

Informe integrado 2021



codere

Índice

01 Carta del presidente	4
02 Codere de un vistazo	6
02.1 Codere en 2021	7
02.2 Hitos Codere en 2021	9
02.3 Presencia global	11
03 Una Nueva Codere	13
03.1 El inicio de una etapa	14
A. Nueva Codere, culminación de la reestructuración financiera	15
B. Codere Online, cotizada en el Nasdaq	16
C. Una marca asociada a los grandes del fútbol	16
03.2 Consolidación del Plan estratégico 2018-2021	17
03.3 Estructura global y simplificada	21
03.3.1 Organigrama funcional de la empresa	22
04 Expandiendo nuestro ADN	24
04.1 Propósito, misión y valores	25
04.2 Líneas de negocio	29
04.3 Presencia en el mundo	30
05 Comprometidos con la sociedad	34
05.1 Codere en 2021	35
05.2 Empleados responsables	38
05.3 Si no es responsable, no es juego	39
05.4 Responsabilidad hacia nuestras comunidades	44
06 Codere, consolidación internacional de la marca	49
06.1 Impulso al liderazgo	50
06.2 Regionalización de la estrategia de marketing	51
06.3 Alianzas estratégicas	53
06.4 Desarrollo de producto	54
07 Gobierno, ética y cumplimiento	55
07.1 Reestructuración financiera del grupo	56
07.2 Gobierno corporativo	57
07.2.1 Consejo de Administración	58
07.2.2 Comités del Consejo de Administración	61
07.2.3 Política de remuneración de los consejeros	67
07.2.4 Autoevaluación y Plan de acción	69
07.3 Cumplimiento	70
07.4 Protección de datos	76
07.5 Subiendo la apuesta por la ciberseguridad	80



07.6	Gestión del riesgo	84
07.7	Transparencia	89
08	Inversores, una apuesta de futuro	92
08.1	Diálogo transparente	93
08.2	Creación de valor para accionistas e inversores	94
08.3	Implicación de accionistas e inversores	98
09	Nuestros empleados, el compromiso en casa	102
09.1	Nuestros empleados	103
09.2	Personas, hacia un modelo global	106
09.3	Comprometidos con el talento	109
09.3.1	Atracción y fidelización del talento	110
09.3.2	Atracción y fidelización del talento	120
09.4	Entorno de trabajo seguro y saludable	122
09.4.1	Acciones implantadas frente a la covid-19	123
09.4.2	Prevención, la apuesta más segura ante los riesgos	124
09.4.3	Indicadores de desempeño en seguridad y salud laboral	126
09.4.4	Salud y bienestar	127
10	Cuidamos de nuestro entorno	128
10.1	Creciendo con la comunidad	129
10.2	Relación con nuestros grupos de interés	130
10.3	Creando valor común	134
10.4	Contribuyendo a la conservación del entorno	137
11	Responsabilidad en la cadena de suministro	142
11.1	Gestión eficiente y responsable	143
11.2	La cadena de suministro de Codere	144
11.3	Gestión responsable de la cadena de suministro	146
Anexos		149
Anexo I	Acerca de este informe y matriz de materialidad	150
Anexo II	Desglose de indicadores de recursos humanos	153
Anexo III	Acciones de asociación o patrocinio	160
Anexo IV	Índice de contenidos en relación con los requisitos de la legislación aplicable	161



Carta del presidente

01

Estimados lectores:

2021 fue un año trascendental para el grupo Codere, y en esta carta me gustaría comentar acerca del continuo progreso que estamos consiguiendo.

Este es el cuarto año consecutivo que como Grupo Codere presentamos nuestro Informe Anual Integrado y las Cuentas bajo las Normas Internacionales de Contabilidad en todas nuestras operaciones y geografías operativas.

Las últimas semanas de 2021 culminaron con la finalización del largo proceso de refinanciación y reestructuración, de la ahora conocida como 'Nueva Codere'.

Con este nuevo capital y financiación, ahora estamos en condiciones de avanzar, reabrir nuestro negocio después de la pandemia mundial y avanzar en una trayectoria de crecimiento.

En noviembre de 2021 llegamos a un acuerdo con nuestros acreedores para inyectar 225 millones de euros en el Grupo y, en paralelo, capitalizar 350 millones de euros de deuda, lo que supuso el traspaso de la operación del Grupo a la nueva holding 'Nueva Codere', permaneciendo el 95% de las acciones en manos de los bonistas de Codere SA y el 5% restante, de sus accionistas.

Esta reestructuración financiera refrenda la confianza que nuestros antiguos bonistas y actuales accionistas han depositado en el equipo de Codere, de más de 10.000 colaboradores en 7 países, para seguir ejecutando su plan de negocio tras varios años de estancamiento.

Además, también completamos con éxito la reestructuración de Codere Online con nuestros socios en DD3. Somos la primera entidad latinoamericana de apuestas deportivas y juegos online en cotizar en el NASDAQ. Esta inyección de capital de 225 millones de euros acelerará nuestros ambiciosos planes para expandir el negocio en nuestros mercados principales de España, México y Argentina. Asimismo, hay



varios mercados emergentes, como Brasil, que seguiremos de cerca a medida que evolucionen los planes regulatorios.

Nuestra mejor posición financiera en Codere online nos está ayudando a aumentar la captación de clientes e implementar las campañas de reconocimiento de marca. Un ejemplo de ello sería nuestro acuerdo de apuestas y juego con el Real Madrid F.C, que cubre 12 países de América Latina, y nuestros recientes patrocinios del Club de Fútbol Monterrey Rayados, de México; y con el Club Atlético River Plate, de Argentina.

A nivel de Grupo estamos a punto de concluir varias funciones centralizadas del proyecto de Transformación, que está a punto de culminar. Esto, junto con nuestras iniciativas One People y One Finance, se combinará para reducir costes, mejorar la eficiencia operativa y hacer un mejor aprovechamiento de la tecnología. Nuestro objetivo último es crear una organización enfocada en el cliente que piense localmente.

Un cordial saludo,

Christopher Bell
Presidente no ejecutivo de Grupo Codere



Codere de un vistazo

02

02.1 Codere en 2021

Codere, referente internacional de juego

Codere es una multinacional española, referente internacional en el sector del juego de azar y las apuestas deportivas.

Con presencia en siete países de Europa (España e Italia) y Latinoamérica (Argentina, Uruguay, México, Colombia y Panamá), y más de cuatro décadas de experiencia, la compañía opera máquinas de juego, puestos de bingo y terminales de apuestas deportivas de manera omnicanal, tanto por medio del canal online como a través de puntos de venta que incluyen salas de juego, salones recreativos, salas de apuestas e hipódromos.

El grupo es líder en el sector del entretenimiento y el ocio, con una posición prioritaria en las principales líneas de negocio y zonas geográficas en las que opera, y realiza su actividad con total transparencia, responsabilidad y compromiso con sus grupos de interés.



En su firme apuesta por el desarrollo de una oferta de juego con todas las garantías para el usuario, Codere implementa las mejores prácticas de juego responsable, en favor de la protección de los colectivos vulnerables y la sostenibilidad de la industria.



Líneas de negocio

Presencial



42.642

terminales de juego



4.216

puestos de bingo



8.342

bares



7.980

máquinas de apuestas deportivas¹



656

mesas de juego



1.128

salones recreativos



190

puntos de apuestas²



140

salas de juego



4

hipódromos

Online



España



México



Colombia



Panamá



Italia



Argentina



Uruguay

PRINCIPALES MAGNITUDES

10.657

profesionales

791M €

de ingresos de explotación

283M €

satisfechos en impuestos

2,2M €

destinados a colaboraciones de tipo social

42

nacionalidades

99,4M €

de EBITDA ajustado

980,1M €

de valor económico distribuido a grupos de interés**

Cifras de actividad a 31 de diciembre de 2021.

¹ Máquinas de apuestas deportivas: las cifras reflejan las terminales de apuestas (SSTs)

² Puntos de apuestas: Incluye puntos de apuestas dentro de salas de juego de Codere o en salones de apuestas gestionados por Codere.

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



02.2 Hitos Codere en 2021

Este ha sido un complejo año de cambio para Codere, marcado aún por el impacto de la crisis sanitaria, los consecuentes cierres de salas y las medidas de contingencia que estas circunstancias han requerido.

La compañía ha sabido navegar el complicado escenario, cerrando exitosamente dos importantes operaciones, como son la reestructuración financiera del grupo y el lanzamiento de Codere Online.

De esta forma, Codere finaliza este ejercicio fortalecida y consolidando una nueva etapa de crecimiento.

Principales hitos en 2021

Reestructuración financiera: un proceso arduo con el que la compañía ha conseguido los fondos necesarios para poder transitar hacia la sustentabilidad al final de la pandemia. La confianza de los nuevos accionistas en el proyecto del grupo, asegura la viabilidad de la organización y su regreso a la senda del crecimiento bajo un nuevo holding, Nueva Codere (Codere New Topco), que posee el 95% del capital, siendo el 5% restante de la antigua holding Codere S.A., que tiene previsto su disolución y exclusión de la bolsa.

Consolidación de Codere Online: en la búsqueda de financiación adicional para acometer las oportunidades de crecimiento de la filial online del grupo, Codere encuentra el impulso necesario en la alianza con la SPAC DD3, que valora la división digital en torno a unos 300 millones de dólares, dando la oportunidad a la nueva compañía fruto de esta fusión, Codere Online, de ser la primera empresa latinoamericana de juego online en cotizar en el Nasdaq.

Refuerzo de la marca Codere: la compañía expande su oferta, especialmente de apuestas deportivas y juego online, en Latinoamérica, apoyándose en patrocinios estratégicos en la región de la mano del Real Madrid C.F. en más de una veintena de países, el Club Atlético River Plate, en Argentina, y el Club de Fútbol Monterrey Rayados, en México.

Impulso del teletrabajo: la compañía ha aprobado su Política de trabajo remoto, en el marco del Plan de responsabilidad social con empleados, para promover la conciliación y el bienestar de los colaboradores de la organización, asegurando a la par la consecución de los objetivos establecidos para el grupo.

Ciberseguridad: en el marco del Plan director de TI y con el impulso del teletrabajo, Codere ha puesto especial foco en esta materia, con la aprobación de una Política de seguridad de la información y la Política de uso aceptable de los activos de información. Se ha reforzado además la formación, para asegurar en la organización competencias que optimicen la seguridad del trabajo remoto (ver capítulo 7.4).



Esfuerzo en la comunicación interna: el teletrabajo y los procesos impulsados este año, han llevado a la compañía a realizar un esfuerzo adicional en comunicación para mantener a los empleados informados, con la máxima transparencia, sobre los acontecimientos del grupo. Igualmente, para fomentar la cultura corporativa y el orgullo de pertenencia a través de las distintas campañas corporativas.

Plan de transformación: la compañía sigue avanzando hacia una estructura más global y simplificada en el marco de su plan iniciado en 2018, con idea de crear áreas de trabajo más integradas y eficientes. Entre las actuaciones en este ámbito destacan:

- Proyectos **One People y One Finance**, para apoyar la transformación estas áreas hacia su integración global.
- Implantación de **Cornerstone**, digitalización y simplificación de la gestión de nóminas.
- Cambios organizativos estratégicos y refuerzo de áreas transversales.

Plan de responsabilidad social corporativa:

la compañía avanza la implementación de su ambicioso plan, con el desarrollo de acciones vinculadas a estas tres áreas:

Pandemia: Codere continúa hasta el mes de julio con la cesión de su Centro Citibanamex de convenciones, en México, como Unidad Hospitalaria Covid. También dando soporte a sus empleados a través del 'Fondo Económico de Ayuda'.

Juego responsable: Codere sigue impulsando su acción en juego responsable, especialmente enfocada en la formación interna (como veremos más ampliamente en el capítulo 5.1 Responsabilidad Social), así como en dotar de la máxima transparencia externa al sector.

RSC de empleados, enfocada en el desarrollo de políticas para promover un mejor entorno laboral para el colaborador. A lo largo de 2021 se impulsan una serie de iniciativas englobadas en sus cinco ejes de actuación:

- Establecimiento de un **Plan de Igualdad** (con origen en Codere España y extendido al resto de países), que pone de manifiesto la importancia que tiene la igualdad para la actividad del grupo y la promueve.
- Desarrollo de una **Política de prevención de riesgos laborales**, dando un paso más hacia la protección de sus empleados y en la mejora continua de las condiciones de seguridad y salud dentro de la empresa.
- Implementación de una **Política global de trabajo remoto** y una Política de jornada y control de horario, de especial relevancia durante este periodo.
- Difusión específica del **Canal de denuncias** y del **Código ético y de integridad** del grupo, promoviendo un clima y relaciones transparentes, así como un ambiente libre de discriminación entre los colaboradores. Bajo esta línea de actuación, se ha actualizado el Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral, existente en la compañía desde 2013.

La apuesta por el talento: con el propósito de atraer el mejor talento y fidelizarlo, la compañía trabaja en diversos ámbitos, como el establecimiento de nuevas estrategias para el reclutamiento y selección (Experiencia Recruiter), la definición de procesos de Onboarding Global, así como el posicionamiento de Codere como marca empleadora de referencia en el sector, entre otros.



02.3 Presencia global

México

Desde el inicio de sus operaciones en este país, en 1998, Codere se ha consolidado como el mayor operador y empresa líder en el sector del juego en México, posición que ha mantenido a lo largo de este tiempo. Actualmente, a pesar de la crisis sanitaria, la compañía continúa liderando la industria del juego privado a nivel nacional, con 88 salas de juego, el Hipódromo las Américas, el parque familiar Granja de las Américas, el centro de convenciones Citibanamex (cedido desde 2020 como unidad temporal hospitalaria covid, en la alianza *Sumamos por México*), además de operar apuestas deportivas y juego *online*.

Argentina

Codere inició su operación en Argentina en 1992 y es actualmente operador líder en el país, con 13 grandes salas de bingo. A su *portfolio* presencial de salas y máquinas de juego se suman, desde 2021, las apuestas deportivas y los juegos de casino *online* en la Ciudad de Buenos Aires. Tras los cierres consecuencia de la pandemia, la actividad de juego presencial reabrió en julio de 2021.

España

Es el origen del negocio de Codere y se ha consolidado como su mercado de referencia. La compañía es líder en apuestas deportivas presenciales y máquinas recreativas tipo B, siendo el segundo operador de máquinas en el país. Asimismo, entre otras salas, gestiona el Bingo Canoe, el más grande del país y unos de los más importantes de Europa continental, además de operar juego *online*, prorrogando en 2021 su licencia por diez años.

Italia

Codere inició su actividad en el país en 2001. En la actualidad, la compañía gestiona una importante red de interconexión de terminales de juego, Codere Network; una operación de más de 7.300 máquinas recreativas (AVP y VLT); y es además el operador líder del sector del bingo, con diez salas. Una operación que completa con explotación directa de juego *online*, desde 2021 bajo la marca Codere. La compañía ha acometido durante este ejercicio la reestructuración de su operación al noroeste del país simplificando su estructura de operación de máquinas a través de Nori Games Service S.r.l.

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



Uruguay

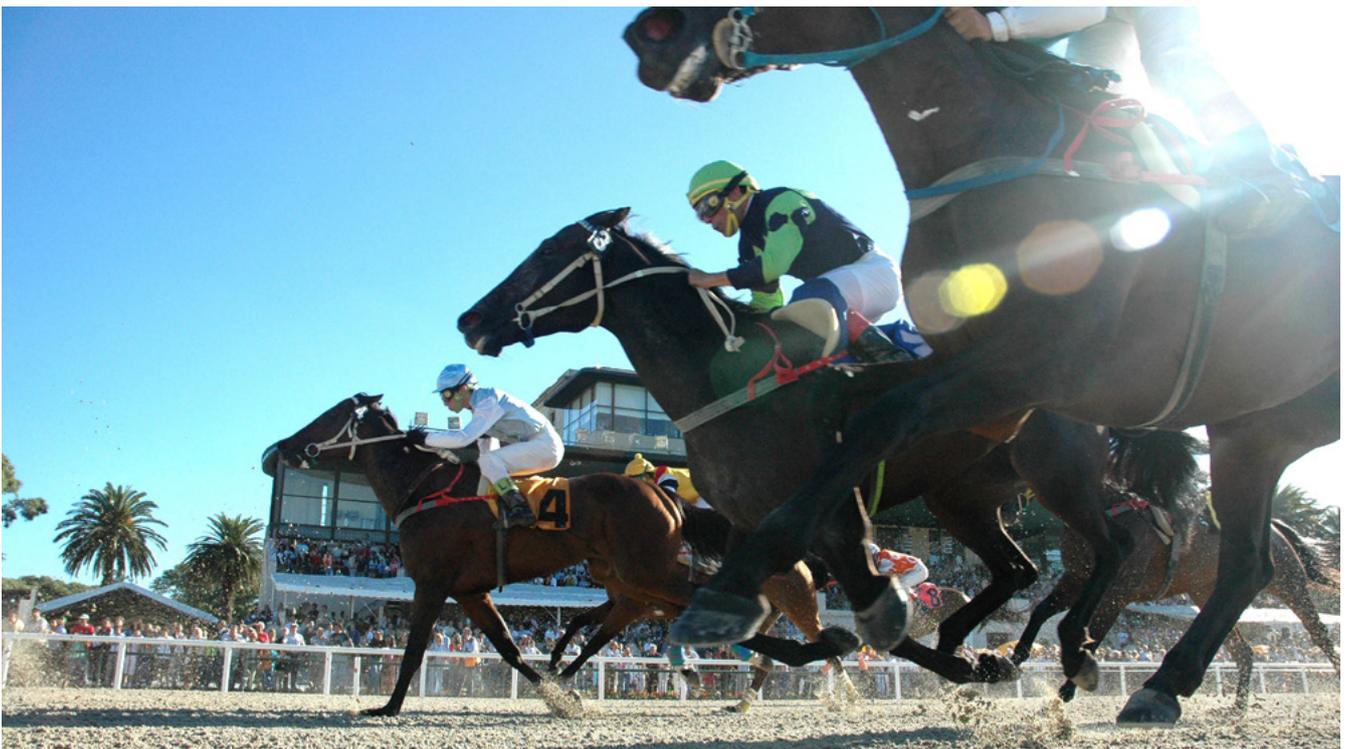
Codere inicia su actividad en el país en el año 2002, concentrando sus operaciones en Montevideo y su periferia. Actualmente, el grupo gestiona el Hipódromo Nacional de Maroñas, habiendo devuelto al recinto su prestigio como centro hípico de primer nivel desde su adjudicación en 2003. La compañía opera además el Hipódromo de Las Piedras y el Hotel Casino Carrasco, que abrió de nuevo sus puertas en el mes de noviembre tras 19 meses cerrado por la pandemia, cuando se cumple un siglo de su reapertura. El grupo opera en el país salas de juego y juego online.

Panamá

Codere inició su operación en el país en el año 2005 y actualmente, la compañía gestiona en este mercado un amplio abanico de negocios, entre ellos terminales de juego, diez casinos, salas de apuestas, el Hipódromo Presidente Remón -único en Centroamérica- y juego online (desde 2021 añade a su portfolio de apuestas deportivas online, los juegos de casino), operaciones que han permitido a la compañía posicionarse como líder en el mercado panameño.

Colombia

Codere inició su actividad en Colombia en 1984 y, desde entonces, mantiene su liderazgo como uno de los mayores operadores de terminales de juego y de bingos del país. La compañía completa su oferta de juego con la gestión de casinos y juego online.



Una Nueva Codere

03

03.1 El inicio de una etapa

La mayor crisis sanitaria del siglo acarreó importantes implicaciones para Codere, siendo la más inmediata la restricción de la actividad presencial en los países en los que la compañía opera, con cierres a partir de marzo de 2020.

Codere demostró una vez más su capacidad de adaptación ante los desafíos del entorno, activando rápidamente un **plan de contingencia global**, que incluyó medidas eficaces en los distintos ámbitos:

- **Seguridad:** protocolos de salud y prevención, constitución de comités covid, implementación del teletrabajo, etc.
- **Financiero:** contención de gastos, solicitud de programas de ayuda a las autoridades, renegociación de contratos y pago a proveedores, o suspensión de proyectos y actividades no esenciales para la continuidad del negocio, entre otras.
- **Responsabilidad social:** complementos salariales, implementación del programa de apoyo a empleados “Fondo de ayuda económica”, donaciones y actividades de soporte social, como la cesión del centro de convenciones Citibanamex (México) como unidad temporal hospitalaria Covid-19, en la que trabajaron más de 3.000 profesionales para atender a 9.088 pacientes durante la pandemia.

Una Nueva Codere

El año 2021 ha supuesto el **inicio de una nueva etapa** para Codere, sustentada fundamentalmente sobre **tres pilares clave**:

- A.** La culminación del **Proceso de reestructuración financiera de la compañía**¹.
- B.** El cierre de la **Operación de Codere Online**².
- C.** El impulso de la **marca Codere**.

Hitos que, junto a la **total reapertura de la operación presencial** tras el reinicio de la actividad en las salas de juego en Argentina y Uruguay en julio de 2021, han permitido al grupo el comienzo de nuevo camino, marcado de forma muy positiva por la rápida recuperación de los ingresos y un sobresaliente desempeño del negocio online.

¹ El Proceso de reestructuración financiera del grupo es objeto de un mayor análisis en el capítulo 08. Inversores, una apuesta de futuro.

² El proyecto de Codere Online es objeto de un mayor análisis en el capítulo 08. Inversores, una apuesta de futuro.



A. Nueva Codere, culminación de la reestructuración financiera

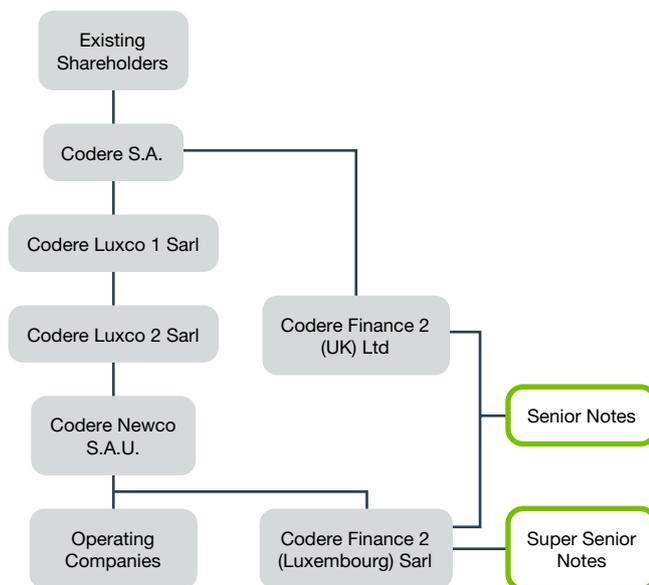
En marzo de 2020, Codere aprobó un **Plan de contingencia** con el objetivo de preservar su liquidez y hacer frente a las eventuales interrupciones de las operaciones normales del negocio ocasionadas por la pandemia. De forma paralela, la compañía trabajaba en el cierre de la fase inicial de su **Operación de refinanciación**, la cual permitió extender el vencimiento de la deuda de 2021 a 2023, así como la obtención de fondos adicionales para sus necesidades de liquidez a corto plazo.

Sin embargo, dichas medidas financieras resultaron insuficientes para frenar los efectos negativos de la crisis sanitaria, de forma que en febrero de 2021 el grupo inició la búsqueda de otras alternativas que mejoraran su liquidez y estructura de capital, encontrando en sus bonistas el mayor apoyo y el respaldo que la compañía necesitaba.

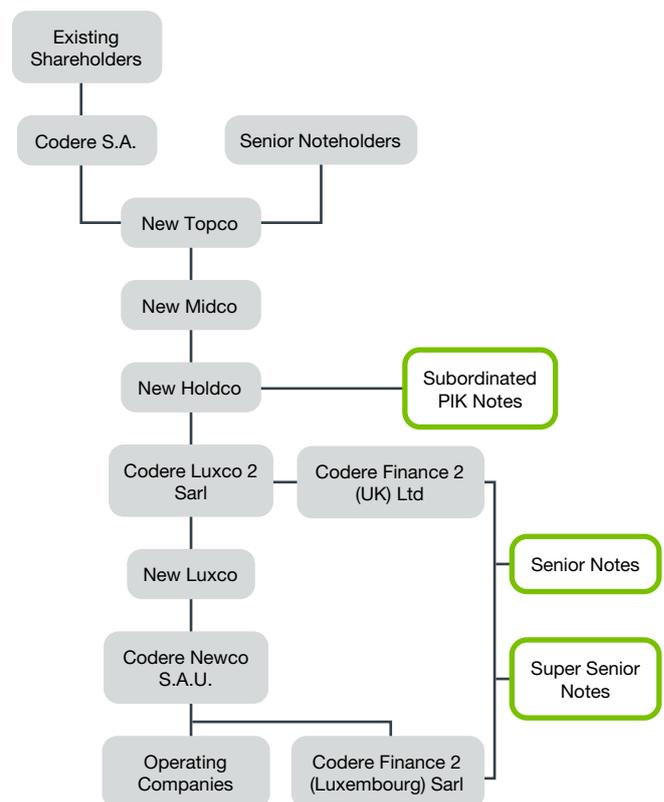
En noviembre de 2021, Codere anunciaba la culminación de su **Proceso de reestructuración financiera**, mediante el cual alcanzaba un acuerdo con sus acreedores por el que estos inyectaban 225 millones de euros en el grupo, con la capitalización de más de 350 millones de euros de deuda, correspondiente a los bonos senior entonces existentes, a la vez que se acordaba una extensión de los vencimientos de deuda a septiembre de 2026 y noviembre de 2027.

Como consecuencia del *Proceso de reestructuración financiera* del grupo, la parte operativa de Grupo Codere ha sido transmitida a una nueva sociedad *holding*, Codere New Topco S.A. (Nueva Codere), siendo el 95% del accionariado de la nueva *topco* titularidad de los bonistas de Codere y el 5% restante de Codere, S.A., en liquidación, que recibe, además, *warrants* emitidos por la nueva sociedad matriz, quedando la siguiente estructura societaria del grupo, en términos simplificados:

Pre-reestructuración Antigua Codere



Post-reestructuración Nueva Codere



B. Codere Online, cotizada en el Nasdaq

Otro de los grandes hitos de Grupo Codere durante el ejercicio 2021 es el acuerdo alcanzado el pasado 22 de junio de 2021 para la fusión de su filial de juego online (formada por la sociedad matriz Codere Online Luxembourg, S.A., Servicios de Juego Online S.A.U, y sus filiales consolidadas), con la SPAC DD3 Acquisition Corp. II, dando lugar a Codere Online, el primer operador de juego online en Latinoamérica en cotizar en el mercado de valores estadounidense (NASDAQ).

El cierre de esta importante operación permite a Codere contar con recursos suficientes para alcanzar el fuerte potencial de crecimiento que presenta su oferta online, tanto en los mercados donde ya está presente, como más adelante en otros nuevos, como podrían ser Perú, Chile o Brasil, según vayan regulando la actividad de juego.

A lo largo de este año, la nueva compañía ha iniciado su operación online en Panamá y en la Ciudad de Buenos Aires (Argentina), que se suma a la ya existente en España, Italia, México y Colombia.

C. Una marca asociada a los grandes del fútbol

Codere continúa volcándose en el refuerzo de su marca, como palanca de impulso a su plan de crecimiento. La compañía ha firmado acuerdos estratégicos de patrocinio con los principales equipos de fútbol en sus mercados de Latinoamérica, enfatizando los valores compartidos con ellos, de liderazgo, vocación internacional, apuesta por la excelencia y juego limpio.

Alianzas estratégicas

Firme en su estrategia de asociarse con los líderes del mercado, Codere ha firmado una **extensión de su patrocinio con el Real Madrid C.F.** para las próximas cinco temporadas (hasta junio de 2026), como socio regional exclusivo



de apuestas deportivas para los equipos de fútbol masculino y femenino en Latinoamérica, ampliando el alcance regional de la alianza a cerca de veinte países.

En esta misma línea, Codere y el **Club de Fútbol Monterrey Rayados**, de la Liga MX de México, dieron a conocer el pasado 17 de febrero de 2021 la formalización de un acuerdo de patrocinio para las próximas cuatro temporadas, que permitirá a Codere consolidar su trayectoria de más de 20 años en el país, acercando todavía más el mundo del entretenimiento a México.

Destaca además la reciente alianza establecida con el **Club Atlético River Plate** de Argentina, para las próximas cuatro temporadas (hasta agosto de 2025), por la que Codere se convierte en su Casa de Apuestas Oficial.

La renovación del acuerdo de patrocinio del Real Madrid y las alianzas con el Club de Fútbol de Monterrey (Rayados) y con el Club Atlético River Plate, sitúan a Codere en una importantísima ventaja competitiva, lo que permitirá a la compañía dar un nuevo e importante impulso a su **proyecto de expansión en Latinoamérica** y a la consolidación de su marca, gracias al alcance, visibilidad y masa social que estos clubes, líderes en sus respectivos mercados, otorgarán a las distintas actividades de marketing del grupo.



03.2 Consolidación del Plan estratégico 2018-2021

Un modelo de crecimiento sostenible

El Plan estratégico 2018-2021 de la compañía ha tenido continuidad durante el año 2021, a lo largo del cual Codere ha seguido desarrollando distintas iniciativas sobre la base de sus cinco pilares:

Cientecentrismo

Codere apuesta por situar al cliente en el centro de la estrategia, escuchándolo y entendiendo sus necesidades, incorporando a su oferta el conocimiento extraído del estudio mediante técnicas avanzadas de sus comportamientos, con el objetivo de satisfacer sus expectativas a través de una cada vez mejor experiencia, atención de calidad y entretenimiento personalizado y

responsable, con todas las garantías. Algunas iniciativas implementadas desde diferentes áreas de la compañía en 2021 han contribuido a ello:

Campaña 'ValorES Codere':

Codere ha creado el Centro de Especialidad Global ADN Codere, que se encarga de velar por los valores de la compañía, siendo el primero de ellos Poner al cliente en el centro de la estrategia del grupo. A través de un proceso participativo de las distintas áreas, la organización ha descrito y compartido a lo largo del año los comportamientos deseables y a evitar para asegurar cada uno de sus valores, entre ellos el mejor servicio al cliente:

Regionalización de la estrategia de Marketing y desarrollo de contenidos.



Omnicanalidad

Durante 2021 ha continuado el proceso de redefinición, diseño, selección y mejora de los canales a través de los cuales el cliente accede a la oferta de entretenimiento de Grupo Codere, con el objetivo de implementar la mejor experiencia en cada uno de ellos e impulsar el acceso omnicanal.

En línea con este compromiso, Codere ha reforzado su estructura funcional, incorporando la nueva figura de director de Omnicanalidad y Marca Única, que trabajará en estrecha colaboración con las áreas de online y de retail para asegurar al cliente una experiencia integrada, diferente, accesible a cualquier hora, en cualquier sitio y desde cualquier plataforma.

Como parte de su estrategia omnicanal, la compañía ha impulsado diferentes acciones de marketing como experiencias VIP y acciones de promoción de sus patrocinios deportivos.

Digitalización

La compañía entiende la importancia de la palanca tecnológica en la mejora y fomento de sus interacciones con los clientes, tanto en la recopilación de datos para la segmentación de sus acciones y personalización de su oferta, como para la optimización de la experiencia del cliente. Además, el uso de la tecnología permite a Codere incrementar su eficiencia operativa y ponerla al servicio de la prevención de conductas de riesgo, una de las prioridades del grupo.

Teletrabajo

Para mejorar la experiencia del empleado, Codere ha promovido una Política de trabajo remoto corporativa, integrando las necesidades de empleados y compañía a través de iniciativas globales. Una medida para impulsar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores de Grupo Codere, a través de la flexibilización de las condiciones de trabajo utilizando las tecnologías y herramientas disponibles.

Seguridad de la información

La información es un activo fundamental para el funcionamiento de las empresas. Grupo Codere basa en gran medida la calidad de su gestión en la utilización de su información de forma exacta, completa y obtenida a tiempo.

Codere reconoce su responsabilidad en desarrollar las directrices de Seguridad de la Información que permitan minimizar los riesgos potenciales a los que se encuentra expuesta en el desempeño de su actividad.



Herramienta de detección de comportamientos de riesgo

Gracias a su desarrollo digital, Codere ha podido desarrollar y entrenar una herramienta de control y prevención de riesgo, CPR, que supone un avance en la estrategia de la compañía para la detección preventiva de comportamientos de riesgo respecto al juego de sus clientes, mediante modelos matemáticos.

Esta herramienta no sólo permitirá la detección preventiva de comportamientos de riesgo de usuarios en España, sino que el objetivo es implementarla en el corto plazo en la totalidad de los mercados en los que opera la compañía.

Apuestas online, tendencia en crecimiento

El refuerzo de la digitalización del grupo ha permitido su adaptación durante eventos especiales, como en la 123ª edición de **El Gran Premio Ramírez**, celebrado el 17 de enero de 2021 en el Hipódromo de Maroñas, de Uruguay. A pesar de poder no contar con público por las medidas preventivas implementadas frente a la pandemia, la jornada fue seguida por 70 medios nacionales y otros tantos extranjeros, que presenciaron las retransmisiones por las distintas vías online habilitadas.

En este escenario, las apuestas online se consolidaron como tendencia, alcanzando un volumen de 23 millones de pesos (450.000€). Para hacerlo posible, se amplió el servicio de call center y la capacidad de banda ancha para atender las demandas de los seguidores.



Eficiencia de capital y operativa

La simplificación y globalización de la estructura de la compañía sigue siendo uno de los fundamentos para lograr que la organización sea cada vez más ágil en su respuesta al entorno.

Entre los principales objetivos del grupo, se encuentra la optimización de la estructura de capital y los recursos financieros, tanto al invertir en las distintas oportunidades de crecimiento, como en la financiación a nivel operativo, para dotar a la compañía de mayor estabilidad a largo plazo para acometer sus negocios.

Proceso de reestructuración y Codere Online:

La culminación del **Proceso de reestructuración** de la compañía y el cierre de la **Operación de Codere Online** son dos de los grandes ejemplos que este año reflejan el compromiso de Grupo Codere con la eficiencia de capital y operativa. Ambos proyectos son objeto de un mayor desarrollo en el Capítulo 08. *Inversores, una apuesta de futuro.*

Reestructuración de operaciones en el noroeste de Italia:

Codere Italia ha iniciado una importante transacción operativa, a través de la cual las sociedades de gestión de máquinas recreativas Seven Cora Service S.r.l y Gaming Re S.r.l han transferido a Nori Games Services S.r.l. -empresa mayoritariamente participada por el grupo- sus divisiones empresariales del área noroccidental. De esta manera, a través de una operación de aumento de capital, las compañías cesionarias han entrado en el capital de Nori Games Service S.r.l.

El área cubierta por el proyecto de optimización incluye Piemonte, Liguria, el oeste de Lombardía, el norte de la Toscana y el Valle de Aosta, con una flota total de aproximadamente 1.200 máquinas de juego AWP (amusement with prize).



Esta operación ha hecho posible la eliminación de duplicidades y solapamientos corporativos, contables, tributarios y administrativos, así como la racionalización y optimización en la toma de decisiones, gestión de recursos y costes estructurales.



Consolidación en mercados estratégicos

En el ejercicio 2021, Codere ha seguido poniendo el foco en mercados con demostradas ventajas competitivas. Además, ha continuado creciendo en mercados fragmentados e identificando oportunidades en los mercados en los que opera, revaluando y testando de manera continua sus modelos de análisis de rendimiento.

Online también en Argentina y Panamá:

Codere Online finaliza el año operando en un nuevo mercado, **Argentina**. La compañía ha obtenido el permiso correspondiente para la comercialización, distribución y/o expedición de juego online por cinco años, otorgada por LOTBA S.E. (Lotería de la Ciudad de Buenos Aires Sociedad del Estado), el regulador del juego en el país, dando inicio a su actividad el pasado 9 de diciembre de 2021.

Grupo Codere inició su operación en Argentina en 1992, siendo en la actualidad el operador líder del mercado, con 13 grandes salas de bingo. Ahora, con el nuevo permiso, a su portfolio presencial se suman las apuestas deportivas y los juegos de azar online en la Ciudad de Buenos Aires, que se ofrecerán desde la plataforma www.codere.bet.ar.

Además, el acuerdo de patrocinio alcanzado con el **Club Atlético River Plate**, por el que Codere se convierte en su Casa de Apuestas Oficial para las próximas cuatro temporadas (hasta agosto de 2025), abre un canal directo con el público del país, acercando al público local **una completa oferta de juego omnicanal y la mejor experiencia de marca**.

Codere Online opera en **Panamá** desde 2018 con las apuestas deportivas online y, desde el 1 de diciembre de 2021, de conformidad con una nueva licencia por 20 años otorgada en mayo de 2021, opera también juegos de casino en línea.

Estos hitos impulsan el **plan de expansión en Latinoamérica de Codere Online**, con el que espera seguir creciendo en estos territorios conforme vayan avanzando en sus regulaciones, sumándose a la oferta digital de Codere ya vigente en Europa (España e Italia), y Latinoamérica (México, Colombia, Panamá y la Ciudad de Buenos Aires, en Argentina).



03.3 Estructura global y simplificada

Una Nueva Codere

La compañía ha seguido avanzando este año en la simplificación y globalización de su estructura, línea con su Plan de transformación y en su ánimo de fomentar las sinergias y el intercambio de buenas prácticas entre las distintas unidades de negocio, dando una respuesta lo más ágil y eficiente a un entorno en constante cambio.

Tras el cierre exitoso de la reestructuración financiera del grupo y de la operación de Codere Online, Nueva Codere anunciaba en el mes de febrero de 2022 el plan de sucesión de su CEO, Vicente Di Loreto, tras su decisión de retirarse paulatinamente de sus funciones ejecutivas y poder dedicar más tiempo a familia y proyectos personales, tras más de 35 años de intensa carrera laboral.

Así, en una transición ordenada, que sujeta a la aprobación de los accionistas se completará el 30 de junio de 2022, Di Loreto transferirá sus funciones ejecutivas a Alberto González del Solar y Alejandro Rodino, hasta la fecha del anuncio COO de Retail y director de Estrategia y Áreas Corporativas respectivamente, quienes ocuparán la función de co-managers directors durante la transición y comenzarán a ocupar el cargo de Co-CEOs a partir del 1 de julio de 2022.

Por su parte, desde el comienzo de julio, Di Loreto mantendrá con su compromiso con Codere y seguirá aportando su conocimiento y experiencia al grupo como miembro del Consejo de Administración y asesor del equipo directivo.

Además, a lo largo del año se han llevado a cabo una serie de cambios en la estructura funcional de la compañía, entre los que destacan, la reestructuración en el área de Seguridad, el

refuerzo en el área de Operaciones de Red Propia (España) y en el área de Riesgos y Trading; así como el nombramiento de un Chief Data Officer, reportando al director de Tecnología y Digitalización.

El modelo de organización del grupo segmenta el negocio retail a través de dos COOs que tienen la responsabilidad del manejo operativo de los negocios presenciales, uno para Italia, dadas las particularidades del negocio presencial en este último mercado, y otro para el resto de unidades de negocio.

Por otra parte, la labor institucional, de responsabilidad social corporativa y captación de nuevas oportunidades de negocio, recae sobre las tres figuras de los regional managers; uno para Europa, otro para Latinoamérica (excepto México), y un regional manager específico para México, dada la relevancia de este mercado dentro de Grupo Codere.

Para dar apoyo a la operativa, se atribuye un rol fundamental de servicios y estrategia a las áreas funcionales transversales: Trading, Auditoría Interna, Legal y Cumplimiento, Seguridad, Estrategia y Desarrollo Corporativo, Tecnología y Digitalización, Personas, Finanzas, Control de Gestión, Omnicanalidad y Marca Única, Comunicación Corporativa y Seguridad.

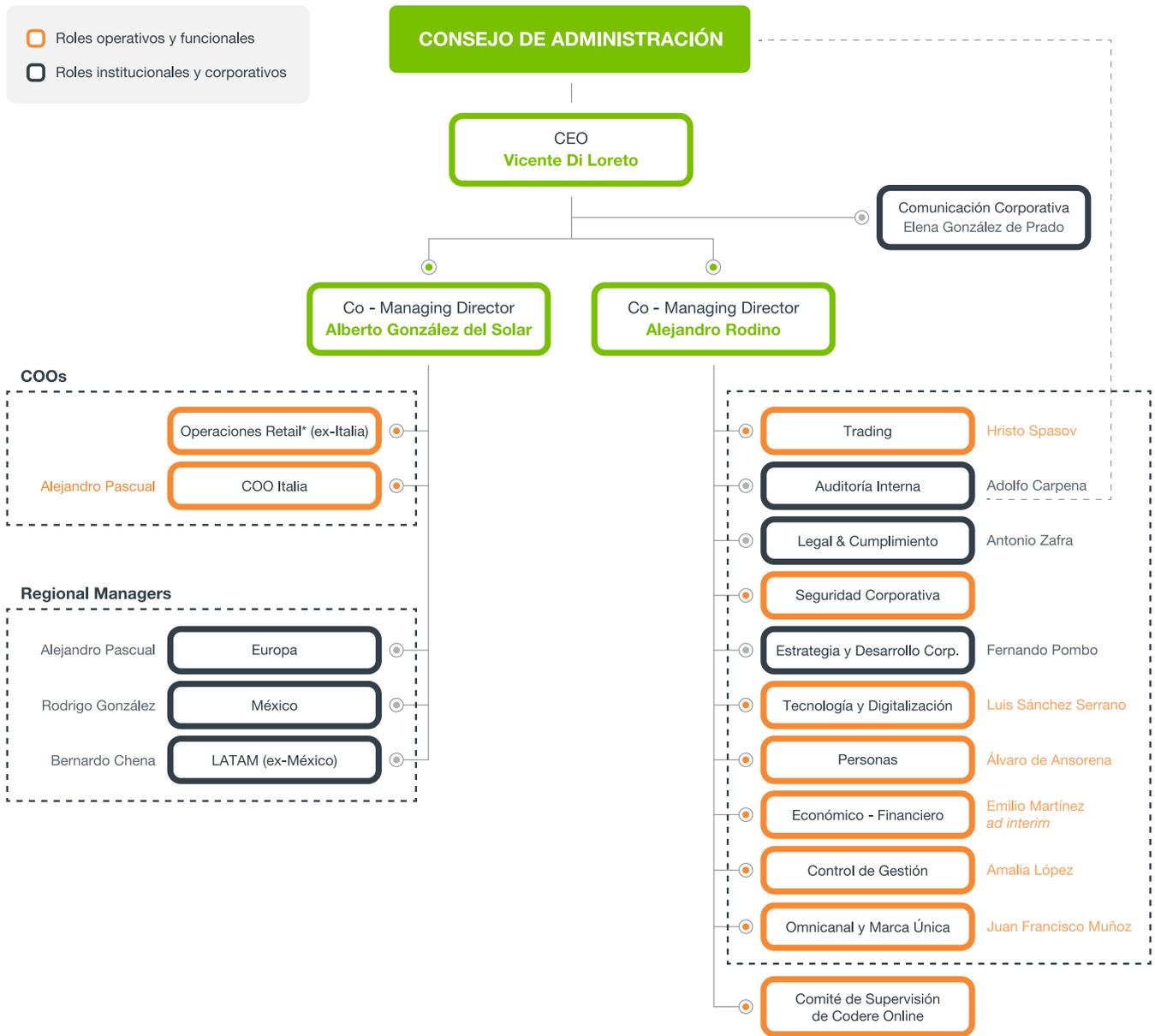
Durante el año, Grupo Codere ha avanzado en sus proyectos One Finance y One People, de integración y globalización de estas funciones. A lo largo de 2022, la compañía tiene previsto desarrollar en este mismo sentido la estructura organizativa del área de Tecnología y Digitalización, impulsando la innovación que requieren el medio y el largo plazo.



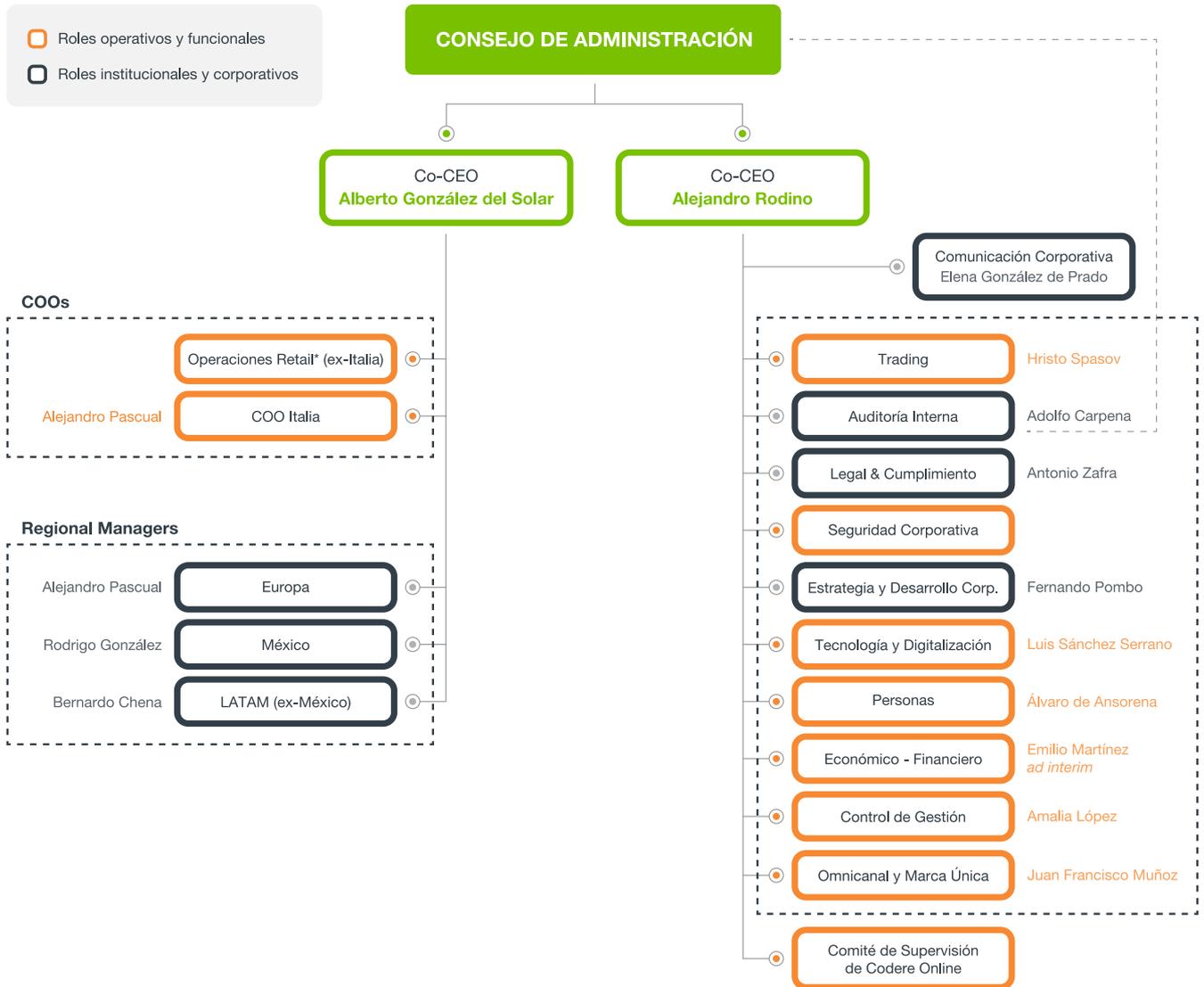
03.3.1 Organigrama funcional de la empresa

A fecha de presentación de este informe, en abril de 2021, el organigrama bajo el que opera el grupo es el siguiente:

Organigrama de Nueva Codere, hasta 30 de junio 2022:



Organigrama de Nueva Codere, a partir del 1 julio de 2022:



Expandiendo nuestro ADN

04

04.1 Propósito, misión y valores

Codere es una multinacional dedicada al entretenimiento, líder en el sector del juego privado, con cuatro décadas de experiencia y presencia en siete países de Europa (España e Italia) y Latinoamérica (Argentina, Colombia, México, Panamá y Uruguay). La compañía se caracteriza por su transparencia, responsabilidad y compromiso con todos los grupos de interés con los que interactúa.

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

- Es la empresa líder de la industria en Latinoamérica.
- Es uno de los principales operadores de máquinas AWP y apuestas deportivas presenciales en España.
- Es el primer operador de juego online en Latinoamérica en cotizar en Nasdaq, a través de Codere Online.
- Tiene una muy amplia base de clientes a los que dirige su oferta omnicanal.
- Cuenta con un sólido rendimiento operativo y trayectoria de crecimiento.

Grupo Codere, a cierre de ejercicio 2021, integra 10.657 empleados, comprometidos con ofrecer a los clientes un servicio de excelencia, y una oferta de entretenimiento omnicanal que les proporcione experiencias que conecten con sus motivaciones, a través de las distintas posibilidades que les presenta la compañía:

terminales de juego, salas de juego, apuestas deportivas, hipódromos y juego online.

Con el inicio de la pandemia y la implementación de medidas restrictivas en la totalidad de los países en los que Codere opera, la compañía ha dado muestra de su flexibilidad, resiliencia y capacidad de adaptación ante la adversidad, consiguiendo una respuesta, ágil, rápida e íntegra a la situación.

La apuesta de Codere iniciada en 2018, de impulsar un proceso de transformación desde su propia base cultural reforzando los valores del grupo, ha reforzado la capacidad del grupo para superar con éxito la incertidumbre, fomentando su capacidad de adaptación al cambio y permitiendo que Codere continúe siendo un key-player en el sector del juego privado.

Como hemos visto en el capítulo 3, en 2021 Grupo Codere ha avanzado en su estrategia y gestión del negocio culminando su Proceso de reestructuración financiera, e impulsando su operación digital, que ha llevado a cotizar a su filial Codere Online en el Nasdaq. La compañía ha hecho además crecer su marca, de la mano de importantes patrocinios como el de Rayados de Monterrey, en México; River Plate C.F., de Argentina; y renovando su patrocinio con el Real Madrid C.F. para más de una veintena de países de Latinoamérica, hitos que le han ayudado a consolidar y reforzar sus valores como grupo dentro y fuera de la organización.



Propósito

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

Visión

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

Valores

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

‘ValorES Codere. Nuestro ADN’

Con el objetivo de impulsar los valores de la compañía, desde el equipo de Personas se ha creado el centro de especialidad global ADN Codere, cuyo objetivo es velar por los valores de la compañía y que éstos lleguen a toda la organización.

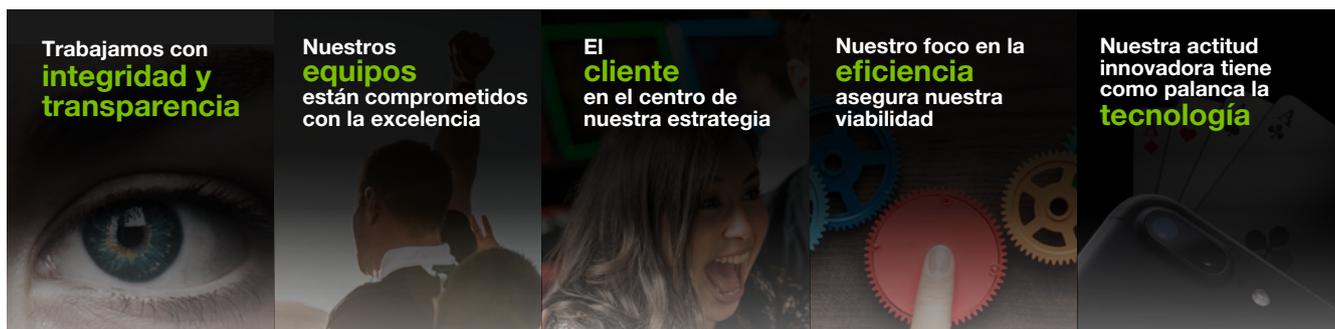
Los valores representan el compromiso de cada uno de los miembros de la organización, son constantes y transversales a cualquier función y mercado, y es una prioridad para el grupo permearlos y que se mantengan parte de su esencia a través de los cambios, mediante su difusión interna y ejemplificación. Por ello, Codere hace un esfuerzo en el refuerzo de su cultura y en asegurar que los comportamientos de sus miembros sean acordes a los principios definidos, para garantizar que estos valores tienen reflejo externo y otorgan claros atributos a la marca.

A este respecto, desde los distintos canales de comunicación corporativa, se ha lanzado la campaña “ValorES Codere. Nuestro ADN”, que impulsa y refuerza cada uno de los mismos con distintos contenidos audiovisuales para profundizar en cada valor, conocer su significado, así como los comportamientos a desarrollar y evitar para reforzarlos.

Poner al cliente en el centro

La apuesta por situar al cliente en el centro de la estrategia de Codere se traduce en ponerse en el lugar del cliente, escuchar, entender y atender sus necesidades a través de la mejor experiencia. Para ello, es indispensable conocer sus gustos e intereses para diseñar nuevos productos y servicios; y ofrecerle una atención de calidad, responsable y con todas las garantías.





Integridad y transparencia

Un valor que se traduce en trabajar con honradez, compromiso y responsabilidad con todos los grupos de interés, asegurando el respeto a cada una de las personas que integran o interactúan con el grupo. Para garantizar este marco común que guía la conducta de los miembros de Codere, el Consejo de Administración de la compañía aprobó en 2007 su primer Código ético y de integridad, recientemente actualizado.

Paralelamente, Codere pone su foco en el estricto cumplimiento de las normas y mejores prácticas, implementando los más altos estándares de calidad y comunicándolos tanto internamente como al mercado.

El hecho de haber sido la única compañía española de juego en cotizar en bolsa, ha obligado a la compañía a una serie de cumplimientos en materia de auditoría y reporting que se añaden a su compromiso por la transparencia en la gestión empresarial.

Trabajar en equipos comprometidos con la excelencia

Se materializa en el compromiso de los equipos que integran la organización con la integridad, la calidad y eficiencia de su desempeño, así como en su capacidad para generar confianza a los distintos públicos del grupo a través de un trabajo bien hecho. Así, la compañía cuenta con equipos capaces de dar una rápida y responsable respuesta al entorno, adaptándose a las distintas situaciones cumpliendo los compromisos adquiridos.

Este valor se ha visto desafiado de forma particular a causa de la pandemia, poniendo la compañía al alcance de los empleados todas las herramientas necesarias poder seguir trabajando en base a los valores de compañía y orientación a los resultados.

Actitud innovadora apalancada en la tecnología

Este valor implica observar el entorno, analizarlo y acompañar su evolución dando espacio a la creatividad. Codere impulsa una transformación cultural con la que potenciar una mirada profunda, simplificada y positiva de las cosas que permita una adaptación continua a las nuevas expectativas y necesidades del mercado. En apenas unos meses, la compañía ha sabido adaptarse al teletrabajo y mantener unidos a sus equipos, a pesar de la distancia. Asimismo, los clientes han transformado su demanda de entretenimiento, enfocándose la compañía en ofrecer el mejor acceso a su oferta omnicanal.

Poner el foco en la eficiencia

La eficiencia es uno de los valores fundamentales para el grupo, especialmente en una situación de crisis sanitaria como la que nos ha acompañado en los dos últimos años, con fuerte impacto sobre el negocio. Es uno de los ingredientes clave para asegurar la viabilidad de Codere, y se traduce en sacar el máximo partido al tiempo, recursos y capacidades de la compañía para alcanzar los más altos estándares de calidad en el servicio que ofrece a sus clientes.



‘Modelo gerencial’, liderazgo efectivo

El impulso de un liderazgo efectivo, es una de las claves en el éxito de cualquier compañía. Por ello, desde Grupo Codere, y con el objetivo de seguir impulsando iniciativas que refuercen los valores del grupo, se ha desarrollado Modelo gerencial (con mayor desarrollo en el capítulo 09.3), que aglutina un conjunto de principios esenciales, reflexiones prácticas y aspectos generales de dirección de personas, que se materializan en comportamientos y actitudes concretos que aseguran un liderazgo eficiente, alineado con los principios del grupo.

El Modelo gerencial es un manual de acciones dirigido fundamentalmente a los directivos y mandos de la compañía, en el que se definen las competencias a desarrollar por los responsables de la organización, se identifican las funciones que debe desarrollar un manager y se resumen los comportamientos que deben fomentarse y los que deben erradicarse en la organización. Se establece además el cómo hacerlo desde una función de responsabilidad, de forma que el día a día consolide y fomente la cultura del grupo.



En la elaboración del Modelo gerencial ha colaborado un equipo de 250 directivos y mandos intermedios, así como personal técnico, operativo y administrativo. Todo ello impulsado por la Dirección Corporativa de Personas y validado por la Dirección General de la compañía. El foco de este Modelo gerencial está en la implicación de los managers, quienes son los primeros que tienen que conocer e interiorizar el modelo, para poder actuar de ejemplo y ser capaces de difundirlo y compartirlo en la organización.



Con el objetivo de seguir avanzando en el desarrollo del Modelo gerencial, Codere tiene el compromiso de integrarlo con el resto de los programas y procesos del área de Personas (evaluación, formación, desarrollo). En este sentido, desde la compañía se ha preparado una hoja de ruta para su difusión e implementación a la totalidad de los empleados a través de planes de formación (online y presencial) y campañas de comunicación interna.



04.2 Líneas de negocio

Codere se ha posicionado a lo largo de los años como la compañía líder en el sector del juego privado, en gran medida a consecuencia de su fuerte compromiso con sus clientes. Reflejo de su propósito, es el hecho de que actualmente la base de usuarios registrados en juego online a nivel global es de alrededor de 1.600.000; mientras que en el canal retail hay cerca de 3.700.000 clientes registrados a nivel global.

Los usuarios pueden disfrutar de los servicios ofrecidos por Grupo Codere a través de los dos canales, retail y online, mediante una experiencia

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

A continuación, se indican las principales magnitudes asociadas a las líneas de negocio y operaciones de Codere a fecha 31 de diciembre de 2021:

Presencial



42.642

terminales de juego



4.216

puestos de bingo



8.342

bares



7.980

máquinas de apuestas deportivas



656

mesas de juego



1.128

salones recreativos



190

puntos de apuestas



140

salas de juego



4

hipódromos

Online



España



México



Colombia



Panamá



Italia



Argentina



Uruguay



04.3 Presencia en el mundo



España

9.026 máquinas
6.805 terminales de apuestas
3 salas de juego
Actividad online

México

12.829 máquinas
579 terminales de apuestas
88 salas de juego
1 hipódromo
Actividad online

Argentina

6.230 máquinas
13 salas de juego
Actividad online (en CABA)

Italia

7.337 máquinas
10 salas de juego
 Concesión de Red de terminales de juego
Actividad online

Panamá

2.159 máquinas
65 terminales de apuestas
10 salas de juego
1 hipódromo
Actividad online

Colombia

3.422 máquinas
507 terminales de apuestas
10 salas de juego
Actividad online

Uruguay

1.639 máquinas
24 terminales de apuestas
6 salas de juego
2 hipódromos
Actividad online

Nota: Terminales de Apuestas: Las cifras reflejan las terminales de apuestas (SSTs); Puntos de apuestas: incluye puntos de apuestas dentro de salas de juego de Codere o en salones de apuestas gestionados por Codere).



Codere es una multinacional de referencia a nivel mundial, que opera terminales de juego, salas de juego, salones recreativos, apuestas deportivas, hipódromos y juego online, con presencia en Europa (Italia y España) y Latinoamérica (Argentina, Uruguay, México, Colombia y Panamá). Actualmente, su negocio principal son las terminales de juego, que representan más del 85% de su ganancia bruta.

La compañía, con el objetivo de reducir su exposición al riesgo, apuesta por una diversificación geográfica del mismo. En el año 2021, los principales mercados (Argentina, México, España e Italia) representaron respectivamente un 18,61%, 20,21%, 18,39% y 19,3% de la cifra de negocio del grupo, y un 18,31%, 33,8%, 35,81% y 5,23% de su EBITDA Ajustado (Post IFRS 16).

La crisis sanitaria ha seguido teniendo un impacto importante en la actividad y rendimiento de la compañía en el ejercicio 2021. En los primeros meses del año, Codere se vio negativamente afectada por las restricciones y cierres temporales impuestos en las distintas geografías como medidas preventivas al contagio. Pese a ello, Codere continuó trabajando con esfuerzo y compromiso en todos los países, para reducir al máximo el impacto de la pandemia.

La vuelta a la actividad del negocio presencial, tras últimas reaberturas de las salas de juego en Argentina y Uruguay en el mes de julio de 2021, junto con la culminación del Proceso de reestructuración financiera, el cierre de la Operación de Codere Online y el impulso de marca Codere, han permitido al grupo obtener un EBITDA ajustado en el ejercicio 2021 de 99,4 millones de euros, contribuyendo a esta generación positiva de EBITDA todos los mercados. Por su parte, México (+63,5%), Argentina (+108,2%), España (+25%) y Online

(+12,1%), fueron las unidades de negocio que experimentaron las mayores subidas interanuales de ingresos.

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

España

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

En este ejercicio, la compañía ha obtenido la prórroga de las licencias para ofrecer apuestas deportivas y otros juegos online por diez años, por lo que su vencimiento es ahora en 2032.

Operaciones

El negocio de Codere en España se compone del segmento tradicional de máquinas, apuestas deportivas, online y salones de juego -que integran las máquinas tradicionales con otros productos como ruletas electrónicas, terminales de apuestas deportivas o bingo-.

A 31 de diciembre de 2021, la compañía operaba 9.026 máquinas, 1.064 puestos de bingo, 6.805 terminales de apuestas deportivas, tres salas de juego, 6.388 bares, 1.014 salones recreativos y 41 puntos de apuestas deportivas.

La rentabilidad en España fue de 35,6 millones de euros de EBITDA ajustado (post IFRS 16), la unidad de negocio supuso un 18,39% de los ingresos consolidados del grupo.

⁴ El Proceso de Reestructuración Financiera del grupo es objeto de un mayor análisis en el capítulo 08. Inversores, una apuesta de futuro.

⁵ El Proyecto de Codere Online es objeto de un mayor análisis en el capítulo 08. Inversores, una apuesta de futuro.



México

Codere es el mayor operador de juego en México, donde opera un total de 12.829 máquinas, 579 terminales de apuestas deportivas y 772 puestos de bingo en 88 salas, 64 puntos de apuestas deportivas y un hipódromo, además de juego online.

La compañía cuenta con una concesión, renovada en 2018, para la operación del complejo de entretenimiento familiar Las Américas, en la Ciudad de México, que incluye el Hipódromo de las Américas, el parque familiar Granja las Américas y el Centro Citibanamex, el espacio de convenciones más grande de Latinoamérica (que, de conformidad con un acuerdo de externalización ejecutado el 1 de junio de 2013 y renovado en 2019, está operado por CIE, Compañía Interamericana de Entretenimiento).

Operaciones

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

En términos de rentabilidad, el EBITDA ajustado alcanzó 33,6 millones de euros (post IFRS 16). La unidad de negocio supuso un 20,21% de los ingresos consolidados del grupo.

Argentina

Codere es una empresa líder en el sector del juego privado en el país, siendo el operador más grande de salas de juego en la Provincia de Buenos Aires, con un total de 13 salas, 6.230 máquinas y juego online. Las salas de juego de Codere se ubican principalmente en el conurbano de Buenos Aires, o Gran Buenos Aires, donde la compañía opera ocho salas, así como en la ciudad turística de Mar del Plata, donde opera cuatro salas, y en la capital de la provincia, La Plata, donde opera una sala.

La compañía ha obtenido el permiso correspondiente para la comercialización, distribución y/o expedición de juego online por cinco años en la Ciudad de Buenos Aires, otorgada por LOTBA S.E. (Lotería de la Ciudad de Buenos Aires Sociedad del Estado), el regulador del juego en el país, dando inicio a su actividad el pasado 9 de diciembre de 2021.

Operaciones

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

En términos de rentabilidad, el EBITDA ajustado alcanzó 18,2 millones de euros (post IFRS 16) y la unidad de negocio supuso un 18,61% de los ingresos consolidados del grupo.



Italia

En Italia, Codere es uno de los mayores operadores de juego, con un total de diez salas de bingo (con 2.380 puestos), 1.954 bares y 7.337 máquinas (AWP y VLT), a cierre del ejercicio 2021. Codere es uno de los once concesionarios de red que operan en el mercado. A esta red estaban conectadas 13.420 máquinas, tanto propias como de terceros.

Operaciones

El negocio de bingo se opera a través de once licencias, una por bingo. Dichas licencias están operando bajo un régimen de prorroga prevista hasta dic de 2023, a la espera de que el Gobierno lleve a cabo la convocatoria de la licitación para la renovación de las licencias, pendiente desde 2016. La concesión de Codere Network, con vencimiento previsto en marzo de 2022 han sido prorrogadas dentro de las medidas Covid19 impulsadas por el gobierno Italiano temporalmente hasta junio de 2022, siendo previsible una prorroga posterior a esta fecha.

La rentabilidad de Codere en Italia fue de 5,2 millones de euros de EBITDA ajustado (post IFRS 16) y 21 millones de euros (pre IFRS 16) en 2021. La unidad de negocio supuso un 19,3% de los ingresos consolidados del grupo.

El 29 de septiembre de 2021, las filiales de Codere Italia que operan en el mercado de gestión de máquinas de entretenimiento Seven Cora Service Srl y Gaming Re Srl pasaron a formar parte de Nori Games Service Srl, simplificando su estructura para explotar las sinergias operativas, administrativas y corporativas.

Uruguay, Colombia y Panamá

A 31 de diciembre de 2021, la compañía cuenta en sus otros mercados con 10 casinos, un hipódromo, 65 terminales de apuestas deportivas, 2.159 máquinas, 10 terminales de apuestas deportivas y actividad online en Panamá; 10 salas de juego, 114 salones recreativos, 51 puntos de apuestas, 3.422 máquinas, 507 terminales de apuestas deportivas y actividad online en Colombia; y el negocio de Casino Carrasco y HRU -que incluye seis salas de juego, 24 puntos de apuestas con 1.639 máquinas y 24 terminales de apuestas deportivas y los hipódromos de Maroñas y Las Piedras en Montevideo, en Uruguay.

Estas operaciones suponen en Panamá, Colombia y Uruguay aproximadamente un 6,12%, 1,88% y un 5,32% respectivamente de los ingresos consolidados del grupo.



Comprometidos con la sociedad

05

05.1 Codere en 2021

Codere ha dado continuidad este año a su Plan de responsabilidad social corporativa, que incluye un amplio paquete de medidas para el fomento del juego responsable y refuerza el compromiso de la compañía por ofrecer el mejor servicio de entretenimiento, de forma transparente y con las mayores garantías.

Este plan, determina un conjunto de asuntos prioritarios y el posicionamiento del grupo respecto a cada uno de ellos:

(1) Regulación de la publicidad

(2) Planificación de los locales de juego

(3) Control de accesos al juego

(4) Imagen del sector

(5) Gestión de colectivos vulnerables

1. Regulación de la publicidad

Codere entiende que una deficiente regulación de las comunicaciones comerciales del juego de azar puede derivar en una sobreexposición de la oferta que atente contra la óptima protección de los colectivos vulnerables y active una innecesaria alarma social.

La compañía defiende las limitaciones a la publicidad del juego basadas en criterios objetivos, cualquiera que sea la naturaleza del operador, pública o privada.

Para ello, Codere propone, entre otras medidas:

- Desarrollar normativas que compatibilicen los intereses públicos con la sostenibilidad de las empresas operadoras.
- Realizar comunicaciones comerciales claramente identificadas, reconocibles y veraces.
- No dirigir comunicaciones comerciales a menores.
- Ofrecer promociones siempre que no se altere de manera engañosa la dinámica del juego y la información sea clara y transparente.
- Establecer limitaciones a las comunicaciones comerciales a nivel de contenido y difusión.

2. Planificación de los locales de juego

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

Para ello, Codere propone una regulación de la oferta de juego que sea clara y explícita, y que imponga medidas para el sano desarrollo del



sector (que se categoricen los locales según su tamaño y el tipo de juego, y se limite el número de locales sobre la base de estudios demográficos).

3. Control de acceso al juego

Codere quiere ser pionera en mecanismos de control de acceso al juego, para ofrecer una completa protección a los colectivos vulnerables.

- Menores: la compañía sigue una política de tolerancia cero al acceso al juego.
- Prohibidos: la compañía mantiene una postura estricta respecto a restringir el acceso al juego de los ciudadanos inscritos en los registros de prohibidos o autoprohibidos.

4. Imagen del sector

Codere es consciente de que la alarma respecto la actividad del juego que existe actualmente en algunos mercados, es fruto de la difusión de mitos no sustentados en datos, que deterioran la imagen pública del sector.

La compañía tiene el compromiso de dar luz a la industria y dignificarla en base a su realidad, colaborando al desarrollo del marco regulatorio más garante para el usuario, la administración pública y las empresas.

En este sentido, Codere toma responsabilidad y compromiso en la elaboración de estudios sobre el juego de azar, y colabora con las patronales de juego para acercar a la sociedad una fotografía de la actividad basada en cifras, que pueda variar una percepción social sustentada en el desconocimiento del sector.

5. Gestión de colectivos vulnerables

Grupo Codere analiza e implementa de forma permanente medidas de juego responsable, con el objetivo de garantizar la mejor protección a menores de edad y usuarios con comportamiento problemático.

Para ello, en 2020 Codere elaboró el Plan de medidas de juego responsable que forma parte del Plan de RSC y que se estructura en base a los pilares de prevención, sensibilización, detección y gestión de comportamientos de riesgo.

En este ejercicio, la compañía ha desarrollado distintas actividades sobre la base de los distintos pilares para el fomento del juego responsable:

(1) Prevención

(2) Sensibilización

(3) Detección de comportamientos de riesgo

(4) Gestión

1. Prevención

Codere implementa distintos mecanismos de prevención, que incluyen, entre otros:

- La creación de un apartado virtual con el nombre de “Juego autorizado”, en el que se incluye información sobre licencias y autorizaciones. También el apartado de “Juego responsable”, con acceso a portales públicos.
- La señalización clara en el acceso a su oferta de prohibición de juego a menores.
- El establecimiento de sistemas de verificación de la edad de los jugadores.
- El control de los mensajes publicitarios y comunicaciones comerciales.



- El acceso al historial, por parte del usuario, de datos de su comportamiento.
- La oferta de información sobre entidades especializadas en juego problemático.
- La promoción de campañas e iniciativas que incentiven el juego responsable.

2. Sensibilización

Grupo Codere publica, de forma recurrente, información en materia de juego responsable, con el propósito de concienciar a los usuarios sobre la importancia de un comportamiento adecuado respecto al juego y dignificar el sector a la luz de sus cifras reales.

A nivel interno, Codere realiza programas de formación y concienciación del personal en esta materia.

3. Detección de comportamientos de riesgo

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

Codere tiene en cuenta criterios objetivos que revelen patrones de actividad a la hora de identificar un caso de juego problemático.

Para el control de comportamientos de riesgo en el juego online, Codere ha desarrollado la plataforma de control y prevención de riesgo CPR, presentada a la Dirección General de Ordenación del Juego (DGOJ) para dar cumplimiento al nuevo Real Decreto de Comunicaciones de las Actividades de Juego.

En el ámbito retail, la estrategia de Codere de detección de comportamientos de riesgo se articula mediante la formación a los empleados

de sala y la posterior observación de los clientes sobre la base de indicadores físicos, de comportamiento y motivacionales.

4. Gestión

Grupo Codere gestiona bajo una perspectiva global la detección de comportamientos de riesgo de sus clientes, teniendo en cuenta el canal donde se esté llevando a cabo la actividad. Si se detecta un usuario que pueda estar desarrollando un comportamiento de riesgo, la compañía lo pone en contacto con el servicio telefónico de atención al cliente, en el que se le presta asistencia y se le brinda información en materia de juego responsable.



05.2 Empleados responsables

El Plan de responsabilidad social corporativa de empleados incluye tanto acciones hacia los colaboradores como a través de ellos, hacia la sociedad. Este segundo ámbito se ha reforzado durante el ejercicio 2021, con la continuidad del **Plan de formación en juego responsable**, impulsado desde el año anterior y orientado a todos los empleados del grupo, con prioridad para aquellos que tienen contacto directo con el cliente o su gestión.

De esta manera, cada miembro de Codere es conocedor de las acciones que realiza la compañía para promover el juego responsable, así como de los protocolos definidos para prevenir, sensibilizar, detectar y gestionar comportamientos de riesgo.

Grupo Codere mantiene su programa de actuación basado en los valores de la organización, sobre la idea **“Contigo cambia el juego”**.

Adicionalmente, se han impulsado acciones sobre cada uno de los cinco ejes de acción que fundamentan el *Plan de responsabilidad social corporativa de empleados de la compañía*⁶: **diversidad e igualdad, inclusión, conciliación y bienestar, integración y sostenibilidad.**

Diversidad e igualdad

Inclusión

Conciliación y bienestar

Integración

Sostenibilidad

Cada uno de estos pilares se ha reforzado con diversas iniciativas, tales como planes de comunicación o formación, cuya finalidad es mejorar el entorno laboral para los colaboradores.

⁶ El *Plan de responsabilidad social corporativa* y las acciones llevadas a cabo a lo largo de este ejercicio en relación a cada uno de los cinco ejes que lo conforman se analiza en mayor profundidad en el **Capítulo 09**, en el apartado 3, relativo a *Personas*.



05.3 Si no es responsable, no es juego

A lo largo del 2021, Codere ha desarrollado una serie de acciones en materia de juego responsable en cada uno de los países en los que opera, adaptándose de esta forma a la realidad de cada entorno.

España

Con el objetivo de dar cumplimiento al Artículo 34. Detección de comportamiento de riesgo de las personas usuarias, del nuevo Real Decreto de Comunicaciones de las Actividades de Juego, Codere España presentó a la DGOJ su **plataforma de control y prevención de riesgo CPR**.

Se trata de una **herramienta de control y prevención de riesgo** mediante la utilización de modelos matemáticos, a través de un algoritmo que permite identificar, entre los usuarios online, comportamientos distintivos de conductas problemáticas respecto al juego, desarrollando un análisis predictivo que permite identificar un trastorno antes de que este se establezca.

Por otro lado, Codere España ha recuperado, tras el fin del confinamiento ocasionado por la pandemia, el **Programa de Acreditación de responsabilidad social de COFAR** (Confederación Española de Empresarios del Juego Recreativo en Hostelería), dando lugar a la segunda parte de esta iniciativa, esto es, la verificación de la implantación en los puntos de venta.

Codere España es a su vez parte de la **patronal del juego CEJUEGO** (Consejo empresarial del

juego), por medio de la cual impulsa, entre otras acciones de responsabilidad y transparencia, la elaboración y difusión de estudios sobre la industria que ofrezcan cifras reales sobre la actividad y su impacto sobre la sociedad, permitiendo una imagen fidedigna del sector y, por lo tanto, un desarrollo normativo que pueda dar la mejor respuesta a los datos, y no a los mitos, sobre el juego en el país.

Codere España, ha participado así un año más en la elaboración del **Anuario del juego en España**, realizado por la Universidad Carlos III de Madrid. En esta décima edición, la publicación ha contado con el apoyo de **UGT** (Unión General de Trabajadores), uno de los principales sindicatos del país, que se suma a los esfuerzos de promover un trato justo para la industria y sus trabajadores.

Y es que, este estudio refleja que actualmente el sector da empleo en España de manera directa a 85.361 personas, de las cuales más de 47.000 trabajan en el sector del juego privado. De manera indirecta, el juego genera en el país 175.000 empleos cada año, algo que en 2020 se redujo a apenas 130.000. La mayoría de estos puestos (más de 38.000), relacionados con la hostelería.

La pandemia ha tenido un fuerte impacto sobre el empleo en el sector, de manera que la mitad



de los empleados de las empresas de juego de entretenimiento estuvieron en ERTE durante el estado de alarma. Las plantillas se redujeron prácticamente a los puestos de mantenimiento mecánico y administrativo de las operaciones e instalaciones.

El anuario refleja además que, en 2020, se jugaron 6.771 millones de euros en juego real en el país, lo que supone un descenso del 33,2% respecto a 2019. Una caída condicionada por la pandemia, que se ha concentrado principalmente en el juego presencial (-37%), y se ha compensado levemente con el aumento del juego online, en un 13,7%.

Relevante además la aportación de la industria a las arcas públicas. El gasto en juego supuso, en 2020, el 0,6% del PIB, dos puntos por debajo de lo que representa un año normal en este sector, como fue 2019, en el que se alcanzó el 0,8%. Las empresas de juego presencial aportaron 820 millones de euros en impuestos especiales, de los cuales 181,2 millones fueron para el Estado y 638,7 millones fueron para las comunidades autónomas.

Igualmente, se ha publicado a través de esta patronal el **Informe juego y sociedad 2021**, sobre las actitudes y hábitos de los españoles en relación al juego. Un estudio elaborado también bajo la independencia y rigor de la Universidad Carlos III de Madrid, a través de su Instituto de Política y Gobernanza, que refleja que el 80,9% de la población adulta española ha jugado a lo largo del año y lo ha hecho de forma racional, para pasar un rato entretenido e interactuar socialmente.

Una tasa que ha disminuido un 4% durante la pandemia, regresando a los niveles registrados en 2013, y que corrobora que jugar es normal y que los clientes y usuarios lo consideran una afición más en su vida, comparando el coste de juego al de una entrada para acudir a un espectáculo o practicar cualquier otro hobby, si bien es menor

la frecuencia del juego entre sus hábitos de entretenimiento.

Además, Codere España, a través de su representante en la **patronal de juego CEJUEGO**, participó activamente en la firma del primer acuerdo de colaboración con el sindicato UGT, y posteriormente con Comisiones Obreras, para proteger y asegurar que la actividad del juego siga suponiendo una oferta de ocio seguro, responsable y sostenible, y que, a su vez genere empleo estable.

A nivel autonómico, Codere España ha impulsado y formado parte de Asociaciones de Licenciatarias de Apuestas de Castilla y León, Baleares y Comunidad Valenciana, presidiendo su representación. Igualmente, forma parte de la Mesa Intersectorial de Juego en Castilla y León y colabora con las diferentes asociaciones del sector en todas las comunidades autónomas, siendo parte de sus órganos de representación.

Adicionalmente, la compañía forma parte de importantes **asociaciones sectoriales**⁷, como **Jdigital** (Asociación española de juego digital), cuyo objetivo primordial es velar por los intereses de la industria del juego online en España e impulsar una regulación que permita un desarrollo sostenible de la industria con la mejor protección para los usuarios; o **Autocontrol** (Asociación para la autorregulación de la comunicación comercial), con la que renovó su compromiso en el año 2020.

Codere España también colabora con la Comisión nacional para combatir la manipulación de las competiciones deportivas y el fraude en las apuestas (**CONFAD**), con el fin de prevenir y erradicar la corrupción y la manipulación de las competiciones y las apuestas deportivas.

A nivel interno, Codere España ha contribuido a la difusión de estudios objetivos y conferencias que contribuyen a dignificar el sector, como la

⁷ A modo resumen, en el Anexo III de este informe se encuentra una tabla en la que se han incorporado todas las asociaciones sectoriales con las que ha colaborado Codere en 2021, así como otras entidades con las que ha colaborado en materia de acción social o patrocinios.



jornada virtual inter-autonómica organizada por la **Fundación de Patología Dual**, celebrada el 11 de mayo de 2021, que dio a conocer, a través de diversos médicos, **el trastorno del juego desde una perspectiva científica centrada en la prevención, información y tratamiento**.

Igualmente, Codere España este año ha continuado adaptándose a las guías y requerimientos de la DGOJ, ajustando algunos de sus protocolos en materia de juego responsable. Concretamente, se han actualizado los términos propuestos por la nueva normativa en materia de autoprohibición y autoexclusión. De igual forma, se ha procedido a la actualización de los mecanismos de control de la cuenta de juego y de los límites de depósitos (diarios, semanales y mensuales), así como el control de gasto y tiempo de juego.

Finalmente, se ha impartido el primer curso de formación en materia de Juego Responsable, dirigido a todo el grupo. Una formación que será objeto de revisión y actualización constante por parte de la compañía, debido al compromiso de Codere y a la relevancia que esta materia tiene en la actual normativa, y que tendrá en las futuras leyes sobre juego, tanto retail como online.

Italia

Codere Italia ha seguido promocionando este año el juego responsable con su veterano programa “In nome della legalità”, desarrollado en este ejercicio a través de un encuentro online celebrado en febrero, y otro mantenido en Rivoli, en noviembre, bajo el mensaje “Senza regole non c'è gioco sicuro” (Sin reglas no hay juego seguro).

En ellos, se ha compartido información sobre el impacto de la pandemia en el sector del juego, con cierres masivos y pérdidas de empleo, que añadidos a los altos impuestos y al avance normativo, han hecho proliferar peligrosamente el juego ilegal, poniendo en riesgo las garantías para el jugador y para el Estado, así como la sostenibilidad de la industria legal.

Por ello, distintos entes del sector y Codere, se han unido para poner de manifiesto la necesaria reorganización regulatoria del juego, con la implementación medidas preventivas frente al juego problemático, controles más exhaustivos al juego ilegal y el blanqueo de capitales -con un endurecimiento de las sanciones- y, fundamentalmente, que revise la estricta normativa municipal y autonómica de impuestos al juego que oprime al negocio legal.

En Rivoli, además de refrendar la regulación de la oferta de juego, se incidió en la necesidad de aprobar una ley refundida para combatir el desorden del juego (con ordenanzas más homogéneas y garantes con la salud pública), proteger a jugadores y permitir el correcto desarrollo de esta industria como entretenimiento que supone, sin criminalizarla.

Durante 2021, Codere Italia continuó la promoción de la campaña “Si no es responsable, no es juego”, manteniendo su compromiso en la difusión de materiales para la promoción del juego responsable y contra la usura, tanto en las salas de juego de la compañía, como en las de terceros. Las actividades de comunicación desarrolladas reforzaron estos mensajes a través de la página web y las redes sociales, con la publicación de píldoras y folletos informativos, como el Decálogo por el juego responsable.

Además, los empleados de salas de Codere Italia participaron en la formación de cursos específicos en juego responsable, cumpliendo así con la normativa regional vigente.

También se mantuvo activo el proyecto Codere Training, la plataforma de formación online gratuita para todos los operadores de juego conectados a la red Codere Network, que cubre temas relevantes como el juego problemático, el perfil del jugador con desorden de conducta, así como acciones para prevenirla, sin descuidar los aspectos regulatorios del juego legal.

Por otro lado, tanto a través Confindustria, Sistema Gioco Italia, asociación de la que Codere forma



parte, como de sinergias con otras asociaciones y de forma autónoma, la compañía intercambia información y propuestas normativas con organismos públicos, con el objetivo de promover las mejores prácticas en la regulación del sector.

México

Codere México ha continuado impartiendo formación presencial en materia de juego responsable, con la participación de 1.965 colaboradores en estos programas. Adicionalmente, se han llevado a cabo formaciones online con un alcance a 1.300 colaboradores.

Argentina

Además de su **formación en juego responsable** para colaboradores, Codere Argentina ha continuado este ejercicio las distintas acciones informativas que se vienen implementando en las salas como parte del programa **“Cuando el juego no es juego”**, así como las campañas preventivas, con la emisión de información a través de las pantallas de video de las salas o de la distribución de folletos informativos.

Durante 2021, se ha suspendido la presencia de orientadores en sala, ya que la actividad continúa desarrollándose por motivo de la pandemia bajo un protocolo que limita el aforo en los locales.



**CUANDO
EL JUEGO
NO ES
JUEGO**

En su lugar, se han redoblado las acciones de comunicación en este sentido.

Por otro parte, Codere Argentina se ha adherido un año más al Día internacional del juego responsable (17 de febrero) bajo el lema **“Luz verde al juego responsable”**. En esta jornada, además de ambientar las salas de color verde

emblemático, se impartió una charla virtual sobre esta materia y se realizaron acciones puntuales dentro y fuera de las salas, con el objetivo de informar y sensibilizar sobre una conducta responsable respecto al entretenimiento.

Además, Codere Argentina continúa impartiendo **conferencias sobre juego problemático** y otras adicciones comportamentales, si bien la pandemia ha provocado que tengan lugar con carácter telemático. La compañía ha realizado seis conferencias virtuales y una presencial, sobre adicciones comportamentales, aislamiento, video juegos, virtualidad, etc.

Adicionalmente, Codere Argentina ha renovado la cesión de dos **centros de atención de comportamientos problemáticos respecto al juego** ubicados en las localidades de Morón y La Plata, y ha firmado un **acuerdo marco de colaboración con la Fundación Padres**, para concienciar sobre juego responsable a padres y madres de hijos adolescentes.

Panamá

Codere Panamá ha continuado con el impulso al Plan de responsabilidad social corporativa y juego responsable, apostando por el desarrollo de **actividades de formación** en esta materia en formato virtual, a través de la plataforma corporativa Espacio Positivo, así como de forma presencial.

Además, la compañía ha llevado a cabo **formaciones específicas de juego responsable**, con la capacitación de más de cien colaboradores, con el objetivo de crear conciencia sobre la enfermedad. Dicha formación se desarrolló inicialmente para los gerentes del **Instituto Nacional de Salud Mental de Panamá (INSAM)** y para los mandos medios y operativos, contando con la participación de **La Cruz Blanca de Panamá**.

Codere Panamá está asociada con la Junta de Control de Juego (JCJ), la cual se encarga de controlar, fiscalizar, supervisar y regular la



explotación de los juegos de suerte y azar, y las actividades que originan las apuestas, en representación y en beneficio exclusivo del Estado.

Además, Codere Panamá colabora con otras instituciones relevantes en el país:

- La **Unidad de Análisis Financiero**, el centro nacional para la recopilación de análisis de información financiera relacionada con los delitos de blanqueo de capitales, financiación del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, así como para la comunicación de los resultados de ese análisis a las autoridades del país.
- La **Superintendencia de Sujetos no Financieros**, que se encarga de supervisar y regular a los sujetos no financieros en materia de prevención de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva, para cumplir con el marco de prevención y las recomendaciones de los organismos internacionales en esta materia.

Colombia

En esta unidad de negocio se han llevado a cabo acciones formativas en materia de juego responsable para reforzar las capacitaciones específicas en las salas de juego. Estas acciones se han complementado con campañas en redes sociales y a través de la web de Crown Casinos.

Uruguay

Codere Uruguay ha puesto en marcha un plan de capacitación específica en juego responsable con alcance a todos los colaboradores, a través de formación online iniciada en el mes de marzo de 2021.

El cierre de las salas de juego durante muchos meses ha impedido poner en marcha otras iniciativas, pero se ha aprovechado para preparar nuevo material de juego responsable, así como su reubicación en las salas.



05.4 Responsabilidad hacia nuestras comunidades

En línea con su visión corporativa⁸, Grupo Codere refuerza continuamente su **compromiso con el desarrollo de las comunidades en las que opera**, mediante el impulso de iniciativas propias o el apoyo a programas de terceros con objetivos alineados con los de la organización, tales como el fomento de la educación y la cultura, el apoyo a los colectivos vulnerables o la integración de personas con algún tipo de discapacidad.

Al igual que en el ejercicio anterior, debido a la situación de emergencia generada por la crisis sanitaria, Codere ha tenido que limitar o interrumpir algunas de las iniciativas que venía realizando en años anteriores, especialmente aquellas de carácter presencial, concentrando su esfuerzo en acciones dirigidas a minimizar el impacto de la pandemia.

Fondo de ayuda económica para empleados

En este contexto, cabe destacar que la compañía ha dado continuidad en 2021 a su **Fondo de ayuda económica** para empleados especialmente afectados por el impacto de la pandemia, con excelentes resultados. Desde su activación en 2020, Codere ha apoyado a más de 1.278 colaboradores, otorgándose ayudas por un importe de 317.341 euros⁹.

Banco rojo, porque ‘la violencia nunca es amor’

Una iniciativa novedosa en el marco del compromiso social y responsable del grupo ha sido **Banco Rojo**. Un proyecto a través del que se han desarrollado distintas acciones de sensibilización y promoción de una cultura de respeto hacia las mujeres, dirigidas tanto a colaboradores como a clientes, en todos los mercados de la compañía.



Bajo el lema “La violencia nunca es amor”, el día 25 de noviembre, Día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer, la compañía celebró simultáneamente en sus principales salas de juego un acto de conmemoración a las víctimas de esta

⁸ El detalle sobre el propósito, misión y valores de Codere se desarrolla en el Capítulo 4. Expandiendo nuestro ADN.

⁹ Los resultados del Fondo de ayuda económica se desarrollan con mayor detalle en el Capítulo 9. Nuestros empleados, el compromiso en casa.



lacrata social, a través de bancos rojos que fueron descubiertos al unísono en todas las ubicaciones. En honor de estas mujeres, se colocaron ramos de rosas en cada uno de los bancos y se leyó el poema “Dueña de tus amaneceres”, de Elena Díaz Santana, un canto a la libertad.

Banco Rojo redonda así en el compromiso de Codere para avanzar hacia la igualdad real, precisamente en un año en el que la compañía ha implementado su *Política de igualdad, inclusión y diversidad*, además de un *Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral*.

Más allá de estas iniciativas desarrolladas a nivel corporativo, las geografías del grupo llevan a cabo diversas acciones que dan respuesta a necesidades locales, algunas con las que Codere colabora desde hace años. Entre las más destacadas del ejercicio 2021, se encuentran las siguientes:

México

Más allá de estas iniciativas desarrolladas a nivel corporativo, las geografías del grupo llevan a cabo diversas acciones que dan respuesta a necesidades locales, algunas con las que Codere colabora desde hace años. Entre las más destacadas del ejercicio 2021, se encuentran las siguientes:

Tras 413 días de operaciones, el 10 de junio de 2021 sonaba la campana que anunciaba el alta del último paciente de esta unidad, después de haber atendido a más de 9.088 personas diagnosticadas, los más de 3.000 profesionales sanitarios que han desempeñado su función en este centro sanitario.

Una vez cerradas sus puertas, los instrumentos y equipos médicos empleados, entre los que se encontraban ventiladores, monitores de signos vitales, electrocardiógrafos, ultrasonidos pulmonares y camas hospitalarias, con un valor aproximado de 800 millones de pesos (33,3 millones de euros), fueron donados a dieciocho hospitales públicos de Ciudad de México.

Unidad temporal covid Citibamanex, en cifras:

- Más de 3.000 profesionales.
- 9.088 pacientes atendidos: 8.548 recibieron el alta, 103 trasladados a otros hospitales y 342 fallecieron.
- 13.542 personas diagnosticadas en ocho centros de evaluación habilitados en distintos puntos de CDMX.
- 112.169 camas liberadas en la red hospitalaria.
- 9.679 instrumentos y equipos médicos que se donaron a dieciocho hospitales de CDMX.



“Es un orgullo haber formado parte de esta iniciativa, que ha servido para mejorar la salud de miles de personas”

Rodrigo González Calvillo, regional manager de Codere México



En el contexto de la pandemia, Codere México también ha realizado este año una aportación de \$120,000 pesos (alrededor de unos 5.002 euros) al programa **Apadrina una escuela**, organizado por la Fundación para Unir y Dar, mediante el que se han rehabilitado escuelas de bajos recursos en el estado de Nuevo León para adaptarlas a la “nueva normalidad”, con la finalidad de que miles de niños puedan regresar a sus clases de manera segura.

Por otro lado, destaca la aportación del parque familiar Granja las Américas como centro de apoyo a la fundación **Cocinamos México**, dedicada a proporcionar alimentos a personas sin hogar y a familias afectadas por la pandemia. Desde Granja las Américas, se han entregado más de 600.000 comidas, lo que equivale a 50.000 kg de alimentos.

Además, Codere México realizó una donación de alrededor de \$400,000 pesos (unos 16.673 euros) al sistema para el Desarrollo Integral de la Familia Huixquilucan de Degollado, Estado de México.

Asimismo, los casinos de Codere en Arboledas y Royal Yak organizaron partidas de bingo para recaudar fondos para comprar enseres y artículos de primera necesidad para repartirlos entre las comunidades afectadas por las inundaciones causadas por el desbordamiento del Arroyo Seco en el área de Zapopan.



Finalmente, el Hipódromo de las Américas fue sede de una de las últimas carreras del año **Carrera Flanax** (#KMSQueValenLaPena) 2021. El programa se realiza bajo un enfoque deportivo y de convivencia familiar con inscripción gratuita para todos los corredores en sus dos modalidades, la de 5 kilómetros y la de 10 kilómetros.



Argentina

Codere Argentina mantiene desde 2019 su contribución al **Programa de vinculación comunitaria**, que quedó parcialmente suspendido durante gran parte de 2020 a causa de las restricciones por la pandemia y se retomó con fuerte impulso en 2021.

Este programa tiene como objetivo colaborar, a través de distintas acciones sociales, con las comunidades locales de los entornos donde están ubicadas las salas de juego de Codere. Entre las iniciativas, se incluyen compras solidarias, voluntariado corporativo y otras con foco en la sostenibilidad medioambiental. Concretamente, al inicio del curso escolar de 2021, la compañía donó a través de esta acción más de 1.800 kits escolares.

A pesar de las restricciones para operar y los protocolos sanitarios que disminuyeron la actividad este año, se compraron de forma solidaria más de 550 artículos desarrollados bajo modalidad cooperativa, o de empresas recuperadas, que se entregaron a modo de regalos navideños.



Asimismo, el grupo colabora desde hace tres años con la entidad **Alma Mía**, que se dedica a ayudar a jóvenes con discapacidad a través de equinoterapia, tratamiento que gira en torno al caballo y que se utiliza como soporte terapéutico en enfermedades físicas y psíquicas.



Colaborador del Programa de vinculación comunitaria:
Carpintería Mary Herrera.

La compañía también ha realizado durante el ejercicio **donaciones no monetarias** a diferentes entidades, incluyendo la entrega de material de construcción a un club de fútbol infantil en La Plata y la donación de mobiliario de la compañía al Hospital Paroissien. También se colaboró en la organización de eventos culturales, convocando a distintos artistas para poner en marcha *shows* musicales y charlas de interés general para la comunidad en las diferentes localidades donde la compañía opera.

Italia

La compañía ha renovado su compromiso con la investigación científica a través de su colaboración con la **Fundación Telethon**, dedicada a financiar la investigación sobre enfermedades genéticas raras, y con la asociación **Io, Domani** (Yo, mañana), para la lucha contra el cáncer infantil.

Codere Italia realiza una recaudación de fondos en algunas de sus salas para sensibilizar a los clientes sobre la importancia de la actividad que realizan estas asociaciones. El importe recaudado este año ha sido de 1.860 euros para la Fundación Telethon y 3.875 euros para la asociación “Io, Io, Domani”.

Codere ha contribuido con distintas organizaciones a través de donaciones, apoyando las actividades de la **Confraternita Misericordia Torino** con 2.000 euros, celebrados con la entrega de un cheque simbólico en un acto el 23 de diciembre en la Sala de Rivoli.

Asimismo, Codere ha colaborado en la recaudación de fondos para la asociación **Bea a Colori*** (www.beaacolori.com), fundada a finales de 2020 por una excompañera de la compañía tras la pérdida prematura de su hija, realizando una donación de 7.000 euros

Panamá

Codere Panamá, a través del programa voluntario de empleados **Codere te da la mano**, desarrolla diversas campañas solidarias, destacando entre otras iniciativas el apoyo a compañeros que han atravesado situaciones complicadas (por falta de recursos económicos, fallecimiento de familiares, etc.).

Por otro lado, como apoyo a la infancia, el día viernes 17 de diciembre se hizo entrega de pañales desechables al Club de Leones de la Provincia de Chiriquí, destinados al **Hospital Materno Infantil**, a beneficio de las familias que lo necesitaban.

Además, con la llegada de los Reyes Magos, el equipo de voluntariado brindó acompañamiento y llevó ilusión a cientos de niños y niñas de escasos recursos. Una de estas actividades se realizó en Bella Vista, en el corregimiento de Capira, una comunidad de difícil acceso en la provincia de Panamá Oeste. Este mismo día, se



Llevó alegría a los niños de la Barriada Juventud, en la provincia de Chiriquí, de la mano de las salas del Mirage y Nacional.

En el ámbito de la educación, Codere Panamá ha iniciado este ejercicio un **Plan de apoyo a estudiantes con recursos escasos**, con el objetivo de que puedan formarse de manera autónoma. La culminación de la implantación de este plan está prevista para 2022.

Por otro lado, el 30 de noviembre de 2021, Codere Panamá firmó un acuerdo de colaboración con **Instituto Panameño de Habilitación Especial** (IPHE), para la rehabilitación integral y de forma accesible de niños y jóvenes con discapacidad, a través de sesiones de equinoterapia.

Colombia

Desde hace unos años, los colaboradores de la compañía realizan donaciones de alimentos no perecederos y elementos de aseo a la **Fundación Colombia Chiquita**, entidad cuyo objetivo principal es la protección, el cuidado y la asistencia de menores en situación de peligro o abandono. Parte de la colecta se dirige también a compañeros que se encuentran en situaciones de riesgo.

En el ámbito sanitario, Codere Colombia ha adquirido 250 dosis de vacunas contra el coronavirus, para repartir entre sus colaboradores. En este sentido, se realizó una encuesta para conocer el número de interesados, abriéndose una convocatoria adicional a familiares de los colaboradores.

Se ha iniciado además una actividad, apoyada por entidades externas de salud, con el objetivo de la detección precoz del cáncer de mama a través de la realización de charlas específicas sobre el autoexamen.

Uruguay

La compañía ha mantenido durante la pandemia su programa **Futuros Egresados**, que supone un acompañamiento educacional a los alumnos de instituciones públicas que viven en el barrio aledaño al Hipódromo Nacional de Maroñas, una zona muy carenciada.

Este programa promueve la continuidad en el sistema educativo y tiene el objetivo de evitar el abandono del ciclo medio básico de educación de jóvenes en contexto socio-económico vulnerable. Para ello, se les plantea un plan específico a través de becas, para que cubran el ciclo secundario.

Por otra parte, la compañía ha interrumpido durante el 2020-2021 su proyecto de formación de **La escuela de jockeys y vareadores** en el Hipódromo de las Piedras, que tiene entre sus objetivos contribuir a la profesionalización de la actividad hípica, al no existir una carrera como tal.

A través de esta formación, se educa además a los alumnos en otras competencias que les ayudarán a desenvolverse más allá de lo puramente técnico, pues los alumnos ingresan muy jóvenes y sin experiencia. Algunos de ellos se mantienen becados y conviven en las propias instalaciones donde completan su formación. La compañía recuperará la actividad de este emblemático proyecto en 2022, continuando la formación en materia hípica que se inició en 2014.



Codere, consolidación internacional de la marca

06

06.1 Impulso al liderazgo

Codere impulsa el posicionamiento de la oferta *online* de la compañía en los mercados latinoamericanos, tomando como referencia el liderazgo logrado con las apuestas deportivas en España.

Gracias al éxito de la operación que ha llevado a Codere Online a ser la primera empresa de juego en línea y de apuestas deportivas de Latinoamérica en cotizar en Nasdaq (capítulo 3. *Una nueva Codere*), la compañía ha asegurado los recursos necesarios para alcanzar el potencial de crecimiento de su negocio digital y llevar su marca al primer nivel en la región.

Para mejorar su competitividad, ampliar su *portfolio* y llegar a nuevos clientes, Codere ha puesto en marcha distintas iniciativas, entre las que destacan las **alianzas estratégicas con los principales equipos de fútbol** de los mercados en los que opera.

Entre ellos, la extensión del patrocinio con el **Real Madrid, C.F.** para Latinoamérica y los patrocinios del **Club de Fútbol Monterrey**, de México, y el **Club Atlético River Plate**, de Argentina.

De esta manera, el grupo regionaliza su estrategia de marketing y desarrolla contenidos, experiencias y productos que se acercan al cliente local.

Codere Online está ya presente en España, Italia, México, Colombia, Panamá y Argentina. La compañía espera ampliar su oferta a otros mercados latinoamericanos



06.2 Regionalización de la estrategia de marketing

Conocer las particularidades del cliente final es la única manera de poder desarrollar un posicionamiento de marca eficaz. Codere, regionaliza así su estrategia de marketing y desarrolla campañas *ad hoc* para los distintos mercados en los que opera. De esta forma, crece en conexión con la cultura de cada país (México, Panamá, Colombia, Argentina, etc.), acercándose de forma óptima a sus clientes.

La compañía ha reforzado en base a esto su imagen de marca a nivel global, respondiendo a las expectativas de sus usuarios con mayor personalización y logrando una mayor eficiencia en sus actividades de comunicación.

Entre los ejemplos de este enfoque local, destacan las campañas desarrolladas para las grandes citas futbolísticas de verano de 2021: la Eurocopa y la Copa de América:

- Para la **Eurocopa**, la compañía lanzó en España “**El millón de Codere**”, una serie de tres spots que, con humor y frescura,

presentaban el negocio de éxito del peluquero de las estrellas del balón, *Philip Le Millone*.

- Para la **Copa de América**, Codere impulsó en Colombia un *spot* protagonizado por su anfitrión Carlos Valderrama (Pibe), quien bailaba una pegadiza canción de Kevin Florez, a ritmo de champeta colombiana, incluyendo otras acciones y promociones vinculadas a los partidos de la selección Colombia.

Esta estrategia regionalizada se sustenta sobre unas líneas transversales:

- Un tono de voz y línea creativa común, reconocible y mantenida en el tiempo; adaptando el *look&feel* de la marca para hacerlo más moderno y digital, y más próximo al mundo de las aplicaciones. En este periodo, la compañía ha destacado en sus campañas la facilidad de disfrute de su oferta a través del concepto de “*descomplicado*”, uno de los principales ejes comunicacionales para difundir la sencillez del producto como una de sus ventajas.



- En 2021 Codere ha incrementado su apuesta por el marketing de contenidos, acercando a sus clientes distintas experiencias:
 - **Mister Underdog**, un programa digital que vincula la actividad de la compañía con la pasión por el fútbol de los usuarios. A final de 2021, *Mister Underdog* emitía en *streaming* a través de la plataforma Youtube su programa número 106 y recogía el **Premio a la Innovación Deportiva en Internet** de la revista *VIP Deportivo* (España) por su manera de visibilizar e innovar en el mundo del deporte a través de internet. Recientemente, el programa ha sido nominado al Premio Panenka 2021, por su excelente cobertura de la pasada Eurocopa.
 - **“LoQueViene”**, un programa deportivo de entrevistas a los protagonistas de primer nivel del fútbol colombiano, con el que se impulsó la oferta presencial de la compañía, permitiendo un acercamiento de los aficionados a través de las distintas acciones, sorteos y concursos.
- En Colombia, Codere promociona su marca a través de un embajador de excepción como **Pibe Valderrama**, icónica figura local e internacional, que supone una pieza fundamental para la consolidación y crecimiento en este mercado.
- En los últimos años, Codere ha elevado la **experiencia de cliente**, optimizando sus patrocinios con distintas actividades para que conecten con la marca, como viajes para apoyar a los equipos patrocinados, charlas con los jugadores, eventos, concursos, etc.
- Asimismo, la **omnicanalidad** continúa siendo apuesta estratégica de la compañía, lo que le permite ofrecer a los clientes una misma experiencia de juego, independientemente del canal por la que decidan disfrutarla, *online* o *retail* (ver con más detalle en el Capítulo 3.2 *Consolidación del Plan estratégico 2018-2021*).



06.3 Alianzas estratégicas

2021 ha sido el año de las grandes alianzas deportivas, con las que la compañía ha impulsado especialmente su oferta *online* y de apuestas en Latinoamérica.



Real Madrid C.F.

En el tercer trimestre del año, Codere firmaba una **extensión de su patrocinio con el Real Madrid C.F.** para las próximas cinco temporadas (hasta junio de 2026), como socio regional exclusivo de apuestas deportivas para los equipos de fútbol masculino y femenino en Latinoamérica, ampliando el alcance de la alianza a cerca de veinte países, incluyendo México, Puerto Rico, República Dominicana y todo Centro y Sudamérica.

El acuerdo incorpora tanto los actuales mercados de Codere -Argentina, Colombia, México y Panamá-, como otros potenciales, a medida que sean regulados -como Brasil, Chile, Perú, Puerto Rico y Uruguay-.

Club de Fútbol Monterrey Rayados

En esta misma línea, Codere y el **Club de Fútbol Monterrey Rayados**, de la Liga MX de México, formalizaron en el mes de febrero su acuerdo de patrocinio para las próximas cuatro temporadas,

que permite a Codere consolidar su trayectoria de más de 20 años en México, un mercado estratégico para el grupo, acercando todavía más el mundo del entretenimiento y el deporte a sus clientes.

Club Atlético River Plate

En julio, Codere firmaba un acuerdo de patrocinio con el **Club Atlético River Plate** de Argentina para las próximas cuatro temporadas, hasta agosto de 2025, convirtiéndose en su Casa de Apuestas Oficial, y alcanzando la categoría de *main sponsor* en agosto de 2022, con visibilidad desde entonces de la marca Codere en el frontal de la camiseta del equipo.

Este acuerdo ha servido de espaldarazo al lanzamiento de la operación de apuestas deportivas y juegos de casino online a través de la plataforma online www.codere.bet.ar, en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, a final de 2021.

La renovación del acuerdo de patrocinio del Real Madrid, las alianzas con el Club de Fútbol de Monterrey (Rayados) y con el Club Atlético River Plate, equipos con los que Codere comparte vocación de liderazgo y crecimiento, compromiso con el juego limpio y por la excelencia, sitúan a la compañía en una importantísima ventaja competitiva, lo que permitirá un nuevo impulso a su proyecto de **expansión en Latinoamérica** y la consolidación de su marca, gracias al alcance, visibilidad y masa social que estos clubes, líderes en sus respectivos mercados, otorgarán a las distintas actividades de marketing, redundando en el cliente de Codere.



06.4 Desarrollo de producto

Codere ha continuado el desarrollo de una oferta que satisfaga las expectativas de sus clientes, a través de las siguientes acciones:

- Mejora e implementación de su **producto de casino**, incluyendo una oferta más extensa y competitiva en todos los países.
- Desarrollo de una **plataforma de apuestas deportivas** más estable, robusta, dinámica y atractiva, con una amplia gama de juegos.
- Desarrollo del **producto sport** (apuestas deportivas), mejorando la usabilidad de la plataforma que permite la realización de las apuestas acumuladas desde la misma pantalla y en el mismo *ticket* de manera sencilla, intuitiva y con menos *clicks*. Se ha mejorado además la experiencia de usuario en el *front-end*, implementando nuevas características que facilitan una experiencia *streaming*. También el acceso y análisis de datos, con las estadísticas de la *app* en previo y en vivo.
- **Novedades atractivas en producto** que le diferencian de la competencia, como el **Most Value Player** (el jugador más valioso), un pronosticador de apuestas que la compañía ha lanzado en el mercado mexicano. También con el lanzamiento de **branded games** junto a los *sponsors*, como los juegos de *slots* de Rayados en México.
- Integración de **otras aplicaciones de pago**, permitiendo los depósitos a través de *Bizum*, inicialmente para el canal *online* en España.



Gobierno, ética y cumplimiento

07

07.1 Reestructuración financiera del grupo

Fruto de la culminación del **Proceso de reestructuración financiera**¹⁰, durante este ejercicio se han formalizado cambios relevantes en la estructura de capital del grupo, ya adelantados en 2020.

Así, el 27 de octubre de 2021 Codere, S.A., actualmente en liquidación, y las filiales Codere Finance 2 (Luxembourg), S.A. y Codere Finance 2 (UK) Limited (los “**Emisores**”) suscribieron, entre otros, un acuerdo de implementación (en inglés *Restructuring Implementation Deed*) en el que se establecieron las condiciones de la operación de reestructuración del grupo, y por el que se acordó la inyección de 225 millones de euros en el mismo y la capitalización de más de 350 millones de euros de deuda, correspondientes a los bonos senior entonces existentes (los “**Bonos Sénior**”), a la vez que se acordaba una extensión de los vencimientos de deuda a septiembre de 2026 y noviembre de 2027.

Con fecha 19 de noviembre de 2021, Codere anunció la culminación del *Proceso de reestructuración financiera* en virtud del cual Codere, S.A., actualmente en liquidación, deja de ser la matriz del grupo, pasando a ser una sociedad individual, sin entidades dependientes, y **transfiriéndose la parte operativa de Grupo Codere a una sociedad no cotizada de nueva creación luxemburguesa**, Codere New Topco, S.A. (en adelante, **Nueva Codere**). Por su parte, Codere Newco, S.A.U (en adelante, “Codere

Newco”) se ha convertido en la principal sociedad holding y vehículo *cash-pooling* de la parte operativa de Grupo Codere.

Con esta nueva estructura, **Codere, S.A.** (anterior matriz del grupo), actualmente en liquidación, **pasa a ser titular del 5% de las acciones de Nueva Codere**, así como de los *warrants* emitidos por la nueva sociedad matriz del grupo. El restante 95% de las acciones de Nueva Codere fueron adquiridas por los bonistas de los Bonos Sénior o por sus beneficiarios designados. El pasado 10 de diciembre de 2021, **los accionistas de Codere, S.A.**, actualmente en liquidación, reunidos en Junta General Extraordinaria, acordaron **aprobar la disolución y apertura del periodo de liquidación** de la sociedad, así como solicitar a la CNMV la suspensión de la negociación de las acciones de la sociedad y su posterior exclusión definitiva.

Con fecha 14 de diciembre de 2021, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) acordó, con efectos del día 17 de diciembre de 2021 a cierre de mercado, suspender la negociación en las Bolsas de Valores y en el Sistema de Interconexión Bursátil, de las acciones y otros valores que pudieran dar derecho a suscripción, adquisición o venta, de la sociedad emisora Codere, S.A., actualmente en liquidación, hasta que se produzca la aprobación por parte de la CNMV de la exclusión definitiva de la negociación de los valores de la compañía.

¹⁰ El Proceso de reestructuración financiera del grupo es objeto de un mayor análisis en el Capítulo 08. *Inversores, una apuesta de futuro*



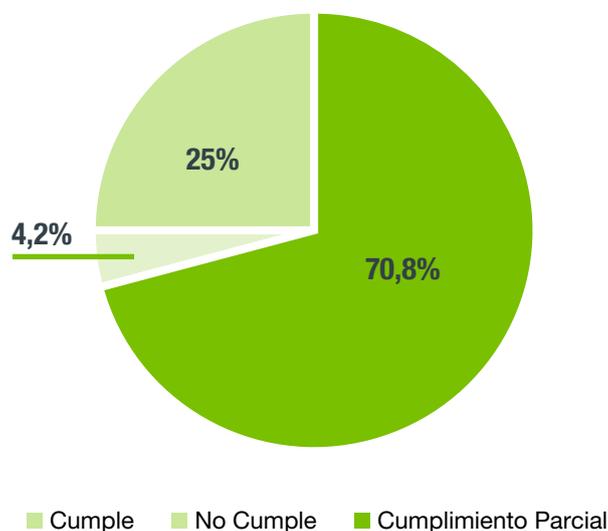
07.2 Gobierno corporativo

Hasta la suspensión de la cotización de Codere, S.A. en liquidación, esto es, hasta el 17 de diciembre de 2021, la compañía se ha mantenido como la única sociedad española cotizada en el sector del juego.

En su nueva estructura, Codere mantiene una **postura proactiva con respecto al Gobierno Corporativo**, no limitándose a dar cumplimiento

a las exigencias legales que le resultan de aplicación, sino reforzando su compromiso con inclusión de las mejores prácticas en esta materia.

En el ejercicio 2021, Codere ha registrado un grado de cumplimiento de las recomendaciones del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* aprobado por la CNMV de aproximadamente un 70%.



07.2.1 Consejo de Administración

La estructura de gobierno de Codere se ha articulado tradicionalmente a través de una Junta General de Accionistas y un Consejo de Administración, siendo éstos los máximos órganos de gobierno del grupo. En la actualidad dicha estructura se mantiene.

Corresponde al Consejo de Administración (tanto al anterior Consejo de Administración de Codere, S.A., en liquidación, como al Consejo de Administración de Nueva Codere) la gestión y representación de la sociedad, siendo por lo tanto de su competencia todo cuanto concierne al gobierno, dirección y administración de la compañía.

Composición del Consejo de Administración

Como consecuencia de la culminación del *Proceso de reestructuración financiera*¹¹, la totalidad de los miembros del Consejo de Administración de Codere S.A., en liquidación, presentaron su dimisión el pasado 10 de diciembre de 2021, siendo sustituido dicho órgano por un liquidador único, Servicios de Liquidación Societaria, S.L., el cual fue dotado de las más amplias facultades e instruido expresamente para llevar a cabo cuantas operaciones sean legalmente necesarias o convenientes para lograr la plena efectividad de la liquidación de la compañía.

Con anterioridad al 10 de diciembre de 2021, el Consejo de Administración de Codere S.A. en liquidación, se encontraba formado por los siguientes consejeros:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Presidente (no ejecutivo)	Independiente
D. David Reganato	Independiente	Dominical
Masampe S.L (representada por D. Gerardo Sánchez Revenga)	Vocal	Dominical
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez	Vocal	Dominical
D. Timothy Lavelle	Vocal	Dominical
Dña. Elena Monreal Alfageme	Vocal	Dominical

¹¹ El Proceso de reestructuración financiera del grupo es objeto de un mayor análisis en el **Capítulo 08**. Inversores, una apuesta de futuro.



En la actualidad, el Consejo de Administración de Nueva Codere se encuentra formado por los siguientes consejeros:

Nombre	Cargo	Clase	Categoría
D. Christopher Bell	Presidente (no ejecutivo)	Clase A ¹²	Independiente
D. Aidan de Brunner	Vocal	Clase A ¹²	Independiente
D. Antonio Moya-Angeler Linares	Vocal	Clase A ¹²	Consejero Dominical
D. Vicente Di Loreto	Vocal	Clase A ¹²	Consejero Ejecutivo
Dña. Laurence Biver	Secretaria	Clase B ¹³	Clase B
Dña. Isabelle Lambert	Vocal	Clase B ¹³	Clase B
D. Mathieu Kakal	Vocal	Clase B ¹³	Clase B
Dña. Sandra Egan	Vocal	Clase B ¹³	Clase B
D. Borja Fernández Espejel	Vocal	Clase A ¹²	Independiente
RCS Management (Luxembourg) Sarl, representada por D. François Xavier Goosens	Vocal	Clase B ¹³	Clase B

Reuniones del Consejo de Administración

A lo largo del ejercicio 2021, el Consejo de Administración de Codere, S.A., en liquidación, se ha reunido hasta en 23 ocasiones de forma telemática, además de adoptar un acuerdo por escrito y sin sesión.

Entre las decisiones más relevantes que tuvieron lugar en el desarrollo de dichas sesiones, cabe destacar:

Proceso de reestructuración financiera

Durante los cuatro primeros meses del ejercicio 2021, las reuniones del Consejo de Administración se centraron en la negociación de las condiciones del *Lock-Up agreement* y la adopción de los restantes acuerdos necesarios para el cumplimiento de las condiciones pactadas y la efectiva culminación del proceso de reestructuración financiera del grupo.

Operación de Codere Online

Revisión y examen de la Operación de Codere Online¹⁴ y aprobación de ésta el 21 de junio de 2021, ejecutándose los últimos pasos de la operación en noviembre de 2021.

¹² Se definen como "Clase A" aquellos consejeros que han sido nombrados con atención a su independencia, su relación laboral con el grupo o su relación con alguno de los accionistas.

¹³ Se definen como "Clase B" a los demás consejeros, uno de los cuales desempeñará la labor de Secretario del Consejo.

¹⁴ El proyecto de Codere Online es objeto de un mayor análisis en el capítulo 08. Nuestros inversores, nuestro gran valor: su confianza, clave en el proceso de recuperación.



Nombramiento de nuevos consejeros

El 28 de enero de 2021, el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración recibieron requerimiento del Consejero Masampe, S.L. para sustituir a D. Pío Cabanillas Alonso (hasta esa fecha su representante persona física en el Consejo de Administración), por D. Gerardo Sánchez Revenga, así como para nombrar como consejera dominical a Dña. Elena Monreal Alfageme.

El 17 de febrero de 2021, el Consejo de Administración, tras la emisión del informe favorable del Comité de nombramientos y retribuciones y gobierno corporativo de la misma fecha, aprobó el nombramiento de **D. Gerardo Sánchez Revenga** como nuevo **representante persona física del consejero Masampe, S.L.**

El 24 de marzo de 2021, el Consejo de Administración, tras la emisión del informe favorable del Comité de nombramientos y retribuciones y gobierno corporativo del 17 de marzo de 2021, aprobó el nombramiento de **Dña. Elena Monreal Alfageme** como **nueva consejera dominical** hasta la celebración de la siguiente Junta General de Accionistas, la cual tuvo lugar el 11 de mayo de 2021 de forma telemática y en virtud de la cual se ratificó dicho nombramiento por un periodo estatutario de dos años.

A partir del mes de diciembre, la nueva matriz de Grupo Codere, Nueva Codere, comenzaba con su proceso de bienvenida de nuevos consejeros, agendando reuniones con el director financiero Corporativo, la secretaría de la sociedad y el Departamento de Cumplimiento, a fin de resolver las dudas que los candidatos pudieran tener sobre el estado de Grupo Codere, los procedimientos ordinarios del nuevo Consejo de Administración y los modelos de prevención de delitos en vigor de Grupo Codere.

Otros asuntos de relevancia

Con carácter adicional, en cuanto a otros asuntos tratados en el seno del Consejo de Administración, cabe destacar la aprobación de un contrato para la plataforma de apuestas en México o la actualización de las condiciones de patrocinio acordadas con el Club de Fútbol de Monterrey Rayados.



07.2.2 Comités del Consejo de Administración

Derivado del compromiso de la compañía en materia de gobierno corporativo, el trabajo del Consejo de Administración de Grupo Codere se ha estructurado históricamente siguiendo las recomendaciones recogidas en el *Código de buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas*, aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), a través de tres comités con funciones específicas: el Comité de auditoría; el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo; y el Comité de cumplimiento.

De conformidad con lo dispuesto en el *Shareholder's Agreement* de 19 de noviembre de 2021, Nueva Codere mantendrá la organización del Consejo de Administración a través de los tres comités indicados.

Comité de auditoría

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

Durante el ejercicio 2021, el Comité de auditoría ha mantenido un total de siete sesiones, más dos ocasiones en las que ha tomado acuerdos por escrito y sin sesión.

En el último año, el Comité de auditoría ha ejercido sus funciones de manera normal, plena y sin interferencias, sobre la base de la legislación actual y las normas de funcionamiento y organización internas.

Cabe destacar, entre los asuntos tratados por el Comité de auditoría, los siguientes:

Temas económico-financieros: el Comité de auditoría ha informado al Consejo de

Administración, previa a su aprobación por éste, de las Cuentas Anuales individuales y consolidadas correspondientes a 2020, así como los estados financieros relativos al primer, segundo y tercer trimestre del ejercicio 2021. Adicionalmente, el Comité de auditoría ha llevado a cabo una labor de control y monitorización de la situación financiera y de liquidez del grupo, proponiendo en enero 2021 el nombramiento de un asesor financiero para iniciar las negociaciones para una reestructuración financiera del grupo.

Supervisión auditor externo: el Comité de auditoría ha supervisado los trabajos del auditor externo sobre la auditoría de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2020; ha sido informado de los resultados de los trabajos de la revisión ISRE2410 encargados a la consultora Ernst & Young (EY) sobre los estados financieros del primer y segundo trimestre de 2021; ha emitido el informe sobre la independencia del auditor externo; ha recibido confirmación escrita de los auditores externos sobre su independencia y; ha aprobado las contrataciones con la consultora EY de servicios distintos de auditoría durante el ejercicio 2021.

En relación con el auditor interno, el Comité de auditoría ha sido informado sobre las principales recomendaciones de los informes emitidos por la Auditoría Interna del grupo.

Supervisión de políticas internas: el Comité de auditoría ha supervisado la *Política de información financiera y no financiera y corporativa de comunicación y contacto con accionistas, inversores y asesores de voto*, así como la *Política fiscal corporativa*.



Composición del Comité de auditoría:

Con anterioridad al 10 de diciembre de 2021, el Comité de auditoría de Codere estaba formado por:

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

En la actualidad, el Comité de auditoría de Nueva Codere está formado por los siguientes consejeros

Nombre	Cargo	Categoría
D. Aidan de Brunner	Presidente	Independiente
D. Christopher Bell	Vocal	independiente
D. Isabelle Lambert	Vocal	Clase B



Funciones del Comité de Auditoría:

Hasta el ejercicio 2021, las funciones del Comité de Auditoría han sido, principalmente:

Proponer al Consejo de Administración el nombramiento de auditores de cuentas externos y mantener las relaciones con los mismos, velando en todo momento por su independencia.

Supervisar la auditoría interna y conocer el proceso de información financiera y los sistemas de control internos. Revisar periódicamente los sistemas de control y gestión de riesgos e informar al Consejo de Administración en materia de control de riesgos y potenciales disfunciones detectadas.

Informar sobre las cuentas anuales, folletos de emisión y sobre la información financiera periódica que se deba remitir a los organismos reguladores.

Supervisar la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, así como supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés del grupo.

El Consejo de Administración de Nueva Codere aprobó, en fecha 15 de marzo de 2022, el establecimiento del Comité de Auditoría, nombrado a sus miembros y regulando su funcionamiento a través del Reglamento del Comité de Auditoría. Siguiendo con la línea de competencias que tenía atribuidas el Comité de Auditoría de Codere S.A. en liquidación, el Comité de Nueva Codere es responsable, entre otras, de las siguientes materias:

- Mantenimiento de las relaciones con el Auditor externo, recomendando al Consejo su nombramiento y su remuneración, revisando su plan de trabajo, así como los hallazgos más significativos que surjan de la auditoría.
- Revisión de la función de auditoría interna, su organización, responsabilidades, planes de trabajo, plantilla o presupuesto.
- Revisión antes de su formulación, de las Cuentas Anuales Consolidadas

e individuales, así como los estados financieros trimestrales.

- Revisión de las Políticas y prácticas del grupo en relación con la gestión de riesgos, incluidos los fiscales.

Comité de cumplimiento

Dada la relevancia del cumplimiento normativo para Codere, el grupo ha contado históricamente con un Comité de cumplimiento específicamente dedicado a la revisión y seguimiento del cumplimiento de la normativa nacional y extranjera que le resulta de aplicación y, en concreto, en relación con la regulación en materia de juego.

Asimismo, el Comité de cumplimiento también evaluaba los sistemas de control internos existentes en relación con las obligaciones legislativas, tanto en materia de juego como en prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.

Durante el ejercicio 2021, el Comité de cumplimiento se ha reunido en dos ocasiones de forma telemática. Adicionalmente, han comparecido ante el Comité de cumplimiento, como invitados, diversos miembros del equipo directivo, así como algún asesor externo.

Entre las acciones más destacadas que ha llevado a cabo el Comité de cumplimiento en el ejercicio 2021, cabe destacar la actualización del *Modelo de prevención de delitos* del grupo y el seguimiento de las denuncias recibidas y su tratamiento por el Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal.

Por último, el Comité de cumplimiento, ha informado al Consejo de Administración sobre la *Política de Ciberseguridad* de Grupo Codere, en relación con la *Política de uso aceptable de los activos de información* y la *Política de Seguridad de la Información*.



Composición del Comité de cumplimiento:

Con anterioridad al 10 de diciembre de 2021, el Comité de cumplimiento de Codere se encontraba formado por los siguientes miembros:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Matthew Turner	Presidente	Independiente
Masampe S.L (representado por Gerardo Sánchez Revenga)	Vocal	Dominical
D. Manuel Martínez Fidalgo Vázquez	Vocal	Dominical

A 30 de marzo de 2022, el Consejo de Nueva Codere acordó el establecimiento del Comité de Cumplimiento, nombrando a sus miembros y regulando su funcionamiento a través del Reglamento del Comité de Cumplimiento, cuya composición al día de la fecha es la siguiente:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Aidan de Brunner	Presidente	Independiente
D. Christopher Bell	Vocal	Independiente
D. Vicente Di Loreto	Vocal	Ejecutivo

Funciones del Comité de cumplimiento:

- Hasta 2021, las funciones del Comité de Cumplimiento han sido, principalmente:
- Controlar el cumplimiento de la normativa en materia de juego y blanqueo de capitales en la totalidad de los países en los que opera la compañía.
- Evaluar los sistemas de control internos de Codere en relación con sus obligaciones de información y transparencia en materia de juego y realizar propuestas de mejora.
- Establecer y supervisar un mecanismo que permita a empleados, clientes, proveedores y terceros con los que existan relaciones contractuales, comunicar de forma confidencial y anónima potenciales irregularidades -en especial financieras y contables- que se detecten.
- Realizar un seguimiento de los sistemas y medidas de seguridad aplicados en el desempeño de los negocios de Codere e informar de forma periódica a los directivos responsables.



Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo

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

Durante el año 2021, el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo ha mantenido un total de cinco sesiones, todas ellas de forma telemática. Entre sus acciones más destacadas llevadas a cabo durante 2021, cabe resaltar:

- La elaboración, el 17 de febrero de 2021, de un informe favorable sobre el nombramiento de D. Gerardo Sánchez Revenga como representante de Masampe, S.L. y su posterior comunicación al Consejo de Administración.
- La elaboración, el 17 de marzo de 2021, de un informe favorable sobre el nombramiento de Dña. Elena Monreal Alfageme como nueva consejera dominical y su posterior propuesta al Consejo de Administración, la cual se materializó con el efectivo nombramiento de ésta por el plazo estatutario de dos años.
- Revisión y propuesta de aprobación al Consejo de Administración del *Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros* relativo al ejercicio 2020.
- Análisis e información al Consejo de Administración, por tercer año consecutivo, sobre el documento de *Estado de información no financiera* que debe incorporarse como parte de las cuentas anuales de la compañía, incluido en el *Informe integrado* de la compañía correspondiente al 2020, elaborado de acuerdo a los estándares de *Global Reporting Initiative (GRI standards)*.
- Aprobación de cambios organizativos y del programa de retención de directivos.

Composición del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo:

Con anterioridad al 10 de diciembre de 2021, el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo de Codere se encontraba formado por los siguientes miembros:

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



A 30 de marzo de 2022, el Consejo de Nueva Codere acordó el establecimiento del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo y regulando su funcionamiento a través del Reglamento del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, cuya composición al día de la fecha es la siguiente:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Antonio Moya-Angeler Linares	Presidente	Dominical
D. Aidan de Brunner	Vocal	Independiente
D. Christopher Bell	Vocal	Independiente



07.2.3 Política de remuneración de los consejeros

El Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, en cumplimiento de sus funciones, propuso al Consejo de Administración la aprobación y ulterior modificación de la *Política de remuneraciones de los consejeros*¹⁵ aprobada por la Junta General de Accionistas el 26 de junio de 2019 para los ejercicios 2019, 2020 y 2021.

Hasta el ejercicio 2021, la *Política de remuneraciones de los consejeros* de Codere se ha basado en una asignación fija anual para los consejeros y se preveía la posibilidad de que la compañía prestara una cobertura de responsabilidad a los mismos:

- La asignación fija variaba en función del comité o los comités a los que perteneciera cada consejero, así como en función de los cargos que cada uno pudiera ostentar y el grado de dedicación o responsabilidad de cada uno de ellos.
- Cobertura de responsabilidad: podría ser la misma o distinta para los consejeros, y únicamente prestada en caso de que resultara necesario por producirse unos gastos de defensa o indemnizaciones que fueran impuestas a los consejeros y el Consejo de Administración, y previa consulta no vinculante al Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo.

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

¹⁵ La *Política de remuneraciones de los consejeros* fue modificada por la Junta General Ordinaria de Accionistas el 24 de julio de 2020 con el voto favorable del 79,40% del capital presente o representado en la Junta General de Accionistas.



La Política de remuneraciones de los consejeros, vigente hasta el año 2021, establecía una diferenciación de los conceptos retributivos a percibir por los consejeros de la compañía. Por un lado, incluía el importe máximo de remuneración anual a percibir por los consejeros en su condición de tales y por el desempeño de sus cargos, consistente en una asignación fija.

Por otro, un importe máximo anual relativo a eventuales pagos a percibir por éstos en caso de hacerse uso de la cobertura de responsabilidad ofrecida por la compañía, cuyos importes cubrían, exclusivamente y en todo caso, las contingencias encuadradas dentro de los límites fijados en los Estatutos sociales, así como los gastos y costes asociados a las mismas.

Asignación fija	Cobertura de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ● Por pertenencia al Consejo de Administración. ● Por pertenencia al Comité de auditoría, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal. ● Por pertenencia al Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal. ● Por pertenencia al Comité de cumplimiento, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal. ● Presidente no ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Suficiente para cubrir una eventual responsabilidad en condiciones asimilables a las incluidas en las pólizas D&O. ● Satisfacer con las exclusiones generales, así como aquellas otras que el Consejo de Administración determine en función de las circunstancias concretas, los gastos y costes de defensa y las indemnizaciones impuestas a los consejeros. ● Exclusiones generales: mala fe o dolo, daños que se ocasionen a Codere por la gestión de los consejeros y gastos y costes relacionados con las restantes exclusiones.

El Consejo de Administración, a propuesta del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, determinaba el importe de las remuneraciones correspondientes conforme con criterios de independencia y responsabilidad, quedando en todo caso limitado por el importe máximo anual de remuneración del conjunto de consejeros, cuyo límite establecido en la Junta General Ordinaria celebrada el 24 de julio de 2020 (aplicable a los ejercicios 2019,2020 y 2021) fue de dos millones de euros, reduciéndose por tanto con respecto del límite aprobado en el año 2016, de tres millones de euros. Adicionalmente, dicha Junta General acordó fijar en veinte millones de euros el importe máximo anual relativo a eventuales pagos en caso de hacerse uso de

la cobertura de responsabilidad acordada en la Política de Retribuciones.

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



07.2.4 Autoevaluación y Plan de acción

A lo largo del ejercicio 2021, los esfuerzos de la compañía se han centrado en la negociación y ulterior culminación del *Proceso de reestructuración financiera* del grupo. Como consecuencia de dicha operación, la parte operativa de la compañía ha sido transmitida a Nueva Codere. A este respecto, con efectos con fecha 10 de diciembre de 2021, los miembros del Consejo de Administración de Codere S.A. en liquidación, presentaron su dimisión a la compañía siendo este órgano sustituido por un liquidador único.

Ante la sustitución de los miembros del Consejo de Administración por un liquidador único, y la situación de suspensión de cotización de la compañía, Grupo Codere ha considerado no ser necesario ni conveniente acometer el proceso de autoevaluación del Consejo de Administración y de los comités que lo conforman, ni la elaboración de la propuesta de un *Plan de acción* para el ejercicio 2021, ante la imposibilidad de proceder con su ulterior implementación.

Grado de cumplimiento del Plan de acción 2020

En cuanto a las medidas de mejora acordadas en el *Plan de acción para 2020*, el mismo se ha cumplido parcialmente, habiéndose ofrecido a los consejeros los siguientes cursos o seminarios telemáticos:

Sobre Gobierno Corporativo

Se ha llevado a cabo un curso sobre actualización en materia de gobierno corporativo impartido por la consultora Ernst & Young, el cual incluye información sobre novedades legislativas, tendencias de mercado y prioridades de los Consejos de Administración para el ejercicio 2021.

Asimismo, también se ha realizado un curso sobre gobierno corporativo sostenible en Europa, el cual incluye la perspectiva de los legisladores, de los Consejos de Administración y de los inversores, impartido por *European Confederation of Directors* y Mazars.

Sobre el sector del juego

Se ha llevado a cabo un curso sobre la industria del juego en España, los retos actuales y futuro post pandemia, incluyendo aspectos relacionados con la fiscalidad de la industria del juego.



07.3 Cumplimiento

El compromiso de Codere en materia de Cumplimiento implica ir **más allá de las exigencias legislativas** específicas del sector en cada país en el que la compañía opera, con el fin de incluir en la gestión del grupo las **mejores prácticas** para asegurar un **juego limpio y responsable**.

El objetivo de Codere de mantenerse como la **compañía referente en la industria del juego privado**, implica sobresalir en asuntos de Cumplimiento, superando las expectativas de accionistas e inversores, y promoviendo la creación de valor sostenible a través de la implementación de los mejores estándares de calidad. También en su comunicación, tanto internamente, como al mercado.

La actuación del grupo asegura el estricto cumplimiento de la legislación, con los más exigentes procedimientos relativos a prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, así como la implementación y desarrollo de procesos inherentes a la ética y la integridad. Para ello, Grupo Codere cuenta con manuales y documentos aprobados por el Consejo de Administración de la compañía, que sientan las bases y actuaciones aplicables en sus relaciones con los grupos de interés con los que se relaciona, ya sean empleados, clientes, inversores o proveedores.

Asimismo, una estrategia eficaz en materia de Cumplimiento requiere que la misma se encuentre en constante revisión y evolución: los manuales, documentos y procedimientos

internos del grupo, son sometidos a un proceso de constante observación y análisis, para no sólo adaptarse a la normativa vigente, sino estar a la vanguardia de los estándares de calidad más avanzados. Adicionalmente, Grupo Codere apuesta por el desarrollo de programas y formaciones en materia de cumplimiento a la totalidad de los empleados.

En este sentido, la compañía trabaja de manera permanente en la implementación de procesos, programas y formaciones que **fortalezcan la ética y la integridad** en la organización, comenzando por el impulso del **Código de ética e integridad** (CEI) de Grupo Codere, que constituye la base fundamental del *Modelo de prevención de delitos* y de la **cultura de integridad y transparencia** de la compañía.

El Código de ética e integridad

Acorde con el compromiso de Codere con la ética y la integridad, en el año 2020, el Consejo de Administración actualizó el *Código de ética e integridad* (CEI), constituyéndose como un eje fundamental y un pilar esencial de la cultura corporativa sobre el que giran los valores del grupo: **el cliente en el centro de su estrategia; con el foco en la eficiencia para asegurar la viabilidad; equipos comprometidos con la excelencia; trabajo con integridad y transparencia; y una actitud innovadora, con la tecnología como palanca.**



A través del CEI, se definen las responsabilidades en el ejercicio de los distintos roles, las pautas éticas en las relaciones con los grupos de interés, se establecen guías éticas de actuación y se disponen los mecanismos para informar sobre cualquier incumplimiento o práctica que se aparte de las pautas de conducta, como el **Canal de denuncias**, para garantizar así un entorno de trabajo amable, respetuoso e igualitario, basado en los valores que definen el grupo.

El contenido del *Código de ética e integridad* está basado en los más elevados estándares internacionales, tales como la *Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas*¹⁶, los *Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*¹⁷, la *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*, las *Líneas directrices para empresas multinacionales* de la OCDE y el *Pacto Mundial de Naciones Unidas*.

El Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal

La obligación del debido control que debe ejercer la empresa exige, según la legislación vigente, la implantación, no sólo de mecanismos de control continuo, sino también la designación de **órganos de control interno** que supervisen los riesgos de la compañía y el funcionamiento de los controles implantados.

Las tareas de **seguimiento, control y supervisión** de los riesgos de la compañía y la implementación y supervisión del *Código de ética e integridad*, han sido encomendadas al Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal, constituido formalmente el 26 de noviembre de 2020. Se trata de un órgano ejecutivo que reporta al Comité de cumplimiento, cuya coordinación a nivel corporativo y con los comités locales se encomienda a Cumplimiento

y que, a lo largo de 2021 ha mantenido siete reuniones, trabajando, paralelamente, en la ejecución de su plan de trabajo.

El Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal tiene poderes **autónomos de iniciativa, supervisión y control**, destacando entre sus múltiples funcionalidades las de difusión del *Código de ética e integridad*; gestión y difusión del *Canal de denuncias*; o el impulso de planes de formación y capacitación en materia de prevención y detección de conductas irregulares, delictivas o de fraude.

En relación con la composición del Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal, este se constituye como un órgano colegiado integrado por los siguientes miembros:

Miembros del Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal

- Director Corporativo de Auditoría Interna
- Director Corporativo de Personas
- Director Corporativo de Personas
- Director Corporativo de Asesoría Jurídica y Cumplimiento

En 2021, de conformidad con los objetivos de la compañía, quedaron formalmente constituidos los distintos Comités de ética, antifraude y cumplimiento en todos los países en los que el grupo opera.

Canal de denuncias y Protocolo de gestión de denuncias e investigaciones internas

La compañía impulsa la utilización del **Canal de denuncias** como una herramienta de comunicación **accesible a todos los empleados, proveedores y cualquier tercero**, que permite el reporte de comportamientos que incumplan el *Código ético y de conducta de la compañía*, o cualquier otra normativa interna o legislación

¹⁶ Dado que el contenido del Código de ética e integridad de Grupo Codere se basa en la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas, se entiende incluido en el mismo el compromiso de la compañía por la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio, así como la abolición efectiva del trabajo infantil.

¹⁷ Dado que el contenido del Código de ética e Integridad de Grupo Codere se basa en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la compañía asume el cumplimiento de los convenios fundamentales de la OIT relacionados con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.



aplicable. De esta forma, Grupo Codere busca mitigar y resolver las irregularidades detectadas con mayor celeridad, reducir las pérdidas potenciales y evitar daños en su reputación.

En este ejercicio, la compañía ha seguido reforzando el Canal de denuncias mediante la aprobación, el 14 de julio de 2021, del **Protocolo de gestión de denuncias e investigaciones internas**, que determina el funcionamiento general de los canales de denuncias internos y desarrolla el deber de investigación del Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal a lo largo de todo el procedimiento.

A través de la campaña “Canal de denuncias, haciendo la mejor compañía”, Codere anima a todos los empleados y grupos de interés a utilizar el canal de denuncias haciendo hincapié en dos de las notas características de esta herramienta: la **garantía de confidencialidad** de la identidad del denunciante y la **prohibición de adopción de medidas de represalias** contra los denunciantes que actúen de buena fe.

Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral

Otra de las iniciativas llevadas a cabo por el grupo este año ha sido la aprobación del **Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral**, el cual actualiza el existente desde 2013, con objeto de adaptarlo a la actual realidad social y empresarial.

Aprobado en todos los países, el 15 de marzo de 2021 Grupo Codere daba un paso más en la protección de sus trabajadores, con la actualización de su marco normativo, en línea con los principios del *Código ético y de conducta*.

El nuevo protocolo, profundiza en el seguimiento de cualquier tipo de acoso laboral, hostigamiento y acoso sexual, en el acompañamiento a la víctima y el impulso de medidas preventivas (actualiza el existente desde 2013).

Asimismo, el *protocolo* se rige por los principios de dignidad y defensa de la persona, impulso de un ambiente de trabajo saludable y armonioso que estimule el desarrollo y desempeño profesional; el acceso igualitario a los recursos productivos y el empleo; y la confidencialidad de las personas vinculadas en los procesos, debida diligencia y no re victimización.

Plan de formación y comunicación

Uno de los principales focos de actuación de Codere durante el ejercicio, han sido las formaciones en materia de *Código de ética e integridad, prevención de blanqueo de capitales y anticorrupción*. Se han impartido las siguientes formaciones en relación con estas materias:

- Capacitaciones mensuales a todos los empleados de **nueva incorporación** en materia de *Código ético y de conducta* y modelo de prevención de delitos.
- Formación a la **totalidad de la plantilla** en *Código ético y de conducta* y en Anticorrupción.
- Formación a la **totalidad de la plantilla** en materia de Prevención de Blanqueo de Capitales, mediante la difusión del material, y con acuse de recibo del mismo.

Principales objetivos para 2022

A lo largo de 2022, Grupo Codere tiene el compromiso de revisar y aprobar el **Manual corporativo en materia de prevención de blanqueo de capitales** y el **Manual anticorrupción**, los cuales serán de obligado cumplimiento en todos los países en los que el grupo opera.

Adicionalmente, para el próximo ejercicio la compañía seguirá apostando por el impulso de las **formaciones internas** en la materia, haciéndolas más dinámicas, prácticas y focalizadas en consejeros y altos directivos; así como por la aprobación de otros protocolos y políticas, como la **Política de patrocinio y donaciones**.



Resultados de los controles y acciones del ejercicio 2021

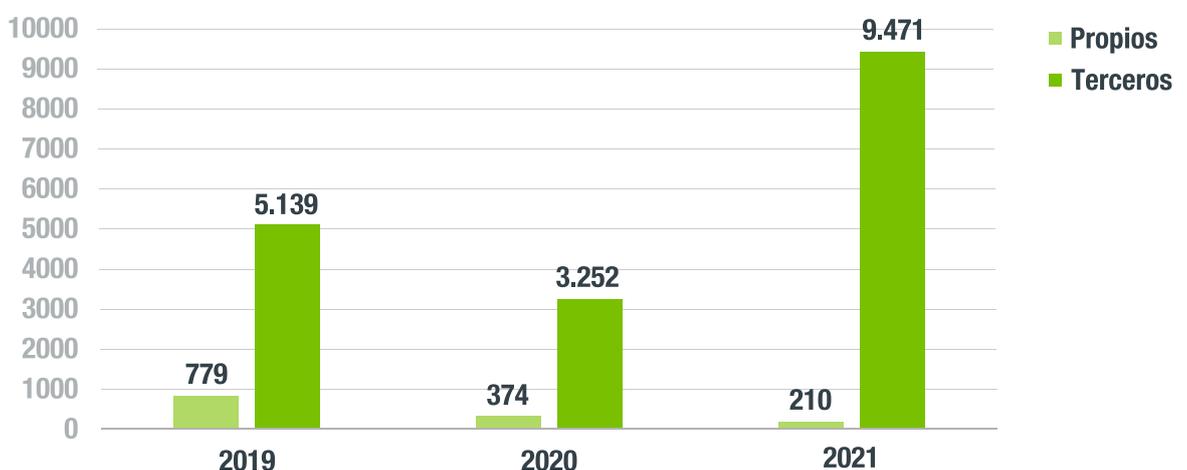
Para asegurar el correcto cumplimiento de las políticas y normativa aplicable, la compañía lleva a cabo determinados controles y acciones, cuyo resultado se detalla a continuación:

1. Identificación de clientes, due diligence de empleados, proveedores y socios: sin perjuicio de los conceptos generales que pudieran considerarse en los documentos emanados de la Dirección Corporativa, cada país cuenta con procesos específicos y requisitos para poder identificar a los clientes -en función de si se trata de juego *online* o presencial-, así como para el análisis de su historial de juego y eventual reporte a las autoridades en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Además, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y estándares éticos definidos, se establece la información a aportar por los profesionales del grupo o los terceros con los que se vincule, así como las verificaciones a efectuar por el departamento de Cumplimiento.

Procesos de due diligence en 2021

País	Propios	Terceros
Corporativo	55	52
España	9	8.697
Argentina	0	6
Colombia	0	0
Italia	0	108
México	49	304
Panamá	97	302
Uruguay	0	2
Total	210	9.471

Procesos de due diligence

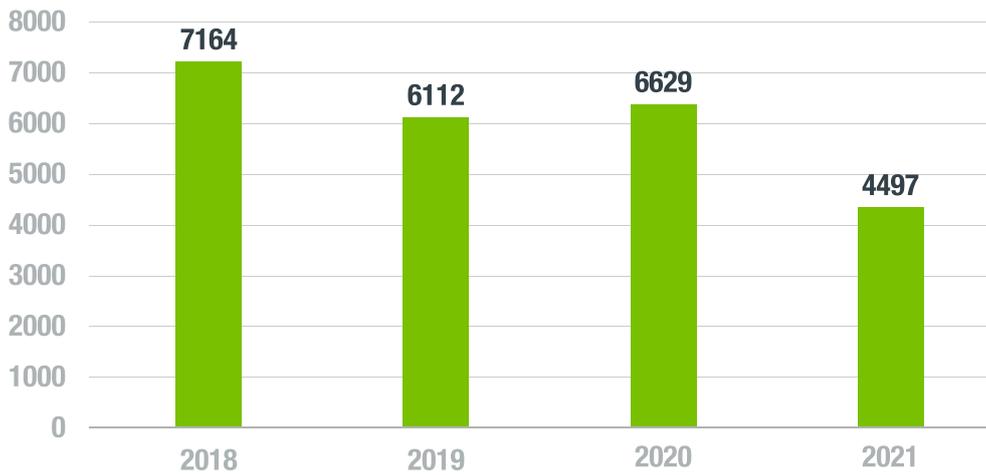


*Nota: En 2020 se mantuvo cerrado el negocio de retail, lo que redujo significativamente estos procesos



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

Formación PBC / Anticorrupción y Código ético 2021



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



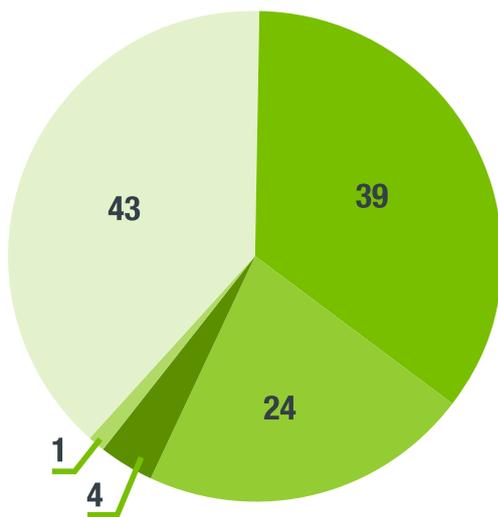
3. Canal de denuncias: en 2021 se han recibido un total de 111 denuncias. El 100% de las denuncias recibidas han sido resueltas satisfactoriamente¹⁸.

Denuncias recibidas en 2021

País	Números denuncias
España	5
Argentina	23
Colombia	4
Italia	0
México	74
Panamá	1
Uruguay	2
Total	111

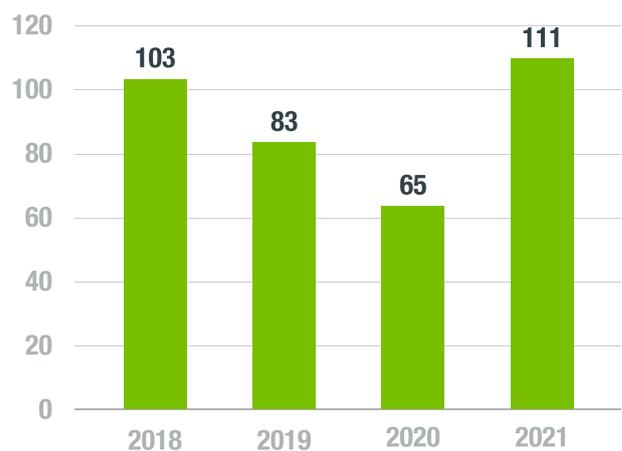
La compañía, tras recibir las denuncias, las clasifica en cinco tipologías diferentes: conducta irregular, atención al cliente, fraude/robo, *mobbing* y acoso, y abuso de la autoridad.

Tipología de denuncias



■ Atención al cliente ■ Conductas irregulares ■ Fraude/Robos
 ■ Abuso de autoridad ■ Mobbing/Acoso

Canal de denuncias



¹⁸ En este ejercicio 2021 no se han producido denuncias por vulneración de Derechos Humanos. Las categorías de denuncias que se han recibido son en relación con atención al cliente, conductas irregulares, fraude/robo, *mobbing*/acoso o abuso de la Autoridad; no correspondiendo ninguna de estas denuncias vulneraciones de Derechos Humanos.



07.4 Protección de datos

Grupo Codere quiere ofrecer el mejor servicio al cliente y ser compañía de referencia en la **protección de la privacidad** de sus públicos, por lo que entiende el **tratamiento y seguridad de los datos personales** como compromiso relevante. El objetivo de la actuación de la compañía es evitar los riesgos que podrían derivarse de una inadecuada gestión de esta información.

Codere mantiene para ello una actitud proactiva, revisando y mejorando constantemente sus

procesos, políticas y protocolos internos, para adaptarse a los cambios legislativos y a las necesidades de sus empleados, clientes y demás grupos de interés.

Actualmente, el *Modelo de gobierno de la privacidad* se articula a través de un **DPO** (*Data Protection Officer*) que se apoya en una oficina corporativa y en los distintos responsables locales de esta materia:



Durante el ejercicio 2021, Codere ha mantenido su compromiso con la seguridad de la información, como queda reflejado en la decisión de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) de archivar la inspección que inició en noviembre de 2020, a raíz

de la notificación de una brecha de seguridad en la confidencialidad de los datos personales tratados por la compañía en su negocio de *online*.



Las actuaciones llevadas a cabo, confirman que Codere dispone de medidas de seguridad razonables, en función de los posibles riesgos estimados, y que cuenta con protocolos de actuación para afrontar un incidente como el sufrido. Conforme destacó la propia AEPD en su resolución, la compañía actuó de forma diligente en la identificación, análisis y clasificación de la brecha de seguridad, al objeto de minimizar su impacto e implementar medidas oportunas para evitar que pueda repetirse. Asimismo, resaltó que no hubo reclamaciones por parte de terceros, no se detectaron incidentes o anomalías en el curso ordinario del negocio *online*, ni actividades sospechosas en las cuentas de los usuarios registrados.

Principales acciones en 2021

Codere ha seguido avanzando en el proceso de **estandarización de modelos contractuales y de adecuación** iniciado en 2020, haciendo especial énfasis en las últimas directrices europeas relativas a la regularización de las transferencias internacionales de datos personales.

En el mes de junio, la Comisión Europea adoptó nuevas cláusulas contractuales tipo como mecanismo de garantía para las transferencias internacionales de datos personales a un tercer país, que no haya sido reconocido como adecuado por la Comisión Europea.

Como consecuencia de esta aprobación, la compañía ha emprendido un exhaustivo proceso de regularización de sus modelos de *Contratos de encargo de tratamiento*, así como una revisión de los ya firmados, con el fin de adecuarlos a las nuevas exigencias.

Codere ha continuado trabajando además en el establecimiento de un marco normativo común que permita regularizar las **transferencias de datos entre compañías**, acorde a los requisitos establecidos en el art. 28 del RGPD, en relación con las estipulaciones del Capítulo V del RGPD (transferencias datos personales a terceros países u organizaciones internacionales).

Así, la compañía ha estado trabajando, en cooperación con los países implicados, en la creación de un *Convenio marco* para el tratamiento de datos personales entre las distintas sociedades del grupo, con motivo de la **prestación de servicios entre compañías**, incluyendo las diferentes obligaciones asumidas por las partes adheridas.

Como Grupo Codere integra sociedades con sede en países fuera del Espacio Económico Europeo, para garantizar el máximo nivel de adecuación a la normativa, se han tomado como estándar los requisitos del RGPD, incluyendo, en su caso, las observaciones necesarias que debieran, en aplicación de la normativa local.

Con motivo de la reestructuración de Grupo Codere, resulta necesario actualizar el trabajo llevado a cabo hasta la actualidad e incorporar las medidas necesarias para no desvirtuar el Convenio de la coherencia jurídica que ha guardado su redacción.

La Oficina del DPO de Grupo Codere está trabajando junto con los distintos responsables de la compañía para poder llevar a firma el Convenio y se hará completamente efectivo en el año 2022.

Asimismo, Codere ha continuado el proyecto de **homologación de sus proveedores**, para analizar su nivel de cumplimiento de la normativa de protección de datos. Durante 2021, la Oficina del DPO de Codere ha desarrollado un *Protocolo de homologación de proveedores*, para dotar a los departamentos de compras del grupo de una herramienta que facilite y agilice los procedimientos de contratación con terceros y asegure el estricto cumplimiento de la normativa de protección de datos.

Dicha normativa exige que, en la contratación de proveedores que puedan o deban acceder a datos personales responsabilidad de Codere, exista una comprobación previa, a fin de elegir aquellos que ofrezcan las garantías suficientes para aplicar medidas técnicas y organizativas apropiadas, que mitiguen el riesgo en esta materia.



Para ello, la Oficina del DPO ha preparado un *Manual de homologación de proveedores y contratación*, que incluye cuestionarios de evaluación objetiva y del tratamiento de datos personales, que permiten garantizar un cumplimiento adecuado de la normativa en protección de datos desde el inicio de cualquier proyecto de compras.

La Oficina del DPO ha iniciado con el Departamento de Compras de TI un plan de concienciación y formación sobre estos aspectos, que se seguirá desarrollando a lo largo del próximo año con el resto de departamentos implicados en los procesos de compras.

En lo relativo a la política de *cookies*, tras la actualización en julio de la *Guía sobre el uso de cookies* de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), Codere **ha regularizado la instalación de cookies propias y de terceros en sus páginas web**, para cumplir con los requisitos del RGPD en relación con el consentimiento informado en materia de comunicaciones comerciales, la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSI) y las mencionadas recomendaciones de la AEPD.

Actualmente, con motivo de la reestructuración societaria de la compañía y la individualización del equipo de Gobierno Corporativo dedicado a la prestación de servicios de juego *online*, se ha iniciado un **proyecto de evaluación en materia regulatoria**. Se han establecido así unas pautas de actuación que incluyen recomendaciones relativas al procedimiento de aceptación de comunicaciones comerciales y de información en cuanto a las *cookies* instaladas a través de los servicios web de Codere Online.

Destacar, además, que desde el Área de Protección de Datos, se trabajó este 2021 con los responsables en juego responsable y Cumplimiento para adaptar el contrato de juego al Real Decreto 958/2020, recogiendo los nuevos

tratamientos y utilizando como base legitimadora la mencionada normativa.

En cumplimiento del Real Decreto 958/2020, de 3 de noviembre, de comunicaciones comerciales de las actividades de juego, la Oficina del DPO de Codere ha seguido colaborando con los distintos departamentos en la adecuación de la herramienta de detección de jugadores con comportamientos de riesgo a la normativa de protección de datos.

En este sentido, y con el fin de cumplir con el deber de información sobre el tratamiento de datos de sus clientes, Codere ha incluido en la *Política de protección de datos del contrato de juego* un **nuevo tratamiento relativo a las actuaciones que se llevan a cabo**, con el fin de prevenir la aparición de conductas problemáticas o patológicas, detectar dichas conductas y minimizar sus efectos, en caso de que éstos se produzcan.

Objetivos para 2022

Grupo Codere seguirá reforzando su compromiso con la gestión y protección de datos personales, con dos nuevas actuaciones durante el próximo ejercicio:

Formación en materia de privacidad

Entre los objetivos del *Plan de Acción 2021-22*, la Oficina del DPO está trabajando en la puesta en marcha de un **plan de formación integral centrado en la alta dirección**. Este, ha comenzado con la concienciación y formación al Departamento de Compras de TI del *Manual de homologación y contratación de proveedores*, que será difundido progresivamente a lo largo del año entre los distintos departamentos. El objetivo principal es concienciar, tanto a la alta dirección como al resto de empleados, con respecto a las relaciones con terceros en materia de protección de datos.

Además, se aprovechará dicha formación para implementar el *Protocolo de privacy by design*,



de forma que todos los proyectos que puedan requerir el tratamiento de datos personales sean comunicados a la Oficina del DPO desde su fase inicial y adecuarlos así a la normativa de aplicación.

Se prevé llevar a cabo a lo largo del año 2022 nuevas campañas de concienciación y sensibilización entre los colaboradores del grupo sobre incidentes de seguridad que pudieran afectar a los datos personales de los que es responsable Codere.

Proyecto de gobernanza de privacidad y Comité de privacidad

Una de las prioridades en materia de protección de datos para el ejercicio 2022 es dotar de estructura y funcionamiento a los órganos de gobierno de la Protección de Datos en Grupo Codere y Codere Online al más alto nivel, que implique a la alta dirección exigida en el RGPD y establezca las reglas por las que se regirá el proceso de toma de decisiones y asunción de responsabilidades para garantizar el cumplimiento de las normas que rigen la privacidad, tanto por la compañía, como por sus directivos, empleados y terceros.

Entre los objetivos del *Plan de Acción 2022-2023* de la Oficina del DPO de Grupo Codere, destacan la creación y funcionamiento de los siguientes cargos y políticas, esenciales para la gobernanza de la privacidad en la organización:

- **Comité de privacidad:** un número restringido de miembros de la dirección gestionará directamente los estándares de privacidad y “*apetito de riesgo*” que guiará la compañía.
- **Data Manager:** nueva figura en cada una de las áreas del grupo, para el seguimiento de los tratamientos de datos de responsabilidad.
- **Política General de Protección de Datos del grupo.**
- **Estatuto del DPO.**

Acogiéndose a las buenas prácticas inspiradas por el RGPD, deberán estar sometidos a su control todas las áreas y procesos en los que Codere haga tratamiento de datos personales, así como los trabajadores, propios y externos, que los realicen. Requerirá la necesaria colaboración de cada uno de los futuros miembros del comité y los *data managers*.

La Oficina del DPO mantendrá la actualidad normativa y legislativa que en cada momento pueda modificar los procesos y toma de decisiones.

Codere otorga prioridad absoluta al tratamiento y seguridad de los datos personales, para ofrecer el mejor servicio y ser referencia en la protección de la privacidad



07.5 Subiendo la apuesta por la ciberseguridad

En un entorno cada vez más digitalizado, en el que la crisis sanitaria no ha hecho más que precipitar el uso de las nuevas tecnologías, Codere posiciona la ciberseguridad como elemento indispensable en su cadena de valor. El grupo reconoce la importancia de contar con una estrategia robusta de **protección de la información**, para la **reducción de riesgos** y el **refuerzo de la confianza** por parte de sus grupos de interés.

El compromiso de Codere con la ciberseguridad ha sido una constante en aumento en los últimos años. De ese modo, el continuo esfuerzo de la compañía en incrementar **los niveles de protección de su infraestructura tecnológica**, es un aspecto clave frente a las crecientes amenazas a las que se enfrenta una empresa con el tamaño y tipo de actividad de Codere.

Este año, la organización ha empleado grandes esfuerzos en transmitir a sus grupos de interés los riesgos que traen consigo determinados comportamientos, con el fin de contribuir a crear una **cultura de responsabilidad corporativa en materia de ciberseguridad** y minimizar los riesgos para la organización.

Codere está convencida de que para el afianzamiento de esta cultura es necesaria la firme apuesta por la formación y concienciación de la totalidad de sus empleados en cuestiones de ciberseguridad, así como el desarrollo y seguimiento de planes estratégicos *ad hoc* que permitan el incremento de la protección de los activos y la información de la compañía.

Teletrabajo, un entorno seguro

La crisis sanitaria provocó que muchas empresas tuvieran que adaptarse a la **nueva realidad del teletrabajo**, cuestión que Codere implementó y gestionó rigurosamente desde el primer momento.

La rápida transición a esta modalidad, ha requerido una respuesta equiparable en materia de ciberseguridad. Ante este reto, Codere puso en marcha desde el primer momento acciones para impulsar una adaptación eficaz de la compañía a la nueva realidad (tales como el desarrollo de formaciones bajo el lema “*Ciberseguridad somos todos*” o iniciativas como **Codere en positivo**, la *newsletter* corporativa en el tiempo de pandemia, que incluye un apartado de ciberseguridad, en el que se recoge la información relevante para los empleados en esta materia).

Bajo el lema “*La seguridad depende de todos*”, Codere sigue apostando por una **supervisión proactiva de sus empleados y por dotarlos de mayores conocimientos y herramientas** para lograr que la seguridad informática se instaure como parte de la cultura de cumplimiento de la compañía, reduciendo de esta forma los riesgos inherentes al teletrabajo.

En este sentido, entre las recomendaciones impulsadas por Codere para mitigar los riesgos y amenazas asociados a la ciberdelincuencia, algunas de las que han destacado son la utilización de la VPN para permitir la conexión



a la red de Codere; la precaución a la hora de gestionar los correos electrónicos; la utilización de contraseñas robustas y el mantenimiento actualizado del *software* de los dispositivos.

Además, para incrementar el nivel de concienciación en materia de ciberseguridad, Codere ha seguido apostando por el lanzamiento de distintos **simulacros de phishing entre sus empleados**. Asimismo, la compañía ha llevado a cabo su simulación anual con el ISMS Forum, consistiendo este año en una **simulación de ataque de ransomware**, con un resultado considerablemente satisfactorio.

Codere desarrolla una estrategia de ciberseguridad robusta, para reducir los riesgos y reforzar la confianza de sus grupos de interés

Adicionalmente, Codere ha desarrollado en este ejercicio 2021 un **Plan en materia de Ciberseguridad**, cuyos hitos principales han sido:

- Puesta en marcha de cuatro campañas de *phishing*, en las que han participado todos los empleados de la compañía, para incrementar la concienciación.
- Desarrollo de formaciones en materia de ciberseguridad bajo la modalidad de *e-learning*, la cual se renueva cada año con el objetivo de mantenerse constantemente actualizada, tal y como exige un entorno tan complejo y una materia tan cambiante como la ciberseguridad.
- Lanzamiento de *píldoras informativas* en materia de seguridad, con el objetivo de mantener a los empleados en alerta de forma constante.

- Se han impartido cursos especialmente diseñados para los empleados que caen de manera reiterada en las campañas de *phishing*.
- Publicación periódica de los resultados de las campañas realizadas, los cuales han concluido considerablemente mejor con respecto al año anterior, gracias al compromiso de la compañía y sus empleados en materia de ciberseguridad.

Principales riesgos identificados en ciberseguridad

La naturaleza de Codere implica que la compañía esté expuesta a riesgos en materia de ciberseguridad que requieren que, tanto sus empleados como sus sistemas, estén continuamente en alerta.

Riesgos como el fraude o el mal uso de datos personales; así como los asociados a los proveedores, tanto desde el punto de vista del *software* y máquinas, como de procesamiento de pagos, desarrollo y mantenimiento de *apps* y herramientas *online*; y aquellos otros a los que se enfrenta, en mayor o menor medida, cualquier entidad (tales como la suplantación, *malware* y caída de sistemas y consiguiente interrupción de la actividad, fuga de datos o ataques DDoS).

Fiel a su cultura corporativa, Codere mantiene un **enfoque preventivo** en relación con la ciberseguridad, el cual le ha permitido adaptarse y contrarrestar los imprevistos a los que se ha debido enfrentar durante los últimos años.

Plan director de Seguridad (PDS) 2020-2023

En línea con lo expuesto en años anteriores, Codere continua la implementación de su **Plan director de Seguridad 2020-2023**, el cual establece un modelo de gobierno que define las prioridades, responsabilidades y recursos para mejorar en el ámbito de la seguridad a nivel



estratégico, táctico y operativo. Esta estructura constituye la base sobre la que se asienta el sistema desarrollado por Codere para hacer frente a ciberataques, y se dispone en **tres niveles o barreras**:

Una **primera barrera**, constituida por los empleados, con los que se realiza un significativo esfuerzo en formación y concienciación.

Una **segunda barrera**, conformada por los sistemas lógicos y físicos que repelen el ataque o que, en el peor de los casos, lo contienen en sus primeros estadios.

Finalmente, existe una **tercera barrera** que, de acuerdo con el modelo de gestión de riesgos de Codere, conlleva la transferencia del riesgo, a través de un seguro cibernético, a terceros, con el objetivo fundamental de mitigar las pérdidas para la compañía.

Actualmente, el grupo ha sometido a un proceso de **revisión adicional su madurez en materia de ciberseguridad**. El objetivo ha sido identificar los controles débiles y medir el grado de desarrollo, para redefinir el alcance del plan director a tres años, acorde a los riesgos y oportunidades que existen en el entorno en el que opera Codere.

La compañía también ha avanzado en la integración de su modelo organizacional, apostando por la designación de un **responsable de Seguridad Corporativa**.

Prueba fehaciente de la **fuerte apuesta de la compañía por la ciberseguridad**, es el incremento de la inversión del grupo en esta materia y la ampliación del equipo, con el objetivo de trasladar y mantener el *know-how* del área a nivel interno.

Nuestras acciones en 2021

Además de lo anteriormente indicado, también han destacado las siguientes acciones:

- La **actualización de la Política de seguridad de la información y la de Política de uso aceptable de los activos de información**, incluyendo las normas que Codere debe seguir respecto al manejo seguro de la información y el uso de los sistemas bajo el control del grupo. Igualmente, su envío por correo electrónico a los colaboradores y certificación de la recepción y lectura del mismo por parte de todos los destinatarios.
- La **restricción de las redirecciones automáticas** de cuentas corporativas de correo hacia cuentas externas a la compañía, reduciendo de esta forma el riesgo de fuga o exposición de información.
- La **modificación de la solución de VPN** vigente hasta la fecha, por una nueva solución que permite a la compañía reforzar sus niveles de ciberseguridad.
- La modificación de la protección del puesto de trabajo tradicional por una herramienta más sofisticada, denominada **Endpoint Detection and Response (EDR)**.
- Esta herramienta permite **monitorizar la actividad de los endpoints** y realizar una **clasificación de los eventos en función de su peligrosidad**, permitiendo a su vez el aislamiento de activos, sin importar su ubicación. La tecnología EDR utiliza mecanismos de **machine learning**, los cuales permiten observar y aprender del comportamiento de las amenazas. Actualmente, el EDR está desplegado en todas las estaciones de trabajo y en la totalidad de los servidores.



- La **renovación del servicio de monitorización o Centro de Operaciones de Seguridad (SOC)**, el cual incorpora los siguientes nuevos servicios:
 1. **Managed Detection Response.**
 2. **Threat Hunting.**
 3. **Atención in-situ para accidentes graves.**
- Se trata de un servicio que permite dar soporte las 24 horas del día y los siete días de la semana en la totalidad de los países en los que Codere opera.
- El desarrollo de un proyecto vinculado con la **gestión de usuarios privilegiados** para su protección frente a ciberataques, siendo estos los que, por su posición en la compañía u otros factores, es más probable que sean víctimas de ciberataques. Actualmente, todos los usuarios controladores de dominios y administradores de aplicaciones críticas deben utilizar el sistema de gestión de usuarios privilegiados (PAM).
- El cambio del sistema de autenticación multifactor por otro **mucho más abierto y robusto**, que permite a Codere alcanzar **niveles de seguridad más elevados** en lo que se refiere a autenticación de los empleados y colaboradores.
- Implantación de un servicio de protección de aplicaciones públicas (WAF).
- Implantación del proceso de gestión de vulnerabilidades.

Nuestros objetivos para 2022

El compromiso de Codere con la ciberseguridad es constante y, durante el próximo ejercicio 2022, la compañía tiene previsto continuar afianzando su cultura corporativa en esta materia a través de la implementación de, entre otras, las siguientes acciones:

Secure Access Service Edge: con el objetivo de incrementar los **niveles de protección en el puesto de trabajo**. Se está desplegando una plataforma que proporciona a través de la nube protección de la navegación, del dato y de los servicios en la nube.

Incrementar el nivel de madurez de las acciones y proyectos llevados a cabo durante el 2021.

Reforzar la nueva estructura organizativa, adaptándola a los nuevos retos emergentes de la ciberseguridad.

Protección de SaaS PaaS e IaaS.



07.6 Gestión del riesgo

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

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

En este sentido, la *Política general de control y gestión de riesgos* de Codere, define ocho tipologías de riesgos, entre los que se incluyen los riesgos de gobierno corporativo, los riesgos operacionales, riesgos regulatorios, riesgos fiscales, riesgos de endeudamiento, riesgo-país, riesgo tecnológico y riesgo reputacional.

Responsabilidades del sistema de control y gestión del riesgo

La *Política general de control y gestión de riesgos* de Codere, con sus principios básicos, se materializa a través de un sistema de control y gestión de riesgos, basados en una definición y asignación de funciones y responsabilidades a nivel operativo, y en unos procedimientos y metodologías adecuados a las distintas etapas y actividades del sistema que incluyen:

1. La definición de la tolerancia al riesgo por parte del Consejo de Administración, revisada y actualizada periódicamente.
2. La identificación anual y análisis de los riesgos relevantes, realizada por los responsables de cada unidad de negocio y/o departamento a nivel local atendiendo a su posible incidencia sobre los objetivos clave en cada país.
3. La actualización anual de los diferentes mapas de riesgos de la compañía (local, tecnológico y corporativo).
4. El reporte de los principales riesgos, especialmente aquellos que exceden los límites establecidos por el Consejo de Administración.
5. La implantación y control del cumplimiento de las políticas, directrices y límites, a través de procedimientos y sistemas adecuados y necesarios para mitigar el impacto de la materialización de riesgos.



6. La evaluación y comunicación, de forma periódica, de los resultados del seguimiento del control y gestión de riesgos.
7. El proceso de auditoría del sistema por la dirección del área de Auditoría Interna, a quien el propio Comité de Auditoría, previa delegación por parte del Consejo de Administración, ha conferido la responsabilidad de revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos.

Además, Grupo Codere cuenta con una **Política corporativa de riesgos fiscales**, que es revisada por el Comité de Auditoría.

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

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

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

Hitos de la actividad de Auditoría Interna en 2021

Codere ha intensificado sus actividades en materia de control y gestión de riesgos durante la pandemia, sin dejar de afrontar con todas las garantías los riesgos inherentes a su actividad. En este sentido, los esfuerzos llevados a cabo en Auditoría Interna durante 2021 se han traducido, principalmente, en los siguientes hitos:

1. Realización de auditorías operativas focalizadas en los grandes riesgos, de acuerdo con el plan específico de cada país.
2. Continuidad del sistema de alertas para prevenir la pérdida de ingresos y seguimiento al proyecto del grupo “Revenue assurance”, mediante el cual se identifican periódicamente eventos predefinidos que alertan sobre posibles indicios de fraude o mal funcionamiento, de manera que pueden ser analizados y corregidos con prontitud.
3. Fortalecimiento de los comités de seguimiento de las recomendaciones de Auditoría Interna, con el fin de lograr la implantación de las mejoras sugeridas en los informes.
4. Revisión específica sobre el cumplimiento de las políticas y normativas antifraude y blanqueo de capitales, con la verificación del correcto cumplimiento normativo en las salas.
5. Continuidad y mejora de la automatización de la extracción de datos a través del proyecto “Robotics”, por el cual se realiza, sin intervención humana, la extracción de datos que son analizados posteriormente.
6. Participación e impulso del Comité de ética, antifraude y cumplimiento penal.
7. Seguimiento de las recomendaciones emitidas para la línea de actividad de *online* y profundización en los sistemas de control de su actividad.



Además, durante el ejercicio 2021 se ha continuado la implementación de un sistema de automatización y bloqueo del programa de carga de datos operativos hacia su sistema contable, que engloba la reconciliación de los ingresos mensuales del grupo.

Con vistas a 2022, Codere tiene como objetivo principal la consolidación del Comité antifraude de cada país, que permitirá una mayor detección y consecuente prevención de comportamientos fraudulentos en el seno de la organización.

Asimismo, la compañía pretende continuar la implantación del proyecto “*Robotics*”, explicado anteriormente. Todo ello en el marco de su estrategia de digitalización y automatización de procedimientos.

Riesgos derivados de crisis sanitaria

Durante este año, han evolucionado de forma notablemente positiva los riesgos asociados a la crisis sanitaria. Si bien aún no han desaparecido, su probabilidad de ocurrencia es considerablemente inferior:

- Riesgo de **nuevos cierres de establecimientos y salas**, así como **limitaciones de aforo y horario** derivadas de la evolución de la pandemia. Los salones de juego de Codere, como lugares de gran afluencia de público, pueden ser objeto de restricciones de aforo, imposición de distancias o incluso de cierre, con su consecuente impacto económico.
- Riesgo de **posible incumplimiento de compromisos financieros**, en el caso de una significativa reducción de los ingresos derivada de cierres parciales de salas, restricciones de aforo, de horarios, etc. A pesar de que Codere realiza un seguimiento continuo de su flujo de caja, el contexto de incertidumbre actual hace a cualquier compañía extraordinariamente complicado definir una planificación financiera precisa, incrementando este riesgo.

- Riesgo de **continuidad de negocio**, en el caso de nuevos cierres prolongados de establecimientos por eventuales limitaciones operativas que puedan imponerse en los países en los que opera la compañía para hacer frente a la pandemia, que tendrían un significativo impacto en los resultados del grupo, a pesar de su demostrada capacidad de adaptación.
- Riesgos derivados de **efectos colaterales**: entre otros, dificultades de retención de personal, contingencias laborales, relaciones con proveedores críticos y/o pérdida de algunos de sus servicios, riesgos fiscales por ERTes, y el aumento de los riesgos relacionados con la ciberseguridad derivados del teletrabajo y del crecimiento del juego *online*.

Durante los años 2020 y 2021, destaca el compromiso de Grupo Codere con la **gestión responsable** de la crisis ocasionada por el coronavirus. A medida que se han ido produciendo reaperturas de salas en los distintos países, desde el Área de Auditoría Interna se ha llevado a cabo una **supervisión de la correcta aplicación de los procedimientos frente al covid** (distancias, aforos, señalética, autodeclaraciones, etc.) implantados en las salas, **no habiéndose detectado incumplimientos relevantes en este sentido**. No obstante, el referido proceso de supervisión ha permitido a Codere estar permanentemente actualizada en la identificación de áreas de mejora y proponer recomendaciones eficaces *ad hoc* para el correcto cumplimiento de los protocolos establecidos.

Riesgo regulatorio

La industria del juego se encuentra altamente regulada a nivel global. Las actividades que desarrolla la compañía, tanto en el ámbito presencial como en el *online*, están sometidas a las diversas legislaciones vigentes en cada país en el que el grupo opera.



En algunos casos, la compañía debe enfrentarse a férreos controles, con limitaciones de licencias y alta fiscalidad; mientras que, en otros, con impuestos más bajos, existe una elevada competencia. En todos los casos, las normativas de ámbito fiscal, de cumplimiento y de protección de datos, son muy relevantes. Por todo ello, la flexibilidad y adaptación al entorno son clave para Codere.

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

Riesgo reputacional

En cualquier industria existe una clara interconexión entre los riesgos regulatorios y los riesgos reputacionales, sobre todo en la actual era de la información y la comunicación. Este riesgo se acentúa en el caso de la industria del juego, pues la desinformación sobre la actividad fomenta la difusión de mitos no sustentados en datos, que deterioran la imagen pública del sector. El discurso mediático y político no hace sino acrecentar esta problemática en varios mercados. La importancia de la industria como agente económico, generador de empleo y recaudador de impuestos, ha calado con cierta dificultad en la sociedad.

Riesgo político, económico y monetario asociado a operaciones internacionales

La compañía continúa diversificando su actividad y operando en distintos mercados para limitar su exposición al riesgo político y económico. Sin embargo, como cualquier otra empresa, se ve afectada por las tensiones en los países en los que opera. A este respecto, los posibles problemas de recesión económica, inflación, desempleo y conflictos sociales, especialmente en los países latinoamericanos, pueden afectar a los resultados del grupo. Asimismo, los beneficios y las pérdidas de las operaciones iberoamericanas se expresan en monedas distintas del euro, y su depreciación puede reducir los flujos de efectivo de las filiales de la región.

Riesgo de vulneración de plataformas de juego

La existencia de vulnerabilidades en las plataformas operativas de juego podría permitir el acceso no autorizado y/o alteración de los sistemas de juego, pudiendo provocar pérdidas de ingresos o de información sensible en las operaciones.

Riesgo de restricciones a las transferencias de efectivo desde Argentina

Se vuelve a identificar el riesgo de imposición de restricciones de transferencias de efectivo por parte del Gobierno argentino; o que, existiendo dicha posibilidad de transferencia de flujos de efectivo, el coste sea muy elevado. En caso de que dicho riesgo se materializara, podrían ocasionarse problemas de financiación de las actividades del grupo, o incluso en el pago de los intereses de los bonos.

Riesgo de deterioro del entorno de control interno y ausencia de separación de funciones



Los cambios operativos y de modelo de negocio que se están llevando a cabo, junto con la reducción de personal que se ha producido, generan un riesgo de que produzcan situaciones de confusión de funciones o multitareas, llegando incluso al desarrollo de labores *a priori* incompatibles entre sí en las salas de juego, y en el control y gestión de las operaciones. En las salas existe un riesgo de que se produzcan controles más laxos de las operaciones, con el consiguiente riesgo de pérdida de ingresos y/o aumento de la actividad fraudulenta.

De forma similar está ocurriendo en la gestión y el control de las operaciones, concentrándose de forma bastante significativa en ciertos ejecutivos clave. A este respecto, a lo largo del ejercicio 2021, la compañía ha estado trabajando en el desarrollo de un *Modelo Gerencial*¹⁹ que permitirá el desarrollo de un liderazgo eficaz como herramienta de adaptación a un entorno de transformación, el cual contribuirá a controlar y reducir los riesgos indicados en este apartado.

Nuevos riesgos identificados

En este ejercicio 2021, desde el Área de Auditoría Interna se han identificado dos nuevos riesgos:

Riesgo de aumento de los precios de la electricidad y de apagones: debido al aumento generalizado que se está produciendo en el precio de la electricidad y otras fuentes de energía, se ha identificado un riesgo de incremento significativo de los costes asociados y consecuente reducción de la rentabilidad. Adicionalmente, existe un riesgo de interrupciones o restricciones en el suministro eléctrico, lo que podría impactar significativamente en los ingresos de los establecimientos y salas de juego, ante la imposibilidad de apertura y/o alto coste energético, así como un riesgo de imposibilidad de acceso a datos internos (operacionales, financieros, etc.).

Hasta el momento no se han registrado impactos muy significativos por el momento, debido a la diversidad geográfica, con distintas implicaciones, y se están tomando algunas medidas para intentar reducir su posible efecto.

Riesgo de obsolescencia de los salones de juego: debido a la reducción del nivel de inversión en inmovilizado (Capex²⁰), en los últimos años se ha producido un deterioro de los salones de juego, que puede reducir su atractivo para los clientes. Este efecto se ha visto agravado por el cierre de los salones durante el período de pandemia, durante el cual los trabajos de mantenimiento se redujeron al mínimo.

No obstante, la culminación del **Proceso de reestructuración financiera** del grupo, permite a la compañía contar con una mayor capacidad financiera para invertir en el negocio, lo que implica la reducción de este riesgo.

Procedimiento de control y gestión de riesgos

Durante 2021, se han materializado varios tipos de **riesgos residuales**, esto es, aquellos que perduran tras la implantación del procedimiento de control y gestión de riesgos del grupo. A este respecto, a lo largo de este ejercicio se han materializado algunos de los riesgos vinculados con la situación de emergencia de salud pública ocasionada por el brote de la covid-19, los cuales fueron previamente identificados por el área de Auditoría Interna en el ejercicio 2020. En concreto, se ha producido la inevitable materialización de los riesgos relativos a los cierres de establecimientos y salas; así como algunos efectos colaterales, materializados fundamentalmente en la dificultad para la retención de personal.

¹⁹ El Modelo gerencial es objeto de un mayor desarrollo en el **capítulo 07**. Nuestros empleados, del presente informe.

²⁰ Del inglés, capital *expenditure*, es la inversión en capital o inmovilizado fijo que realiza una compañía, ya sea para adquirir, mantener o mejorar su activo no corriente.



07.7 Transparencia

La transparencia constituye uno de los valores esenciales de la cultura de Grupo Codere, siendo un pilar que sustenta la actuación de todos los profesionales de la organización.

El hecho de que Codere haya sido la única empresa cotizada del sector del juego en España, implica el sometimiento de la compañía a un nivel de *reporting* de información al mercado, o estándar de transparencia, muy superior al de sus competidores. En particular, Codere, por su condición de sociedad cotizada, durante este año:

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

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

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

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



la organización el cambio cultural y estratégico impulsado por Codere en los últimos años.

Desde el año 2020, Codere ha reforzado aún más su transparencia dentro de la organización, de la mano del portal **Codere en positivo**, habilitado al inicio de la pandemia como punto de encuentro de referencia con sus empleados, en el que se ponen en común asuntos relacionados con el impacto de la crisis sanitaria y la mejor forma de gestionarla, mediante el conocimiento de las herramientas de teletrabajo o la formación en ciberseguridad. Una plataforma que fomenta la responsabilidad grupal e individual, y en la que los colaboradores pueden compartir sus experiencias durante este inusitado periodo.

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

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

Política fiscal corporativa

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

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

- El cumplimiento de la legislación vigente en materia fiscal y tributaria en los distintos países y territorios en los que opera.
- La adopción de decisiones en materia fiscal y tributaria sobre la base de la interpretación razonable de la normativa aplicable y en estrecha vinculación con la actividad del grupo, en línea con el plan de acción BEPS de la OCDE.
- La potenciación de una relación con las autoridades basada en la confianza, buena fe, profesionalidad, colaboración, lealtad y reciprocidad, sin perjuicio de las legítimas

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



controversias que, respetando los principios anteriores y en defensa del interés social, puedan generarse con dichas autoridades en torno a la aplicación de las normas como consecuencia de su carácter interpretativo.

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

Asimismo, Codere cumple con la demanda incremental de transparencia fiscal por parte de los diferentes *stakeholders*, bajo estándares de mejora continua en la calidad de información tributaria pública facilitada por el grupo (véase apartado 10.3. *Creando valor común*).

Codere aplica riguroso cumplimiento de la normativa fiscal, llevando a cabo revisiones recurrentes de sus políticas tributarias para la mejora de sus procesos

Pilares del marco de control fiscal de Codere

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

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



Inversores, una apuesta de futuro

08

08.1 Diálogo transparente

La gestión del impacto de la pandemia ha centrado gran parte de los esfuerzos del grupo también este año.

La compañía ha intensificado durante esta última etapa la interacción con sus **inversores, accionistas y analistas**, en el marco del *Plan de contingencia* implementado a raíz de la crisis sanitaria y como continuación al cierre de la fase inicial de la *Operación de refinanciación* del grupo, cumpliendo con el principio de transparencia que siempre ha identificado a su operativa.

Tras explorar distintas **alternativas de financiación** para afrontar con garantías este contexto, Codere encontró en sus propios acreedores el respaldo que necesitaba para asegurar su viabilidad. De esta forma, la compañía daba, en abril de 2021, un paso esencial para garantizar su futuro, al alcanzar con un grupo significativo de sus bonistas un acuerdo de refinanciación que mostraba la confianza de estos en las perspectivas del grupo, su equipo gestor y los más de diez mil empleados que integran la organización.

Otro de los grandes hitos este ejercicio, ha sido el lanzamiento de **Codere Online**, que se ha convertido en el primer operador de juego *online* en Latinoamérica que cotiza en el mercado de valores estadounidense (**NASDAQ**). Esta operación ha permitido reforzar los recursos financieros para el impulso de la filial digital, de manera que alcance su potencial de crecimiento, con un fuerte posicionamiento en un mercado en desarrollo.

Estos procesos, han conllevado un notable esfuerzo de Codere para ofrecer al mercado un **diálogo abierto y transparente** en relación con la situación operativa y las acciones llevadas a cabo por la organización.

El grupo ha encontrado en sus bonistas el respaldo que necesitaba para hacer frente al impacto de la pandemia

Así, tanto la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores), como el ISE (*Irish Stock Exchange*), la SEC (*Securities and Exchange Commission*) y el resto de reguladores implicados en los procesos del grupo; como las agencias de calificación crediticia, han sido informados en todo momento del estado de las operaciones de la compañía, a través de la divulgación de información periódica que el grupo ha venido compartiendo.



08.2 Creación de valor para accionistas e inversores

Culminación de la reestructuración financiera

La obtención por Codere de una primera financiación de **250 millones de euros** supuso uno de los grandes hitos del ejercicio 2020, permitiendo a la compañía reforzar su viabilidad para hacer frente a los momentos más críticos de la crisis sanitaria.

No obstante, la aparición de nuevas olas de contagios provocadas por las distintas cepas del coronavirus, llevó a la compañía a afrontar de nuevo el cierre de establecimientos y operaciones en muchos de los países en los que opera, para lo que resultó necesario explorar alternativas de financiación que le permitieran afrontar con garantías un difícil contexto donde, una vez más, encontró en sus propios bonistas el principal apoyo.

Durante el ejercicio 2021, Codere ha centrado gran parte de sus esfuerzos en la ejecución y cierre de la **Operación de refinanciación**, cuya culminación ha permitido al grupo no sólo asegurar su viabilidad, sino lograr que la compañía pueda tener sus mejores perspectivas de futuro y disponer de mayor liquidez para **ejecutar su plan de negocio**. Todo ello, gracias una vez más al compromiso y confianza de sus propios acreedores.

En este contexto, el 22 de abril de 2021, Codere suscribió el **Acuerdo de Lock-Up**, por el que sus bonistas llevaron a cabo una aportación adicional en la compañía de **225 millones de euros**, lo

que refleja su confianza en las perspectivas de futuro de Codere. El **Acuerdo de Lock-Up** incluía otros aspectos de relevancia, como la **capitalización de más de 350 millones de euros** de deuda, extendiéndose el plazo de vencimiento a septiembre de 2026 y noviembre de 2027.

La consecuencia inmediata del cierre de la **Operación de Reestructuración Financiera** ha sido la **transferencia de la parte operativa de Grupo Codere a una sociedad no cotizada de nueva creación luxemburguesa, la Nueva Codere**. Por su parte, **Codere Newco** se ha convertido en la principal sociedad *holding* y vehículo *cash-pooling* de la parte operativa de Grupo Codere. De esta forma, la anterior matriz del grupo, Codere, S.A., actualmente en liquidación, ha pasado a ser titular del 5% de las acciones Nueva Codere, así como de los *warrants* emitidos por la nueva sociedad matriz del grupo, quedando el restante 95% de las acciones de Nueva Codere en manos de los bonistas, o sus beneficiarios designados al respecto.

Principales hitos de la reestructuración financiera

El 30 de marzo de 2021, Codere anunciaba, a través de una comunicación de información privilegiada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, el mantenimiento por parte de la compañía de un diálogo constructivo con determinados bonistas (el “**Grupo de Bonistas**”) que ostentaban la mayoría de sus bonos súper sénior garantizados, por importe de



250.000 euros y con vencimiento en 2023 (los “**Bonos Súper Senior**”), así como de sus bonos sénior garantizados, por importe de 500.000 euros y 300.000 dólares americanos, con vencimiento en 2023 (los “**Bonos Sénior**” y junto con los Bonos Súper Sénior, los “**Bonos**”).

Así, el 22 de abril de 2021, Codere anunció la suscripción tanto del denominado **Acuerdo de lock-up**, sujeto a derecho inglés, en relación con la propuesta de operación de reestructuración del grupo, como de determinados contratos de compraventa de bonos para proveer una financiación puente a la compañía, a corto plazo y por importe de 100.000.000 de euros, mediante la emisión de Bonos Súper Senior adicionales (los “**Bonos Puente**”), los cuales fueron emitidos en dos tramos: (i) un primer tramo de **31 millones de euros**, emitido el 27 de abril de 2021 y (ii) un segundo tramo de aproximadamente **72 millones de euros**, emitido el 24 de mayo de 2021 y sujeto al cumplimiento de determinadas condiciones.

El 24 de mayo de 2021, la compañía anunció el apoyo de los tenedores de más del 90% de cada una de las series de Bonos al *Acuerdo de lock-up*, cuya implementación se acordó con los Bonistas llevar a cabo, en fecha 2 de julio de 2021, a través de una solicitud de consentimiento (oferta de intercambio) a los mismos, junto con sus correspondientes actuaciones contractuales necesarias.

El 17 de septiembre de 2021, las sociedades filiales de la sociedad Codere Finance 2 (Luxembourg), S.A. (“**Codere Finance**”) y Codere Finance 2 (UK) Limited (junto con Codere Finance, los “**Emisores**”), publicaron un documento de oferta y solicitud de consentimiento (*offer and consent solicitation memorandum* o el “**OCSM**”), que fue aprobado el 20 de octubre de 2021, con un muy notable apoyo del:

- i. 97,24% para los Bonos Súper Senior garantizados, por importe de **353.093.000 euros**, con interés efectivo del 10,75% y vencimiento en el año 2023.
- ii. 96,76% para Bonos Sénior garantizados, por importe de **310.687.500 dólares americanos**, con interés efectivo del 10,375% y capitalizable (PIK) del 11,625%, con vencimiento en el año 2023.
- iii. 97,63% para Bonos Sénior garantizados, por importe de **515.625.500 euros**, con interés efectivo del 9,5% y capitalizable (PIK) del 10,750%, con vencimiento en el año 2023.

El 27 de octubre de 2021, la compañía y los Emisores (entre otros) **suscribieron un Acuerdo de implementación de la reestructuración financiera** del grupo, concluido finalmente en fecha 19 de noviembre de 2021, que supuso, a partir de esta última fecha, lo siguiente en relación con el grupo:

- Codere, S.A. deja de ser la sociedad matriz de Grupo Codere. La parte operativa del grupo se transfiere a Nueva Codere (Codere New Topco S.A.), una sociedad no cotizada de reciente constitución en Luxemburgo.
- Codere, S.A. pasa a ser titular de un 5% de las acciones de Nueva Codere, así como de los *warrants* emitidos por la misma, a través de su única filial en Luxemburgo (Codere Luxembourg 1 S.à.r.l.), quedando limitada su actividad a la mera tenencia de dichos activos. Las acciones restantes en Nueva Codere han sido adquiridas por, o en nombre de, los bonistas de los Bonos Sénior (o de sus beneficiarios designados).
- El Acuerdo de *lock-up* se entiende vencido.



Con motivo de lo anterior, el 11 de diciembre de 2021, los accionistas de Codere, S.A., reunidos en Junta General Extraordinaria, **acordaron aprobar la disolución** de ésta, dando lugar a la apertura del período de liquidación de la sociedad.

Así, el 14 de diciembre de 2021, la CNMV **acordó suspender, con efectos desde el día 17 de diciembre de 2021 a cierre de mercado, la cotización de las acciones y otros valores** que puedan dar derecho a la suscripción, adquisición o venta de Codere, S.A. como sociedad emisora de los mismos, tras la solicitud de suspensión efectuada por ésta.

Durante el ejercicio 2021, con motivo de la pandemia, Grupo Codere ha llevado a cabo una **Operación de reestructuración financiera**, la cual **comenzó el 22 de abril de 2021**, fecha en la que la compañía alcanzó un acuerdo con sus acreedores por el cual estos inyectaban financiación al grupo y se comprometían a capitalizar parte de la deuda correspondiente a los bonos senior entonces existentes, a la vez que se acordaba una extensión de los vencimientos de deuda. Esta operación **culminó el pasado 19 de noviembre**.

Como resultado de la Operación de reestructuración financiera, la parte operativa de Grupo Codere se ha transmitido a una sociedad *holding* de nueva creación, la entidad luxemburguesa Codere New Topco S.A. (Nueva Codere), la cual ha pasado a ser la nueva matriz de Grupo Codere. El 95% del accionariado de la nueva matriz del grupo es titularidad de los bonistas y el 5 % restante de Codere S.A., antigua entidad matriz del grupo, que recibe además *warrants* emitidos por la nueva sociedad matriz.

Como parte de los acuerdos del proceso de reestructuración financiera, **en diciembre del 2021 se aprobó la liquidación de Codere S.A.**, solicitándose a la CNMV la suspensión de la negociación de sus acciones.

Codere Newco, entidad *holding* de las compañías operativas del grupo en todos los mercados en los que la compañía opera, **seguirá presente, operando con normalidad** y atendiendo a sus obligaciones, socios comerciales y clientes como lo viene haciendo hasta la fecha.



Creación de Codere Online

El 21 de junio de 2021, Codere anunciaba que parte de sus filiales, entre las que se encuentran Codere Newco S.A.U. y Servicios de Juego Online, S.A.U., suscribieron un acuerdo denominado **Business Combination Agreement**, operación que conllevó la venta de una participación minoritaria en el negocio *online* de Codere (la “**Operación de Codere Online**”).

Como consecuencia de la Operación de Codere Online, Codere Newco S.A.U aportó su participación minoritaria en el negocio *online* de la compañía a Codere Online Luxembourg, S.A., que, a su vez, adquirió mediante una fusión la sociedad DD3 Acquisition Corp.II (“**DD3**”), una sociedad cotizada con propósito para la adquisición (“**SPAC**”). Para la implementación de la Operación de Codere Online, la compañía inició los procesos de solicitud de consentimiento de los Bonistas Súper Sénior y de los Bonistas Sénior, los cuales finalizaron, en fecha 6 de julio de 2021, de nuevo con un muy notable apoyo de:

- i. Un 90,31% de los Bonos Súper Senior.
- ii. Un 88,97%²¹ de los Bonos Sénior.
- iii. Un 92,12% de los Bonos Sénior, en dólares americanos.
- iv. Un 87,41% de los Bonos Sénior, en euros.

El 12 de agosto de 2021, la filial Codere Online Luxembourg, S.A. registró ante la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos (“**SEC**”) una declaración de registro en formato F-4 para la combinación de negocios, propuesta y previamente anunciada, de **Codere Online** (el negocio *online* de casino y apuestas deportivas de la compañía) y **DD3**, la cual, finalmente, concluyó el 30 de noviembre de 2021, tras la aprobación de la operación de fusión por su Junta de Accionistas el 18 de noviembre de 2021 y el cumplimiento de las condiciones suspensivas fijadas para el cierre de la misma. Finalmente, Codere Online **debutó el 1 de diciembre de 2021** en el mercado de valores estadounidense (**NASDAQ**).

En 2021, con el objetivo de obtener recursos para llevar a cabo el plan de expansión del negocio *online* de juego y apuestas deportivas en Latinoamérica, Grupo Codere ha llevado a cabo la **Operación de Codere Online**, mediante la fusión de Codere Online Luxembourg, S.A., Servicios de Juego Online S.A.U. y sus filiales consolidadas, con la SPAC DD3 Acquisition Corp. II, convirtiéndose el 1 de diciembre de 2021 en una empresa pública, cotizada en el mercado de valores estadounidense NASDAQ. La nueva sociedad está participada de forma mayoritaria por Codere, que mantiene la gestión del nuevo grupo.

El grupo mantiene la centralización de los principales servicios que afectan al negocio *online*, servicios de plataforma y soporte, en su filial maltesa Codere online management services, Ltd. Asimismo, la gestión del marketing *online* se presta desde su filial en Israel, Codere Israel Marketing Support Services, Ltd., en coordinación con la compañía Codere marketing Services Ltd, entidad residente en Gibraltar, que fue creada para la coordinación, dentro del negocio *online*, de los servicios de marketing del grupo a nivel internacional, especialmente concebida para asegurar esta coordinación en el caso que hubiese un desarrollo de licencias que permitan a Codere operar en mercados exteriores donde no tiene presencia.

²¹ Importe agregado, utilizando un tipo de cambio de 1\$/0,8242€.



08.3 Implicación de accionistas e inversores

Grupo Codere ha mantenido un **diálogo abierto y continuado** con sus inversores, así como con analistas, agencias de calificación crediticia y otros participantes en el mercado, facilitándoles toda aquella información relevante para enriquecer su análisis de la compañía y evaluar sus riesgos y oportunidades, habiéndose intensificado estas labores como consecuencia del impacto de la crisis sanitaria y especialmente en el contexto de la Operación de refinanciación y la Operación de Codere Online.

A lo largo de 2021, la compañía publicó 54 hechos relevantes, ahora categorizados como Información Privilegiada (IP) u Otra Información Relevante (OIR), manteniendo al mercado informado de todos los eventos de interés. Adicionalmente, Codere ha estado presente en varias conferencias financieras con inversores de deuda, en las que ha tratado de facilitar a los mismos la comprensión sobre la evolución de su negocio, la estrategia de la compañía y sus expectativas. Dentro de estos eventos, celebrados de forma telemática dada la coyuntura sanitaria, los más relevantes fueron:

- Deutsche Bank's XXV Virtual Annual Leveraged Finance Conference (16-17 de junio): diez reuniones con 27 inversores de renta fija, con la asistencia del director financiero del grupo y el director de Relación con Inversores.
- BofAML Virtual European Credit Conference (24 de noviembre): seis reuniones con 14 inversores de renta fija y analistas de crédito, con la asistencia del director financiero del grupo y el director de Relación con Inversores.

Por otro lado, fruto del compromiso de Grupo Codere con la transparencia con los inversores y el interés social, el Consejo de Administración, de conformidad con la recomendación cuarta del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobó en el ejercicio 2021 una nueva *Política de información financiera, no financiera y corporativa de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto*. Por medio de esta política, Codere busca fomentar la interlocución permanente con cada uno de sus grupos de interés, con el objeto de generar relaciones de confianza, estables y sólidas. Entre los canales generales de comunicación con los inversores, cabe mencionar los siguientes:



Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)

Hasta la suspensión de la cotización de la compañía (esto es, hasta el 17 de diciembre de 2021), la Comisión Nacional del Mercado de Valores ha sido el canal oficial de información de Grupo Codere para los accionistas e inversores institucionales y para el mercado en general. A lo largo de estos años, Codere ha remitido toda la información requerida de forma pública y periódica a la CNMV, así como otras informaciones de interés para sus accionistas e inversores, a través de información privilegiada y otra información relevante. Estas informaciones se incorporan de forma simultánea a la página web corporativa de la sociedad.

En 2021, un total de 54 comunicaciones (en comparación con un total de 45 en 2020) de Información Privilegiada (IP) y Otra Información Relevante (OIR) fueron realizadas a la CNMV, publicadas en la web corporativa y enviadas a la lista de distribución.

Página web corporativa

En la web de Codere, www.grupocodere.com, los inversores, y el mercado en general, pueden encontrar amplia información sobre la actividad del grupo actualizada de forma permanente.

La página web contiene una sección específica bajo el nombre “**Accionistas e Inversores**”, en la que históricamente se ha incluido la información requerida por la Ley de Sociedades de Capital y por la normativa del mercado de valores. Codere mantiene en su página web acceso directo a grabaciones del acto completo de cada presentación de resultados.

Las presentaciones de resultados trimestrales, así como otras presentaciones institucionales o económico-financieras relevantes, se anuncian en la página web corporativa y se ofrece a los interesados la oportunidad de participar a través

de conferencia telefónica o de la plataforma de retransmisión del evento (*webcast*).

Asimismo, se publican también en la página web corporativa todos los documentos exigidos por la normativa vigente en relación con la convocatoria y celebración de juntas generales de accionistas y se activa el Foro electrónico de accionistas.

Oficina del inversor

Codere ofrece a sus accionistas e inversores institucionales un espacio destinado a la resolución de consultas de manera individualizada. El grupo contesta a las solicitudes de información en tiempo y forma, a través de una oficina ubicada en la sede social de Codere, de un servicio de atención telefónica (+34 913542819) y de una dirección de correo electrónico (inversor@codere.com).

Además, recientemente se ha creado una nueva sección en la página web corporativa llamada “Alertas por *email*”, en la que toda persona interesada en recibir información financiera de Codere, es incluida automáticamente en la lista de distribución de la compañía, tras completar el formulario de suscripción.

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

En 2021, el número de suscriptores a la lista de distribución fue de más de 800 personas.



Webcasts y conferencias telefónicas

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

En 2021, tuvieron lugar más de 72 conferencias telefónicas y cuatro conferencias trimestrales de resultados en las siguientes fechas:

- Cuarto trimestre (4T) de 2020 (febrero, 2020)
- Primer trimestre (1T) de 2021 (mayo, 2021)
- Segundo trimestre (2T) de 2021 (septiembre, 2021)
- Tercer trimestre (3T) de 2021 (noviembre, 2021)

Conferencias y reuniones

El equipo de Relación con Inversores de Codere organiza periódicamente encuentros informativos sobre la marcha del grupo y otros aspectos de interés para analistas e inversores institucionales, participando en conferencias financieras internacionales de terceros, organizando *roadshows* propios y atendiendo visitas en sus oficinas corporativas. Además, el grupo celebra trimestralmente una reunión telefónica en la que participa el equipo directivo para tratar asuntos financieros relevantes, en la que intervienen accionistas e inversores. Durante 2021, el departamento estuvo presente en las dos conferencias financieras virtuales comentadas anteriormente.

Junta General de Accionistas

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

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

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



En 2021, se celebraron tres juntas de accionistas:

- **Junta General Extraordinaria de Accionistas (11 de mayo de 2021)**, con la asistencia de un total de 99.425.280 acciones, presentes o representadas, representativas del 83,87% del capital social.
- **Junta General Ordinaria de Accionistas (22 de junio del 2021)**, con la asistencia de un total de 96.341.969 acciones, presentes o representadas, representativas del 81,27% del capital social.
- **Junta General Extraordinaria de Accionistas (10 de diciembre 2021)**, con la asistencia de un total de 92.956.276 acciones, presentes o representadas, representativas del 78,41% del capital social.

Principales objetivos para 2022

Con vistas al ejercicio 2022, y para de dar continuidad a las iniciativas implementadas en el marco de las relaciones con sus accionistas e inversores, el grupo se ha marcado los siguientes objetivos:

Continuar generando relaciones de confianza, estables y sólidas. Seguir fomentando la interlocución permanente con cada uno de los grupos de interés de la compañía, en particular, con accionistas e inversores institucionales. Asimismo, continuar la promoción del juego responsable, dando a conocer las iniciativas llevadas a cabo en esta materia.

Compromiso con las obligaciones legales de comunicación. Mantener el estricto cumplimiento, en tiempo y forma, de las obligaciones de comunicación e información legalmente establecidas, permitiendo a los accionistas e inversores conocer en cualquier comentario los aspectos más relevantes de Codere.

Transparencia en la difusión de la información. Continuar cumpliendo en todo momento con los principios de transparencia, veracidad, inmediatez y homogeneidad de la información, de modo que los accionistas reciban aquella información que pueda ser considerada de su interés, de manera clara y accesible.

Reforzar la confianza de la comunidad inversora. Continuar reforzando la confianza de la comunidad inversora en Codere, para que la compañía sea concebida como un proyecto de inversión y generación de valor a largo plazo.



Nuestros empleados, el compromiso en casa

09

09.1 Nuestros empleados

En Codere, el compromiso social empieza en casa, con sus empleados, de manera que puedan desempeñar su función en las mejores condiciones. En este sentido, la compañía considera que los colaboradores son un elemento esencial para el éxito del grupo y por ello, desde el Área de Personas se trabaja de manera constante por atraer, retener y desarrollar al mejor talento, con el apoyo de procesos y herramientas digitales.

La plantilla de Codere está formada por un total de **10.657 empleados**, repartidos entre las geografías donde opera el grupo. Esta cifra se ha visto reducida un 3% respecto a la del año anterior, debido a los ajustes realizados en el contexto del Plan de transformación, que apuesta por la simplificación de la estructura y la digitalización y automatización de procesos, mediante la globalización y la creación de centros de servicios compartidos.

Perfil del empleado de Codere

- Un 95% tiene contrato indefinido.
- Un 90% tiene contrato a tiempo completo.
- Un 41% son mujeres.
- Un 59% son hombres.

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



La plantilla de Codere corresponde, en su mayoría, a personas de entre 30 y 39 años de edad y está constituida por un 59% de hombres y un 41% de mujeres.

Plantilla de Codere por sexo					
Sexo	2020		2021		Evolución 2020-2021
	Total	%	Total	%	
Mujer	4.381	39,83%	4.329	40,62%	-1%
Hombre	6.617	60,17%	6.328	59,38%	-4%
TOTAL	10.998,00	100%	10.657	100%	-3%

Plantilla de Codere por intervalos de edad			
Edad	2020	2021	Evolución 2020-2021
<30 años	2.452	2.169	-12%
30-39 años	4.284	4.032	-6%
40-50 años	3.013	3.119	4%
>50 años	1.249	1.337	7%
TOTAL	10.998	10.657	-3%

En lo que respecta a su distribución geográfica, México, Argentina y España concentraron en 2021 el 69% de la plantilla, repartiéndose el resto de colaboradores entre los otros cuatro mercados del grupo y la sede corporativa.

Plantilla de Codere por distribución geográfica				
	2020		2021	
	Empleados	%	Empleados	%
Corporativo	126	1,15%	184	1,73%
España	1.218	11,07%	1.139	10,69%
Argentina	2.709	24,63%	2.589	24,29%
Colombia	307	2,79%	348	3,27%
Italia	781	7,10%	797	7,48%
México	3.931	35,74%	3.614	33,91%
Panamá	873	7,94%	921	8,64%
Uruguay	987	8,97%	993	9,32%
Gibraltar	1	0,01%	1	0,01%
Israel	32	0,29%	37	0,35%
Malta	33	0,30%	34	0,32%
TOTAL	12.529	100%	10.657	100%



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

Plantilla de Codere por categorías profesionales				
	2020		2021	
	Total	%	Total	%
Alta dirección	11	0,10%	10,00	0,09%
Directivos	92	0,84%	96,00	0,90%
Mandos intermedios	1.948	17,71%	1.890,00	17,73%
Técnicos	1.753	15,94%	1.842,00	17,28%
Administración	508	4,62%	479,00	4,49%
Operativos	6.686	60,79%	6.340,00	59,49%
TOTAL	12.529	100%	10.657	100%

Por último, y en lo que respecta al modelo de contratación, el 95% de la plantilla de Codere estaba empleada con contratos fijos en 2021 (comparado con el 97% en 2020). En cuanto al tipo de jornada, únicamente un 10% (1.082) estuvo contratado a tiempo parcial, comparado con el 11% (1.241) del ejercicio anterior²².

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo				
	2020	%	2021	%
CONTRATOS INDEFINIDOS	10.703	97,32%	10.071	94,50%
Contratos a tiempo completo	9.512	86,49%	9.070	85,11%
Contrato a tiempo parcial	1.191	10,83%	1.001	9,39%
CONTRATO TEMPORAL	295	2,68%	586	5,50%
Contrato a tiempo completo	245	2,23%	505	4,74%
Contrato a tiempo parcial	50	0,45%	81	0,76%
TOTAL	10.998	100,00%	10.657	100,00%

²² El Anexo II del presente informe recoge el desglose de contratos por intervalo de edad y categoría profesional.



09.2 Personas, hacia un modelo global

En el marco del **Plan de transformación** de la compañía, iniciado en 2018 con el objetivo de avanzar hacia un modelo más ágil e integrado, capaz de dar mejor y más dinámica respuesta a los crecientes desafíos del entorno, el Área de Personas ha avanzado este año con la adaptación de su estructura y funcionamiento.

El nuevo modelo, se basa en una dirección única y una función integrada, con una estructura vertical descentralizada en los países y con el apoyo de centros de especialidad global y local. Una evolución hacia una organización más “líquida”, en la que la función central de dirección se ocupa de la estrategia, planificación y control económico; la supervisión de calidad operativa de los proyectos e iniciativas; así como de impulsar la responsabilidad social corporativa de empleados.

El proceso de adaptación ha sido apoyado por dos grandes palancas internas: el **Plan director One People**, diseñado para apoyar la transformación del Área de Personas hacia una unidad integrada de recursos humanos; y el impulso de la digitalización a través de la implantación de **Cornerstone**.

El **Plan director One People** ha estado integrado en 2021 por 78 proyectos estratégicos, con un grado de avance sobre lo previsto en el conjunto del plan del 60% a 31 de diciembre de 2021. La previsión es finalizar algunos de los proyectos más emblemáticos, como Codere Personas Digital (Cornerstone), en 2022. Entre otros, estos proyectos abordan temas como el nuevo *Modelo gerencial y de liderazgo*, el proceso de *Onboarding*, o planes en la gestión de la conciliación y el bienestar de los empleados, iniciativas que se desarrollarán a lo largo del presente capítulo.



HR Suite

Gestión de personas,
Reporting y Analítica,
Organigramas...



Recruiting Suite

ATS, Gestión
de candidatos,
Portal de empleo,
Onboarding...



Learning Suite

LMS, Certificaciones,
Comunidades
colaborativas...



Performance Suite

LMS, Certificaciones,
Comunidades
colaborativas...



El proyecto de Codere Personas Digital (Cornerstone), está compuesto por un conjunto de herramientas digitales diseñadas para la mejora de la gestión integral del área en sus diferentes funciones: los procesos de reclutamiento, *onboarding*, capacitación, planes de carrera, retribución, evaluaciones y desarrollo del Área de Personas. Esta implantación tiene como objetivo ayudar al grupo a seleccionar, formar, desarrollar y gestionar a sus equipos mediante cuatro módulos, acompañando todas las fases de experiencia del empleado, ayudándole a alcanzar su máximo potencial y traducándose en mejores resultados para la compañía.

En el marco del plan de transformación, otro de los ámbitos impulsados en 2021 ha sido la integración de los procesos de gestión de nóminas en un CSC localizado en Argentina con un proveedor externo, un proceso que se inició en 2020 y en el que ya se encuentran integrados Argentina, Uruguay, Colombia y Panamá. En 2022 se seguirá con el proceso, estando previsto incluir España, Italia y México. Mediante este proyecto, Codere busca un modelo de organización más flexible y una simplificación de las estructuras, ofreciendo a la organización mayor agilidad en sus actividades.

A lo largo del año se ha impulsado también la implantación del **Plan de responsabilidad social corporativa para empleados**. La compañía se ha centrado en el desarrollo de acciones estratégicas sobre cada uno de los cinco pilares en los que se articula el plan: **Diversidad e Igualdad; Inclusión; Conciliación y Bienestar; Integración y sostenibilidad**²³.

Diversidad, igualdad e inclusión

Codere es una entidad comprometida con las personas y las circunstancias que rodean a cada una de ellas, y entiende que la **diversidad, la igualdad y la inclusión** son ventajas competitivas que facilitan un buen ambiente de trabajo y repercuten en una mejora de la productividad y la proactividad de los empleados.

La compañía impulsa estas tres actuaciones a través de colaboraciones, asociaciones y planes de acción específicas, destacando la aprobación y registro del **Plan de igualdad**²⁴, de aplicación a todos los países, y la publicación de la **Política de diversidad e inclusión** de Grupo Codere. Otro tipo de alcance es la adecuación y revisión de todos los anuncios de trabajo con el fin de eliminar cualquier referencia de género o sesgo.

Conciliación y bienestar

En materia de conciliación, este ejercicio ha sido muy importante para el grupo por la aprobación de la **Política global de trabajo remoto** de la compañía, con el fin de impulsar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores. Esta política ha sido desarrollada bajo los principios de voluntariedad, igualdad y no discriminación, si bien se exigen ciertos requisitos para poder trabajar de forma telemática, para minimizar riesgos y asegurar así el buen funcionamiento de la compañía.

En este sentido, hay que destacar el llamado **derecho a la desconexión digital** recogido en la misma política, que garantiza que los empleados disfruten -mediante una serie de medidas organizativas y tecnológicas- del derecho que corresponde a toda persona a no ser accesible a efectos laborales durante su tiempo de descanso, permisos y vacaciones.

²³ El Plan de RSC, además de las acciones relacionadas con empleados objeto de este capítulo, contempla otras actuaciones relacionadas con la promoción del juego responsable recogidas en el capítulo 04. Expandiendo nuestros valores por el mundo del presente informe.

²⁴ Se ha aprobado y registrado el Plan de Igualdad en España para todas las sociedades excepto Operibérica.



Integración

La compañía, en el ámbito de la integración, ha puesto el foco en la implantación de un **Modelo gerencial**, identificando comportamientos, valores y principios que deben fomentarse en el grupo. Adicionalmente, dentro de este modelo, y siguiendo su política de integración, Codere ha optado por darle un impulso a la formación de los nuevos empleados a través de sus **planes onboarding**.

Sostenibilidad

A lo largo de este ejercicio, Grupo Codere ha continuado con su proyecto de **“Tolerancia cero a los residuos plásticos”** y ha impulsado campañas e iniciativas relacionadas con la racionalización del consumo de energía (aspectos que se encuentran detallados con mayor profundidad en el Capítulo 8, en el apartado relativo al impacto ambiental de Codere). Las distintas iniciativas mencionadas anteriormente se desarrollan con más detalle a lo largo del capítulo.

Personas evoluciona hacia una estructura global, con dirección única y función centralizada



09.3 Comprometidos con el talento

La gestión y formación del talento son dos de las piezas clave para el óptimo desarrollo de la estrategia de Codere. En esta nueva etapa, y con el impulso del *Plan de Transformación*, la Dirección de Personas reafirma su propósito de atraer y desarrollar a los mejores profesionales y fidelizarlos, promoviendo el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.



09.3.1 Atracción y fidelización del talento

Atracción de talento

En materia de atracción del talento, Codere cuenta con una *Política de selección global* que garantiza la transparencia y rigurosidad en todos sus procesos, que ha sido actualizada a lo largo de este ejercicio con base en los objetivos estratégicos y necesidades actuales.

De esta forma, mientras que en 2020 se asentaron las bases del modelo global, en 2021, tras diversas reflexiones y análisis estratégicos, el modelo ha cristalizado en distintas iniciativas cuyo desarrollo e implantación se ha reforzado con formaciones y herramientas de apoyo, con el objetivo de dar visibilidad a los colaboradores de la compañía.

Digitalización y automatización de procesos

Este año, como parte del *Plan de transformación*, se ha iniciado el proceso de digitalización y automatización de la plataforma Codere Personas, con la finalidad de crear un sistema digital único para la gestión integral de las actividades de reclutamiento, selección y *onboarding*. Una iniciativa que ya está en curso en algunas geografías de Codere, y que se consolidará en 2022. Paralelamente, se han digitalizado procesos internos a través de otras herramientas corporativas de apoyo para mejorar la trazabilidad y eficiencia.

Perfiles de éxito de las posiciones críticas de entrada de la compañía

Mediante numerosos *workshops* entre las áreas de Personas y de Operaciones, Codere ha trabajado en la detección y gestión de las “Posiciones críticas de entrada” de la compañía, elaborándose un perfil único de éxito, con las cualidades fundamentales que deben reunir estas posiciones para la consecución de la excelencia operativa y la máxima satisfacción de los clientes.

Perfiles de éxito

- Están en contacto directo con los **clientes**.
- Son seleccionadas muy asiduamente, por su **elevada representatividad** (74% de la plantilla) y su **rotación**.
- Su ausencia inesperada repercute nocivamente en el negocio.
- De ellas se nutren los planes de sucesión y las promociones internas, debido a su experiencia y alto conocimiento del negocio.

A través de esta iniciativa se persigue la búsqueda de colaboradores con la competencia desarrollada de servicio al cliente; homogeneizar, automatizar y agilizar la selección de estas posiciones; y alimentar los cuadros de reemplazo, creando planes de sucesión a medio y largo plazo, que aseguren la eficiencia del proceso.

Impulso a la excelencia en reclutamiento y selección

En 2021 nace **Experiencia recruiter**, una iniciativa de formación y acompañamiento continuo, enfocada en conseguir la excelencia en todos los niveles del proceso de reclutamiento y selección de la compañía. En este contexto, Codere considera que la satisfacción de sus seleccionadores es un aspecto clave, pues podrán transmitirla más fácilmente a los candidatos. Para ello, se han establecido una serie de objetivos:

- Integrar las acciones de formación sobre reclutamiento y selección en un mismo itinerario.
- Concienciar a los *recruiters* y colaboradores participantes de estos procesos sobre la importancia de llevarlos a cabo con la máxima calidad.



- Formar a los *recruiters* en una búsqueda e incorporación del talento más ágil y eficiente.
- Crear experiencias únicas y homogéneas, además de momentos de satisfacción, aprendizaje y emociones positivas en los primeros contactos del colaborador con la compañía.
- Convertir a los *recruiters* en embajadores de la marca Codere, que refuercen su cultura.

Proceso global de Onboarding

A lo largo de 2021, Codere ha diseñado y puesto en marcha, a nivel global, un proceso de *Onboarding* para las nuevas incorporaciones, más ágil, sencillo y estructurado, con los objetivos de:

- Cubrir las necesidades de integración, formativas y de desarrollo de los mismos desde el momento de su incorporación.
- Aumentar la satisfacción y fidelización de las nuevas incorporaciones, para disminuir las posibilidades de que abandonen voluntariamente la compañía.
- Reducir el tiempo de adaptación a la organización y al puesto de trabajo, con el fin de que se alcancen con mayor facilidad los objetivos propuestos.
- Optimizar la imagen de marca empleadora, para atraer al mejor talento.

Asimismo, dado que Codere considera clave que los nuevos integrantes se sientan desde el primer día atendidos, informados, formados y asesorados, se han establecido unos acompañamientos que consisten en elegir a un/a tutor/a, que además de enseñar los conocimientos técnicos necesarios para el buen desempeño en el puesto de trabajo, arropen y ayuden a las nuevas incorporaciones en lo necesario durante sus primeras semanas. Para ello, se han elaborado unas “guías de acompañamiento” en cada país, así como una serie de cuestionarios de evaluación, con el objetivo de llevar a cabo un seguimiento cercano del proceso.

“Todos somos tutores”

Como parte del nuevo proceso de Onboarding, la compañía está implementando “Todos somos Tutores”, una campaña de sensibilización lanzada inicialmente a los mandos de la organización, que posteriormente será difundida al demás personal. A través de videos explicativos y otros materiales formativos, se fomenta una integración con éxito de las nuevas incorporaciones. Además, se ha desarrollado un plan de capacitación online para apoyar el proceso Onboarding.

Etapas del proceso Onboarding

- Preparación del nuevo ingreso.
- Bienvenida y comienzo de la inducción.
- Consolidación de la inducción y desarrollo del colaborador.
- Seguimiento.

El nuevo proceso de Onboarding cubre las necesidades de integración, formación y desarrollo de los colaboradores desde su incorporación.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y marca empleadora

Codere ha trabajado también este año en la definición y aprobación del marco conceptual sobre el que construir una renovada propuesta de valor del empleado. Tomando como referencia las cinco avenidas del *Plan de responsabilidad social corporativa de empleados*, se han definido una serie de acciones que ayudarán a impulsar los valores de la PVE entre los colaboradores de la compañía.

En cuanto a la marca empleadora, se unificado la imagen y mensaje en redes y portales de empleo, dos iniciativas que se consolidarán durante el año 2022.



Fidelización del talento

La compañía trabaja de forma continua en fomentar el deseo de las personas por desarrollar su carrera profesional en Codere y dar lo mejor de sí mismas. Las acciones implantadas para ello, se basan en cinco pilares:

(1) Promoción
(2) Comunicación interna
(3) Diversidad e igualdad de oportunidades
(4) Igualdad retributiva
(5) Bienestar laboral.

1. Oportunidades de promoción interna

Además de atraer nuevo talento, la compañía impulsa la promoción interna de sus colaboradores, ofreciéndoles la posibilidad de acceder a posiciones de mayor responsabilidad. Durante 2021, Codere ha definido unos principios de gestión de carreras profesionales, que tienen como objetivo que las decisiones de promoción interna sean lo más homogéneas y transparentes, asegurando las mayores garantías de éxito tanto para la persona promovida, como para la organización.

Mediante estos principios globales se articula el proceso de identificación, los requisitos y la preparación necesaria para consolidar una promoción. Así, se analiza cuáles son en cada operación los itinerarios de carrera más habituales y que mejor preparan a los colaboradores para asumir mayores responsabilidades, al posibilitar un óptimo conocimiento de la operación, el

negocio y los clientes; y quedan integrados en la *Política de gestión del talento*.

Por otro lado, como se ha comentado en el capítulo 4. *Expandiendo nuestro ADN*, Grupo Codere se ha centrado este año en fortalecer el liderazgo personal. El grupo ha definido un programa de acciones denominado **Modelo de líder**, alineado con los valores que identifican a la compañía, en el que se definen las competencias a desarrollar por los responsables de la organización y se establece una ruta para identificar, formar y desarrollar a sus líderes sobre las bases de **liderazgo de relaciones**, **liderazgo del cambio** y **liderazgo personal**.

Entre las actividades para el impulso de este programa, se desarrolla el **Modelo Gerencial**²⁵, que aglutina un conjunto de principios esenciales, reflexiones prácticas y aspectos generales de dirección de personas, que se traducen en comportamientos y actitudes concretos que aseguran un liderazgo efectivo, con una dirección alineada con los principios del grupo.

Además, Codere dispone de otras herramientas para la gestión del desarrollo profesional de sus colaboradores de cara a mejorar sus oportunidades de promoción interna, entre las que se encuentra un programa de **evaluación permanente** para todos los empleados, con el fin de impulsar su desempeño dentro de la organización.

Durante este año se ha diseñado un nuevo proceso de evaluación, para el que se ha llevado a cabo un piloto en cuatro países, con más de 300 personas involucradas, y se ha iniciado su digitalización sobre una nueva plataforma. Este proceso ha conllevado además la definición y homogenización de los criterios para gestionar las carreras profesionales de todos los empleados,

²⁵ El Modelo Gerencial es objeto de un mayor análisis en el Capítulo 04.1. Propósito, misión y valores.



así como la formación de *managers* y *people business partners* para su correcta implantación.

Adicionalmente, durante este ejercicio se ha trabajado en la redacción de un **Plan para fomentar el liderazgo femenino** dentro de la compañía. Dicho plan tiene como objetivos evaluar la equidad de género; analizar y adaptar los espacios de trabajo a las necesidades femeninas; realizar la evaluación de desempeño con metodologías objetivas; y revisar las prácticas de cuidado parental, de forma que contribuyan a fomentar el liderazgo femenino.

2. Comunicación interna

Codere ha impulsado la implementación y difusión de su Plan de responsabilidad social corporativa. En esta línea, se han desarrollado herramientas enfocadas a sensibilizar a los empleados, de manera que sean conocedores y también instrumento del compromiso y la acción responsable de la compañía.

En el marco de este plan, Codere profundiza en su compromiso con la ética y la integridad. Con el fin de dar a conocer el recién reformulado **Código de ética e integridad**²⁶ a todos los profesionales de grupo, se han realizado distintas acciones de comunicación tanto de carácter general, sobre los valores éticos de la compañía, como específico, sobre determinadas conductas incluidas en el código (blanqueo, abuso, fraude, discriminación o aceptación de regalos). A su vez, para reforzar su cumplimiento, se ha impulsado la utilización del Canal de denuncias, a través de campañas de comunicación.

Además, a lo largo del año, debido a la inusitada situación sanitaria, el teletrabajo y el contexto de la reestructuración financiera, la compañía ha intensificado las acciones de comunicación interna en su afán de compromiso y

transparencia, para mantener a los colaboradores informados sobre los procesos en marcha y los hitos alcanzados durante el ejercicio.

A su vez, la compañía ha compartido con sus empleados información relevante sobre prevención de riesgos laborales, protocolos de prevención y seguridad frente al coronavirus, trabajo seguro o ciberseguridad. Para ello, se han utilizado los canales ya habilitados en ejercicios anteriores como Codere en Positivo, Codere Informa o Codere Actualidad (ver cuadro destacado a continuación sobre Principales herramientas de comunicación interna, para más información).

En relación con la reestructuración financiera del grupo, a través de varios comunicados y encuentros con el CEO de la compañía con cientos de colaboradores, se ha trasladado la información más relevante para a los miembros de la organización. A su vez, se han realizado encuentros online para explicar los procesos, aclarar dudas y fomentar la comunicación en cascada.

Finalmente, cabe destacar tres importantes campañas de comunicación interna a lo largo de 2021. Por un lado, la campaña **ValorES Codere**, a través de la cual se promueven y desarrollan los valores de la compañía: clientecentrismo, eficiencia, equipos excelentes, integridad y transparencia, e innovación basada en la tecnología²⁷.

Por otro lado, se ha lanzado la campaña **Más datos y menos mitos**, como consecuencia de la extensión de una opinión pública española adversa al juego privado, fundamentada en mitos y no en datos objetivos sobre la contribución e incidencia del sector. A través de esta campaña, Codere ha acercado a los colaboradores una imagen fidedigna de la situación de la industria en España, para aclarar así aquellas desinformaciones que dañan a la actividad generando una falsa alarma en cuanto a la misma.

²⁶ El Código de ética e integridad se analiza en mayor profundidad en el Capítulo 5. Gobierno, ética y cumplimiento.

²⁷ Esta campaña se analiza en mayor profundidad en el Capítulo 4 *Expandiendo nuestro ADN*.



Además, la campaña **Canal de denuncias, haciendo la mejor compañía**, ha recordado a lo largo del año a los empleados de Codere la existencia de este medio para la comunicación de prácticas contrarias a la ética, de forma anónima y confidencial.

Principales herramientas de comunicación interna

Entre los canales en el ámbito de comunicación interna a nivel global del grupo, destacan los siguientes:

- **Codere en positivo.** El 6 de abril de 2021, el portal informativo interno *Codere en Positivo* cumplió su primer año de vida con la excelente cifra de 64.000 visitas y 14.000 usuarios únicos. Con la finalidad de ofrecer a los colaboradores un punto de encuentro durante la pandemia, y hacer de la resiliencia y la positividad seña identitaria para Codere, se comparten los mensajes del CEO, la actualidad sobre la compañía e información relevante en materia de teletrabajo, ciberseguridad, prevención del coronavirus y responsabilidad a través de los cientos de artículos inéditos desde su lanzamiento.
- **Codere actualidad.** La *newsletter* corporativa, de periodicidad mensual, acompaña a los empleados a través de reportajes internos y noticias relacionadas con la organización y el sector, así como con los contenidos editoriales del director general, que reflejan los valores y la cultura del grupo y ponen al corriente sobre la actualidad de la compañía.
- **Codere informa.** Esta herramienta permite el lanzamiento de comunicaciones a los empleados a través del correo electrónico, con información actualizada sobre los asuntos más relevantes del grupo (nombramientos, notificaciones de las áreas, recordatorios de normativas o protocolos...). A lo largo de este año, se han emitido alrededor de medio millar de comunicados a través de este canal.

Además, la campaña **Canal de denuncias, haciendo la mejor compañía**, ha recordado a lo largo del año a los empleados de Codere la existencia de este medio para la comunicación de prácticas contrarias a la ética, de forma anónima y confidencial.

3. Diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades

El *Plan de responsabilidad social para empleados* de la compañía articula el compromiso de Codere por **la igualdad, la inclusión y la diversidad**. Estos pilares fundamentales cimientan la cultura y el crecimiento de la organización. Este año, Codere ha impulsado varias políticas y acciones por consolidarlos.

Entre ellas, destaca la aprobación de la **Política de igualdad**, que permitirá cohesionar las acciones que venía desarrollando la compañía en este ámbito y otras que se impulsarán a partir de ahora, a través de los comités de igualdad de los distintos países.

En este sentido, Codere ha trabajado durante este ejercicio en la inserción de personas con diferencias sensoriales y motoras, a través del desarrollo de una **Política para la discriminación positiva** con planes específicos de contratación.

En la actualidad, la plantilla cuenta con 69 profesionales con capacidades diferentes (correspondiente al 0,65% de la plantilla total), cifra que ha aumentado ligeramente (un 6% más), comparado con los 65 empleados del año anterior.



Codere entiende la diversidad como palanca de crecimiento y de generación de valor. Su plantilla, formada por 10.657 colaboradores de 42 nacionalidades, muestra que la diversidad es parte inherente de su cultura corporativa.

Codere también emplea a 14 personas con capacidades diferentes (como la limpieza de oficinas y salas de juego), a través contratación externa por medio de centros especiales de empleo.

La compañía ha llegado a un acuerdo con *Disjob* en España, y desde 2019 mantiene otro con *Zauma Inclusión y Diversidad*, para la contratación de personas con discapacidad. En Latinoamérica, la compañía forma parte de la asociación *Inclúyeme*, actualmente para la colaboración con Argentina y México, que se ampliará con posterioridad para Colombia, Panamá y Uruguay. En Argentina, Codere también colabora en la compra y donación de productos desarrollados por organizaciones en las que trabajan personas con discapacidad, como Aimé Nendivé y Portal del Sol.

En 2021 se dieron formaciones y charlas en Argentina (Universidad Torcuato di Tella) y en México para sensibilizar en materia de igualdad y diversidad, con continuidad durante este 2022.

Respecto a la accesibilidad física, todas las instalaciones de Codere cumplen con la legislación aplicable, garantizando el acceso a personas con movilidad reducida en cada una de las salas y oficinas del grupo.

Por otra parte, Codere ha trabajado en un *Protocolo de prevención e intervención ante el acoso y el hostigamiento laboral*, y se han realizado diferentes **acciones de integración de colectivos** como el LGTBI, a través de seminarios y charlas de sensibilización para directivos y empleados; capacitación a los

people business partners, para que sean conscientes de la problemática de este colectivo y cómo gestionarla; así como sesiones a los mandos medios y operativos de todos los países en materia de diversidad e inclusión. Igualmente, través de COGAM (colectivo LGTB+ de Madrid) en España, participando en grupos de trabajo e impulsando acciones de sensibilización. Asimismo, Codere se ha asociado con la Red Pride, y es miembro en Argentina, Panamá, Colombia y México, participando regularmente en las reuniones de sus distintos grupos de trabajo, con el objetivo de integrar algunas propuestas de cara a 2022.

Durante 2021 la compañía ha creado la ***Guía de publicación de ofertas de empleo para el fomento de la inclusión, la diversidad y la igualdad***, que desarrolla un protocolo específico para publicación de ofertas de empleo inclusivas, abriendo éstas a personas con distintas discapacidades -siempre que la posición lo permita-, publicando estas ofertas según el decálogo del lenguaje inclusivo, y añadiendo en todas ellas de forma explícita, el compromiso de Codere con la inclusión, la diversidad y la igualdad. Asimismo, se auditan las ofertas que se publican a nivel global para asegurar que cumplen con los compromisos adquiridos por el grupo en esta materia.

También se ha publicado la ***Política de igualdad e inclusión***, que desarrolla el *Código ético y de integridad* y la filosofía de gestión ética de la compañía en los aspectos de respeto e inclusión a los colectivos especiales.



Además, la Ley para la Igualdad de Género en España, ha impulsado a Codere a dar un paso más allá del estricto cumplimiento normativo y, además de aprobar y registrar el **Plan de Igualdad** para Codere España, extiende dicha exigencia al resto de países del grupo.

En España, la exigencia legal obliga a contar con planes específicos adaptados a las sociedades de más de 50 empleados, lo que llevó a Codere a desarrollar inicialmente ocho planes para sus distintas sociedades creados *ad-hoc* a cada una de sus realidades y diferentes estructuras organizativas, pero que compartían una serie de planteamientos comunes, que deben ratificarse/actualizarse a los cuatro años.

Por otro lado, a través de su **Código de ética e integridad** (CEI), el grupo fomenta una cultura de trabajo en equipo, unión de las diferencias e incorporación de todo tipo de colectivos en riesgo de exclusión social. Asimismo, en su ánimo por lograr un ambiente de trabajo libre de discriminación, la compañía revisa de manera constante su marco preventivo sobre el acoso y la discriminación. A lo largo de 2021, la compañía ha desarrollado una exhaustiva campaña de difusión de su CEI.

Además, con objeto de adaptarse a la realidad social y empresarial actual, la compañía ha actualizado su **Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral**, existente en el grupo desde 2013, cuyo fin es dar una cobertura integral en la protección al trabajador.

Los planes de igualdad en España incluyen estos aspectos:

- **Revisión del lenguaje de las ofertas de empleo**, para hacerlo inclusivo.
- **Adopción de medidas de sensibilización en la plantilla** en materia de género.
- **Fomento de la promoción de mujeres en puestos de responsabilidad**, impulsando el desarrollo de su carrera profesional a nivel interno.
- **Control de la brecha salarial y medidas para reducirla.**
- **Manifestación del compromiso de la empresa contra todo tipo de acoso por razón de género.**
- **Información y formación a los colaboradores en materia de igualdad.**
- **Difusión de las medidas de conciliación** a las que tienen derecho los empleados



4. Igualdad retributiva

En 2021 se ha aprobado el *Plan de igualdad* en sociedades de España, y se ha realizado el análisis de la brecha salarial, comprometiéndose un seguimiento de la misma al menos con carácter anual, para analizar su evolución y poder realizar acciones correctoras. En este momento, la compañía está pendiente de realizar las reuniones de seguimiento de ese ejercicio.

Codere considera que la retribución es una herramienta clave para atraer y retener al mejor

talento. Para ello, cuenta con un modelo específico constituido por bandas de retribución fija (basado en el análisis y valoración de puestos de trabajo, equidad interna y competitividad externa) y retribución variable (a corto plazo), amparado por el convenio colectivo, que garantiza la igualdad salarial y la no discriminación. La retribución media de los empleados de la compañía ha aumentado entre 2020 y 2021, tanto para hombres como para mujeres. No obstante, existe una brecha salarial variable según las categorías, tal y como se indica en la siguiente tabla:

Remuneración media por sexo y categoría profesional (euros) y brecha salarial²⁸

	2020				2021			
	Retribución media hombres	Retribución media mujeres	Total	Brecha salarial	Retribución media hombres	Retribución media mujeres	Total	Brecha salarial
Alta dirección	347.720	-	347.720	100%	367.513	-	367.513	100%
Directivos	121.837	99.513	116.741	18%	135.590	102.857	127.066	24%
Mandos intermedios	21.858	17.189	20.264	21%	24.958	19.526	23.130	22%
Técnicos	14.906	16.621	15.370	-12%	16.410	18.137	16.862	-11%
Administrativos	16.638	19.255	18.311	-16%	17.354	19.339	18.612	-11%
Operativos	9.497	8.328	8.991	12%	11.300	9.773	10.606	14%
TOTAL	14.904	11.817	13.675	21%	17.229	13.347	15.652	23%

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

Remuneración media de los consejeros y directivos (euros)

	2020		2021	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Alta Dirección *	347.720	-	367.513	-
Consejeros**	225.333	-	208.667	100.000

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

** Para el cálculo de las remuneraciones de los consejeros en 2020 y 2021, en el caso de no haber permanecido el año completo, se ha anualizado la retribución percibida. Esto se debe a los cambios producidos en el seno del Consejo durante el primer trimestre del año, y dado que todos los consejeros cesaron su cargo el 10 de diciembre de 2021 a causa del Proceso de reestructuración financiera del grupo (diríjase al capítulo 07.2 Gobierno Corporativo para mayor detalle en relación a los cambios mencionados). Durante la vigencia de sus cargos, ningún consejero percibió retribución variable. Asimismo, en este cuadro queda excluida la remuneración del liquidador único. (Servicios de Liquidación Societaria, S.L.) que, a partir de la Junta General Extraordinaria celebrada el 10 de diciembre de 2021, asume las funciones del Consejo de Administración de Codere S.A., quedando aprobada su remuneración en el desglose de la propuesta de acuerdos de dicha Junta, en el punto 5.3.

²⁸ El Anexo II del presente informe recoge otros indicadores relacionados con distintos ámbitos de Recursos Humanos, tales como las remuneraciones medias desagregados por sexo, edad y clasificación profesional.



5. Conciliación y bienestar

Este año, Codere ha continuado adoptando medidas de mejora relacionadas con el bienestar laboral de sus colaboradores, centradas en el trabajo remoto y la conciliación, con el fin de adaptarse a la realidad social. Un entorno que evoluciona cada vez más rápido y exige un mayor esfuerzo de las personas para compatibilizar la vida profesional y personal.

Objetivos de la Política global de trabajo remoto
Regular la modalidad de realización de la actividad laboral mediante trabajo remoto.
Servir de marco de referencia metodológica para garantizar la homogeneidad necesaria en las decisiones que se adopten con respecto al trabajo remoto.
Mejorar la productividad, a través de una modalidad de trabajo más flexible, que contribuya a elevar los niveles de conciliación de la vida familiar y profesional.
Reducir los índices de absentismo, mejorando las condiciones de los colaboradores en materia de seguridad y salud en el puesto de trabajo, mediante la reducción del tiempo de desplazamiento.
Contribuir a la mejora del medioambiente, reduciendo el número de desplazamientos laborales y disminuyendo las emisiones de gases contaminantes.
Optimizar la organización de los espacios físicos en los que se desarrolla la actividad laboral, con los consecuentes ahorros de costes.
Integrar las políticas de privacidad y seguridad de la información en el trabajo remoto, garantizando la seguridad del tratamiento de datos.

Entre estas medidas, cobra especial importancia la aprobación de la **Política global de trabajo remoto**, cuyo desarrollo surge de la urgente necesidad de establecer unas pautas y procedimientos para llevar a cabo la actividad laboral desde el hogar. A través de esta política, el grupo busca mejorar la calidad

de vida de sus empleados, incrementar a su vez la productividad y contribuir al respeto del medio ambiente, estableciendo medidas que permitan un mejor desarrollo personal y profesional de los colaboradores, con la certeza de que un balance positivo entre ambas perspectivas contribuirá al crecimiento de la organización.

Por otro lado, la compañía fomenta la representación sindical como un recurso para facilitar las relaciones laborales y mejorar continuamente las condiciones de sus empleados, que se reflejan en los convenios colectivos firmados. La mayor parte de los empleados de la compañía está sujeta a este tipo de convenios, bien sectoriales o específicos:

Países	2020	2021
Corporativo ²⁹	100%	100%
España ³⁰	73%	77%
Argentina	86%	82%
Colombia	35%	27%
Italia	100%	100%
México	38%	28%
Panamá	19%	18%
Uruguay	93%	94%
Gibraltar	0%	0%
Israel	0%	0%
Malta	0%	0%

Adicionalmente, Codere cuenta desde 2019 con una **Política de jornada y control horario** para las sociedades en España. Desde noviembre de 2021, se implanta la aplicación *DassTime*, herramienta informática para desarrollar el proceso de forma electrónica, actualmente operativa en Alcobendas, Valladolid, Melilla y

²⁹ Los empleados reflejados en la categoría "Corporativo" corresponden a los servicios centrales de la compañía.

³⁰ Los empleados recogidos en la categoría "España" son aquellos que están presentes mayoritariamente en las líneas de negocio de máquinas tipo "B", bingos y locales de juego propios. El porcentaje de empleados bajo colectivo en esta última línea es inferior al 100%, por cuanto no existe un convenio específico del sector de apuestas en el país. En todo caso, los empleados tienen garantizados sus derechos como trabajadores a través de la legislación laboral de referencia. El 77% de empleados que sí están bajo convenio están acogidos a los existentes para otros sectores, tales como la hostelería, comercio o el metal, entre otros. Asimismo, el 19,2% de la plantilla de Codere España está cubierto por la acción de Comités de Seguridad y Salud de ámbito local.



Getafe. En los próximos meses, se implementará en todos los centros de trabajo de España.

Asimismo, Codere promueve la organización del tiempo de trabajo³¹, adaptándolo a las necesidades de la compañía y a las de sus empleados a través de iniciativas impulsadas y gestionadas a nivel global, y siguiendo las regulaciones establecidas por los convenios colectivos de los empleados, así como la legislación vigente de cada territorio.

Todas las acciones implantadas y el trabajo realizado por Codere con el fin de promover el bienestar laboral de sus empleados se traducen en una elevada satisfacción de éstos con su puesto de trabajo y un bajo índice de absentismo³².

En 2021, la compañía registró una cifra muy reducida de horas de absentismo, correspondiente a 716.942 horas sobre un total de 17.873.682 horas trabajadas. Este dato representa un 4% del total de las horas trabajadas, lo que supone un descenso sobre el ratio de absentismo del año anterior (711.983 horas, un 6% del total de horas trabajadas).

³¹ Codere desarrolla una actividad en el sector del juego de gran complejidad dada su diversificación geográfica internacional y las particulares casuísticas en sus distintos centros de trabajo (oficinas centrales, delegaciones y negocios: hipódromos, máquinas, salas de juego, que entrañan una gran complejidad estructural, especialmente a nivel de sala: puntos de apuestas, bingos, salas de máquinas). A esto hay que sumar las diferencias existentes por las normativas regionales y autonómicas de estos centros (en el caso español) y a nivel país, ya que los negocios tienen distintas normativas en función de los países en los que están ubicados. Por otra parte, Grupo Codere es consciente de la importancia de conciliar la actividad profesional con la vida familiar, a través de medidas de flexibilización de horarios, cuando la actividad lo permite, o acercando determinados servicios a los centros de trabajo, evitando desplazamientos y pérdidas de tiempo a sus colaboradores. La compañía busca un equilibrio entre el desarrollo profesional de su actividad y la dedicación a los quehaceres personales de sus colaboradores, que redundan en una mayor aportación de valor de los empleados, a la vez que mejora su estimación del entorno y condiciones laborales.

³² Dentro del número de horas de absentismo, se consideran: horas por ausencias no permitidas; horas por accidente laboral, con baja y sin baja; y horas por ausencias por enfermedad común, con baja y sin baja.



09.3.2 Atracción y fidelización del talento

Este año, Codere ha implantado numerosas novedades en el ámbito de la formación y desarrollo de sus empleados, incluyendo la estructuración de un nuevo módulo global de formación y desarrollo dentro del sistema de gestión de Personas, que permite mayor integración y automatización de los procesos formativos.

A lo largo del ejercicio, se han desarrollado múltiples acciones formativas a diferentes niveles en la compañía. Por un lado, en Codere España, se ofrece a todos los empleados un amplio catálogo formativo de libre acceso de formación *online*, disponible a través de la herramienta **Campus Codere**. Por otro, a nivel global, se ha conceptualizado la implementación de una escuela de formadores internos, compuesta por 340 personas, a través de la cual a partir del próximo año se llevarán a cabo sesiones formativas sobre múltiples temas (técnicos, de cumplimiento, prevención de riesgos laborales, blanqueo de capitales, etc.).

Además, se ha continuado avanzando con la digitalización de distintas acciones formativas (en concreto, 35 acciones en 2021), que previamente se llevaban a cabo de manera presencial, desarrollando su diseño y contenido, y facilitando la capacitación de las personas que se incorporan en el Área de Operaciones.

A su vez, a raíz del incremento de la digitalización y el teletrabajo, se han realizado múltiples acciones globales en materia de ciberseguridad, para concienciar a los empleados de las amenazas actuales.

De la misma manera, con el objetivo de mejorar la relación con los clientes en las salas, se introduce el **Modelo de excelencia operativa**, un proyecto

A través de la formación, Codere fomenta el intercambio de conocimientos, refuerza el compromiso de sus profesionales e impulsa la transformación

corporativo que persigue la excelencia en todos los niveles de la organización. Se han diseñado para ello diferentes itinerarios formativos, centrados en la sensibilización y desarrollo de habilidades clave de los empleados que tienen un impacto directo sobre la experiencia de los clientes de Codere.

Otro de los grandes ejes en los que se ha centrado el trabajo de la compañía, es el desarrollo e implantación del *Plan de responsabilidad social corporativa* del grupo. Para ello, Codere ha continuado impartiendo numerosas acciones formativas en los diferentes ámbitos que comprenden este plan, incluyendo aspectos relacionados con el juego responsable³³ y sesiones de sensibilización a *managers*, directivos y no directivos en materia de diversidad e inclusión, en asociación con varias organizaciones externas.

Adicionalmente, como parte de la avenida de *integración* del *Plan de RSC*, se ha dado formación a los *people business partners* en materia de la aplicación del **Protocolo de acoso laboral** y se ha trabajado en un plan de capacitación *online* para difundir el sistema definido de *Onboarding*.

³³ La formación de juego responsable es objeto de un mayor desarrollo en el capítulo 04. Expandiendo nuestro ADN.



Como cada año, Codere ha impartido formaciones a sus colaboradores en los ámbitos de responsabilidad penal, prevención del blanqueo de capitales, seguridad, cumplimiento y prevención de riesgos laborales, así como otras formaciones específicas en el puesto de trabajo y en idiomas (inglés, italiano y castellano).

Finalmente, en el contexto de la crisis sanitaria, Codere ha continuado con el desarrollo de varias de las acciones formativas ya iniciadas en 2020, con el objetivo de mantener su compromiso y seguir proporcionando apoyo a sus colaboradores durante la compleja situación sanitaria. Entre las principales acciones, la continuidad de la plataforma interna *Codere en Positivo*, principal punto de encuentro virtual durante la pandemia y de formación e información en materia de bienestar, salud, ocio, ciberseguridad, herramientas de teletrabajo, actualidad sobre la compañía y sobre el avance del coronavirus. Asimismo, se han continuado impartiendo cursos formativos en materia de protocolos covid-19, para una vuelta a la actividad segura, tanto para clientes como para empleados.

Horas de formación recibidas por categoría profesional³⁴

	2020	2021	Evolución 2020-2021 ³⁵
Alta dirección	29	150	417%
Directivos	1.059	1.142	8%
Mandos intermedios	10.321	23.357	126%
Técnicos	5.679	11.072	95%
Administrativos	4.680	5.785	24%
Operativos	17.603	31.164	77%
TOTAL	38.305	72.669	90%

³⁴ Las horas reflejadas corresponden a las horas de formación (tanto online como presencial) impartidas en cuestiones de habilidades, RSC, normativa y cumplimiento, ofimática e idiomas, entre otras. El alcance de estos datos excluye Israel, Malta y Gibraltar, dado que actualmente estos países no disponen de un sistema de reporte fiable. Se espera que con la implantación del nuevo sistema de formación CSOD Learning, se puedan incorporar estas geografías en los próximos años.

³⁵ El incremento tan significativo entre las horas de formación recibidas en 2020 y las de 2021, se debe principalmente al retorno de la actividad normal de la compañía. Dado que la actividad de Codere se vio altamente afectada por los impactos de la Covid en 2020, gran parte de las acciones formativas se vieron suspendidas, priorizando únicamente aquellas acciones más relevantes e imprescindibles.



09.4 Entorno de trabajo seguro y saludable

La gestión de la salud y seguridad laboral se ha centrado este año en dar continuidad a los esfuerzos iniciados en materia de prevención, con el fin de minimizar la propagación del coronavirus y permitir la vuelta a la normalidad. Desde el inicio de la pandemia, Codere ha marcado como prioridad la seguridad y salud de sus empleados, clientes y del resto de grupos involucrados en la actividad de la compañía, mediante su Protocolo frente a la Covid-19, la constitución y actuación del Comité Covid y el impulso de una Política de teletrabajo para sus colaboradores.

Gracias al esfuerzo conjunto de las distintas unidades de negocio, Codere ha mantenido de forma global y homogénea las mejores prácticas de prevención, lo que ha permitido una excelente gestión de los impactos de la pandemia, y la consecuente recuperación de la operación presencial, con las últimas reaberturas de Argentina y Uruguay en el mes de julio de 2021.

En materia de seguridad y salud de los empleados, este año destaca la aprobación de la Política de prevención de riesgos laborales, a través de la cual Codere pretende impulsar la mejora continua de las condiciones de seguridad y salud dentro de la empresa.



09.4.1 Acciones implantadas frente a la covid-19

Desde los inicios de la pandemia, Codere puso en marcha una serie de acciones, con el fin de prevenir la propagación de los contagios. Se desarrolló así un **Protocolo Covid-19**, con el objetivo de regular estas medidas, cuyo contenido se ha actualizado a lo largo de este tiempo, de forma que ha permitido a la organización adaptarse al cambio de normativas y protocolos de sanidad en los países. Entre las medidas de prevención implantadas, destacan las siguientes:

- Seguimiento de casos positivos y contactos estrechos: con seguimientos de evolución de los síntomas y de los tiempos de cuarentena. A través de ello, el trabajador ha recibido asesoramiento y la empresa ha podido realizar estudios de contactos estrechos en el ámbito laboral, además de proceder a la desinfección de los centros de trabajo donde se detectaban casos positivos.
- Implantación de un mecanismo de reporte diario: a través de los PBPs (people business partners), Codere ha sido capaz de establecer un sistema de reporte de casos diarios en la mayoría de los países (en aquellos en los que no se ha implantado, se debe a cuestiones relacionadas con la privacidad de datos de las personas).
- Protocolos de retorno a la operación: a través del Comité de medidas de retorno a las operaciones y a las oficinas, se ha coordinado la elaboración de los protocolos necesarios para la vuelta segura de empleados y clientes, tanto a las salas de juego como al resto de instalaciones del grupo. Asimismo, en algunos países, como en Panamá, se revisan las salas para evaluar y reforzar el cumplimiento de las medidas de bioseguridad, contempladas en el protocolo, así como las reuniones cada quince días con los miembros del Comité Covid-19.
- Adaptación al teletrabajo: desde un principio y a lo largo de la crisis, dependiendo de la situación epidemiológica de cada país, Codere ha empleado el teletrabajo como herramienta esencial para la seguridad de sus personas y la continuidad de sus funciones operativas. Para ello, se dotó de los equipos informáticos necesarios a aquellos empleados que hasta esa fecha no disponían de ellos y se habilitaron accesos seguros a los sistemas para facilitar el trabajo remoto. Adicionalmente, se realizaron acciones formativas online y se desarrollaron materiales específicos para formar y ayudar a estos empleados a adaptarse a la situación.
- Adecuación de las instalaciones: Codere ha continuado implementando medidas diseñadas para prevenir contagios dentro de sus instalaciones, incluyendo la desinfección de los espacios y la instalación de señalización y cartelería para recordar los mensajes de prevención indicados por las diferentes reglamentaciones locales. En este contexto, Codere realiza inspecciones a salas con el fin de evaluar y reforzar el cumplimiento de las medidas implantadas.
- Diseño de instrucciones de trabajo por puesto: todos los puestos de trabajo cuentan con instrucciones específicas en las que se comunican las medidas preventivas que cada empleado debe seguir según su función.



09.4.2 Prevención, la apuesta más segura ante los riesgos

El grupo entiende como esencial inculcar una cultura preventiva. Por ello, desde el área global de RSC de Personas, se ha dado un paso más hacia la protección al empleado, con la aprobación de una **Política de prevención de riesgos laborales (PRL)** que incluye, como elemento de calidad, una declaración de principios y compromisos para la mejora continua de las condiciones de seguridad y salud dentro de la empresa; garantizando la salud, integridad y bienestar de todos sus colaboradores, clientes y proveedores.

Para la definición de esta política, se conformó un grupo de trabajo internacional, integrado por responsables de la función de prevención de riesgos laborales de España, Uruguay y Argentina, quienes propusieron un plan único y global tras un exhaustivo análisis de las políticas implantadas en los diferentes países y las legislaciones vigentes.

El objetivo es disponer de un marco de alcance global y aplicación homogénea en las distintas unidades de negocio del grupo, que complemente el requerimiento normativo de cada país con la implementación de mejores prácticas que supongan un paso más en el cuidado de las personas.

En este contexto, con el objetivo de ofrecer un espacio de trabajo con las mayores garantías, se ha constituido un Comité de seguimiento en cada uno de los países, formado por los responsables de la función de PRL, quienes velan por el adecuado cumplimiento, promueven y participan en las reuniones periódicas para tratar temas de seguridad y salud de forma específica.

Por otro lado, como parte del funcionamiento habitual del negocio, Codere lleva a cabo una serie de acciones que tienen como fin fomentar la seguridad y la salud de los colaboradores del grupo y de los clientes. En este sentido, se han puesto a disposición cursos formativos en materia de prevención de incendios, prevención de riesgos laborales y primeros auxilios, así como otras **actuaciones implantadas a nivel local:**

Argentina

- Revisión y actualización de los Planes de Emergencia y Evacuación.
- Perfeccionamiento en medidas preventivas de siniestros, junto a las autoridades locales.
- Formación de brigadas contra incendios.

Uruguay

- Implantación del Servicio de Prevención y Salud en el Trabajo, encargado de vigilar la salud y seguridad de los empleados, incluyendo los aspectos de prevención frente a la Covid-19, así como otros generales.

Italia

- Inspecciones periódicas por parte de la consultora encargada de la prevención de riesgos (RSPP).
- Realización de controles por parte de Auditoría Interna, según el Plan de Auditoría Anual.

Codere pone en marcha los mecanismos necesarios el desarrollo seguro y saludable de su actividad



Colombia

- Trabajo de un Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, formado por un grupo de personal capacitado para atender las necesidades de los trabajadores.
- Implantación de una *Política de seguridad y salud en el trabajo*, que garantiza la identificación, evaluación, control o eliminación de los riesgos de las actividades de la compañía.

México

- Creación de comisiones mixtas de seguridad e higiene.
- Desarrollo de una campaña de comunicación sobre la normativa de prevención de los riesgos psicosociales (NOM035), con el fin de identificar, evaluar y controlar riesgos psicosociales entre los empleados y promover un entorno organizacional favorable.
- Desarrollo y aprobación de una *Política de riesgos psicosociales*.

España

- Campaña de Vigilancia de la Salud 2021, dirigida a todos los empleados.
- Plan de Formación en Prevención de Riesgos Laborales por puesto de trabajo, dirigido a todos los empleados.
- Seguimiento y adopción de medidas preventivas y mediciones higiénicas en centros de trabajo.
- Coordinación con empresas externas que desarrollan su actividad en los centros de Codere.
- Investigación de accidentes de trabajo y adopción de medidas preventivas.

- Adaptación de puestos de trabajo para trabajadores especialmente sensibles (embarazadas).
- Participación en Comités de Seguridad y Salud.

Panamá

- Orientación y seguimiento médico (a través del servicio de Dr. en minuto)
- Alianza con el proveedor de servicios de ambulancias para la realización de pruebas de antígenos a bajo coste para los colaboradores y sus familias.
- Acuerdo con el Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional de la Caja del seguro social de Panamá para realización de jornadas de vacunación con la dosis de refuerzo a colaboradores, así como servicio de orientación psicológica.
- Refuerzo de los protocolos de retorno, revisando además las diferentes salas para evaluar y asegurar el cumplimiento de las medidas de bioseguridad contempladas en el protocolo.
- Reuniones quincenales con los miembros del Comité Covid-19.



09.4.3 Indicadores de desempeño en seguridad y salud laboral

Los niveles de accidentabilidad laboral de los empleados de Codere han sufrido este año un aumento significativo debido al retorno paulatino a la actividad presencial en todos los países, siendo la cifra de accidentes un 191% mayor (247 accidentes) con respecto a 2020 (85 accidentes). Consecuentemente, los índices de frecuencia y gravedad también han experimentado un gran incremento frente a 2020, del 57% y el 119%, respectivamente. Sin embargo, los niveles de accidentabilidad actuales siguen muy por debajo de los anteriores a la pandemia (380 accidentes en 2019). En relación con las enfermedades profesionales, estas se han mantenido en comparación con el ejercicio anterior.

Tasa de accidentalidad³⁶

	2020			2021		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Accidentes³⁷	85	43	42	247	145	101
Índice frecuencia³⁸	7,03	6,38	11,13	13,85	13,35	14,47
Índice gravedad³⁹	1.644	1.170	472	3.605	2.731	874
Enfermedades profesionales confirmadas	1	0	1	1	0	1

³⁶ Para el cálculo de los datos de accidentabilidad, no se han tenido en cuenta Codere Malta e Israel, dado que no cuentan con un sistema de reporte de accidentabilidad o absentismo. Sin embargo, se han tenido en cuenta las horas trabajadas, obtenidas mediante un cálculo aproximativo.

³⁷ Codere España no incluye como accidentes los procesos de la Covid-19.

³⁸ El índice de frecuencia se ha obtenido dividiendo el número de accidentes con baja entre el número de horas trabajadas, multiplicado por 1.000.000.

³⁹ El índice de gravedad se ha calculado dividiendo el número de jornadas perdidas de accidentes con baja entre el número de horas trabajadas, multiplicado por 1.000.



09.4.4 Salud y bienestar

Los meses de amenaza, incertidumbre y adaptación vividos como consecuencia de la pandemia, han hecho más evidente la importancia de cuidar la salud y preservar el bienestar, para estar en las mejores condiciones a la hora de afrontar los retos profesionales y personales del día a día.

Gestionar el estrés en positivo, asegurar el sueño y el descanso, mantener hábitos saludables y cuidar la mente, han demostrado ser herramientas imprescindibles. En este sentido, Codere considera que el bienestar es una pieza clave para la motivación, el compromiso y la productividad. Por ello, el equipo de Conciliación y Bienestar, integrado por directivos y técnicos del Área de Personas de los distintos países, ha diseñado un Programa de salud y bienestar global.

Contenidos del programa de salud y bienestar:

SALUD

- Promoción de la alimentación saludable.
- Consejos sobre el consumo de agua.
- Importancia de realización de chequeos médicos.
- Cuidado del corazón.
- Donación de sangre.

BIENESTAR

- Sueño y descanso.
- Fomento de la actividad física.
- Mindfulness.

PAUSAS ACTIVAS

- Realización de pequeños estiramientos de forma periódica.

SALUD MENTAL

- Gestión de ansiedad.
- Gestión del estrés.

Este programa persigue el bienestar de los colaboradores desde diferentes prismas, como son la reducción del tabaquismo, el fomento de la actividad física, la promoción de una alimentación saludable, y el control del estrés y otros riesgos psico-sociales.

Adicionalmente, el programa de salud y bienestar incorpora un recordatorio sobre aspectos más cotidianos, como consumir agua de manera regular o realizar pequeños estiramientos de forma periódica, y muestra guías esenciales de cómo ayudar a prevenir, y en ocasiones a detectar, algunas enfermedades.

Vacunación frente al coronavirus

Porcentaje de vacunación con la pauta completa:

- España: 80,02%
- Italia: 75,51%
- Argentina: 71,97%
- México: 56,96%
- Colombia: 56,23%
- Panamá: 57,68%
- Uruguay: 77,02%

Una de las preocupaciones principales en cuestión de salud en la actual coyuntura, es la protección frente al coronavirus a través de la vacunación.

Codere ha lanzado la iniciativa de comunicación **Codere protegido**, con el fin de impulsar la concienciación entre sus colaboradores sobre la importancia de participar en las campañas de vacunación promovidas en cada país.

Como compañía socialmente responsable, Codere pretende la vacunación de 100% de su plantilla, no solo por su seguridad y la de sus clientes, sino también para recuperar la "normalidad", lo antes posible.



Cuidamos de nuestro entorno

10

10.1 Creciendo con la comunidad

Codere persigue desde sus inicios un crecimiento sostenible y responsable, comprometido con su entorno. Para ello, repercute parte del beneficio que obtiene de su actividad en las comunidades en las que opera, mediante iniciativas que exceden su actuación en materia de responsabilidad social corporativa (véase el capítulo 5), para contribuir a dar respuesta a las necesidades comunitarias y mejorar la relación de la compañía con sus públicos de interés.

Cabe destacar, además, la importante aportación que con el desarrollo de su actividad realiza Codere al crecimiento socioeconómico de sus mercados:

- **Generando empleo de calidad:** en 2021, la plantilla de Codere contaba con 10.657 empleados, de los cuales un 94,50% tenían contrato indefinido.
- **Colaborando al sostenimiento de las haciendas locales:** en este ejercicio, la compañía ha aportado 283 millones de euros a través del pago de impuestos, 215,4 de ellos en tasas especiales al juego.
- **Trabajando para reducir el impacto ambiental de su actividad:** mediante el ahorro de energía, la reducción de emisiones de CO₂ y la correcta gestión de los residuos, como aspectos más relevantes (véase el apartado 10.4 *Contribuyendo a la conservación del entorno*).

Asimismo, la compañía contribuye a desarrollar una oferta de juego responsable, con todas las garantías para los jugadores y los gobiernos, minimizando los posibles efectos negativos de la actividad en la sociedad y maximizando la recaudación impositiva por parte de las administraciones públicas.

En este contexto, uno de los principales objetivos del grupo es dotar de la máxima transparencia a la industria del juego, e impulsar y colaborar en iniciativas para el desarrollo de políticas públicas para el juego responsable de la mano de los distintos organismos reguladores locales.



10.2 Relación con nuestros grupos de interés

Codere mantiene una relación transparente, responsable y fluida con sus públicos de interés, para el buen funcionamiento de su actividad y el óptimo desarrollo de su negocio. Para ello, cuenta con distintos canales de comunicación y relación que le aseguran un conocimiento de las expectativas y preocupaciones de estos grupos respecto a la compañía. A partir de esta información, Codere trabaja para adaptar, en la medida de lo posible, sus políticas y estrategias a

las necesidades detectadas, con el fin de alinear los objetivos y valores empresariales con las perspectivas manifestadas.

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

Público de interés	Principales expectativas hacia Codere
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y creación de valor.
Inversores	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenible.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, variedad y garantía de la oferta de juego. • Innovación tecnológica. • Protección de los colectivos vulnerables. • Imagen de marca.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral. • Bienestar y conciliación. • Cultura y reputación corporativa.
Socios	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad. • Experiencia en el sector. • Transparencia. • Reputación y marca.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de contratación. • Periodo medio de pago.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y conocimiento sobre la industria del juego y la compañía. • Gestión de colectivos en riesgo e incidencia social de la actividad. • RSC.
Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia, planificación de la actividad y protección de los colectivos vulnerables.



Comunicación externa

Servicio de soporte al cliente

Codere dispone de un sistema de gestión de reclamaciones (*Customer support service*), a través del que atiende las incidencias y quejas de sus clientes, relativas al servicio prestado. Incluye un protocolo que establece cómo deben atenderse y resolverse las reclamaciones recibidas, concretando el procedimiento de revisión de cualquier solicitud hasta su satisfactoria resolución.

La recepción de las reclamaciones se produce por diferentes vías, según el tipo de cliente:

- **Retail:** las reclamaciones generadas en el negocio presencial (locales de socios o propios), se atienden vía telefónica. Estos contactos han supuesto este año un 5% del volumen total del servicio (8% en 2020).
- **Online:** las reclamaciones realizadas por el cliente final del negocio online se reciben fundamentalmente a través de un chat digital. Estos clientes también pueden contactar vía telefónica y/o por correo electrónico. Estas reclamaciones representaron un 95% del volumen del servicio este año (frente al 92% de 2020).

En 2021, Codere recibió un total de 96.707 quejas y solicitudes de resolución de incidencias a través de los canales indicados anteriormente (comparado con 81.577 recibidas en 2020).

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

Página web corporativa

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

En este portal se incluyen comunicaciones sobre los avances del grupo, informes de resultados, el *Estado de información no financiera* o publicaciones impulsadas por la compañía para la transparencia del sector.

Asimismo, Nueva Codere pone a disposición de los usuarios información sobre Codere Online y Codere S.A., compañía en liquidación tras la reestructuración financiera del grupo. También el contacto con los principales departamentos de la organización; e información detallada sobre su historia, presencia internacional, líneas de negocio y compromiso social.

Específicamente para los profesionales de los medios de comunicación, la compañía mantiene una **sala de prensa** en su web corporativa, a través de que pueden acceder a los comunicados oficiales, información institucional y de negocio, y material gráfico de interés. Existe además un acceso al área de **inversores** y al **Canal de denuncias**⁴⁰.

⁴⁰ Puede encontrar un desarrollo más ampliado de estos contenidos a través de los capítulos: 7.1. Gobierno Corporativo, 7.2 Cumplimiento y 8.2 Fomento de la implicación de accionistas e inversores.



Redes sociales

Codere mantiene una activa presencia en las principales redes sociales, mediante sus perfiles corporativos y de los distintos negocios del grupo, a través de los que fomenta el diálogo con sus seguidores. Estas son las cifras de la comunidad del grupo en redes sociales, a cierre del año 2021:

Twitter	Facebook	Instagram	Linkedin	Youtube
				
87.000 seguidores	543.518 seguidores	155.738 seguidores	34.399 seguidores	120.719 seguidores

Relación con inversores⁴¹

Además de la información facilitada en la **web corporativa** del grupo, la compañía mantiene el contacto con sus accionistas e inversores institucionales a través de la **Oficina del inversor**, desde la que se atienden todas las consultas y solicitudes de manera individualizada, especialmente en 2021, con motivo de la finalización del proceso de reestructuración financiera.

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

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

Por otro lado, Codere, en cumplimiento de la Ley del mercado de valores, cuenta con un **Foro electrónico de accionistas** que permite la comunicación entre los mismos con carácter previo a la celebración de las juntas generales, el cual es accesible desde el apartado de ‘Gobierno corporativo’ de la web del grupo (para más información, léase el capítulo 8).

La reestructuración de Grupo Codere, implementada el 19 de noviembre de 2021, supuso una reorganización de la empresa con la creación de cuatro empresas en Luxemburgo, con Codere New Topco S.A. como sociedad *holding*, que la compañía denomina “Nueva Codere”.

Con la liquidación ya en curso de Codere S.A., la antigua sociedad matriz, ahora en liquidación, se suspenden las obligaciones correspondientes a una compañía cotizada en el mercado continuo, lo que incluye el suministro de información de manera periódica a la CNMV y el foro de accionistas. Sin embargo, Relación con Inversores continuará con la atención a la comunidad financiera tal y como se ha venido haciendo durante estos años.

⁴¹ Los canales generales de información y comunicación con los inversores son objeto de un mayor desarrollo en el **Capítulo 08**. Los inversores, pieza clave en el proceso de reestructuración



Comunicación interna

El grupo traslada a sus empleados una amplia oferta de formación a través de la plataforma **TransFórmate**, en la que desde 2020 hay un apartado especial, *Espacio positivo*, con recursos relacionados con la pandemia. La plataforma ofrece además otra serie de contenidos y programas como: Bienvenid@ a Codere, Todos somos tutores, Formación para el juego responsable, Prevención blanqueo de capitales y financiación del terrorismo o *Código de ética y de integridad* (más detallado en el capítulo 9.3 *Comprometidos con el talento*). En 2021, se han puesto a disposición de los empleados del grupo hasta 35 formaciones digitalizadas.

Además, la compañía impulsa distintas herramientas de difusión de información, encuentro y desarrollo de los miembros del grupo, especialmente en la etapa de pandemia, entre las que se incluyen la *newsletter* corporativa, **Codere actualidad**, de periodicidad mensual, a través de la que se da visibilidad a los mensajes de la Dirección General, actualidad del sector y del grupo, así como a las iniciativas locales. Y se permean entre los colaboradores los valores y compromiso responsable de la compañía, para reforzar la cultura corporativa.

También se difunde información relevante o relativa a las distintas campañas que se impulsan en el grupo a través de los comunicados de **Codere informa**, que se distribuyen a través del correo corporativo y a lo largo de este año se han remitido alrededor de 500.

Y como punto de encuentro durante el periodo de pandemia, Grupo Codere ha habilitado un espacio virtual, el portal **Codere en positivo**, que durante la crisis sanitaria ha tenido más de 64.000 visitas y ha acercado a los empleados información y herramientas útiles para este complicado periodo, a través de sus cientos de artículos. La plataforma aborda temas relativos al avance del coronavirus, la salud, la nueva normalidad o el teletrabajo, fomentando una

mirada común, positiva y fundamentada en los valores Codere.

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

La compañía pone en marcha además distintos **encuentros virtuales con el CEO** del grupo y el equipo directivo, para compartir los principales hitos de la compañía y solventar posibles dudas sobre los procesos en marcha.

Otras vías de comunicación

La compañía mantiene una relación integral con los **reguladores**, desde distintas áreas y mediante diversos canales, si bien esta función es la principal razón de ser del Departamento de Relaciones Institucionales. Esta labor ha tomado especial relevancia este año, como consecuencia de la pandemia y la necesidad de adaptar la compañía a las prescripciones establecidas por las administraciones públicas.

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

De cara los **medios de comunicación**, además de la 'Sala de prensa' habilitada en la web corporativa, ya mencionada anteriormente, Codere cuenta con el **Departamento de Comunicación Corporativa**, desde el que se centraliza la actividad informativa del grupo. Los medios de comunicación pueden mantener un diálogo directo con esta área, que atiende con rapidez y transparencia cualquier demanda informativa.



10.3 Creando valor común

De acuerdo a lo establecido en la *Política de responsabilidad social corporativa*, Codere promueve la retribución de forma equitativa a todos los colectivos que contribuyen al éxito de su proyecto empresarial, induciendo con

ello una significativa generación de riqueza en sus principales grupos de interés. Durante el ejercicio 2021, la compañía distribuyó entre ellos más de 980,10 millones de euros.

Creación de valor en grupos de interés de Codere en 2021 (millones de euros)

Valor económico generado por la compañía	790,69
Valor económico distribuido a grupos de interés	980,10
Empleados (pago de salarios)	134,63
Proveedores (compras y contrataciones)	386,07
Accionistas (pago de dividendos)	1,40
Administraciones Públicas (pago de tributos e impuestos)	376,30
Entidades financieras (pago de intereses)	81,70
Valor económico retenido por la compañía (A-B)	-189,41



Contribución fiscal

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

La contribución tributaria total de Grupo Codere en 2021 ascendió a 283 millones de euros, incluyendo únicamente los impuestos soportados, es decir, aquellos que constituyen un coste para el grupo.

Entre estos gravámenes, cabe destacar el impuesto al juego (en sus diversas modalidades), con el que Grupo Codere contribuyó a las haciendas locales de los países en los que opera con 215,4 millones de euros. En términos de impuesto sobre beneficios, la contribución de la compañía a las haciendas de los países ascendió en 2021 a 12,7 millones de euros.

Además, Codere debe hacer frente a otras tasas inmobiliarias o de actividad económica, las cuales representan aproximadamente 37,5 millones de euros en los resultados del grupo en 2021.

De forma adicional, resulta destacable que Codere soporta un coste relevante en materia de Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA) e impuestos indirectos asimilables, dado que, al constituir el juego una actividad exenta de imposición indirecta en la mayoría de los países en los que opera, no puede deducir y, por tanto, recuperar la gran mayoría del impuesto soportado por este concepto, lo que implica un coste de IVA de 17,4 millones de euros.

Por otro lado, Codere realiza otras contribuciones tributarias, que recauda por cuenta de terceros, siendo las más significativas los pagos en concepto de retenciones de impuestos sobre los sueldos y salarios, que ascienden a un importe de 16,1 millones de euros; así como cotizaciones a la seguridad social, tanto a cargo del empleado como de la empresa, que suman un importe de 31,1 millones de euros.

Asimismo, Codere ha recaudado en 2021 retenciones por cuenta de clientes y de proveedores por un importe total de 36,5 millones de euros. Adicionalmente, ha ingresado IVA por importe de 9,6 millones de euros.

Impuestos soportados por Grupo Codere (2019 – 2020 – 2021)

	2019	2020	2021
Contribución fiscal juego	413,3	182,5	215,4
Otros tributos	61,4	27,8	37,5
IVA no deducible	20,7	13,7	17,4
Impuesto sobre sociedades	40,6	7,6	12,7
TOTAL	536	231	283



**Contribución fiscal por Impuesto sobre Sociedades de Grupo Codere en millones de euros
(2019 – 2020 – 2021)**

Millones de euros	Pagos Impuesto de sociedades o equivalente			Pagos withholding tax			Otros			Total		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Argentina	16,9	1,5	0,2	1,4	0,8	0,6	0,5	0,4	3,9	18,8	2,6	4,7
México	14,8	1,8	0,7	1,4	0,8	3,0	0,0	0,0	0,0	16,1	2,6	3,7
Colombia	0,1	0,0	0,0	0,3	0,3	0,6	0,0	0,0	0,0	0,3	0,4	0,6
España	1,5	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,0	2,0
Italia	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0
Luxemburgo	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Panamá	1,2	0,1	0,0	0,3	0,2	0,3	0,0	0,0	0,0	1,5	0,3	0,3
Uruguay	0,4	0,7	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,7	1,1
Israel	0,1	0,0	0,1	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
TOTAL	36,7	5,0	4,2	3,4	2,2	4,6	0,5	0,4	3,9	40,6	7,6	12,7

Beneficios antes de impuestos por país en millones de euros (2019 – 2020 – 2021)

País	2019	2020	2021
España	2,6	-23,5	-4,9
México	-11,7	-130,6	-67,5
Argentina	44,6	-24,9	-27,8
Colombia	-5,3	-11,8	-3,4
Italia	-3,2	-35,0	-23,4
Uruguay	1,9	6,2	-4,2
Brasil	-0,7	-0,4	-0,2
Panamá	-12,3	-27,9	-14,9
Cabeceras	-40,6	-4,7	-148,0
Online	-8,1	-8,8	-63,9
TOTAL	-32,8	-261,4	-358,1



10.4 Contribuyendo a la conservación del entorno

Codere ha continuado trabajando en la mitigación de su impacto ambiental y la conservación del medio como parte del eje de sostenibilidad de su responsabilidad social, a pesar de que la actividad de la compañía no genera una incidencia significativa en el entorno. Específicamente, el grupo se centra en la lucha contra el cambio climático y la descarbonización de la economía, en línea con las principales políticas y esfuerzos nacionales e internacionales.

Los principales impactos ambientales de la organización son el consumo de energía y agua, las emisiones de gases de efecto invernadero y la generación de ciertas tipologías de residuos. Por ello, Codere ha articulado un conjunto de iniciativas encaminadas a garantizar una **gestión sostenible** de las actividades y reducir la huella de carbono e hídrica del grupo, así como los residuos orgánicos y no orgánicos derivados de sus operaciones.

Optimización de recursos

A finales de este ejercicio, Codere ha puesto en marcha un **proyecto de eficiencia energética** que incluye la sede corporativa, así como delegaciones y puntos de venta propios en España.

A través de un asesor externo especializado, la compañía se encuentra en fase de diagnóstico

del consumo energético de los distintos centros incluidos en el proyecto, con el fin de identificar ineficiencias, monitorizar su comportamiento y definir planes de acción para optimizar los consumos.

Con este proyecto, Codere aspira a conseguir unos ahorros de entre un 8% y un 10% de su consumo. Adicionalmente, en el marco de este proyecto, el grupo contempla centralizar el control de la climatización de las instalaciones, adaptándolo también a los horarios operativos de las salas.

Empezando por Madrid, la implantación del proyecto se realizará por comunidades autónomas, con la intención de culminarlo a lo largo de 2022. Codere tiene como propósito extender la implantación de este proyecto al resto de países, dependiendo de los beneficios obtenidos a raíz de este piloto.

Unido a este proyecto, se están instalando en cada punto medidores de concentración de CO₂ que van a permitir una correcta adecuación a futuras normativas relativas a la Covid-19 en locales de juego y en sedes. Se trata de un sistema encargado de monitorizar los niveles de dióxido de carbono, activando el proceso de ventilación de las propias salas cuando se alcanzan determinados niveles.



Consumo de energía y agua en Codere en el periodo 2020-2021 (kWh)*

	2020	2021	Evolución 2020-21
Consumo de electricidad (kWh)**	127.052.444	169.203.025	33%
Consumo de gasolina en (l)***	73.334	113.116	54%
Consumo de diésel en (l)	858.507	1.057.277	23%
Consumo de gas natural (m3)	384.877	1.289.155	235%
Consumo de agua (m3)****	704.514	1.088.847	55%

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

** Los datos de 2020 no incluyen los consumos de electricidad de Codere Colombia. Actualmente, únicamente Codere Argentina y Uruguay consumen energía proveniente de fuentes renovables (un 8% y 1,5%, respectivamente) para el desarrollo de su actividad.

*** En relación a los datos de consumos de combustibles reportados en 2020 y 2021, no se han incluido los de los siguientes países, dado que no se dispone de los mecanismos necesarios para su monitorización y reporte:

- El consumo de gasolina de 2020 y 2021 no incluye los datos de Argentina, Colombia e Italia.
- El consumo de diésel de 2020 no incluye los datos de Colombia y Panamá. En 2021 no se incluye Colombia.
- El consumo de gas natural de 2020 no incluye los datos de México y Panamá. En 2021 no se incluye México.

El incremento significativo del consumo de todos los combustibles respecto 2020 se debe principalmente a la reactivación de las operaciones y la vuelta progresiva de la actividad presencial. Igualmente, este año Grupo Codere ha agregado el reporte de varios países al alcance de los indicadores (Colombia y Panamá para el gas natural y Panamá para el consumo de diésel).

**** Los datos de 2020 no incluyen los consumos de agua de Colombia, datos que se han agregado para el cálculo de 2021. El incremento significativo del consumo de agua respecto 2020 se debe principalmente a la reactivación de las operaciones y la vuelta progresiva de la actividad presencial.



Codere impulsa en sus distintas geografías medidas que refuerzan su compromiso con la reducción del consumo de energía y agua. Entre ellas, destacan las siguientes⁴²:

España

- Renovación de la flota de vehículos con una antigüedad de más de cinco años, adaptándose a la normativa europea Euro 6D, prevista para 2022.
- Estudio de un plan de movilidad dirigido al personal que trabaja en la sede de la compañía.
- Valoración de la futura integración de vehículos eléctricos en la flota corporativa (actualmente se están estudiando las necesidades



Certificación LEED en la sede corporativa de España¹

Desde 2017, la sede de Codere España cuenta con la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design), que se mantendrá después de las reformas realizadas a lo largo de 2021 e inicios de 2022. Una autenticación emitida por el Green Building Council estadounidense, que garantiza que el edificio está construido sobre los estándares de ecoeficiencia y cumple con los requisitos de sostenibilidad.

relacionadas con la instalación de una infraestructura adecuada para su recarga, costes asociados, modo de implantación, etc.).

- En el ámbito del transporte, Codere implantó en 2020 un sistema de GPS en los automóviles de la flota corporativa, a partir del cual se ha realizado un estudio de los hábitos de conducción de todos los empleados con vehículo de empresa (velocidad, consumo, habilidades, etc.). A partir de los resultados, se han establecido una serie de prácticas de mejora en la conducción que han permitido obtener beneficios tales como una reducción de la velocidad punta, lo que a su vez ha dado lugar a un ahorro del 10% en el consumo de combustible y a la reducción de siniestralidad.

Italia

Migración a iluminación LED⁴³ en todas las salas y oficinas centrales.

- Instalación, en todas las salas, de un sistema de medición de consumos de los equipos de aire acondicionado, dotados de un sistema de automatización que permite optimizar su consumo.
- Previsión, en 2022, de la puesta en marcha de un proyecto de instalación de paneles fotovoltaicos, con una producción máxima de 75/100 KWP realizada a través de mil paneles modulares instalados en la azotea de la sala de Parma.

Argentina

- Migración a iluminación LED de la sala de San Martín y previsión de continuar la migración del resto de las salas del país.
- Previsión de la instalación de un sistema capaz de realizar mediciones del consumo

⁴² Próximamente Colombia, Panamá y México se sumarán a la lucha contra el cambio climático adhiriéndose a un plan que impulse la implantación de procedimientos e iniciativas que contribuyan a la consecución de los compromisos de la ONU.

¹ Aparte de la Certificación LEED en la sede de Codere, el grupo no cuenta actualmente con otras certificaciones ambientales en otros territorios.

⁴³ Lighting Emitting Diode.



de los equipos de aire acondicionado con el objetivo de automatizar y optimizar su consumo eléctrico.

- Compra del 8% de la energía consumida proveniente de fuentes renovables⁴⁴.
- Instalación, en todas las salas, de un sistema automático de agua que proporciona la cantidad adecuada, para evitar su mal uso y desperdicio.

Uruguay

- Consumo del 1,3% de la energía proveniente de fuentes renovables.
- Definición de un plan de recambio de la iluminaria por tecnología LED.

México

- Instalación de iluminación LED en el Hipódromo de las Américas.

La implantación de las acciones indicadas no solo contribuye a la reducción del consumo de energía, sino que influye positivamente en la mitigación del impacto de la compañía en cuanto a sus emisiones de gases de efecto invernadero, colaborando a la lucha contra el cambio climático.

En 2021, estas emisiones ascendieron a **66.628 tCO₂eq**, que correspondieron en su mayor parte al consumo de electricidad. El incremento significativo de las emisiones del grupo, un 22% mayor en comparación con los datos de 2020, se debe a la reactivación de la actividad tras los cierres consecuencia de la pandemia.

Emisiones de gases de efecto invernadero en Codere en el periodo 2019-2021 (tCO₂eq)⁴⁵

	2020	2021	Evolución 2020-21
Alcance 1⁴⁶	3.319	5.825	76%
Alcance 2⁴⁷	51.394	60.803	18%

Mister Underdog, 100% sostenible

Codere está ayudando a repoblar un bosque en la Reserva Natural Valle de Iruelas, en la Sierra de Gredos de Ávila (España), para compensar la huella de carbono generada en la realización de su programa de fútbol en YouTube, Mister Underdog, derivada de la producción de 19 programas (realizados entre noviembre de 2020 y febrero de 2021), en los Teatros Luchana de Madrid.

El impacto ambiental (transporte, movilidad de personas, consumo energético y de materias primas, entre otras variables), ha sido medido y analizado por Creast Network, compañía autorizada por Naciones Unidas dentro del programa Climate Neutral Now, incluyendo el impacto de la huella de carbono, certificada por GreeMko.

La compañía compensará estas emisiones con la plantación de 85 árboles, para regenerar un área incendiada en 2009 que afectó a 4.200 hectáreas. Esta acción está certificada por Bosques Sostenibles.

⁴⁴ Este 8% de energía renovable es el porcentaje mínimo requerido por ley en Argentina, el cual es suministrado a Codere a través de un generador independiente (Cámara Argentina Mercado Mayorista Eléctrico Sociedad Anónima, CAMMESA), un ente estatal encargado de verificar que las empresas cumplen con los porcentajes de compra de energía renovable establecidos.

⁴⁵ En la actualidad Codere no dispone de los mecanismos necesarios para contabilizar las emisiones del alcance 3.

⁴⁶ Los factores de emisión utilizados para el cálculo del Alcance 1 han sido extraídos de los datos actualizados a 2020 del departamento de energía y cambio climático del gobierno del Reino Unido: <https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2021>

⁴⁷ Los factores de emisión utilizados para el cálculo del Alcance 2 han sido extraídos de los datos incluidos en "CO₂ Emissions From Fuel Combustion Highlights" de la Agencia Internacional de Energía (IEA) de 2013 (https://moodle.polymtl.ca/pluginfile.php/413972/mod_page/content/70/IEA%20-%20CO2%20Emissions%20From%20Fuel_2013.pdf), la página de la Red eléctrica Española a 31 de diciembre de 2021 y el Informe de Carbon Footprint "Country specific electricity grid greenhouse gas emission factors" de publicado en enero 2022 https://www.carbonfootprint.com/docs/2022_01_emissions_factors_sources_for_2021_electricity_v10.pdf



Reducción de residuos

Codere tiene el objetivo de convertirse en una organización con **tolerancia cero al residuo plástico**. Para ello, desde 2019, la compañía ha puesto en marcha varias iniciativas, entre ellas, **EcoReto**. Se trata de un programa para la eliminación del uso de agua embotellada en plástico de las oficinas mediante la colocación de dispensadores de agua en las zonas comunes, la entrega de botellas reutilizables de vidrio a los empleados y la instalación de contenedores de reciclaje para el tratamiento certificado de residuos.

Codere ha eliminado totalmente el uso de envases de plástico en su sede corporativa

A lo largo de 2021, la compañía ha avanzado en el desarrollo de esta iniciativa, ampliando la distribución de botellas reutilizables a todas las geografías del grupo y con la instalación de dispensadores de agua en Argentina y otras delegaciones de España, así como la eliminación de las botellas de plástico de las máquinas de *vending*, reemplazadas por *tetrabriks*, en Codere España.

En los próximos años, Codere pretende consolidar EcoReto en todas las unidades de negocio. Gracias a esta acción, no solo se ha logrado una reducción del uso de plástico, sino que se ha generado un ahorro económico para la compañía.

Por otro lado, Codere comenzó a estudiar en 2020 el desarrollo de un proyecto de recaudación de fondos a través de una bolsa solidaria permanente, para ayudar a personas en situación de vulnerabilidad, a partir del **reciclado de sobrantes**. Sin embargo, los resultados

de este estudio pusieron de manifiesto la existencia de iniciativas similares impulsadas por las propias salas para dar respuesta a las necesidades locales, por lo que por el momento no se dará continuidad a este proyecto de manera corporativa.

Asimismo, cabe mencionar que, a raíz de la renovación de la sede de Codere en Alcobendas (Madrid) en 2021, se ha realizado una **donación del mobiliario antiguo** a tres organizaciones sin ánimo de lucro, dos de ellas de orientación escolar (en el Congo y en España) y una dedicada a la promoción y desarrollo a las personas en situación de exclusión social.

Otra de las iniciativas en las que el grupo ha empezado a trabajar, y que contribuirá a una reducción significativa de la producción de residuos de Codere, es el **proyecto Paperless**. Este, tiene como objetivo reducir el uso del papel mediante la digitalización documental, favoreciendo nuevas dinámicas de trabajo acordes con el cambio cultural de la compañía que implica, entre otros, la adopción de un modelo de trabajo sin puestos fijos y sin papel. Para su implantación, se han establecido una serie de fases con el fin de conocer el ciclo de vida de los documentos y así poder establecer mapas documentales y protocolos de acceso que satisfagan las necesidades de digitalización de las diferentes áreas de la compañía.

Adicionalmente, Codere lleva a cabo distintas acciones en las geografías donde opera, destacando, por ejemplo, la colaboración de Codere Uruguay con la Fundación Repapel, destinada a la **donación de papel, cartón y materiales reciclados**, cuyo destino es la confección de útiles escolares o insumos que son donados a escuelas con bajos recursos y de zonas rurales del país.



Responsabilidad en la cadena de suministro

11

11.1 Gestión eficiente y responsable

El Área de Compras de la compañía trabaja por una **gestión de compras eficiente, transparente y sostenible** como palanca para la satisfacción de los clientes y generación de ventajas competitivas.

Codere considera que sus proveedores juegan un papel fundamental en el desempeño del negocio, dado que proporcionan materiales, servicios y tecnologías básicas para un adecuado desarrollo de su actividad. La compañía ha diseñado así un modelo que garantiza el seguimiento de unas pautas a lo largo del proceso de compras, y que tiene como fin el desarrollo de una estandarización y correcta administración de sus procesos, desde la detección de la necesidad de una compra, hasta la homologación y recepción del producto/servicio.

Como parte del modelo de compras, se tienen en cuenta criterios de eficacia, calidad y compromiso, incluyendo aspectos relacionados con el desarrollo sostenible del negocio y mejora de la prevención de riesgos derivados de conductas inadecuadas, tanto por parte del proveedor, como de los propios empleados de la compañía.

Codere muestra un firme compromiso también con la mejora continua en la gestión de sus proveedores, por lo que año tras año trabaja por reforzar sus herramientas internas mediante la implantación de proyectos de optimización y digitalización de los procesos.

El ejercicio 2021 se caracteriza por una progresiva vuelta a la normalidad tras el impacto de la pandemia. En 2020, Codere tuvo que aplicar distintas medidas, tales como el aplazamiento de pagos y la negociación para reducir determinados costes fijos (como los alquileres de espacios, la telefonía y la electricidad). A lo largo de este ejercicio, Codere ha reestablecido la gestión normalizada de su cadena de suministro, llegando a anticipar ciertos pagos y cumpliendo siempre con las expectativas de sus proveedores.

Codere trabaja por promover una gestión de compras eficiente, transparente y sostenible, para asegurar la satisfacción de los clientes y generar ventajas competitivas



11.2 La cadena de suministro de Codere

La cadena de suministro de Codere está formada por 5.616 proveedores encargados de proporcionar los productos y servicios necesarios para responder a las diversas necesidades del grupo (comparado con 5.676 proveedores en 2020 y 7.330 en 2019).

Para analizar y clasificar las compras de manera eficiente, así como definir estrategias de compra adaptadas a las necesidades de cada negocio, la compañía clasifica a sus proveedores en cinco categorías, según el producto y servicio que proporcionen:

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

La cifra total de las compras realizadas por Codere en los diversos mercados en los que está presente, ha sido de 256 millones de euros, lo que representa un aumento del 42% respecto a 2020.

Este incremento se debe al importante impacto de la pandemia sobre el negocio de la compañía en 2020, con el forzoso cierre temporal de sus actividades presenciales durante casi la mitad del año.

En este contexto, en el ejercicio anterior, el Departamento de Compras desarrolló una **intensa labor de renegociación con los proveedores**, con el objetivo de posponer y reducir al máximo los costes fijos de la organización y hacer frente a la reducción de ingresos, observando en este sentido alquileres, *renting* de vehículos, telefonía o electricidad. Una situación que, a lo largo de 2021, ha ido volviendo a un estado de normalidad.

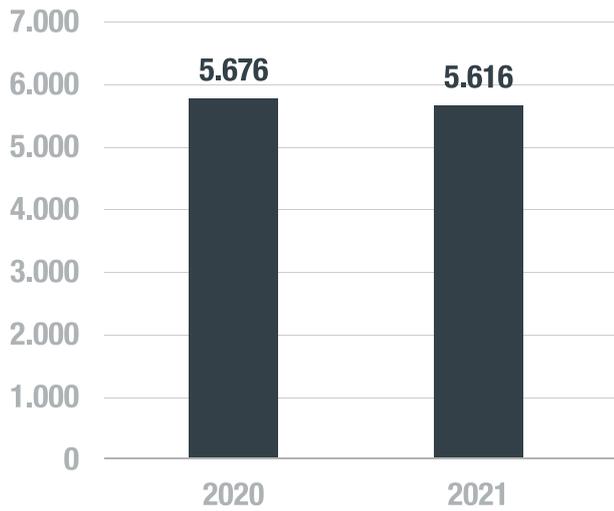
A raíz del impacto de la pandemia sobre la compañía y de la incertidumbre generada por el proceso de reestructuración financiera, este año ha sido necesario realizar un **esfuerzo extraordinario de comunicación** también desde el Departamento de Compras, encaminado a evitar impactos negativos en la confianza de los proveedores en la compañía y asegurar la continuidad de la actividad de la cadena de suministro de Codere.

Por otra parte, ante la **actual crisis global de la cadena de suministros**, que está causando la escasez de una serie de bienes y un aumento exponencial de los costes de envío, Codere ha adoptado una posición proactiva, anticipando pedidos y apostando por la prolongación de la vida útil de sus equipos.

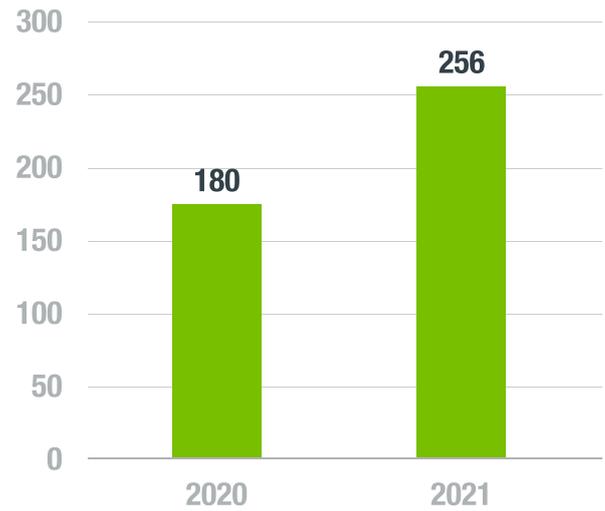


Evolución de los proveedores y volumen de compras de Codere:

Número de proveedores



Número de proveedores



* Datos correspondientes a las cinco partidas de compras y contrataciones señaladas en el texto (se incluyen todas las compras de todos los países, a excepción de las compras de terminales de Gibraltar, Malta e Israel, dado que se trata de negocios online. Los datos de compras en monedas diferentes al euro se han convertido a esta divisa, aplicando los tipos de cambio medios en cada año.



11.3 Gestión responsable de la cadena de suministro

Proceso de compra y contratación

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

La implantación de este procedimiento se abordó en 2019 en España, y se ha llevado a cabo en el centro corporativo en 2021. A partir de la estandarización del proceso, la compañía es capaz de controlar el gasto y la inversión de la unidad de negocio, reduciendo los costes y creando eficiencias.

Codere entiende que su compromiso con la responsabilidad social corporativa debe extenderse a su cadena de valor. Para ello, cuenta con otros marcos normativos, como son el **Código de ética e integridad**, la **Política anticorrupción** y la **Política de responsabilidad social corporativa**, que establecen también unos principios básicos que rigen la gestión de la cadena de suministro y las relaciones con los proveedores. Gracias a ellos, el grupo garantiza el establecimiento de relaciones basadas en un comportamiento ético, responsable y acorde al marco legislativo vigente.

El modelo global de contratación en la compañía, supervisado por la Dirección General y por la Dirección de Compras, se basa en cinco ejes:

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



- **Gestión del pago.** Este proceso consiste en la confirmación del producto o servicio, contabilización y recepción del gasto, y pago de las facturas.

Acuerdos marco. La celebración de este tipo de acuerdos con uno o varios proveedores permite fijar las condiciones a las que deberán ajustarse los contratos durante un período determinado.

Homologación de proveedores

Dentro de su modelo de compras, Codere ha definido el **Procedimiento de homologación de proveedores**, que constituye una fase determinante para que estos puedan suministrar sus productos o servicios a la compañía. Se trata de un proceso integral en el que participan la Dirección de Cumplimiento, Asesoría Jurídica, el DPO, Auditoría Interna y la Dirección General de Compras.

Codere lleva a cabo un proceso de *due diligence* a todos los proveedores cuyos bienes y servicios tienen un significado crítico para las operaciones de la compañía (siendo estos aquellos que lleven a cabo operaciones contractuales con facturación igual o superior a 1.000 €).

Para ello, el grupo cuenta con un proceso a través del cual cada área que requiera la contratación o adquisición de bienes y de servicios debe definir los requisitos mínimos que estos deben cumplir, teniendo en cuenta las necesidades de cada negocio y el cumplimiento regulatorio.

La Dirección de Cumplimiento, a través de la Mesa de contratación, es la encargada de coordinar la información solicitada para su verificación y validación. Gracias a este proceso, Codere se asegura una red de proveedores cuyas actividades y servicios se rigen por los más estrictos parámetros de idoneidad, solvencia, honorabilidad y adecuación a la normativa aplicable.

Dado que la industria del juego presenta un exhaustivo marco regulatorio, el proceso de homologación de proveedores resulta muy relevante para la compañía e implica un

significativo grado de complejidad. En este sentido, los proveedores de terminales de juego deben estar inscritos como fabricantes/importadores en los registros de juego de las distintas regiones, así como disponer de las homologaciones e inscripciones en los registros de modelos para su comercialización.

De igual manera, los proveedores de juegos *online* y de los componentes críticos para estos, deben contar con una licencia en aquellos países en los que existe regulación -ya sea propia B2B certificada por un laboratorio externo o adquirida- legitimándose como componente propio de la plataforma de juego de Codere a través de un ensayo de integración del proveedor en la plataforma autenticada por el laboratorio.

Digitalización en la gestión de la cadena de suministro

Codere cuenta con diversos proyectos activos en materia de digitalización en el ámbito de la gestión de la relación con sus proveedores. Entre ellos, destacan:

Optimización y centralización de la gestión de proveedores: la compañía trabaja en la búsqueda de optimizaciones en el proceso de compras, mediante el establecimiento de plataformas que permiten centralizar la gestión de los proveedores de determinados productos (hostelería, material de oficina y repuestos, reparaciones y reformas). Estas plataformas facilitan la adquisición de productos dentro de un catálogo y por un precio definido y validado previamente por Compras. De esta manera, se obtiene un mejor control del proceso, se reducen los costes y se simplifica el trabajo administrativo.

Fortalecimiento de la plataforma VIM (Vendor Invoice Management): permite una gestión más ordenada y efectiva de los costes, gracias a la digitalización del proceso administrativo de contabilización y gestión de pagos.



Implantación de la plataforma de gestión

SAP ARIBA: para una automatización del proceso de compras a través de una plataforma integrada en la nube. Esta solución posibilita una gestión completa del proceso, optimizando todas las categorías de gasto y asegurando el cumplimiento regulatorio de los proveedores. Asimismo, esta herramienta facilita la trazabilidad del proceso de compras, reforzando el control de la actividad propia del área, ya que permite a los responsables manejar, a través de un cuadro de mando, cada uno de los proyectos de compras, revisar su estado, y controlar el volumen y operaciones a tiempo real. Actualmente, esta plataforma está en proceso de implantación en España e Italia, y la compañía tiene prevista su implementación en el resto de países en los próximos años.

Más allá de estas acciones, Codere ha analizado en 2021 la mejora de la gestión logística del transporte de las terminales de juego, reduciendo los tiempos actuales de distribución.

Responsabilidad con la cadena de suministro

En su afán por contribuir al progreso de los entornos donde opera, **Codere muestra un firme compromiso con el desarrollo de relaciones con proveedores locales.** En este sentido, siempre que es posible, la compañía prioriza la asignación de provisiones de bienes y servicios a estos proveedores. Así, el grupo consigue, además, disminuir su riesgo operacional al asegurarse menores tiempos de entrega de los productos y reducir sus costes, al mismo tiempo que establece relaciones estables y de confianza en sus distintas geografías.

A lo largo de 2021, la compañía ha trabajado con una elevada proporción de proveedores locales

en cada una de las categorías de compras indicadas anteriormente, porcentaje que llegó al 100% en el caso de las compras tecnológicas y de máquinas de juego en Argentina; y superó el 90% en el caso de resto de compras en Argentina (99%), México (98%), Panamá (95%), Colombia (90%), Uruguay (96%), Argentina (99%) y España (99%)⁴⁸.

En relación al periodo medio de pago a proveedores, este dato sigue distorsionado por motivo de la pandemia – al igual que en 2020 – y por los planes de pagos de deuda negociados con los principales proveedores.

Adicionalmente, dentro del *Plan de RSC* de la compañía, específicamente del eje de inclusión, Codere cuenta con acuerdos con compañías que contratan a **empleados con discapacidad**⁴⁹ para la realización de servicios externos como el servicio de limpieza de las salas y oficinas.

⁴⁸ Codere no dispone de los mecanismos necesarios para calcular el porcentaje de proveedores locales para todas las categorías de Compras en todos los países.

⁴⁹ Ver más detalle en el capítulo 9.3 comprometidos con el talento



Anexos



Anexo I Acerca de este informe y matriz de materialidad

El presente documento constituye el *Informe integrado* de Codere 2021 y ha sido elaborado de acuerdo a los nuevos estándares de *Global Reporting Initiative* en su opción GRI seleccionados. Con este enfoque, la compañía persigue mejorar la calidad de la información transmitida a sus grupos de interés en materia de información no financiera y diversidad, dando respuesta en este documento a la legislación aplicable.

La información incluida hace referencia a las actividades de Codere durante el año 2021, así como a los principales impactos que inducen las operaciones sobre sus grupos de interés.

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

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

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

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



análisis de dicha información a sus grupos de interés, permitiendo un fácil contraste con la de otras organizaciones.

- **Fiabilidad.** Se ha detallado el proceso seguido para la elaboración de este informe garantizando la trazabilidad de su contenido con el fin de que la información pueda ser sometida a revisión tanto internamente como externamente.
- **Puntualidad.** Se actualizarán de manera anual los contenidos del informe con el objetivo de proporcionar información actualizada a los grupos de interés.

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

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

Para la realización del análisis, se ha partido del listado de aspectos en sostenibilidad propuesto

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

- Reuniones mantenidas con los responsables y directivos de las áreas clave de la compañía.
- Análisis de documentación interna de la compañía: políticas, manuales, presentaciones, planes de actuación, evaluación de las expectativas de los grupos de interés y otra documentación relevante a este respecto.
- Resúmenes de prensa sobre la compañía correspondientes al ejercicio 2021.
- Consideración de las principales iniciativas legislativas y políticas relacionadas con la sostenibilidad y los aspectos no financieros como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

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

Matriz de materialidad de Codere

Aspectos críticos	
<ul style="list-style-type: none"> • Prevención y adaptación a los impactos de la covid-19 • Cumplimiento y prevención de delitos • Racionalización de la publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciberseguridad y protección de datos personales • Promoción del juego responsable • Riesgo político y presión regulatoria y fiscal
Aspectos relevantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen y posicionamiento de marca • Eficiencia operacional • Innovación y digitalización • Gobierno corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y acceso a los clientes • Consolidación en mercados estratégicos • Riesgo reputacional u opinión política
Otros aspectos relevantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la cultura y valores de la organización • Relación con la comunidad y otros Grupos de interés • Desempeño ambiental • Desarrollo y destiñon del talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral, diversidad e igualdad • Clima laboral, diversidad e igualdad • Gestión de la cadena de proveedores



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

Cobertura de los aspectos materiales

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



Anexo II Desglose de indicadores de recursos humanos

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

	2020		2021	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
CONTRATO INDEFINIDO	6.444	4.259	6.038	4.033
A tiempo completo	5.974	3.538	5.671	3.399
A tiempo parcial	470	721	367	634
CONTRATO TEMPORAL	173	122	290	296
A tiempo completo	141	104	246	259
A tiempo parcial	32	18	44	37
TOTAL	6.617	4.381	6.328	4.329

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

	2020				2021			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
CONTRATO INDEFINIDO	2.295	4.199	2.972	1.237	1.820	3.876	3.059	1.316
A tiempo completo	1.869	3.770	2.713	1.160	1.515	3.493	2.817	1.245
A tiempo parcial	426	429	259	77	305	383	242	71
CONTRATO TEMPORAL	157	85	41	12	349	156	60	21
A tiempo completo	135	72	33	5	309	135	50	11
A tiempo parcial	22	13	18	7	40	21	10	10
TOTAL	2.452	4.284	3.013	1.249	2.169	4.032	3.119	1.337



Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo desglose según categoría profesional

	Alta dirección		Directivos		Mandos intermedios		Técnicos		Administración		Operativos	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
CONTRATO INDEFINIDO	11	10	92	96	1.938	1873	1.710	1.792	487	457	6.465	5.843
A tiempo completo	11	10	92	96	1.924	1863	1.596	1.707	412	400	5.477	4.994
A tiempo parcial	-	-	-	-	14	10	114	85	75	57	988	849
CONTRATO TEMPORAL	-	-	-	-	10	17	43	50	21	22	221	497
A tiempo completo	-	-	-	-	-	-	8	15	43	49	16	20
A tiempo parcial	-	-	-	-	-	-	2	2	-	1	5	2
TOTAL	11	10	92	96	1.948	1.890	1.753	1.842	508	479	6.686	6.340

Promedio de modalidades de contrato de trabajo

	2020	2021
CONTRATO INDEFINIDO	11.301	10.334
A tiempo completo	10.077	9.227
A tiempo parcial	1.224	1.108
CONTRATO TEMPORAL	479	352
A tiempo completo	417	301
A tiempo parcial	62	51
TOTAL	11.780	10.686

Promedio de modalidades de contrato de trabajo

	2020		2021	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
A tiempo completo	6.518	3.977	5.947	3.581
A tiempo parcial	522	764	456	703



Promedio de modalidades de contrato (a tiempo completo y tiempo parcial) de trabajo según edad:

	2020				2021			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
A tiempo completo	2.513	4.098	2.743	1.142	1.794	3.716	2.799	1.218
A tiempo parcial	505	443	256	81	395	424	257	82

Promedio de modalidades de contrato (a tiempo completo y tiempo parcial) de trabajo según categoría profesional 2020:

	Alta dirección	Directivos	Mandos intermedios	Técnicos	Administración	Operativos
A tiempo completo	12	87	2.002	1.661	442	6.291
A tiempo parcial	0	0	16	119	79	1.072

Promedio de modalidades de contrato (a tiempo completo y tiempo parcial) de trabajo según categoría profesional 2021:

	Alta dirección	Directivos	Mandos intermedios	Técnicos	Administración	Operativos
A tiempo completo	10	95	1.902	1.705	430	5.386
A tiempo parcial	0	0	13	97	68	980

Promedio de modalidades de contrato de trabajo según sexo:

	2020		2021	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
CONTRATO INDEFINIDO	6.766	4.536	6.195	4.139
A tiempo completo	6.280	3.798	5.770	3.457
A tiempo parcial	486	738	426	682
CONTRATO TEMPORAL	274	205	208	144
A tiempo completo	238	179	177	124
A tiempo parcial	36	26	31	20
TOTAL	7.040	4.741	6.403	4.283



Promedio de modalidades de contrato de trabajo según edad:

	2019				2021			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
CONTRATO INDEFINIDO	2.748	4.410	2.937	1.207	2.012	4.034	3.010	1.278
A tiempo completo	2.274	3.980	2.689	1.133	1.639	3.626	2.759	1.203
A tiempo parcial	473	429	248	74	372	409	252	75
CONTRATO TEMPORAL	270	131	62	15	178	105	46	22
A tiempo completo	238	117	54	8	155	90	40	15
A tiempo parcial	32	14	8	7	23	15	6	7
TOTAL	3.018	4.541	2.999	1.222	2.190	4.140	3.056	1.300

Promedio de modalidades de contrato de trabajo según categoría profesional:

	Alta dirección		Directivos		Mandos intermedios		Técnicos		Administración		Operativos	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
CONTRATO INDEFINIDO	12	10	87	94	2.003	1.899	1.743	1.729	495	478	6.962	6.124
A tiempo completo	12	10	87	94	1.989	1.887	1.624	1.632	421	413	5.945	5.189
A tiempo parcial	-	-	-	0	14	11	119	97	74	65	1.017	935
CONTRATO TEMPORAL		-	⁵⁰	0	15	16	37	74	25	20	401	242
A tiempo completo	-	-0	1	0	13	14	37	73	21	17	347	197
A tiempo parcial	-	0	-	0	2	2	1	1	4	3	55	45
TOTAL	12	10	87	95	2.018	1.915	1.780	1.803	521	498	7.363	6.366

Salidas por sexo:

	2020	2021
Mujeres	688	304
Hombres	899	555
TOTAL	1.587	859

* La cifra de salidas contabiliza únicamente a bajas forzadas.

⁵⁰ Durante el ejercicio 2020 únicamente hubo 1 contrato temporal en la categoría de Directivos, el cual tuvo una duración de 1 mes



Salidas por edad:

	2020	2021
Hasta 30 años	895	339
Entre 30-39 años	471	306
Entre 40-50 años	170	150
Más de 50 años	51	64
TOTAL	1.587	859

Salidas por categoría profesional:

	2020	2021
Alta dirección	1	1
Directivos	2	2
Mandos intermedios	139	136
Técnicos	59	93
Administrativos	21	13
Operativos	1.365	614
TOTAL	1.587	859

Remuneración media por intervalos de edad, en euros:

	2020	2021
Hasta 30 años	7.614	8.592
Entre 30-39 años	11.757	13.499
Entre 40-50 años	17.481	19.503
Más de 50 años	22.967	24.615
Total general	13.675	15.652

Remuneración media por sexo, en euros:

	2020	2021
Femenino	11.823,76	17.229,01
Masculino	14.899,99	13.346,66
Total general	13.674,76	15.652,17



Remuneración media por categoría profesional, en euros:

	2020	2021
Alta dirección	347.720	367.513
Directivos	116.741	127.066
Mandos intermedios	20.264	23.130
Técnicos	15.370	16.862
Administrativos	18.309	18.612
Operativos	8.991	10.606
Total general	13.675	15.652

Remuneración media por categoría profesional y brecha salarial 2020:

	Hasta 30 años				Entre 30-39 años			
	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial
CONTRATO INDEFINIDO	-	-	-	-	-	-	-	-
A tiempo completo	-	-	-	-	99.474	98.776	99.241	1%
A tiempo parcial	8.896	9.972	9.358	-12%	16.771	15.074	16.120	10%
CONTRATO TEMPORAL	10.006	11.277	10.388	-13%	14.113	16.475	14.760	-17%
A tiempo completo	11.669	11.030	11.356	5%	16.497	18.934	18.002	-15%
A tiempo parcial	6.460	6.674	6.559	-3%	9.063	8.928	8.999	1%
TOTAL	7.567	7.671	7.613	-3%	12.031	11.397	11.757	1%

	Entre 40-50 años				Más de 50 años			
	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial
CONTRATO INDEFINIDO	337.345	-	337.345	100%	353.649	-	353.649	100%
A tiempo completo	115.868	106.803	113.463	8%	133.874	81.002	126.099	39%
A tiempo parcial	25.270	20.486	23.723	19%	33.105	31.062	32.781	6%
CONTRATO TEMPORAL	17.244	19.900	17.901	-15%	22.697	23.254	22.836	-2%
A tiempo completo	19.319	20.841	20.359	-8%	23.745	23.441	23.509	1%
A tiempo parcial	11.080	9.293	10.369	16%	13.140	8.215	11.774	36%
TOTAL	18.860	15.117	17.481	16%	25.586	16.240	22.967	37%



Remuneración media por categoría profesional y brecha salarial 2021

	Hasta 30 años				Entre 30-39 años			
	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial
Alta dirección	-	-	-	-	-	-	-	
Directivos	-	-	-	-	123.997	94.862	104.574	23%
Mandos intermedios	9.950	11.933	10.697	-20%	18.545	16.393	17.660	12%
Técnicos	11.988	12.997	12.298	-8%	16.069	17.666	16.497	-10%
Administrativos	12.107	11.199	11.663	7%	17.247	18.718	18.153	-9%
Operativos	7.597	7.137	7.356	6%	10.886	10.608	10.748	3%
Total general	8.937	8.211	8.592	8%	13.876	13.023	13.499	6%

	Entre 40-50 años				Más de 50 años			
	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial
Alta dirección	337.207	-	337.207	100%	387.717		387.717	100%
Directivos	131.034	111.932	125.463	15%	141.169	87.043	134.230	38%
Mandos intermedios	28.486	22.755	26.686	20%	35.458	31.579	34.752	11%
Técnicos	17.948	21.487	18.783	-20%	20.958	23.788	21.602	-14%
Administrativos	18.251	21.326	20.294	-17%	25.196	21.976	22.807	13%
Operativos	12.934	11.489	12.339	11%	14.470	9.843	13.221	32%
Total general	20.932	17.055	19.503	19%	27.208	17.734	24.615	35%



Anexo III Acciones de asociación o patrocinio

Principales actividades de asociación y de patrocinio 2021

Tipo de colaboración	Nombre de la entidad	Alcance
Deportes	Real Madrid C.F.	Latam
	Club de Fútbol de Monterrey (Rayados)	Global
	Club Atlético River Plate de Argentina	Gobal
Institucional y regulatorio	Cejuego (Consejo Empresarial del Juego)	España
	Consejo de Juego de Euskadi	España
	Jdigital (Asociación Española de Juego Digital)	España
	Cofar (Confederación Española de Empresarios del Juego Recreativo en Hostelería)	España
	Asociaciones de Licenciatarías de Apuestas de Navarra	España
	Asociaciones de Licenciatarías de Apuestas de Castilla y León	España
	Asociaciones de Licenciatarías de Apuestas de Illes Balears	España
	Asociaciones de Licenciatarías de Apuestas de la Comunitat Valenciana	España
	Asociaciones de Licenciatarías de Apuestas de La Rioja	España
	Mesa Intersectorial de Juego en Castilla y León	España
	Autocontrol (Asociación para la autorregulación de la comunicación comercial)	España
	Confad (Comisión nacional para combatir la manipulación de las competiciones deportivas y el fraude en las apuestas)	España
	CNMV	España
	ALEA (Asociación de Loterías Estatales Argentina)	Argentina
	Sistema Gioco Italia/Confindustria SI	Italia
	Bea a Colori	Italia
	Telethon	Italia
	Io Domani	Italia
	Junta de Control de Juegos (JCJ)	Panamá
	Comisión Nacional de Carreras (CNC)	Panamá
	Instituto Nacional de Salud Mental (INSAM)	Panamá
	Unidad de Análisis Financiero	Panamá
	Superintendencia de Sujetos no Financieros	Panamá
	ASAJA (Asociación de Administradores de Juegos de Azar de Panamá)	Panamá
	Coljuegos (Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar)	Colombia
	SUPERSALUD (Superintendencia de Salud)	Colombia
	UIAF (Unidad de Información y Análisis Financiero)	Colombia
	DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)	Colombia
	UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales)	Colombia
	ARL (Administradora de Riesgos Laborales)	Colombia
	Securities and Exchange Commission (SEC)	EE.UU
	DGJS (Dirección General de Juegos y Sorteos)	México
	Asociación de Jugadores Anónimos	México
	APJSAC (Asociación de Permisarios de Juegos y Sorteos, A.C.)	México
	DIF (Desarrollo Integral de la Familia) de Huixquilucan de Degollado, Estado de México.	México
	COMUNIDAR (Fundación para Unir y Dar, A.C.)	México
	UIF (Unidad de inteligencia financiera)	México
	CNBV (Comisión Nacional Bancaria de Valores)	México
	CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros)	México



Anexo IV Índice de contenidos en relación con los requisitos de la legislación aplicable

El presente informe cubre las exigencias derivadas de legislación aplicable, en materia de información no financiera y diversidad, tal y como se indica en el siguiente índice de contenido.

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI seleccionados asociados	Páginas
Descripción del modelo de negocio del grupo		
Entorno empresarial	102-1	5; 7-12; 14-16; 17-23; 25-33
Organización y estructura	102-2	
Mercados en los que opera	102-3	
Objetivos y estrategias	102-4	
Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución	102-6	
	102-7	
	102-14	
Descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones		
Procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos y de verificación y control	103	72-73; 147
Medidas que se han adoptado		
Resultados de esas políticas		
Indicadores clave de resultados no financieros pertinentes que permitan el seguimiento y Evaluación de los progresos y que favorezcan la comparabilidad entre sociedades y sectores, de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia utilizados para cada materia		8
Principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo		
Cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y cómo el grupo gestiona dichos riesgos, explicando los procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia para cada materia.	102-15 205-1 413-1 407-1	84-88
Información sobre los impactos que se hayan detectado, ofreciendo un desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo	408-1 409-1	
Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad.	102-54	



I. Información sobre cuestiones medioambientales		
Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad		122-127
los procedimientos de evaluación o certificación ambiental		
Los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales	102-11	La principal actuación de Codere en el contexto ambiental tiene que ver con el proyecto de reducción del consumo energético en España para el cual se ha previsto una inversión de 311.000 euros. Dicho proyecto ha iniciado en 2021 y se prevé finalizarlo a lo largo del primer semestre de 2022.
La aplicación del principio de precaución	201-2 308-1	Las operaciones de Codere no dan lugar a un impacto ambiental severo, consistiendo sus principales afecciones en un consumo de energía y agua, así como en la generación de emisiones de gases de efecto invernadero y de ciertos tipos de residuos. Codere desarrolla diversas acciones para mitigar estos impactos ambientales y sumarse, así, al logro de los objetivos de las principales políticas nacionales e internacionales existentes en este ámbito, entre ellos el Principio de Precaución establecido en la Declaración de Río sobre Medio Ambiente.
La cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales	308-2	
Y de forma específica:		
– Contaminación:		
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente; teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad	305-5 305-6 305-7	137-141
Incluido el ruido y la contaminación lumínica.	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.	
Emisiones totales de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO), de óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras emisiones significativas al aire.	305-6	Las emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono no son un aspecto material para Codere.
– Economía circular y prevención y gestión de residuos:		
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos.	301-2	Actualmente Codere no dispone de los mecanismos necesarios para calcular el volumen de residuos generados.
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos.	301-3 306-2	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.
– Uso sostenible de los recursos:		
El consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales	303-1 303-2 303-3	141 El consumo de agua no es un aspecto material para Codere.
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso	301-1 301-2 302-1	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.
Consumo, directo e indirecto, de energía	302-2 302-3 302-4 302-5	138 138; 140
– Cambio climático:		
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce.	305-1 305-2 305-3	140
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático.	305-4 305-5	Codere no ha adoptado medidas en este ámbito.
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.	201-2 305-5	Codere no ha establecido metas de reducción de gases de efecto invernadero.
– Protección de la biodiversidad:		
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad.	304-3 306-5	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.	304-1 304-2	



II. Información sobre cuestiones sociales y relativas al personal		
– Empleo:		
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional.		
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo.	102-8	
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional.	405-1	103- 105; 153-159
Número de salidas por sexo, edad y clasificación profesional.	103	
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor.	103	
Brecha salarial.	405-2	
La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo.	102-35 102-36 102-38 102-39	117
Implantación de políticas de desconexión laboral.	103	118-119
Empleados con discapacidad.	405-1	114-115
– Organización del trabajo:		
Organización del tiempo de trabajo.	103	105
Número de horas de absentismo.	403-2	111
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	103	107, 118-119
– Salud y seguridad:		
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo.	103	118; 122-127
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad desagregado por sexo.	403-2	126
Enfermedades profesionales; desagregado por sexo.	403-3	126
– Relaciones sociales:		
Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos.	407-1	111
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país.	102-41	114-115
Balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.	403-4	114-115
– Formación:		
Las políticas implementadas en el campo de la formación.	103	120-121
Total de horas de formación por categorías profesionales.	404-1	121
– Accesibilidad universal de las personas con discapacidad.	103	Los edificios de Codere cumplen con los estándares exigibles en cada país en la adaptación necesaria de sus salas para el acceso a personas con discapacidad.
– Igualdad:		
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.	405	114-115
Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres)	405	114-115
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo	405	114
Medidas adoptadas para promover el empleo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad.	405	114-116
Política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad.	405	114-116



III. Información sobre el respeto de los derechos humanos:		
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos.	102-16 102-17 412-3 412-2 410-1 412-1	72-73
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos.	412	75
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos.	406-1	71
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación; la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil.	407-1 406-1 409-1 408-1	71; 75
IV. Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno:		
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno.	102-16 102-17 205-1 205-2 205-3	40; 72
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales.	205-2	74; 85; 120; 133
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.	103	8
V. Información sobre la sociedad:		
– Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible:		
El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	203-1 203-2 413-1	44-48
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio.	203-1 203-2 411-1 413-1 413-2	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos.	102-43 413-1	129
Las acciones de asociación o patrocinio.	102-12 102-13	9; 16; 18-20; 25; 50-53; 160
– Subcontratación y proveedores:		
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales.	102-9 308-1 414-1	La Política de Compras de Codere no incluye por el momento este tipo de criterios, más allá del cumplimiento de los mínimos establecidos por la legislación.
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental.	414-1 414-2	Codere desarrolla auditorías externas a algunos de sus proveedores. Estas auditorías se centran en aspectos financieros.
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.	414-1 414-2	
– Consumidores:		
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores.	416-1	26-27
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas.	416-2	75; 131
– Información fiscal:		
Los beneficios obtenidos país por país.	201	136
Los impuestos sobre beneficios pagados.	201	134-136
Las subvenciones públicas recibidas.	201-4	Codere no ha recibido subvenciones públicas en el ejercicio 2021 (tampoco en 2019 o 2020)

