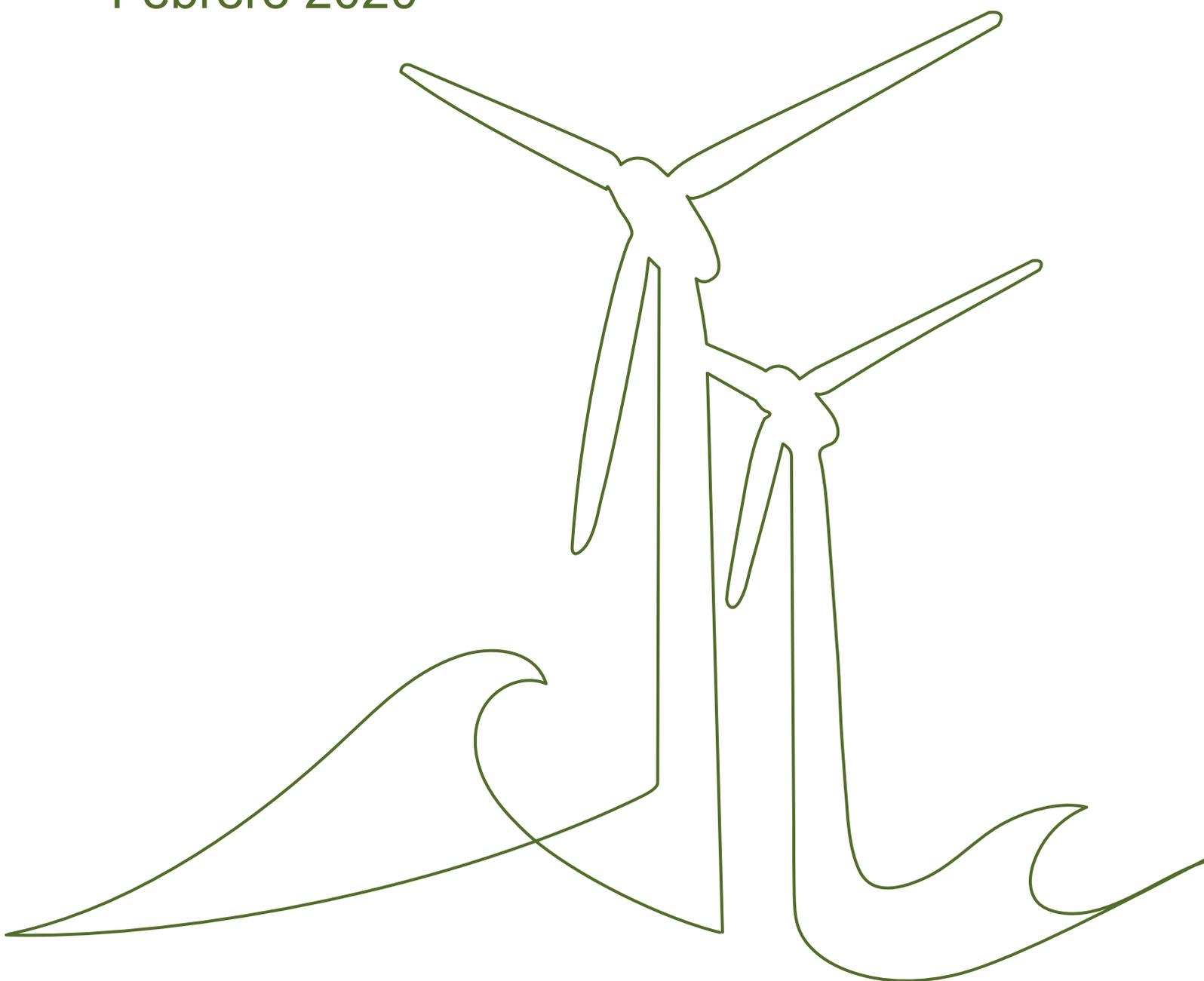
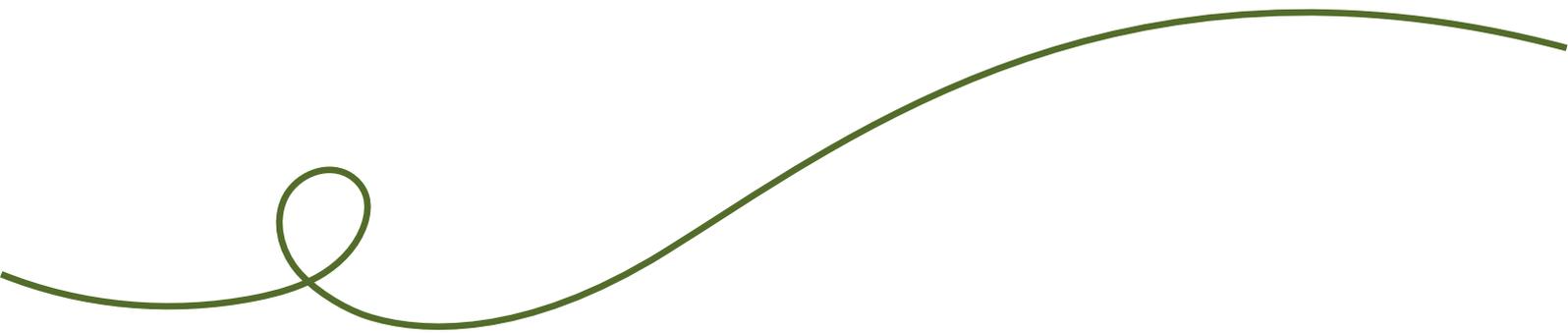


Informe Integrado

Febrero 2020



IBERDROLA



Información pública de Iberdrola

Iberdrola pone a disposición de sus Grupos de interés toda la información relevante sobre el desempeño de la compañía y sus líneas estratégicas para los próximos años de forma sistemática y accesible.

Información anual

- **Informe financiero anual**
Elaborado según las normas internacionales de información financiera y auditado externamente.
- **Estado de Información no Financiera. Informe de sostenibilidad**
Elaborado según la guía de *Global Reporting Initiative* (GRI) y verificado externamente.
- **Informe Integrado**
Elaborado siguiendo las recomendaciones del *International Integrated Reporting Council* (IIRC).
- **Informe anual de gobierno corporativo**
Elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.
- **Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros**
Elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.
- **Memoria anual de actividades del Consejo de Administración y de sus comisiones**
Elaborado siguiendo las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades cotizadas y las mejores prácticas internacionales.
- **Informe sobre la independencia del auditor de cuentas**
Elaborado según las recomendaciones de la guía Técnica 3/2017 de la CNMV.

Información adicional

- **Económico - financiera**
Informe trimestral de resultados
IBE Watch Fact Sheet
Boletín trimestral de accionistas
- **Medioambiental**
Informe de la Huella Ambiental Corporativa
Informe de biodiversidad
Informe de gases de efecto invernadero
- **Otra información**
Informe de innovación

Información en la web corporativa

www.iberdrola.com

- Conócenos
- Medio Ambiente
- Innovación
- Compromiso social
- Talento
- Cultura
- Accionistas e inversores
- Gobierno Corporativo



Acceda a los informes anuales correspondientes al ejercicio 2019 y documentación complementaria sobre el grupo Iberdrola, capturando el código QR correspondiente desde su *smartphone* o tableta.

- ⦿ Este icono hace referencia a la información relacionada. Asimismo, informa de otros informes específicos donde se puede acceder a más información de interés.

Índice

1. Iberdrola hoy

1.1 Iberdrola hoy	8
1.2 Evolución de la compañía	9
1.3 Principales magnitudes	10
1.4 Presencia por áreas de actividad	12

2. Modelo de negocio y estrategia

2.1 El futuro de la energía	26
2.2 Modelo de negocio	28
2.3 Cadena de valor	30
2.4 Iberdrola, una empresa diferente	32
2.5 Gestión de los capitales	36
2.6 Resultados comparados y reconocimientos	38

3. Negocios principales de Iberdrola

3.1 Entorno regulatorio	42
3.2 Redes	45
3.3 Renovables	49
3.4 Generación y Clientes	53

4. Nuestros activos

4.1 Capital financiero	58
4.2 Capital industrial	60
4.3 Capital intelectual	62
4.4 Capital humano	64
4.5 Capital natural	66
4.6 Capital social y relacional	68

5. Un marco de confianza

5.1 Modelo de gobierno corporativo	74
5.2 Triple línea de defensa	80
5.3 Riesgos	82
5.4 Ética	86
5.5 Desarrollo Sostenible	87

6. Acerca de este informe

6.1 Acerca de este informe	90
----------------------------	----

-
- En este informe, se denomina "Iberdrola", la "Sociedad" o la "compañía", a la sociedad Iberdrola, S.A., empresa matriz del grupo Iberdrola.
 - Asimismo, se denomina "grupo Iberdrola" o el "grupo" a Iberdrola (como empresa matriz) y al conjunto de empresas filiales sobre las que Iberdrola S.A. tiene capacidad de control o controla conjuntamente.
 - Las cifras incluidas en este informe siguen la notación habitual utilizada en España, estando las cifras de millar separadas por medio de un punto (.) y las decimales por medio de una coma (,).
 - M€: millones de euros; M\$: millones de dólares; M£: millones de libras, R\$: Reales brasileños.
 - En los indicadores operativos (capacidad instalada, producción, etc.) no se está aplicando la norma NIIF 11.



1. Iberdrola hoy

1.1 Iberdrola hoy

Nuestras actividades

- Transporte y distribución de electricidad.
- Producción de electricidad mediante fuentes renovables y convencionales.
- Compraventa de electricidad y gas en mercados mayoristas.
- Distribución de gas.
- Otras actividades, principalmente ligadas al sector de la energía.

Lo que somos

Iberdrola es hoy¹ la tercera empresa eléctrica en el mundo por capitalización bursátil y la primera de Europa sin participación estatal.

La estructura societaria y de gobierno se describe en el capítulo 5.1 de este informe y consta de:

- Iberdrola como sociedad *holding*.
- Sociedades *subholding* en las áreas geográficas principales de actividad.
- Sociedades cabecera de los negocios dependientes de las sociedades *subholding*.

Iberdrola se sitúa entre las mayores eléctricas del mundo

Presencia internacional

El grupo Iberdrola realiza sus actividades en múltiples países, entre los que destacan España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil, México, Alemania, Portugal, Francia, Italia e Irlanda, así como Australia, donde la compañía acaba de iniciar la construcción de un proyecto híbrido solar y eólico.

Principales magnitudes 2019 grupo Iberdrola

52.082 MW Capacidad instalada total		32.041 MW Capacidad instalada renovable total	
151.714 GWh Producción neta	1.191.513 Km / Líneas eléctricas	233.502 GWh Energía eléctrica distribuida	
34 Millones de consumidores ²	8.158 M€ Inversiones brutas ³	8.156 M€ Contribución fiscal directa	
35.374 Personas Empleo directo	Cerca de 400.000 Personas ⁴ Empleo directo, indirecto e inducido	8.716 M€ Compras	

(1) A fecha de emisión del Informe.

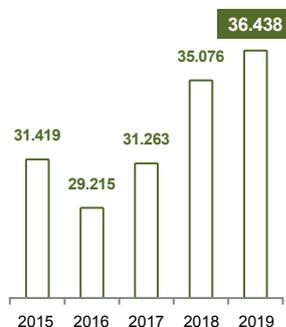
(2) Consumidores; para energía eléctrica, donde existen áreas de distribución y comercial de electricidad, se toma el número total de clientes, para el resto de áreas los puntos de suministro. Para gas: se usa el número total de clientes de gas, exceptuando en los Estados Unidos donde se incluye el total de los puntos de suministro.

(3) Inversiones totales netas del ejercicio 2019 ascienden a 7.240 M€

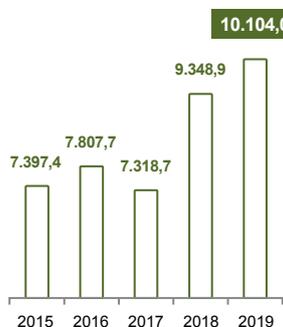
(4) Datos del Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, correspondiente al ejercicio 2018.

1.2 Evolución de la compañía

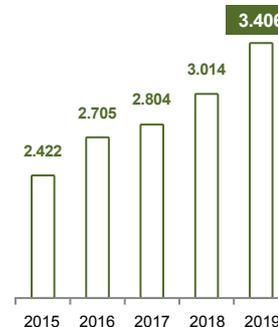
Ventas (M€)



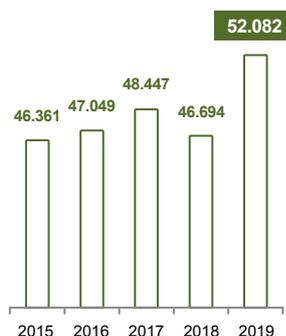
EBITDA (M€)



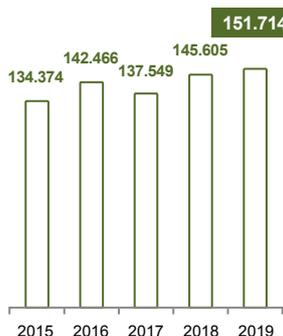
Beneficio neto (M€)



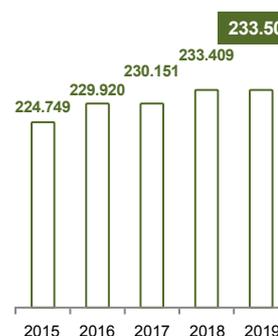
Capacidad instalada total (MW) ¹



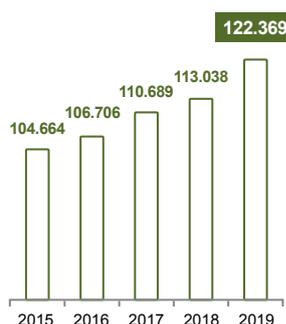
Producción neta total (GWh) ¹



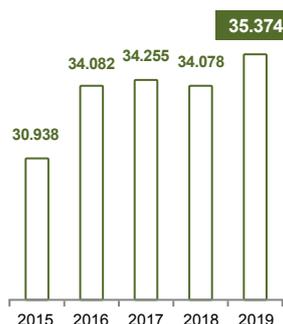
Energía distribuida (GWh) ²



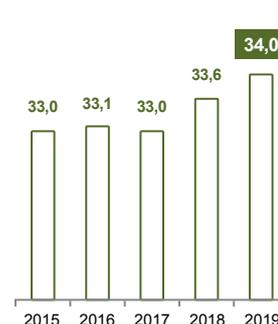
Ventas (M€)



Empleados ¹



Consumidores (millones) ³



(1) Se ha considerado el 100 % de Neoenergía desde 2016, para mejorar la comparabilidad de los datos.

(2) Se ha considerado el 100 % de Neoenergía durante todos los periodos reportados.

(3) Consumidores: para energía eléctrica, donde existen áreas de distribución y comercial de electricidad, se toma el número total de clientes, para el resto de áreas puntos de suministro. Para gas: se usa el número total de clientes de gas, exceptuando Estados Unidos donde se incluye el total de los puntos de suministro.

1.3 Principales magnitudes

Desempeño financiero (M€)	2015	2016 ¹	2017	2018	2019	Δ medio anual 2015-19 (%)	Δ 2018-2019 (%)
Ventas	31.418,7	29.215,4	31.263,3	35.075,9	36.437,9	3,8	3,9
Margen Bruto consolidado	12.842,7	12.916,2	13.363,8	15.435,1	16.263,4	6,1	5,4
EBITDA consolidado	7.397,4	7.807,7	7.318,7	9.348,9	10.104,0	8,1	8,1
EBITDA Redes (Regulado)	3.628,0	4.081,7	4.228,0	4.915,0	5.262,2	9,7	7,1
España	1.456,8	1.603,1	1.519,5	1.709,4	1.710,7	4,1	0,1
Reino Unido	1.138,0	976,2	886,0	919,4	986,8	(3,5)	7,3
EE. UU.	780,5	1.269,6	1.334,0	1.331,2	1.330,4	14,3	(0,1)
Brasil	252,7	232,8	488,5	955,0	1.234,3	48,7	29,2
EBITDA Renovables ²	1.647,2	1.500,2	1.754,8	2.445,5	2.386,0	9,7	(2,4)
España	473,2	497,4	615,6	918,5	736,1	11,7	(19,9)
Reino Unido	438,1	267,0	391,7	517,5	525,0	4,6	1,4
EE. UU.	570,9	563,6	529,7	573,1	591,3	0,9	3,2
Brasil	26,9	24,9	66,0	129,4	125,0	46,8	(3,4)
México	43,1	52,0	52,5	65,4	85,6	18,7	30,9
Internacional	95,0	95,3	99,3	241,6	323,0	35,8	33,7
EBITDA Generación y Clientes (Liberalizado) ²	2.323,1	2.253,3	1.463,8	2.038,3	2.468,7	1,5	21,1
España	1.504,6	1.520,5	779,4	1.000,7	1.557,7	0,9	55,7
Reino Unido	421,7	293,6	108,1	307,2	110,1	(28,5)	(64,2)
Brasil	-	(3,1)	50,9	92,0	63,8	--	(30,6)
México	455,0	436,2	525,4	638,4	762,0	13,7	19,4
Internacional	--	--	--	(25,7)	(25,0)	--	2,7
EBITDA otros negocios	(68,9)	(105,2)	13,0	29,0	28,1	--	(3,1)
EBITDA Corporación y ajustes	(190,4)	83,8	(140,9)	(78,2)	(41,0)	31,9	47,6
Amortizaciones, provisiones y otras	(3.568,1)	(3.253,7)	(4.606,1)	(3.909,5)	(4.226,8)	(4,3)	(8,1)
Beneficio de explotación (EBIT)	3.829,3	4.554,0	2.712,6	5.439,4	5.877,2	11,3	8,0
Resultado financiero	(1.023,1)	(903,4)	(937,1)	(1.156,1)	(1.300,1)	(6,2)	(12,5)
Resultado de sociedades por el método de participación – neto de impuestos-	55,3	48,7	(28,7)	55,9	(51,4)	--	--
Resultado de activos no corrientes	125,1	48,2	279,1	8,9	202,8	12,8	2.178,7
Beneficio antes de impuestos (BAI)	2.986,6	3.747,5	2.025,9	4.348,0	4.728,6	12,2	8,8
Impuesto sobre sociedades	(527,1)	(904,6)	1.397,1	(959,4)	(914,0)	(14,8)	4,7
Minoritarios	(38,0)	(137,9)	(365,9)	(323,3)	(408,2)	(81,0)	(26,3)
Beneficio neto atribuible	2.421,6	2.705,0	2.804,0	3.014,0	3.406,3	8,9	13,0
Total activos	104.664,1	106.706,2	110.688,6	113.037,9	122.369,0	4,0	8,3
Patrimonio neto	40.956,1	40.687,4	42.733,2	43.976,6	47.194,7	3,6	7,3
Inversiones brutas	3.819,21	5.088,93	6.631,6	6.172,5	8.157,7	20,9	32,2
Flujo de caja operativo (FFO)	5.906,7	6.310,8	6.479,4	7.328,4	8.059,6	8,1	10,0
Deuda financiera neta ajustada	28.067	29.230	32.856	34.149	37.769	8,4	13,5

Ratios financieros	2015	2016	2017	2018	2019	Δ medio anual 2015-19 (%)	Δ 2018-2019 (%)
Margen EBITDA (EBITDA/ ventas) (%)	23,5	26,7	23,4	26,7	27,7	4,2	3,7
Margen beneficio neto (B ^o Neto/ Ventas) (%)	7,7	9,3	9,0	8,6	9,3	4,9	8,7
GON/Margen bruto (%)	29,8	27,7	31,2	26,9	26,6	(2,8)	(1,1)
Deuda financiera neta/ EBITDA (veces)	3,79	3,77	4,49	3,65 ³	3,74	(0,3)	2,4
Apalancamiento financiero (%)	40,7	42,0	43,4	43,7 ³	44,8	2,5	2,5
Flujo de caja operativo (FFO)/ Deuda financiera neta (DFN) (%)	21,0	21,5	19,7	21,5 ³	21,5	0,6	(0,1)
Flujo de caja retenido (FCR/DFN) (%)	18,7	19,1	17,2	20,2 ³	20,0	1,7	(1,1)
Retorno sobre el capital (ROE) (%)	6,3	7,3	7,8	8,4 ³	9,2	9,8	9,7

Evolución bursátil	2015	2016	2017	2018	2019	Δ medio anual 2015-19 (%)	Δ 2018-2019 (%)
Capitalización bursátil a cierre de ejercicio (M€)	41.506	39.661	40.811	44.898	58.404	8,9	30,1
Número de acciones a cierre de ejercicio (millones)	6.337	6.362	6.318	6.398	6.362	0,1	(0,6)
Precio de la acción a cierre de ejercicio (€)	6,55	6,23	6,46	7,02	9,18	8,8	30,8
Beneficio por acción (BPA)	0,37	0,42	0,44	0,47	0,54	9,9	14,9
Dividendo por acción (DPA) ⁴	0,276	0,286	0,317	0,331	0,356	6,6	7,6
Rentabilidad por dividendo (%)	4,21	4,59	4,91	4,72	3,88	(2,0)	(17,8)
Dividendo total (Incluye pago en especie) (M€)	1.732	1.966	1.996	2.077	2.247	6,7	8,2
Ratio de pago de dividendos (Payout ratio) (%)	71,5	72,7	71,2	68,9	66,0	(2,0)	(4,2)
Precio de la acción/ beneficio neto de la acción (PER)	17,17	14,66	14,55	14,90	17,15	0,0	15,1

- Estado de Información no financiera. Informe de sostenibilidad
- Informe trimestral de resultados
- Cuentas anuales consolidadas

(1) A los efectos de este informe no se re-expresa el año 2016 por la discontinuación del negocio de ingeniería, que sólo aparece como tal a partir del año 2017.

(2) En los ejercicios 2017 y siguientes la actividad de producción hidroeléctrica se clasifica dentro del negocio de Renovables.

(3) Datos ajustados por el efecto de derivados acumuladores potenciales sobre autocartera (50 M€ a 31/12/2018).

(4) Incluye pago de prima de asistencia a Junta General de Accionistas.

Desempeño operativo	2015 ¹	2016 ²	2017 ²	2018 ²	2019 ²	Δ medio anual 2015-19 (%)	Δ 2018-2019 (%)
Capacidad instalada (MW)	46.361	47.049	48.447	46.694	52.082	3,0	11,5
Total Capacidad Neta Propia	42.019	42.707	43.811	42.058	45.702	2,1	8,7
Total Capacidad Neta Para Terceros	4.342	4.342	4.636	4.636	6.380	10,1	37,6
Producción neta (GWh)	134.374	142.466	137.549	145.605	151.714	3,1	4,2
Total Producción Neta Propia	101.688	112.069	105.239	115.134	114.030	2,9	(1,0)
Total Producción Neta Para Terceros	32.686	30.397	32.310	30.471	37.684	3,6	23,7
Energía eléctrica distribuida (GWh) ³	224.749	229.920	230.151	233.409	233.502	1,0	0,0

Desempeño ambiental	2015 ¹	2016 ²	2017 ²	2018 ²	2019 ²	Δ medio anual 2015-19 (%)	Δ 2018-2019 (%)
Capacidad propia instalada libre de emisiones (%) ⁴	69,6	73,0	73,5	77,0	76,8	2,5	(0,3)
Producción propia libre de emisiones (%) ⁴	68,5	71,9	70,1	73,8	72,6	1,5	(1,6)
Emisiones propias específicas de CO ₂ (t/GWh) ⁴	185	131	136	112	110	(12,2)	(1,8)
Consumo de combustible (M Tep)	19.001	11.668	12.055	10.505	17.018	(2,7)	62,0
Inversiones ambientales (M€)	1.014,2	2.262,2	2.239,9	2.132,6	3.711,7	38,3	74,0
Gastos ambientales (M€)	669,2	527,1	513,2	549,7	705,9	1,1	27,4
Energía producida bajo sistemas de gestión ambiental certificados (%)	84,2	82,4	79,8	80,0	83,4	(0,2)	4,3
Uso de agua/ producción global (m3/ GWh)	533	573	597	604	583	2,3	(3,5)
Emisiones directas CO ₂ - Alcance 1 (kt)	19.929	15.637	15.020	13.328	12.928	(10,3)	(3,0)
Emisiones indirectas CO ₂ - Alcance 2 (kt)	963	4.504	3.415	2.544	2.154	22,3	(15,3)
CO ₂ evitado por iniciativas de eficiencia (kt)	19.269	16.853	23.460	19.485	22.920	4,4	17,6
Emisiones SO ₂ (t/GWh)	0,125	0,047	0,038	0,023	0,011	(45,5)	(52,2)
Emisiones NO _x (t/GWh)	0,230	0,140	0,113	0,085	0,326 ⁵	9,1	283,5

Desempeño social	2015 ¹	2016 ²	2017 ²	2018 ²	2019 ²	Δ medio anual 2015-19 (%)	Δ 2018-2019 (%)
Consumidores (millones) ³	33,0	33,1	33,0	33,6	34,0	0,7	1,2
Energía eléctrica	28,9	29,0	29,0	29,5	29,8	0,8	1,0
España	10,3	10,2	10,2	10,1	10,1	(0,5)	(0,2)
Reino Unido	3,3	3,2	3,0	3,0	2,8	(3,9)	(6,3)
EE. UU.	2,2	2,2	2,2	2,3	2,3	0,7	0,4
Brasil	13,1	13,4	13,6	13,8	14,0	1,8	1,8
IEI	-	-	-	0,3	0,6	--	100
Gas	4,1	4,1	4,0	4,1	4,2	0,6	2,4
España	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	3,9	1,9
Reino Unido	2,2	2,1	2,0	2,0	1,9	(3,7)	(6,0)
EE. UU.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	3,0
IEI	-	-	-	0,1	0,2	--	233,3
Número de empleados	30.938	34.082	34.255	34.078	35.374	3,4	3,8
Contratos de tipo indefinido (%)	98,4	98,4	99,4	99,0	99,1	0,2	0,1
Empleados con convenio colectivo (%)	76,6	79,3	77,8	78,9	78,7	0,7	(0,3)
Rotación de empleados (%)	7,0	7,3	7,9	10,7	6,6	(1,4)	(38,1)
Diversidad (hombres/ mujeres)	76/24	76/24	77/23	77/23	77/23	--	--
Ratio de accidentalidad (IR)	1,4	1,8	1,8	1,4	1,3	(1,3)	(2,9)
Horas de formación (millones de horas)	1,0	1,4	1,5	1,6	1,8	15,9	11,9
Horas de formación por empleado formado (h)	46,0	45,3	41,8	45,2	54,9	4,5	21,3
Fondos para el desarrollo social (M€)	46,0	106,7	341,2	243,1	92,4	19,0	(62,0)
Contribuciones a la sociedad (M€)	38,0	57,7	63,0	53,5	52,3	8,3	(2,2)
Programas de electrificación rural (M€)	8,0	49,0	278,2	189,6	40,1	49,6	(78,9)
Inversiones en I+D+I (M€)	200	211	246	267	280	8,8	5,0
Compras de suministro general (M€ facturados)	5.093	7.508	8.648	7.753	8.716	14,4	12,4
Compras a proveedores locales (%)	85	84	88	85	89	1,2	4,7

⊙ Estado de Información no financiera. Informe de sostenibilidad

⊙ Informe trimestral de resultados

⊙ Cuentas anuales consolidadas

(1) En el año 2015, se considera (salvo nota en contrario) el 39 % de Neoenergía.

(2) Para mejorar la comparabilidad en estos aspectos, se ha considerado el 100 % de Neoenergía también en el año 2016.

(3) Consumidores; para energía eléctrica, donde existen áreas de distribución y comercial de electricidad, se toma el número total de clientes, para el resto de áreas puntos de suministro. Para gas; se usa el número total de clientes de gas, exceptuando Estados Unidos donde se incluye el total de los puntos de suministro.

(4) Calculado sobre producción propia.

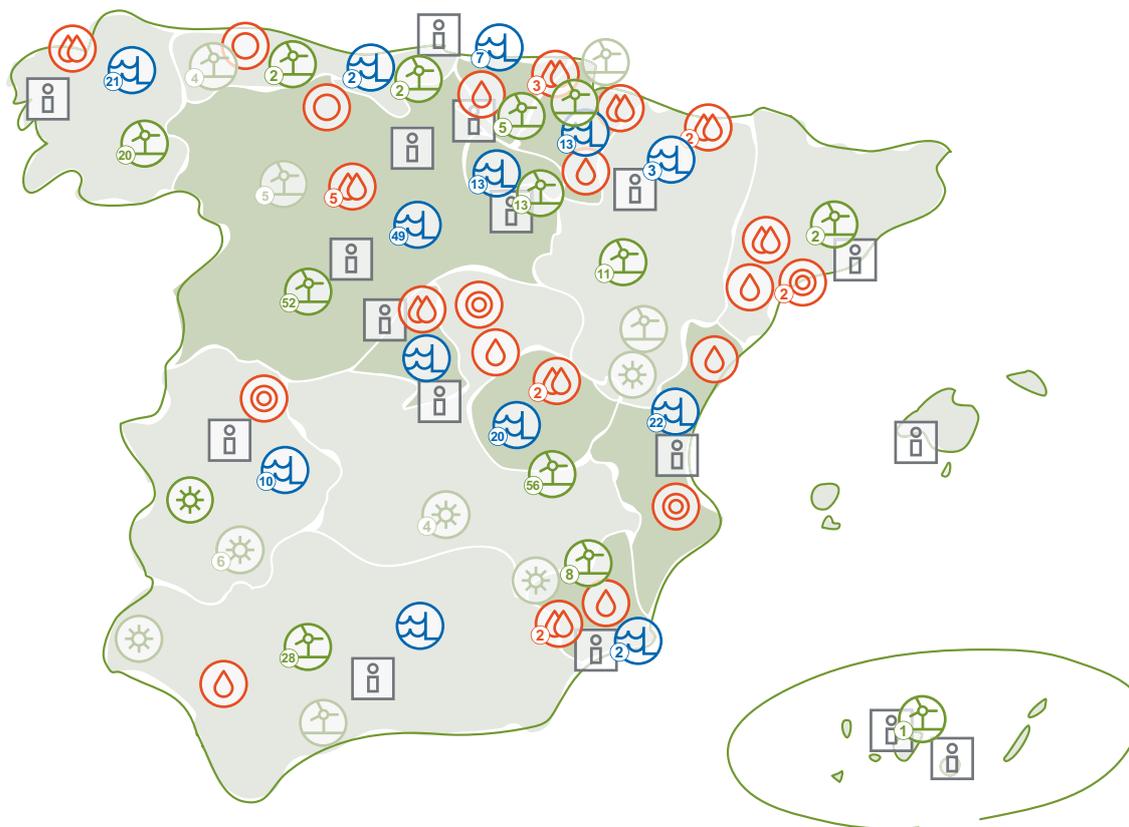
(5) Variación en el método de cálculo de emisiones NO_x en México.

1.4 Presencia por áreas de actividad

Iberdrola en España Primera compañía eléctrica.

Principales marcas		
Marca local	Marcas operativas	
		
Principales magnitudes 2019		
26.624 MW Capacidad instalada	16.526 MW Capacidad instalada renovable	58.560 GWh Producción neta
270.258 Km / Líneas eléctricas	93.516 GWh Energía eléctrica distribuida	11,1 Millones de consumidores ¹
9.587 Empleados	1.756 M€ Inversiones brutas	3.529 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.



Principales instalaciones en España



201

Parques eólicos / 6.005 MW



164

Centrales hidroeléctricas / 10.021 MW



7

Centrales ciclo combinado gas / 5.695 MW



18

Centrales cogeneración / 353 MW



5

Centrales nucleares / 3.177 MW



2 Centrales térmicas / 874 MW¹

(1) Solicitado el cierre de las centrales de carbón.



1

Central fotovoltaica / 500 MW

Proyectos en construcción



13



12



Principales Oficinas



Distribución eléctrica



Zona de influencia

Iberdrola en el Reino Unido
 Producción de electricidad 100 % origen renovable.
 Redes de transporte y distribución en Escocia,
 Gales e Inglaterra.
 Comercialización de electricidad y gas.

Principales marcas

Marca local



Marcas operativas



Principales magnitudes 2019

2.520 MW Capacidad instalada	2.520 MW Capacidad instalada renovable	4.640 GWh Producción neta
110.083 Km / Líneas eléctricas	33.670 GWh Energía eléctrica distribuida	4,7 Millones de consumidores ¹
5.637 Empleados	1.897 M€ Inversiones brutas	639 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.



Principales instalaciones en el Reino Unido



39

Parques eólicos / 1.906 MW



2

Parques eólicos marinos / 614 MW



1

Línea eléctrica submarina / 425 Km

Proyectos en construcción



2



1



4



Principales Oficinas



Distribución eléctrica



Zona de influencia

Iberdrola en los Estados Unidos

Presencia en 24 estados.

Distribuidora de electricidad y gas en Nueva York, Maine, Connecticut y Massachusetts. La práctica totalidad de su producción tiene origen renovable.

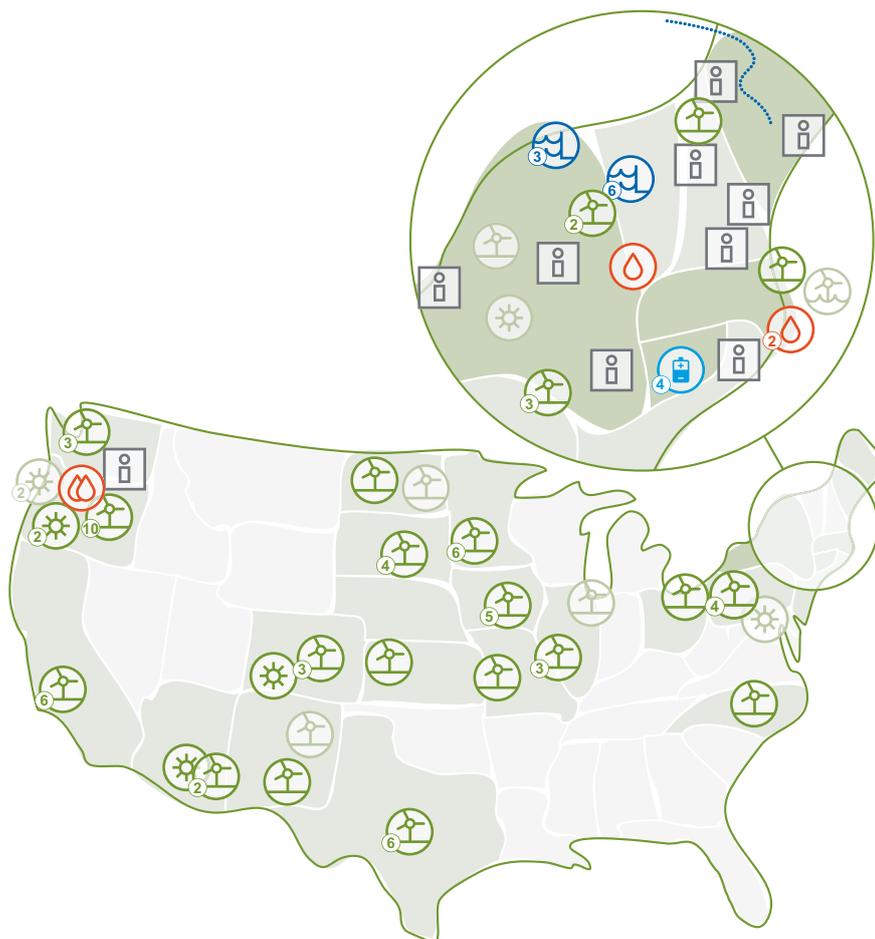
Principales marcas

Marca local	Marcas operativas
	         

Principales magnitudes 2019

8.361 MW Capacidad instalada	7.521 MW Capacidad instalada renovable	20.960 GWh Producción neta
170.755 Km / Líneas eléctricas	38.441 GWh Energía eléctrica distribuida	3,3 Millones de consumidores ¹
6.597 Empleados	2.836 M€ Inversiones brutas	963 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de puntos de suministro de energía eléctrica y gas.



Principales instalaciones los Estados Unidos



65

Parques eólicos / 7.259 MW



4

Centrales fotovoltaicas / 130 MW



9

Centrales hidroeléctricas / 118 MW



1

Central cogeneración / 636 MW



3

Centrales ciclo combinado gas / 204 MW



4

Baterías / 13 MW

Proyectos en construcción



4



4



1



1 línea de transporte (NECEC)



Principales Oficinas



Distribución eléctrica



Zona de influencia

Iberdrola en Brasil
 Presencia en 18 estados.
 Un líder energético en Brasil y Latinoamérica.

Principales marcas

Marca local



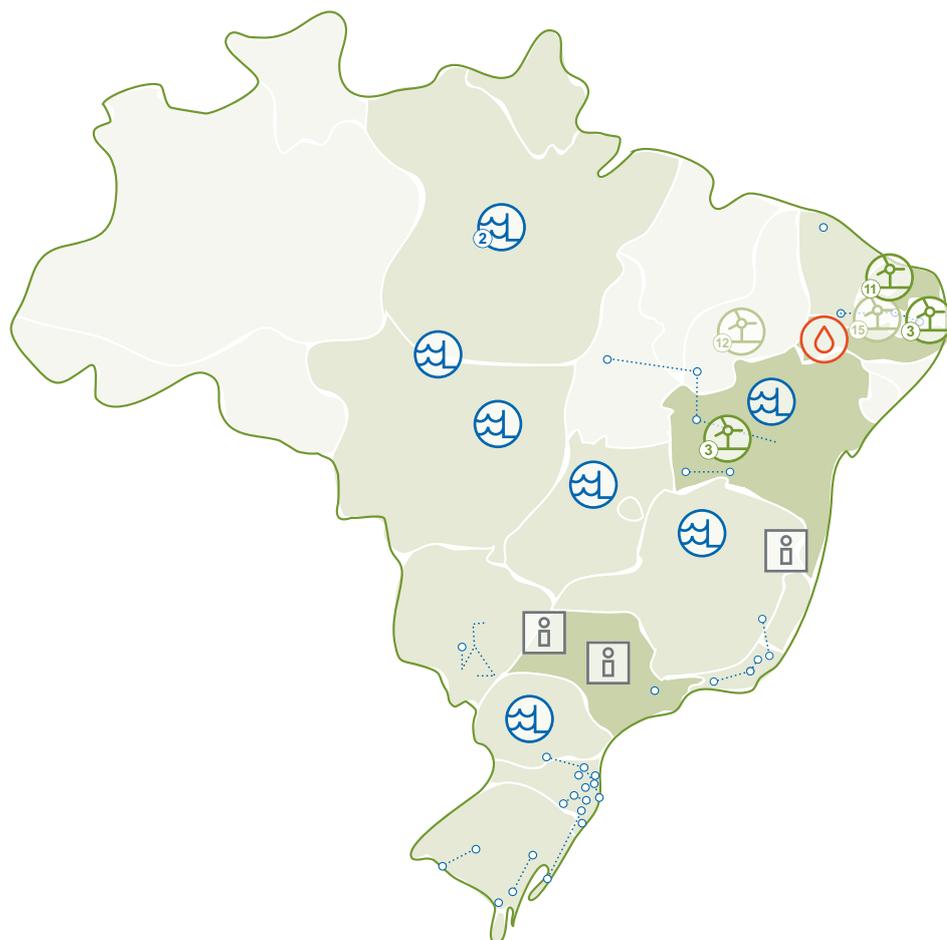
Marcas operativas



Principales magnitudes 2019

4.079 MW Capacidad instalada	3.546 MW Capacidad instalada renovable	14.007 GWh Producción neta
640.417 Km / Líneas eléctricas	67.875 GWh Energía eléctrica distribuida	14,1 Millones de consumidores ¹
11.746 Empleados	1.050 M€ Inversiones brutas	2.570 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de puntos de suministro de energía eléctrica.



Principales instalaciones en Brasil



8

Centrales hidroeléctricas / 3.031 MW



17

Parques eólicos / 516 MW



1

Central de ciclo combinado de gas / 533 MW

Proyectos en construcción



27

11



Principales Oficinas



Distribución eléctrica



Zona de influencia

Iberdrola en México
 Segundo productor de electricidad.
 20 años contribuyendo al desarrollo energético del país.
 Presencia en 13 estados.

Principales marcas

Marca local



Marcas operativas



Principales magnitudes 2019

3.152 MW Capacidad instalada propia	860 MW Capacidad instalada renovable propia	13.198 GWh Producción neta propia
6.380 MW Capacidad instalada para terceros	103 MW Capacidad instalada renovable para terceros	37.684 GWh Producción neta para terceros
1.291 Empleados	486 M€ Inversiones brutas	258 M€ Contribución fiscal directa



Principales instalaciones en México

10 Centrales de ciclo combinado de gas		1.946 MW propios		6.277 MW para terceros
 5 Centrales de cogeneración / 346 MW			 2 Centrales fotovoltaicas / 368 MW	
 8 Parques eólicos propios / 492 MW			 1 Parque eólicos para terceros / 103 MW	

Proyectos en construcción

 3	 3	 1	 1
--	--	--	--



Principales Oficinas

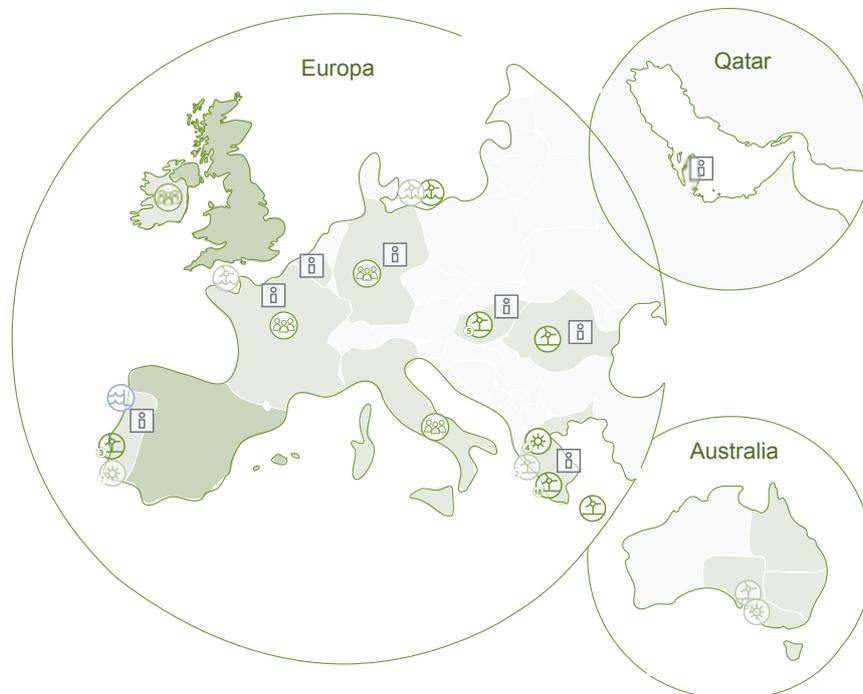


Distribución eléctrica



Zona de influencia

Iberdrola Energía Internacional



Marca operativa



Principales magnitudes e instalaciones 2019

965 MW
Capacidad instalada renovable

2.665 GWh
Producción neta renovable

516
Empleados

133 M€
Inversiones brutas

197 M€
Contribución fiscal directa

0,8 Millones
de consumidores¹

28
Parques eólicos / 609 MW

1
Parque eólico marino / 350 MW

4
Centrales fotovoltaicas / 6 MW

Proyectos en construcción

2

1

3

8

Principales Oficinas

Zona de influencia

Zonas negocio comercial

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.

Capacidad instalada y producción por países y tecnologías

Capacidad instalada (MW) ^{1 2}	España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México				IEI		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	Propia		Para terceros		2019	2018	2019	2018
									2019	2018	2019	2018				
Renovables	16.526	15.789	2.520	2.100	7.521	6.739	3.546	2.935	860	674	103	103	965	961	32.041	29.301
Eólica terrestre	6.005	5.770	1.906	1.906	7.259	6.466	516	516	492	306	103	103	609	605	16.890	15.672
Eólica marina			614	194									350	350	964	544
Hidroeléctrica	9.715	9.715	0	0	118	118	3.031	2.419							12.864	12.252
Minihidroeléctrica	306	303													306	303
Solar y otras	500	0			143	155			368	368			6	6	1.018	529
Nuclear	3.177	3.177													3.177	3.177
Ciclos Combinados	5.695	5.695	0	0	204	212	533	533	1.946	1.035	6.277	4.533			14.654	12.007
Cogeneración	353	353			636	636			346	346					1.335	1.335
Carbón	874	874													874	874
Total	26.624	25.887	2.520	2.100	8.361	7.586	4.079	3.467	3.152	2.055	6.380	4.636	965	961	52.082	46.694

Producción de Electricidad (GWh) ^{1 2}	España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México				IEI		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	Propia		Para terceros		2019	2018	2019	2018
									2019	2018	2019	2018				
Renovables	22.191	25.973	4.640	5.145	17.480	17.261	10.674	10.099	1.424	817	227	279	2.665	2.180	59.301	61.754
Eólica terrestre	12.491	11.654	3.706	3.812	16.953	16.650	1.993	2.120	693	805	227	279	1.379	1.284	37.442	36.605
Eólica marina			934	755									1.277	887	2.211	1.642
Hidroeléctrica	9.082	13.590	0	577	179	269	8.680	7.979							17.941	22.415
Minihidroeléctrica	618	670													618	670
Solar y otras	0	58			348	342			731	12			9	9	1.088	421
Nuclear	23.737	23.535													23.737	23.535
Ciclos Combinados	9.697	4.092	0	5.585	3	8	3.334	3.553	8.940	7.229	37.457	30.192			59.431	50.659
Cogeneración	2.586	2.472			3.477	2.713			2.834	2.834					8.897	8.020
Carbón	349	1.637													349	1.637
Total	58.560	57.709	4.640	10.729	20.960	19.983	14.007	13.652	13.198	10.880	37.684	30.471	2.665	2.180	151.714	145.604

(1) A efectos operativos no se está aplicando la IFRS 11.

(2) Debido al redondeo de los decimales, los totales pueden variar.



2. Modelo de negocio y estrategia

2.1 El futuro de la energía

El reto del cambio climático

El cambio climático es uno de los retos más importantes y urgentes a los que se enfrenta la humanidad. Hacer frente a esta grave amenaza requiere no solo del compromiso de empresas y consumidores, sino también de los reguladores y las instituciones públicas, que deben adoptar las políticas energéticas y la regulación adecuadas.

La electricidad cuenta, por su capacidad para integrar las energías renovables en multitud de procesos productivos, con un potencial único para contribuir a este reto. Por ello, en primer lugar, es importante seguir promoviendo una mayor penetración de las energías renovables en el suministro eléctrico. Estas tecnologías son, a día de hoy, competitivas con otras fuentes de generación. Y, en segundo lugar, se debe impulsar la electrificación de otros sectores como el transporte o la industria de frío y calor, que representan más del 50 % de las emisiones y en las que la penetración de la electricidad es aún baja.

Para integrar de manera óptima el incremento de la generación renovable, se necesita, además, contar con redes de transporte y distribución eficientes y digitalizadas (*smartgrids*), así como con soluciones de almacenamiento.

Contexto energético actual

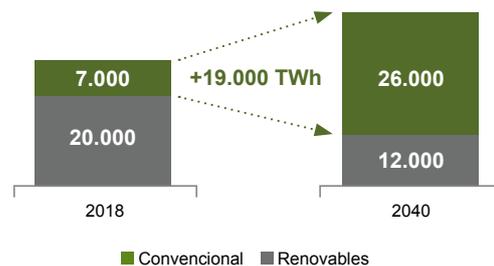
El Informe de Riesgos Globales 2020 del *World Economic Forum* considera al cambio climático como el principal riesgo de la economía mundial en la próxima década. La sociedad está cada vez más concienciada de la necesidad de transformar el modelo energético y productivo, y por ello reclama a las Administraciones y las empresas que tomen acciones ambiciosas con el fin último de limitar el aumento de las temperaturas por debajo de los 1,5°C a finales de siglo.

Según el IPCC⁽¹⁾, se requerirá reducir las emisiones un 45 % en 2030 respecto a las de 2010 y alcanzar emisiones netas nulas a 2050. Ello sitúa a la electricidad en el epicentro de la descarbonización. La electrificación de sectores como el transporte o la edificación, en los que la presencia de la electricidad es hoy aún reducida, podría llevar a que la demanda total de electricidad a final de este siglo multiplique hasta por seis la actual, pudiendo llegar a representar el 71 % del consumo final de energía.

En este contexto, un número creciente de países están anunciando objetivos de neutralidad de emisiones a 2050. Destaca la Unión Europea, que ha presentado el *Green Deal* Europeo como la hoja de ruta para alcanzar este objetivo, con ambiciosas medidas que promueven la electrificación basada en renovables del transporte, calefacción e industria.

El World Energy Outlook 2019⁽²⁾, también prevé que la electricidad juegue un papel fundamental en el sistema energético mundial, incrementando su participación en el consumo total de energía final de un 19 %, en 2018 a un 24 % en 2040 en el escenario central (*Stated Policies Scenario, STEPS*). En un escenario compatible con los objetivos del Acuerdo de París (*Sustainable Development Scenario, SDS*).

Generación electricidad por tipo de fuente (TWh) (WEO -Sustainable Development Scenario-)²



La progresiva electrificación se sustentará en energías renovables, que alcanzarían el 67 % de la generación total en 2040 en el escenario SDS (44 % en el STEPS). El crecimiento de las energías renovables está siendo impulsado por la significativa disminución de sus costes de producción⁽³⁾, que desde 2010 se han reducido en un 49 % para la eólica terrestre, en un 84 % para la solar fotovoltaica y en un 56 % para eólica marina.

La electrificación de la economía otorga un papel clave a la infraestructura eléctrica de transporte y distribución eficiente, inteligente y flexible, que permita la integración de las renovables y responda a las nuevas exigencias de conectividad, digitalización y gestión de la demanda. En esta línea el escenario central del WEO2019, prevé a 2040 una inversión media de alrededor de 400.000 millones de dólares anuales en redes, casi el 45 % de la inversión total del sector eléctrico en el periodo.

(1) Informe especial del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) sobre el calentamiento global de 1,5 °C.

(2) World Energy Outlook 2019 – International Energy Agency.

(3) Levelized cost of electricity (LCOE) - Bloomberg New Energy Finance (BNEF) (2019). New Energy Outlook.

Iberdrola: comenzamos la lucha contra el cambio climático hace más de 20 años

Iberdrola comenzó una profunda transformación hace más de 20 años, cuando apostó por un modelo energético sostenible, seguro y competitivo, que permitiera afrontar la lucha contra el cambio climático. Ese ha sido el motor principal de su estrategia de crecimiento rentable, que le ha llevado a invertir más de 100.000 millones de euros en estas dos décadas, con el objetivo de alcanzar un modelo energético descarbonizado. El grupo está en una posición óptima para continuar anticipando y gestionando los riesgos y aprovechar las oportunidades que esta transición energética ofrece gracias a su liderazgo en energías renovables, redes y almacenamiento inteligentes, así como su apuesta firme por la digitalización.



Objetivos de Iberdrola

- **Reducir la intensidad de emisiones** de CO₂ en el año 2030 un 50 % respecto a 2007, prevé que su intensidad de emisiones sea ya prácticamente nula en Europa a 2030 y ser neutra en carbono en 2050.
- En marzo 2019, Iberdrola asumió el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de alcance 1, 2 y 3, compromiso reconocido según *Science Based Targets (SBTi)*.
- **Apoyar los procesos de negociación internacional de cambio climático**, la participación del sector privado en la agenda global, la creación de alianzas y la sensibilización climática.

Alianzas y acciones

La compañía ejerce su rol como agente transformador a través de su involucración en distintas plataformas, coaliciones, y organizaciones mundiales, tales como: *Comisión Europea*, *UN Global Compact*, *We Mean Business*, *World Business Council for Sustainable Development* y *Corporate Leaders Group (CLG)*. También ha apoyado formalmente diversas iniciativas, como la declaración de emisiones netas nulas en 2050 fundamentada en la iniciativa *Science Based Targets*, a la que Iberdrola fue una de las primeras compañías en adherirse.

Entre los hitos de 2019, pueden destacarse los siguientes:

- Liderazgo en la participación del sector privado en los principales hitos de la agenda climática global, entre los que destacan **la Cumbre del Secretario General de Naciones Unidas de Nueva York y la Cumbre Climática de Madrid (COP25)**.
- Progreso en su compromiso de **implantar** en sus informes públicos para 2020 las recomendaciones del **Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)**.
- **Apoyo al objetivo de emisiones netas nulas para 2050** de la estrategia climática de la **Unión Europea**.

2.2 Modelo de negocio

Posicionamiento sectorial

La estrategia que el grupo ha ejecutado desde principios de los años 2000 se diseñó tomando como referencia los objetivos marcados por el protocolo de Kyoto, anticipando el rol que el sector eléctrico podría jugar en la lucha contra el cambio climático. Iberdrola apostó por la descarbonización y las energías renovables; y la fuerte orientación hacia la innovación de todos los negocios del grupo, hizo posible una rápida adopción de nuevas tecnologías de generación, así como la automatización y control remoto de las redes de transporte y distribución. Como consecuencia, hoy Iberdrola está posicionada como líder en energías renovables y redes inteligentes, actividades que constituyen la columna vertebral de la descarbonización del sector eléctrico.

Iberdrola va a continuar reforzando su apuesta por la transición energética, acelerando el ritmo inversor en renovables y redes inteligentes hasta la cifra récord de casi 10.000 millones de euros anuales, el doble que hace tan solo cuatro años. En 2017 Iberdrola solicitó el cierre de sus últimas centrales de carbón en el mundo, que está pendiente de autorización definitiva por parte de la Administración. La fuerte inversión en redes inteligentes permitirá la integración de fuentes renovable a gran escala, y también a escala distribuida, asegurando la calidad del suministro y la eficiencia del sistema.

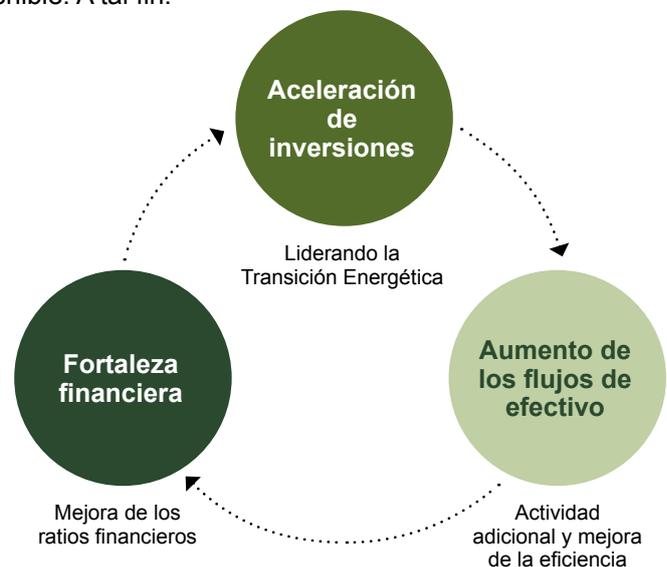
En 2019 destacan la puesta en marcha de la planta solar fotovoltaica de Núñez de Balboa en España, y los parques eólicos de Montague, Patriot y Karankawa en los Estados Unidos, y la inauguración de la central hidroeléctrica de Baixo Iguazu, el desarrollo de soluciones para clientes basados en la conectividad y la puesta en funcionamiento de diferentes instalaciones de redes de transporte y distribución, así como la continuación de los proyectos de transformación en redes inteligentes.

“Es necesario actuar ahora mismo. La transición energética en Iberdrola comenzó hace 20 años.”
Ignacio Galán, durante la celebración Foro Económico Mundial (Davos)

Posicionamiento económico-financiero

Junto con el posicionamiento industrial y tecnológico, los aspectos económico-financieros son parte esencial del modelo de negocio de Iberdrola. La compañía desarrolla una estrategia que persigue equilibrar el crecimiento, la solidez financiera y un dividendo sostenible. A tal fin:

- La inversión se concentra en negocios regulados o contratados a largo plazo, que proporcionan flujos de caja conocidos y recurrentes.
- La selección de los países tiene en cuenta la estabilidad del entorno regulatorio que aplica al sector.
- El compromiso con el grado de solvencia del grupo es público e influye de forma determinante en la planificación a largo plazo y en el nivel de apalancamiento del grupo.
- La política de dividendos se orienta hacia un dividendo seguro y creciente en línea con el aumento de los resultados de la compañía.



Teniendo en cuenta el posicionamiento de la compañía, el modelo de negocio de Iberdrola se caracteriza por:

● Negocios principales de Iberdrola / pág. 41

● Capital natural / pág. 66

● Capital industrial / pág. 60

Foco en negocios regulados

La compañía enfoca sus proyectos e inversiones preferentemente en negocios regulados, activos renovables o en activos con contratos a largo plazo.

Apuesta por las energías limpias y competitivas

- Generación y producción de electricidad mayoritariamente libre de emisiones.
- Importante cartera de proyectos de generación eólica y solar.
- Objetivos públicos y ambiciosos de reducción de emisiones.

Eficiencia operativa

- Una cultura de empresa muy orientada a la innovación y digitalización ha permitido que nuestra compañía sea un 40 % más eficiente que la media de los principales competidores¹.

Diversificación internacional

Los resultados obtenidos reflejan la diversificación del grupo (EBITDA 2019 por países):

- 40 % en España.
- 16 % en el Reino Unido.
- 19 % en los Estados Unidos.
- 14 % en Brasil.
- 8 % en México.
- 3 % en Internacional.

Fortaleza y solidez financiera del grupo

- El crecimiento del EBITDA y del Flujo de caja operativo permiten mantener fuertes niveles de ratios de solvencia, en el marco de un fuerte crecimiento orgánico.
- Posición de liquidez que permite cubrir las necesidades financieras durante más de 18 meses incluso en un escenario de riesgo.

Equipo humano global, comprometido y cualificado

- Empleo estable y de calidad, con un alto nivel de formación.
- La salud y la seguridad como prioridades: Programa “Cero accidentes”.
- Las empresas del grupo han sido reconocidas: en España, por su Reputación (Merco), y en Brasil, como mejor empresa para trabajar de Latinoamérica (*Great Place to Work*).

● Presencia por áreas de actividad / pág. 12

● Capital financiero / pág. 58

● Capital humano / pág. 64

Dividendo Social

- Iberdrola se orienta a la creación de valor sostenible, de conformidad con el Propósito y Valores del grupo Iberdrola y con los compromisos asumidos en su Código ético.

- La Sociedad concibe el dividendo social como la aportación de valor, directa, indirecta o inducida que sus actividades suponen para todos los Grupos de interés, en particular, mediante su contribución a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la ONU.

(1) Gasto de explotación por cliente. Fuente: informes externos.

2.3 Cadena de valor

Generación de electricidad

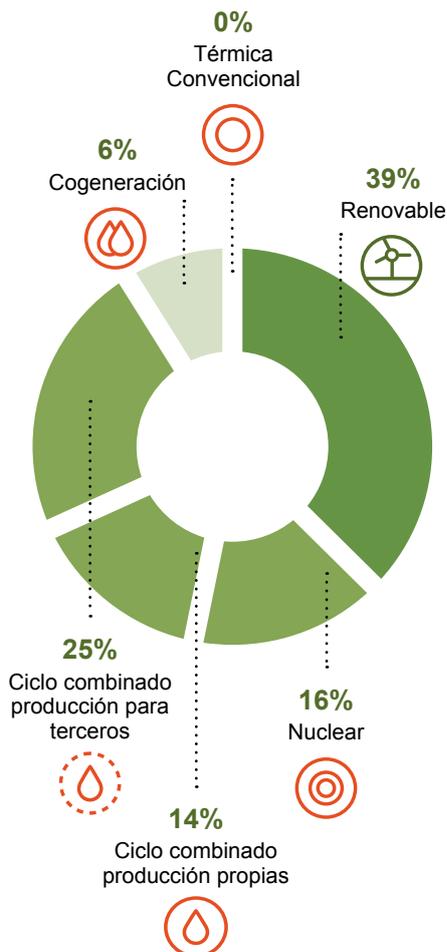
Construcción, operación y mantenimiento de centrales de generación; y compraventa de energía en los mercados mayoristas.

Transporte y distribución de energía eléctrica

Construcción, operación y mantenimiento de líneas eléctricas, subestaciones, centros de transformación y otras infraestructuras, para llevar la energía eléctrica desde los centros de producción al usuario final.

Centrales de producción*

* % sobre producción neta 2019



Redes eléctricas*

* A 31 de diciembre de 2019



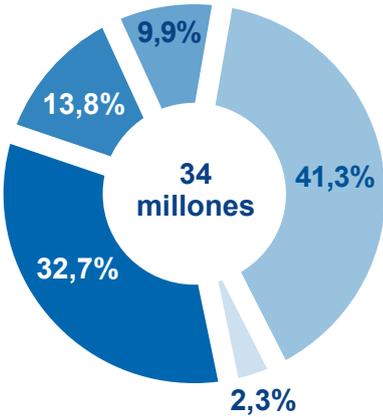
Líneas aéreas



Comercialización de energía eléctrica y gas

Suministro al usuario final de energía eléctrica, gas, productos y servicios complementarios.

Consumidores



- España
- Reino Unido
- Estados Unidos
- Brasil
- IEI

Líneas subterráneas



2.4 Iberdrola, una empresa diferente

Los elementos diferenciales de la compañía

- **El Propósito** como razón de ser y contribución social, **y los Valores** como cultura del grupo Iberdrola, definidos por el Consejo de Administración.
- Un **marco de confianza** que garantiza la sostenibilidad del modelo de negocio:
 - Sistema de gobierno corporativo conforme a las mejores prácticas internacionales.
 - Ética corporativa, asumida por los órganos de dirección y por el conjunto de la organización.
 - Políticas de desarrollo sostenible, que dan respuesta a las expectativas de los Grupos de interés y orientan la estrategia de la compañía.
 - Sistema avanzado de control de riesgos para mantener un óptimo equilibrio -riesgo/ oportunidad-.
- Una **estrategia** pionera y líder, que integra las expectativas de todos sus Grupos de interés.
- Una **gestión responsable de los activos tangibles** e intangibles de la compañía.
- Una **organización** estructurada en tres negocios globales (Negocio de Redes, Negocio de Renovables y Negocio de Generación y Clientes) y una Corporación como órgano supervisor del grupo.
- Un suministro de **energía saludable y accesible**.

Consciente de los cambios sociales que se están produciendo y de los grandes retos consecuencia de la lucha contra el cambio climático y de la transición energética, Iberdrola ha definido su **Propósito Corporativo**, centrado en el **bienestar de las personas y la preservación del planeta**:

“Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible”



Este **Propósito** refleja la estrategia que la compañía ha venido ejecutando desde hace años, y su compromiso para continuar promoviendo un dividendo social basado en:

- **Una transición energética real y global** que, basada en la descarbonización y electrificación del sector energético y de la economía en su conjunto, contribuya a la lucha contra el cambio climático y genere nuevas oportunidades de desarrollo económico, social y ambiental.
- **Un modelo energético más eléctrico**, que abandone el uso de los combustibles fósiles y generalice el uso de las fuentes de energías renovables, el almacenamiento eficiente de energía, las redes inteligentes y la transformación digital.
- **Un modelo energético más saludable para las personas**, cuya salud y bienestar a corto plazo depende de la calidad ambiental de su entorno.
- **Un modelo energético más accesible para todos**, que favorezca la inclusividad, la igualdad, la equidad y el desarrollo social.
- **Un modelo energético construido en colaboración**, con todos los agentes implicados y toda la sociedad.

Para alcanzar este Propósito, Iberdrola ha evolucionado sus **valores** corporativos a los siguientes conceptos:

- **Energía sostenible:** porque buscamos ser un modelo de inspiración creando valor económico, social y ambiental en todo su entorno y pensando en el futuro.
- **Fuerza integradora:** porque tenemos una gran fuerza y, por tanto, una gran responsabilidad. Por eso trabajamos sumando talentos, por un propósito que es por todos y para todos.
- **Impulso dinamizador:** porque hacemos realidad pequeños y grandes cambios que hacen más fácil la vida a las personas, siendo eficientes y autoexigentes y buscando siempre la mejora continua.

Contribución de Iberdrola a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El grupo se ha comprometido con los ODS definidos por Naciones Unidas para el período 2015-2030. Son 17 Objetivos globales dirigidos a transformar nuestro mundo, poniendo fin a la pobreza, luchando contra la desigualdad y la injusticia, y haciendo frente al cambio climático.

Iberdrola ha integrado los ODS en su estrategia empresarial y sus operaciones, y de acuerdo con la actividad que desempeña, la compañía concentra su esfuerzo en los siguientes objetivos:



- Programa Electricidad para todos: Objetivo de 16.000.000 de beneficiarios en 2030. A cierre de 2019 se habían alcanzado 7 millones. Un líder mundial renovable: más de 32.000 MW en 2019. Eficiencia energética: 65,8 millones de toneladas de emisiones de CO₂ evitadas en los últimos tres años.



- Iberdrola se ha fijado los siguientes objetivos: Ser neutros en carbono en 2050. Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de alcance absoluto 1, 2 y 3, aprobado por la iniciativa *Science Based Target*.

La compañía dispone de un Comité Asesor de ODS, que revisa las acciones llevadas a cabo y analiza su alineamiento con los mismos, además de proponer y promover nuevos retos y acciones que ayuden al logro de las metas fijadas.

Iberdrola cree firmemente en el papel innovador del sector privado, y apuesta por la consecución de los ODS a través de resultados empresariales. De esta forma, las contribuciones de la empresa mediante su dividendo social generan valor compartido para todos sus Grupos de interés:

Modelo de negocio responsable...

Lucha contra el cambio climático

- Un Líder mundial renovable, con más de 32.000 MW instalados.
- Un 77 % de la capacidad instalada¹ no produce emisiones de CO₂.
- Aprobación de objetivos de reducción de emisiones alcances 1, 2 y 3 por *Science Based Target Initiative*.
- Pioneros en adoptar las recomendaciones del *Task Force for Climate Change Risks Financial Disclosure (TCFD)*.

Adopta rápidamente las nuevas tecnologías y apuesta por la innovación

- Impulsa el desarrollo de las **redes inteligentes**. Proyectos innovadores de mejora.
- Invierte en movilidad sostenible, con el objetivo de instalar 25.000 puntos de recarga en España para 2021

...con impactos positivos en todos sus Grupos de interés...

Económicos

- Genera anualmente más de **31.100 M€ de Producto Interior Bruto (PIB)**, en los países donde opera².
- Contribuye con más de **6.600 M€ en inversiones anuales** a la formación de capital de la economía mundial².

Ambientales

- Invierte más de **3.160 M€ en generación renovable** en el año 2019, lo que ha supuesto que la intensidad de emisiones del grupo a nivel global sea de **110 g / kWh en 2019**.

Sociales

- Crea cerca de **400.000 empleos** en el mundo (empleo directo, indirecto e inducido)². Más de **2.500 M€** en retribuciones a sus empleados.
- Invierte **52,3 M€ en proyectos de contribución a la comunidad**³
- Realiza **más de 8.700 M€ en compras** a sus proveedores a lo largo del mundo.
- Contribuye fiscalmente con más de **8.100 M€** en los países donde realiza su actividad.

(1) Se tiene en cuenta la capacidad instalada propia.

(2) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, correspondiente al ejercicio 2018.

(3) Según el estándar de medición LBG (*London Benchmarking Group*).

Además, Iberdrola realiza acciones para contribuir al resto de los ODS. Estas actividades se encuentran alineadas con su modelo de Negocio, y responden al firme compromiso de la compañía con el dividendo social, concebido como la creación de valor de forma sostenible para todos los Grupos de interés. De esta forma, las actividades y resultados realizados por la compañía para estos Objetivos se pueden resumir en:



Procedimientos de protección a clientes en situación de vulnerabilidad: cobertura al 100 % de clientes en situación de vulnerabilidad en España. En el Reino Unido, programas *Ward Home Discount* y *Price Cap*, y en los Estados Unidos, *Operación Fuel*.
Programa Social Iberdrola 2020 convocado por la Fundación Iberdrola España.



Objetivo: Fomento de la diversidad y la inclusión social de colectivos vulnerables a través del programa de voluntariado corporativo.
En 2019, más de 7.000 voluntarios participaron en el Programa de Voluntariado Corporativo.
III Edición de los Premios Iberdrola a la solidaridad.



Más de 20.000 kg de alimentos recogidos a través de la *Operación Kilo* promovida en todos los países.
Actividades de voluntariado para el reparto de alimentos, comedores sociales, etc.



Iberdrola ha desarrollado un Plan de Movilidad Sostenible con el objetivo final de contribuir a un uso racional de los medios de transporte.
Objetivo: Instalar 25.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta 2021, dentro de su plan *Smart Mobility*.



Iberdrola contribuye a reducir los efectos nocivos sobre la salud de los gases de efecto invernadero con su compromiso en la reducción de estos gases.
Por otra parte, la compañía tiene **objetivos** de reducción de los índices de accidentalidad.



El 89 % del volumen de compras se realiza a proveedores locales.
Iberdrola fue la primera empresa del IBEX 35 en renovar el certificado de evento sostenible (ISO 20121) de su Junta General de Accionistas en 2019.



Formación a nuestros empleados: más de 50 horas de formación por empleado formado en 2019.
ODS al cole: Iniciativa de formación de los ODS en los colegios, con más de 3.000 niños formados.



Durante la construcción y operación de los parques eólicos marinos, Iberdrola adopta medidas innovadoras para preservar los ecosistemas marinos circundantes, como la instalación de sistemas de mitigación del ruido para mamíferos en la fase de construcción y recolocar y/o respetar biotopos para la preservación de la vida marina.



Incluida por tercer año consecutivo en el Índice de Igualdad de Género (*Gender Equality Index*) de *Bloomberg* 2020.
Iberdrola apoya el programa Universo Mujer del Consejo Superior de Deportes (CSD), impulsando 16 federaciones españolas femeninas.
Adhesión a los *UN Women Empowerment Principles*.



Iberdrola ha obtenido el primer certificado AENOR de Huella Ambiental Corporativa.
Objetivo: Adaptación de 234.000 apoyos en las líneas de distribución para evitar electrocución de aves entre 2018 y 2025 (proyecto Aleteo).



Iberdrola es una de las *utilities* con mejor productividad de agua (ventas/agua utilizada).
Objetivo: Mantener la intensidad un 50 % por debajo de la media europea en los próximos 5 años.
Iberdrola está adscrita al *CEO Water Mandate* de la ONU para fomentar prácticas sostenibles en el uso del agua.



La compañía ha renovado las certificaciones concedidas *UNE-ISO 37001* y *UNE19601* sobre sistemas anti-soborno, y de *compliance*.
Además, ha sido elegida, por sexto año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies 2019* elaborado por el Instituto Ethisphere.



Cerca de 400.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos en todo el mundo¹. Más de 31.100 M€ impacto en el PIB de los países donde realiza su actividad¹.
Iberdrola continúa siendo el mayor emisor corporativo de bonos verdes del mundo.
Objetivo: continuar apoyando el desarrollo del mercado de financiación verde.



Iberdrola colabora con múltiples empresas, asociaciones, universidades y organismos públicos para la consecución de los ODS.
Reconocida como compañía participante LEAD en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.
Colaboración con Naciones Unidas durante la Cumbre del Clima COP25 celebrada en Madrid (Presidencia chilena)



Líderes mundiales en redes inteligentes. Impulso a los proyectos *Star +* en España y *Smart UK* en el Reino Unido.
Proyectos de innovación en todos los negocios, para apoyar la eficiencia energética y luchar contra el cambio climático.
Objetivo: Desarrollo del Programa de innovación y digitalización.



(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, que se basa en datos de 2018. Incluye impactos indirectos e inducidos.

2.5 Gestión de los capitales

El grupo Iberdrola dispone de valiosos activos para desarrollar su modelo de negocio. La estrategia definida por la compañía transforma estos capitales con el fin de crear valor para todos sus Grupos de interés.

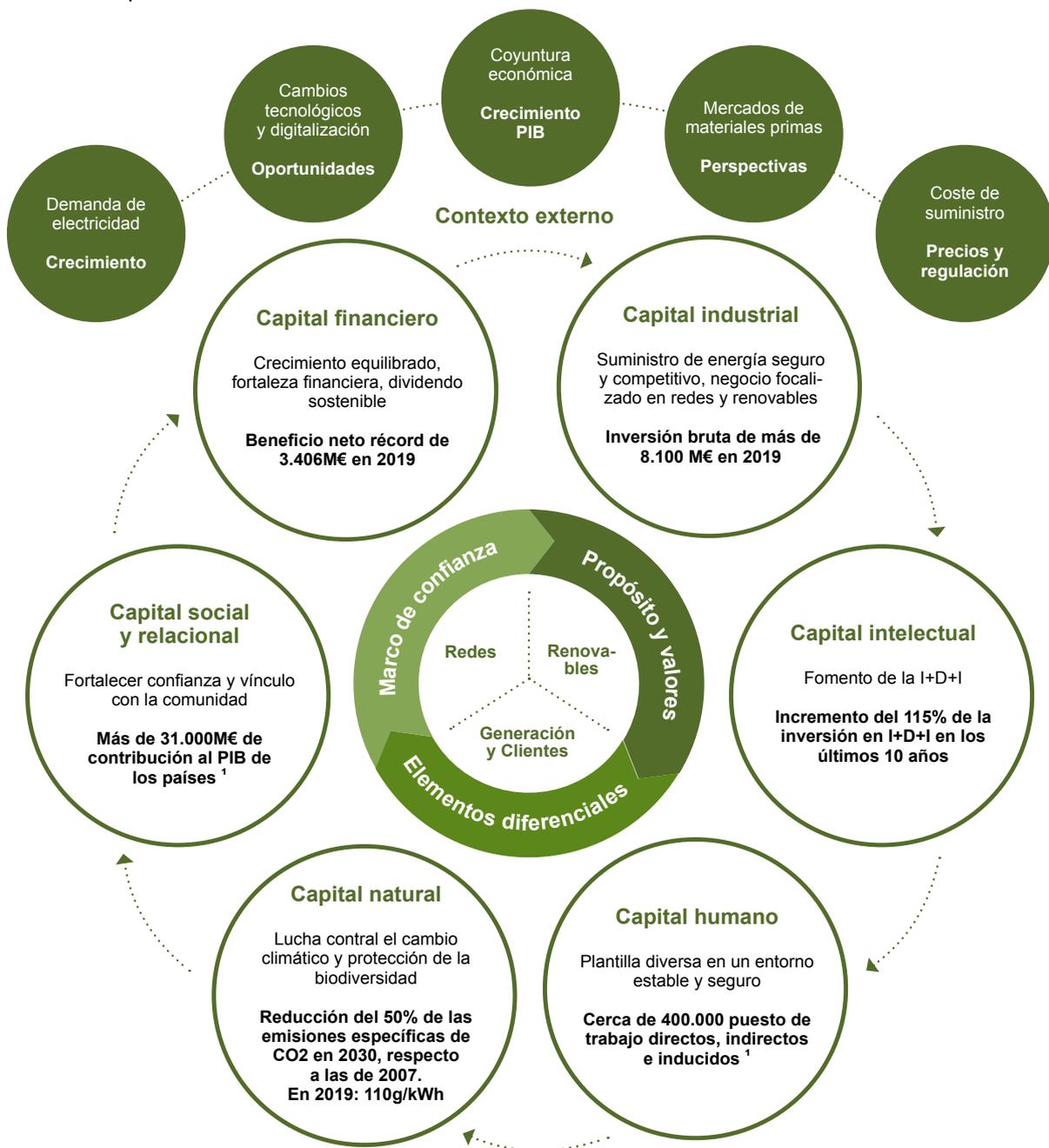
	¿Qué es?	Enfoque de gestión	Aspectos relevantes
Capital financiero ● Capital financiero / pág. 58	Recursos económicos que la empresa posee u obtiene en los mercados de capital.	Crear valor para el accionista a través de un crecimiento sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento equilibrado y diversificado. • Solidez de la estructura financiera. • Excelencia operativa. • Resultados y dividendos sostenibles.
Capital industrial ● Capital industrial / pág. 60	Activos o bienes tangibles utilizados por la empresa para realizar sus actividades.	Ofrecer un suministro de energía competitivo en un entorno seguro y fiable.	<ul style="list-style-type: none"> • Activos para la generación de energía eléctrica. • Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica. • Otros activos.
Capital intelectual ● Capital intelectual / pág. 62	Activos intangibles basados en conocimientos.	Considerar la innovación como elemento estratégico de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la I+D+i. • Digitalización para la eficiencia y desarrollo de nuevos productos y servicios. • Tecnología y modelos de negocios disruptivos.
Capital humano ● Capital humano / pág. 64	Conocimientos, habilidades, experiencia y motivación de los empleados.	Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida y cualificada. Ofrecer un entorno de trabajo diverso, inclusivo y equilibrado.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión global de recursos humanos. • Programa: "Cero accidentes". • Gestión del talento. • Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación.
Capital natural ● Capital natural / pág. 66	Recursos naturales potencialmente afectados por las actividades de la compañía.	Garantizar una utilización sostenible de los recursos naturales y contribuir a la lucha contra el cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático. • Preservación de la biodiversidad. • Gestión de la huella ambiental. • Excelencia operativa y eficiencia energética. • Economía circular.
Capital social y relacional ● Capital social y relacional / pág. 68	Capacidades para compartir, relacionarse y colaborar con sus Grupos de interés, favoreciendo el desarrollo y bienestar de la comunidad.	Promover relaciones de confianza con los Grupos de interés, mejorando la calidad de vida de las personas en las zonas en las que actúa el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de relación con los Grupos de interés. • Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad. • Sistema de debida diligencia en Derechos Humanos. • Fundaciones del grupo Iberdrola. • Gestión de la marca.

Dividendo social como aumento del valor de los capitales

El dividendo social creado por la estrategia y el modelo de negocio de Iberdrola se traduce en un aumento del valor de sus capitales que, a su vez, realimenta el ciclo de creación de valor, interrelacionando así eficazmente las operaciones de los negocios y los capitales de la compañía.

Este proceso crea valor compartido, tanto para Iberdrola como para sus Grupos de interés, y constituye el vector fundamental para la consecución del propósito de la compañía de ofrecer un suministro de energía cada vez más saludable y accesible.

El gráfico siguiente muestra para cada Capital su enfoque estratégico y cuantifica una aspiración o logro de la compañía en ese ámbito.



(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, que se basa en datos de 2018. Incluye impactos indirectos e inducidos.

2.6 Resultados comparados y reconocimientos

Análisis comparado¹

VARIABLES ECONÓMICO-FINANCIERAS COMPARADAS 2019

Crecimiento en EBITDA		
TACC (%)	Media Comparables ²	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	-5,4 %	4,5 %

Crecimiento en Capitalización bursátil		
Crecimiento total (%)	Media comparables ²	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	-26,5 %	66,7 %

En términos de capitalización, Iberdrola S.A. ocupaba hace 10 años la sexta posición entre las compañías comparables. En la actualidad es la primera sin participación estatal.

Evolución de la cotización			
Crecimiento total (%)	Media comparables ²	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	-36,2 %	-11,4 %	37,6 %

EVOLUCIÓN COMPARADA DE LA RENTABILIDAD TOTAL PARA EL ACCIONISTA

Rentabilidad (%)	Media comparables ²	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-09 / 31-dic.-19	2,1 %	28,1 %	82,2 %

Evolución de Iberdrola

En los últimos 10 años, Iberdrola ha aumentado cerca de un 30 % sus activos y más de un 50 % sus ingresos. Asimismo, ha mejorado entorno a un 50 % su EBITDA y un 20 % su beneficio neto, así como la remuneración a sus accionistas en cerca de un 10 %, a la vez que su solidez financiera.

Iberdrola	31-dic.-09	31-dic.-19
Activos (M€)	87.367	122.369
Ingresos (M€)	24.559	36.438
EBITDA (M€)	6.815	10.104
Beneficio Neto (M€)	2.824	3.406
Dividendos ³ (€/acción)	0,327	0,356
Deuda Neta/EBITDA	4,55	3,80

(1) Empresas comparables analizadas: Engie, EDF, E.On, Enel, RWE. TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto, i.e: crecimiento anual medio ponderado.

(2) Para Engie, EDF, E.ON, Enel y RWE los valores de EBITDA 2019 corresponden a las estimaciones publicadas por Bloomberg, debido a la falta de cifras definitivas a la fecha de realización de este documento.

(3) Incluyendo la prima de asistencia a la Junta General de Accionistas.

Reconocimientos



A la compañía:

- Premio a la Transición Ecológica (S&P Platts): 2019.
- Mejor gobierno corporativo en España (World Finance): 2019.
- World's Most Ethical Company Index (Ethisphere Institute): 2019.
- Premio al Mejor Informe Integrado (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas): 2019.
- Real Placa de Oro al Mérito Deportivo (Consejo Superior de Deportes): 2019.
- Premio a la Contribución por la Igualdad (diario El Economista): 2019.
- Certificado de Empresa Saludable (AENOR): 2019.
- Premio Innovation Awards, otorgado por Naciones Unidas, al programa de Voluntariado Corporativo de Iberdrola: 2018.
- Premio Europeo de Medio Ambiente 2018 en su versión española, convocados por la Comisión Europea, y otorgados por Su Majestad el Rey.

Al presidente:

- Uno de los 30 líderes más influyentes en la lucha contra el cambio climático (Bloomberg): 2020.
- Uno de los cinco CEOs más importantes del mundo y el primero del sector *utilities* (Harvard Business Review): 2019.
- Premio Nacional de Innovación y Diseño a la Trayectoria Innovadora (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades): 2019.
- Premio León a la gestión empresarial (El Español): 2019.
- Mención Honorífica a su trayectoria profesional (Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid): 2019.
- Mejor CEO de las *utilities* europeas (Institutional Investor Research): 2017 por undécima ocasión.
- Commander of the Most Excellent Order of the British Empire: 2014.
- Doctor honoris causa por las Universidades de Salamanca (2011), Strathclyde (2013) y Edimburgo (2011).

A otros miembros de la compañía:

- Mejor empresa del sector de las *utilities* en relación con inversores (IR Magazine): 2019.
- Mejor Asesoría Jurídica Interna (Forbes): 2019.



3. Negocios principales de Iberdrola

3.1 Entorno regulatorio

Unión Europea

- En junio de 2019 se concluyó la publicación de la totalidad de las normas del *Paquete de Energía Limpia para Todos los Europeos*. Incluye objetivos a alcanzar en el año 2030, tanto para las energías renovables (al menos el 32 % del consumo final bruto de energía de la UE) como para la mejora de la eficiencia energética (alcanzar el 32,5 % para el conjunto de la Unión). Asimismo, se revisó el *Reglamento y Directiva de Mercado Interior de Electricidad* para mejorar su funcionamiento, sentar las bases para la transición hacia un modelo energético más limpio, y dar un papel más activo a los consumidores.
- En 2019 ha concluido la tramitación del *Paquete de Movilidad Limpia*, que desarrolla medidas para reducir las emisiones del sector del transporte en el periodo 2021-2030. Se han fijado en una Directiva los objetivos mínimos de adquisición, alquiler y contratación de vehículos limpios por la Administración Pública y se han aprobado los Reglamentos con unos objetivos de reducción de emisiones para nuevos turismos y furgonetas en 2030 del 37,5 % y del 31 % respectivamente, comparadas con las emisiones de 2021, y del 30 % para nuevos vehículos pesados, comparados con las emisiones de 2019.
- En diciembre de 2019, y tras la toma de posesión de la nueva Comisión Europea se publicó la Comunicación sobre “Un Pacto Verde Europeo”, que consiste en un paquete de medidas a implementar en los próximos 5 años para transformar a la Unión Europea en una economía competitiva y eficiente en el uso de los recursos y con emisiones netas nulas en 2050, promoviendo para ello un proceso de transición justa e inclusiva. El Plan de Inversiones asociado movilizará, con cargo al presupuesto de la UE y a sus instrumentos asociados, al menos 1 billón de euros en inversiones sostenibles durante esta década. Su desarrollo legislativo se plasmará entre 2020 y 2021, comenzando en marzo de 2020 con la propuesta de una “Ley climática” europea que consagrará el objetivo de neutralidad en carbono para 2050. Este objetivo, además, supondría incrementar la reducción de emisiones a 2030 hasta un -50/-55 % y requeriría revisar toda la normativa existente, así como el desarrollo de nueva legislación.

España

- En febrero de 2019 España remitió a la Comisión Europea su primer borrador del *Plan Integrado de Energía y Clima (PIEC)* proponiendo objetivos nacionales ambiciosos para la descarbonización de la economía a 2030, fundamentalmente a través de la electrificación con energías renovables. Ha sido avalado por Bruselas y aplaudido como ejemplo de buenas prácticas. El documento definitivo deberá ser aprobado en 2020.
- Como consecuencia del traspaso de competencias a la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) en virtud del RDL 1/2019, ésta ha desarrollado una serie de Circulares referentes a temas de mercado, de retribución de las redes y de peajes.
- Por otro lado, queda pendiente por parte del Gobierno el desarrollo de la normativa de su competencia, entre la que destaca la metodología de cálculo y asignación de los cargos y el Estatuto de electrointensivos.

Reino Unido

- En junio de 2019 el Gobierno británico modificó la Ley de cambio climático para introducir un nuevo objetivo legalmente vinculante de “cero emisiones netas” de gases de efecto invernadero en 2050 (el objetivo anterior era de al menos una reducción del 80 % vs 1990). En paralelo, el gobierno escocés estableció el objetivo de “Cero emisiones netas” en 2045.
- Tras las elecciones generales del 12 de diciembre de 2019, el nuevo Gobierno de Johnson ha aprobado en el Parlamento el proyecto de ley de la Unión Europea para que el Acuerdo de Retirada revisado con la UE-27 en octubre de 2019 sea de aplicación. El 31 de enero de 2020 el Reino Unido abandonó la UE, y a lo largo de ese mismo año se espera que avancen las negociaciones sobre la relación futura entre el Reino Unido y la UE. El Gobierno británico mantiene sus planes de contingencia para abordar cualquier riesgo si a finales de 2020 se diera una situación de “No acuerdo”, incluyendo un plan para el sector energético.

Estados Unidos y Canadá

- El 16 de julio de 2019, el Senado ratificó un protocolo del tratado fiscal entre los Estados Unidos y España. El nuevo protocolo elimina el impuesto de retención de dividendos del 10 %, reduce los impuestos sobre intereses, regalías y plusvalías, y agrega disposiciones para abordar las disputas fiscales de forma más ágil a través del arbitraje obligatorio. Entró en vigor el 27 de noviembre de 2019.
- En junio de 2019 la Agencia de Protección de Medio Ambiente (EPA) publicó la normativa *Affordable Clean Energy* (ACE) que reemplaza al *Clean Power Plan* (CPP) de 2015, que nunca llegó a entrar en vigor. Permite a los estados desarrollar sus propios planes de reducción de emisiones de GEI para las plantas de carbón existentes, basándose principalmente en realizar mejoras de eficiencia en las plantas y en la aplicación de nuevas tecnologías. Los estados tienen tres años para desarrollar y presentar sus planes. Esta norma está siendo impugnada en los tribunales federales por más de 20 entidades y no se espera una decisión antes del 2020.
- Durante 2019 algunos estados como Maryland, Nueva York y Connecticut han actualizado sus objetivos a largo plazo de eólica offshore, apostando así por el desarrollo de dicha tecnología.

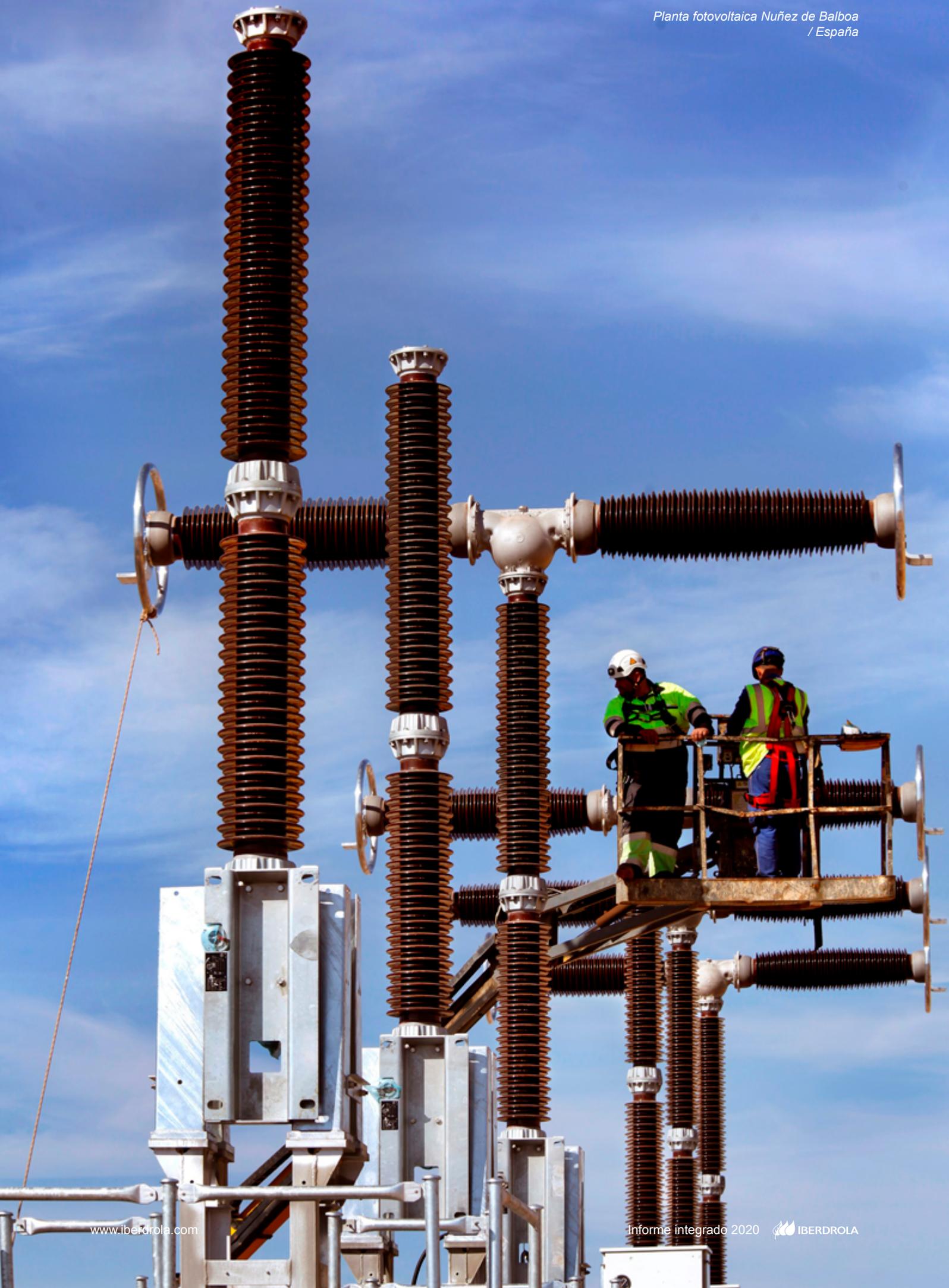
Brasil

- A lo largo de 2019, el Ministerio de Minas e Energía (MME) ha hecho un diagnóstico de las necesidades de modernización del sector eléctrico. Se ha analizado desde la formación de precios en el mercado a corto plazo hasta mecanismos de capacidad para incentivar la expansión de la generación y la sostenibilidad de la distribución. A partir del próximo año, se espera que se desarrollen medidas que permitan implantar los cambios necesarios.
- En agosto del 2019, el MME confirmó el cronograma para la implantación de los precios horarios en el mercado brasileño. A partir de enero de 2020 se utilizará el modelo de formación de precios horarios como directriz para la programación de la operación del sistema, mientras que no será hasta el 2021 cuando se utilice para la formación del precio de liquidación en el mercado a corto plazo.

- El regulador ha aprobado para 2020 un incremento del 8 % del presupuesto de la Cuenta de Desarrollo Energético (CDE) hasta alcanzar los R\$ 21,9 mil millones. Esta cuenta se utiliza para financiar, entre otros, programas de ayuda a colectivos vulnerables como el *Programa Luz para Todos*, o el apoyo a la compra de combustibles fósiles por las generadoras en regiones aisladas.
- Durante 2019 continuaron registrándose iniciativas legislativas y judiciales cuyo propósito es reducir la judicialización existente en el sector eléctrico brasileño, motivada por las discrepancias entre los generadores hidroeléctricos y el Gobierno respecto al riesgo hidrológico. Dado que ciertos generadores siguen amparados bajo medidas judiciales que les eximen del pago de los costes del riesgo hidrológico entre julio 2015 y febrero 2018, se está produciendo un déficit en las liquidaciones del mercado de corto plazo y, por tanto, en los ingresos de las distribuidoras. La posición neta de Neoenergía es acreedora.

México

- En marzo de 2019 la SENER modificó los Términos para la estricta separación legal de CFE. El 25 de noviembre se publicaron los Términos para definir los activos y contratos de generación que la CFE deberá reasignar a cada una de las Empresas Productivas Subsidiarias de Generación.
- El 26 de noviembre de 2019, con el objeto de reafirmar la confianza de inversores nacionales y extranjeros, se aprobó el *Acuerdo Nacional de Inversión en Infraestructura del Sector Privado*, con una inversión de 859 mil millones de pesos a lo largo del sexenio en 147 proyectos de inversión privada. En 2020 se anunciarán 6 proyectos de Energía Eléctrica cuya inversión equivale a 63 mil millones de pesos.



3.2 Redes

Entorno regulatorio del negocio

España

- En 2019 ha concluido el proceso de revisión de la retribución de la actividad de distribución para el segundo periodo regulatorio (2020-2025). Las nuevas circulares aprobadas por la CNMC establecen una nueva metodología de cálculo de la tasa de retribución financiera (WACC) continuista, basada en retribuir las inversiones auditadas, reconocer los gastos de explotación eficientes y estableciendo incentivos de mejora de pérdidas y calidad de suministro. La tasa de retribución de la actividad de distribución queda fijada en 6,003 % para el año 2020 y 5,58 % para el resto de años.
- En diciembre de 2019 se publicó la Orden Ministerial que prorroga los peajes de acceso de energía eléctrica a partir del 1 de enero de 2020, de forma temporal hasta que se publiquen los nuevos peajes de red y los nuevos cargos.

Estados Unidos

- En enero de 2019 entraron en vigor las nuevas tarifas para la compañía distribuidora de gas CNG (Connecticut), vigentes para los próximos 3 años, con una rentabilidad financiera (ROE) del 9,3 %, un porcentaje de fondos propios del 54 % e inversiones de 150 M\$.
- En febrero de 2019 entraron en vigor las nuevas tarifas para la compañía distribuidora de gas BCG (Massachusetts), vigentes para los próximos 3 años, con un ROE del 9,7 % y un porcentaje de fondos propios del 54 %.
- En octubre de 2018 se presentó una nueva propuesta tarifaria de 1 año para la compañía distribuidora de electricidad CMP (Maine). La determinación final por parte del regulador y la entrada en vigor está prevista durante el primer trimestre de 2020. Durante el 2019 se han mantenido las condiciones fijadas en 2014, con un ROE de 9,45 % y un porcentaje de fondos propios del 50 %.
- Durante 2019 se mantuvieron las condiciones tarifarias de las distribuidoras del estado de Nueva York (NYSEG y RG&E), con un ROE reconocido de un 9,0 %. En mayo de 2019 se presentó una nueva propuesta tarifaria de 1 año que está en negociación con el regulador y entraría en vigor en abril de 2020.

Reino Unido

- El regulador *Ofgem* continúa con el proceso de diseño del marco regulatorio RII02. Los nuevos periodos serán de 5 años en lugar de los 8 años actuales y el coste de capital, que se decidirá en 2020, estará referenciado al índice CPIH (inflación). El RII0-T2 del transporte se encuentra en un estado más avanzado de desarrollo y entrará en vigor en 2021, mientras que el relativo a distribución RII0-D2 será de aplicación a partir de 2023.
- Hasta entonces, tanto SP Transmission Ltd. como SPD Ltd. y SPM Plc continúan desarrollando su actividad bajo los marcos tarifarios *RIIO-T1* y *RIIO-D1*, cumpliendo con todos los objetivos de inversión y calidad acordados con *Ofgem*.

Brasil

- En agosto de 2019 fue aprobada la 5ª Revisión Tarifaria Periódica de Elektro, vigente para los próximos 4 años a partir del 27 de agosto de 2019. El valor regulatorio de los activos (RAB) asciende a R\$ 3.900 millones y está previsto que aumente a R\$ 5.800 millones a final del periodo regulatorio, con un esfuerzo inversor de R\$ 2.800 millones en el periodo.
- En abril, se llevó a cabo el reajuste anual periódico de Coelba, Cosern y Celpe, que refleja principalmente la evolución del Índice General de Precios y reconoce la mejora de calidad de suministro.
- Neoenergía resultó ganadora de un proyecto de transporte en la subasta realizada por el regulador de Brasil, ANEEL, en diciembre de 2019, para la construcción de una línea de 210 km y una subestación de 1.000 MVA.
- En total, Neoenergía se ha adjudicado 11 proyectos en las subastas de 2017, 2018 y 2019 por una inversión total de aproximadamente R\$ 8.000 millones.
- Asimismo, la Empresa de Pesquisa Energética ha hecho público el calendario de nuevas subastas, dos por año, que tendrán lugar hasta el final del próximo 2021.

Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Cero accidentes.
- Ofrecer a nuestros clientes un servicio excelente, basado en la calidad de suministro e información sobre la red.
- Maximizar la eficiencia en la operación del sistema a través de la excelencia operativa y la digitalización de nuestros activos.
- Liderar la transición energética hacia un modelo más limpio favoreciendo la integración más eficiente de energía renovable (centralizada y distribuida) y la penetración del vehículo eléctrico, mediante el Liderar la transición energética hacia un modelo más limpio favoreciendo la integración más eficiente de energía renovable (centralizada y distribuida) y la penetración del vehículo eléctrico, mediante el uso de las redes inteligentes.

Riesgos relevantes

- Riesgos operativos: afecciones al suministro como consecuencia de eventos meteorológicos y de accidentes laborales y de terceros en instalaciones propias.
- Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que afecten a la seguridad de las instalaciones y al servicio a nuestros clientes.

Servicio al cliente

- En España, se ha lanzado la nueva marca i-DE Redes Eléctricas Inteligentes, S.A.U, para favorecer la identificación por parte de los clientes y evitar la confusión con las comercializadoras del grupo. Además se han renovado los canales digitales poniendo a disposición de los clientes toda la información de su consumo en tiempo real.
- En Brasil se vuelve a alcanzar un nuevo record en calidad, con una bajada de 10 % respecto a 2018 en el indicador de la duración media de las interrupciones (DEC).
- 2019 ha sido un año con fuertes tormentas en todas nuestras áreas de distribución, que ha requerido de grandes esfuerzos para la restauración del suministro. Destaca el buen comportamiento de la red eléctrica ante la potente gota fría sufrida en el sureste de España en septiembre.
- Las empresas UI y CMP recibieron el premio *EEI Emergency Recovery Award* por su extraordinaria respuesta ante las fuertes tormentas de mayo de 2018 y octubre 2019, respectivamente.
- SPEN logró el prestigioso Kitemark BSI (*British Standards Institution*), convirtiéndose en la primera *utility* en lograr esta certificación. A cierre de noviembre de 2019, SPD y SPM se sitúan en 1^{er} y 3^{er} lugar en servicio al cliente entre las distribuidoras del Reino Unido, según el regulador.

Principales actividades 2019

- **España:** Tras el despliegue de 10,8 millones de contadores inteligentes, finalizado en 2018, se está extendiendo la digitalización de la red de baja tensión, que se prevé finalizar en 2020, para favorecer la penetración de renovables.
- **Reino Unido:** Ejecución de inversiones contenidas en RIIO-T1 y RIIO ED1. Adhesión a la *Low Carbon Strategic Partnership*, centrada en el papel de las redes eléctricas para favorecer la transición energética. Inversión de 20 M£ dentro del *Green Economy Fund* para financiar 33 proyectos locales en Escocia para favorecer la descarbonización y 8 M£ para acelerar el despliegue de infraestructura de recarga del vehículo eléctrico.
- **Estados Unidos:** Avance en la obtención de permisos del proyecto *New England Clean Energy Connect* (NECEC) adjudicado en 2018, con 950 M\$ de inversión prevista, para la construcción de una línea de transporte de 233 kilómetros entre Canadá y Nueva Inglaterra, que desde 2022 permitirá suministrar 1.200 MW de energía 100 % hidroeléctrica a Massachusetts.
- **Brasil:** Avanza según lo previsto la construcción de los 10 proyectos de transporte adjudicados en las subastas de 2017 y 2018, completándose la puesta en servicio de uno de estos proyectos en 2019.

Excelencia operativa

- Continua la evolución ajustada del gasto operativo con el objetivo de conseguir mantener y mejorar los ratios de eficiencia en todos los países.
- Se han puesto en marcha nuevos planes y modelos que permitan acabar con el fraude en el consumo de electricidad en España y Brasil, y además cumplir con los parámetros definidos por los reguladores.
- Mejoran los indicadores de pérdidas de Brasil como resultado del plan para reducir el fraude.

Digitalización de la red

- En España se ha lanzado la iniciativa de *Smart Cities*, con el objetivo de contribuir a que los principales municipios del país avancen en su transición hacia una ciudad inteligente. Se han alcanzado convenios de colaboración con ocho administraciones públicas, entre ellas los ayuntamientos de Madrid y Murcia y la Diputación de Castellón, para ampliar las posibilidades de la red inteligente y digitalizada.
- Además, se han creado seis Centros de Control de la Movilidad Eléctrica para monitorizar y evaluar el impacto del vehículo eléctrico en la red de distribución.

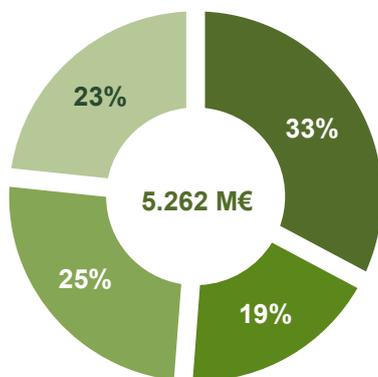
Principales magnitudes del Negocio de Redes

Concepto	Unidad	España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		Total	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Margen bruto	M€	2.117	2.109	1.311	1.222	2.875	2.780	1.828	1.530	8.131	7.641
EBITDA	M€	1.711	1.709	987	919	1.330	1.331	1.234	955	5.262	4.915
Energía eléctrica distribuida	GWh	93.516	93.881	33.670	34.659	38.441	39.579	67.875	65.290	233.502	233.409
Puntos de Suministro (Electricidad) ¹	Millones	11,1	11,1	3,5	3,5	2,3	2,3	14,1	13,8	31,0	30,7
Suministro de gas	GWh	--	--	--	--	64.234	65.140	--	--	64.234	65.140
Puntos de Suministro (Gas)	Millones	--	--	--	--	1,0	1,0	--	--	1,0	1,0
Inversiones brutas	M€	537	458	736	625	1.435	1.165	916	811	3.624	3.059
Plantilla	Nº personas	3.574	3.743	3.000	2.963	5.375	5.325	11.310	10.360	23.259	22.391

⊙ Informe trimestral de resultados

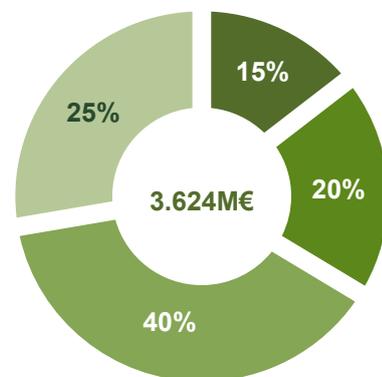
En la información financiera se ha aplicado la Norma internacional NIIF-11.
(1) Los puntos de suministro de España incluye Conquense y otras pequeñas distribuidoras.

EBITDA del Negocio de Redes por áreas geográficas 2019



■ España ■ Reino Unido ■ Estados Unidos ■ Brasil

Inversiones brutas del Negocio de Redes por áreas geográficas 2019



■ España ■ Reino Unido ■ Estados Unidos ■ Brasil



3.3 Renovables

Entorno regulatorio del negocio

España

- En noviembre el Ministerio para la Transición Ecológica publicó el Real Decreto Ley 17/2019 que establece la tasa de retribución de las instalaciones renovables basada en el coste promedio ponderado de capital (WACC). Mantiene hasta el final de 2031 la tasa actual del 7,389 % antes de impuestos para las instalaciones previas al RDL 9/2013, siempre que el promotor de las mismas no tenga litigios abiertos o se comprometa fehacientemente a cerrarlos. En caso contrario o para las instalaciones posteriores al RDL 9/2013 fija un valor del 7,09 % hasta 2025. La aprobación del resto de parámetros retributivos se espera durante 2020.

Además, el RDL 17/2019 establece que en el caso de cierre de instalaciones, para la adjudicación de permisos a los nuevos proyectos, se tendrán en cuenta criterios de sostenibilidad y empleo.

Reino Unido

- En septiembre se adjudicaron 12 *Contracts for Difference* (CfD) por una capacidad total de 5,8 GW. Se adjudicaron 5,46 GW (6 contratos) a eólica offshore, y 300 MW a otras tecnologías renovables.

Estados Unidos

- A nivel federal, en diciembre de 2019 se aprobó la extensión de un año de los créditos fiscales para eólica. Las instalaciones que comiencen la construcción en 2020 podrán elegir entre un 60 % del PTC (*Production Tax Credit*) o 18 % del ITC (*Investment Tax Credit*).
- Además, a nivel estatal el sector mantiene los incentivos a las energías limpias con diversos estados aumentando sus objetivos de RPS (*Renewable Portfolio Standard*).

Brasil

- En 2019 fue aprobada la construcción del Complejo Eólico Oitis, ubicado en los Estados de Piauí y Bahía. Constará de 12 parques eólicos con una capacidad instalada de 566 MW. El 30 % del total de la energía generada por dos de estos parques resultó adjudicataria en la subasta "A-4" celebrada el 28 de junio de 2019.

México

- El mecanismo de compra y venta de Certificados de Energías Limpias (CELs) sigue vigente para incentivar los nuevos proyectos de generación de energía limpia, no obstante, en octubre 2019, la Secretaría de Energía aprobó modificaciones a los lineamientos para el otorgamiento de los CELs, con el objeto de que las Centrales de generación limpia de la CFE existentes antes de la Reforma puedan acreditar CELs por su generación. Esta medida en la práctica elimina la necesidad de CFE Suministro Básico de comprar CELs en las Subastas de Largo Plazo, con el objetivo de no incrementar las tarifas de Suministro Básico a los clientes domésticos.

El negocio desarrollará un crecimiento sostenible, basado principalmente en inversiones en eólica terrestre, eólica marina, fotovoltaica, hidroeléctrica y de bombeo, y en los países más relevantes para el grupo.

Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Seguridad y salud laboral.
- Eficiencia en las operaciones para optimizar el funcionamiento de los activos.
- Eficiencia en los costes de desarrollo y de construcción para maximizar la competitividad de todos los proyectos renovables.
- Crecimiento rentable de diferentes tecnologías en los países estratégicos para el grupo, y en nuevos países de interés.
- Desarrollar una cartera robusta que permita dar cobertura al plan de crecimiento de la compañía.

Riesgos relevantes

- Riesgo regulatorio: evolución de la regulación en los países donde se opera.
- Riesgo operativo: tasa de disponibilidad de las instalaciones y potenciales accidentes con impacto ambiental.
- Riesgo de mercado: evolución de los precios de la energía en mercados a corto plazo.
- Riesgo de acceso a las redes de evacuación, y limitaciones a la producción debido a restricciones técnicas de las redes.
- Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que afecten a las instalaciones.

Principales actividades 2019

- Durante el ejercicio, se han añadido 2.791 MW de potencia instalada:
 - Eólica terrestre: 235 MW en España, 186 MW en México, 832 MW en los Estados Unidos y 4 MW en Grecia.
 - Eólica marina: 420 MW en el Reino Unido.
 - Solar fotovoltaica: 500 MW en España.
 - Hidroeléctrica: 612 MW en Brasil y 2 MW en España.
- Además están en construcción más de 7.000 MW, de los cuales más de 2.500 MW son eólicos terrestres en España, los Estados Unidos, Brasil y México, y más de 3.500 MWdc son solares fotovoltaicos en España, México, los Estados Unidos y Portugal. En Portugal continúa la construcción del aprovechamiento *hidroeléctrico* del *Tâmega*, con 1.158 MW.
- Prosigue el crecimiento de la eólica marina con la construcción del proyecto *East Anglia ONE* de 714 MW en el Reino Unido y el desarrollo de los proyectos de *Vineyard* de 800 MW en los Estados Unidos, *St. Brieuc* de 496 MW en Francia y *Baltic Eagle* de 476 MW en Alemania. Asimismo, Iberdrola ha resultado adjudicataria recientemente de 804 MW Park City en Connecticut.

Factor de carga

Maximización del factor de carga de las instalaciones y de la disponibilidad, con actuaciones sobre la operación y el mantenimiento, así como sobre otros factores externos, de forma que se optimice la generación con fuentes renovables.

Costes de operación y Mantenimiento

Mejora continua de la eficiencia mediante procesos de estandarización y sistematización globales, aprovechando las oportunidades de la digitalización.

Cartera de proyectos

Desarrollo de cartera de proyectos eólicos terrestres y fotovoltaicos en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil, México, e Internacional (Europa Continental, Australia y Sudáfrica), y de los proyectos eólicos marinos de Francia, Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos.

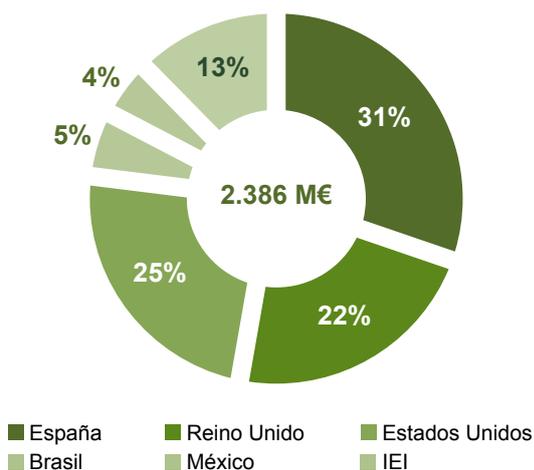
Principales magnitudes del Negocio de Renovables

		España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México		IEI		Total	
Concepto	Unidad	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Margen bruto	M€	1.251	1.580	678	644	852	835	174	178	113	88	378	286	3.446	3.611
EBITDA	M€	736	919	525	518	591	573	125	129	86	65	323	241	2.386	2.445
Factor de carga¹	%	15,9	18,7	24,8	22,1	29,1	29,7	29,0	31,3	29,5	31,2	31,6	26,9	21,3	22,6
Inversiones brutas	M€	778	375	907	427	1.396	386	102	180	93	291	50	141	3.326	1.800
Plantilla	N.º personas	1.567	1.537	418	355	752	710	225	192	136	125	257	166	3.355	3.085

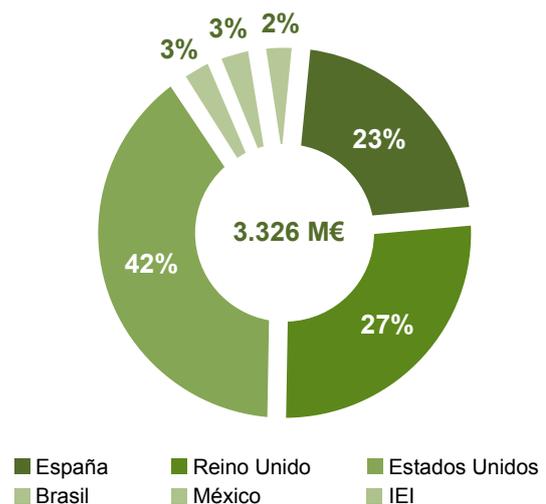
● Informe trimestral de resultados

En la información financiera se ha aplicado la Norma internacional NIIF-11.
(1) Los puntos de suministro de España incluye Conquense y otras pequeñas distribuidoras.

EBITDA del Negocio de Renovables por áreas geográficas 2019



Inversiones brutas del Negocio de Renovables por áreas geográficas 2019





3.4 Generación y clientes

Entorno regulatorio del negocio

España

- En diciembre de 2019 se publicó el Real Decreto 750/2019 que estableció en 7,98 €/MWh la tarifa fija unitaria relativa a la prestación patrimonial de carácter público no tributario mediante la que se financia el servicio de ENRESA a las centrales nucleares en explotación.
- En abril de 2019 se publicó el Real Decreto 244/2019 que regula las condiciones administrativas, técnicas y económicas del autoconsumo de energía eléctrica. Este Real Decreto amplió la definición de autoconsumo, incorporando el concepto de “instalaciones próximas a través de la red”, desarrolló el autoconsumo colectivo, simplificó los trámites administrativos y habilitó la retribución de excedentes para pequeñas instalaciones.

México

- El 16 de diciembre de 2019 se aprobó la metodología que determina los valores de la tarifa eléctrica a partir de 2020 sin que se observaran cambios, por lo que se prevé una estabilidad tarifaria en relación a los valores del año 2019. Así mismo se publicó el acuerdo que determina las tarifas de transporte y distribución.

Reino Unido

- En junio de 2019, *Ofgem* publicó nuevos requisitos de acceso al mercado para comercializadores entrantes relativos a su capacidad financiera, la capacidad de cumplimiento de la normativa y las reglas del mercado, la voluntad de prestar un servicio de calidad al cliente y la capacidad de gestión del equipo directivo y de los principales accionistas.
- En octubre de 2019 el gobierno restableció los mecanismos de capacidad, una vez que la Comisión Europea concluyó su investigación dictaminando que el mecanismo cumple con la normativa de Ayudas de Estado, por ser necesario para garantizar el suministro, estar en línea con los objetivos de política energética de la UE y no distorsionar la competencia del mercado único.

Brasil

- En octubre de 2019 se publicó la *Portaria Nº 389* que establece las directrices de las subastas de generación A-4 y A-5 exclusivas para centrales térmicas y que se celebrarán en 2020. El plazo de suministro es de 15 años con inicio en enero de 2024 y enero de 2025, respectivamente.
- En diciembre de 2019 se publicó la *Portaria Nº 465* que establece que podrán contratar energía convencional con cualquier comercializadora aquellos consumidores cuya potencia sea superior a 1,5 MW desde enero 2021, superior a 1 MW desde enero 2022 y superior a 0,5 MW desde enero 2023. Antes del 31 de enero de 2022, ANEEL y CCEE (*Câmara de Comercialização de Energia Elétrica*) deberán presentar un estudio sobre las medidas regulatorias necesarias para permitir la apertura al mercado libre a partir de 2024 de los consumidores con potencia inferior a 0,5 MW.

Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Seguridad y salud laboral.
- Suministro competitivo y excelencia en el servicio a los clientes.
- Gestión medioambiental y protección de la biodiversidad.
- Excelencia operativa y mejora continua de la eficiencia.
- Identificación y minimización de riesgos.
- Desarrollo de oportunidades de crecimiento y de nuevas soluciones energéticas.

Riesgos relevantes

- Riesgo regulatorio: Evolución de la regulación en los países donde se opera.
- Riesgos operativos: Tasa de disponibilidad de las instalaciones y potenciales accidentes con impacto ambiental.
- Riesgo de mercado: Evolución de los precios de los combustibles y de los niveles de competencia en los mercados liberalizados.

- Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que afecten a las instalaciones o a la información de nuestros clientes.

Principales actividades 2019

- **España:** Desarrollo continuo de productos y servicios que se adapten a las necesidades de los clientes (*Planes a tu Medida, Smart services, Smart mobility, Smart solar, Smart home*).
- **Reino Unido:** A cierre de 2019 se han instalado un total acumulado de 1,5 millones de contadores inteligentes.
- **México:** Entrada en operación comercial de 2.655 MW (CC Escobedo 878 MW, CC Topolobampo II 911 MW y CC El Carmen 866 MW). En construcción cerca de 1.300 MW térmicos.
- **Europa:** Crecimiento de la actividad comercial y la vinculación de los clientes a través de *Smart Solutions*. En 2019 se han alcanzado 1,5 millones de contratos en cartera.

Eficiencia

- Optimización de la producción e incremento de la disponibilidad de las instalaciones térmicas.
- Flexibilización del funcionamiento en mercados complementarios.
- Mejoras operativas en los procesos de atención y gestión de clientes.

Precios

- Gestión de los riesgos en los precios de los combustibles mediante coberturas adecuadas de toda la generación.

Crecimiento

- México: una vez puesta en marcha el CC Topolobampo III durante 2020, la compañía contará con una potencia instalada superior a los 10.000 MW, consolidando su posición como mayor productor privado de electricidad del país.
- Reino Unido: Continuación del despliegue masivo de contadores inteligentes iniciado en 2016.

Clientes

- Fidelización y desarrollo de nuevos productos digitales y soluciones *smart* adaptadas a las necesidades de los clientes, que fomenten la eficiencia y el consumo de energía renovable.
- Desarrollo comercial en México acompasado con la reforma energética.
- Crecimiento sostenido de la actividad comercial de electricidad, gas y *Smart Solutions* en el resto de Europa.

Principales magnitudes del Negocio de Generación y Clientes

		España		Reino Unido		Brasil		México		IEI*		Total	
Concepto	Unidad	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Margen bruto	M€	2.932	2.396	684	863	92	134	935	756	45	19	4.688	4.168
EBITDA	M€	1.558	1.001	110	307	64	92	762	638	(25)	(26)	2.469	2.038
Contratos de electricidad	Millones	10,1	10,1	2,8	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,3	13,5	13,5
Contratos de gas	Millones	1,0	1,0	1,9	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	3,1	3,1
Contratos Smart solutions	Millones	5,7	5,3	1,9	1,4	0,1	0,1	0,0	0,0	0,7	0,4	8,4	7,1
Total contratos	Millones	16,8	16,5	6,6	6,4	0,1	0,1	0,0	0,0	1,5	0,7	25,1	23,7
Inversiones brutas	M€	318	218	218	201	31	12	380	682	85	26	1.032	1.139
Plantilla	N.º personas	2.646	2.695	1.552	1.588	128	98	997	855	191	122	5.514	5.358

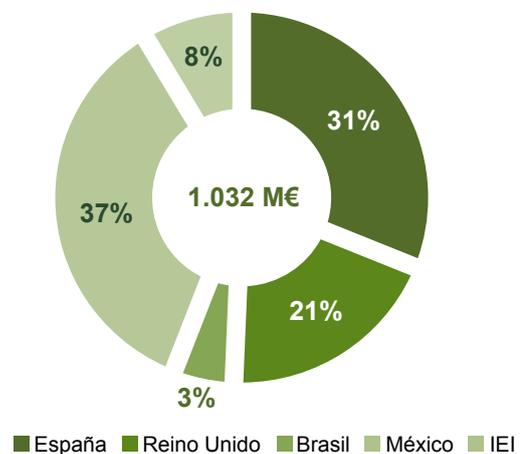
● Informe trimestral de resultados

En la información financiera se ha aplicado la Norma internacional NIIF-11.
* IEI- Iberdrola Energía Internacional

EBITDA por áreas geográficas 2019



Inversiones brutas del Negocio de Generación y Clientes por áreas geográficas 2019





4. Nuestros activos

Los activos del grupo son las fuentes de creación de valor de la compañía, que desarrolla sus actividades mediante una adecuada gestión de los mismos.

En este informe, Iberdrola identifica y clasifica sus activos siguiendo la clasificación del IIRC:

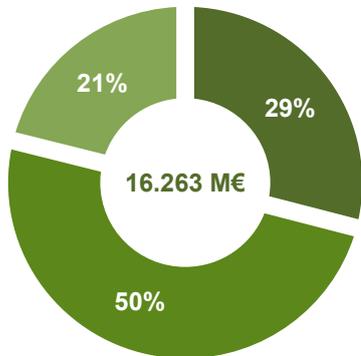
- Capital financiero
- Capital industrial
- Capital intelectual
- Capital humano
- Capital natural
- Capital social y relacional

4.1. Capital financiero

	Enfoque de gestión	Resultados 2019
Crecimiento equilibrado	<p>La compañía desarrolla una política de inversiones consistente con su visión estratégica y con la política financiera. Los objetivos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el retorno sobre el capital mediante proyectos e inversiones preferentemente en negocios regulados, activos renovables o en activos con contratos a largo plazo. • Aumentar la diversificación geográfica, equilibrando aun más la contribución de los países en los que opera. • Adaptar el nivel inversor a las necesidades reales de cada mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones netas de 7.242 M€, de las cuales cerca del 85 % se ha asignado a los negocios de Redes y Renovables. • Las inversiones en activos de Redes se han visto impulsadas por los marcos normativos a largo plazo establecidos en todos los países y han aumentado un 25,1 % en el Reino Unido, un 23,6 % en los Estados Unidos, un 22,3 % en España y un 13,8 % en Brasil. • En Generación, se han puesto en funcionamiento desde principios de 2019 alrededor de 5,4 GW de capacidad. • El Flujo de Caja Operativo ha aumentado un 10,0 %, alcanzando los 8.060 M€ gracias a todos los negocios, superando las inversiones en 820 M€.
Solidez de la estructura financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Iberdrola considera la fortaleza financiera como un factor esencial, que le permite afrontar con éxito potenciales turbulencias de los mercados y estar en posición de aprovechar las oportunidades de crecimiento existentes en los países en los que opera. • La política financiera persigue la mejora de los ratios de solvencia, equilibrando el aumento de la deuda con la generación de caja adicional derivada de las nuevas inversiones. • La estructura de la deuda responde al perfil de negocio, mayormente regulado, y refleja en su composición los resultados obtenidos en las monedas de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto de 16.263 M€ (+5,4 %). • Beneficio neto de 3.406 M€ (+13,0 %), en línea con las previsiones para el año. • El EBITDA se incrementó un 8,1 % hasta los 10.104 M€, gracias al buen comportamiento operativo de todos los negocios destacando el comportamiento del negocio de redes • La Deuda financiera neta ajustada se sitúa en 37.769 M€, aumentando en 3.620 M€ en el ejercicio, como consecuencia del fuerte proceso inversor que desarrolla el grupo y el efecto por primera implantación de la IFRS 16. • Liquidez de 14.300 M€, que cubre necesidades financieras equivalentes a más de 18 meses.
Excelencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de los elevados niveles de eficiencia alcanzados, la compañía considera que todavía queda margen de mejora gracias a las inversiones en digitalización e innovación. • La implementación de mejores prácticas en todas las áreas permitirá ahorros adicionales y un incremento de las sinergias a nivel global. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Gasto operativo neto aumentó un 4,2 % hasta los 4.330 M€, 2,7 % excluyendo el efecto del tipo de cambio. Este aumento se explica en su mayoría por efectos de crecimiento (destacando Generación y Clientes en México, y Wikinger).
Resultados y dividendos sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> • Iberdrola propone a sus accionistas un proyecto industrial de creación de valor a largo plazo. La confianza de los accionistas permite a Iberdrola contar con los recursos necesarios para continuar desarrollando su proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración al accionista de 0,356 euros por acción, equivalente a una rentabilidad por dividendo del 3,87 %. • Dividendo flexible que permite beneficiarse de ventajas fiscales, la recompra de acciones para evitar la dilución, añadiendo la opción del pago en efectivo.

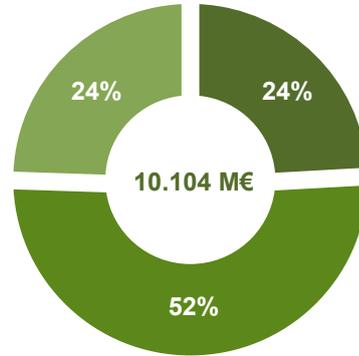
Crear valor para el accionista con un crecimiento sostenible

Margen bruto por negocios 2019



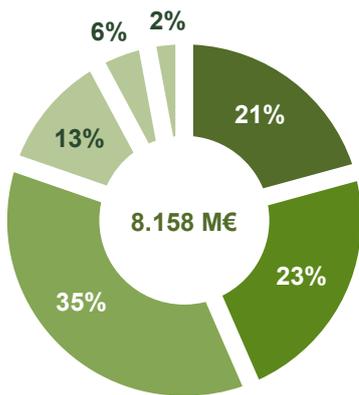
■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

EBITDA por negocios 2019



■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

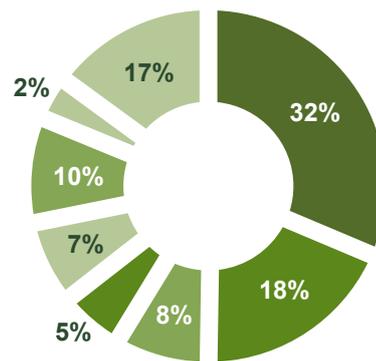
Inversión bruta por áreas geográficas 2019



■ España ■ Estados Unidos ■ México
■ Reino Unido ■ Brasil ■ IEI

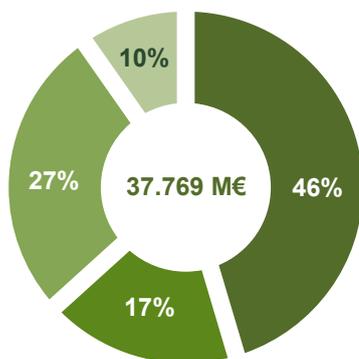
Diversificación de la inversión, con gran peso fuera de la zona euro.

Deuda financiera bruta 2019 por tipo de producto



■ Bonos mercado EUR ■ Bonos mercado USD ■ Bonos mercado GBP
■ Otros bonos ■ Pagarés ■ Préstamos bancarios ■ Multilaterales
■ Project finance

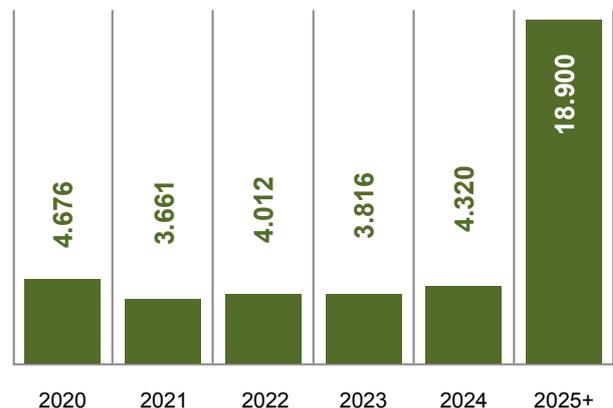
Estructura de la deuda neta ajustada desglosada por divisas en 2019



■ Euro ■ Libra ■ Dólar ■ Real y otro

Deuda estructurada en función de los orígenes de los flujos de caja obtenidos en cada moneda. Incluye derivados de cobertura de inversión neta.

Vencimiento de la deuda financiera (M€)



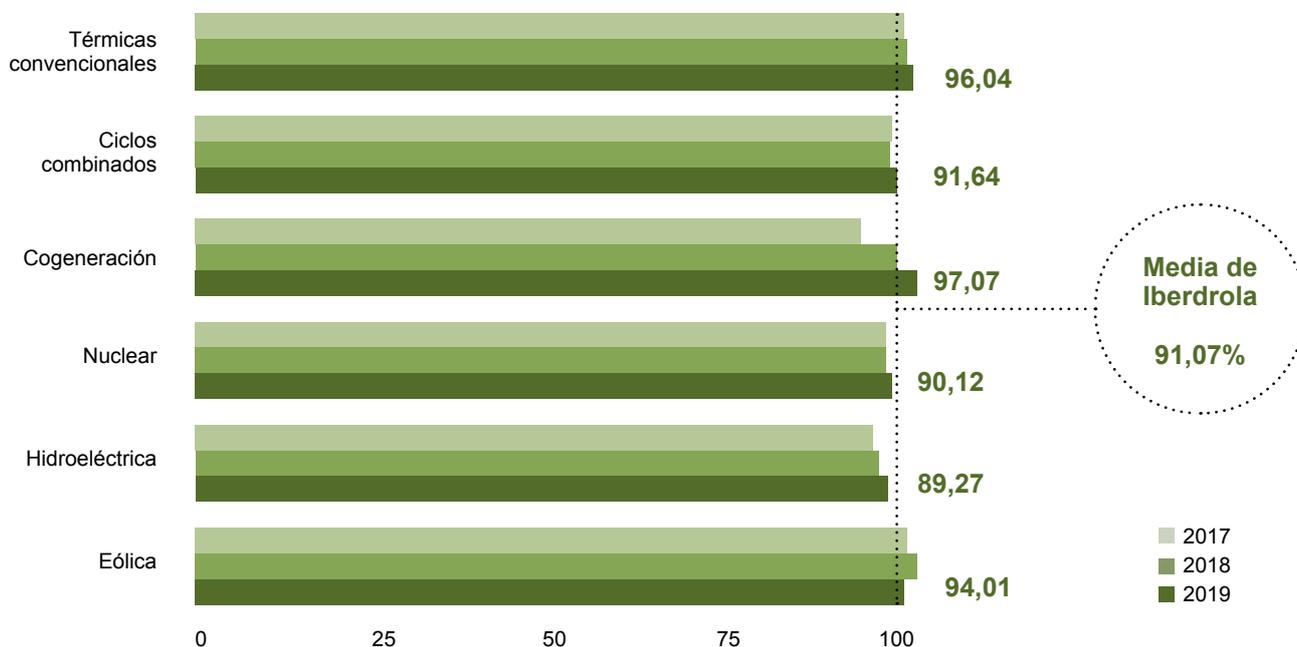
Cómodo perfil de vencimientos. Excluye líneas de crédito.

4.2. Capital industrial

Dimensión	Principales Actividades 2019
Activos para la generación de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Los activos de generación de Iberdrola están compuestos por más de 300 parques eólicos, casi 90 centrales hidroeléctricas (a las que se añaden las centrales mini hidroeléctricas), 11 plantas fotovoltaicas, más de 50 centrales térmicas de diversas tecnologías, de las cuales 5 son nucleares, y otras instalaciones construidas y operadas siguiendo las mejores prácticas. • Se ha terminado el año con una potencia adicional instalada de 5.446 MW, de los cuales más de la mitad, 2.791 MW, son renovables entre los que destacan la planta fotovoltaica de Nuñez de Balboa, en España, la central hidroeléctrica de Baixo Iguaçu, en Brasil, o los parques eólicos de Montague, Patriot y Karankawa en los Estados Unidos. El resto, 2.655 MW se asocia a ciclos combinados en México (El Carmen 866 MW y Topolobampo II 911 MW y Escobedo 878 MW). • En paralelo, han salido del perímetro de capacidad 49 MW por la venta de dos centrales eólicas y fotovoltaicas en los Estados Unidos. • Se ha efectuado la venta del 40 % del proyecto de eólica marina <i>East Anglia ONE</i>, de 714 MW, en el Reino Unido.
Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Las redes eléctricas de transporte y distribución de Iberdrola se componen de más de 1,1 millones de km de líneas de distribución y transporte, más de 4.400 subestaciones y más de 1,5 millones de transformadores, construidos y operados para suministrar un servicio de alta calidad y fiabilidad a 30,99 millones de puntos de suministro de electricidad. • Además, Iberdrola posee más de 40.000 kilómetros de gasoductos, para el transporte y distribución de gas en los Estados Unidos. • Iberdrola es pionera en el desarrollo de proyectos innovadores para mejorar la fiabilidad del suministro eléctrico. • En España, una vez finalizado en 2018, según compromiso regulatorio, el despliegue de contadores inteligentes en clientes de menos de 15 kW (Tipo 5), se ha realizado durante 2019 el despliegue de estos contadores en clientes de Tipo 4 (15 kW a 50 kW). El parque actual de contadores inteligentes supera los 10,97 millones. • Continúa el despliegue de contadores inteligentes en el Reino Unido, alcanzando más de 1,5 millones de instalaciones. • En Estados Unidos, se continúa avanzando en la obtención de permisos del proyecto <i>New England Clean Energy Connect</i> (NECEC), para la construcción de una línea de transporte de 233 kilómetros. • En Brasil, se ha puesto en servicio en 2019 un compensador estático de 500 kV en São Paulo y se avanza en la construcción de casi 5.000 kilómetros de líneas de transporte y 30 subestaciones en 14 estados.
Otros activos	<ul style="list-style-type: none"> • Iberdrola gestiona aproximadamente 1.323.000 m² de oficinas y centros de trabajo en todo el mundo, con un total de 843 inmuebles, de los cuales 266 están ubicados en España, 89 en el Reino Unido, 167 en los Estados Unidos, 301 en Brasil y 20 en el resto del mundo. Estos inmuebles, que siguen los mismos criterios corporativos en los espacios interiores, se diseñan, construyen y operan conforme a los más exigentes estándares de sostenibilidad y eficiencia. • Se ha finalizado la construcción del Campus Iberdrola en San Agustín del Guadalix, afianzándolo como centro de excelencia, formación y eventos del grupo. • Continúa la consolidación inmobiliaria en la costa este de los Estados Unidos, con actuaciones en ejecución en inmuebles en los estados de NY, MA, ME y CT, para la mejora de la eficiencia y modernización del portfolio de activos. • Se ha finalizado la integración y la primera fase de consolidación de sedes de Neoenergía. Así mismo, se está trabajando en el proceso de Internalización de las principales funciones del Negocio de Redes. • Se ha iniciado la implantación de una nueva Sede Corporativa en México DF para unos 500 empleados. • Se consolida la presencia de Iberdrola en el resto del mundo, ampliando su presencia en París, Berlín, Roma, Milán, Lisboa, Dublín y Melbourne.

Ofrecer un suministro de energía seguro y competitivo en coste y calidad

Factor de disponibilidad media de las centrales de Iberdrola

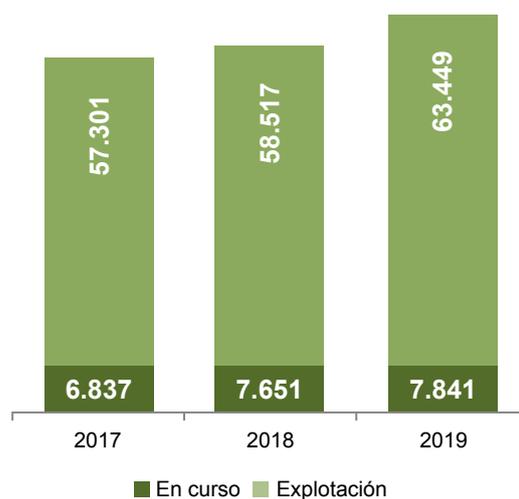


Calidad del suministro eléctrico

Duración media de los cortes de suministro eléctrico		2019	2018
España	TIEPI (min)	45,20	44,60
Reino Unido	CML (min)	33,47	35,51
EE. UU.	CAIDI (h)	1,93	2,07
Brasil	DEC (h)	11,02	12,24
Frecuencia de los cortes de suministro eléctrico		2019	2018
España	NIEPI (n°)	0,94	0,91
Reino Unido	CI (ratio)	39,46	43,32
EE. UU.	SAIFI (índice)	1,17	1,22
Brasil	FEC (frecuencia)	5,47	5,81

TIEPI: tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada.
 CML: minutos perdidos por cliente conectado.
 CAIDI: índice de duración media de interrupción por cliente.
 DEC: duración equivalente de interrupción por unidad consumidora.

Inmovilizado material (M€)



NIEPI: número de interrupciones equivalentes de la potencia instalada.
 CI: número de interrupciones por 100 clientes conectados.
 SAIFI: índice de frecuencia media de interrupciones.
 FEC: frecuencia equivalente de interrupción por unidad consumida.

4.3. Capital intelectual

Enfoque de gestión	Principales Actividades 2019
<p>Fomento de la I+D+i</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iberdrola continuará apostando por la innovación como uno de sus pilares fundamentales para encarar con éxito el futuro escenario energético, fomentando la eficiencia energética, la descarbonización y la electrificación de la economía. • Ignacio Galán, presidente del grupo Iberdrola, ha recibido el Premio Nacional de Innovación, en su modalidad de Trayectoria Innovadora, por parte del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.
<p>☉ Informe de innovación</p>	
<p>Eficiencia y nuevos productos y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos desarrollos que impulsan la flexibilidad, la eficiencia operativa y la seguridad de las instalaciones, así como la reducción de nuestro impacto medioambiental mediante la implantación de tecnologías disruptivas y la reducción de emisiones. • Diseño de nuevos productos que garantizan un servicio eficiente, ágil y de calidad y aseguran la mejora de la experiencia de sus más de 16 millones de clientes.
<p>Tecnología y modelos de negocios disruptivos</p>	<p>A través del programa internacional <i>start-ups</i> Iberdrola –<i>PERSEO</i>, se invierte en tecnologías y nuevos modelos de negocios disruptivos, que aseguren la sostenibilidad del modelo energético. Desde su creación se han invertido a través del programa más de 65 M€ a nivel mundial.</p> <p>Líneas de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías para favorecer la integración de energías renovables. • Agregación y gestión de recursos energéticos distribuidos (baterías, solar, etc.). • Soluciones innovadoras para clientes (gestión de la demanda, soluciones digitales, etc.). • Tecnologías avanzadas para operación y mantenimiento de activos energéticos. • Movilidad eléctrica: infraestructuras de recarga y nuevas soluciones. • Eficiencia energética, incluyendo soluciones térmicas eficientes.

Poner en valor los activos intangibles de la compañía

Principales proyectos de investigación en las áreas de I+D+i

Redes inteligentes

- *ATELIER* surge con el objetivo de desarrollar Distritos de Energía Positiva en ocho ciudades europeas, donde se implementarán y probarán soluciones para ciudades *Smart*.
- En *COORDINET*, transportistas, distribuidores y consumidores de electricidad definirán una plataforma energética europea que permitía un flujo de energía bidireccional.
- Respecto a la integración del vehículo eléctrico en la red, el proyecto *ASSURED* pretende desarrollar soluciones de recarga rápida de vehículos eléctricos de carga pesada.

Energías renovables

- Se ha lanzado el proyecto europeo *ENERXICO* cuyo objetivo es preparar los modelos de dinámica de fluidos (CFD) a los futuros superordenadores de exaescala, y avanzar en el uso de los modelos de simulación.
- Han continuado los proyectos *ROMEO* y *ASPA*, para desarrollar nuevos modelos y herramientas para la detección temprana de fallos basados en técnicas de IA/big data.
- En eólica marina está finalizando la construcción del parque eólico marino de *East Anglia ONE* en el Reino Unido, que entrará en funcionamiento en 2020.

Generación limpia

- Se ha finalizado el proyecto *OCTAVE*, dotando de una mayor flexibilidad a las centrales de ciclo combinado y facilitando la integración de las renovables en el mix energético.
- Se ha iniciado *REDEMIS*, para mejorar el desempeño ambiental en las fases de arranque, parada, y variaciones de carga de los ciclos combinados.

Clientes

- *Energy Wallet*, permite comprar paquetes de energía verde para 6, 12 o 24 meses conociendo el precio final, de la planta renovable que seleccione el cliente. Puede ser utilizado en distintas residencias y gestionado desde el móvil.
- *Smart Home*, incluye una amplia gama de dispositivos conectados a la red, apostando por la gestión energética, y el *Asistente Smart Iberdrola* permite desagregar el consumo.
- *Smart Mobility*, solución integral que incluye adquisición del punto de recarga, instalación y garantía, operación mediante una *App* y el contrato de suministro personalizado.

Iberdrola, a la vanguardia en transformación digital

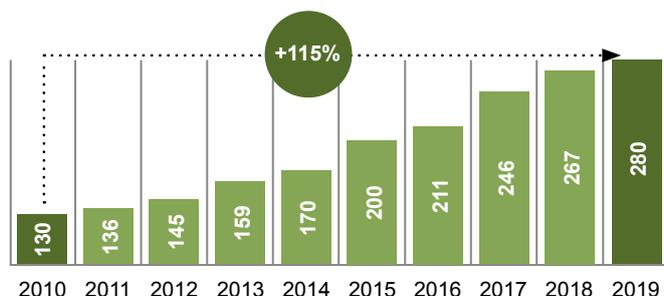
La hoja de ruta de Iberdrola tiene en la digitalización una de las claves del futuro escenario energético.

Además de los Proyectos I+D desarrollados, Iberdrola participa en pruebas de concepto y grupos de trabajo multisectoriales.

Lidera grupos de trabajo del *World Economic Forum* (WEF), como el de *Cyber Resilience*, y participa en otros, como el de *Digitization* y *Blockchain for Energy*. Además, somos miembros del *Euroelectric Blockchain Platform*, el *ERT Digital Transformation Working Group*, el consorcio multisectorial de Alastria y el Comité de digitalización de la Cámara de Comercio de España.



Inversión en I+D+i (M€): 2ª compañía eléctrica más innovadora en Europa, 3ª en el Mundo¹



% Inversión I+D+i por áreas estratégicas



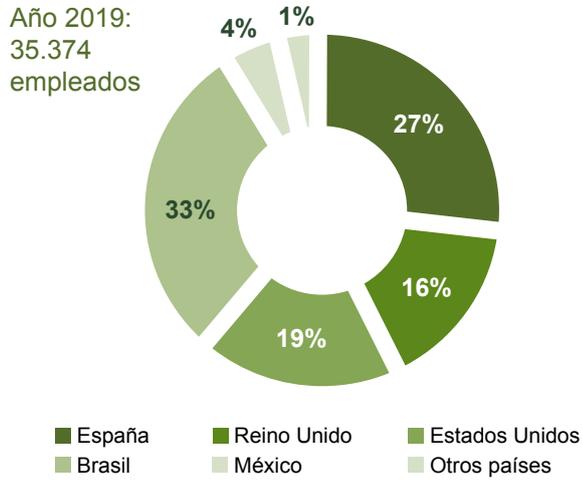
(1) Clasificación sectorial realizada por EU R&D SCOREBOARD con un total de 23 empresas.

4.4. Capital humano

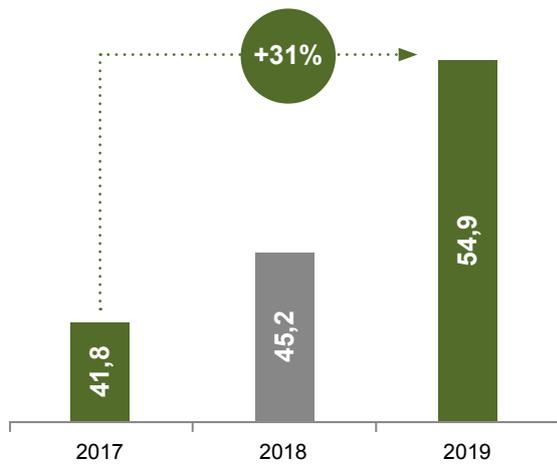
	Enfoque de gestión	Principales Actividades 2019
Gestión global de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir los objetivos de competitividad y eficiencia empresarial en un clima de paz social, favoreciendo empleos estables y de calidad. • Homogeneizar los procesos de recursos humanos y avanzar en la implantación de la cultura Iberdrola en todos los países, respetando las particularidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de un marco de relaciones laborales adecuado para la adaptación a los requerimientos empresariales y sociales. • Revisión de los procesos de recursos humanos adecuándolos al propósito y valores. • Mejoras en la digitalización de los procesos de objetivos, selección y <i>on-boarding</i>. • Consolidación de nuevas formas de comunicación interna colaborativa. • Integración de Neoenergía en OneHR, extendiendo y unificando prácticas y procesos.
Objetivo “reducción de accidentes”	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar prioritaria la seguridad de las personas en las instalaciones del grupo y en sus zonas de influencia, impulsando la progresiva reducción de los índices de accidentalidad y mejora de las condiciones de seguridad y salud. • Replicar en todo el grupo las mejores prácticas identificadas en materia de seguridad y salud laboral, promoviendo una cultura de excelencia en la gestión y coordinando la acción global preventiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención y/o mantenimiento de la certificación OHSAS 18001, e implantación del sistema y estándares globales de prevención de acuerdo con la política del grupo. Adaptación de los estándares globales a la nueva norma ISO 45001. • Seguimiento de indicadores proactivos y reactivos entre las empresas del grupo. • Creación de los grupos de mejora (GPGs) de Indicadores, Cultura de Seguridad y Digitalización para promover la innovación, los comportamientos seguros, las mejores practicas y lecciones aprendidas. • Implementación en Neoenergía del <i>Plan de Accidentes Cero</i> para reducir su accidentalidad.
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la cualificación de la plantilla, adaptándola a un entorno de trabajo multicultural y mejorando de forma continua la empleabilidad. • Desarrollar alternativas que compensen los efectos derivados del envejecimiento de la plantilla. • Disponer de un equipo de profesionales competente, comprometido y motivado, clave para el éxito sostenido del negocio. • Gestionar de manera integrada el talento, con el objetivo de formar a los líderes futuros y prepararlos desde ahora para asumir mayores responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación y medición del impacto de los programas de desarrollo de liderazgo para jefes de equipo en todos los países. • Revisión y simplificación del modelo competencias y liderazgo hacia principios de comportamientos derivados de los valores. • Implementación de herramientas de autoevaluación y recomendaciones de carrera. • Lanzamiento del nuevo portal de movilidad internacional. • Puesta en marcha de programas de desarrollo de habilidades para especialistas (carrera técnica). • Alineamiento del proceso de identificación de altos potenciales con el ciclo retributivo. • Nueva edición del programa <i>Early Career</i> - movilidad internacional.
Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un modelo social comprometido con la excelencia profesional y la calidad de vida de nuestros empleados. • Desarrollar las relaciones laborales basándose en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la promoción de la diversidad. • Crear un entorno laboral de calidad mediante una apuesta por la conciliación. • Contribuir a la consecución de los ODS para el horizonte 2015-2030 a través del <i>Programa de Voluntariado Corporativo</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de Iberdrola, por tercer año consecutivo, en el índice 2020 <i>Bloomberg Gender-Equality Index</i>. • Puesta en marcha de iniciativas de sensibilización, formación y comunicación que contribuyen a la mejora de la diversidad de género en el grupo. • Intercambios culturales internacionales. • Acciones de Voluntariado Corporativo para la mejora de la calidad de vida e integración de colectivos vulnerables (<i>Día Internacional Voluntariado</i>, programa de voluntariado internacional <i>INVOLVE</i>, <i>Luces y Acción</i>, y <i>Operación Kilo</i> global). • Voluntariado para el cuidado medioambiental, como talleres de cambio climático, reforestación, limpieza y recuperación de entornos naturales. • Voluntariado para la difusión de los ODS.

Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida, cualificada y diversa en un entorno estable y seguro.

Diversificación geográfica de la plantilla



Evolución de las horas de formación por empleado formado:



Iberdrola comprometida con el liderazgo



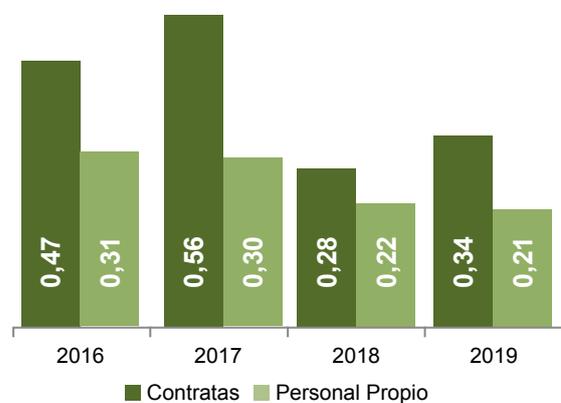
Acto de Graduación de la 3ª promoción del MBA in the Global Energy Industry.

Compromiso social



Diferentes momentos de las acciones de voluntariado corporativo de los empleados alrededor del mundo (Fotos: Brasil, México y Portugal)

Mejora de los índices de accidentalidad (2016-2019)¹:



(1) Se han consolidado los datos a Neoenergía al 100 % en todos los períodos.

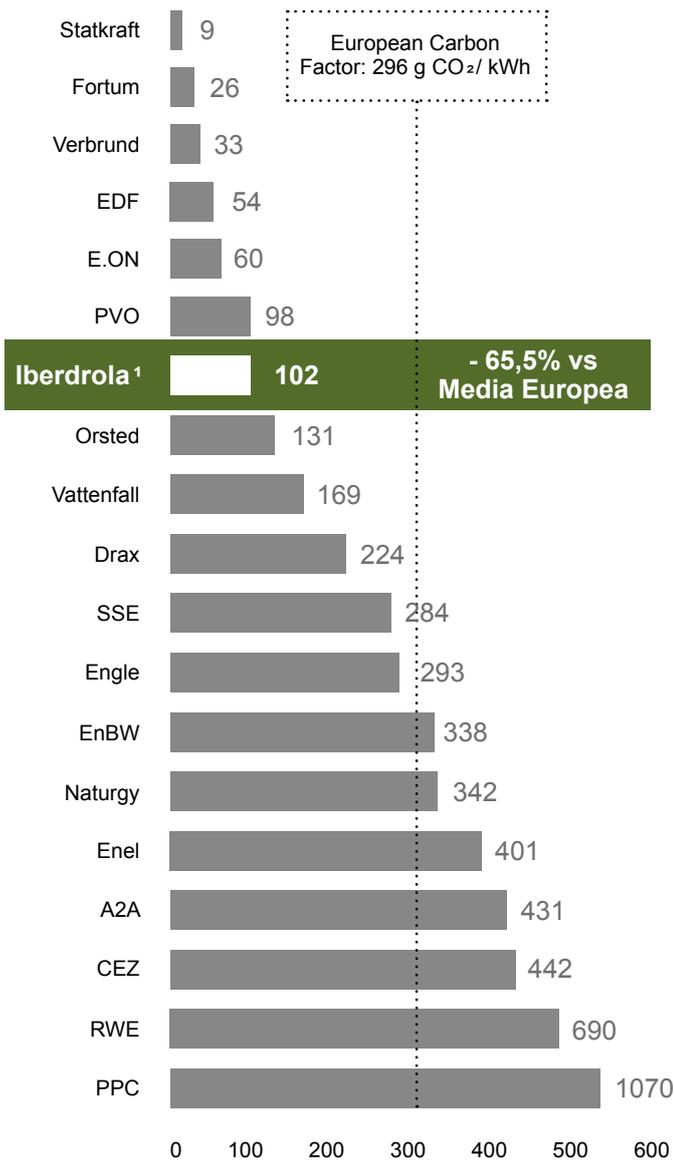
4.5 Capital natural

Enfoque de gestión	Principales actividades 2019
<p>Proteger el entorno y detener la pérdida de biodiversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservar y recuperar los ecosistemas asociados a nuestras actividades, coordinando los planes de biodiversidad de los negocios en los entornos afectados. • Mejorar la compatibilidad de las infraestructuras de Iberdrola con el cuidado del medioambiente. • Evitar los vertidos y la contaminación de agua y suelo, todo ello en línea con la <i>Política de biodiversidad</i> y la <i>Política medioambiental</i> de Iberdrola. • Iberdrola se compromete a mejorar continuamente los estándares de protección a la biodiversidad con el objetivo de alcanzar, en el año 2030, un balance neto positivo en todas las nuevas infraestructuras de generación que despliegue, aplicando los principios de la jerarquía de mitigación y evitando su localización en áreas protegidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención del certificado ISO-TS 14072 para la Huella Ambiental Corporativa (HAC) 2018. • Informe adaptación al cambio climático para la actividad en España. • Junta General de Accionistas 2019 sostenible: Certificación ISO 20121 como evento sostenible por cuarto año consecutivo. • Renovación de todos los certificados actualizando a la nueva norma ISO 14001:2015. • Participación en el grupo de trabajo de Capital Natural con empresas del sector. • Planes de acción de Biodiversidad.
<p>Combatir el cambio climático y sus efectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir la contaminación y la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) mediante prácticas que reduzcan o eliminen la generación de contaminantes en origen. • Reducir las emisiones al aire de gases no GEI. • Sustituir paulatinamente equipos que emplean sustancias reductoras de la capa de ozono. • Promover campañas de sensibilización sobre la calidad del aire. • Nuevas instalaciones libres de emisiones de GEI (renovables eólicas, hidroeléctricas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Las emisiones en España han sido de 94 g CO₂ / kWh. • Aprobación de los Objetivos SBTi sobre emisiones del grupo. • Compromiso de reducción de las emisiones específicas, y participación muy activa en la Cumbre del Clima de Madrid (España). • Plan de movilidad sostenible.
<p>Garantizar modalidades de producción y consumo sostenible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua en el rendimiento operacional. • Implantación de acciones para el incremento de la eficiencia energética. • Reducción del consumo de recursos naturales. • Inclusión de la variable ambiental en el diseño de las infraestructuras (Ecodiseño). • Mejora en el control y gestión de los residuos generados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de innovación en la gestión y control del medio ambiente. • Aseguramiento de la calidad de la gestión ambiental. • Gestión eficiente de consumo de agua. • Mejora en la captación y consumo de aguas continentales en las instalaciones de generación. • Reutilización y reciclado del agua. • Campaña concienciación uso de plástico. • Mejora en la reutilización y reciclado de residuos. • Sensibilización activa en economía circular.
<p>Revitalizar las alianzas con los Grupos de interés para el desarrollo sostenible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el diálogo transparente con los Grupos de interés, con la finalidad de trabajar conjuntamente en la búsqueda de soluciones a problemas ambientales. • Gestionar el cumplimiento ambiental en proveedores. • Informar de manera transparente sobre los resultados y actuaciones ambientales. • Optimización e innovación de los sistemas de gestión ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o aportar información a los diferentes informes relacionados con este capital (<i>Informe de sostenibilidad</i>, <i>Informe de Huella Ambiental Corporativa</i>, etc.). • Colaboración público-privada con el Gobierno Vasco en materia ambiental. • Jornada Aceleración ODS en Campus de San Agustín de Guadalix en alianza con REDS, IS Global e ITD- UPM.

La dimensión ambiental es un elemento clave del concepto de sostenibilidad

Emisiones específicas de CO₂ procedentes de instalaciones en Europa

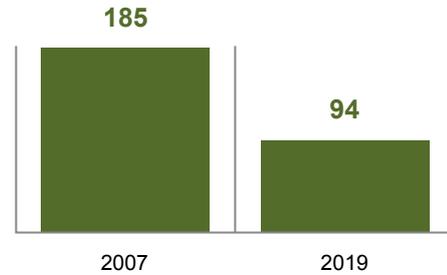
(Factor de carbono en g CO₂/kWh)



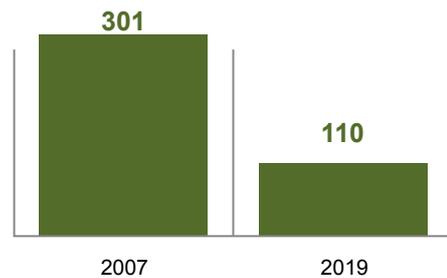
Factor europeo de carbono 2018: 296 g CO₂ /kWh¹

Fuente: "Facteur carbone européen Comparaison des émissions de CO₂ des principaux électriciens européens" PwC Francia. Dic. 2019.

Intensidad de emisiones en España (g CO₂/kWh)

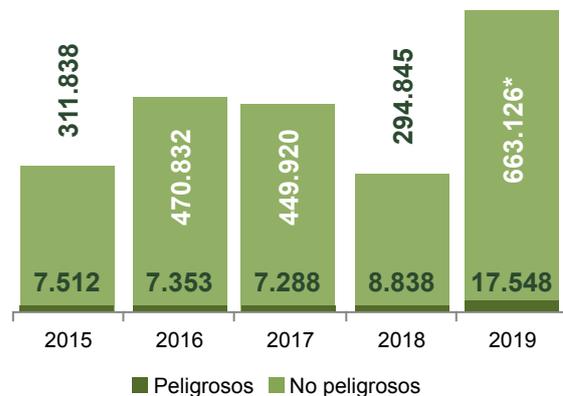


Intensidad de emisiones del grupo a nivel global (g CO₂/kWh)¹



(1) Calculada sobre el total de la producción propia.

Volumen de residuos recuperados, reutilizados o reciclados (t)



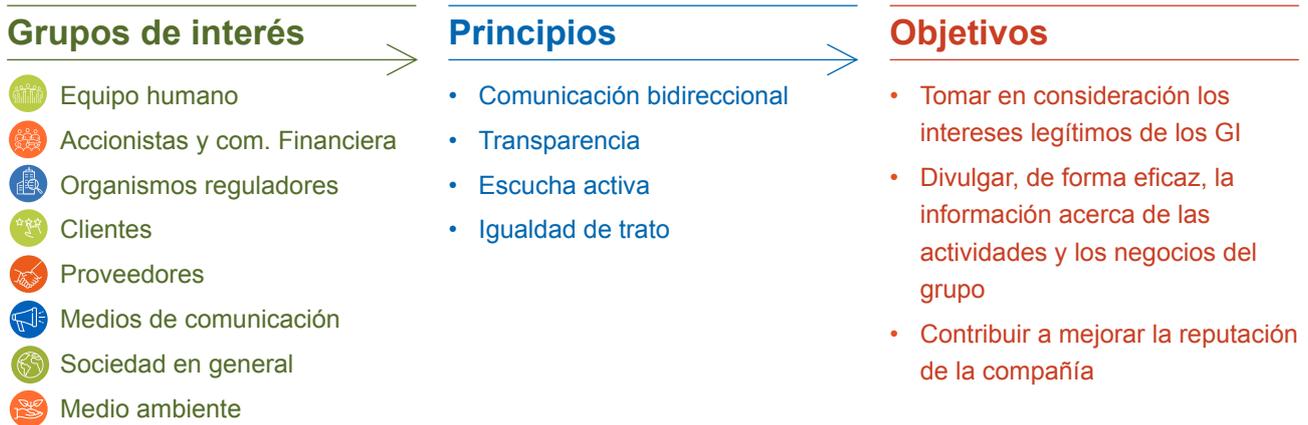
(*) Incremento como consecuencia de la reutilización de tierras de construcción en instalaciones de los Estados Unidos.

(1) El dato de 102 g CO₂ de este gráfico se refiere a las emisiones realizadas por las instalaciones de Iberdrola en Europa en el año 2018. El resto de compañías comprenden únicamente el espacio europeo.

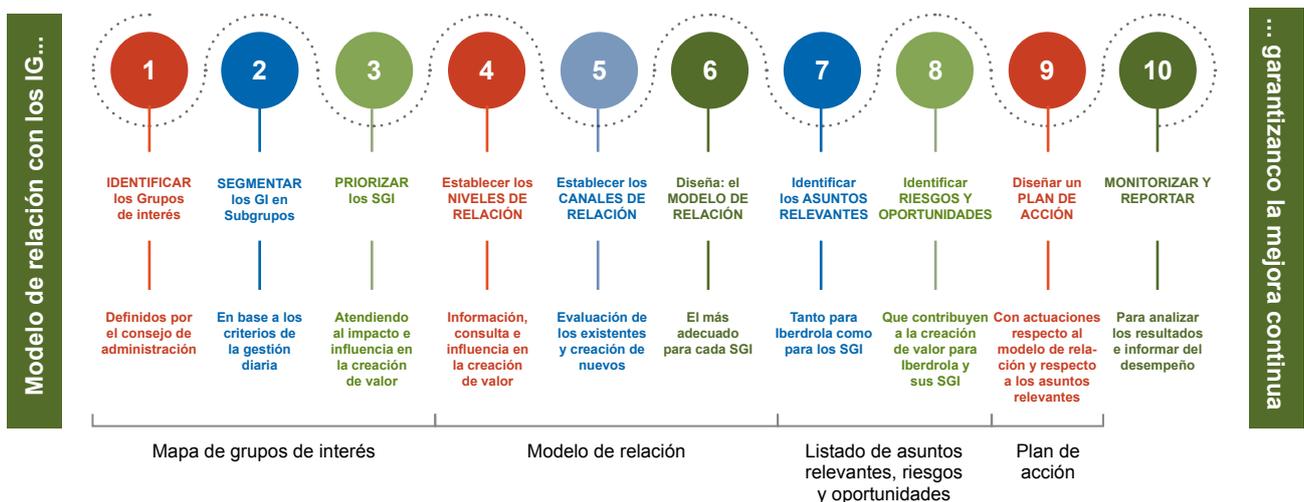
4.6 Capital social y relacional

Relación con los Grupos de interés

Iberdrola trabaja para involucrar cada vez más a sus Grupos de interés (GI) en todas las actividades y operaciones de la compañía. A lo largo de toda la cadena de valor, Iberdrola interactúa con millones de personas y miles de organizaciones que constituyen su capital social y relacional y, por tanto, un elemento fundamental del desempeño sostenible de la compañía.



Para cumplir sus objetivos en este ámbito, Iberdrola cuenta con un *Modelo global de relación con los Grupos de interés* que, basado en la norma AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015, garantiza que todas las áreas y negocios de Iberdrola conocen en profundidad sus GI; disponen de canales de comunicación adecuados con ellos; analizan sus expectativas (con sus riesgos y oportunidades); y establecen planes de acción adecuados con impactos concretos asociados.



Iberdrola Stakeholders' Hub

La compañía dispone de un órgano de coordinación interna sobre GI, del que forman parte responsables de todos los GI y negocios de Iberdrola. Este Hub se reúne periódicamente y, en ocasiones, cuenta con presencia de expertos externos.



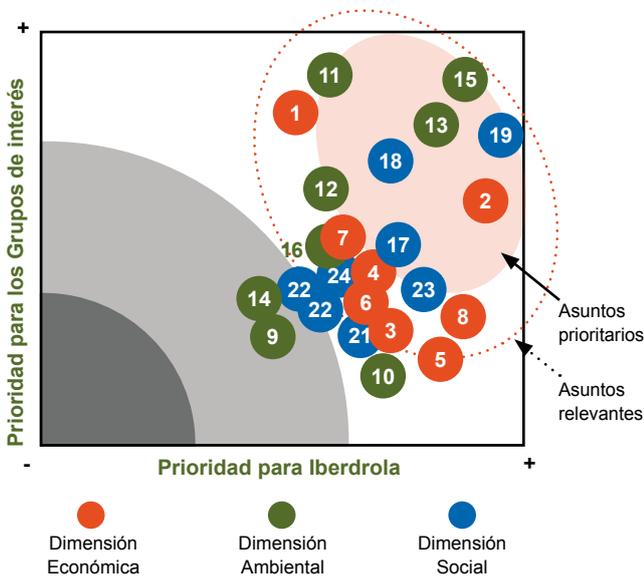
Principales magnitudes

A través de la aplicación del su *Modelo de relación con los Grupos de interés*, Iberdrola tiene detectadas:

- 70 categorías de Subgrupos de interés.
- Más de 40 canales de comunicación diferentes, cada vez más digitales.
- Más de un centenar de asuntos relevantes, con numerosos planes de acción asociados.
- Una treintena de tendencias emergentes.

Los principales asuntos y tendencias guían a la compañía en sus decisiones y forman parte del Plan de RSC de Iberdrola “Energía responsable para las personas”. Y además están alineados con el último Estudio de materialidad realizado por una firma independiente a partir de fuentes de información externas.

Estudio de materialidad 2019



Asuntos prioritarios

- 15. Transición energética
- 13. Cambio climático
- 19. Seguridad y Salud laboral
- 18. Diversidad e Igualdad de oportunidades
- 11. Innovación y Nuevos modelos de negocio
- 2. Desempeño económico y financiero
- 17. Satisfacción del cliente

Asuntos relevantes

- 1. Inversión socialmente responsable
- 12. Integración de las energías renovables en el sistema eléctrico
- 7. Redes inteligentes y calidad del suministro
- 16. Disponibilidad y Gestión del agua

- 4. Ética e Integridad (Anticorrupción y libre competencia)
- 24. Conectividad, Digitalización y Ciberseguridad
- 23. Atracción, Desarrollo y Retención del Capital Humano

- 6. Política pública
- 8. Financiación verde
- 3. Transparencia

- 21. Derechos Humanos
- 5. Cadena de suministro responsable

- 20. Impacto sobre las comunidades locales

Otros asuntos relevantes

- 22. Clientes vulnerables
- 14. Gestión de la biodiversidad
- 9. Gestión del capital natural
- 10. Economía circular

Buenas prácticas

Panel de Stakeholders en materia de RSC

Iberdrola ha puesto en marcha un Panel de Stakeholders permanente en materia RSC, integrado por importantes prescriptores en este ámbito. Entre sus objetivos:

- Conocer las opiniones de expertos en RSC, sobre tendencias globales y asuntos relevantes relacionados con la RSC.
- Tomar como referencia estas opiniones, para que sirvan de orientación a la hora de diseñar estrategias y tomar decisiones en esta materia por parte de Iberdrola.

Campaña global de comunicación interna: nuevo decálogo sobre stakeholder engagement

1. Conocer en detalle con qué Grupos de interés te relacionas
2. Comprobar que los canales de comunicación con ellos funcionan correctamente
3. Escuchar qué temas les importan y les preocupan
4. Analizar las oportunidades y riesgos de estos temas
5. Dar respuestas concretas a lo que más les interesa y preocupa
6. Explicar de manera clara y sencilla por qué actuamos como lo hacemos
7. Preguntar si comparten nuestras decisiones y en qué podemos mejorar
8. Cumplir tus compromisos y colaborar con ellos siempre que sea posible
9. En definitiva, contar con ellos cuando tomes decisiones que les afectan
10. Siempre procurar adelantarte a lo que tus Grupos de interés piensan y puedan necesitar

Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad

Principales programas

Actividades 2019

- Contribución de 52,3 M€ a la comunidad, según el estándar internacional de medida *London Benchmarking Group* (LBG), en los países donde opera Iberdrola.
- *Programa internacional de voluntariado corporativo*, en el que se han ofertado diversas oportunidades de voluntariado a empleados en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil y México.
- Apoyo a emprendedores: 54 M€ en compras a empresas de menos de 5 años de vida y 65 M€ en capital riesgo para nuevas iniciativas de alto valor tecnológico.
- Programas y tarifas específicas para colectivos vulnerables en España, el Reino Unido, los Estados Unidos y Brasil.
- Programas de electrificación rural en Brasil, a los que se han aportado más de 40 M€.
- Programas desarrollados por las fundaciones constituidas por Iberdrola en los principales países donde opera.
- Desarrollo del programa *Electricidad para todos*.

Electricidad para todos

- Los ODS reconocen a la energía como motor del desarrollo sostenible.
- El programa *Electricidad para todos* es la respuesta de Iberdrola a la demanda de extender el acceso universal a formas modernas de energía, con modelos ambientalmente sostenibles, económicamente asumibles y socialmente inclusivos. Esta iniciativa se centra en acciones de electrificación sostenibles en países emergentes y en vías de desarrollo.
- Iberdrola se marca como objetivo alcanzar en 2030 la cifra de 16 millones de beneficiarios de este programa. Al cierre de 2019, el programa ha alcanzado el número de 7 millones de usuarios.

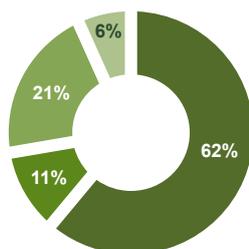
Fundaciones del grupo Iberdrola

Actividades 2019

- Iberdrola ha consolidado el funcionamiento de su actividad fundacional en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil y México.
- La inversión global dedicada a las actividades en todos los países en 2019 asciende a un total de 9,2 M€.
- Se ha elaborado un nuevo *Plan Director* para el periodo 2018-2021, para contribuir al desarrollo sostenible.
- Se consolidan las áreas sectoriales pero priorizando el impacto en metas concretas de los ODS.
- En el área de Formación, se potencia la promoción de la igualdad de oportunidades a través del *Programa de Ayudas*, con más de 80.000 beneficiarios.
- En Arte y Cultura hay tres programas relevantes:
 - Iluminaciones: Las más relevantes han sido la Catedral de Santiago (en proceso) y la Escalera del Cuartel General de la Armada (España), El Museo Nacional de Arte (México), la iluminación de la fachada de Câmara Cascudo (Brasil) y el proyecto "Luces de esperanza" en México.
 - Restauración: Destaca el Gabinete de descanso de los Reyes (Museo del Prado), el Retablo Villarmentero de Campos y la iglesia de San Martín de Castañeda en España.
 - Museos: Impulsa la restauración y exposición de obras entre las que destacan: El Prado en las Calles (Museo del Prado), *Sorolla en pequeño formato*, *Sorolla Dibujante* (Museo Sorolla).
- En Biodiversidad y cambio climático destaca el programa MIGRA para proteger aves en peligro de extinción, el proyecto LIFE con SEO Birdlife en España, Sussex Wildlife Trust (en el Reino Unido), National Fish and Wildlife Foundation (NFWF) en Avangrid, Proyecto del Cañón de Fernández (México) y el proyecto CORALIZAR en Brasil.
- En el área de Cooperación y Solidaridad, se han concretado más de 70 alianzas en los cinco países con un impacto sobre más de 100.000 personas en la lucha contra la pobreza infantil, la autonomía de las personas con discapacidad y las enfermas graves con atención especial a los colectivos más vulnerables: la infancia y la juventud.

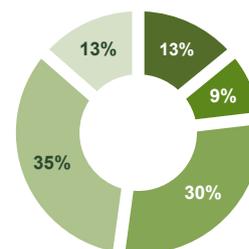
Programas 2019 de las Fundaciones

Contribución por regiones (%)



■ España ■ Reino Unido ■ Estados Unidos ■ México y Brasil

Contribución por programas (%)

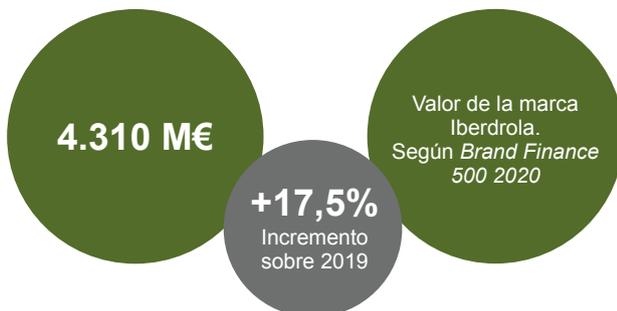


■ Formación e investigación ■ Cambio climático ■ Arte y Cultura
■ Solidaridad y Cooperación ■ Colaboraciones Institucionales

Reputación corporativa

Solidez y fortaleza de la marca

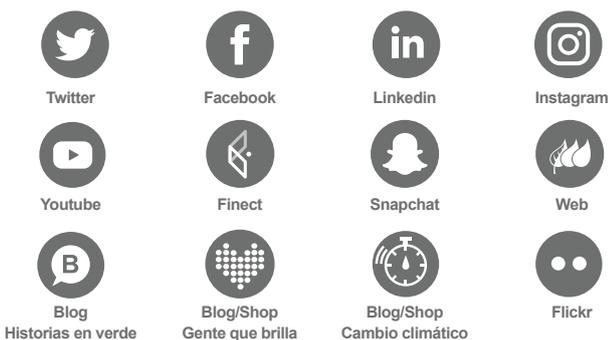
- Gestión de la marca para que transmita la esencia del Propósito del grupo Iberdrola y refleje la estrategia de la compañía de compromiso con el medio ambiente y el Desarrollo Sostenible.
- Consolidación de una marca internacional, reforzando la comunicación y la alineación bajo un mismo posicionamiento de marca en todos los países donde opera la compañía.



Evolución del ecosistema digital

- Oferta de una información útil y dinámica, con mensajes adaptados a cada *stakeholder*.
- Facilitar la interacción directa con nuestros públicos de interés superando barreras y aprovechando las sinergias existentes.

Iberdrola en las redes sociales e Internet:



Reputación

- Iberdrola considera la reputación como un activo intangible de gran valor, que influye en aspectos tan relevantes como la atracción y retención de talento; la relación comercial con los clientes; la valoración de la compañía en los mercados de capital; la integración en las comunidades donde opera; y, por tanto, en el conjunto del desempeño de la compañía.

- Lo que Iberdrola es en la actualidad, hace, comunica o cómo involucra a sus Grupos de interés (GI) provoca en estos últimos juicios, actitudes y comportamientos, que van configurando la reputación global de la compañía, en la que también influye la percepción social del sector eléctrico.
- Por todo ello, Iberdrola gestiona y mide constantemente su reputación con un doble objetivo:



Aflorar oportunidades que provoquen comportamientos favorables hacia la empresa.

Minimizar y mitigar los riesgos reputacionales inherentes a la actividad que desarrolla.

- Gestión: La gestión de la reputación se realiza, fundamentalmente, a través de dos elementos:

La gestión proactiva de los Grupos de interés a través de la aplicación del Modelo de relación con los Grupos de interés, que permite conocer expectativas y necesidades, analizar riesgos (incluidos los reputacionales) y establecer planes de acción específicos, según se explica al inicio de este apartado.

Los planes de comunicación, el Plan de Desarrollo Sostenible y numerosas actuaciones específicas centradas en cada uno de los ocho GI de la compañía.

- Medición: El seguimiento y medición de la reputación se realiza, a través de un cuadro de mando específico que incorpora variables procedentes de rankings reputacionales, encuestas entre GI y diferentes índices de sostenibilidad, entre otros.

- Anualmente, Iberdrola revisa y actualiza su Política marco de riesgo reputacional, que constituye la principal referencia para el control y gestión de este riesgo. Además, la compañía cuenta con procesos internos que permiten dar respuesta a posibles crisis reputacionales.





5. Un marco de confianza

5.1 Modelo de gobierno corporativo

Bases del modelo de gobierno corporativo

A. Sistema de gobierno corporativo

Iberdrola es un grupo multinacional líder en el sector energético comprometido con la ética, la tolerancia cero contra la corrupción y el delito, la transparencia, la lucha contra el cambio climático y el buen gobierno, que ha integrado en su estrategia los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El propósito del grupo, su razón de ser, no es otro que “continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo más energético, más eléctrico, saludable y accesible”

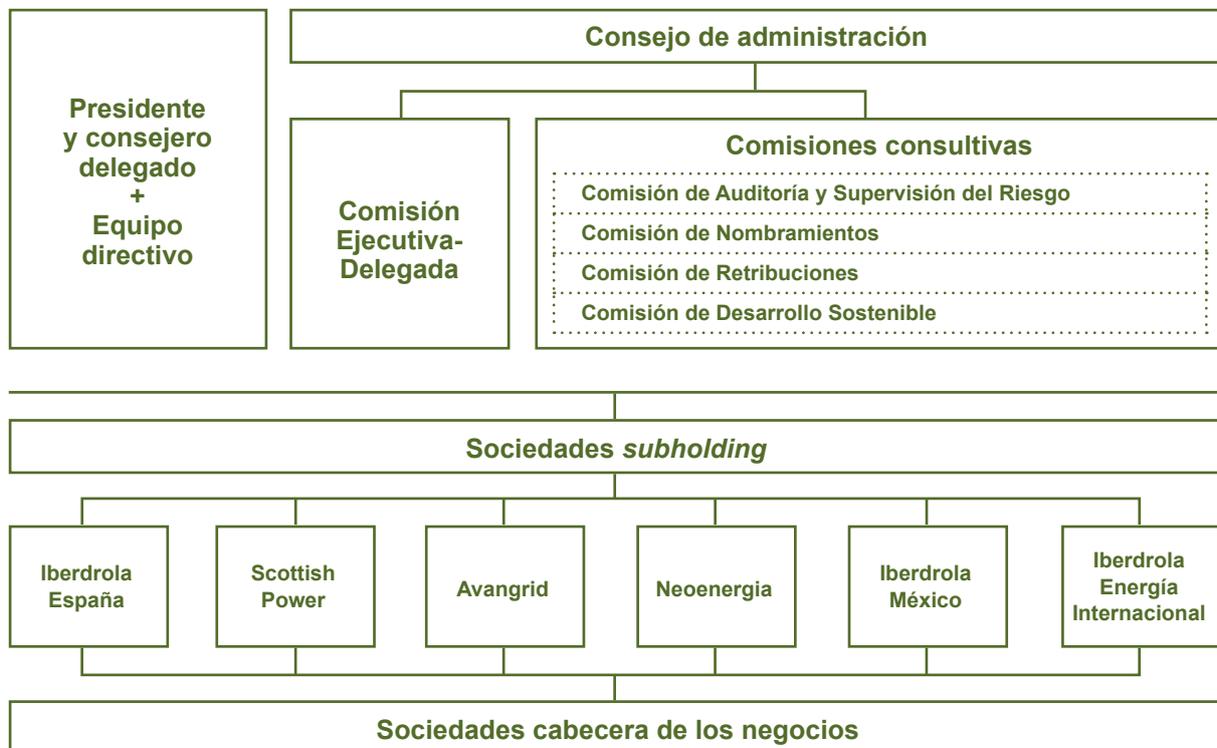
Cargo	Consejero	Condición	Fecha del último nombramiento	Fecha vencimiento
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	29-03-2019	29-03-2023
Vicepresidenta	Inés Macho Stadler (Bilbao, España, 1959)	Otra externa	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Íñigo Víctor de Oriol Ibarra (Madrid, España, 1962)	Otro externo	08-04-2016	08-04-2020
Consejera	Samantha Barber (Dunfermline, Fife, Escocia, Reino Unido, 1969)	Independiente	08-04-2016	08-04-2020
Consejera	María Helena Antolín Raybaud (Toulon, Francia, 1966)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejera	Georgina Kessel Martínez (México D.F., México, 1950)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Consejera	Denise Mary Holt (Viena, Austria, 1949)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	José W. Fernández (Cienfuegos, Cuba, 1955)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	Manuel Moreu Munaiz (Pontevedra, España, 1953)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	Xabier Sagredo Ormaza (Portugalete, España, 1972)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero coordinador	Juan Manuel González Serna (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	31-03-2021
Consejero – director general de los negocios	Francisco Martínez Córcoles (Alicante, España, 1956)	Ejecutivo	31-03-2017	31-03-2021
Consejero	Anthony L. Gardner (Washington D.C., EE.UU., 1963)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Consejera	Sara de la Rica Goiricelaya (Bilbao, España, 1963)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023

B. Modelo de gobierno

El modelo diferencia entre las funciones de estrategia y supervisión y las de dirección y gestión efectiva. Está basado en un sistema de contrapesos que evita la acumulación de poderes:

- El Consejo de Administración de Iberdrola, compuesto por una amplia mayoría de consejeros independientes (uno de ellos consejero coordinador), centra su actividad en la definición, supervisión y seguimiento de las políticas, estrategias y directrices generales del grupo Iberdrola.
 - El presidente del Consejo de Administración y consejero delegado y el resto del equipo directivo son responsables de la organización y coordinación estratégica del grupo.
 - En los principales países en los que el grupo opera, la organización y coordinación estratégica se articula a través de sociedades *subholding*, que agrupan las participaciones en las sociedades
- cabecera de los negocios y centralizan la prestación de servicios comunes. Cada una de estas sociedades tiene su propio consejero delegado.
 - Las sociedades *subholding* cuentan con consejos de administración, con presencia de consejeros independientes y con sus propias comisiones de auditoría y cumplimiento, direcciones de auditoría interna y unidades o direcciones de cumplimiento. Las sociedades *subholding* cotizadas, como Avangrid, Inc. y Neoenergía, S.A., disponen de un marco de autonomía reforzado.
 - Las sociedades cabecera se ocupan de la dirección ordinaria y gestión efectiva de cada uno de los negocios. Cuentan también con consejos de administración, en los que se integran consejeros independientes y equipos directivos específicos.

Estructura societaria y de gobierno de Iberdrola, S.A.



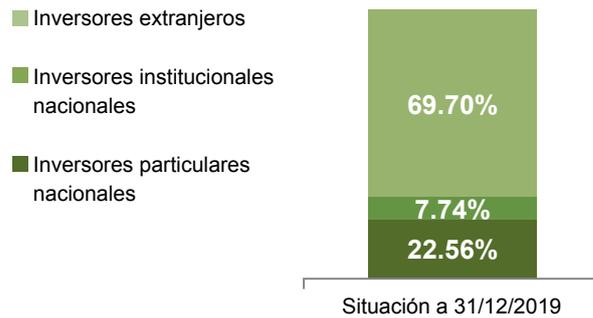
(1) Sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York.

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

C. Estructura de propiedad

Iberdrola cuenta con alrededor de 600.000 accionistas en todo el mundo y ninguno tiene una participación de control.

Los fondos de inversión, de pensiones, y otros inversores institucionales extranjeros representan el 69,7 % del capital.



Reconocimientos externos de gobierno corporativo / pág. 39

Iberdrola, a la vanguardia del gobierno corporativo

A. Estrategia de gobierno corporativo

Los elementos clave que definen la estrategia de Iberdrola en materia de gobierno corporativo son:

- Tolerancia cero hacia la corrupción y el fraude.
- La involucración de los accionistas.
- La estructura societaria y el modelo de gobierno.
- La composición diversa y equilibrada del Consejo de Administración.
- Un sistema de contrapesos eficaz.
- El dividendo social y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- La escucha activa de los intereses legítimos de los Grupos de interés.
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos.

B. Mejora continua de sus normas y prácticas de gobierno corporativo

La Sociedad toma como referencia en materia de gobierno corporativo el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, publicado por la CNMV, y las prácticas con reconocimiento general en los mercados internacionales.

El 71,4 % de los consejeros son independientes.

Política retributiva

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

Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos.

Cláusula de cancelación y reembolso de la retribución variable (*malus clause* y *claw back*).

Funcionamiento del Consejo

El 71,4 % de los consejeros son independientes.

Sistema de contrapesos, entre los que destaca el consejero coordinador.

Diversidad de género: seis mujeres en el Consejo. Una vicepresidenta del Consejo, y dos presidentas de Comisiones.

Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes.

Evaluación anual de los órganos de gobierno por un experto independiente.

Desarrollo Sostenible y reputación Corporativa

Comisión de Desarrollo Sostenible.

Políticas de desarrollo sostenible enfocadas a la maximización del dividendo social, el fomento de los ODS y la involucración de los Grupos de interés

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

Junta General de Accionistas concebida y certificada como evento sostenible.

Sistema de Gobierno Corporativo

Ética / pág. 86

Desarrollo Sostenible / pág. 87

C. Compromiso con accionistas e inversores

- El grupo Iberdrola cuenta con un sólido modelo industrial y financiero basado en un crecimiento equilibrado, centrado en los negocios de redes regulados, renovables y activos contratados a largo plazo, orientado a la consecución de beneficios crecientes y al aumento de la retribución al accionista.
- La *Política de involucración de los accionistas* tiene como objetivo conocer las opiniones e inquietudes de los accionistas en los ámbitos del gobierno corporativo y del desarrollo sostenible, fomentar su sentimiento de pertenencia y el alineamiento de sus intereses y los de Iberdrola.
- Impulso de la participación de los accionistas a lo largo de todo el año, y especialmente en la Junta General de Accionistas.

La Junta General de Accionistas de 2019 tuvo un quórum de asistencia del 74,12 %.



Todos los bloques de acuerdos de la Junta General de Accionistas de 2019 fueron aprobados con un voto afirmativo superior al 98 %.

D. Política de remuneraciones

- La *Política de remuneración de los Consejeros* fue aprobada por la Junta General celebrada el 13 de abril de 2018.
- La remuneración de los *Consejeros* está alineada con los objetivos estratégicos y con la rentabilidad para el accionista.

Modelo retributivo del Consejo		
Tipo de retribución	Consejeros externos	Consejeros ejecutivos
Fija	Acorde a sus responsabilidades y en condiciones de mercado	Acorde a sus responsabilidades y en condiciones de mercado.
Variable a corto plazo	No aplica	Vinculada a objetivos financieros y no financieros.
Variable a largo plazo	No aplica	Vinculada a objetivos plurianuales y pagadera en acciones (periodo de devengo 3 años y liquidación diferida en los 3 años siguientes al devengo).

Parámetros a los que se vincula la retribución variable anual de los consejeros ejecutivos en 2020

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

Parámetros a los que se vincula la retribución variable plurianual (2020-2022)¹

Beneficio neto.
Solidez financiera.
Rentabilidad total para el accionista.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (Lucha contra el cambio climático, Impulso de la sostenibilidad en la cadena de suministro y Compromiso con la igualdad salarial entre hombres y mujeres).

(1) Pendiente de aprobación por la Junta General de Accionista a celebrar en 2020.

Actividades principales del Consejo de Administración

Temas clave en el 2019

Crecimiento equilibrado	Alineamiento de las <i>Perspectivas 2018-2022</i> con los retos y tendencias del sector
	Revisión de resultados y grado de cumplimiento de las <i>Perspectivas 2018-2022</i>
	Aprobación de los presupuestos para el ejercicio 2020
	Evolución y expectativas de cada uno de los negocios del grupo
	Salida a bolsa de Neoenergía
	Posibles oportunidades de inversión en mercados estratégicos
Remuneración sostenible al accionista	Remuneración al accionista en línea con las <i>Perspectivas 2018-2022</i>
	Ejecución del sistema del dividendo opcional <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> para el año 2019
	Renovación del sistema <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> para el siguiente ejercicio
Dividendo social	Modificación del ideario corporativo: definición del Propósito , actualización de los valores corporativos y actualización de la Política general de desarrollo sostenible y la Política marco de recursos humanos
	Supervisión de las actuaciones del grupo con impacto en los Grupos de interés , y alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible
	Análisis de las tendencias y mejores prácticas en materia de Gestión del talento
	Aprobación del Estado de información no Financiera. Informe de sostenibilidad 2018
	Publicación del Informe de transparencia fiscal
	Publicación del Informe de igualdad de género
	Plan de acción climática , recomendaciones TCFD, participación en la Cumbre sobre la Acción Climática ONU 2019 y en la COP25
Solidez financiera	Aprobación de operaciones relevantes de financiación del grupo
	Seguimiento de la política de financiación y principales operaciones en el mercado de capitales
	Desinversiones en activos no estratégicos

Control de los riesgos corporativos	Revisión y actualización de las Políticas de riesgos y aprobación de las directrices sobre límites de riesgos para 2019
	Seguimiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y del grado de cumplimiento de la Política fiscal corporativa
Gobierno corporativo y cumplimiento	Reelección del presidente como consejero ejecutivo, consejero delegado, y vocal de la Comisión Ejecutiva Delegada
	Nombramiento, reelección y calificación de consejeros
	Evaluación de candidatos
	Selección y composición de los órganos de gobierno
	Nombramiento de consejeros independientes en las diferentes sociedades <i>subholding</i>
	Análisis de las últimas tendencias en materia de gobierno corporativo
	Actualización continua del Sistema de gobierno corporativo para adaptarse a las normativas internas, regulaciones y mejores prácticas
	Revisión de políticas relativas al gobierno corporativo
	Contactos entre consejeros y accionistas
	Toma de razón del Informe anual sobre la eficacia del Sistema de cumplimiento 2018 elaborado por la Unidad de Cumplimiento

El Consejo de Administración ha centrado su trabajo en definir la estrategia, supervisar su implantación y el control de riesgos, así como en el avance en las mejores prácticas de gobierno corporativo.

5.2 Triple línea de defensa

Modelo de control interno



El Sistema de control interno de Iberdrola y las sociedades de su grupo se configura tomando como referencia las mejores prácticas internacionales. Está basado en un aseguramiento combinado en torno a tres líneas de defensa, proporcionando una visión integrada de cómo las diferentes partes de la organización interactúan de una manera efectiva y coordinada, haciendo más eficaces los procesos de gestión y control interno de los riesgos relevantes de la entidad.

1ª línea de defensa Gestión Operativa

El equipo directivo y los profesionales de Iberdrola y su grupo, como primera línea de defensa, son los gestores directos de los riesgos de la entidad. De esta forma, la Dirección de la Sociedad es la responsable de mantener un control efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera continuada.

📍 Riesgos relevantes de los principales negocios de Iberdrola / pág. 46, 50, 54

Objetivos de Control Interno (COSO. Mayo 2013)

- **Objetivos operativos**- Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información**- Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento**- Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

2ª línea de defensa Funciones de Aseguramiento

Determinadas funciones proporcionan, como segunda línea de defensa, la base donde se asienta el Sistema de control interno de la entidad, proponiendo al Consejo de Administración directrices y controlando cómo la primera línea de defensa ejecuta las mismas.

Las principales funciones de aseguramiento en Iberdrola, dentro de sus respectivos ámbitos de responsabilidad son: (i) la Dirección de Riesgos del grupo, en el marco de sus funciones en el Sistema integral de control y gestión de riesgos; (ii) la Dirección de Ciberseguridad perteneciente a la Dirección de Seguridad Corporativa, mediante la supervisión, monitorización y *reporting* de los riesgos de ciberseguridad; (iii) la Unidad de Cumplimiento, responsable de velar proactivamente por el funcionamiento eficaz del Sistema de cumplimiento; y (iv) la Dirección de Control Interno perteneciente a la Dirección de Administración y Control, en sus responsabilidades relativas a los sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de elaboración de la información financiera (SCIIF).

Iberdrola adopta el modelo de tres líneas de defensa como garantía de gestión efectiva e integrada de su sistema de control interno.

📍 Sistema integral de control y gestión de riesgos / pág. 82

📍 Unidad de Cumplimiento / pág. 86

3ª línea de defensa Auditoría Interna

La función del área de Auditoría Interna, en su condición de tercera línea de defensa, es la de velar proactivamente por el buen funcionamiento de los sistemas de control interno, de gestión de riesgos y de gobierno, auditando de forma sistemática a la primera y segunda línea en la ejecución de sus respectivas responsabilidades de gestión y control.

Como garantía de independencia, la directora del Área de Auditoría Interna depende jerárquicamente del presidente del Consejo de Administración y funcionalmente de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo. Con este mismo posicionamiento existen direcciones de Auditoría Interna en las distintas sociedades *subholding*, coordinadas bajo el marco de la *Norma Básica de Auditoría Interna* de Iberdrola y su grupo, que forma parte del Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

Los planes anuales de actividades 2019 de la Dirección del Área de Auditoría Interna de Iberdrola y de las direcciones de Auditoría Interna del grupo, con un enfoque basado en riesgos orientado a apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, respondieron a los requerimientos fijados por la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de Iberdrola y las respectivas Comisiones de Auditoría y Cumplimiento de las sociedades *subholding*, e incluyeron trabajos para la alta dirección y el resto de la organización, entre otros:

- Revisiones semestrales de la operación de los controles más críticos del Sistema de Control Interno de Información Financiera (SCIIF), así como revisiones de diversos ciclos de la elaboración de la información financiera de Iberdrola, S.A. y de distintas sociedades del grupo, en el marco del objetivo general de revisar la totalidad del SCIIF en un periodo de 5 años.
- Auditorías sobre procesos y riesgos clave, corporativos y de negocio, tomando como marco de referencia las Políticas de riesgo aprobadas anualmente por el Consejo de Administración.
- Auditorías sobre los programas y marcos de cumplimiento, establecidos por el grupo en los distintos ámbitos de aplicación, tales como el programa de prevención de delitos.

Continuando con el compromiso adquirido en 2005, el área de Auditoría Interna se somete una vez cada cinco años a una revisión exhaustiva del cumplimiento de las normas de auditoría interna por parte del Instituto Global de Auditores Internos (denominada *Quality Assessment*). En la última revisión, realizada en 2015, se renovó la certificación de Iberdrola, S.A. y de ScottishPower, y se extendió el alcance de la certificación a Iberdrola España y a Avangrid.

Además, desde 1999 el área de Auditoría Interna cuenta con la certificación ISO 9001, adaptada a la versión 9001:2015. De esta forma, se garantiza que todos los auditores internos del grupo ejecutan sus funciones bajo el mismo marco y que éste está alineado con las normas profesionales internacionales de la función.

Norma Básica de Auditoría Interna de Iberdrola S.A. y su grupo

- Aprobada por el Consejo de Administración de Iberdrola a propuesta de su Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo (actualizada el 28-mar-2019).
- Define la naturaleza, como unidad interna independiente, y establece regulación, competencias, facultades y deberes de Auditoría Interna, entre otros
- Establece el marco de relaciones con: i) el Consejo de Administración, su Presidente y Comisiones; ii) las direcciones de Auditoría Interna de las demás sociedades del grupo; y iii) el resto de la organización.
- Sirve de referencia para el modelo de gestión y el sistema de calidad del Área de Auditoría Interna de la Sociedad y las direcciones de Auditoría Interna de las demás sociedades del grupo.

Aseguramiento externo

Los organismos reguladores y otros entes externos a la organización juegan un papel relevante en la estructura general de gobierno, control interno y riesgos de Iberdrola, especialmente en los negocios regulados. Así, los reguladores establecen requerimientos con la intención de fortalecer los controles de una organización y realizan una función de vigilancia independiente y separada y los auditores de cuentas proporcionan aseguramiento sobre la imagen fiel de la información financiera de la entidad. Al respecto, entre sus competencias, la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de Iberdrola y las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento de las sociedades *subholding* velan por preservar la independencia de los auditores de cuentas en el ejercicio de sus funciones.

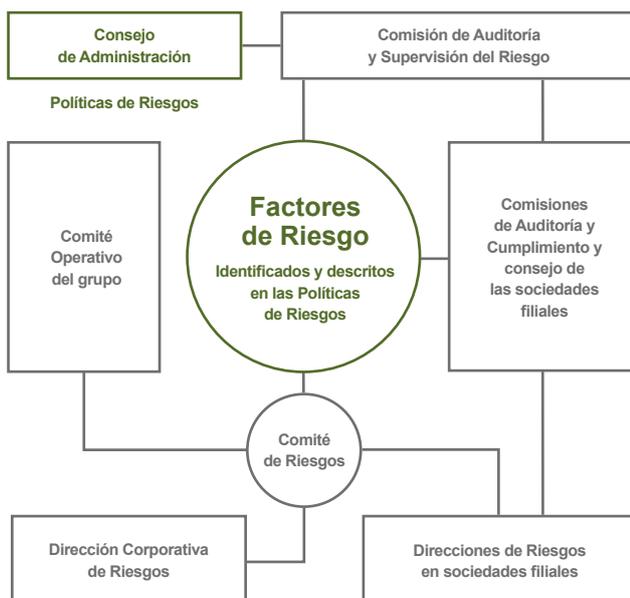
5.3 Riesgos

La gestión de riesgos en el grupo Iberdrola se fundamenta en la anticipación, la independencia, el compromiso con los objetivos de los negocios del grupo y la implicación de la alta dirección y el Consejo.

Compromiso del Consejo de Administración y de la alta dirección

El Consejo de Administración y la alta dirección de Iberdrola tienen un fuerte compromiso e implicación en la gestión de los riesgos del grupo:

- **Ex-ante:** revisando y aprobando anualmente el nivel de tolerancia al riesgo aceptable, a través de las políticas y límites de riesgos, que establecen de manera cualitativa y cuantitativa el apetito al riesgo aceptado a nivel de grupo y en cada uno de los principales negocios y funciones corporativas.
- **Ex-post:** realizando un seguimiento periódico de los riesgos (mapas de riesgos clave) y amenazas significativas y las distintas exposiciones del grupo, así como del cumplimiento de las políticas, los límites e indicadores de riesgo aprobados.



Complementariamente el grupo dispone de un Sistema de cumplimiento, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo, entre cuyos elementos caben destacar el Código Ético y la Unidad de Cumplimiento.

Sistema integral de control y gestión de riesgos

La *Política general de control y gestión de riesgos* del grupo, aprobada por el Consejo de Administración, establece los mecanismos y principios básicos para una adecuada gestión del binomio riesgo-oportunidad, con un nivel de riesgo que permita:

- Alcanzar los objetivos estratégicos con una volatilidad controlada.
- Aportar el máximo nivel de garantías a los accionistas.
- Proteger los resultados y la reputación del grupo.
- Defender los intereses de los Grupos de interés y garantizar la estabilidad empresarial y solidez financiera del grupo.
- Contribuir al cumplimiento de los ODS aprobados por la ONU, con especial foco en el séptimo y decimotercero.

A nivel operativo, el Sistema integral de control y gestión de riesgos se estructura en torno a un Comité de Riesgos y en una Dirección de Riesgos, independiente y especializada, que analiza y cuantifica los riesgos presentes en los principales negocios y funciones corporativas del grupo.

Funciones de la Dirección de Riesgos

Gestión activa

Riesgo de crédito

- Análisis y aprobación de contrapartes y límites, establecimiento de criterios de admisión y seguimiento de exposiciones al objeto de minimizar las pérdidas crediticias.

Riesgo de mercado

- Análisis y aprobación de límites detallados y seguimiento de exposiciones con el fin de acotar los efectos de la volatilidad de los mercados en los que opera el grupo.

Enfoque Enterprise Risk Management ("ERM")

Asegurar que existen los mecanismos para que todos los riesgos relevantes del grupo estén, en todo momento, adecuadamente identificados, medidos, gestionados y controlados, y que se informan periódicamente a los distintos comités y comisiones.

Instrumentos e informes:

- Políticas y límites e indicadores de riesgos.
- Informe trimestral de riesgos clave.
- Seguimiento continuo y detección de riesgos emergentes y otros riesgos de naturaleza no financiera, como los relacionados con el medio ambiente, el impacto en la sociedad y la gobernanza del Grupo, incluidos los de fraude y corrupción (conocidos por sus siglas en inglés "ESG"). El impacto de dichos riesgos puede ser diversa índole, tanto económica como reputacional.

La gestión centralizada del riesgo operacional se realiza a través de las unidades corporativas de Seguros, Tecnologías de la Información, Seguridad y Ciberseguridad y Seguridad y Salud en el Trabajo.

Políticas y límites de riesgos del grupo Iberdrola

La *Política general de control y gestión de riesgos* se desarrolla y complementa con las siguientes políticas específicas que se establecen en relación con determinados riesgos, funciones corporativas o negocios del grupo, que también aprueba anualmente el Consejo de Administración de la cabecera del grupo y que incluyen límites e indicadores que son posteriormente monitorizados:

Políticas específicas de riesgos de los negocios:

- *Negocios liberalizados del grupo Iberdrola.*
- *Negocios de energías renovables del grupo Iberdrola.*
- *Negocios de redes del grupo Iberdrola.*
- *Negocio inmobiliario.*

Políticas de riesgos corporativas:

- *Política de riesgo de crédito corporativa.*
- *Política de riesgo de mercado corporativa.*
- *Política de riesgo operacional en las operaciones de mercado.*
- *Política de seguros.*
- *Política de inversiones.*
- *Política de financiación y de riesgos financieros.*
- *Política de autocartera.*
- *Política de riesgos de participaciones en sociedades cotizadas.*
- *Política marco de riesgo reputacional.*
- *Política de compras.*
- *Política de tecnologías de la información.*
- *Política de riesgos de ciberseguridad.*
- *Política de riesgos de Seguridad y salud en el trabajo.*



Sistema de gestión ERM

- Posición estratégica frente al riesgo.
- Responsabilidades de gestión del riesgo.
- Acciones proactivas y preventivas.
- Límites cuantitativos y cualitativos.
- Informe trimestral riesgos clave y seguimiento de límites e indicadores de riesgo.

Corresponde a las sociedades *subholding* adoptar las políticas de riesgos del grupo, y concretar la aplicación de las mismas, aprobando las directrices sobre límites de riesgo específicos, atendiendo a las características y singularidades de los negocios en cada país. Las sociedades *subholding* cotizadas o con participaciones relevantes de otros socios, al amparo de su propio marco especial de autonomía reforzada, aprueban sus propias políticas.

Principales factores de riesgos del grupo Iberdrola

El grupo está expuesto a diversos riesgos inherentes a los distintos países, sectores y mercados en los que opera, que pueden impedirle lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias. Dichos riesgos se agrupan en:

Riesgos de gobierno corporativo: aquellos que ponen en peligro el interés social y la estrategia de la empresa.

Riesgos de mercado: exposición a volatilidades en variables como precios de la electricidad y otras *commodities* energéticas, derechos de emisión, tipo de cambio, tipo de interés, etc.

Riesgos de crédito: posibilidad de incumplimiento contractual de una contraparte, ocasionando pérdidas económicas o financieras.

Riesgos de negocio: derivado de la incertidumbre asociada al comportamiento de variables intrínsecas al negocio, como características de la demanda, climatología, etc.

Riesgos regulatorios y políticos: proveniente de cambios normativos establecidos por los reguladores, que puedan afectar a la retribución de los negocios regulados, las normativas ambientales o fiscales, etc.

Riesgos operacionales, tecnológicos, medioambientales, sociales y legales: las pérdidas ocasionadas por eventos externos, procesos internos inadecuados, fallos tecnológicos, errores humanos, cambio climático, etc.

Riesgos reputacionales: son los potenciales impactos negativos sobre la reputación de la compañía derivados de situaciones o eventos que incumplen las expectativas de sus Grupos de interés.

Factores de riesgo y medidas de mitigación

● < 15 M€ ● 15 - 50 M€ ● > 50 M€ de impacto anual

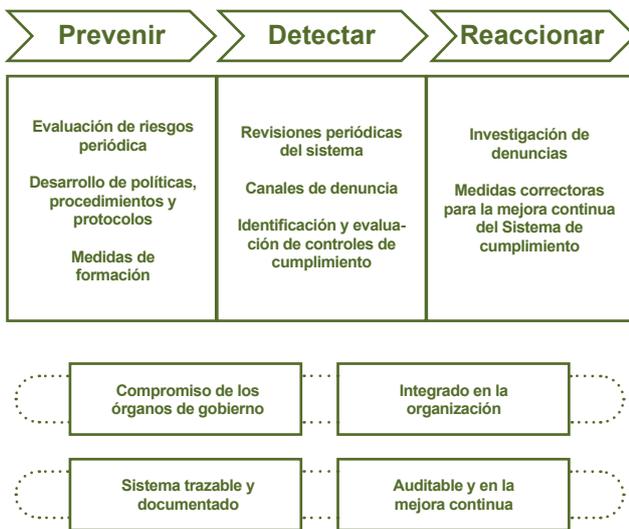
Riesgos precios y demanda			
Variaciones del precio de la electricidad	<p>La principal variable que afecta al resultado de Negocios de Generación y Clientes del grupo, en lo referente a los precios de mercado, es el precio de la electricidad, el cual presenta una relativa correlación con el precio de los combustibles y de los derechos de emisión aplicables, necesarios para producir dicha electricidad.</p> <p>Los Negocios de Renovables del grupo venden preferentemente su energía a: i) tarifa regulada o a ii) precio fijo a través de contratos PPA. La exposición a mercado remanente de los Negocios de Renovables de España, el Reino Unido, Brasil y México se traslada, para su gestión, al Negocio de Generación y Clientes de dichos países.</p> <p>La compensación de posiciones en riesgo entre la actividad de generación y la actividad de comercialización permite reducir en gran medida el riesgo de mercado del grupo; el riesgo remanente se mitiga a través de la diversificación de los contratos de compra y venta, y sus cláusulas específicas, y a través de la contratación de derivados.</p>		
	<p><i>Possible impacto de una variación del 5 % del precio de la electricidad y/o de las "commodities" energéticas y CO₂</i></p>	<p>España</p> <p>Reino Unido</p> <p>México</p> <p>Brasil</p> <p>Estados Unidos</p>	<p>● Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes</p> <p>● Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes</p> <p>● Los PPAs con CFE no tienen riesgo de mercado</p> <p>● Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes</p> <p>● Por sus parques eólicos expuestos a mercado</p>
Variación de la demanda	<p>Generación, Clientes y Renovables: impacto moderado a corto plazo, dadas las características del parque generador del grupo y la estructura de los contratos de ventas de energía a largo plazo.</p> <p>Redes: sin impacto, a excepción de las filiales brasileñas entre periodos tarifarios.</p>	<p>● <i>Possible impacto reducción 1 % de la demanda para cada país</i></p>	
Riesgos de recurso			
Variación recurso hidroeléctrico España	<ul style="list-style-type: none"> En el medio-largo plazo los años húmedos se compensan con los secos. La capacidad de almacenamiento hiperanual y la cartera de centrales del grupo mitigan el nivel de volatilidad en el año. 	<p><i>Menor producción hidroeléctrica España</i></p>	<p>● Negocio Renovables España</p>
Variación recurso eólico grupo	<ul style="list-style-type: none"> Mitigado gracias al elevado número de parques en operación y la dispersión geográfica de los mismos. En el medio-largo plazo los años con más viento se compensan con los de menos viento. 	<p><i>Menor producción eólica grupo</i></p>	<p>● Negocio Renovables grupo</p>
Riesgos financieros			
Variación del tipo de interés	<p>El grupo Iberdrola mantiene una estructura de deuda a tipo fijo y tipo variable, de acuerdo con la estructura de sus ingresos y su sensibilidad ante la variación de los tipos de interés.</p>	<p><i>Possible impacto en gasto financiero subida +25 bps</i></p>	<p>● Gasto financiero grupo</p>
Variación del tipo de cambio	<p>Se mitiga este riesgo tomando deuda y realizando todos sus flujos económicos en la moneda funcional correspondiente a cada empresa, siempre que sea posible y económicamente eficiente, y gestionando sus posiciones abiertas mediante el uso de derivados. El riesgo asociado a la traslación de resultados de las filiales en divisa se cierra anualmente.</p>	<p><i>Possible impacto en gasto financiero subida +25 bps</i></p>	<p>● Gasto financiero grupo</p>
Otros riesgos			
Riesgo de crédito	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes principales: cantidades por liquidar (clientes, proveedores, bancos, socios, etc.) y coste de sustitución. Comercial: el coste de la morosidad se viene manteniendo en niveles moderados, próximo al 1 % de la facturación global. Redes: en España y en el Reino Unido no se comercializa energía, en los Estados Unidos y Brasil en general se recupera la morosidad a través de las tarifas. 		
Riesgo	<p>Estos riesgos se mitigan realizando las inversiones necesarias, aplicando procedimientos y programas de operación y mantenimiento (soportados por sistemas de calidad), planificando una adecuada formación y capacitación del personal y, finalmente, contratando los seguros adecuados, en el ámbito de los daños materiales y la responsabilidad civil.</p>		
Riesgo regulatorio y político	<p>El grupo está sujeto a las leyes y normas sobre las tarifas y otros aspectos regulatorios de sus actividades en los países en los que opera. La introducción de nuevas leyes / normas o modificaciones a las vigentes pueden afectar negativamente a las operaciones, resultados anuales y valor económico de los negocios del grupo (Incluidos los riesgos asociados a la negociación comercial entre la UE y el Reino Unido).</p>		
Riesgo cambio climático	<p>Comprende los riesgos de transición (regulatorios o de mercado asociados a objetivos de reducción de emisiones) y los riesgos físicos (derivados de los posibles impactos de un aumento de los fenómenos climatológicos extremos, aumento de las temperaturas, subida del nivel del mar, cambios en los patrones de lluvias, etc.).</p> <p>Iberdrola considera que se encuentra bien posicionado ante este riesgo, dadas las características de sus actuales negocios y de sus principales objetivos de crecimiento.</p>		



5.4 Ética

Sistema de Cumplimiento

El Sistema de Cumplimiento de Iberdrola lo integran todas las normas, procedimientos formales y actuaciones materiales que tienen por objeto garantizar la actuación de la sociedad conforme a los principios éticos y la legislación aplicable y prevenir conductas incorrectas o contrarias a la ética, a la ley o al Sistema de gobierno corporativo que puedan ser cometidas por los profesionales de aquella en el seno de la organización.



El Código ético, que forma parte de Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola, fue aprobado por el Consejo de Administración en 2002 y es actualizado periódicamente. En su última revisión, en abril de 2019, el Código ético ha reforzado la obligación de los profesionales del grupo de denunciar a Cumplimiento la comisión de cualquier acto ilegal o cualquier irregularidad. Además, en relación con los proveedores se incluye su obligación de cumplir con el Código ético y con las Políticas corporativas anticorrupción.

Unidad de Cumplimiento

Iberdrola ha constituido una Unidad de Cumplimiento, órgano colegiado de carácter interno y permanente, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo de Administración.

En cada sociedad *subholding* y/o cabecera de negocio hay una dirección de cumplimiento vinculada a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Entre las funciones de todas ellas está el promover una cultura de comportamiento ético y de “tolerancia cero” frente al fraude y la comisión de actos ilícitos y la gestión del Sistema de Cumplimiento.

Competencia de la Unidad

La Unidad de Cumplimiento tiene competencias relacionadas con el *Código ético*, con la *Política contra la corrupción y el fraude*, con la *Política para la prevención de delitos*, con el *Reglamento interno de conducta en los Mercados de Valores*, con la normativa de separación de actividades y todas aquellas que le pueda asignar la Comisión de Desarrollo Sostenible, el Consejo de Administración de la Sociedad o estén recogidas en el Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

Principales ámbitos del Sistema de Cumplimiento

Las principales actividades y ámbitos de actuación en el marco del Sistema de Cumplimiento del grupo son: (i) los programas de prevención de delitos, desarrollados al amparo de las previsiones del Código Penal español (sin perjuicio de las actuaciones adicionales requeridas por la legislación de cualquier otra jurisdicción en la que el grupo desarrolle sus actividades), (ii) las medidas para el cumplimiento del *Código ético*, que incluyen, entre otros, planes de formación y comunicación específicos para todos los profesionales del grupo, (iii) el desarrollo e implementación de normativa y medidas concretas en materia de fraude y corrupción, (iv) las actuaciones para garantizar el cumplimiento de la normativa sobre abuso de mercado y separación de actividades y (v) la gestión de los buzones éticos.

Principales reconocimientos

En 2019, Iberdrola ha renovado la certificación Compliance Leader Verification otorgada por el Instituto Ethisphere a aquellas empresas que demuestran contar con una cultura ética implantada en todos sus negocios y actividades así como con un sistema de cumplimiento robusto y efectivo.

También en 2019 ha renovado las certificaciones concedidas en 2017 por AENOR UNE-ISO 37001 y UNE 19601. Además, en 2019 las sociedades del subgrupo España también han renovado estas certificaciones.

Iberdrola ha sido elegida, por sexto año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies 2019* elaborado por el Instituto Ethisphere, reconociendo así el liderazgo y el comportamiento ético de la organización.



5.5 Desarrollo sostenible

Organización del desarrollo sostenible y la responsabilidad social en el grupo

El compromiso de Iberdrola con el desarrollo sostenible se lleva a cabo integrando la Agenda 2030 de Naciones Unidas en la estrategia y operaciones del grupo Iberdrola.

De esta forma, la Responsabilidad Social del grupo se desarrolla, de manera genérica, para todas las Áreas y Negocios, y en todos los países.

El Comité corporativo de Desarrollo Sostenible, y los Comités de Desarrollo Sostenible de las sociedades *subholding* realizan las labores de coordinación de la responsabilidad social en el grupo Iberdrola. La Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo de Administración realiza las labores de supervisión que le son propias.

Plan “Energía responsable para las personas”

Las aportaciones más relevantes a la consecución de los ODS se orientan en torno a dos grandes ejes que inspiran nuestras actuaciones:

- **Cuidamos del planeta** poniéndonos a la cabeza del proceso de transición en el sector de la energía.
- **Contribuimos al bienestar y el progreso de las sociedades** de todos los territorios en los que estamos presentes.

El compromiso de Iberdrola se ha materializado a través de diversas líneas de trabajo que engloban más de 300 acciones ambientales, sociales y económicas dando así respuesta a las expectativas y necesidades de nuestros Grupos de interés, englobadas en 7 prioridades.



Reconocimientos externos

Única eléctrica europea seleccionada en las 20 ediciones.



Única eléctrica española seleccionada en 2020 como una de las 100 empresas más sostenibles del mundo.



Calificación A- en el CDP Climate Change.



Iberdrola seleccionada como *CDP Supplier Engagement Leader*



Iberdrola seleccionada AAA.



Iberdrola empresa seleccionada en varios índices Euronext Vigeo Eiris.



Calificada “*Silver Class*” en el sector electricidad.



Empresa líder en España del sector *utilities*: electricidad, gas y agua en varios informes.



Iberdrola clasificada como *Prime*.



Clasificada como primera *utility* mundial en el informe del estado del *reporting* de sostenibilidad 2019.



Iberdrola como una de las 25 mejores empresas calificadas.



Iberdrola entre las cuatro primeras *utilities*.



Única *utility* eléctrica española incluida en todas las ediciones.



Iberdrola seleccionada en varios índices de sostenibilidad.



Iberdrola seleccionada en el *Emission Transparency Index*.





6. Acerca de este informe

Este informe, que Iberdrola dirige tanto a sus accionistas como a todos los demás Grupos de interés, se ha elaborado adoptando el concepto de informe integrado de acuerdo con las directrices IIRC, y constituye una muestra más de la vocación innovadora del grupo en materia de transparencia.

6.1. Acerca de este informe

Informe integrado

- Este informe se ha elaborado de acuerdo con el marco de información publicado por el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC), siguiendo sus recomendaciones, tomando en consideración los estados financieros individuales y consolidados de la compañía formulados por el Consejo de Administración, auditados y pendientes de aprobación por la Junta General de Accionistas de Iberdrola.
La información relativa a las Perspectivas 2020-2022 se encuentra disponible en el *Informe Integrado febrero 2019*.
- Para su elaboración se ha creado un equipo multidisciplinar, del que han formado parte negocios y áreas corporativas del grupo, con el objetivo de facilitar una visión completa de la compañía, de su modelo de negocio, de los retos y los riesgos a los que se enfrenta, y de su desempeño social, ambiental, económico y de gobierno. Las organizaciones participantes garantizan la integridad de la información incluida.
- El contenido de este documento ha sido revisado por el Comité Operativo de la Sociedad. Asimismo, todas las magnitudes operativas y financieras fueron aprobadas por el Consejo de Administración en la reunión

celebrada el 24 de febrero de 2020, previo informe favorable de la Comisión de Desarrollo Sostenible.

Perímetros de información

- La información presentada es la correspondiente a Iberdrola y sus sociedades filiales y participadas. En las cuentas anuales consolidadas y en el *Estado de Información no Financiera. Informe de sostenibilidad 2019* del grupo se definen los perímetros correspondientes de información.
- La evolución del grupo en estos últimos años ha estado influida por las operaciones corporativas externas, que el lector debe tener en cuenta para poder realizar una interpretación adecuada de este informe. Estas operaciones están descritas en la información pública del grupo, siendo destacables:
 - La integración de UIL Holdings Corporation en Iberdrola USA (diciembre 2015), que pasó a denominarse Avangrid, sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York y *subholding* del grupo en los Estados Unidos de América.
 - La incorporación a Neoenergía de todos los negocios que el grupo Iberdrola tenía en Brasil a través de Elektro Holding, que se hizo efectiva el 24 de agosto de 2017. Como resultado de esta operación, la participación del grupo Iberdrola en Neoenergía aumentó del 39 % al 52 %.

Aspectos materiales

- Iberdrola dispone de vías de comunicación y diálogo con sus Grupos de interés, desarrolladas siguiendo los principios de la norma *AA1000 Assurance Standard*, según se describe con detalle en la *Política de relaciones con los Grupos de interés* y en el *Estado de Información no Financiera. Informe de sostenibilidad 2019*.
- La Sociedad lleva a cabo análisis de materialidad, que identifican los asuntos relevantes para sus Grupos de interés, señalando los asuntos de especial sensibilidad en materia económica, ambiental o social, relacionados con el negocio en las distintas comunidades y áreas geográficas en las que el grupo opera.
- Los contenidos de este informe se han seleccionado teniendo en cuenta tanto las vías de diálogo establecidas, como los análisis de materialidad y el marco definido por el IIRC para este tipo de información.

🕒 Capital social y relacional / pág. 68

Este informe se ha elaborado de acuerdo con el marco de información publicado por el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC).

Verificación interna y externa

- Este informe ha sido sometido a un proceso de verificación interna, mediante la revisión limitada realizada por la Dirección de Auditoría Interna de Iberdrola.
- Aunque no ha sido sometido a un proceso de verificación externa independiente, una parte importante de la información que contiene, relativa al ejercicio 2019 y a ejercicios anteriores, procede de los informes financieros anuales y de los informes de sostenibilidad, todos ellos auditados o verificados externamente, disponiéndose de los certificados correspondientes.

Reserva legal sobre afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro

- Este documento contiene información y afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro sobre Iberdrola y sus sociedades participadas. Tales declaraciones incluyen proyecciones y estimaciones con sus presunciones subyacentes, declaraciones relativas a planes, objetivos, y expectativas en relación con operaciones futuras, inversiones, sinergias, productos y servicios, y declaraciones sobre resultados futuros. Las declaraciones con proyecciones de futuro no constituyen hechos históricos y se identifican generalmente por el uso de términos como “espera”, “anticipa”, “cree”, “pretende”, “estima” y expresiones similares.
- En este sentido, si bien Iberdrola considera que las expectativas recogidas en tales afirmaciones son razonables, se advierte a los inversores y titulares de las acciones de Iberdrola de que la información y las afirmaciones con proyecciones de futuro están sometidas a riesgos e incertidumbres, muchos de los cuales son difíciles de prever y están, de manera general, fuera del control de Iberdrola, riesgos que podrían provocar que los resultados y desarrollos reales difieran significativamente de aquellos expresados, implícitos o proyectados en la información y afirmaciones con proyecciones de futuro. Entre tales riesgos e incertidumbres están aquellos identificados en los documentos enviados por Iberdrola a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y que son accesibles al público.
- Las afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro se refieren exclusivamente a la fecha en la que se manifestaron, no constituyen garantía alguna de resultados futuros y no han sido revisadas por los auditores de Iberdrola. Se recomienda no tomar decisiones sobre la base de afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro. La totalidad de las afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro reflejadas en este informe quedan sujetas a las advertencias realizadas y están basadas en la información disponible a la fecha de su aprobación. Salvo en la medida en que lo requiera la ley aplicable, Iberdrola no asume obligación alguna –aun cuando se publiquen nuevos datos o se produzcan nuevos hechos– de actualizar públicamente sus afirmaciones o revisar la información con proyecciones de futuro.

Informe integrado, febrero 2020

Edita: IBERDROLA, SA.

España

© 2020 IBERDROLA, S.A. Reservados todos los derechos.

A los efectos del art. 32 del texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, IBERDROLA, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización con fines comerciales del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de IBERDROLA, S.A., salvo excepción prevista por la ley.

Glosario de términos y abreviaturas

Término	Definición	Término	Definición
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación. Pág. 35, 39, 86.	NECEC	<i>New England Clean Energy Connect</i> . Pág. 17, 46, 60.
ANEEL	<i>Agência Nacional de Energia Elétrica</i> . Pág. 45, 53.	NIIF	Norma Internacional de Información Financiera. Pág. 5, 47, 51, 55.
CCEE	<i>Câmara de Comercialização de Energia Elétrica</i> . Pág. 53.	NYSEG	<i>New York State Electric and Gas Corporation</i> . Pág. 45.
CELS	Certificados de Energías Limpias. Pág. 49.	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible. Pág. 29, 34, 35, 64, 66, 70, 76, 82, 87.
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> . Pág. 35, 39.	<i>Ofgem</i>	<i>Office of Gas and Electricity Markets</i> (Reino Unido). Pág. 45, 53.
CfD	<i>Contracts for Difference</i> . Pág. 49.	OIT	Organización Internacional del Trabajo. Pág. 11.
CFE	Comisión Federal de Electricidad. Pág. 43, 49, 84.	PIB	Producto Interior Bruto. Pág. 34, 35, 37.
CNMC	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Pág. 42, 45.	PIEC	Plan Integrado de Energía y Clima. Pág. 42.
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores. Pág. 3, 76.	PTC	<i>Production Tax Credit</i> . Pág. 49.
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway</i> . Pág. 80.	RAB	<i>Regulatory Asset Base</i> . Pág. 45.
CPIH	<i>Consumer Prices Index including owner occupiers' housing costs</i> . Pág. 45.	RDL	Real Decreto Legislativo. Pág. 42, 49.
CSD	Consejo Superior de Deportes. Pág. 35.	RG&E	<i>Rochester Gas and Electric</i> . Pág. 45.
EBITDA	<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations</i> . Pág. 9, 10, 29, 38, 47, 51, 55, 58, 59.	RIIO-D1	<i>Revenue=Incentives+Innovation+Outputs. Distribution 1</i> . Pág. 45.
ENRESA	Empresa Nacional de Residuos Radiactivos, S.A. Pág. 53.	RIIO-T1	<i>Revenue=Incentives+Innovation+Outputs. Transmission 1</i> . Pág. 45, 46.
ESG	Environmental, Social and Governance. Pág. 82.	ROE	Retorno sobre el capital. Pág. 10, 45.
FFO	Flujo de caja operativo. Pág. 10.	RPS	<i>Renewable Portfolio Standard</i> . Pág. 49.
GEI	Gases de Efecto Invernadero. Pág. 43, 66.	SBTi	<i>Science Based Targets</i> . Pág. 27, 66.
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i> . Pág. 3.	SCIIF	Sistema de Control Interno de la Información Financiera. Pág. 80, 81.
HAC	Huella Ambiental Corporativa. Pág. 66.	SENER	Secretaría de Energía. Pág. 43.
IEI	Iberdrola Energía Internacional. Pág. 23, 51, 55	SPD	<i>ScottishPower Distribution</i> . Pág. 45, 46.
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i> . Pág. 3, 57, 89, 90.	SPM	<i>ScottishPower Manweb</i> . Pág. 45, 46.
IPCC	Informe especial del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático. Pág. 26.	TACC	Tasa Anual de Crecimiento Compuesto. Pág. 38.
ITC	<i>Investment Tax Credit</i> . Pág. 49.	TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure</i> . Pág. 27, 34, 76, 78.
LBG	<i>London Benchmarking Group</i> . Pág. 34, 70.	UE	Unión Europea. Pág. 42, 53, 84.
MME	Ministerio de Minas e Energía. Pág. 43.	WACC	Coste medio del capital. Pág. 45, 49.

