

# OUTLOOK 2018 / 2022

London / 21 February



IBERDROLA

Iberdrola, “utility of the future”:

**Laying the foundations for growth for the next decade**

## José Sáinz Armada

Director de Finanzas y Recursos

## EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este documento ha sido elaborado por Iberdrola S.A. únicamente para su uso durante la presentación de los resultados financieros del ejercicio fiscal de 2016. En consecuencia, no podrá ser divulgado ni hecho público ni utilizado por ninguna otra persona física o jurídica con una finalidad distinta a la arriba expresada sin el consentimiento expreso y por escrito de Iberdrola, S.A.

Iberdrola, S.A. no asume ninguna responsabilidad por el contenido del documento si este es utilizado con una finalidad distinta a la expresada anteriormente.

A excepción de la información financiera incluida en este documento (que se ha extraído de las declaraciones financieras de Iberdrola, S.A. correspondientes al ejercicio fiscal que finalizó el 31 de diciembre de 2016, según la auditoría de Ernst & Young, S.L.), la información y cualquiera de las opiniones y afirmaciones contenidas en este documento no han sido verificadas por terceros independientes y, por lo tanto, ni implícita ni explícitamente se otorga garantía alguna sobre la imparcialidad, precisión, plenitud o corrección de la información o de las opiniones y afirmaciones que en él se expresan.

Ni Iberdrola, S.A., ni sus filiales u otras compañías del grupo Iberdrola o sociedades participadas por Iberdrola, S.A. asumen responsabilidad de ningún tipo, con independencia de que concurra o no negligencia o cualquier otra circunstancia, respecto de los daños o pérdidas que puedan derivarse de cualquier uso de este documento o de sus contenidos.

Ni este documento ni ninguna parte del mismo constituyen un documento de naturaleza contractual, ni podrán ser utilizados para integrar o interpretar ningún contrato o cualquier otro tipo de compromiso.

La información contenida en este documento sobre el precio al cual han sido comprados o vendidos los valores emitidos por Iberdrola, S.A., o sobre el rendimiento de dichos valores, no puede tomarse como base para interpretar el comportamiento futuro de los

## INFORMACIÓN IMPORTANTE

Este documento no constituye una oferta o invitación para adquirir o suscribir acciones, de acuerdo con lo previsto en el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, en el Real Decreto-Ley 5/2005, de 11 de marzo, y/o en el Real Decreto 1310/2005, de 4 de noviembre, y en su normativa de desarrollo.

Además, este documento no constituye una oferta de compra, de venta o de canje ni una solicitud de una oferta de compra, de venta o de canje de títulos valores, ni una solicitud de voto alguno o aprobación en ninguna otra jurisdicción.

Las acciones de Iberdrola, S.A. no pueden ser ofrecidas o vendidas en los Estados Unidos de América, salvo si dicha oferta o venta se efectúa a través de una declaración de notificación efectiva de las previstas en la Securities Act de 1933 o al amparo de una exención válida del deber de notificación.

Este documento y la información contenida en el mismo han sido preparados por Iberdrola, S.A. en relación, exclusivamente, con los resultados financieros consolidados de Iberdrola S.A. y se han elaborado y se presentan de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (International Financial Reporting Standards, "IFRS"). Este documento no contiene, y la información incluida en el mismo no constituye, un anuncio, una declaración o una publicación relativa a los beneficios de Avangrid, Inc. ("Avangrid") o a sus resultados financieros. Ni Avangrid ni sus filiales asumen responsabilidad de ningún tipo por la información contenida en este documento, que no ha sido preparada ni presentada de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América (United States Generally Accepted Accounting Principles, "U.S. GAAP"), que difieren de las normas IFRS en numerosos aspectos significativos. Los resultados financieros bajo las normas IFRS no son indicativos de los resultados financieros de acuerdo con los U.S. GAAP y no deberían ser considerados como una alternativa o como la base para prever o estimar los resultados financieros de Avangrid. Para obtener información relativa a los resultados financieros de Avangrid correspondientes al ejercicio fiscal 2016, consulte la nota de prensa emitida por Avangrid el [21 de febrero de] 2017, en el apartado de relaciones con inversores de su página web corporativa ([www.avangrid.com](http://www.avangrid.com)) y la información disponible en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores norteamericana (Securities and Exchange Commission, "SEC") ([www.sec.gov](http://www.sec.gov));

### AFIRMACIONES O DECLARACIONES CON PROYECCIONES DE FUTURO

Esta comunicación contiene información y afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro sobre Iberdrola, S.A. Tales declaraciones incluyen proyecciones y estimaciones financieras 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, S.A. considera que las expectativas recogidas en tales afirmaciones son razonables, se advierte a los inversores y titulares de las acciones de Iberdrola, S.A. 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, S.A., 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, S.A. 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, S.A. Se recomienda no tomar decisiones sobre la base de afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro. La totalidad de las declaraciones o afirmaciones de futuro reflejadas a continuación emitidas por Iberdrola, S.A. o cualquiera de sus consejeros, directivos, empleados o representantes quedan sujetas, expresamente, a las advertencias realizadas. Las afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro incluidas en este documento están basadas en la información disponible a la fecha de esta comunicación. Salvo en la medida en que lo requiera la ley aplicable, Iberdrola, S.A. 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.

# Gestión de recursos

Orden del día

---

**RR. HH.**

**TI**

**Compras**

# RR. HH.: plantilla y costes de personal

Manteniendo estable la plantilla global durante el plan: ~35.000 empleados  
Gestionando un 20% más de activos con una plantilla similar

Rotación de personal 10%: las jubilaciones facilitan la renovación natural de talento y la nueva creación de perfiles para afrontar el nuevo entorno y la digitalización

## Directrices sobre la gestión de recursos humanos

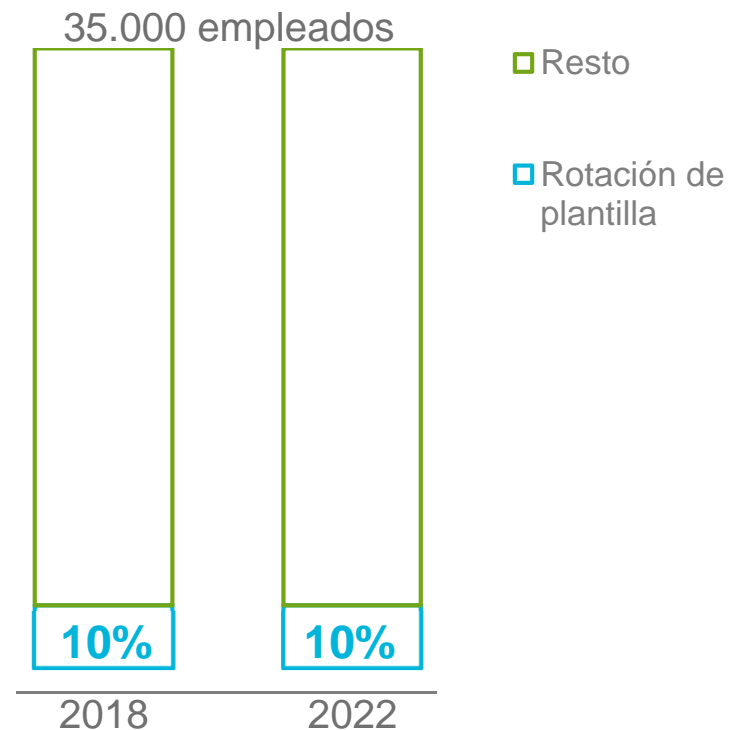
### RR. HH. y gestión del talento

- Rotación del personal del 10 %, oportunidades para personas de alto potencial sin aumentar la base de coste
- **Formación:** 1 Millón de horas en 2017
- **Equilibrio de recursos propios/externos** para optimizar costes y conseguir eficiencias

### Políticas de retribución y pensiones

- Vinculación de la retribución con el rendimiento empresarial
- Convenios colectivos a largo plazo
- Gestión eficiente de las pensiones

## Plantilla por grupos (18-22)

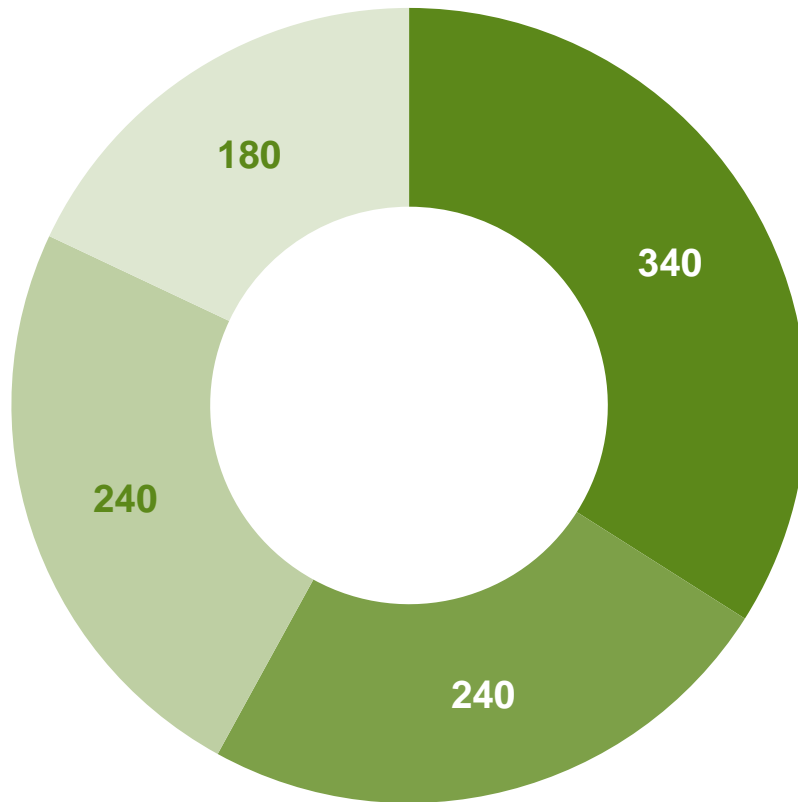


Contribución al crecimiento de EBITDA, manteniendo los gastos de personal controlados a lo largo del Plan

# Plan global de TI y seguridad

Más de mil millones de euros de inversión en el período de 2018 a 2022 para adelantar nuestro programa de innovación y transformación digital, y lanzar un nuevo plan global de seguridad de TI y de ciberseguridad

Capex de plan de TI de 18-22 (millones de euros)



■ Eficiencia ■ Regulación / Jurídico ■ Estratégico ■ Continuidad

## Enfoque de TI en el periodo

### Innovación y transformación digital

Iniciativas relacionadas con programas de **Medición Inteligente**, herramientas de "big data" y análisis, desarrollo de nuevos **productos y servicios** para los clientes minoristas y mejorar la **gestión de los activos**

### Eficiencia

La adopción de los más altos estándares tecnológicas, como a **servicios de TI en la nube, nuevos servicios de movilidad** y **mejora de las infraestructuras**, que contribuyan a mejorar la eficiencia.

### Plan global de seguridad de TI

El nuevo plan global de seguridad de TI tiene como objetivo **garantizar los activos y procesos críticos** de un modo eficaz, mejorando el control de **acceso a la red**, la seguridad de los **datos** y aumentando la prevención de intrusiones,

# Compras

---

Continuando con el aumento de la eficiencia de costes en CAPEX y OPEX

**Sistema de compras “Best in class” que permite al Grupo mejorar el precio de las compras en los países en los que estamos presentes**

**Reducción media del 10 % en el precio de compra el primer año de entrada en un país nuevo**

A través de

**Desegregación inteligente de la cadena de suministro y procesos de licitación competitivos**

**Acuerdos con Tecnólogos para equipos estratégicos**

**Optimización logística para minimizar el capital circulante**