



02 ABORDAGEM ESTRATÉGICA

TENDÊNCIAS GLOBAIS DE ENERGIA	35
-------------------------------	----

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Agenda Estratégica 2016-2020	41
------------------------------	----

Cumprimento das Linhas Estratégicas	45
-------------------------------------	----

GESTÃO DO RISCO	46
-----------------	----



02 ABORDAGEM ESTRATÉGICA

2.1. TENDÊNCIAS GLOBAIS DE ENERGIA

DESCARBONIZAR REQUER UMA MUDANÇA DE PARADIGMA

Depois de três anos de estagnação, as emissões de carbono do sector energético voltaram a subir em 2017, tendo crescido 1,6%, e sendo estimado que o crescimento tenha também ocorrido em 2018. Mais do que aumentos pontuais, a Agência Internacional da Energia (AIE) estima no seu cenário base do *World Energy Outlook 2018 (New Policies Scenario)* que entre 2017 e 2040 as emissões de carbono cresçam 10%, o que tornaria impossível a limitação do aumento de temperatura global a 1,5°C face aos valores da era pré-industrial, como definido no Acordo de Paris (Dezembro 2015).

Este aumento de emissões é derivado do aumento esperado do consumo de energia primária em 27% até 2040, suportado por aumentos de 22% da população e de 117% do PIB mundial e pelo crescente uso de gás natural e produtos petrolíferos em países em desenvolvimento. Inversamente, o desacoplamento esperado entre o crescimento da economia e o aumento da procura de energia, resultando numa redução significativa (2,3%/ano) da intensidade energética a nível global, e a redução de 0,6%/ano da intensidade carbónica global do sector energético contribuem de forma significativa para que o aumento das emissões de carbono não seja ainda mais expressivo.

Apesar de vários países terem demonstrado o seu compromisso em reduzir o seu impacto ambiental, como a China que tem tomado um papel de liderança na coordenação dos esforços mundiais e a Índia que afirmou o seu objectivo de aumentar o seu compromisso ambiental até 2020, várias regiões do mundo precisam ainda de tomar passos concretos para contribuir para os esforços de descarbonização, existindo ainda receios dos impactos da transição energética necessária nos trabalhadores e nas suas comunidades.

Promover uma descarbonização acelerada do sistema energético mundial requer uma transição energética que aborde a sustentabilidade nas suas três vertentes: ambiental, económica e social.

A LIDERANÇA DA UNIÃO EUROPEIA

Reforçando a posição de liderança da União Europeia nesta matéria e apoiando o cumprimento do Acordo de Paris, foram concluídas em 2018 as negociações do *Clean energy for all Europeans*. Este acordo visa o desenvolvimento energético sustentável na próxima década e apresenta um conjunto de cenários que representam a sua visão para 2050.

O pacote legislativo *Clean energy for all Europeans* estabeleceu objectivos de 32% de penetração de energias renováveis e de 32,5% de aumento da eficiência energética para 2030. É ainda esperado que este pacote leve a uma redução de emissões de 45% em 2030, comparado com 1990, o que representa um aumento da ambição da União Europeia relativamente ao seu objectivo de 40%.

De forma a providenciar sinais de preço que apoiem a descarbonização, a União Europeia procedeu a uma revisão do seu mecanismo de licenças de emissões. Assente na redução das licenças de emissões disponíveis, na protecção de indústrias que enfrentam competição internacional e no apoio ao investimento em tecnologias de baixo carbono, esta revisão resultou num aumento muito significativo do preço do CO₂ (de cerca de 8 €/tCO₂ no início de Janeiro de 2018 para cerca de 24 €/tCO₂ no final do ano).

A visão de uma União Europeia neutra em carbono em 2050, desenhada pela Comissão Europeia e apresentada em 2018, considera dois cenários de transição energética baseados em diferentes contribuições tecnológicas e de alterações de estilos de vida que demonstram a necessidade de reduzir o consumo de energia em cerca de 40%, aumentar a electrificação do consumo energético para acima de 50% (comparativamente com 22% em 2015) e aumentar a utilização de fontes de energia renováveis para cerca de 61% (comparativamente com 12% em 2015).

AUMENTO DA PROCURA ENERGÉTICA

PROCURA ENERGÉTICA 2017-2040



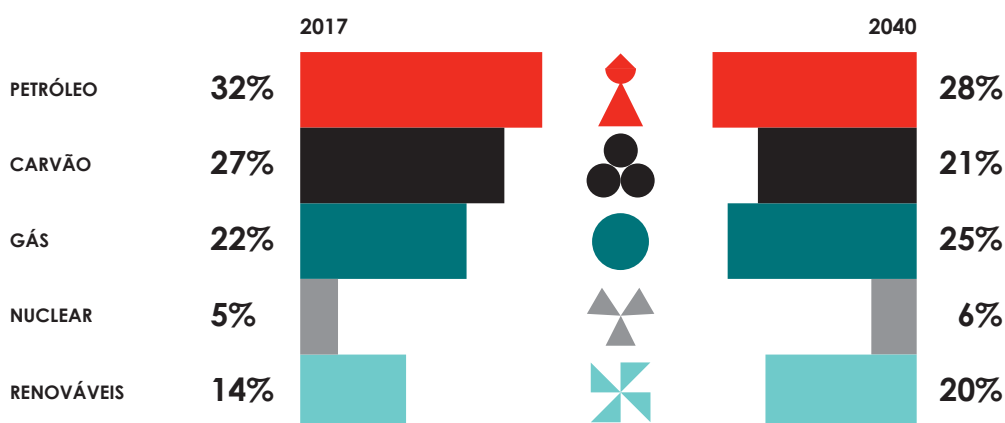
Em termos geográficos, o aumento esperado da procura fica a dever-se aos países fora da OCDE (economias emergentes), com a China a permanecer o maior consumidor de energia. Economias emergentes na Ásia serão responsáveis por dois terços deste crescimento, sendo a Índia responsável pelo maior contributo (cerca de 26%). Por outro lado, os países da OCDE deverão seguir uma tendência inversa, com uma diminuição da procura de 4% até 2040.

A nível global, os combustíveis fósseis irão ainda representar 74% do consumo de energia primária em 2040, com as fontes de energia renováveis a contabilizarem 20% e o nuclear os restantes 6%. Nos países da OCDE espera-se uma diminuição da dependência de petróleo (-23% de consumo), enquanto que se antecipam aumentos de 25% e 89% para as regiões da China e Índia, respectivamente. O carvão comporta-se de forma diferente, devendo registar até 2040 um decréscimo de 40% na OCDE e de 13% na China, enquanto que na Índia deverá crescer 117%. As únicas formas de energia que crescerão em todas estas geografias serão o gás natural e as renováveis. A China permanecerá o maior consumidor de energia renovável do mundo.

Para atingir a descarbonização necessária e cumprir com o objectivo do Acordo de Paris (cenário Desenvolvimento Sustentável) seria necessário reduzir o consumo global de energia em 23% e reduzir o peso dos combustíveis fósseis para 60% até 2040. Tal implicaria um esforço significativo das economias emergentes em seguir as tendências dos países da OCDE.

FONTES DE ENERGIA PRIMÁRIA NO MUNDO

(2017 - 2040)



Fonte: AIE, World Energy Outlook 2018, New Policies Scenario.

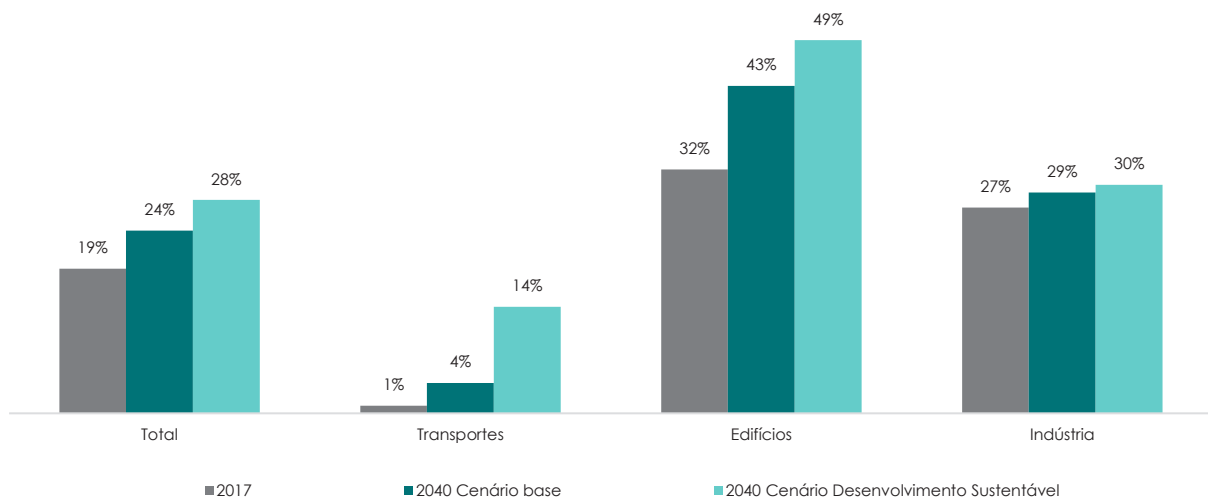
CRESCENTE ELECTRIFICAÇÃO



De acordo com a AIE, para cumprir os objectivos do Acordo de Paris será necessário aumentar a eficiência energética de forma a estabilizar o consumo de energia primária aos níveis actuais e acelerar a electrificação da economia, com esta última forma de energia a passar a representar 28% do total em 2040 dos 19% aos dias de hoje. Com efeito, a electrificação apresenta dois grandes benefícios: por um lado, as tecnologias eléctricas, como o veículo eléctrico e as bombas de calor, são mais eficientes do que as alternativas convencionais, o que se traduz numa redução do consumo total de energia; por outro, os sectores dos transportes e do aquecimento/arrefecimento são maioritariamente satisfeitos com combustíveis fósseis, sendo a electricidade o vector mais fácil para descarbonizar pela penetração de renováveis.

O sector dos transportes é identificado como um dos sectores cruciais para atingir os objectivos de descarbonização. Partindo de uma base de electrificação muito baixa (1% em 2017), a AIE identifica como necessário atingir uma taxa de electrificação de 14% e uma redução no consumo de energia final de 6% até 2040. Outro sector muito relevante é o sector dos edifícios, que apesar de ter já uma taxa de electrificação de 32% deveria atingir 49% em 2040, reduzindo também em 6% o seu consumo final.

TAXA DE ELECTRIFICAÇÃO



Fonte: AIE, World Energy Outlook 2018, New Policies Scenario e Sustainable Development Scenario.

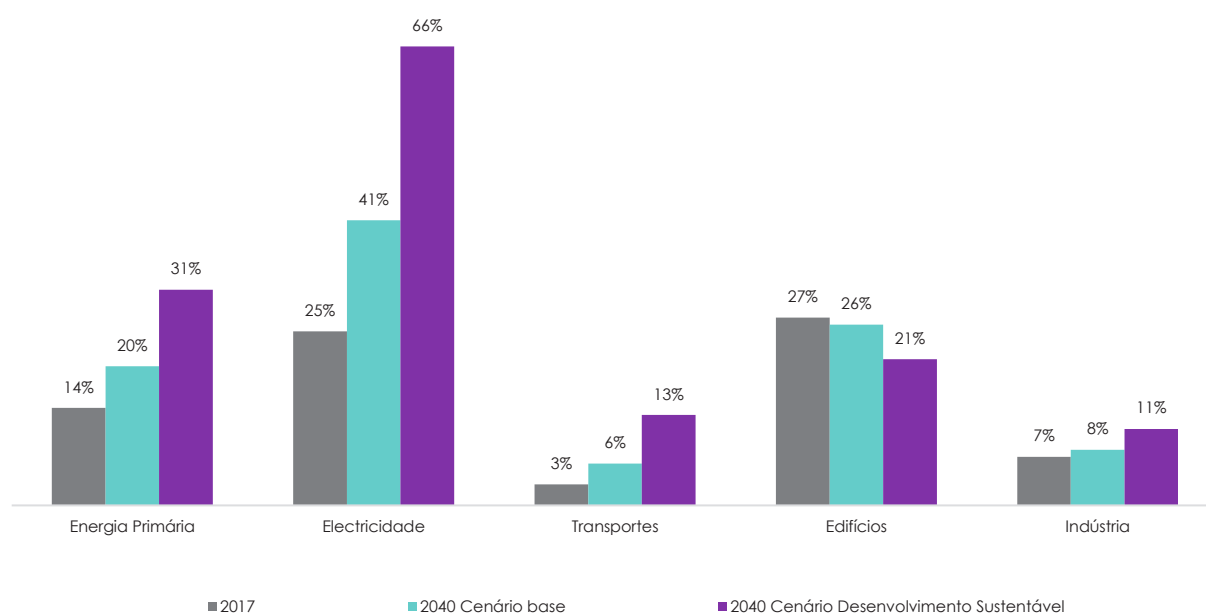
RENOVÁVEIS NO CENTRO DA TRANSIÇÃO ENERGÉTICA

RENOVÁVEIS

Apesar de ser esperado que as fontes de energia renováveis em termos de energia primária, representem apenas 20% do consumo em 2040, o mesmo não acontece para o sector eléctrico. Com efeito, a contribuição das fontes energéticas renováveis para a geração de electricidade é esperada que cresça de 25% em 2017 para 41% em 2040, no cenário base da AIE. Para atingir os objectivos do Acordo de Paris, seria necessário atingir uma contribuição de 66%. Por outro lado, os restantes sectores apresentam contribuições muito inferiores de utilização de renováveis, com o sector dos transportes a ser o que mais cresce, derivado do uso de biocombustíveis. No sector dos edifícios existe até uma expectativa de redução, motivada pela crescente electrificação e consequente redução do uso de biomassa.

O investimento em energia eólica (*onshore* e *offshore*) e solar irá ser o grande responsável pelo crescente uso de renováveis, derivado à sua crescente competitividade comparativamente aos combustíveis fósseis. O desenvolvimento de mecanismos de remuneração de longo-prazo, seja através de leilões competitivos ou contratos corporativos de aquisição de energia permitirá reduzir o risco associado a estes investimentos, com benefícios económicos claros para a sociedade.

UTILIZAÇÃO DE RENOVÁVEIS



Fonte: AIE, World Energy Outlook 2018, New Policies Scenario e Sustainable Development Scenario.

 FLEXIBILIDADE

O rápido crescimento da capacidade instalada de base renovável tem afectado a viabilidade económica de vários activos de geração de electricidade existentes, necessários para providenciar capacidade firme que complemente a variabilidade e intermitência natural dos recursos renováveis. Neste contexto e reconhecendo a insuficiência do mercado marginalista, vários países (como por exemplo a Alemanha, a França, o Reino Unido, a Itália, vários mercados dos EUA, etc) têm optado por implementar mecanismos de remuneração de capacidade que garantam a potência firme necessária a cada instante para o bom funcionamento do sistema eléctrico.

O aumento de flexibilidade da geração necessitará também de estruturas cada vez mais flexíveis de gestão e consumo de electricidade, através da introdução de baterias, tecnologias de gestão da procura e uma maior capacidade de interligação entre os diversos sistemas eléctricos. Torna-se assim imperativo promover a digitalização da cadeia de valor do sector de forma a garantir a integração dos diversos sistemas, permitindo várias vantagens como ganhos de eficiência na operação dos sistemas, redução de custos (por exemplo na geração e uso de redes) e uma maior descarbonização através de uma melhor integração das renováveis no sistema.

NECESSIDADE DE UMA TRANSIÇÃO ENERGÉTICA JUSTA

 O PRINCÍPIO DO
POLUIDOR-PAGADOR

A internalização nos mercados de energia dos custos ambientais e sociais provocados pelas emissões de carbono, por exemplo através de um preço associado a essas emissões, permite providenciar o sinal de preço necessário para fomentar o investimento em eficiência energética e tecnologias de baixo carbono. Esta estratégia foi já implementada em alguns países, nomeadamente Europeus, apesar da sua aplicação ser por vezes complexa. Por forma a garantir que o preço do carbono não distorce os mercados de energia, reduzindo a sua eficácia, ele deve ser desenhado com uma abrangência geográfica o mais alargada possível e transversal aos sectores económicos e vectores energéticos, tendo em conta as emissões associadas a cada vector energético, no princípio do poluidor-pagador. O potencial impacto negativo em termos económicos e distributivos deverá ser minimizado ou mesmo revertido com uma reciclagem eficiente das receitas fiscais, através da criação de linhas de financiamento para tecnologias de baixo carbono e na redução de outras taxas (como por exemplo impostos sobre rendimentos). A possível perda de competitividade de indústrias que enfrentam concorrência internacional deve ser combatida através de compensações (por exemplo com rendas fixas) ou da taxação dos produtos importados com base nas emissões associadas.

A necessidade de implementar políticas de descarbonização numa perspectiva mais abrangente que considere os impactos económicos e sociais tornou-se novamente evidente durante o ano de 2018 com a criação do movimento "Coletes Amarelos" (*gilet jaunes*). Este movimento tem levado a manifestações em vários países do mundo contra o que consideram ser disparidades na distribuição de esforços fiscais, incluindo a criação de taxas de carbono e aumentos de taxas de combustíveis.

IGUALDADE SOCIAL

O actual modelo de financiamento das renováveis é um exemplo de ineficiente distribuição de esforços, na medida em que, apesar do sector eléctrico representar apenas cerca de 25% do consumo energético, são os consumidores de electricidade que suportam maioritariamente estes custos (mais de 80% em Portugal e Espanha). Este efeito distorce a competição entre os diversos vectores energéticos, limitando a electrificação e penalizando os consumidores que mais dependem deste vector energético.

Adicionalmente, na generalidade dos países, existe uma enorme disparidade entre a estrutura de custos do sector eléctrico, que é maioritariamente composta por custos fixos, e a estrutura tarifária em vigor, maioritariamente composta por custos variáveis. Esta alocação de custos aos consumidores com base nos seus consumos propicia uma subsidiação cruzada e favorece em larga medida os consumidores com capacidade económica para investir em geração descentralizada e leva necessariamente a aumentos dos custos para os restantes consumidores, o que afecta principalmente consumidores vulneráveis.

Rever a estrutura tarifária, aumentando a componente fixa, e transferir o financiamento das renováveis para o Orçamento de Estado são exemplos de medidas que promovem uma descarbonização socialmente responsável.

POBREZA ENERGÉTICA

O combate à pobreza energética deve ser realizado através da criação de linhas de financiamento específicas para consumidores vulneráveis, com especial foco na aplicação de medidas de eficiência energética, e da realização de uma reforma tarifária que garanta que as tarifas de energia reflectem os custos associados aos serviços energéticos que providenciam. O financiamento da reabilitação do edificado e da compra de equipamentos eficientes, apoiado pelo desenvolvimento de medidas de educação da população, permite aos consumidores reduzir as suas necessidades energéticas e melhorar o conforto térmico. Caso necessário, a implementação de tarifas sociais deve ser feita numa lógica de solidariedade social, financiada pelo Orçamento de Estado ou pelos restantes consumidores.

Apenas com uma transição energética, que considere os impactos ambientais, económicos e sociais, é possível garantir a colaboração de todos os agentes da economia para implementar com sucesso as reformas necessárias para atingir os ambiciosos objectivos de descarbonização.

2.2. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

2.2.1. AGENDA ESTRATÉGICA 2016-2020

Os últimos anos introduziram desafios significativos no sector de energia relacionados com a revolução energética em curso mas também com as alterações nos processos e capital humano das companhias decorrentes do salto digital e cultural já iniciado.

Estes factores são originadores de incerteza e volatilidade no negócio implicando uma gestão proactiva dos riscos e oportunidades.



Neste sentido, a EDP posiciona-se estrategicamente com um perfil resiliente de baixo risco e transversalmente diversificado, criando condições para a execução de uma estratégia de criação de valor perante os desafios de um contexto de baixa pegada ecológica e alterações comportamentais e tecnológicas dos seus *stakeholders*, bem como, a alterações de contexto esperadas.

A estratégia da EDP assenta em 3 pilares estratégicos: Risco Controlado, Eficiência Superior e Crescimento Focado.

A arquitectura estratégica comunicada pela EDP em Maio de 2016, assente nos pilares estratégicos seguidos desde 2006, veio reforçar o compromisso de crescimento balanceado com desalavancagem financeira e a manutenção de um retorno atractivo aos accionistas.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA O PERÍODO 2016-2020:

CRESCIMENTO ORIENTADO	EBITDA CAGR 2015¹-20	+3%
DESALAVANCAGEM FINANCEIRA	Dívida Líquida/EBITDA 2020	~3,0X
MANUTENÇÃO DO PERFIL DE BAIXO RISCO	% EBITDA Regulado/ Contratado LP	~75%
REFORÇO DA EFICIÊNCIA	OPEX/Margem Bruta 2020	26%
RETORNO ATRACTIVO	Resultado por acção CAGR 2015¹-20	+4%
	Dividendo mínimo 0,19€/acção Variação face a 2015	+3%

O **compromisso de crescimento orientado** da EDP consubstancia-se numa expectativa de aumento do EBITDA de cerca de 3% ao ano até 2020¹ assente na criação de oportunidades de crescimento centradas no domínio das energias renováveis, onde predomina a tecnologia eólica, *on-shore* e *off-shore*, mas também hídrica e solar.

Deste modo, prevê-se um investimento líquido médio de 1,4 mil milhões de euros/ano no período de 2016-20, dos quais 84% centrados em actividades reguladas ou com contratos de longo-prazo, existindo a essa data visibilidade em cerca de 55% do crescimento previsto em renováveis até 2020.

O esforço de **desalavancagem financeira** pretende reforçar a visibilidade da libertação de *cash flow* no médio prazo, estabelecendo como objectivo atingir em 2020 um rácio de Dívida Líquida/EBITDA de ~3,0x através do controlo rigoroso ao nível do investimento a par da política de venda de activos seguida pela EDP Renováveis e da execução da parceria com a CTG.

A manutenção do **baixo perfil de risco** que caracteriza a EDP mantém-se como um pilar prioritário, nomeadamente no que respeita a distinção como a *utility* europeia mais integrada e regulada, e assenta num compromisso de manutenção do peso das suas actividades reguladas em torno dos 75% do EBITDA total em 2020. Para este efeito, a EDP procurará assegurar, sempre que possível, contratos de longo-prazo de venda de energia bem como diversificar a sua carteira de negócio.

¹ Com base no EBITDA e Resultado Líquido recorrente e ajustado por impacto meteorológico em 2015

O compromisso de **eficiência** foi reforçado, sendo suportado pelo desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua assente em programas transversais ao grupo. Em 2015 foi lançada a 4ª edição do programa OPEX que apresentava um objectivo de poupanças de 130 milhões de euros para 2018, objectivo este que foi ultrapassado em 2017, tendo-se atingido 141 milhões de euros de poupanças no final desse ano. Por conseguinte, em 2018 foi lançado um novo programa (**OPEX V**) com o intuito de reforçar o anterior, acrescentando às poupanças inicialmente previstas um valor adicional de 60 milhões de euros, perfazendo no total um objectivo de poupanças de 190 milhões de euros e 260 milhões de euros para 2018 e 2020, respectivamente.

No que concerne ao **retorno para o accionista**, a EDP assumiu como compromisso o aumento de 3% no dividendo mínimo, para 0,19€/acção, a partir do dividendo referente a 2016, assente na expectativa de aumento do Resultado Líquido de cerca de 4% ao ano até 2020¹ e num *payout ratio* situado num intervalo entre 65% e 75% do Resultado Líquido recorrente.

Ao longo do ano de 2018 foram realizadas operações que visaram a optimização da carteira do grupo tendo sempre como objectivo o cumprimento das linhas orientadoras a que se havia proposto aquando da realização do plano estratégico 2016-2020. Neste contexto, é de realçar a venda de participações detidas pelo grupo em pequenas centrais hídricas, tanto em Portugal como no Brasil, com um encaixe total de 287 milhões de euros e um ganho de 83 milhões de euros.

Adicionalmente, em Dezembro, a EDPR acordou a sua primeira transacção no formato *sell-down*. Ao abrigo desta estratégia, a EDPR propõe-se vender de forma recorrente participações maioritárias em projectos em operação ou em avançado estado de desenvolvimento, permitindo cristalizar valor e reinvestir o capital em crescimento adicional, continuando a prestar serviços de operação e manutenção. O acordo firmado em 2018 consistiu na venda de uma participação de 80% num portefólio de 499 MW de activos eólicos *onshore* nos EUA e Canadá, por um valor de cerca de 260 milhões de dólares e um ganho de 109 milhões de euros.

No âmbito da parceria estratégica com a CTG, em Dezembro de 2018, a EDPR concluiu a venda de 10% da sua participação num projecto *offshore* no Reino Unido. Os projectos *offshore* são uma aposta da EDP para suportar opções de crescimento futuras e manter-se no pelotão da frente no que respeita ao desenvolvimento na indústria, estando inclusivamente a ser desenvolvidos através de parcerias com o intuito de aprofundar o conhecimento tecnológico no sector. O Grupo está actualmente a desenvolver projectos *offshore* no Reino Unido, França, EUA e Portugal, os quais são esperados entrar em operação após 2020.

Foi também em 2018 que entraram em operação os primeiros 113km de rede de transmissão no Brasil de um total de 1.297km concessionados ao Grupo no final de 2016. Este projecto representará um investimento total de cerca de 800 milhões de euros entre 2016 e 2021 e representará um EBITDA, após conclusão da totalidade do projecto, de 160 milhões de euros/ano.

Atendendo às rápidas alterações de contexto tecnológico a nível mundial, a EDP manteve em 2018 a sua ambição de estar no grupo da frente da transformação digital. Foi nesse sentido que em 2017 criou uma equipa dedicada (EDP X) com o propósito de acelerar a transição, e em 2018 reforçou os seus recursos.

EIXOS ESTRATÉGICOS DE SUSTENTABILIDADE

No Plano de Negócios 2016-2020, a EDP comunicou ao mercado uma agenda estratégica de sustentabilidade integrada no pilar de manutenção do perfil de baixo risco. Para este perfil contribuirá, também, a manutenção de uma posição de liderança e de reconhecimento externo mundial das suas práticas de sustentabilidade. Neste sentido a estratégia da sustentabilidade foi organizada em torno de quatro eixos estratégicos: Criar valor económico investindo na descarbonização; Desenvolver as nossas pessoas; Melhorar o desempenho ambiental; Reforçar a confiança. Cada um dos eixos estratégicos está alinhado com os seguintes Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas²: 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15 e 17.

¹ Com base no Resultado Líquido recorrente e ajustado por impacto meteorológico em 2015

² Para mais informações sobre ODS vide site do UNRIC - Centro Regional de Informação das Nações Unidas
<http://www.unric.org/pt/component/content/article/32350-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>

UPDATE ESTRATÉGICO 2019-22

Já em 2019, a 12 de Março, a EDP apresentou um *update* do seu Plano Estratégico até 2022, comunicando a visão e os pilares estratégicos bem como o reposicionamento dos seus segmentos de negócio em conjunto com as iniciativas estratégicas chave e as metas para o quadriénio 2019-22.

A **Visão** da EDP é assumir a liderança na transição energética para criar valor superior, com base em 5 pilares estratégicos:

- **Crescimento acelerado e orientado**, com uma aposta clara em energias renováveis
- **Contínua optimização do portefólio** através da rotação de activos renováveis para acelerar o crescimento orgânico e a cristalização de valor, e da venda de activos seleccionados de modo a equilibrar o perfil de risco da EDP
- **Balanço sólido e baixo perfil de risco**, baseado na aceleração da desalavancagem financeira ambicionando a consolidação do *rating investment grade* e do reforço do perfil de baixo risco
- **Efficiente e Digitalmente habilitada**, impulsionando a eficiência em toda a organização com a transformação digital a revolucionar a EDP para o futuro
- **Remuneração atractiva** entregando valor superior aos nossos accionistas através de uma história distintiva nas energias renováveis, forte crescimento dos lucros e uma política de dividendos atractiva

Tendo por base esta visão e estratégia a EDP propõe-se a alcançar os seguintes objectivos:

CRESCIMENTO SUSTENTADO	>€4B EBITDA em '22 >5% CAGR ²	>€1B Resultado Líquido em '22 >7% CAGR ²
DESALAVANCAGEM E BAIXO PERFIL DE RISCO	<3,0x DL ¹ /EBITDA em '22	>75% EBITDA Regulado/ Contratado LP
RETORNO ATRACTIVO	>7% Resultado por acção CAGR ²	0,19€/acção Dividendo mínimo

¹ Dívida líquida ajustada de activos regulatórios

² CAGR recorrente 2018-22

A visão da EDP traduz ainda o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, assumindo em pleno o papel estruturante da energia no suporte a modelos de crescimento mais equilibrados do ponto de vista social e ambiental. Como complemento a um modelo de negócio focado na descarbonização, a EDP mantém o compromisso em garantir que a sua actividade contribui activamente para os dezassete Objectivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas a concretizar até 2030.

EM 2022 IREMOS ATINGIR...

PADRÕES AMBIENTAIS

objectivo 0 desastres ecológicos

>20%

frota da EDP eléctrica

100%

edifícios administrativos serão neutros em carbono

>75%

satisfação de clientes

€25 MN/ANO

investimento social na comunidade



20%
de colaboradores voluntários

100%
colaboradores preparados para o desafio da transição energética – e.g. digital

+50%
Colaboradoras vs. 2010

€20 MN
investimento em Acesso à Energia

PADRÕES DE SEGURANÇA
objectivo 0 acidentes mortais (inc. FSE)

2.2.2. CUMPRIMENTO DAS LINHAS ESTRATÉGICAS

		META 2020	ESTADO 2018	OBSERVAÇÕES
CRESCIMENTO ORIENTADO	- Investimento Líquido - Renováveis Contratadas a LP¹ - EBITDA CAGR 2015²-20	- Méd. €1,4B/ano +3,9GW +3%	€1,6B +3,4GW -3%	Ver capítulo 3 Desempenho
DESALAVANCAGEM FINANCEIRA	- FFO/Dívida Líquida - Custo Médio da Dívida - Dívida Líquida/EBITDA	~24% 4,2% ~3,0x	~17% 3,8% ~4,0x	Ver capítulo 3 Desempenho
MANUTENÇÃO DO PERFIL DE BAIXO RISCO	- Capacidade Instalada Renovável - Vida Útil Residual Média % EBITDA Regulado/Contratado LP	~76% ~21 anos ~75%	74% ~26 anos 77%	Ver capítulo 3 Desempenho
REFORÇO DA EFICIÊNCIA	- Poupança Anual OPEX V - Poupanças OPEX Acumuladas - OPEX/Margem Bruta	€260M³ €900M 26%	€203M ~€308M 30%	Ver capítulo 3 Desempenho
RETORNO ATRACTIVO	- Intervalo do Payout de dividendos - Dividendo Mínimo 2016 - Resultado por acção CAGR 2015²-20	65-75% €0,19/acção +4%	62% €0,19/acção -2%	Ver capítulo 3 Desempenho
CRIAR VALOR ECONÓMICO INVESTINDO NA DESCARBONIZAÇÃO	- Capacidade Instalada Renovável - Investimento em I&D+i (acumulado) - Contadores inteligentes (Península Ibérica) - Energia Poupada (acumulado)	~76% €200M 90%⁸ 1 TWh	74% €212M 38% 1 TWh	  
DESENVOLVER AS NOSSAS PESSOAS	- Nível de <i>engagement</i> - Colaboradores femininos - Certificação segundo OHSAS 18001⁴ - Fornecedores expostos a riscos elevados de SST certificados segundo OHSAS 18001 - Índice de Frequência (Tf)⁵	≥ 75% 27% 100% 100% ≤ 2,00	72% 25% 44% 62% 2,11	 
MELHORAR O DESEMPENHO AMBIENTAL	- Variação das emissões de CO₂ face a 2005 - Capacidade líquida máxima instalada certificada - Capacidade das subestações certificadas - Fornecedores expostos a riscos elevados de ambiente certificados - Variação nos materiais residuais específicos face a 2015	-75%⁸ 100% 100% 100% -20%	-59% 97% 86% 68% -32%	 
REFORÇAR A CONFIANÇA	- Satisfação dos clientes - Reconhecimento pelo Ethisphere Institute - Proteger os Direitos Humanos na cadeia de fornecimento⁶ - Implementar a plena auscultação das partes interessadas⁷ - Colaboradores participantes em acções de voluntariado - Horas / ano em acções de voluntariado - Investimento na comunidade (LBG) (acumulado) - Fornecedores críticos avaliados pelos critérios ESG - Prestadores de serviços com riscos ESG auditados	> 80% ✓ 4ª etapa 4ª etapa 20% 20.000h €100M 100% 100%	78% ✓ 2ª etapa 2ª etapa 18% 19.375h €110M - n.d.⁹ - n.d.⁹	 

¹ Incluindo capacidade consolidada pelo método de equivalência patrimonial² Com base no EBITDA e Resultado Líquido recorrentes e ajustados de impacto meteorológico em 2015³ Objectivo incrementado em 2018, na sequência da substituição do programa OPEX IV pelo OPEX V⁴ Colaboradores abrangidos pela OHSAS 18001⁵ Acidentes com colaboradores EDP e PSE, por milhão de horas trabalhadas⁶ 1ª etapa - Estudo de Impacto; 2ª etapa - Código de Conduta do fornecedor; 3ª etapa - Avaliação dos fornecedores nas dimensões Direitos Humanos⁷ 1ª etapa - Planos de melhoria nos casos relevantes; ajustamento de políticas de compras⁸ 1ª etapa - Definição de uma metodologia de auscultação das partes interessadas; 2ª etapa - Implementação da metodologia em todas as UNs em Portugal⁹ 3ª etapa - Implementação da metodologia em todas as Geografias; 4ª etapa - Cobrir todos os segmentos de *stakeholders* do Grupo EDP⁸ Objectivo para 2030⁹ Apuramento para 2018 ainda em curso

2.3. GESTÃO DO RISCO

MODELO DE GOVERNO DO RISCO

O Grupo EDP segue um modelo de governo do risco baseado no conceito de 3 linhas de defesa internas à organização, complementadas por uma quarta linha de defesa externa, na figura da auditoria externa e regulação/ supervisão.

Ao nível das várias linhas de defesa estão definidos responsáveis e fóruns de debate e decisão, formalmente estabelecidos para corporizar cada uma das linhas de defesa ao nível corporativo e das Unidades de Negócio, de forma clara, evitando duplicação de esforços e/ ou a existência de lacunas e promovendo a cooperação e articulação entre as várias áreas.

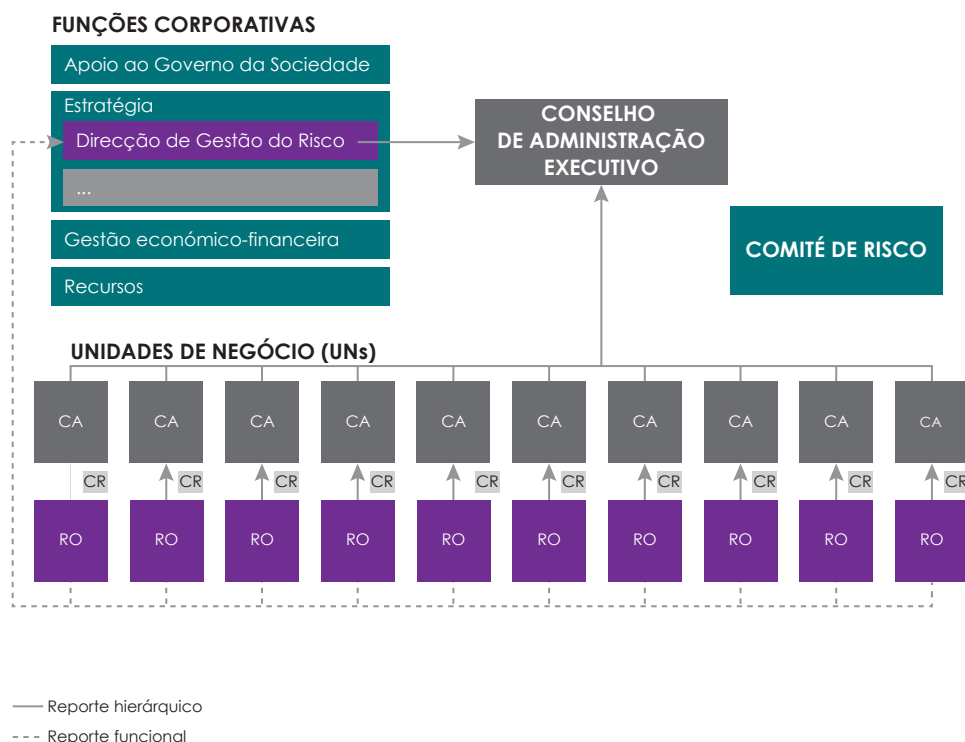
	1ª LINHA: NEGÓCIO (RESPONSABILIDADE PELO RISCO)	2ª LINHA: RISCO (SUPORTE NA ANÁLISE E MONITORIZAÇÃO DO RISCO)	3ª LINHA: AUDITORIA (SUPERVISÃO INDEPENDENTE)
MISSÃO	Condução diária do negócio, incluindo a gestão proactiva dos riscos, em linha com as políticas de risco estabelecidas.	Suporte na identificação, análise, avaliação e monitorização do risco (para apoio ao negócio).	Realização e coordenação de auditorias, tendo em vista a melhoria dos processos de gestão do risco, controlo e governo corporativo.
ÁREAS ENVOLVIDAS ¹	UNs. Direcções do CC (com responsabilidades na decisão).	Gestão do risco (CC e UNs). Planeamento e controlo. Compliance. Sustentabilidade.	Auditoria interna (CC e UNs).
RACIONAL	Quem mais beneficia com a tomada de riscos, é quem deve ser responsabilizado pela assunção dos mesmos.	Dado o (tendencial) incentivo á tomada de risco do negócio, é vantajoso existir uma função independente especializada na gestão do risco.	Vantajoso existir entidade independente responsável pela verificação e avaliação dos processos de gestão do risco e controlo.

¹Não exaustivo

MODELO DE GOVERNO DO RISCO DAS 3 LINHAS DE DEFESA

A gestão do risco é corporizada tanto pela Direcção de Gestão do Risco corporativa, como pelas áreas de risco das várias Unidades de Negócio (lideradas pelos respectivos *risk-officers*) que reportam funcionalmente à primeira, assegurando a articulação e comunicação fluida no que se refere às principais fontes de exposição e medidas de mitigação de riscos.

Complementarmente, são realizados Comitês de Risco corporativos e ao nível das principais Unidades de Negócio, reunindo a gestão de topo e especialistas relevantes, para a análise, debate e emissão de pareceres sobre as principais exposições do Grupo e respectivos limites e outras medidas de mitigação.



MODELO DE GOVERNO DO RISCO NO GRUPO EDP (E INTERLOCUÇÃO COM O CENTRO CORPORATIVO)

Uma descrição mais detalhada dos intervenientes no modelo de governo do risco no Grupo EDP, bem como as respectivas responsabilidades, está disponível no capítulo de Governo da Sociedade, parte I, secção 52.

PRINCIPAIS RISCOS

O Grupo procura ter uma visão abrangente sobre os principais riscos a que está exposto, ao nível estratégico, de negócio, financeiro e operacional, estando estabelecidos processos para assegurar o seu acompanhamento e respectiva gestão proactiva.

O ano de 2018 foi marcado principalmente pelo anúncio de Oferta Pública de Aquisição lançado pela China Three Gorges a 11 de Maio de 2018, bem como por algumas decisões regulatórias em Portugal.

ILUSTRAÇÃO DE TEMAS (NÃO EXAUSTIVO)			EVOLUÇÃO RECENTE/ EXPECTÁVEL NO CURTO-PAZO	
ESTRATÉGIA	Envolvente externa	- Instabilidade geopolítica. - Crises sociais e económicas. - Disrupção tecnológica. - Alteração do paradigma competitivo.	=	- Crescente instabilidade do contexto geopolítico global, estimativas de crescimento do PIB inferiores (nomeadamente para Portugal, Espanha e Estados Unidos da América) e aumento do stress financeiro com a queda dos mercados bolsistas.
	Estratégia interna	- Estratégia de investimento. - Relação com stakeholders. - Planeamento corporativo.	=	- Anúncio de OPA sobre EDP.
NEGÓCIO	Mercados de energia	- Flutuações no preço da <i>pool</i>, <i>commodities</i> e CO₂. - Volatilidade no volume de produção de energias renováveis (i.e., hídrica, eólica e solar). - Volatilidade do consumo energético. - Alterações das margens comerciais.	↑	- Aumento estrutural de exposição a mercado (c/ fim da revisibilidade dos CMEC), sublinhando o perfil hídrico do portfólio de geração, o que naturalmente torna a hidraulicidade na Península Ibérica e Brasil um dos principais riscos do Grupo. - Contínuo adiamento de reformas necessárias de desenho de mercado (dado o desajustamento do mercado marginalista).
	Regulação	- Alteração das taxas, impostos e encargos sectoriais. - Alterações no regime tarifário das actividades reguladas. - Alterações legislativas. - Alteração de normas (p. ex., ambientais).	↑	- Impactos regulatórios em Portugal (p. ex., aspectos inovatórios) com materialização significativa ao nível dos resultados do Grupo.
FINANCEIRO	Mercados financeiros	- Flutuações das taxas de juro. - Flutuações das taxas de câmbio. - Inflação. - Flutuações no valor dos activos financeiros detidos pelo Grupo.	↑	- Incerteza relativamente a uma possível redução gradual das políticas monetárias expansionistas na Europa. - Incerteza política e consequente volatilidade e contínua desvalorização do BRL até Setembro (com correcção após resultados das eleições no Brasil). - Principais exposições a câmbio BRL e USD. - Apreciação do USD devido a uma política monetária mais restritiva.
	Crédito e contrapartes (energéticas e financeiras)	- Incumprimento de contrapartes financeiras. - Incumprimento de contrapartes energéticas (contratos de compra/ venda de energia). - Incumprimento de clientes (B2B e B2C). - Insuficiências pontuais de tesouraria.	↓=	- Robustecimento (relativo) do sistema bancário da Zona Euro. - Inflexão positiva ao nível do malparado e incumprimento.
	Liquidez	- Downgrade de <i>rating</i> financeiro (e consequente aumento dos custos de financiamento e limitação no acesso a financiamento). - Capitalização do Fundo de Pensões de Benefício Definido.	↓	- Ampla liquidez e reduzido custo de capital, particularmente na Europa e Estados Unidos da América. - Consolidação de <i>rating investment grade</i>.
	Responsabilidades sociais	- Custos adicionais com reformas correntes e antecipadas. - Custos de despesas médicas.	↓=	- Autonomização do financiamento de responsabilidades com cuidados médicos e subsídio por morte com consequente reforço da dotação do Fundo de Pensões do Grupo EDP.
	Planeamento/ construção de activos físicos	- Atrasos na data de comissionamento de activos (COD) e perda de receita. - Desvios no custo de investimento (CAPEX).	↓=	- Continuação do investimento em transmissão no Brasil e no desenvolvimento de capacidade renovável via EDP Renováveis.
OPERACIONAL	Operação de activos físicos	- Danos em activos físicos e terceiros. - Avarias por defeitos de componentes ou na instalação. - Indisponibilidade devido a eventos externos (p. ex., de natureza atmosférica). - Perdas técnicas e não técnicas associadas à rede de distribuição eléctrica.	=	- Aumento do impacto de eventos extremos na Península Ibérica, com danos significativos em activos de distribuição e geração de energia em Portugal.
	Processos	- Irregularidades na execução de processos (ao nível de actividades comerciais, selecção e gestão de fornecedores, facturação e cobrança de clientes, etc.).	=	-
	Recursos humanos	- Acidentes de trabalho. - Condutas anti-éticas. - Gestão de pessoas. - Relação com sindicatos e outros stakeholders.	↓=	- Tendencial diminuição do índice de frequência de acidentes no Grupo EDP.
	Sistemas de informação	- Indisponibilidade dos sistemas de informação e comunicação. - Integridade e segurança de informação.	↑=	- Maior nível de exposição (p. ex., ataques cibernéticos em larga escala, directivas de protecção de dados) compensada em parte por reforço de medidas de mitigação (<i>cyber-range</i> , SOC, seguro de <i>cyber</i> -riscos, formações e sessões de sensibilização).
	Legal	- Perdas resultantes do incumprimento da legislação vigente fiscal, laboral, administrativa, civil ou outra (sanções, indemnizações e acordos).	=	-

Uma descrição mais detalhada dos vários riscos está disponível no capítulo de Governo da Sociedade, parte I, secção 53.

RISCOS EMERGENTES

Para além do acompanhamento próximo dos principais riscos inerentes à actividade do Grupo, são também mapeadas de forma abrangente as principais tendências (a nível global e sectorial) que se podem traduzir em ameaças e oportunidades para o Grupo, e proactivamente desenvolvidas estratégias adequadas de mitigação. São de destacar, até pelo seu impacto ao longo do ano de 2018, (1) o desafio de ajustamento do desenho do mercado grossista às condições actuais, (2) a mudança de paradigma dos recursos descentralizados, (3) a revolução industrial e digitalização do sector eléctrico, (4) a crescente ameaça dos cyber-riscos e (5) a (possível) crescente frequência e agravamento do impacto da ocorrência de eventos climáticos extremos.

	DESCRIÇÃO	IMPACTO	MEDIDAS DE MITIGAÇÃO
DESENHO DE MERCADO GROSSISTA (NA EUROPA)	Incerteza sobre a evolução do desenho de mercado grossista, em função dos desafios actuais: - Sistema de remuneração marginalista desajustado no contexto actual de crescente penetração de tecnologias de custo fixo (renováveis, backup, armazenamento). - Crescente penetração de tecnologias de custo marginal 0 (reduzindo preços e tornando-os mais voláteis).	- Incerteza sobre retorno da geração convencional, em particular para capacidade de backup (relevante numa perspectiva de segurança de abastecimento). - Contexto volátil pouco conducente à realização de investimentos de longo-prazo necessários à modernização, descarbonização e segurança de abastecimento.	Participação activa e construtiva nos vários fóruns a nível europeu e de âmbito nacional, para a adopção de soluções de desenho de mercado adequadas e equilibradas para os vários stakeholders, em particular: - Adopção de leilões para contratos de longo-prazo para a promoção de renováveis. - Reconhecimento da necessidade de mecanismos de remuneração de capacidade. - Reforço do sinal de preço de CO₂ a nível europeu. Reforço de aposta em contratos de longo prazo (geração renovável e convencional), de forma a reduzir risco e aumentar competitividade.
RECURSOS DISTRIBUÍDOS	Crescente proliferação de recursos distribuídos, incluindo: - Produção descentralizada (em particular solar PV) para autoconsumo. - Veículos eléctricos. - Gestão activa da procura. - Armazenamento.	Ameaça relativamente a: - (Possível) redução de margens na geração tradicional devido à redução do volume de energia gerado de forma centralizada. - Redução da contribuição dos consumidores em auto-consumo para os custos do sistema (redes e outros) e consequente necessidade de aumentos tarifários. - Alteração das dinâmicas de fluxos de energia na rede. Oportunidade para a venda de novos produtos e serviços.	Papel proactivo na comercialização de produtos e soluções inovadores, com benefício na margem e fidelização de clientes: - Venda de painéis solares para autoconsumo (e baterias). - Comercialização de soluções associadas à mobilidade eléctrica (p. ex., mobilidade eléctrica verde). - Soluções de eficiência energética (p. ex., Re:dy c/ aplicação ao carro eléctrico, produção solar, aquecimento, controlo de espaços exteriores). Gestão regulatória activa, em particular relacionada com a estrutura tarifária, conducente à existência de sinais de preço e incentivos eficientes.
4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL (E DIGITALIZAÇÃO)	Proliferação de novas tecnologias com potencial disruptivo no sector eléctrico, entre outras ao nível de: - Blockchain - IoT - AI/ machine learning - Realidade virtual/ aumentada - Robotic process automation.	Ameaça de entrada de novos concorrentes como agregadores, serviços de design science research (DSR) ou soluções para clientes. Oportunidades de optimização operacional e de negócio, p. ex.: - Operação e manutenção de activos (geração e redes). - Pricing e segmentação. - Inovação de produto e serviço ao cliente. - Optimização de back-office e serviços partilhados.	Acompanhamento de melhores práticas e desenvolvimentos no âmbito do digital, com aplicação ao sector da energia. Criação de direcção dedicada à digitalização do Grupo EDP (Digital Global Unit – DGU), como resultado do projecto EDPX, desenvolvido em colaboração de especialistas internos e externos, para a aceleração de ideias e teste de soluções digitais: - Activos/ operações (p. ex., manutenção preditiva, gestão de activos, digitalização da força de trabalho, gestão de energia/ trading). - Cliente (inovação de produtos e serviços, designadamente electrificação). - Grupo (soluções agile/ project-based, optimização/ automatização de processos internos).

	DESCRIÇÃO	IMPACTO	MEDIDAS DE MITIGAÇÃO
CYBER-RISCOS	Exposição a várias naturezas de cyber-riscos, decorrentes da crescente sofisticação e integração tecnológicas.	Perda financeira, operacional e reputacional , decorrentes (entre outros) de: - Perdas/ interrupção de exploração (despacho/ centrais, facturação, serviço a clientes). - Danos/ destruição de activos (redes, centrais, outros sistemas). - Violação/ destruição de dados (pessoais e outros).	- Contínua melhoria da segurança dos sistemas internos. - Security Operations Center (SOC) dedicado para monitorização contínua da segurança da infra-estrutura de TO/ TI do Grupo. - Cyber-range próprio para simulação e teste de reacção dos colaboradores a cyber ataques. - Formação online e acções de sensibilização sobre princípios de segurança da informação. - Seguro de cyber-riscos.
FENÓMENOS CLIMÁTICOS EXTREMOS	Alterações climáticas estruturais (em particular de temperatura e precipitação), com impacto na frequência e severidade de fenómenos climáticos extremos (p. ex., cheias, secas, tempestades, incêndios).	- Danos em activos físicos e perda de receita. - Impacto na qualidade de serviço prestado (rede de distribuição). - (Possíveis) alterações estruturais na produtividade hídrica (média e volatilidade).	- Diversificação geográfica e tecnológica. - Papel activo na agenda de combate às alterações climáticas (designadamente na promoção da descarbonização e eficiência energética). - Adopção de recomendações TCFD¹, e mapeamento de principais riscos climáticos para EDP de acordo com categorização de riscos de transição e físicos. - Existência de áreas e planos dedicados para Gestão de Crise e Continuidade de Negócio (ao nível corporativo e das principais Unidades de Negócio).

¹ Task Force for on Climate-related Financial Disclosures

APETITE AO RISCO

O Grupo EDP está exposto a um conjunto de riscos inerentes à sua dimensão e diversidade de negócios e geografias em que está presente, pelo que reconhece a assunção do risco como uma componente integrante e inevitável da sua actividade, tanto na vertente de ameaça como de oportunidade.

Reconhecendo este facto, o Grupo estabelece de forma explícita e implícita o seu apetite ao risco perante todos os seus *stakeholders* externos e internos, quer ao nível corporativo, quer ao nível das várias Unidades de Negócio e para as várias categorias de risco, através de um conjunto de mecanismos:

- O desenvolvimento e aprovação periódica pelo Conselho de Administração Executivo do Plano de Negócios do Grupo, comunicado a todos os *stakeholders*, onde se estabelecem e explicitam as principais orientações estratégicas para o Grupo num horizonte de 3 a 5 anos;
- A avaliação rigorosa do risco associado a oportunidades de investimento e desinvestimento realizadas pelas Unidades de Negócio e aprovadas pelo Conselho de Administração Executivo, incluindo o cálculo de retornos ajustados ao risco vs. limiares estabelecidos e suportada por parecer do Comité de Investimentos que reúne especialistas nas várias valências relevantes;
- O desenvolvimento de um leque abrangente de políticas de gestão do risco, tanto ao nível corporativo como das várias Unidades de Negócio, estabelecendo *guidelines*, metodologias de avaliação e limites de exposição para as principais categorias de risco¹;
- A realização periódica de mapas de riscos, baseados em critérios objectivos, quantitativos e comparáveis entre si, tendo como objectivo analisar a exposição aos riscos mais relevantes e actuar preventivamente no tratamento de exposições excessivas face à tolerância ao risco estabelecida;
- O desenvolvimento de um leque abrangente de mecanismos de reporte periódico de risco, quer ao nível consolidado, quer ao nível das várias Unidades de Negócio e principais categorias de risco, permitindo monitorizar de forma regular a evolução dos riscos actuais e emergentes e comparar as várias exposições aos diferentes perfis de risco contra os limites estabelecidos;
- A adopção de um modelo de governo do risco assente em três linhas de defesa independentes entre si (negócio, risco/ *compliance* e auditoria interna), que assegura a implementação da estratégia estabelecida, nomeadamente o alinhamento com o apetite ao risco definido, sendo de destacar:
 - A existência de uma rede de *risk-officers* formalmente estabelecida nas Unidades de Negócio sujeitas a riscos de maior materialidade;
 - A realização periódica de Comités de Risco², com a participação dos membros dos Conselhos de Administração responsáveis pelos riscos mais relevantes e onde são analisadas as principais fontes de exposição e propostas medidas de mitigação através de *dashboards* dedicados.

Em termos de posicionamento, o Grupo estabelece como pilar fundamental da sua estratégia a manutenção de um perfil de risco controlado, que se expressa de forma transversal ao longo de três naturezas de risco:

- Riscos para os quais o Grupo tem tolerância zero (p. ex., ao nível da segurança/ saúde e ética);
- Riscos a que o Grupo está sujeito por condicionamentos externos e que gere proactivamente dentro de tolerâncias estabelecidas (p. ex., ao nível de contrapartes);
- Riscos inerentes aos mercados em que o Grupo actua, que são geridos proactivamente em torno do apetite ao risco estabelecido de forma a otimizar o binómio risco-retorno (p. ex., ao nível de mercados energéticos).

O apetite ao risco do Grupo e *Key Risk Indicators (KRIs)*/ objectivos são revistos e aprovados periodicamente pelo Conselho de Administração Executivo.

¹ Incluindo, entre outras, a Política de Gestão Empresarial do Risco, a Estrutura de Limites da Unidade de Negócio de Gestão de Energia, a Política de Gestão Financeira, a Política de Contrapartes, a Política de Gestão dos Riscos Seguráveis, a Política de Saúde e Segurança no Trabalho, a Política de Segurança de Informação e os Princípios, Estrutura e Procedimentos de Gestão de Crise e Continuidade do Negócio

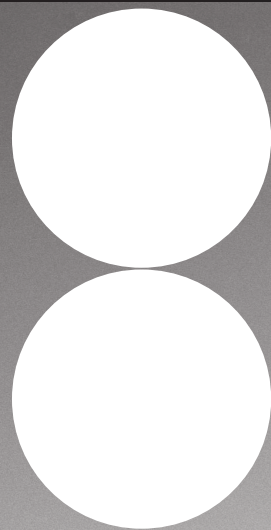
² Do Centro Corporativo e ao nível das Unidades de Negócio de maior dimensão

APETITE AO RISCO (ASPIRAÇÃO)			KRI (OBJECTIVO)
ESTRATÉGIA	Perfil de risco/ retorno	- Actividade focada essencialmente em operações de natureza regulada ou de contratação a longo prazo, assegurando maior grau de estabilidade e previsibilidade nos <i>cash flows</i>. - Crescimento focado em redes e geração renovável de viabilidade demonstrada a médio-longo prazo, complementadas com apostas selectivas em geração de elevado potencial. Avaliação em Comité de Investimento de retornos ajustados ao risco vs. limiares estabelecidos.	75% EBITDA em actividades reguladas ou contratadas a longo prazo em 2020. +50% Investimento líquido em renováveis (acumulado 2016-2020).
	Inovação	- Early adopter de soluções tecnológicas e serviços de elevado valor acrescentado para o Grupo (p.ex., vento e solar <i>off-shore</i>), clientes (p.ex., casa inteligente EDP: solar descentralizado, mobilidade eléctrica, baterias e EDP Re:dy) e restantes stakeholders , suporte por área dedicada (EDP Inovação).	€200M Investimento em I&D até 2020 (vs. 2015).
	Presença geográfica	- Presença internacional concentrada em geografias de risco-país reduzido , complementada por aposta estratégica em geografias com know-how/ experiência acumulada de mercado e/ou elevado potencial estrutural.	% EBITDA internacional em 2020 gerado em geografias <i>investment grade</i> .
	Sustentabilidade	- Referência no domínio da sustentabilidade , demonstrada através da adopção de medidas e KPIs abrangentes, específicos e transversais ¹ , desempenho reconhecido por entidades internacionais independentes de referência, suporte por área dedicada.	↓75% Emissões de CO2 até 2030 (vs. 2005). 75% Capacidade instalada eólica, hídrica e solar até 2020.
	Reputação	- Actuação sistemática e proactiva no sentido de minimizar possíveis impactos negativos no capital acumulado de reputação do Grupo. Desempenho reputacional acompanhado através de referências independentes, scoring alinhado com ou superior ao dos principais peers . Diálogo com stakeholders suportado por área dedicada, em articulação estreita com o CAE.	Desempenho absoluto vs. peers em índices reputacionais (p. ex., RepRisk).
	Política de dividendos	- Previsibilidade e sustentabilidade da política de dividendos como um dos elementos fundamentais da proposta de valor para o accionista , remuneração em linha com melhores peers.	65-75% Target payout ratio. €0,19 Dividends per share floor.
NEGÓCIO	Mercados de energia	- Posição estrutural tendencialmente equilibrada entre geração em mercado e vendas a clientes. Presença nos mercados energéticos focada na cobertura do risco na margem bruta grossista (com reduzida exposição a posições de negociação), sourcing diversificado e baseado em instrumentos financeiros de reduzida complexidade (<i>forwards</i> e <i>swaps plain vanilla</i>). Riscos de cobertura e negociação geridos por UN dedicada, enquadrada por política com limites globais e por factor individual de risco e monitorização sistemática periódica por modelo dedicado.	Risco de margem de cobertura (<i>Profit @ Risk</i>). Risco de margem de negociação (<i>Value @ Risk</i>). Nível máximo de exposição. Risco por factor individual. Stock mínimo de abastecimento.
	Abordagem regulatória	- Gestão proactiva da agenda regulatória, promovendo o diálogo permanente e construtivo com as várias entidades públicas e reguladores no sentido de contribuir para o debate no desenvolvimento de enquadramentos legais e regulatórios equilibrados e estáveis para todos os stakeholders.	-
	Satisfação do cliente	- Actuação no sentido de assegurar níveis distintivos de satisfação global dos consumidores nos vários mercados e segmentos, bem como minimizar número de reclamações.	Scoring de satisfação do cliente. # reclamações por 1000 contractos.
FINANCEIRO	Dívida	- Objectivo de alinhamento do nível de endividamento com principais peers , quando ajustado para o maior peso de actividades de natureza regulada ou de contratação a longo prazo. Gestão proactiva do endividamento entre taxa fixa e variável , tendo em conta condições de mercado e correspondência com perfil de receitas do Grupo. Objectivo de limitar o risco de refinanciamento do Grupo através do aumento da maturidade média da dívida , condicionado pelas condições de mercado e tendo em conta o binómio risco/ retorno.	~3,0x Dívida líquida/ EBITDA até 2020. Nível máximo de exposição a taxa variável
	Liquidez	- Manutenção em todos os momentos de reservas de liquidez suficientes para cobrir necessidades de refinanciamento a curto-médio prazo.	18-24 meses Necessidades de refinanciamento cobertas por liquidez disponível.
	Rating	- Objectivo de manutenção de rating investment grade nas principais agências de rating.	Notação atribuída por agências de rating de reconhecimento internacional.

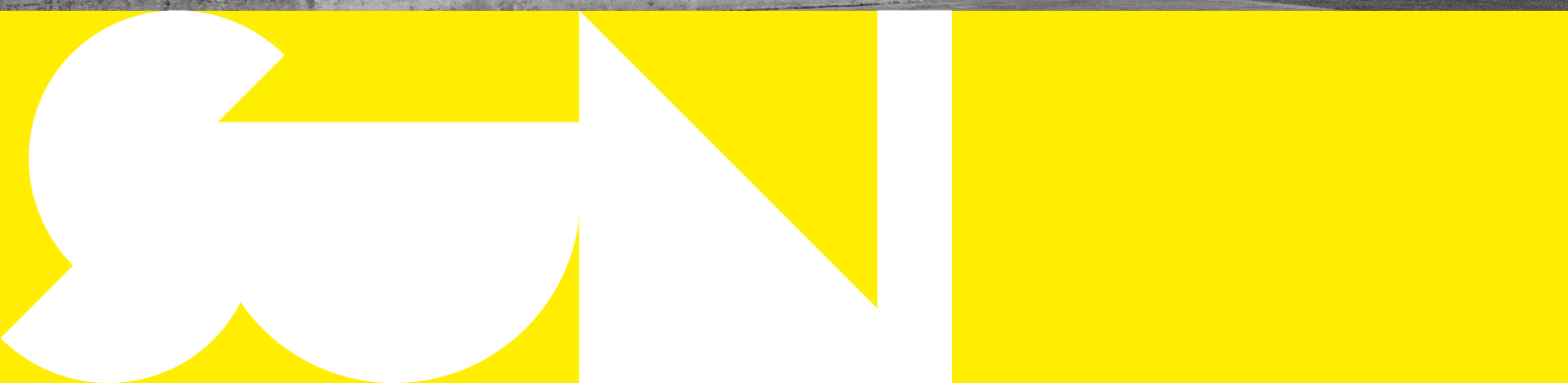
¹ Ao nível do valor económico e social, eco-eficiência e protecção ambiental, inovação, integridade e boa governança, acesso à energia e desenvolvimento social e cidadania

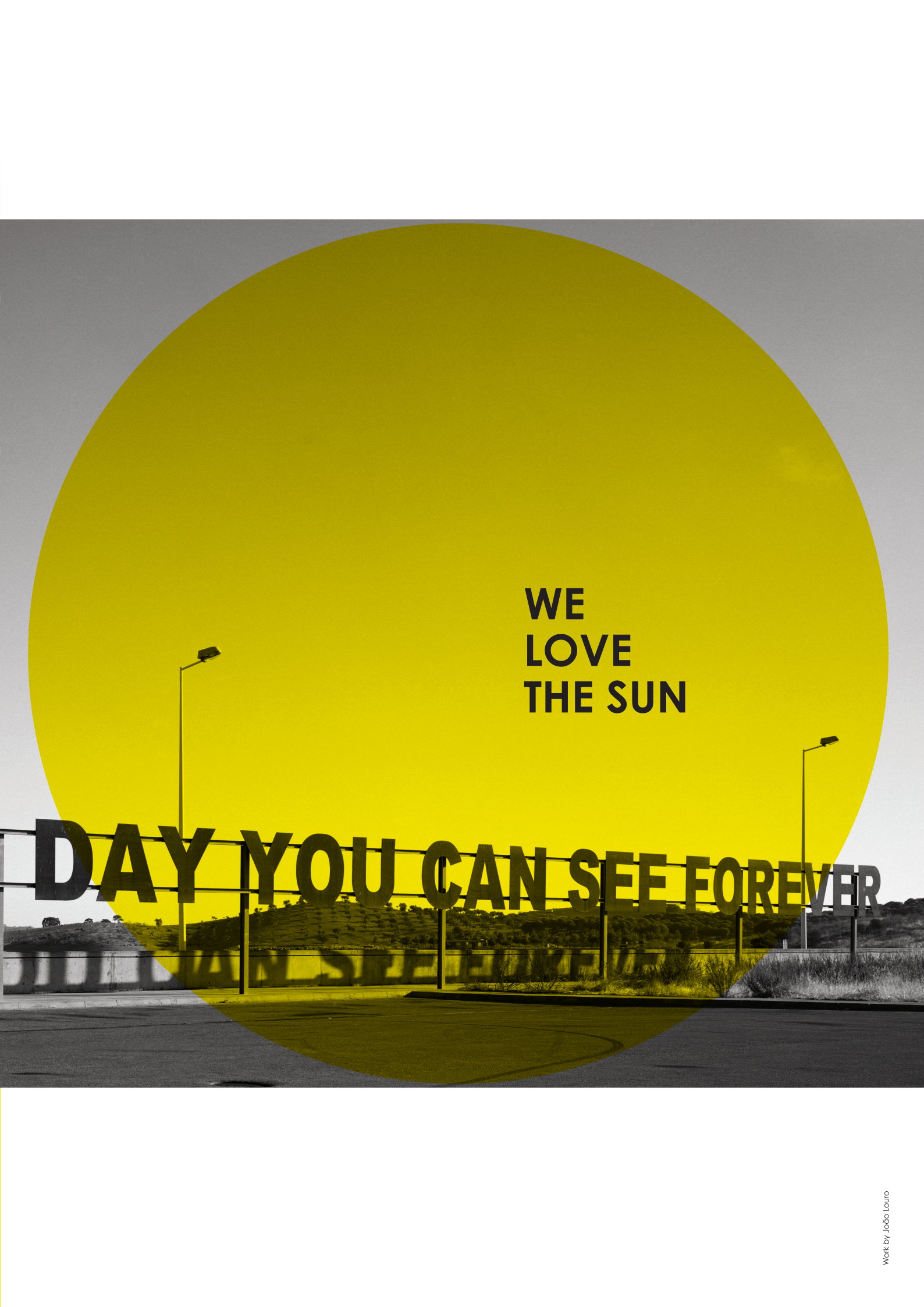
	APETITE AO RISCO (ASPIRAÇÃO)	KRI (OBJECTIVO)
	Taxa de câmbio - Exposição diversificada pela exposição a múltiplas geografias, com posição líquida (activos – passivos) tendencialmente equilibrada , através da utilização de instrumentos de cobertura e/ou de fontes de financiamento em moeda local. Gestão suportada por direcções dedicadas ¹ e enquadrada por política de gestão financeira.	Equity@risk. Net investment exposure (por moeda).
	Contrapartes (energéticas e financeiras) - Gestão proactiva da exposição a risco de contrapartes energéticas e financeiras , através da adopção de metodologias para avaliação, monitorização e reporte criterioso de exposições, enquadradas por políticas e limites de exposição globais e por rating.	Níveis de exposição e perda de contrapartes energéticas e financeiras, global e por contraparte.
	Crédito a clientes - Gestão proactiva do risco de crédito a clientes, através da monitorização quantitativa da exposição e adopção de leque abrangente de mecanismos , incluindo o <i>scoring</i> e <i>pricing</i> ajustado ao risco para clientes B2B, promoção do débito directo, colateralização e compensação regulatória.	Dívida vencida/ receitas comerciais. Imparidades para clientes de cobrança duvidosa / receitas comerciais.
	Responsabilidades sociais - Plano de pensões para novos colaboradores em regime de contribuição definida , com legado de colaboradores e pensionistas em regime de benefício definido. Cobertura >100% das responsabilidades associadas ao regime de benefício definido pelos activos. Diversificação de investimentos por múltiplas classes de activos e entidades gestoras, com acompanhamento por Comité dedicado.	Nível de cobertura do fundo de pensões.
OPERACIONAL	Activos físicos - Geração : desenvolvimento com preferência por soluções técnicas e fornecedores com mais-valia técnica demonstrada . Operação no sentido de balancear minimização de custos de manutenção e indisponibilidades programadas com risco de custos e perda de lucros associados a indisponibilidades não programadas. - Distribuição : desenvolvimento no sentido de maximizar resiliência da rede (e assegurar redundância n-1). Operação orientada à superação de objectivos de qualidade de serviço .	Indisponibilidade média. Indicadores de QoS (TIEPI, SAIDI).
	Riscos seguráveis - Cobertura extensiva de riscos seguráveis ao nível do Grupo e subsidiárias , com coberturas, exclusões, franquias, <i>stop-losses</i> e caps apropriados ao contexto específico das várias exposições existentes. Relação com brokers e seguradoras centralizada em área especializada.	Perdas brutas e líquidas de seguros associadas a riscos seguráveis. Loss ratio.
	Fornecedores - Avaliação sistemática de riscos associados à relação com fornecedores , incluindo a avaliação baseada em conjunto lato de critérios de sustentabilidade (incluindo financeira), com relação centralizada em UN dedicada.	Scoring de fornecedores mais relevantes.
	Segurança e saúde - Zero tolerância relativamente a incidentes relacionados com segurança e saúde , com colaboradores do Grupo, prestadores de serviços externos ou terceiros. Desenvolvimento de políticas e medidas preventivas e realização de acções de sensibilização, acompanhadas por área dedicada.	Taxa de frequência e gravidade de incidentes com colaboradores, fornecedores e terceiros.
	Ética - Zero tolerância relativamente a comportamentos não éticos ou fraudulentos de qualquer espécie. Existência de canal dedicado para o tratamento independente de possíveis temas.	Scoring no índice Ethicis.
	Sistemas de informação - Monitorização contínua de possíveis ameaças e riscos emergentes ao nível de sistemas de informação. Desenvolvimento proactivo de iniciativas e testes internos no sentido de assegurar a integridade e disponibilidade dos vários sistemas do Grupo e informação neles contida.	Resultados de testes de disaster recovery. # ameaças detectadas pelo SOC.
	Legal/ Compliance - Estrito cumprimento de leis, normas e regulamentos internos e externos , assegurado por área dedicada ao acompanhamento dos temas de compliance, bem como pelo acompanhamento sistemático da litigância em curso por área dedicada.	Volume de contingências legais por geografia. Volume de provisões legais.
	Crise e continuidade do negócio - Actuação preventiva enquadrada por políticas corporativas e ao nível das várias UNs , incluindo a realização estruturada de <i>business impact analysis</i> para a priorização e desenvolvimento de medidas de actuação pré-, durante, e pós-crise, coordenadas por área dedicada.	% Unidades de Negócio com <i>business impact analysis</i> e planos de continuidade de negócio.

¹ Ao nível da EDP Brasil, a responsabilidade de gestão dos riscos financeiros associados a variações nas taxas de juro e de câmbio é do Gabinete de Gestão do Risco local, que age de acordo com os princípios definidos pelo Grupo EDP



ON A CLEAR





**WE
LOVE
THE SUN**

DAY YOU CAN SEE FOREVER