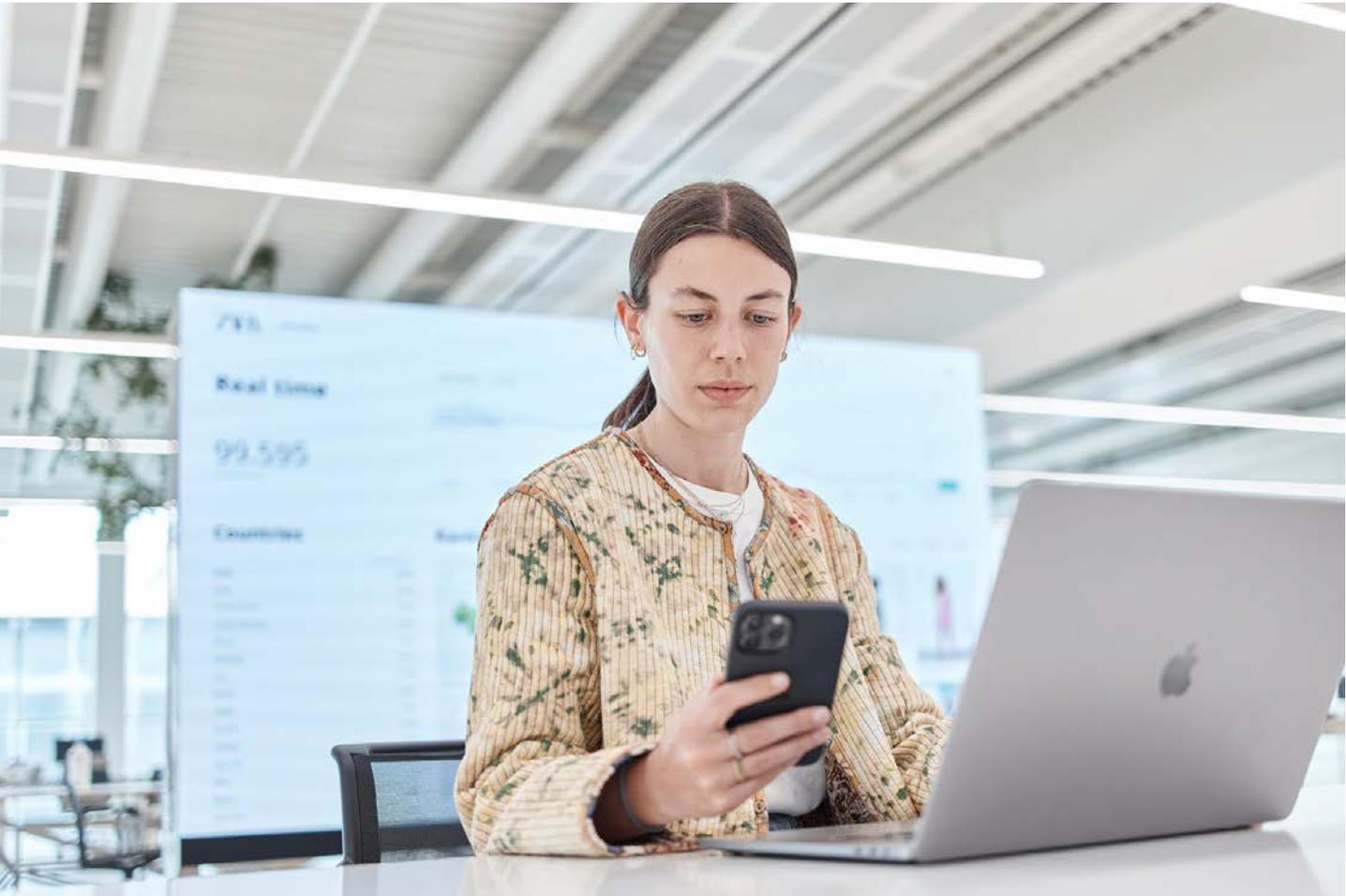
### PROBABILIDAD

Los gestores de riesgo consideran un escenario promedio para realizar la evaluación de la probabilidad de ocurrencia. Se evalúa la posibilidad estimada de que el riesgo se materialice, considerando el histórico de los últimos cinco años y las expectativas a un año vista. Se documentan los diferentes escenarios posibles en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia.

### PREPARACIÓN

La valoración del nivel de preparación se efectúa mediante un cuestionario sobre aspectos relacionados con la capacidad de respuesta, los mecanismos y controles existentes, la realización de análisis de escenarios y los planes de contingencia.

Estas valoraciones son trasladadas a las escalas de tolerancia definidas por la Alta Dirección, para cada una de las variables para obtener el nivel de impacto total. Actualmente se evalúan diferentes umbrales para las siguientes variables financieras: variación de ventas, variación de margen bruto, variación de beneficio neto y variación de caja generada por operaciones de explotación.



Para la evaluación de los riesgos relacionados con el cambio climático se utilizan además métodos encaminados a la evaluación financiera de los riesgos físicos (agudos y crónicos) y de transición a corto, medio y largo plazo utilizando una **metodología de escenarios**. Esta metodología se describe en detalle en apartado **5.10.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades**. La metodología de escenarios también se utiliza para la evaluación de riesgos de categorías no relacionadas con el cambio climático. Cada escenario se analiza considerando niveles crecientes de severidad para simular su probabilidad de ocurrencia, su evolución temporal, su particular curva de recuperación desde la situación de partida y su impacto agregado y desagregado.

El propósito es el cálculo del 'beneficio en riesgo' (*Earning Value at Risk*) para un horizonte temporal de cinco años descontado para obtener su valor actual, permitiendo también evaluar los riesgos en términos intrínsecos y residuales, una vez consideradas las medidas de mitigación y transferencia del riesgo. Este método corresponde al proceso de evolución y desarrollo del SIGR del que forma parte la taxonomía de riesgos implementada el ejercicio anterior.

## 5.10.2. Mapa de riesgos

**GRI 102-11; 102-15; 102-25; 102-28; 102-30; 102-49; 103-2; 103-3 Y 201-2**

El mapa de riesgos representa el inventario de los riesgos críticos para el Grupo. Existen además mapas relativos a categorías de riesgos específicos con mayor nivel de granularidad.

### Mapa de riesgos críticos

	Fuerte	Elevado	Moderado	Leve	# Riesgos
<b>Social</b>					
La categoría de riesgos sociales incluye aquellos riesgos derivados de tendencias socioeconómicas en las sociedades, incluyendo la evolución de sus preferencias, normas sociales, demografía, así como la prevalencia de enfermedades y el desarrollo de los sistemas sanitarios públicos.	25%	50%	25%	0%	4
<b>Financiero</b>					
Los riesgos financieros son aquellas amenazas que tienen su origen en la macroeconomía, en las cadenas de valor globales y en eventos específicos de una industria o compañía que pueden impedir alcanzar los objetivos propuestos.	50%	0%	50%	0%	8
<b>Geopolítico</b>					
Los riesgos geopolíticos provienen del deterioro de la situación política, de los niveles de criminalidad de una sociedad, cambio en la ideología, liderazgo y regulación de sus autoridades, de conflictos de motivación política de ámbito doméstico o entre naciones estado que amenazan las operaciones o las perspectivas esperadas.	66%	0%	34%	0%	3
<b>Gobierno</b>					
Los riesgos de gobierno incluyen una colección de riesgos de diferente naturaleza. Entre ellos se encuentra el incumplimiento por parte de la Compañía, y en particular, de su Consejo de Administración y Alta Dirección de: (i) la ley en sentido formal material; (ii) las recomendaciones de buen gobierno; (iii) las <i>best practices</i> ; así como de (iv) los compromisos que Inditex asume de forma voluntaria como empresa, así como los riesgos resultantes de las decisiones tácticas y estratégicas de la dirección del Grupo que puedan resultar en la no consecución de los objetivos de negocio, de las áreas funcionales o del Grupo, así como en riesgo de corrupción o que perjudiquen la reputación de la Compañía.	58%	14%	14%	14%	7
<b>Medioambiental</b>					
Los riesgos medioambientales son los riesgos asociados con catástrofes naturales, con el cambio climático y las interacciones de la explotación humana del medioambiente.	50%	0%	25%	25%	4
<b>Tecnológico</b>					
La categoría de riesgos tecnológicos incluye ataques cibernéticos dirigidos, colapso de infraestructuras críticas, accidentes industriales con impactos directos o indirectos, así como la incapacidad de adaptación a los avances tecnológicos.	20%	60%	20%	0%	5
<b>Total</b>	<b>45%</b>	<b>19%</b>	<b>29%</b>	<b>7%</b>	<b>31</b>

Se describen a continuación los principales factores de riesgo, así como los procedimientos para su control y gestión. La taxonomía de riesgos del Grupo se revisó el pasado ejercicio dentro del proceso de evolución y desarrollo del SIGR.

### 5.10.2.1. Riesgos Financieros

Los riesgos financieros son aquellas amenazas que tienen su origen en la macroeconomía, en los mercados financieros, en las cadenas de valor globales y en eventos específicos de una industria o compañía que pueden impedir alcanzar los objetivos propuestos.

El normal desarrollo de sus actividades expone al Grupo a riesgos de naturaleza financiera. Se incluyen en esta categoría los riesgos de mercado, el riesgo de tipo de cambio, el riesgo de contraparte, la inflación, el incremento del precio de las materias primas, el riesgo de contracción económica y el entorno competitivo.

#### Riesgo: volatilidad de la divisa

##### Descripción e impacto:

El Euro es la moneda funcional del Grupo. Sus operaciones en el ámbito internacional obligan al empleo de numerosas divisas, lo que da lugar al riesgo de tipo de cambio. La exposición cambiaria se manifiesta en términos de riesgos de inversión neta, traslación y transacción. El Grupo posee inversiones en el extranjero cuyos activos están expuestos al riesgo de conversión en divisa. Dado que el Grupo consolida los estados contables de todas sus empresas en su moneda funcional, es decir, el Euro, se enfrenta al **riesgo de tipo de cambio** por traslación resultante de todas sus entidades ubicadas fuera de la Unión Económica y Monetaria. La Compañía afronta, además, el riesgo resultante de la volatilidad de las monedas distintas del Euro de los flujos de cobros y pagos correspondientes a la adquisición de bienes y la prestación de servicios, tanto en operaciones dentro como fuera del propio Grupo.

##### Gestión del Riesgo:

El riesgo de tipo de cambio se gestiona de acuerdo con las directrices del modelo corporativo de gestión de riesgos contenidos en la **Política de Gestión de Riesgos Financieros**, que prevén la monitorización constante de las fluctuaciones de los tipos de cambio y otras medidas destinadas a mitigar dicho riesgo, fundamentalmente mediante la optimización de la operativa del Grupo, incluyendo la centralización del riesgo y su gestión con el fin de minimizar los impactos, sirviéndose de las coberturas naturales, del beneficio de la diversificación, así como del establecimiento de coberturas financieras.

La Política establece los procedimientos de análisis y seguimiento de la exposición cambiaria, así como las posibles estrategias de cobertura. Se regula también la contratación de derivados financieros, su registro y documentación. En el marco de su política de gestión de riesgos financieros, el Grupo utiliza la metodología de *Cash-Flow-at-Risk* (CFaR)

con el objetivo de estimar el posible impacto que los movimientos en los tipos de cambio pudieran tener sobre el resultado consolidado antes de impuestos y, en su caso, determinar las estrategias de mitigación pertinentes. El Grupo utiliza, además, el método del Valor al Riesgo (*VaR* o *Value-at-Risk*) para la gestión del riesgo de tipo de cambio de traslación de las partidas contables más relevantes. Ocasionalmente, las estrategias de mitigación se sirven de derivados financieros, como opciones compradas, combinaciones de opciones con prima cero y contratos de compraventa de divisa a plazo (*forwards*).

① Más información en la nota 25 de las *Cuentas Anuales Consolidadas*.

#### Riesgo: inflación e incremento del precio de las materias primas

##### Descripción e impacto:

El Grupo está expuesto al riesgo de que la **inflación afecte a los costes** relacionados con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de nuestro negocio. Destaca el impacto resultante del incremento del precio de las múltiples materias primas, textiles y no textiles, consumidas directa e indirectamente en las operaciones del Grupo y en su adquisición de bienes, primordialmente de nuestros productos y servicios, particularmente en lo tocante al transporte de suministro y distribución. Este riesgo se evalúa utilizando las metodologías 'al riesgo' mencionadas anteriormente.

① Más información en la nota 25 de las *Cuentas Anuales Consolidadas* y en el apartado 5.4.2. *Diseño y elección de los materiales* de este Informe.

##### Gestión del riesgo:

El modelo de fabricación y aprovisionamiento asegura flexibilidad y permite adaptar la producción a la demanda del mercado y a eventuales cambios en el entorno de los mercados de aprovisionamiento. El permanente contacto de las tiendas y de los equipos de *online* con el equipo de diseñadores, a través del departamento de Gestión de Producto, permite captar los cambios en los gustos de los clientes. Por su parte, la integración vertical de las operaciones posibilita acortar los plazos de producción y entrega y reducir los volúmenes de inventarios, a la vez que se conserva la capacidad de maniobra para introducir nuevos productos a lo largo de cada campaña. Debido a la relevancia que la gestión logística tiene en la gestión de estos riesgos, el Grupo realiza un análisis de todos los factores que podrían afectar negativamente al objetivo de lograr la máxima eficiencia en la gestión logística.

① Más información en el apartado 4.1.1. *Modelo de negocio y estrategia* de este Informe.

## Riesgo: riesgo de terceros

### Descripción e impacto:

El Grupo está expuesto al riesgo de contraparte de nuestros proveedores de bienes y servicios, especialmente los de carácter más estratégico para la continuidad de nuestras operaciones, así como de nuestros clientes y socios de negocio que podrían impactar en el normal desempeño de algunas de nuestras operativas. La mayoría de los ingresos proceden de las ventas al por menor donde el cobro se realiza a la vista, bien en efectivo o mediante tarjeta de crédito. No existen así concentraciones significativas de riesgo de crédito. También existe el riesgo de que las contrapartes financieras no cumplan con sus obligaciones en relación con la inversión de nuestra liquidez, de las pólizas de crédito y otros vehículos de financiación y garantía, así como de los instrumentos derivados utilizados para la cobertura de riesgos financieros.

① Más información en las notas 11, 20 y 25 de las Cuentas Anuales Consolidadas.

### Gestión del Riesgo:

Se analiza y monitoriza la solvencia financiera de los terceros más importantes para el Grupo, que se integra en un proceso de análisis que contempla además aspectos legales, de cumplimiento normativo, tecnológicos, operacionales, reputacionales, entre otros. La **Política de Inversiones** del Grupo tiene como objetivo garantizar la seguridad, integridad y liquidez de los activos financieros de la Sociedad. En base a la Política de Gestión de Riesgos Financieros y sus normas de desarrollo, se determinan los límites máximos de exposición en términos de contraparte, y se regulan los procedimientos para asegurar el control, seguimiento y monitorización del riesgo de crédito. La flexibilidad y la diversificación de la cadena de valor son elementos fundamentales que aseguran la resiliencia y la continuidad de las operaciones del Grupo ante eventuales disrupciones debidas al comportamiento de los terceros, ya sean proveedores de bienes y servicios, o socios de negocio.

① Más información en el apartado 5.5.1. *Gestión sostenible de la cadena de suministro* de este Informe.

## Riesgo: entorno competitivo

### Descripción e impacto:

Los riesgos relacionados con el entorno competitivo se refieren a la **dificultad de adaptación al entorno o mercado** en el que opera el Grupo, ya sea en los procesos de aprovisionamiento como en las actividades de distribución y venta del producto. Este aspecto es consustancial al negocio de distribución de moda y consiste en la eventual incapacidad del Grupo para seguir y responder a las evoluciones de su mercado objetivo, o para adaptarse a nuevas situaciones en sus países de aprovisionamiento o de distribución. Estos

riesgos derivan de la posible dificultad para reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, fabricar, aprovisionar y poner a la venta nuevos modelos que sintonicen con las expectativas de los clientes. La consecución óptima de los objetivos de negocio puede verse condicionada por la caída del consumo resultado de una contracción económica, global o limitada a alguno o algunos de los mercados donde opera el Grupo.

### Gestión del riesgo:

El modelo de negocio único del Grupo se basa en una gestión que pretende la mejora de la eficiencia y eficacia de los mercados, líneas de negocio y tiendas ya existentes, buscando la **racionalización y diversificación de la red comercial**, dentro de un modelo de crecimiento orgánico del negocio actual. La política de internacionalización, el formato multimarca del Grupo y la apuesta por la integración total de los canales y las nuevas tecnologías como alternativa de comunicación y venta a nuestros clientes representan una vía de diversificación del riesgo que mitiga la exposición conjunta a este riesgo del entorno. El Grupo realiza un análisis de viabilidad de cada nuevo mercado, línea de negocio o tienda, contemplando escenarios pesimistas, y realiza a posteriori un seguimiento del cumplimiento de las cifras estimadas. La Compañía tiene requerimientos muy exigentes en términos de rentabilidad de los locales comerciales.

① Más información en los apartados 3. *Conocer Inditex* y 4. *Transformamos a través de un modelo único* de este Informe.

## Otros riesgos financieros:

El actual entorno de tipos de interés, particularmente en la zona Euro, implica un potencial riesgo de rentabilidad negativa en la posición financiera del Grupo (más información en la nota 8 de las Cuentas anuales consolidadas). Otra política relevante en la gestión de los riesgos financieros es la **Política de Gestión de Pagos**. Instituye los principios encaminados a asegurar el cumplimiento de las obligaciones del Grupo, la salvaguarda de sus intereses y el establecimiento de los necesarios procedimientos y procesos para garantizar una gestión eficiente y ágil de los pagos. La Política determina la forma, moneda y el plazo de pago óptimos en términos económicos, contables y legales. Finalmente, la Política de Gestión de Pagos establece las posibles excepciones y el procedimiento para su autorización. Por su parte, la Política y Procedimiento de Representantes y Apoderados fija los integrantes del Grupo capacitados para contratar operaciones financieras en su nombre, incluidos pagos, sus niveles de autorización en virtud de su naturaleza, su cuantía, así como de las necesarias combinaciones de apoderados en virtud de esos criterios.

① Más información en el apartado 3.3. *Inditex en cifras*, principales indicadores de este Informe.

### 5.10.2. Riesgos Geopolíticos

Los riesgos geopolíticos provienen del deterioro de la situación política, de los niveles de criminalidad de una sociedad, cambio en la ideología, liderazgo y regulación de sus autoridades, de conflictos de motivación política de ámbito doméstico o entre naciones estado, que amenazan las operaciones o las perspectivas esperadas.

#### Riesgo: inestabilidad sociopolítica

##### Descripción e impacto:

La posible inestabilidad en los territorios donde se ubican las cadenas de suministro del Grupo, así como donde se comercializan los productos, representa un riesgo significativo. En ocasiones la inestabilidad se manifiesta a través de fricciones que dificultan el movimiento normal de la mercancía durante su proceso de transporte, ya sea por situaciones de inestabilidad política, saturación de las infraestructuras o limitaciones, especialmente en rutas clave, que generan cuellos de botella por desajustes entre la oferta y la demanda que limitan el acceso al transporte y/o erosionan los márgenes del negocio.

El conflicto bélico en Ucrania ha obligado a suspender temporalmente las operaciones del Grupo en Ucrania y en la Federación de Rusia. Las implicaciones que las actuales circunstancias puedan tener para nuestro negocio debido a sus potenciales ramificaciones, así como su duración estimada, son todavía difíciles de evaluar en un contexto tan incierto.

##### Gestión del riesgo:

El modelo de negocio se basa en una **cadena de valor con múltiples orígenes geográficos**, que además de proporcionar la necesaria flexibilidad y adaptación a la demanda, asegura un elevado nivel de diversificación y facilita alternativas ante la eventual necesidad de tener que bascular entre distintos mercados de fabricación en caso de que experimen-

ten interrupciones graves o continuadas. Desde la perspectiva de los mercados de venta, el Grupo está presente gracias a su modelo integrado de venta en más de 200 mercados, lo que asegura un significativo nivel de diversificación y resiliencia.

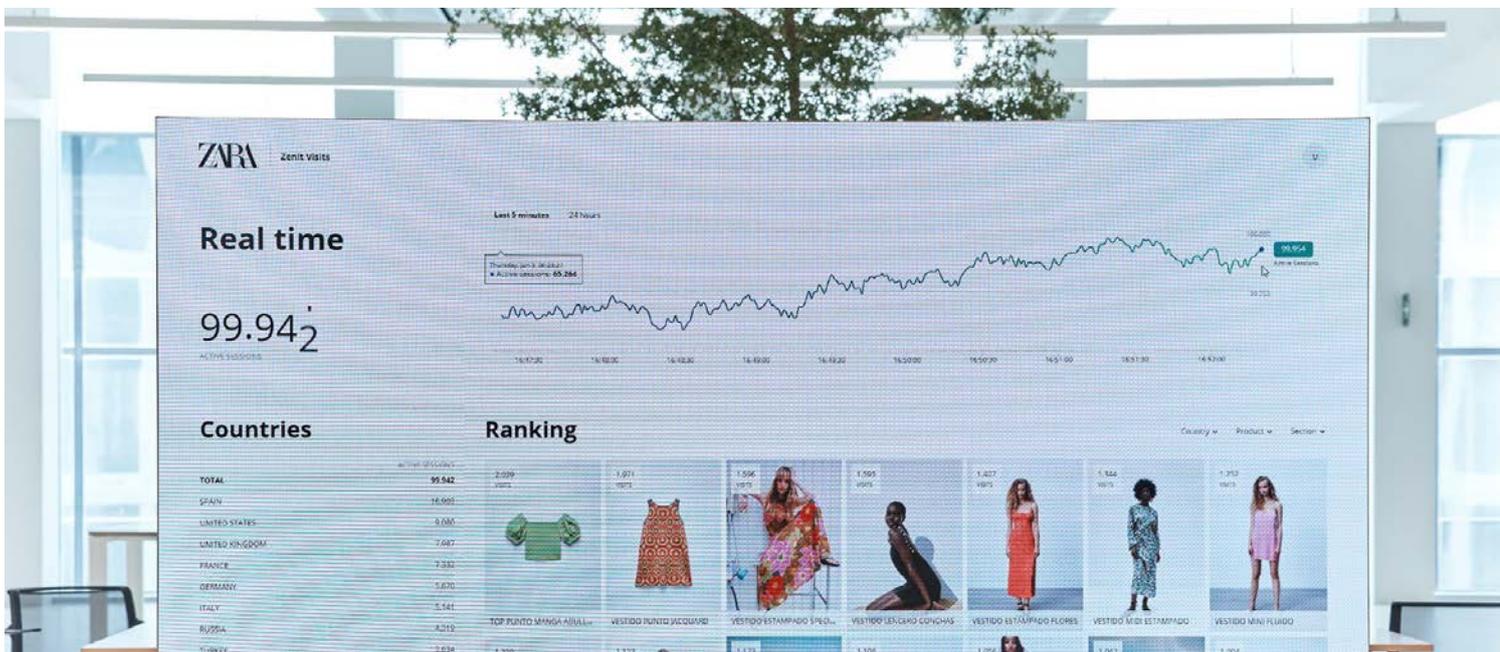
El Grupo continúa analizando permanente la evolución del conflicto y sus complejas implicaciones y poniendo en marcha planes para mitigar su impacto, especialmente en relación con sus plantillas en los mercados afectados.

① Más información en los apartados 3. Conocer Inditex, 4. Transformamos a través de un modelo único y 5.5.1. Gestión sostenible de la cadena de suministro de este Informe.

#### Riesgo: marco regulatorio

##### Descripción e impacto:

Como resultado de la amplia presencia geográfica, directa o indirecta, el Grupo está expuesto a **múltiples legislaciones** en los países donde desarrolla su actividad. Los cambios normativos sobrevenidos, cada vez más frecuentes e intensos, especialmente en nuestro sector, así como la consideración de los hechos jurídicos de manera diferente, o incluso divergente en diferentes jurisdicciones, exponen al Grupo a potenciales efectos negativos de naturaleza financiera, de cumplimiento normativo y/o reputacional. Se incluyen riesgos relativos a la normativa fiscal, aduanera, laboral, de comercio y consumo, de propiedad industrial e intelectual, de protección de datos y privacidad, así como los relativos a las otras legislaciones, particularmente los riesgos normativos de carácter penal (incluidos los posibles riesgos de comisión de delitos relacionados con la corrupción, el fraude y el soborno, la legislación en materia de ciberseguridad y medioambiente, entre otras), determinen o no la responsabilidad penal de la persona jurídica, así como otros riesgos de incumplimiento normativo.



### Gestión del riesgo:

El modelo de negocio del Grupo se fundamenta en un firme compromiso de buen gobierno, transparencia y respeto, dirigido a generar un impacto positivo, promover la sostenibilidad social y medioambiental, y transmitir una cultura ética corporativa en el desempeño de todas sus actividades. El Grupo cuenta con un robusto Sistema de *Compliance*, que se configura como un modelo de organización, prevención, detección, control y gestión de riesgos legales y reputacionales, derivados de potenciales incumplimientos de normas imperativas, normas internas y mejores prácticas que resultan de aplicación.

① Más información en los apartados 5.8. *Responsabilidad y transparencia fiscal* y 5.9 *Buen gobierno, cultura ética corporativa y sólida arquitectura de Compliance* de este Informe.

### 5.10.2.3. Riesgos Tecnológicos

La categoría de riesgos tecnológicos incluye ataques cibernéticos dirigidos, colapso de infraestructuras críticas, accidentes industriales con impactos directos o indirectos, así como la incapacidad de adaptación a los avances tecnológicos.

El riesgo tecnológico es el riesgo de pérdida derivado de una inadecuada gestión, fallo o deficiencia en la seguridad del sistema de información en el que se incluyen todos los dispositivos y sistemas tecnológicos, redes y recursos humanos dedicados al tratamiento de la información de una organización.

Las organizaciones se enfrentan a muchos tipos de riesgos tecnológicos, tales como incidentes de seguridad de la información, ataques cibernéticos, interrupciones del servicio u otros.

Cada tipo de riesgo tecnológico tiene el potencial de causar un riesgo financiero, reputacional, regulatorio y/o estratégico. Por ello, es fundamental contar con una estrategia eficaz de gestión de riesgos tecnológicos para anticiparse a potenciales problemas.

### Riesgo: ciberseguridad

#### Descripción e impacto:

El riesgo de ciberseguridad se refiere a las exposiciones internas y externas que pueden afectar a los objetivos y valores de una organización, debido a su funcionamiento en entornos digitales. Estas exposiciones pueden estar vinculadas a la digitalización, la adopción de tecnologías, así como el comportamiento de los usuarios y el ritmo de modernización de la organización. En el pasado, las exposiciones al riesgo de ciberseguridad se asociaban a los sistemas informáticos centralizados de las organizaciones, pero ahora incluyen los riesgos externos introducidos por otras organizaciones o por sistemas externos en el mundo digital.

El Grupo está expuesto a la posibilidad de un evento de ciberseguridad que pueda comprometer la continuidad de las operaciones y/o la confidencialidad, integridad y/o disponibilidad de la información titularidad del Grupo, con independencia de que se encuentre en sistemas propios o de terceros; y la información titularidad de terceros, que se encuentre en sistemas del Grupo.

Cada año son numerosos los atacantes que intentan acceder a información de las corporaciones a nivel mundial, el Grupo es consciente de que los riesgos tecnológicos evolucionan de manera exponencial, impredecible y, en algunos casos, de forma muy sofisticada, lo cual dificulta la capacidad de anticipación y la implementación de medidas preventivas. Por esto, a pesar de que para el Grupo la **Seguridad de la Información** es una de sus prioridades, existe la posibilidad de un ataque no detectable, incluyendo a sus proveedores de servicios, que pudiera afectar a las operaciones o a la información que la Organización gestiona.

#### Gestión del Riesgo:

El Grupo es consciente de que sus sistemas requerirán mejoras e inversión continua, a fin de evitar la obsolescencia y mantener la capacidad de respuesta de los mismos en los niveles requeridos por la organización. Debido a la importancia del correcto funcionamiento de los sistemas tecnológicos para la consecución de los objetivos, a través del departamento de Seguridad de la Información y con el apoyo del Comité de Seguridad de la Información, el Grupo mantiene un control permanente enfocado a garantizar la racionalización y coherencia de los mismos, además de la seguridad y estabilidad precisa para el desarrollo ininterrumpido de las operaciones.

Como marco de referencia, orientado al mantenimiento de confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información, así como de los elementos que la tratan, el Grupo se rige por la **Política de Seguridad de la Información**.

La Política establece los siguientes principios generales sobre los que deberá articularse la consecución de los objetivos indicados:

- (i) la clasificación de la información atendiendo a su valor, importancia y criticidad para el negocio;
- (ii) el uso limitado de los sistemas a fines lícitos y exclusivamente profesionales;
- (iii) la segregación de funciones con la finalidad de evitar riesgos;

- (iv) el establecimiento, cuando resulte necesario o conveniente, de períodos de retención de la información;
- (v) el desarrollo de procedimientos de control de acceso a la información por terceros;
- (vi) la seguridad de la información en los sistemas;
- (vii) la implementación de un proceso de gestión de continuidad que permita garantizar la recuperación de la información crítica para el Grupo en caso de desastre; y
- (viii) la adecuación de los sistemas de información y comunicaciones del Grupo a las exigencias de la legislación vigente, así como a la normativa interna que resulte de aplicación.

Además, se definen las responsabilidades y el ámbito competencial atribuido en la materia a los distintos departamentos y órganos correspondientes dentro de la Organización. Dicha Política es aceptada por todos los usuarios con acceso a información del Grupo y consultable por los mismos en cualquier momento en la Intranet de la Compañía.

Anualmente se actualiza el inventario y mapa de riesgos de tecnología y seguridad de la información, cuyo objetivo es proporcionar una visión agregada de la situación del Grupo que permita el establecimiento de las correspondientes medidas de mitigación y mejora continua por parte de las áreas responsables.

Durante el ejercicio, se ha desarrollado un plan estratégico realizado con expertos internacionales en diversos ámbitos y materias con el objetivo de mantener y mejorar el nivel de madurez del programa de Seguridad de la Información del Grupo. También ha sido propósito de este proyecto identificar acciones e iniciativas basadas en las necesidades y retos de la Compañía para los próximos años.

Derivado del incremento de los ciberataques a empresas a nivel mundial, sin impacto significativo para las operaciones de la Compañía a fecha de elaboración de este informe, se han mantenido y desarrollado distintos grupos de trabajo que, bajo supervisión del Comité de Seguridad de la Información, han tenido como objetivo mantener la actividad de diseño e implantación de nuevas iniciativas y control de las existentes con la finalidad de mitigar los riesgos derivados de nuevos escenarios.

Por otro lado, destacar que, el departamento de Seguridad de la Información, que ejerce sus funciones de control de segunda línea de defensa de forma independiente, dispone de mecanismos de revisión continua, que son evaluados periódica-

mente mediante distintas auditorías internas y externas para la prevención, detección y respuesta ante un potencial ataque cibernético. Estos controles permitirían anticipar y/o mitigar las consecuencias de la materialización del riesgo, junto con pólizas de seguro que cubrirían el lucro cesante, los gastos derivados del ataque y la responsabilidad civil de la Compañía por daños causados a terceros. Con la información disponible, la Organización considera que estos controles han funcionado con éxito hasta la fecha. En particular en el entorno de *E-Commerce*, el Grupo cumple con estrictos requerimientos del Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago (PCI- DSS) y cuenta con la certificación de la ISO/ IEC 27001 en Seguridad de la Información.

Por otro lado y asociado a distintos procesos de la organización, el Grupo cuenta con otras certificaciones exigidas dentro de marcos regulatorios internacionales:

- K-ISMS: El sistema de gestión de la seguridad de la información de Corea del Sur ("K-ISMS") es un estándar de gestión de la seguridad de la información que se gestiona en la agencia coreana de seguridad y de Internet ("KISA").

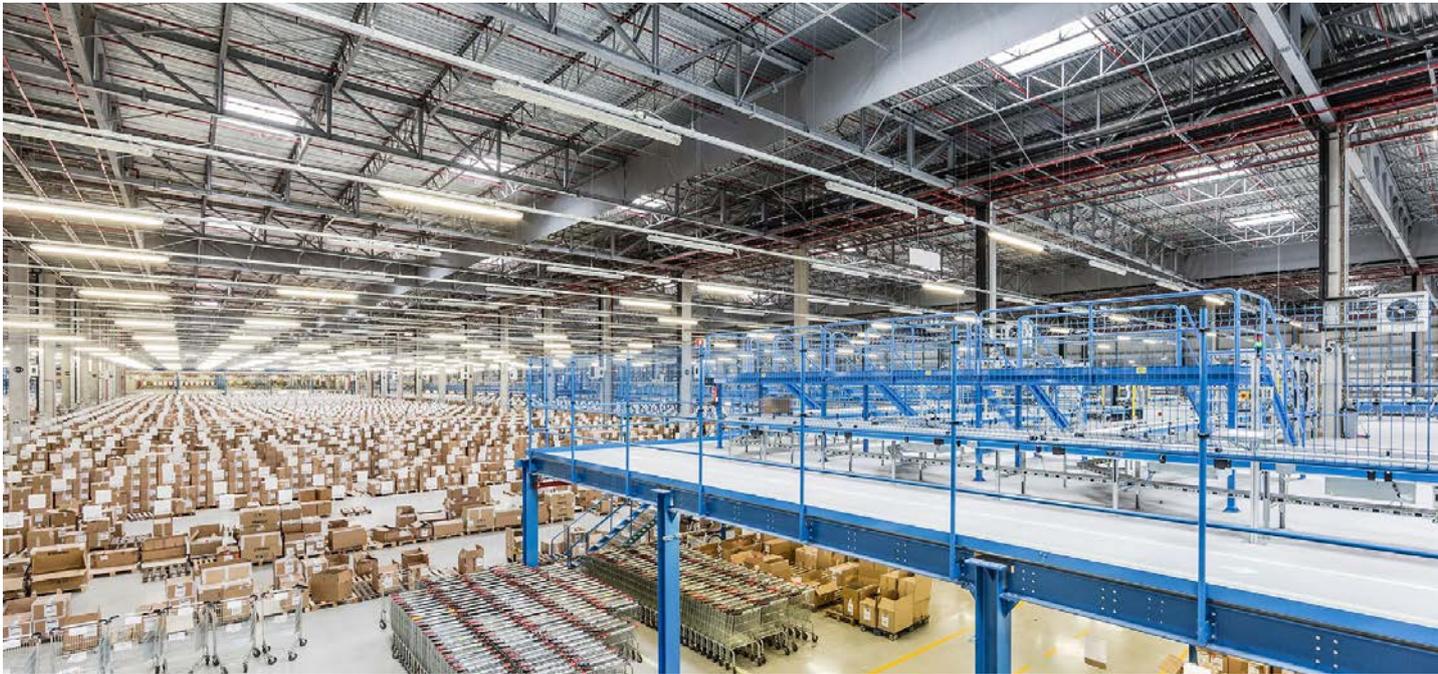
K-ISMS se ha desarrollado para evaluar si las organizaciones operan y gestionan su sistema de gestión de seguridad de la información de forma continua y segura para proteger información clave de distintas amenazas.

- MLPS: El esquema de protección multinivel (MLPS) es un esquema regulatorio diseñado para proteger la ciberseguridad de las redes y sistemas en China. La Ley de Ciberseguridad de China, requiere que se proteja la red y los componentes del sistema contra interrupciones, daños y acceso no autorizado con un concepto escalonado para evitar cualquier fuga de datos, manipulación y espionaje.

Con la finalidad específica de mantener la disponibilidad de sus sistemas, el Grupo dispone de sistemas de contingencia técnicos que, junto con los procedimientos técnicos asociados y sus correspondientes pruebas de evaluación, reducirían las consecuencias ante un incidente, avería o parada.

Entre los sistemas de contingencia técnica se puede considerar el centro de datos principal del Grupo, certificado TIER IV, que garantiza una alta disponibilidad. Así mismo se dispone de almacenamiento de datos síncronos en ubicaciones redundantes o duplicidad de equipos y líneas que permiten mitigar distintos riesgos físicos o geológicos.

① Más información en el apartado 5.10.5. Seguridad de la información y privacidad de este Informe.



## Riesgo: paralización de las operaciones e infraestructuras y servicios críticos

### Descripción e impacto:

Otro riesgo tecnológico es el derivado de que la interrupción de operaciones esté asociada a la posibilidad de que sucedan eventos extraordinarios, ajenos al control del Grupo (incendios, huelgas de transporte o de proveedores clave, interrupción en los suministros de energía o combustible, etcétera), que puedan afectar significativamente al normal funcionamiento de las operaciones. Dada la operativa del Grupo, los principales riesgos de este tipo se concentran en los centros logísticos y en los operadores externos que realizan el transporte de la mercancía. La distribución de la ropa, calzado, complementos y productos de hogar de todas las cadenas se realiza desde diferentes centros logísticos, propios y operados por terceros, repartidos por la geografía española que se complementa con un punto de conexión logística en los Países Bajos. Existen además otros centros logísticos de menor tamaño ubicados en diferentes países y con operadores logísticos externos que realizan operaciones de distribución de volumen reducido.

### Gestión del Riesgo:

Se ha **optimizado la dimensión y uso** de todos los centros en atención al volumen de cada marca o a las necesidades particulares del área geográfica a la que dan servicio. En particular, parte de los centros logísticos mencionados están especializados en la distribución de la mercancía procedente de la venta *online*. Los distintos centros se han configurado de forma que podrían ser versátiles para asumir capacidad de almacenamiento y reparto de otros centros ante una situación de contingencia motivada por potenciales accidentes o paralizaciones de las actividades de distribución.

Adicionalmente, el Grupo gestiona activamente acciones para reducir la exposición de este tipo de riesgos, manteniendo **elevados niveles de prevención y de protección** en todos sus centros de distribución. Existen pólizas de seguro que cubren tanto los daños materiales que pudieran sufrir las instalaciones y las existencias, como el lucro cesante derivado de un siniestro.

**Con el objetivo de asegurar el crecimiento del Grupo y reforzar la flexibilidad del modelo de negocio, el Plan de Expansión Logística evalúa la necesidad y contempla, en su caso, nuevas inversiones. Tal como la realización de inversiones en nuevos centros logísticos o la ampliación de los existentes, que permitan mitigar el riesgo asociado a la planificación y dimensionamiento de la logística, las inversiones en mejoras y automatizaciones en los centros existentes, orientadas a incrementar su capacidad y eficiencia, así como a mejorar el control interno sobre la mercancía almacenada en ellos.** En este sentido, cabe destacar la progresiva aplicación de tecnología *Radio Frequency Identification* (RFID) en la cadena de valor, que permite alcanzar un grado muy elevado de control de la mercancía, así como el desarrollo de nuevas tecnologías de robótica móvil. Además, se acomete la búsqueda, validación y control de operadores logísticos externos, en diferentes puntos estratégicos, con integración completa en la capacidad logística de la Compañía.

**(i)** Más información en los apartados 4.1.1. *Modelo de negocio y estrategia* y 4.3.1. *Innovación colaborativa y transformadora* de este Informe.



### Riesgo: gobierno y uso de la información

#### Descripción e impacto:

El gobierno, disponibilidad, calidad y puesta en valor de la información generada por la Compañía es cada vez más un elemento de ventaja competitiva e imprescindible para el normal funcionamiento del negocio. Se trata de información de diferente naturaleza: transaccional y operativa, financiero-contable, de gestión y presupuestación y de control. Inditex velará por la protección de la información, independientemente de la forma en la que esta se comunique, comparta, proyecte o almacene. Esta protección afecta tanto a la información existente dentro del Grupo como a la información compartida con terceros.

#### Gestión del Riesgo:

Con la finalidad de reducir la exposición relacionada con el uso y gobierno de la información, se revisa periódicamente la información de gestión distribuida a los distintos responsables, e invierte, entre otros, en sistemas de transmisión de la información, análisis e inteligencia de datos para la toma de decisiones y opti-

mización de procesos (distribución, logística, etc.), de seguimiento del negocio y de presupuestación. Los diferentes departamentos del Grupo, y muy especialmente los de Planificación y Control de Gestión y Administración, dependientes de la Dirección General de Finanzas, son los responsables directos de la generación y supervisión de la calidad de dicha información. El departamento de Seguridad de la Información es responsable de velar por que esta información sea accesible y/o modificada exclusivamente por las personas autorizadas para ello, parametrizando los sistemas para garantizar la fiabilidad, confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información crítica.

① Más información en el apartado 5.10.5. *Seguridad de la información y privacidad* de este Informe.

En relación con los riesgos de elaboración de información financiera, el Grupo ha establecido un Sistema Interno de Control y Gestión de Riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera (SCIIF), con el objetivo de realizar un seguimiento y evaluación continua de los principales riesgos asociados que permita asegurar de forma razonable la fiabilidad de la información financiera pública del Grupo —más información en el **Informe sobre Sistemas Internos de Control (SCIIF)**, incluido en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (disponible en la página web corporativa de Inditex)—. El Grupo dispone también de un sistema de control interno para asegurar la fiabilidad de la información no financiera suministrada al mercado (SCIINF).

Adicionalmente, las Cuentas Anuales consolidadas y las de todas las sociedades relevantes, así como el Estado de Información no Financiera, que forma parte del Informe de Gestión, son sometidos a verificación por los auditores externos, que también realizan determinados trabajos de auditoría relacionados con la información financiera. Asimismo, para las sociedades más significativas, se solicita a los auditores externos que realicen recomendaciones en materia de control interno.

① Más información en el *Informe de verificación independiente* incluido en este Informe.

### Riesgo: digitalización

#### Descripción e impacto:

El Grupo es consciente de que las **innovaciones y evoluciones tecnológicas** en sentido amplio, tanto en la interacción con los clientes mediante el desarrollo de una experiencia omnicanal satisfactoria resultado de la integración del mundo físico y digital, así como en la mejora de todos procesos operativos y de negocio, son imprescindibles para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

① Más información en los apartados 4.1.1. *Modelo de negocio y estrategia* y 4.3. *La innovación, vital para poder transformar* de este Informe.

### Gestión del Riesgo:

Consciente de la creciente importancia de la tecnología y de la innovación, ambas fundamentales en una época que necesita de soluciones flexibles que se adecúan a los continuos cambios, el Grupo ha establecido la **transformación digital**, a través de la introducción de las últimas tecnologías como uno de sus objetivos estratégicos. El impulso de la digitalización como herramienta clave de transformación se manifiesta a lo largo de todos los procesos operativos y de negocio del Grupo. La digitalización hace posible una gestión más ágil, eficiente y precisa de nuestras operaciones, desde la logística hasta la operativa en la propia tienda. Facilita el crecimiento de la venta, mediante la integración de los canales, tanto en los digitales como en su integración en tienda. Asegura disponibilidad y accesibilidad inmediata de los datos del negocio, obtenida gracias a nuestra integración total, con el propósito de continuar agilizando los procesos de toma de decisiones, para gestionar más eficientemente el inventario y mejorar los niveles de servicio al cliente.

La digitalización es también un medio imprescindible en el desarrollo de nuestra estrategia de sostenibilidad, ya que es fundamental en la relación con nuestros proveedores. Posibilita la gestión de la trazabilidad de la cadena de suministro, permitiendo recoger información en materia social, medioambiental y de salud y seguridad de producto que puede ponerse a disposición de todas las partes interesadas. Su aplicación al ámbito de la gestión de los salarios y de la jornada laboral favorece la inclusión financiera de los trabajadores de nuestra cadena de suministro, así como seguir avanzando hacia la consecución de salarios dignos. Finalmente, la digitalización y el avance tecnológico facilitan el impulso de iniciativas, propias o en colaboración con terceros, de innovación, investigación y desarrollo encaminadas a la transformación de la industria textil, en lo referente, entre otros ámbitos, a los procesos húmedos, a su aplicación a la tintura, estampación, así como a garantizar la seguridad de los compuestos químicos utilizados.

En el ámbito de la gestión de nuestras personas, nuestra vocación digital ha permitido seguir mejorando nuestras operativas, desde los procesos de reclutamiento hasta la contratación. La digitalización es crítica en el ámbito de comunicación y formación de nuestros equipos de todo el mundo, al poner a su disposición de una manera ágil, moderna y continua una amplia propuesta de contenidos formativos, propios o de terceros, a través de un espacio virtual.

① Más información en los apartados 4.1.1. *Modelo de negocio y estrategia* y 4.3. *La innovación, vital para poder transformar* de este Informe.

## 5.10.2.4. Riesgos Medioambientales

Los riesgos medioambientales son los riesgos asociados con catástrofes naturales, con el cambio climático y las interacciones de la explotación humana del medioambiente.

### Riesgo: paralización de operaciones por causas naturales

#### Descripción e impacto:

Como resultado de catástrofes naturales tales como inundaciones, incendios, terremotos, etcétera, las operaciones clave de los procesos de negocio y de transporte podrían paralizarse. Estos eventos podrían afectar también a las infraestructuras críticas del Grupo. El apartado **5.10.4. Cambio Climático: riesgos y oportunidades** tiene un subapartado relativo al impacto del clima físico sobre la cadena de valor del Grupo.

#### Gestión del Riesgo:

La gestión de estos riesgos, incluyendo las medidas de mitigación y los planes de resiliencia, ha sido expuesta en el apartado **Paralización de las operaciones e infraestructuras y servicios críticos de los riesgos tecnológicos**.

### Riesgo: cambio climático

#### Descripción e impacto:

El desempeño del Grupo está expuesto a los potenciales impactos del cambio climático en sus diferentes manifestaciones de riesgo físico, ya sea crónico o agudo, así como de los riesgos resultantes de la transición hacia una economía baja en carbono. El apartado **5.10.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades** está dedicado a este riesgo bajo el marco *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), al que el Grupo se adhirió en junio de 2020.

#### Gestión del Riesgo:

La descarbonización es uno de los ejes principales de nuestra Hoja de ruta de Sostenibilidad, en línea con las aspiraciones del Acuerdo de París. El Grupo se ha marcado unos objetivos de descarbonización muy ambiciosos para nuestro negocio y para nuestra industria en su conjunto.

① Más información en los apartados 5.6.1. *Nuestro enfoque en la descarbonización y la gestión de la energía* y 5.10.4. *Cambio climático: riesgos y oportunidades* de este Informe.

## Riesgo: degradación medioambiental y escasez de recursos naturales

### Descripción e impacto:

Existe el riesgo de producir potenciales efectos adversos al medioambiente por el vertido de sustancias indeseables o peligrosas (ya sean sustancias biológicas o químicas) a lo largo de nuestra cadena de valor. Existe además el riesgo de que las actividades del Grupo puedan traducirse en externalidades negativas tales como la pérdida de biodiversidad, la deforestación, la degradación del suelo, la escasez de materias primas, especialmente de materias que cumplan con nuestros requisitos de sostenibilidad, entre otras.

### Gestión del Riesgo:

El avance decidido hacia los más exigentes estándares de sostenibilidad es uno de los pilares estratégicos del Grupo, con la ambición de ejercer un papel transformador en la industria. El Grupo dispone de una **Política de Sostenibilidad** que recoge, entre otros, los compromisos medioambientales de aplicación transversal en todas sus áreas de negocio y a lo largo de toda su cadena de suministro. De la citada Política, derivan **tres estrategias** en materia medioambiental que tratan de asegurar la mayor protección posible de los recursos medioambientales: la Estrategia de Biodiversidad, la Estrategia Global de la Gestión del Agua y la Estrategia Global de Energía. En línea con estas tres estrategias, debe sumarse el compromiso asumido por Inditex con los productos forestales, y que se halla específicamente recogido en la Política de Productos Forestales. Destaca la apuesta por las energías limpias y la implantación de modelos de gestión circular en las sedes, centros logísticos, fábricas y tiendas como el proyecto *Closing the Loop*, entre otros. Los apartados **5.4. Colaboramos para transformar a través de una gestión sostenible de nuestros productos** y **5.6. Colaboramos para preservar el planeta** describen en detalle las múltiples estrategias, estructuras de gobierno, proyectos y objetivos relacionados con este riesgo.

### 5.10.2.5. Riesgos Sociales

La categoría de riesgos sociales incluye aquellos riesgos derivados de **tendencias socioeconómicas** en las sociedades, incluyendo la evolución de sus preferencias, normas sociales, demografía, así como la prevalencia de enfermedades y el desarrollo de los sistemas sanitarios públicos.

## Riesgo: gestión de talento y personas

### Descripción e impacto:

Los riesgos relativos al ámbito de los **recursos humanos** están relacionados con la potencial dependencia de personal clave, con la incapacidad de adaptar

la cultura organizacional con la rapidez y flexibilidad requerida a las necesidades del personal derivadas de un entorno nuevo y complejo, donde la sostenibilidad del capital humano cobra más relevancia y que pretende asegurar la calidad del empleo, la salud y el bienestar del personal, la conciliación laboral, la diversidad, la cultura del teletrabajo, etc.

Por otra parte, en los últimos tiempos existe una exigencia creciente del mercado laboral, relacionada con la responsabilidad social de las compañías, habiendo pasado a constituir un factor clave en la elección de estas como destino laboral preferido.

### Gestión del Riesgo:

El departamento de Personas se rige por una serie de principios de actuación que se exponen de manera detallada en el apartado **5.1. Colaboramos con nuestras personas, motor de esa transformación**. El sistema de trabajo implantado en la Organización propicia la transmisión de conocimientos y la involucración de todas las personas en la cultura y manera de operar del Grupo. Las políticas de desarrollo profesional, formación y compensación, buscan desarrollar el conjunto de los equipos, dar oportunidades de crecimiento a las personas con mayor talento y retener a los empleados clave. Adicionalmente, el Grupo lleva a cabo procesos de selección y contratación de nuevo personal, para garantizar la entrada continuada de talento en todas las áreas de la Empresa. Con estas actuaciones y la mejora continua de las políticas del Grupo relacionadas con las personas, se minimiza el riesgo derivado de la concentración de conocimientos en personas clave.

El Grupo desarrolla distintas iniciativas en varios ejes de acción. La **Política de Diversidad e Inclusión** es aplicable a toda la Compañía. El Grupo Inditex desarrolla planes de igualdad, en los que se establecen medidas para promover el compromiso y aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres, contribuyendo a reducir desigualdades y desequilibrios, prevenir la discriminación laboral, garantizar un entorno de trabajo saludable y establecer medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar.

También se fomenta la implicación de los equipos en proyectos solidarios para que puedan canalizar sus inquietudes sociales allí donde la Compañía desarrolle operaciones. Para ello se han implementado distintos programas y proyectos en los que las personas pueden participar con distintos grados de colaboración.

① Más información en el apartado **5.1. Colaboramos con nuestras personas, motor de esa transformación** de este Informe.

## Riesgo: percepción de los grupos de interés

### Descripción e impacto:

Dentro de la categoría de riesgos sociales se incluyen también los riesgos que influyen directamente en la percepción que del Grupo tienen sus grupos de interés (clientes, empleados, accionistas y proveedores) y la sociedad en general (más información en los apartados **4.4.3. Análisis de materialidad** y **5.2. Colaboramos con nuestros clientes, los grandes impulsores** de este Informe). Derivan de la posibilidad de una inadecuada gestión de los aspectos relativos a la ética corporativa, la sostenibilidad social y medioambiental, la responsabilidad por la salud y seguridad de los productos, la imagen corporativa del Grupo, también en redes sociales, así como cualquier otro potencial incumplimiento normativo o de buenas prácticas que pudiese tener efecto en la reputación de la Organización.

En organizaciones de la dimensión y visibilidad del Grupo, podrían surgir conflictos derivados de una inadecuada relación con terceros ajenos a la actividad operativa del mismo (CNMV, medios de comunicación, inversores, analistas financieros, autoridades públicas...).

### Gestión del riesgo:

Varios departamentos, entre ellos la Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales, se encargan del seguimiento de la imagen del Grupo en todos los ámbitos, incluidas las redes sociales. El Grupo, a través de la Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales, y del departamento de Sostenibilidad, establece los procedimientos y protocolos necesarios para mitigar este riesgo. Asimismo, dada su importancia, Secretaría General-Dirección de Cumplimiento y el departamento de Mercado de Capitales se encargan de gestionar específicamente la relación con la CNMV y, este último departamento, además, con los inversores y analistas financieros.

① Más información en los apartados **5.3. Colaboramos con nuestros accionistas, aliados para transformar** y **5.9. Buen gobierno, cultura ética corporativa y sólida arquitectura de Compliance** de este Informe.

## Riesgo: enfermedades infectocontagiosas

### Descripción e impacto:

Dentro de esta categoría se incluye también el riesgo que representan las enfermedades infectocontagiosas. Se corresponde con la potencial disrupción causada por una pandemia local, regional o global resultado de enfermedades infectocontagiosas contra las cuales existe poca o ninguna inmunidad preexistente en la población humana. Como ha puesto de manifiesto la experiencia de los dos últimos años, las pandemias pueden traducirse en impactos múltiples, complejos de prever, de intensidad variable, tanto en

el tiempo como en el espacio, que en ocasiones tienen carácter sistémico debido a como se manifiestan sus ramificaciones.

### Gestión del riesgo:

En el **apartado 5.10.3 Riesgos que se han materializado durante el ejercicio** se cubre en detalle el impacto y las medidas de mitigación del virus covid-19; y en relación con la gestión del impacto de la covid-19 sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas ver el apartado **5.1.6. Salud, seguridad y bienestar de nuestras personas**.

## 5.10.2.6. Riesgos de Gobierno

Los riesgos de gobierno incluyen una colección de riesgos de diferente naturaleza. Entre ellos se encuentra el incumplimiento por parte de la Compañía, y en particular, de su Consejo de Administración y Alta Dirección de (i) la ley en sentido formal o material; (ii) las recomendaciones de buen gobierno; (iii) las *best practices*; y de (iv) los compromisos que Inditex asume de forma voluntaria como empresa. Riesgos de esta naturaleza lo son también los riesgos resultantes de las decisiones tácticas y estratégicas de la Dirección del Grupo que puedan resultar en la no consecución de los objetivos de negocio, de las áreas funcionales o del Grupo, así como en riesgos de corrupción o perjudiquen la reputación de la empresa.

## Riesgo: comportamiento ético y buen gobierno

### Descripción e impacto:

Dentro de esta categoría, se incluyen riesgos relativos a la normativa fiscal, aduanera, laboral, de comercio y consumo, de propiedad industrial e intelectual, de protección de datos y privacidad, y los riesgos relativos a las restantes legislaciones, particularmente los riesgos normativos de carácter penal (incluidos los posibles riesgos de comisión de delitos relacionados con la corrupción, el fraude y el soborno, la legislación en materia de ciberseguridad y medioambiente, entre otras), determinen o no la responsabilidad penal de la persona jurídica, así como otros riesgos de incumplimiento normativo.

① Más información en el apartado **5.9. Buen gobierno, cultura ética corporativa y sólida arquitectura de Compliance** de este Informe.

### Gestión del Riesgo:

Secretaría General-Dirección de Cumplimiento Normativo (SG-DCN) tiene atribuida la función de

gestión operativa del modelo de *Compliance* de la Sociedad. En concreto, este departamento asume una **triple función** consistente en la ordenación normativa, la coordinación y el reporte.

Secretaría General-Dirección tiene atribuida la función de coordinación de las funciones de “*compliance*” propias de otros departamentos o áreas responsables de riesgos de cumplimiento, mediante un sistema de reporte periódico.

Con la finalidad de mitigar la exposición a los riesgos de cumplimiento en sentido amplio y, en particular, a los riesgos de carácter penal -entre los que se incluyen los riesgos relacionados con la potencial comisión de delitos de corrupción, el fraude y el soborno-, el Grupo dispone de una estructura de normas básicas (de alto nivel) y una serie de documentos organizativos que se configuran como los ejes principales del sistema de *Compliance* de la Compañía o cumplimiento de carácter transversal. Las citadas normas de alto nivel son el Código de Conducta y Prácticas Responsables y el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores del Grupo Inditex, cuya descripción completa se incluye en el apartado F.1.2. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC)

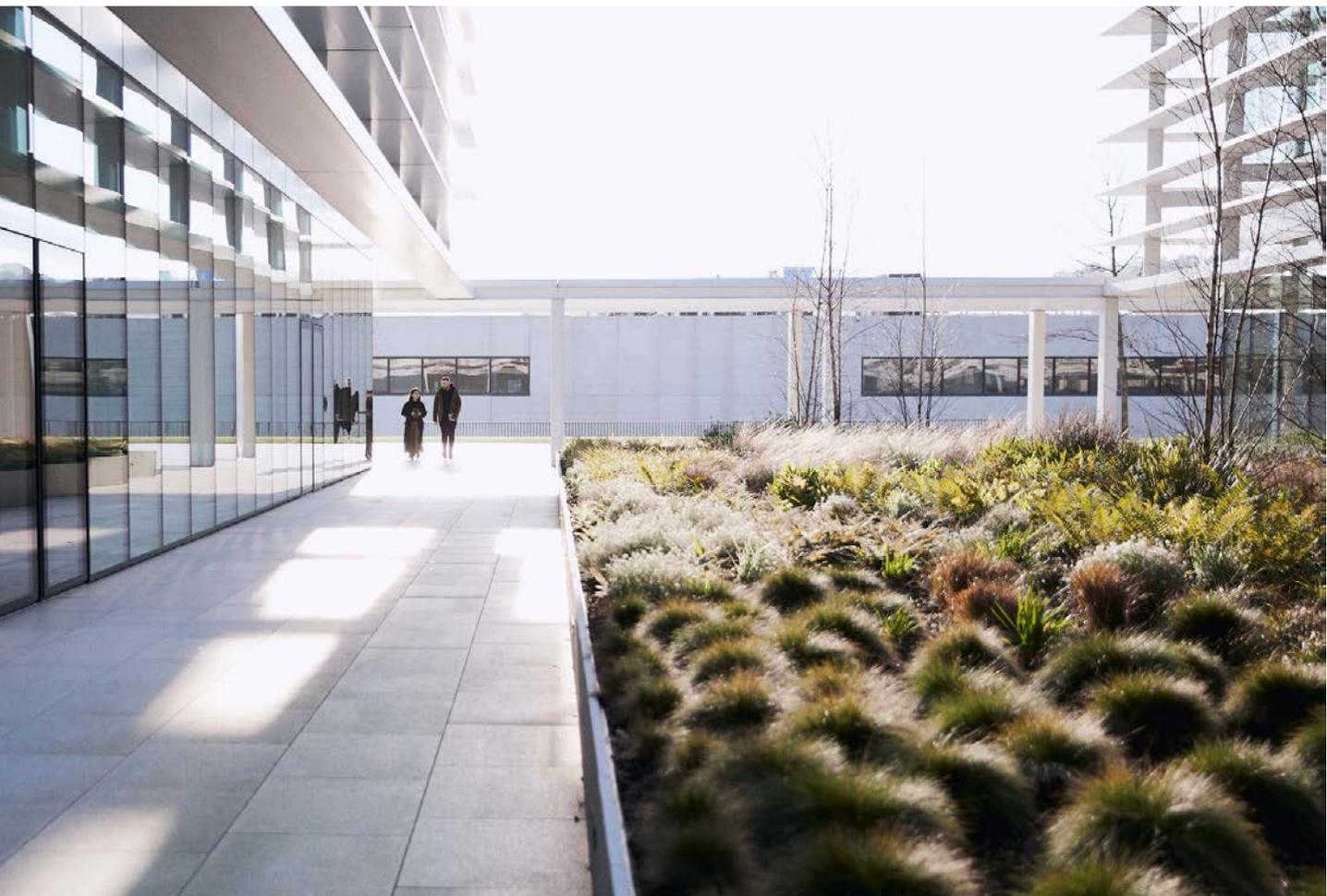
Secretaría General-Dirección de Cumplimiento, informa a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, con al menos una periodicidad semestral, de la monitorización del sistema y de los principales asuntos de *Compliance* reportados.

Inditex cuenta con un modelo de organización y gestión para la prevención de delitos o Modelo de Prevención de Riesgos Penales, integrado por **tres documentos**: la Política de Prevención de Riesgos Penales, el Procedimiento de Prevención de Riesgos Penales y la Matriz de Riesgos y Controles Penales (en adelante “Modelo de Prevención de Riesgos Penales”). En este Modelo se prevén los compromisos de conducta ética asumidos en los Código de Conducta y las medidas organizativas para prevenir la comisión de delitos. La Matriz de Riesgos y Controles Penales enumera los riesgos penales y los controles que se han establecido para evitar la comisión de delitos.

Dicho Modelo de Prevención de Riesgos Penales fue aprobado por el Consejo de Administración en 2016, pero se somete a un proceso continuo de evaluación y mejora. En especial, la Matriz de Riesgos y Controles Penales, que se mantiene permanentemente actualizada mediante: (i) el análisis periódico de los posibles riesgos inherentes a los procesos de las distintas actividades realizadas; y (ii) la monitorización de los controles implantados, teniendo en cuenta la priorización de riesgos determinada en el mapa de riesgos.

Las políticas más relevantes aprobadas en el marco del Modelo de Prevención de Riesgos Penales son:

- La Política de Donaciones y Patrocinios.
- La Política de Regalos y Hospitalidades.



- La Política de Relaciones con Funcionarios.
- La Política de Conflictos de Interés.
- La Política de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.
- La Política de *Due Diligence*.
- El Procedimiento de Limitación de Relaciones Comerciales con Proveedores en Mercados Restringidos o No Autorizados.

El Comité de Ética, dependiente del Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, es el órgano interno encargado de supervisar el cumplimiento del Modelo de Prevención de Riesgos Penales y la efectividad y correcta ejecución de los controles establecidos en el mismo, siendo Secretaría General-Dirección de Cumplimiento la responsable de su ejecución material, así como de garantizar su adecuación a los requisitos legales vigentes. El Comité de Ética, como órgano decisorio, y Secretaría General-Dirección de Cumplimiento, como órgano operativo, conforman la denominada Función de *Compliance*.

El Comité de Ética presenta, al menos con periodicidad semestral, un informe a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en el que se analizan resultados de la supervisión del Modelo de Prevención de Riesgos Penales. A su vez, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento informa al Consejo de Administración, trimestralmente y siempre que éste lo solicite.

Existe un canal de denuncias (en la actualidad formalmente denominado “Canal Ético”) descrito en el apartado F.1.2. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).

Inditex asigna la máxima prioridad a la **protección de los datos personales de sus clientes y empleados**, incluyendo la privacidad desde el diseño y por defecto en sus procesos. Para ello, Inditex cuenta con un modelo de cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad, gestionado por el Departamento de Protección de Datos y Privacidad y con la supervisión de la Delegada de Protección de Datos (DPO) global del Grupo. Su norma básica es la Política de Cumplimiento en materia de Protección de Datos Personales y Privacidad, aprobada por el Consejo de Administración. En la Política, se recogen los principios y compromisos que la compañía aplica para asegurar el cumplimiento de las regulaciones en materia de protección de datos y privacidad en todas jurisdicciones donde desarrolla su actividad y garantizar los derechos de todos los interesados (clientes, usuarios, empleados, etc.).

[i Más información en el apartado 5.10.5.2. Protección de datos personales y privacidad de este Informe.](#)

El Grupo desarrolla un Programa de Cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores a través de auditorías sociales y *pre-assessment* basado en la verificación, realizada por auditores sociales cualificados, de las instalaciones necesarias para la producción de los artículos de moda que distribuye, con la finalidad de minimizar los riesgos potenciales de daños a la imagen debidos a comportamientos incorrectos de terceros. Dicho programa especifica los procedimientos de revisión que garantizan la obtención de la información y las evidencias sobre las condiciones de trabajo mínimas que todos los fabricantes y proveedores deben cumplir. El Programa de Cumplimiento es complementado por la estrategia *Trabajador en el Centro 2019 - 2022*, que se centra en el trabajador de la cadena de suministro y en su bienestar, así como por las colaboraciones con diversos grupos de interés, entre las que destaca el Acuerdo Marco Global con la federación de sindicatos de la industria *IndustriALL Global Union* o las alianzas con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otras. El apartado **5.5. Colaboramos para que nuestros proveedores crezcan** contiene información detallada sobre la estrategia y las iniciativas en relación a este riesgo.

Para mitigar los riesgos asociados a las características del producto terminado, garantizando que los mismos no impliquen riesgo para la salud y seguridad de los clientes, el Grupo realiza controles y verificaciones de los estándares de salud y seguridad de los productos (*Clear to Wear* y *Safe to Wear*), de aplicación general y obligatoria en la cadena de suministro para la totalidad del producto comercializado.

[i Más información en el apartado 5.4.4. Salud y seguridad de nuestros productos de este Informe.](#)

Corresponde a Secretaría General-Dirección de Cumplimiento Normativo la supervisión y gestión operativa del sistema de *Compliance* del Grupo Inditex para la prevención de los riesgos legales y reputacionales, derivados de posibles incumplimientos regulatorios. Para la minimización de estos riesgos, resulta fundamental garantizar la adecuación del Sistema de Gobierno Corporativo de la Sociedad (integrado por los Estatutos Sociales, los Reglamentos del Consejo de Administración y de la Junta General de Accionistas, de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de la Comisión de Nombramientos, de la Comisión de Retribuciones, de la Comisión de Sostenibilidad, el Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, las políticas corporativas desarrolladas para el control y la gestión de riesgos, y la normativa interna de conducta del Grupo) a la normativa vigente en cada momento en materia de gobierno corporativo.

Para ello, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento lleva a cabo un **diagnóstico anual** sobre su Sistema de Gobierno Corporativo con el objeto de verificar su grado de observancia y adecuación a las novedades

legislativas, recomendaciones, estándares y mejores prácticas existentes en la materia, y reforzar sistemáticamente las prácticas de buen gobierno corporativo en sus órganos de gobierno.

Además, el desempeño de, entre otros, el Consejo de Administración, de sus consejeros y Comisiones delegadas y de los consejeros ejecutivos se somete a un proceso anual de autoevaluación.

El Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores de Inditex (RIC) establece los principios y criterios para garantizar (i) que la información que se suministra al mercado y a la CNMV es veraz, clara, cuantificada y completa, evitando valoraciones subjetivas que induzcan o puedan inducir a confusión o engaño; así como (ii) el uso apropiado de la información privilegiada y de otra información relevante de la Compañía. La supervisión y aplicación del RIC corresponde al Comité de Cumplimiento Normativo y al Director de Cumplimiento Normativo, que reporta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento con carácter semestral.

Por lo que atañe a los Códigos de Conducta y Prácticas Responsables y de Conducta de Fabricantes y Proveedores, su aplicación e interpretación se atribuye al Comité de Ética, que cuenta además con un mecanismo habilitado para presentar denuncias sobre irregularidades e incumplimientos.

Por otro lado, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, a través de Secretaría General-Dirección de Cumplimiento supervisa periódicamente la existencia de posibles conflictos de intereses o de operaciones realizadas con/entre partes vinculadas, contrarios a los intereses de la Compañía y/o de sus accionistas, de conformidad con un procedimiento reglado de análisis y valoración, y posterior aprobación por el Consejo de Administración.

En definitiva, el riesgo se minimiza asegurando un adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y dirección y mejorando el control interno, la transparencia y la responsabilidad corporativa de la Compañía, generando de esta manera confianza en los accionistas inversores.

En cuanto a la supervisión, los principales órganos de gobierno con responsabilidades en el control de riesgos son el **Consejo de Administración** y la **Comisión de Auditoría y Cumplimiento**.

### 1. Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el máximo responsable de la identificación de los principales riesgos del Grupo, así como de la organización de los sistemas de control interno y de información adecuados.

### 2. Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento, entre otras funciones, asiste al Consejo de Administración en sus funciones de vigilancia y control del Grupo, mediante la revisión de los sistemas de control interno. Las competencias de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento están establecidas en los Estatutos Sociales, en el Reglamento del Consejo de Administración y en el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento establece que corresponde a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, integrada exclusivamente por consejeros externos, entre otras funciones: supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos financieros y no financieros, incluidos los fiscales y los relativos a la corrupción, así como analizar con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas, en su caso, en el desarrollo de la auditoría y supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera y no financiera preceptiva.

Adicionalmente, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento es responsable de la supervisión del departamento de Auditoría Interna del Grupo, velando por la independencia y eficacia de la función. Para ello, corresponde a la Comisión: (i) evaluar el funcionamiento de la función de Auditoría Interna y el desempeño de su responsable; (ii) supervisar que esta dispone de los medios humanos y materiales, internos y externos, suficientes para desarrollar su función, aprobando el presupuesto del departamento de Auditoría Interna; y (iii) aprobar el Plan de Auditoría Interna y su informe anual de actividades —recibiendo información periódica sobre las actividades desarrolladas por Auditoría Interna—, asegurándose de que su actividad está enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la Sociedad y de su Grupo.

El departamento de Auditoría Interna se encuadra en la actual estructura organizativa, mediante la vinculación directa con el Consejo de Administración, del que depende funcionalmente a través de la presidenta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, lo que le permite garantizar la plena independencia en sus actuaciones.

En el Estatuto de Auditoría Interna del Grupo se define la misión de la función de Auditoría Interna, que consiste en contribuir al buen funcionamiento del Grupo, garantizando la supervisión eficaz e independiente del sistema de control interno y aportando al Grupo recomendaciones que contribuyan a reducir a niveles razonables el impacto potencial de los riesgos que dificultan la consecución de los objetivos de la Organización.

Asimismo, dicho Estatuto establece como objetivos de la función de Auditoría Interna, entre otros, formular las recomendaciones que considere apropiadas para mejorar el proceso de gobierno, evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y contribuir a su mejora, velar por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y garantizar la aplicación homogénea y eficiente de las políticas y procedimientos que conforman dicho sistema de control interno.

Adicionalmente, existen áreas o departamentos que ejercen funciones de supervisión sobre la adecuación del sistema de control interno. Entre otras, la Función de *Compliance*, dependiente de SG- DCN, es responsable de los Modelos de Prevención de Riesgos Penales y de prevención de la corrupción; el área de Control Interno SCIIF/SCIINF, dependiente de la Dirección General de Finanzas, es responsable de la supervisión del control interno sobre la integridad de la información financiera (SCIIF) y de la supervisión del control interno sobre el Estado de Información No Financiera (SCIINF); el área de Seguridad de la Información es responsable del control interno sobre los riesgos de ciberseguridad; el área de Protección de Datos y Privacidad es responsable de la gestión de los sistemas de control sobre los datos de carácter personal; y el área fiscal es responsable de la supervisión del sistema de gestión de riesgos fiscales.

① Más información en el apartado 5.8. *Responsabilidad y transparencia fiscal* de este Informe.

### 5.10.3. Riesgos que se han materializado durante el ejercicio

**GRI 102-11; 102-15 Y 102-29**

La pandemia de la covid-19 ha continuado condicionando la evolución del ejercicio. Muchas geografías han seguido experimentado restricciones a la movilidad de manera continua o esporádica de diferente intensidad que han afectado tanto a las tiendas del Grupo, como a la cadena de valor, propia y de terceros, necesaria para el normal funcionamiento del negocio.

En los momentos de máxima intensidad de la pandemia este ejercicio, coincidiendo con los meses de febrero a mayo, un máximo del 28% de todas las tiendas del Grupo permanecieron cerradas o sujetas a restricciones en sus horarios de apertura y/o aforos. Estas restricciones, en ocasiones, también afectaron a otros servicios internos y externos necesarios para que las operaciones del Grupo funcionen normalmente. A medida que ha avanzado el ejercicio la situación ha ido normalizándose. El número de tiendas afectadas por restricciones ha ido reduciéndose hasta llegar a ser poco significativo.

Desde el inicio de la crisis sanitaria, Inditex estableció un sistema de información que permitiera tener el **mejor conocimiento posible de todas las directrices y recomendaciones** emitidas por las distintas autoridades y organismos públicos con el fin de asegurar, no solo el cumplimiento de las normas en vigor, sino también aprovechar las mejores prácticas que iban desarrollándose en las diferentes geografías. La primera preocupación del Grupo continúa siendo **garantizar la salud y el bienestar de sus empleados, clientes y de todas las personas** que, directa o indirectamente, prestan servicios o proveen bienes necesarios para el funcionamiento del negocio, acometiendo las medidas de prevención y, en su caso, mitigaciones oportunas, en cada momento.

En el momento de redacción de este Informe muy pocos territorios experimentan restricciones como resultado de la pandemia. No obstante, gracias a la experiencia acumulada desde el inicio de la crisis sanitaria, el establecimiento de protocolos y la dotación y refuerzo de medios técnicos de teletrabajo, las infraestructuras de gestión y administración del Grupo en todas las geografías garantizan un desempeño normal. Se han reforzado los mecanismos dirigidos a asegurar el funcionamiento de los medios necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones del Grupo en este nuevo contexto y se han incrementado las medidas de protección de los sistemas de información.

El **modelo de venta integrado** ha permitido seguir atendiendo la demanda de nuestros clientes en todos los mercados, incluso en los momentos con medidas de restricción de la movilidad más estrictas. La venta en el canal *online* ha continuado desarrollándose con fortaleza y ha permitido compensar el impacto de los impedimentos al canal de distribución físico.

La cadena de valor también se ha visto impactada por la pandemia. Algunos mercados de aprovisionamiento han continuado padeciendo disrupciones esporádicas, que se han traducido en retrasos en las fechas de entrega. La **flexibilidad del modelo de negocio** ha vuelto a hacerse patente, posibilitando al Grupo mitigar el impacto de estas disrupciones apalancándose en la diversificación de sus orígenes de proximidad y ciclo largo, así como de la previsión de la demanda esperada para adaptar de una manera ágil la compra de mercancía. La pandemia ha afectado además a las redes de transporte de suministro y distribución. El colapso de la demanda de transporte de pasajeros, unido a incidentes extraordinarios en algunas infraestructuras de comunicación, ha resultado en escasez de rutas y/o carestía de los fletes. El Grupo ha buscado alternativas versátiles de transporte adaptadas a unas circunstancias inesperadas para asegurar la continuidad de su modelo de transporte de mercancías. En este contexto, los objetivos ESG (medioambientales sociales y de gobierno, por sus siglas en inglés) marcados por la Compañía no se han visto afectados. El nivel de ambición de Inditex

en cuanto a sostenibilidad a lo largo de su cadena de valor se mantiene o incluso aumenta, con el anuncio de nuevos compromisos en la Junta General de Accionistas de julio de 2021. La pandemia ha podido afectar al resultado anual de algún indicador puntual relacionado con ESG, en cuyo caso el impacto se detalla por separado en este Informe en aquellos que corresponda, pero no ha afectado a los objetivos y compromisos del Grupo en materia de sostenibilidad.

La pandemia y el proceso de recuperación, que en ocasiones ha ocasionado crecimientos imprevistos de la demanda, ha afectado también a los riesgos de mercado. Algunas de las divisas en las que opera el Grupo han sufrido episodios de considerable volatilidad y ocasionalmente procesos de devaluación continuada. Durante el ejercicio se han observado procesos inflacionarios en muchas geografías. Existe gran incertidumbre respecto de la naturaleza transitoria o continuada de los incrementos de precios al consumo. La espiral inflacionista ha afectado a muchos de los costes de los bienes y servicios que integran nuestra cadena de valor. En particular, los mercados de materias primas han experimentado un proceso alcista generalizado, relacionado, por un lado, con el incremento global de la demanda, y por otro, con situaciones de desabastecimiento puntual debido a cuellos de botella y/o interrupciones transitorias en las cadenas de valor, resultado de la pandemia y sus ramificaciones. Los costes de la energía y de los combustibles de transporte han sufrido subidas significativas que se han mantenido durante el ejercicio sin que, de momento, haya visibilidad sobre su eventual reversión a los niveles medios de los últimos años. En este contexto tan exigente, el control del gasto ha sido sistemático y riguroso.

El riesgo de tipo de cambio se ha concentrado especialmente en lira turca, el peso argentino, el dólar estadounidense, el yen japonés y el rublo ruso. Durante el ejercicio 2021, la depreciación de las divisas no Euro ha supuesto un impacto negativo en la tasa de crecimiento de las ventas de la Compañía y un impacto ligeramente positivo en el coste de venta. El riesgo de tipo de cambio ha continuado gestionándose de manera activa de acuerdo con las directrices del Grupo en base a la gestión centralizada, la optimización operativa de las exposiciones cambiarias, la maximización del beneficio de diversificación de la cartera de exposiciones y la monitorización continua del riesgo.

Aunque el Grupo dispone de una **sólida posición de tesorería**, se han extremado las medidas para asegurar y salvaguardar la liquidez de la Compañía. El Grupo dispone además, de fuentes externas de financiación a través de líneas de crédito, en buena parte comprometidas, por un total de 7.665 millones de euros.

## 5.10.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades

GRI 102-11; 103-2; 103-3 Y 201-2

### HITO 2021

Durante el ejercicio, Inditex ha continuado avanzando para **adoptar en un mayor grado las recomendaciones del Task Force on Climate-related Financial Disclosures** (TCFD).

En 2021 hemos continuado trabajando en una mayor alineación a las recomendaciones del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Para ello, nuestro grupo *VISIÓN TCFD*, creado en 2019 con la misión de gestionar y adaptar nuestro marco de gestión y divulgación relacionado con el clima a las recomendaciones del TCFD, ha avanzado en esta misión diseñando un **plan de alineación a 2023** que incluye una serie de líneas de acción que permitirán continuar avanzando en la gestión de los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático a través de nuestra Compañía, así como en su divulgación.

### Avance en la alineación con las recomendaciones del TCFD

En un contexto climático en rápida evolución, la consideración y transparencia en temas relacionados con el clima es cada vez más crítica en la toma de decisiones. De hecho, tal y como señala el último informe de situación del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*<sup>110</sup>, 2021 ha sido un año de gran relevancia dado que múltiples jurisdicciones han propuesto o finalizado leyes y regulaciones para exigir una divulgación climática alineada con dichas recomendaciones, algunas de las cuales entrarán en vigor en 2022. Sobre esta misma base, los organismos normativos de contabilidad internacional están desarrollando estándares con ambición global con el objetivo de la divulgación del riesgo climático.

Las recomendaciones del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) fueron diseñadas para que la información sobre los riesgos y oportunidades financieras relacionadas con el clima sir-

110. Más información en el informe *Task Force on Climate-related Financial Disclosures 2021 Status Report*.

viera para la **toma de decisiones estratégicas**, más allá de la comprensión tradicional de los riesgos climáticos de carácter catastrófico que afectan a los activos y las operaciones de las empresas. En este sentido, el desempeño del Grupo está expuesto al

potencial impacto financiero del cambio climático en sus diferentes manifestaciones, no solo en su manifestación en riesgos físicos, agudos o crónicos, sino también en lo referente a los riesgos de transición hacia una economía baja en carbono.



A continuación, se presentan las acciones realizadas por la Compañía en función de las cuatro áreas de referencia que establece TCFD: **gobernanza, estrategia, gestión de riesgo, y métricas y objetivos:**

<b>Gobernanza</b>	La gobernanza de la organización sobre los riesgos y las oportunidades relacionadas con el clima.
<b>Estrategia</b>	Los impactos reales y potenciales de los riesgos relacionados con el clima y las oportunidades en los negocios, la estrategia y la planificación financiera de la organización.
<b>Gestión de riesgo</b>	Los procesos utilizados por la organización para identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con el clima.
<b>Métricas y objetivos</b>	Las métricas y los objetivos utilizados para evaluar y gestionar los riesgos y las oportunidades relevantes relacionadas con el clima.

En una apuesta decidida hacia la descarbonización, el Grupo Inditex ha aumentado su ambición y acelerado sus compromisos, adelantando su objetivo de alcanzar las **cero emisiones netas a 2040**, diez años antes de lo previsto inicialmente. En línea también con este importante reto, estamos progresando en nuestros objetivos de reducción basados en la ciencia para el periodo 2018-2030: una reducción de nuestras emisiones de alcance 1 y 2 en un 90% y reducir en un 20% las de alcance 3 (en la categoría de cadena de suministro). Estos objetivos, validados por la iniciativa *Science Based Targets*, se encuentran alineados con la ambición del Acuerdo del Clima de París de limitar el incremento global de temperatura a 1,5 °C de aquí a final de siglo por encima de los niveles preindustriales.

- ① Más información sobre estos objetivos y las iniciativas que se están llevando a cabo para alcanzarlos en el apartado 5.6. *Colaboramos para preservar el planeta* de este Informe.
- ① Más información sobre nuestros esfuerzos concretos en circularidad y sostenibilidad de nuestros productos en el apartado 5.4. *Colaboramos para transformar a través de una gestión sostenible de nuestros productos* de este Informe.

### Gobernanza climática

La estrategia de sostenibilidad del Grupo y su política en materia de cambio climático está aprobada al más alto nivel por el Consejo de Administración de Inditex. Para garantizar que la Hoja de Ruta de Sostenibilidad conducirá a Inditex a ser una compañía de cero emisiones netas en 2040, el Consejo de Administración realiza, de manera trimestral, el seguimiento del cumplimiento de los objetivos incluidos en el Plan Estratégico, analizando, entre otros, los indicadores relacionados con la sostenibilidad y el cambio climático, que están integrados en nuestro modelo de negocio y en nuestros procesos de decisión. La gobernanza climática del Grupo Inditex es una responsabilidad compartida a todos los niveles de la Organización:



# GOBERNANZA CLIMÁTICA



TRIMESTRAL

SEMESTRAL

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Órgano responsable de aprobar la estrategia de sostenibilidad y la política en materia de cambio climático.



### COMISIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Órgano de carácter informativo y consultivo, responsable de asesorar al Consejo de Administración y de supervisar y controlar las propuestas en materia de sostenibilidad, así como de fomentar el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las relaciones con los distintos grupos de interés en este ámbito.



### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

Supervisión y control de la efectividad del sistema de gestión de riesgos y control interno de la Compañía en su conjunto. Anualmente supervisa y evalúa los riesgos de naturaleza no financiera, incluyendo riesgos medioambientales, dentro de la revisión anual del mapa de riesgos de Inditex, y su nivel de tolerancia, al tiempo que vela porque se gestionen dentro de los niveles de tolerancia marcados por el Consejo.

Conjuntamente, estas dos comisiones son las encargadas de garantizar la efectiva aplicación de la política relativa a la comunicación no financiera, supervisando la información incluida en el Estado de Información No Financiera, así como de diversa documentación pública relacionada con sus competencias.



### DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

El Director de Sostenibilidad pertenece a la alta dirección de Inditex, formada por los ejecutivos senior de la empresa y los directores de todas nuestras marcas. Reporta al Director General de Operaciones y Transformación Digital y Sostenible y al Consejero Delegado siempre que se le requiere, a la Comisión de Sostenibilidad y, en su caso, a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento sobre aspectos relacionados con el cambio climático y los riesgos asociados. También establece la estrategia e identifica la tolerancia al riesgo climático (aprobada por el Consejo), además de supervisar la implementación de la Hoja de Ruta de Sostenibilidad y la consecución de los objetivos climáticos.

DEPARTAMENTO DE SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

RESPONSABLES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS MARCAS



### DIRECCIÓN DE CUMPLIMIENTO

Encargada de supervisar y coordinar el Modelo de *Compliance*: sistema de organización, prevención, detección, control y gestión de riesgos legales y reputacionales, derivados de potenciales incumplimientos de normas imperativas, normas internas y mejores prácticas que le resultan de aplicación.



### DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS/ DPTO GESTIÓN DE RIESGOS

- ✓ Encargada de asegurar el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la Sociedad.
- ✓ Participación activa en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- ✓ Mantener y actualizar conocimientos, técnicas, metodologías y herramientas, que permitan el cumplimiento de los principios de funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos con los máximos niveles de calidad.
- ✓ El Director General de Finanzas, y en general cualquier directivo, puede reportar a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento siempre que ésta lo requiera.

### GESTORES DE RIESGOS

Monitorización, identificación y seguimiento de riesgos que son de su responsabilidad conforme a las herramientas definidas por el Departamento de Gestión de Riesgos.

## CONSEJO SOCIAL

Órgano colegiado, integrado por personas externas e independientes al Grupo, asesor en materia de cambio climático, entre otros aspectos relacionados con la sostenibilidad.



Además, Inditex ha establecido el grupo *VISIÓN TCFD*, responsable de la monitorización y la alineación con TCFD, que incluye a directores de áreas como Sostenibilidad, Gestión de Riesgos, Auditoría Interna y Desarrollo Corporativo, entre otras.

## Estrategia

### Nuestro enfoque en descarbonización

En Inditex tenemos la firme convicción de ser **agentes de cambio** para impulsar la sostenibilidad del sector textil y por ello la situamos como parte clave de nuestra estrategia empresarial. La colaboración y el trabajo conjunto con todos nuestros grupos de interés es esencial para poder avanzar en este sentido y, por eso, establecemos alianzas y cooperamos con distintos organismos, instituciones y representantes de nuestros diversos grupos de interés. Por ejemplo, somos miembros fundadores de *The Fashion Pact* y firmantes de la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática de la ONU, participando en la elaboración de nuevos objetivos más ambiciosos que fueron anunciados en el marco de la XXVI Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Cambio Climático (COP26), celebrada en noviembre de 2021 en Glasgow (Reino Unido).

Con el objetivo de liderar esta misión, el Grupo Inditex cuenta con una Hoja de Ruta de Sostenibilidad,

que recoge los hitos y compromisos que nos hemos marcado en este ámbito, y que ha sido actualizada en 2021 con acciones renovadas y objetivos más ambiciosos, además de acciones destinadas a alcanzar nuestro objetivo a largo plazo.

📌 Más información en el apartado 5.6. *Colaboramos para preservar el planeta* de este Informe.

Creemos necesario adoptar un **enfoque holístico** que implique el análisis de escenarios climáticos futuros y la identificación de los riesgos y oportunidades asociados a fin de garantizar una estrategia resiliente a corto y largo plazo. Tomando como base el trabajo realizado en años anteriores, el Grupo Inditex ha colaborado con el *Centre for Risk Studies* de la Universidad de Cambridge para diseñar un modelo de evaluación del riesgo climático bajo distintos escenarios.

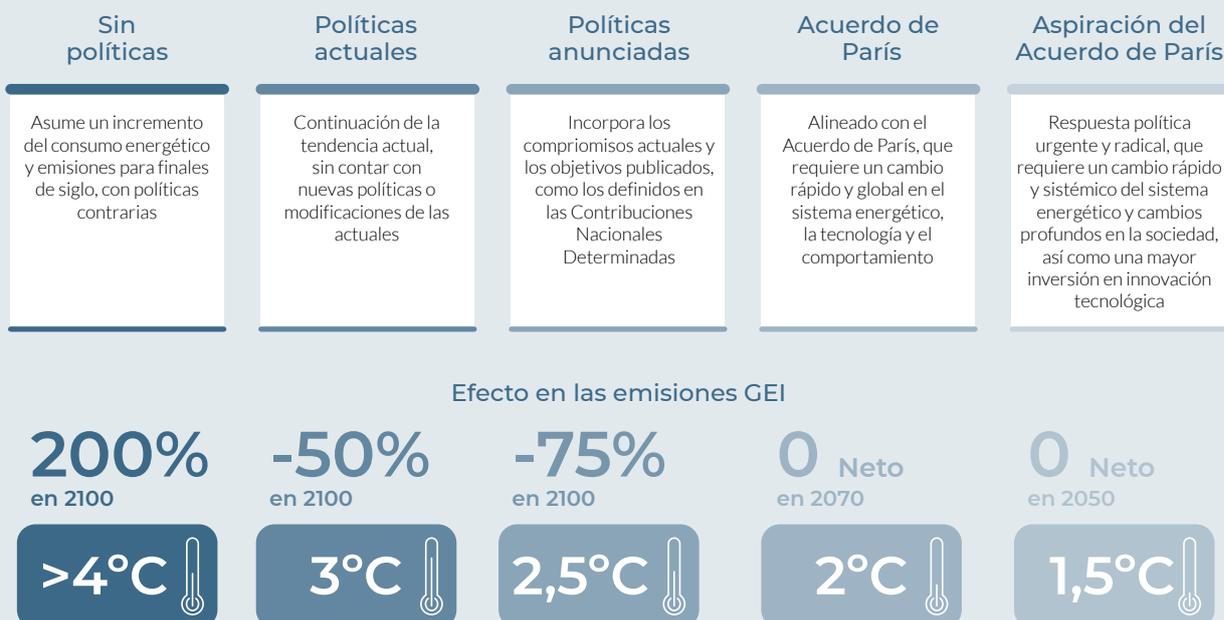
En Inditex, definimos un riesgo como cualquier evento potencial que pueda tener un impacto negativo en la consecución de los objetivos de negocio o que pueda afectar al desarrollo habitual de la Compañía. En base a esto, categorizamos el riesgo según su impacto potencial, la probabilidad de ocurrencia y nuestro nivel de preparación para abordarlo. Debido a la naturaleza a gran escala y a largo plazo del desafío que supone el cambio climático, estos riesgos y oportunidades se han evaluado a corto (0-5 años), medio (5-10 años) y largo (más de 10 años) plazo.

### Análisis de escenarios

El análisis de escenarios nos aporta un mayor conocimiento sobre los potenciales impactos del cambio climático en nuestra Compañía. Consideramos que es una herramienta valiosa para la planificación estratégica, la gestión del riesgo y la evaluación de nuestra resiliencia. Es por esto que venimos utilizando esta metodología desde hace unos años. En 2021 hemos dado un paso más, iniciando un proyecto con el *Centre for Risk Studies* de la Universidad de Cambridge para profundizar en la resiliencia de nuestra cadena de valor bajo diferentes escenarios y trayectorias de emisiones de gases de efecto invernadero. Así, como parte de este trabajo se ha profundizado especialmente en los riesgos de transición.

Se han utilizado cinco trayectorias de emisiones para evaluar los potenciales impactos en el Grupo como resultado de los riesgos físicos y de transición. Cada una de las trayectorias tiene su narrativa socioeconómica propia con asunciones respecto de los cambios regulatorios, las perspectivas energéticas y los avances tecnológicos basados en fuentes de datos existentes, así como una probabilidad de ocurrencia. A modo de ejemplo, las trayectorias de emisiones están alineadas con las previsiones socioeconómicas compartidas del *Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC's Shared Socioeconomic Pathways - SSPs)*. Las **cinco trayectorias de emisiones** utilizadas se describen a continuación en mayor detalle:

## TRAYECTORIAS ANALIZADAS



En el corto plazo, los impactos más significativos relacionados con el cambio climático tienen su origen en los **riesgos de transición**. Consecuentemente, en los próximos cinco años es probable que el riesgo de transición pueda evolucionar rápidamente como resultado de los cambios regulatorios, el suministro y la demanda de energía, los procesos legales, etc. Los riesgos de transición experimentan una variación significativa dependiendo de la trayectoria de emisiones. Los escenarios más ambiciosos en términos de reducción de emisiones resultan en riesgos potencialmente mayores.

A corto plazo (cinco años), el **riesgo físico** derivado del cambio climático prácticamente no varía en las cinco trayectorias de emisiones y, consecuentemente, su impacto es equivalente entre ellas. Como en horizontes temporales más largos existe una mayor incertidumbre respecto del comportamiento del cambio climático sobre el riesgo físico, se produce una mayor divergencia entre las diferentes trayectorias y aumenta la probabilidad de manifestación de estos riesgos. Estos resultados evidencian la importancia de establecer acciones en nuestra Hoja de Ruta de Sostenibilidad en el corto, medio y largo plazo.

### Metodología de análisis de los impactos financieros

Para cuantificar los impactos potenciales de estos escenarios se ha creado una representación financiera del Grupo ('Gemelo Digital' o 'Digital Twin'). El **gemelo digital** es una representación del negocio del Grupo, incluyendo sus estados financieros, las instalaciones clave, la cadena de valor, incluidas las materias primas, el desglose del negocio por mercados y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). El modelo captura la presencia geográfica de nuestra cadena de valor (orígenes de materias primas, fábricas, centros de distribución, centros de transporte, etc.), nuestra presencia comercial y nuestra huella de carbono para los alcances 1, 2 y 3. El modelo permite la cuantificación a corto plazo, en un horizonte de cinco años y además proporciona una visión a 20 años.

El resultado arroja las potenciales pérdidas en los flujos de caja futuros 'al riesgo'. El valor de los 'beneficios en riesgo' (*Earning Value at Risk*), que se descuentan para obtener su valor actual, facilita la cuantificación del impacto financiero total de cada escenario. Los impactos se evalúan desde la perspectiva de los riesgos físicos y de transición a los que se enfrenta el Grupo. Cada riesgo se modela de forma independiente, asumiendo que no hay dependencia ni compensaciones entre ellos.



**Beneficios en riesgo (Earning Value at Risk)**

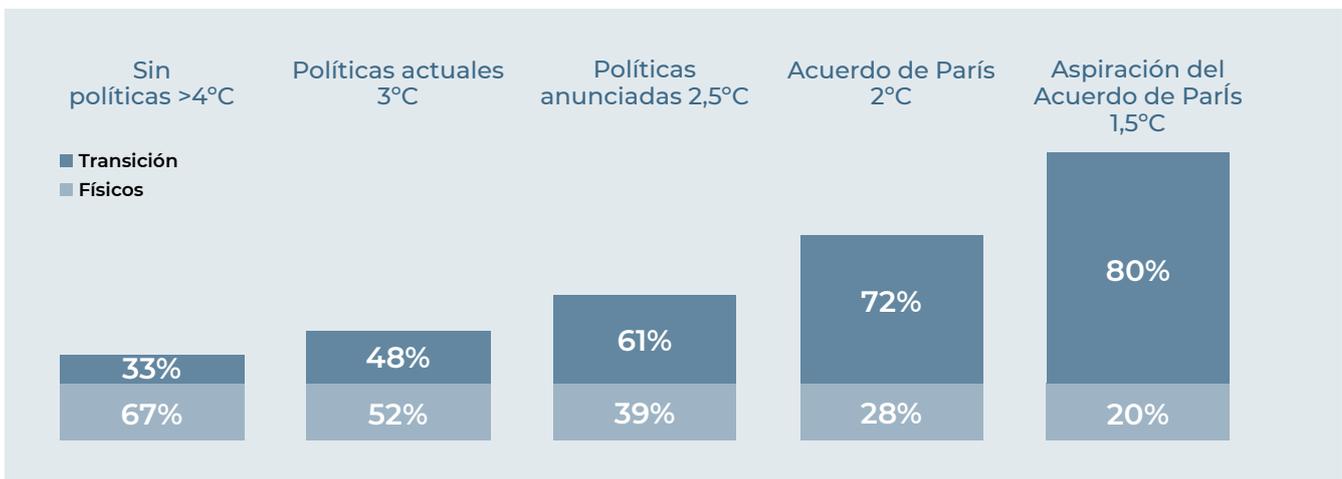
El valor global esperado de los ‘beneficios en riesgo’ del Grupo para los próximos cinco años resultante de los riesgos relacionados con el clima se ha modelado asumiendo que no se emprendan acciones de mitigación. El proyecto en curso con la Universidad de Cambridge está trabajando en la inclusión de las diferentes medidas de mitigación resultado de nuestros compromisos de sostenibilidad. En la trayectoria de emisión ‘Políticas actuales’ el riesgo agregado proveniente del cambio climático, en sus dos manifestaciones, se considera fuerte en el mapa de riesgos críticos del Grupo en base a su impacto y probabilidad de ocurrencia. El escenario de ‘Políticas

actuales’ es el segundo menos severo en términos de riesgos de transición.

① Más información en los apartados 5.10.1. Marco de gestión y control de riesgos y 5.10.2. Mapa de riesgos de este Informe.

Respecto del riesgo total estimado, la tabla que sigue muestra el perfil de cada una de las dimensiones de riesgo de las cinco trayectorias analizadas, distinguiendo entre riesgos físicos y de transición en el corto plazo.

A continuación, se describen las diferentes dimensiones de los riesgos bajo las distintas trayectorias de emisiones de gases de efecto invernadero y su impacto relativo:



## Riesgos Físicos

Los riesgos físicos resultantes del cambio climático pueden deberse a fenómenos meteorológicos extremos (riesgos agudos) o a cambios graduales en los patrones climáticos de más largo plazo (riesgos crónicos). El análisis de riesgos físicos se ha realizado sobre un total de más de 14.000 instalaciones, tanto propias como propiedad de terceros, a lo largo de toda nuestra cadena de valor de diferente tipología (fábricas, centros logísticos, oficinas, aeropuertos, puertos, nodos logísticos, tiendas, etc.) considerando ocho fenómenos climatológicos: ola de calor, helada, estrés hídrico, inundación repentina, inundación fluvial, inundación costera, tormenta 'extratropical' y tormenta tropical. Cada amenaza se evalúa

utilizando un escenario base y un pronóstico de cambio. El escenario base proviene de las series meteorológicas históricas de los últimos 40 años, mientras que los pronósticos se basan en una estimación del riesgo a 2040. Con el fin de evaluar los impactos financieros de los eventos climáticos extremos provocados por el cambio climático, se utiliza el cambio en términos de probabilidad y severidad de cada evento para cuantificar el aumento o la disminución de los impactos de los riesgos físicos esperados.

El efecto de los riesgos físicos se evalúa en **cuatro tipos de riesgos clave:**

Dimensión	Descripción del Riesgo	Impacto Financiero	Gestión del Riesgo
Físico Agudo	<p><b>Operaciones en instalaciones clave:</b> interrupción de la producción y las actividades debido a fenómenos meteorológicos extremos.</p> <p><b>Daño a activos físicos:</b> coste de reparación y sustitución de los daños ocasionados a los inmuebles, el equipamiento y el inventario por los eventos climáticos extremos.</p>	Ingresos: pérdida de beneficio total esperado atribuido al riesgo de interrupción del mercado. Ingresos: la disrupción de las capacidades productivas genera pérdidas de los ingresos dependiendo de los productos y servicios de cada instalación. Adicionalmente, los activos pueden deteriorarse como resultado de los daños.	La mayoría de las instalaciones están relacionadas con la cadena de suministro y nuestra red comercial. Existen sistemas de contingencia técnica que reducirían las consecuencias de una interrupción o parada. Adicionalmente, se dispone de mecanismos de revisión continua que, junto a las pólizas de seguro, cubrirían el lucro cesante y los gastos derivados. En el caso concreto de los centros logísticos, estos han sido configurados de forma que podrían asumir capacidad de almacenamiento y reparto de otros centros ante una situación de contingencia provocada por eventos climáticos extremos.
Físico Agudo y Crónico	<p><b>Disrupción de los ingresos:</b> los eventos meteorológicos extremos afectan los patrones de compra de los consumidores.</p>	Ingresos: los fenómenos meteorológicos extremos pueden causar interrupciones a corto plazo en los flujos de ingresos normales. Las ventas pueden verse afectadas por los cambios en la demanda si los consumidores modifican su comportamiento debido al clima, a la reducción del tráfico minorista o si la cadena de valor experimenta interrupciones localizadas.	Todas las áreas del Grupo están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente y garantizar la mejor experiencia de compra. El punto de partida de nuestra actividad pasa por la escucha activa de nuestros clientes y la identificación de sus demandas y expectativas. Nuestro modelo de negocio flexible, integrado e innovador nos proporciona una ventaja competitiva en el análisis y respuesta a corto, medio y largo plazo.
Físico Crónico	<p><b>Suministro de materias primas:</b> las producciones agrícolas y el suministro de agua sufren los efectos de los fenómenos meteorológicos extremos y de cambios climáticos crónicos.</p>	Ingresos: la pérdida en el suministro de materias primas agrícolas (hasta el momento considerando únicamente el algodón) interrumpe la cadena productiva y produce eventuales pérdidas cuando no es posible sustituir el déficit de oferta.	El Grupo colabora con otras organizaciones e instituciones para incrementar la oferta de aquellos materiales con un mejor desempeño ambiental, que hagan un uso más eficiente de los recursos naturales y contengan contenido reciclado. En 2023, todo el algodón que utilizamos en nuestros productos será orgánico, reciclado o de fuentes más sostenibles. Además, trabajamos para favorecer el desarrollo de tecnologías que mejoren la sostenibilidad de las materias primas y posterior reciclaje.

## Riesgos de Transición

Los riesgos de transición son los riesgos financieros y de reputación asociados con la naturaleza, la velocidad y la tendencia de los cambios en políticas, marcos legales, tecnología y de mercado a medida que la sociedad transita hacia una economía baja en carbono. Los riesgos de transición varían de manera muy

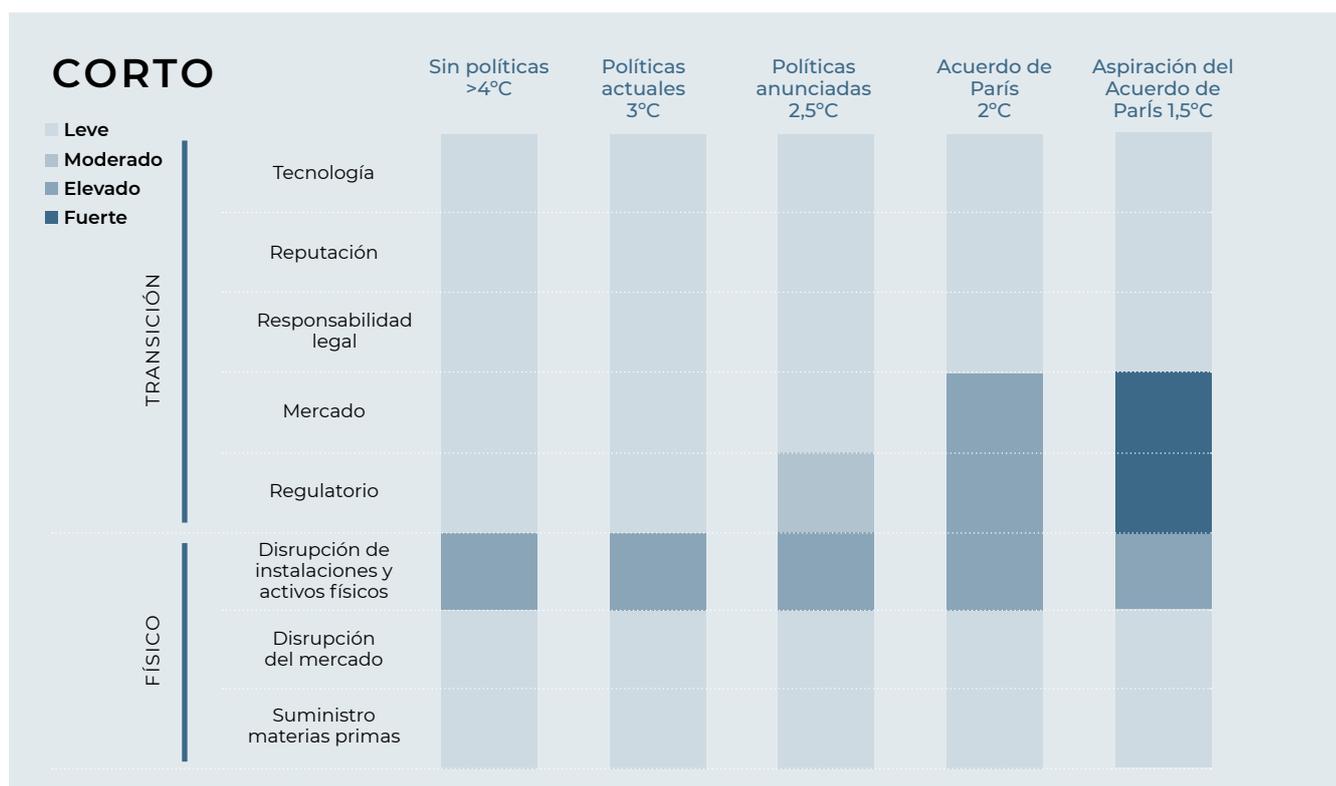
significativa según el nivel de ambición expresado en las diferentes trayectorias de emisiones de gases de efecto invernadero. Se han evaluado cinco dimensiones de los riesgos de transición bajo las distintas trayectorias de gases de efecto invernadero en el corto medio, medio y largo plazo:

Dimensión	Descripción del Riesgo	Impacto Financiero	Gestión del Riesgo
Riesgo de Transición Regulatorio	<p><b>Precios del carbono:</b> las políticas de precios del carbono varían en cada una de las jurisdicciones con el fin de incentivar la descarbonización. Las organizaciones pagan un precio por las emisiones a lo largo de su toda su cadena de valor.</p> <p><b>Mercados de carbono:</b> el desarrollo de los mercados de emisiones, todavía hoy en gran medida voluntarios, experimenta un aumento en términos de demanda y también de los niveles de los precios de los derechos de emisión para obtener niveles de reducción creíbles.</p>	<p>Ingresos y costes: la huella total de emisiones del Grupo en cada una de las jurisdicciones está sujeta a su precio del carbono. El impacto financiero resulta del aumento de los costes de producción, distribución y adquisición de materias primas, en términos de incremento por unidad de producto.</p>	<p>El Grupo cuenta con una ambiciosa Hoja de Ruta de Sostenibilidad que refleja el firme compromiso de Inditex para avanzar hacia un modelo de economía baja en carbono y generar un impacto positivo en la industria y en la sociedad en general. El Grupo cuenta con el objetivo de cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2040, unos objetivos de descarbonización a 2030 basados en la ciencia (SBTs), o el compromiso del uso de 100% energía renovable en sus instalaciones propias en 2022.</p>
Riesgo de Transición Responsabilidad legal	<p><b>Demandas por emisiones y daños climáticos:</b> generalización de las demandas contra empresas por su responsabilidad en las emisiones de GEI y sus consecuentes daños económicos y medioambientales.</p>	<p>Coste: el Grupo puede experimentar demandas relacionadas con las emisiones de gases de efecto invernadero y el cambio climático. Su intensidad variará en función de las diferentes rutas de emisiones.</p> <p>También variará su probabilidad de ocurrencia y potencial impacto en función del coste relacionado (acuerdo entre las partes, costes por daños, costes legales, etc.).</p>	<p>La Política de Sostenibilidad de Inditex establece que todas las actividades del Grupo se realizarán de la manera más respetuosa con el medioambiente, favoreciendo la conservación de la biodiversidad y la gestión sostenible de los recursos naturales.</p> <p>Contamos con un sólido Sistema de Compliance y con una robusta estructura de gobierno corporativo que asegura el cumplimiento de las normas, recomendaciones y mejores prácticas existentes en la materia.</p>
Riesgo de Transición Tecnológico	<p><b>Innovación tecnológica disruptiva:</b> el ritmo de adopción de las tecnologías bajas en carbono, con la consecuente 'prima verde', puede afectar a la competitividad de las empresas como resultado de su impacto en términos de gastos operativos y valor de los activos. Las inversiones deben buscar un equilibrio entre innovación y rentabilidad.</p>	<p>Coste: el modelo explora el coste para el Grupo de invertir en tecnologías bajas en carbono y buscar eficiencias en sus activos operativos y de distribución.</p>	<p>La innovación es un valor inherente y transversal a todo el modelo de negocio de Inditex. Además, colaboramos con nuestros proveedores y otras organizaciones para conseguir soluciones innovadoras que se puedan aplicar a lo largo de toda la cadena de valor y el ciclo de vida de nuestros productos. El Sustainability Innovation Hub de Inditex es un claro ejemplo que busca potenciar la economía circular, contribuir a la descarbonización y maximizar el desarrollo respetuoso con el entorno.</p>

Dimensión	Descripción del Riesgo	Impacto Financiero	Gestión del Riesgo
Riesgo de Transición Mercado	<p><b>Preferencia por la sostenibilidad de los consumidores:</b> las preferencias del consumidor tienden hacia productos y servicios alternativos de carácter sostenible. Pueden surgir competidores que proponen innovaciones que transforman la demanda y amenazan con capturar cuota de mercado de las empresas establecidas.</p>	<p>Ingresos y costes: los impactos de la demanda se expresan en la pérdida de ingresos y/o el incumplimiento de los objetivos de crecimiento. El sentimiento de los inversores se traduce en un incremento del coste capital y el encarecimiento del coste de financiación. Las distintas rutas de emisión determinarán la magnitud de estos impactos.</p>	<p>El compromiso del Grupo con nuestros clientes implica también adelantarnos a sus demandas en temas como la diversidad, la sostenibilidad o la transparencia, cuestiones en las que queremos hacerles partícipes de nuestros esfuerzos y avances. Bajo la etiqueta <i>Join Life</i>, se indican los productos del Grupo que utilizan las materias primas más sostenibles y los procesos de fabricación más respetuosos con el entorno. En 2022, el 50% de los productos del Grupo serán <i>Join Life</i>.</p>
Riesgo de Transición Reputación	<p><b>Activismo climático y estigmatización de los consumidores:</b> cambio negativo en la opinión pública hacia las empresas con actividades intensivas en carbono. La demanda de los consumidores se ve afectada por el activismo climático, que influye también en la confianza de los inversores y el acceso al capital.</p>	<p>Ingresos: los impactos en la demanda se traducen en pérdidas de ingresos (o incumplimiento de los objetivos de crecimiento). El sentimiento de los inversores afecta al coste del capital y de la deuda. La magnitud de estos impactos en la demanda dependerá de la ruta de emisión.</p>	<p>La Hoja de Ruta de Sostenibilidad de Inditex ha sido actualizada en 2021 incluyendo objetivos más ambiciosos y acciones destinadas a alcanzar el objetivo a largo plazo como palanca transformadora. Colaboramos con todos los actores de nuestra cadena de valor y nuestros grupos de interés para abordar los retos globales desde un punto de vista holístico.</p>

Las tablas que siguen muestra la evaluación de las dimensiones de los riesgos de cambio climático bajo las cinco trayectorias de emisiones de GEI para el Grupo Inditex.

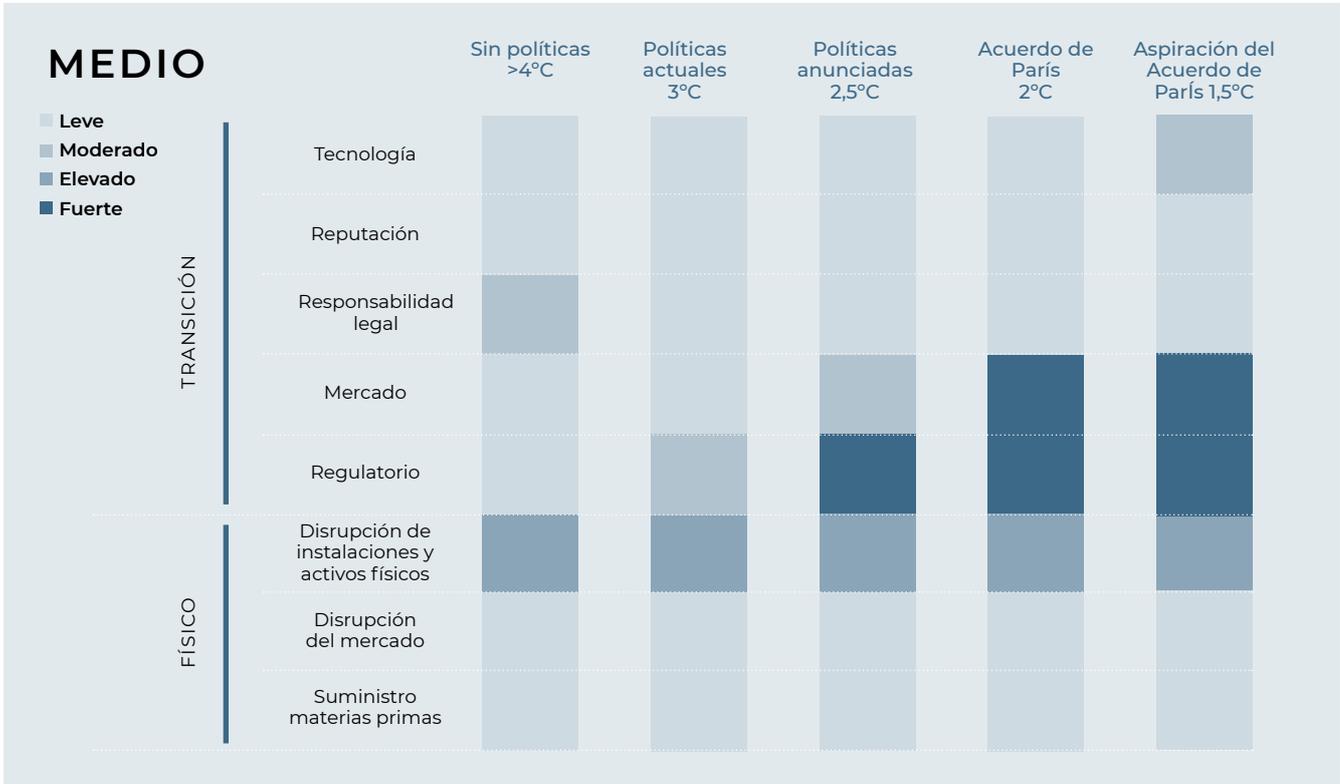
### En el corto plazo (0-5 años)



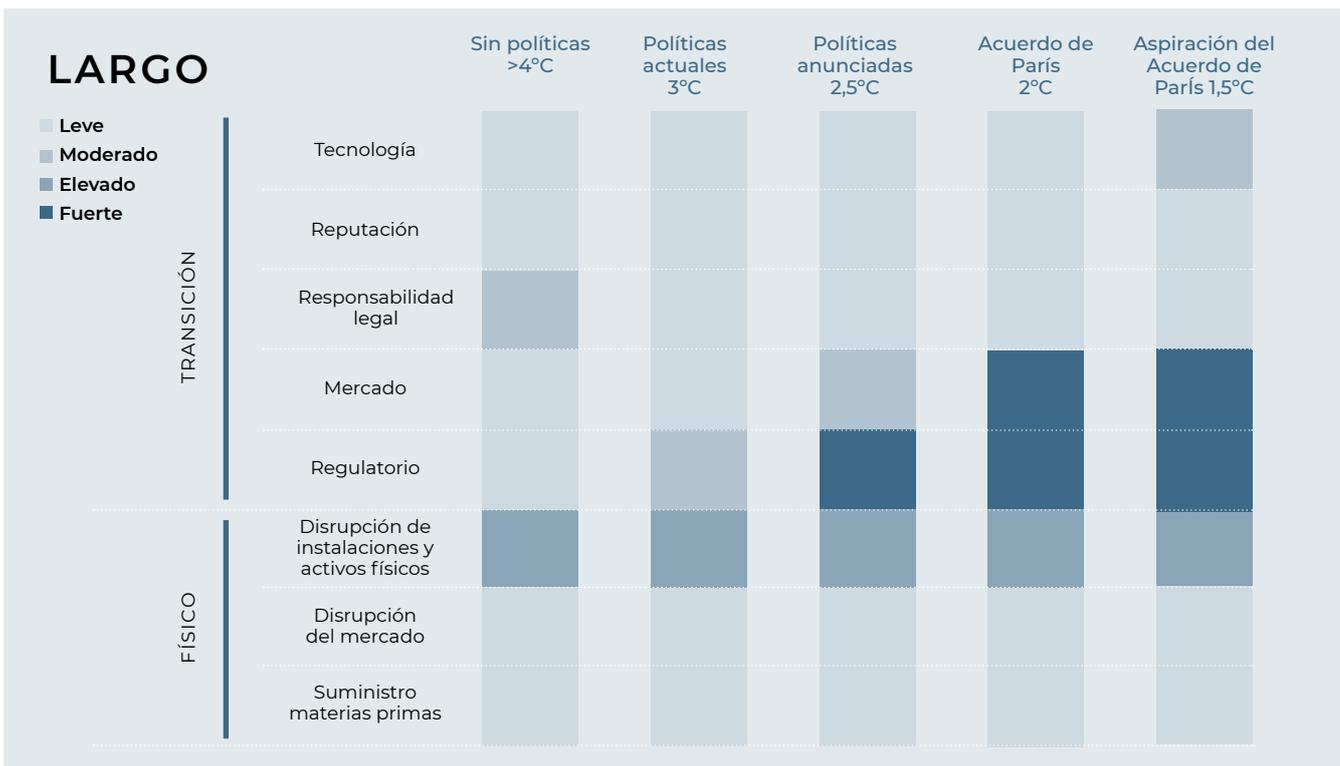
Los impactos financieros esperados del riesgo físico son relativamente limitados durante los próximos cinco años, aunque existe, sin embargo, una probabilidad baja de que eventos agudos puedan causar

pérdidas significativas ('riesgos físicos catastróficos de cola'). Las manifestaciones más intensas de los riesgos físicos resultantes del cambio climático tardarán, en principio, más tiempo en manifestarse.

**En el medio plazo (5-10 años)**



**En el largo plazo (más de 10 años)**



## Oportunidades derivadas del cambio climático<sup>111</sup>

Con ánimo de crear el valor social, ambiental y económico que persigue nuestra Hoja de Ruta de Sostenibilidad, además de sus hitos y objetivos, contamos con una cultura de sostenibilidad que permea a todas las áreas del Grupo, mantenemos una apuesta permanente por la innovación y colaboramos con todos nuestros grupos de interés.

Esta concepción de la sostenibilidad nos permite también avanzar hacia un **triple objetivo**: minimizar los potenciales impactos ambientales y sociales en

nuestra cadena de valor, paliar nuestra exposición a los posibles riesgos derivados del cambio climático y, por último, ser capaces de identificar y potenciar las oportunidades asociadas a una economía baja en carbono y a la generación de un impacto positivo.

Nuestra aspiración es que estos beneficios y oportunidades no solo repercutan en nuestra Empresa y en nuestro modelo de negocio, sino que también lo hagan en toda industria y sociedad en general.

Oportunidad	Descripción de la oportunidad
Modelo de negocio integrado	<p>Todos nuestros formatos continúan incorporando las últimas tecnologías en su plataforma integrada de tiendas y <i>online</i>, creando un modelo económico eficiente, sostenible e integrado. Generamos oportunidades de mejora para todo nuestro ecosistema al tiempo que minimizamos los consumos de recursos, consiguiendo desvincular la evolución económica de su impacto.</p> <p><a href="#">i Más información en el capítulo 4. Transformamos a través de un modelo único de este Informe.</a></p>
Transformación estratégica continua	<p>Nuestro modelo de negocio integrado nos permite contar con una visión unificada de nuestros clientes y sus demandas en todo momento. Nuestra estrategia aprovecha esta ventaja para hacer evolucionar nuestro modelo hacia mejoras en el ámbito económico, sostenible e integrador. El punto de partida es intentar mantener el nivel de éxito comercial alcanzado hasta la fecha, impulsándonos sobre la base de las oportunidades que nos ofrecen los procesos de digitalización y nuestras ambiciones en sostenibilidad.</p> <p><a href="#">i Más información en el capítulo 4. Transformamos a través de un modelo único de este Informe.</a></p>
Innovación	<p>La complejidad de los retos globales a los que nos enfrentamos y el camino hacia el impacto positivo exigen una presencia cada vez más destacada de la innovación, la ciencia y la tecnología en nuestras acciones. Por ejemplo, a través de nuestra plataforma colaborativa <i>Sustainability Innovation Hub</i>, Zara ha lanzado junto a la <i>startup</i> Lanzatech una colección de vestidos fabricados con tejido procedente de la captura de emisiones de CO<sub>2</sub>. En 2021, Inditex fue señalada como una de las 50 compañías más innovadoras del mundo según Boston Consulting Group.</p> <p><a href="#">i Más información en el apartado 4.3. La innovación, vital para poder transformar de este Informe.</a></p>
Orientación al cliente	<p>Contamos con un proceso de interacción con nuestros clientes como principal herramienta para poder identificar las tendencias más actuales y crear así los productos que nos demandan (ropa, calzado, complementos o artículos para el hogar), manteniendo nuestro elevado nivel de exigencia en la combinación de diseño, calidad y sostenibilidad, a precios accesibles. Esta constante conexión nos ha permitido además detectar nuevas necesidades que hemos ido incorporando progresivamente en forma de nuevos servicios, tecnologías o canales.</p> <p><a href="#">i Más información en el apartado 5.2. Colaboramos con nuestros clientes, los grandes impulsores de este Informe.</a></p>
Transformación del sector	<p>Hemos desarrollado un modelo de negocio único caracterizado por su flexibilidad y eficiencia, por su incesante carácter innovador, por la creatividad de nuestros equipos, y por nuestro enfoque sostenible en todos los procesos que lo conforman. Desde este punto de partida, trabajamos para impulsar, de manera decidida y colaborativa, la transformación del sector, generando un impacto positivo en la sociedad, en la industria y en nuestro entorno.</p> <p><a href="#">i Más información en el capítulo 5. Colaboramos para generar un impacto positivo de este Informe.</a></p>

111. Más información en nuestra respuesta a los cuestionarios CDP Climate Change.



Oportunidad

Descripción de la oportunidad

Colaboración

Para abordar el cambio de paradigma común necesario para afrontar los retos que suponen la lucha contra el cambio climático, la circularidad o el desarrollo sostenible de las comunidades, tenemos que aunar fuerzas con todos los actores implicados. Por ello, adoptamos un enfoque abierto, en el que la colaboración es un pilar para la transformación. Ejemplo de ello son nuestras colaboraciones con entidades como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, *The Fashion Pact*, *Ellen MacArthur Foundation* o *Zero Discharge of Hazardous Chemicals*, entre otros.

➤ Más información en el apartado 4.4. *La colaboración, esencia de la transformación de este Informe.*

Promoción de productos *Join Life*

En Inditex creemos que nuestro compromiso con nuestros clientes implica también adelantarnos a sus demandas en temas como la diversidad, la sostenibilidad o la transparencia, cuestiones en las que queremos hacerles partícipes de nuestros esfuerzos y avances. En este sentido, toma especial relevancia nuestra etiqueta *Join Life*, que indica a nuestros clientes cuáles son los artículos más sostenibles y destaca sus atributos medioambientales. Nuestro compromiso es que el 50% de los productos que ofrecemos a nuestros clientes sea *Join Life* en 2022.

➤ Más información en los apartados 5.4.2. *Diseño y elección de los materiales* y 5.4.3. *Programa Join Life* de este Informe.

Eficiencia en el consumo de recursos naturales

Comprometidos con el desarrollo sostenible, en Inditex apostamos decididamente por la circularidad, un modelo de economía, gestión y producción que permite conciliar el crecimiento con la conservación de los recursos naturales y el avance en la descarbonización de la cadena de valor. La circularidad para nosotros representa un modelo diferencial de producción y consumo que abarca desde el diseño al fin de vida, promueve el reciclaje y reutilización de los artículos para extender su ciclo de vida y minimiza así el uso de recursos naturales, el consumo de energía y el vertido de desechos.

➤ Más información en el apartado 5.4. *Colaboramos para transformar a través de una gestión sostenible de nuestros productos* de este Informe.



Oportunidad	Descripción de la oportunidad
<b>Eficiencia energética</b>	<p>La eficiencia energética es una prioridad tanto en el diseño como en la actividad diaria de nuestras operaciones. En este sentido, estamos constantemente revisando nuestros estándares para garantizar que están alineados con las prácticas más punteras e implementando nuevos programas que nos permiten avanzar en la mejora continua y sostenibilidad de nuestras operaciones. Colaboramos estrechamente con nuestros proveedores y otras organizaciones para fomentar un uso racional y eficiente de la energía en toda la cadena de valor.</p> <p><a href="#">i</a> Más información en el apartado 5.6.1. <i>Nuestro enfoque en la descarbonización y la gestión de la energía</i> de este Informe.</p>
<b>Generación de energías renovables</b>	<p>La generación y adquisición de energía de origen renovable es un pilar fundamental en la arquitectura de nuestro modelo energético. Para ello, invertimos en la generación de energías renovables en nuestros centros de operaciones propias.</p> <p>Disponemos de nuestra propia energía solar térmica, fotovoltaica y eólica, así como de instalaciones para el aprovechamiento geotérmico. También, a través de nuestro estándar de etiquetado <i>Join Life</i>, promovemos la generación de energía renovable en nuestra cadena de suministro.</p> <p><a href="#">i</a> Más información en los apartados 5.6.1. <i>Nuestro enfoque en la descarbonización y la gestión de la energía</i> y 5.4.3. <i>Programa Join Life</i> de este Informe.</p>
<b>Edificación sostenible</b>	<p>Realizamos las inversiones necesarias en todas nuestras sedes, plataformas y tiendas para controlar el consumo de recursos, reducir su consumo y paliar su impacto. Por ejemplo, en la construcción de nuestras sedes, su diseño está pensado en función de criterios bioclimáticos, se fomenta la instalación de paneles fotovoltaicos, el aprovechamiento de agua de lluvia para usos no potables o que el sistema de iluminación se autorregule en función de la luminosidad exterior. Destaca en 2021, el nuevo edificio de Zara.com cuenta con más de 67.000 m<sup>2</sup> y cuenta con lo últimos avances tecnológicos y de sostenibilidad.</p> <p><a href="#">i</a> Más información en el apartado 5.6. <i>Colaboramos para preservar el planeta</i> de este Informe.</p>
<b>Reconocimientos</b>	<p>La relación con ONG, gobiernos y otras organizaciones de la sociedad civil es clave para el desarrollo de nuestro modelo de negocio sostenible a lo largo de la cadena de valor. El reconocimiento de algunas de estas organizaciones a la labor realizada durante 2021 es un impulso para seguir avanzando. Cabe destacar, los reconocimientos alcanzados en 2021 en el FTSE4Good, CDP, DJSI o el ranking <i>The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World</i>.</p> <p><a href="#">i</a> Más información en el apartado 3.4. <i>Reconocimientos</i> de este Informe.</p>

## Gestión de riesgos

Inditex cuenta con un Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR) que abarca a la totalidad del Grupo. El SIGR comprende todos los riesgos, tanto los financieros como los no financieros. Los factores de riesgo a los que está expuesto el Grupo se clasifican en seis categorías: riesgos financieros, geopolíticos, tecnológicos, sociales, de gobierno y medioambientales, incluyendo los relacionados con el cambio climático. Además de los factores de riesgo, la Política de Control y Gestión de Riesgos establece el marco general de gestión estandarizado y sistemático, y los procesos de identificación, evaluación y priorización de los riesgos. La gestión de los riesgos derivados del cambio climático se realiza del mismo modo que el resto de los riesgos a los que está expuesto el Grupo, teniendo en cuenta sus peculiaridades para su evaluación y cuantificación.

① Más información en el apartado 5.10. *Gestión responsable del riesgo* de este Informe.

## Métricas y objetivos

La protección del medioambiente y la reducción de nuestro impacto medioambiental son pilares fundamentales de nuestra estrategia empresarial. Nos comprometemos a ello de forma activa, realizando las acciones oportunas para contribuir a que nuestro planeta se mantenga por debajo del límite de calentamiento global establecido en el Acuerdo Climático de París.

## Objetivos

Contamos con ambiciosos objetivos de reducción de emisiones aprobados por la *Science Based Target Initiative (SBTi)* para reducir las emisiones GEI de alcance 1 y 2 en un 90% para el periodo 2018-2030, y en un 20% para las emisiones GEI derivadas de la adquisición de nuestros bienes y servicios para el mismo periodo. Estos objetivos conforman el primer hito en la ambiciosa estrategia de reducción de emisiones de Inditex, cuyo fin es lograr las cero emisiones netas para 2040, diez años antes de lo previsto inicialmente.

① Más información sobre los compromisos, acciones llevadas a cabo por Inditex y otras métricas utilizadas para medir nuestro desempeño en este ámbito en el apartado 5.6. *Colaboramos para preservar el planeta* de este Informe.

## Emisiones alcance 1, 2 y 3

Gracias a las iniciativas de reducción de emisiones puestas en marcha por Inditex, hemos conseguido lograr una reducción del 86% de las emisiones de alcance 1 y 2 desde 2018. Para más información sobre las mismas, ver el apartado **5.6. Colaboramos para preservar el planeta**. Para más información sobre la metodología utilizada para llevar a cabo el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero, ver el apartado **6.1.3. Indicadores para la gestión del impacto ambiental**.



	2021	2020	2019	2018	% variación 2018-2021
<b>ENERGÍA</b>					
Consumo energético global (MWh)	1.756.210	1.270.704	1.892.947	1.969.127	-11%
%Renovables	91%	81%	63%	45%	+103%
<b>EMISIONES (tCO<sub>2</sub>e)<sup>112</sup></b>					
<b>Alcance 1 y 2</b>					
Alcance 1	14.575	11.859	15.804	19.172	-24%
Alcance 2 <i>Location-Based</i>	541.493	363.718	589.547	651.266	-17%
Alcance 2 <i>Market-Based</i>	47.770	98.676	293.981	419.448	-89%
<b>Total Alcance 1 y 2 <i>Location-Based</i></b>	<b>556.068</b>	<b>375.577</b>	<b>605.351</b>	<b>670.438</b>	<b>-17%</b>
<b>Total Alcance 1 y 2 <i>Market-Based</i></b>	<b>62.345</b>	<b>110.535</b>	<b>309.785</b>	<b>438.620</b>	<b>-86%</b>
Alcance 3	17.097.801	13.341.462	17.988.897	18.325.553	-7%
<b>MÉTRICAS RELEVANTES</b>					
<b>Emisiones relativas en función de los ingresos (€)</b>					
Alcance 1 y 2 <i>Location-Based</i> (g CO <sub>2</sub> eq/€)	20	18	21	26	-22%
Alcance 1 y 2 <i>Market-Based</i> (g CO <sub>2</sub> eq/€)	2	5	11	17	-87%
<b>Emisiones relativas en función del área total (m<sup>2</sup>)</b>					
Alcance 1 y 2 <i>Location-Based</i> (kg CO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup> )	71	49	76	89	-20%
Alcance 1 y 2 <i>Market-Based</i> (kg CO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup> )	8	14	39	58	-86%

## Mecanismos para incentivar la descarbonización

### Retribución variable

En línea con nuestros valores de transparencia, orientación a resultados y compromiso con la sostenibilidad, vinculamos la retribución variable de nuestras personas con los objetivos de la Compañía y con los objetivos en materia de sostenibilidad para todos los empleados.

- La retribución variable anual de Inditex está **vinculada al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad**. En concreto, en el ejercicio social 2021, el peso de los objetivos de sostenibilidad en la retribución variable total es, al menos, el 10%.
- Adicionalmente, Inditex cuenta con un **incentivo a largo plazo (ILP)** para el periodo 2019-2023 para la Alta Dirección de la Empresa. Este incentivo incluye, entre otros criterios de sostenibilidad, una reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero en operaciones propias respecto al volumen de ventas total del Grupo, teniendo este índice un peso máximo

del 10% sobre el conjunto. El nuevo ILP aprobado en 2021 para el periodo 2021-2024 no solo mantiene los criterios de sostenibilidad, sino que aumenta el peso de los mismos a un 25%.

### Etiquetado *Join Life*

Nuestro sello *Join Life* identifica los productos del Grupo que están compuestos por las materias primas más sostenibles y los procesos de producción más respetuosos con el medioambiente. Este estándar nos permite avanzar en nuestros compromisos para reducir el impacto de nuestra actividad e incrementar progresivamente el nivel de demanda de criterios de sostenibilidad en nuestros productos. En 2021, el 47% de nuestros productos fueron *Join Life*, y todas nuestras marcas cuentan con una variable ligada a objetivos asociados a este etiquetado. Nuestro objetivo es alcanzar más de un 50% de nuestros productos bajo etiquetado *Join Life* en 2022.

112. Con motivo de la actualización de los factores de emisión, se ha recalculado el histórico de los alcances 1 y 2 empleando los factores de la Agencia Internacional de la Energía, 2021 (alcance 2) y los factores de DEFRA, 2021 (alcance 1). Más información sobre la metodología en el apartado 6.1.3. Indicadores para la gestión del impacto ambiental de este Informe.

# EVALUACIÓN RIESGOS DERIVADOS CAMBIO CLIMATICO

## RIESGOS FÍSICOS



Ola de calor



Helada



Estrés hídrico



### Operaciones en instalaciones clave

interrupción de la producción y las actividades debido a fenómenos meteorológicos extremos



### Daños físicos a activos

coste de reparación y sustitución de los daños ocasionados a los inmuebles, el equipamiento y el inventario por los eventos climáticos extremos

## RIESGOS TRANSICIÓN



### DIMENSIÓN REGULATORIA

**Precios del carbono:** las políticas de precios del carbono varían en cada una de las jurisdicciones con el propósito de incentivar la descarbonización. Las organizaciones pagan un precio por las emisiones a lo largo de toda su cadena de valor.

**Mercados de carbono:** el desarrollo de los mercados de emisiones, todavía hoy en gran medida voluntarios, experimenta un incremento en términos de demanda.



### DIMENSIÓN MERCADO

**Preferencia por la sostenibilidad** de los consumidores: las preferencias del consumidor tienden hacia productos y servicios alternativos de carácter sostenible. Pueden surgir competidores que proponen innovaciones que transforman la demanda y amenazan con capturar cuota de mercado de las empresas establecidas.

## RESUMEN DEL RIESGO DE CAMBIO CLIMÁTICO

MARCO TCFD	DIMENSIONES	SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS AGUAS ARRIBA
Riesgos físicos	<b>Agudos:</b> fenómenos meteorológicos extremos	Disrupciones en la oferta de materias primas a corto plazo
	<b>Crónicos:</b> cambios graduales en los patrones climáticos	Viabilidad del suministro de materias primas en algunas geografías
Riesgos de transición	<b>Regulatorios:</b> precio del carbono	Incremento del coste de las emisiones en las fases iniciales de la cadena de valor
	<b>Tecnológicos:</b> innovación en tecnologías bajas en carbono	Coste de la descarbonización en las fases iniciales de la cadena de valor
	<b>Mercado:</b> preferencia por la sostenibilidad de los consumidores	
	<b>Reputación:</b> activismo climático y estigmatización	
	<b>Mercado:</b> sentimiento inversor	
	<b>Responsabilidad:</b> litigación climática	



  
Inundación  
repentina,  
fluvial y costera



  
Tormenta  
tropical



  
Tormenta  
extratropical



### Disrupción de los ingresos

los eventos meteorológicos extremos afectan a los patrones de compra de los consumidores



### Suministro de materias primas

las producciones agrícolas y el suministro de agua sufren los efectos de los fenómenos meteorológicos extremos y de cambios climáticos crónicos



### DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

**El ritmo de adopción de las tecnologías bajas en carbono,** con la consecuente 'prima verde', puede afectar a la competitividad de las empresas como resultado de su impacto en términos de gastos operativos y valor de los activos. Las inversiones deben buscar un equilibrio entre innovación y rentabilidad.



### DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD LEGAL

**Demandas por emisiones y daños climáticos:** generalización de las demandas contra empresas por su responsabilidad en las emisiones de GEI y sus consecuentes daños económicos y medioambientales.



### DIMENSIÓN REPUTACIONAL

**Activismo climático y estigmatización de los consumidores:** cambio negativo en la opinión pública hacia las empresas con actividades intensivas en carbono. La demanda de los consumidores se ve afectada por el activismo climático, que influye también en la confianza de los inversores y el acceso al capital.

CADENA DE SUMINISTRO Y OPERACIONES	FASES FINALES CADENA DE VALOR	RIESGOS FINANCIEROS DEL GRUPO
Interrupción de las operaciones y daño de los activos físicos	Disrupciones de la demanda de corto plazo	
Amenazas a la cadena de valor en ciertas geografías resultado del estrés hídrico y de olas de calor	Dependencia de la demanda de determinados productos en ciertas geografías	
Incremento en el coste de las actividades dependientes de los combustibles fósiles	Traslado de la carestía de costes como resultado de la elasticidad de la demanda	
Devaluación del valor de los activos físicos intensivos en carbono	Competencia disruptiva que erosiona la cuota de mercado	
	Preferencias de los consumidores se orientan hacia alternativas sostenibles	
	Percepción de los consumidores respecto del Grupo y sus marcas	Percepción del mercado inversor respecto de la estrategia de sostenibilidad del Grupo
		Shock de mercado: resultado de la desinversión en sectores intensivos en carbono
		Demandas relacionadas con la contribución al cambio climático

## 5.10.5. Seguridad de la información y privacidad

GRI 102-11; 103-2; 103-3 Y 417-1

### 5.10.5.1. Seguridad de la información

La transformación digital es una de las claves para mejorar la experiencia de compra, que permite al cliente interactuar con las marcas y satisfacer sus demandas en todo momento al margen del canal donde se produzcan. En este sentido, la Compañía considera la Seguridad de la Información como un elemento clave para abordar esta transformación con el mayor rigor, apoyado en las **mejores prácticas en la protección de la información** y resiliencia de los procesos que dan soporte a estos canales.

Conscientes de la importancia de la mejora continua del modelo de gestión de Seguridad de la Información, en Inditex seguimos realizando inversiones para disponer de tecnologías y controles que permitan la consecución de los objetivos estratégicos globales cumpliendo los principios y directrices para la protección de la información definidos y reforzados por el Consejo de Administración en 2019 a través de la Política de Seguridad de la Información.

Para la consecución de estos objetivos, la Compañía asigna la máxima prioridad a la protección de la información y a la disponibilidad de todos los procesos que dan soporte a estos canales, siendo el departamento de Seguridad de la Información el área encargada de velar por ello y el Comité de Seguridad de la Información, tal y como queda recogido en el Reglamento del Comité de Seguridad de la Información, el órgano que supervisa que las buenas prácticas sobre la gestión de la seguridad, el cumplimiento de la normativa aplicable y los valores éticos se apliquen de manera efectiva y consistente en toda la Compañía.

En este sentido, durante el ejercicio 2021 se finalizó el proyecto *Next Generation Cybersecurity*, un plan estratégico realizado en colaboración con expertos internacionales en diversos ámbitos y materias, cuyo objetivo es mantener, mejorar y evolucionar el nivel de madurez del programa de Seguridad de la Información. Como resultado de dicho proyecto se han identificado distintas acciones e iniciativas basadas en las necesidades y retos de la Compañía para los próximos años.

Además de las actividades antes mencionadas, se ha avanzado en distintas iniciativas asociadas a mejorar la protección de los canales de venta en tienda y *online*, se han establecido procesos de mejora para

la supervisión de los requerimientos de seguridad definidos y, derivado de los incidentes de ciberseguridad a nivel mundial sobre la cadena de suministro de las compañías, se ha puesto de manifiesto la necesidad de incrementar los controles sobre la misma. Es por ello que se han reforzado los programas de control ya existentes, prestando especial interés en el **impacto de ciberseguridad**. Para ello, incluyendo la revisión de cómo nuestros proveedores operan, acceden a los sistemas o gestionan la información de Inditex, y con el objetivo de reducir el riesgo de amenazas que puedan afectar a la información o la disponibilidad de estos servicios, hemos ampliado el marco de control existente, basado en las mejores prácticas y estándares de seguridad.

En materia de formación, hemos seguido poniendo en marcha diversas campañas para nuestros empleados y colaboradores con el objetivo de evaluar y fomentar su nivel de concienciación y su conocimiento en materia de seguridad.

Durante el ejercicio 2021, derivado de la pandemia provocada por la covid-19, se ha mantenido el refuerzo de los planes, sistemas y controles existentes de trabajo remoto, así como la gestión de los riesgos asociados a este contexto. También, derivado del incremento de los ciberataques a empresas a nivel mundial, sin impacto significativo para las operaciones de la Compañía a fecha de elaboración de este Informe, los grupos de trabajo arrancados en el ejercicio anterior han mantenido su actividad y se han definido nuevos grupos y actividades. Estos grupos, bajo supervisión del Comité de Seguridad de la Información, han tenido como objetivo mantener la actividad de diseño e implantación de nuevas iniciativas y el control de las existentes.

### 5.10.5.2. Protección de datos personales y privacidad

El respeto a la privacidad es uno de los principales valores de Inditex. Con el objetivo de continuar desarrollando nuestra **cultura de la privacidad** y acompañar a los equipos de negocio y áreas corporativas en la estrategia de transformación digital de la compañía, a lo largo del ejercicio 2021 trabajamos en varias líneas.

Por un lado, en relación con nuestros clientes hemos intensificado la colaboración con los equipos de negocio, con el objetivo de asegurar que los proyectos desarrollados para mejorar la experiencia de compra que conllevan el tratamiento de datos personales de nuestros clientes nazcan con la privacidad incorporada desde su diseño.

El objetivo es que **los datos personales de nuestros clientes estén protegidos** de conformidad con las normativas aplicables, interpretaciones de las auto-



ridades, jurisprudencia y tendencias del mercado, así como con los estándares internos adoptados por el Grupo Inditex. De este modo garantizamos la transparencia e información sobre el uso de sus datos personales y la efectividad de sus derechos. En este sentido, hemos evolucionado la información facilitada en nuestras políticas de privacidad de nuestras webs y aplicaciones con el objetivo de adaptarlas a las funcionalidades y proyectos desarrollados por nuestros equipos de negocio.

Por otro lado, se ha trabajado intensamente en la **mejora continua** de nuestro modelo de cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad. Para ello nos hemos centrado en la evolución y desarrollo del rol de nuestro departamento corporativo de Protección de Datos y Privacidad como área de control (segunda línea de defensa), contando con la supervisión de nuestra delegada de Protección de Datos (DPO-Data Protection Officer) global del Grupo; y con el reporte a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

En el marco de esta mejora continua, hemos formalizado una serie de procedimientos e instrucciones con los que, desarrollando nuestra Política de Cumplimiento en materia de Protección de Datos Personales y Privacidad, veníamos trabajando en los últimos años, entre otros:

- Procedimiento de Protección de Datos Personales desde el diseño del tratamiento de los datos.

- Instrucción para la realización de evaluaciones de riesgo e impacto en materia de Protección de Datos Personales.
- Procedimiento de gestión de cumplimiento en materia de Protección de Datos Personales y Privacidad - Estatuto del DPO.
- Procedimiento de conservación de Datos Personales.

En relación con nuestros empleados, dado nuestro objetivo de fomentar la cultura de la privacidad para que todas las personas que forman parte de Inditex estén involucradas, hemos lanzado acciones de formación y concienciación a lo largo de todo este periodo, que han ido desde sesiones de formación al personal de tiendas en algunos mercados hasta culminar con la creación de un curso *online* de *onboarding* en materia de protección de datos y privacidad para todo el personal.

Por último, hemos continuado colaborando estrechamente con el área de Seguridad y Salud Laboral con el fin de garantizar que las medidas para proteger la salud de nuestros empleados ante la pandemia de la covid-19 cumplieren también con las normas de privacidad aplicables y con los estándares de la Compañía.