



Nuestros activos

Los activos de Iberdrola 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 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

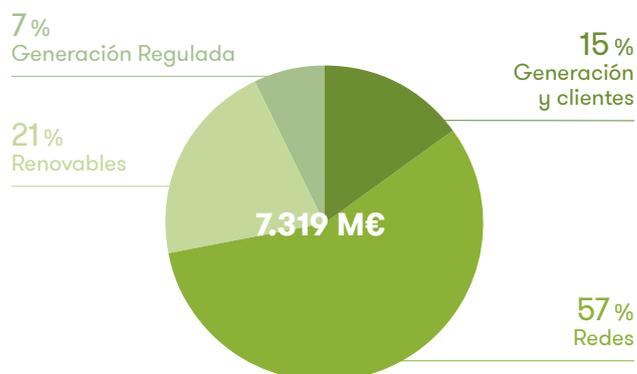
Enfoque de gestión	Resultados 2017	Perspectivas
Crecimiento equilibrado	<p>La compañía desarrolla una política de inversiones consistente con su visión estratégica y con la política financiera. Los objetivos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el retorno sobre el capital mediante proyectos e inversiones preferentemente en negocios regulados, activos renovables o contratados 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"> • Inversión total de 5.891 M€, el 88 % en negocios regulados o contratados a largo plazo. • Cerca de 900 M€ se invirtieron en el Negocio de Redes de los Estados Unidos y 2.300 M€ en Renovables, principalmente en parques eólicos terrestres en Estados Unidos y los parques eólicos marinos de <i>Wikingen</i> (Alemania) y <i>East Anglia 1</i> (en el Reino Unido). Las inversiones en México alcanzaron los 700 M€, destacando la construcción de 3.400 MW en las instalaciones de Topolobampo 2 y 3, Escobedo y El Carmen. Todas ellas serán puestas en marcha entre 2018 y 2020. <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de inversión estrictos basados en la seguridad de los rendimientos, la rentabilidad de los proyectos y el encaje estratégico. • Las inversiones siguen centradas en actividades reguladas y con contratos a largo plazo. • Inversiones netas de 32.000 M€ en el periodo 2018-2022, de las cuales aproximadamente un 90 % estarán dedicadas a negocios regulados, renovables o contratados a largo plazo. • Por negocios, Redes absorberá el 50 %, 15.500 M€. Las inversiones en dólares representarán el 38 %, seguido de un 25 % en euros, 19 % en libras y 18 % en Reales brasileños.
Solidez de la estructura financiera	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto de 13.364 M€ (+3,5 %). • Beneficio neto de 2.804 M€ (+3,7 %). Los impactos positivos de la reforma fiscal en los Estados Unidos y de la plusvalía por la fusión de Gamesa-Siemens compensaron aspectos no recurrentes como la baja hidráulica en España, tormentas en los Estados Unidos, y saneamientos en el negocio de gas de los Estados Unidos. Adicionalmente se provisionaron medidas de eficiencia. • La Deuda financiera neta ajustada se sitúa en 32.856 M€, aumentando en 3.626 M€ en el ejercicio, como consecuencia de la incorporación de Neoenenergía (2.817 M€) y de las inversiones acometidas en el año 2017. • Liquidez de 8.616 M€ que cubre necesidades financieras equivalentes a más de 24 meses. <ul style="list-style-type: none"> • Durante el plan 2018-2022, la compañía continuará creciendo e incrementando su rentabilidad, alcanzando un EBITDA de entre 11.500 y 12.000 M€ en 2022, y un beneficio neto de entre 3.500 y 3.700 M€. • Inversiones netas de 32.000 M€ aproximadamente, financiadas por una generación de caja (FFO) de 42.000 M€. • Se financiará el nuevo ciclo de inversión manteniendo la disciplina financiera: crecimiento del flujo de caja, nuevos esquemas de financiación y rotación de activos. • Optimización de la posición de liquidez para cubrir necesidades de financiación equivalente a 18 meses en el escenario de riesgo.
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 20,3 % hasta los 4.170,6 M€ impactado fundamentalmente por la consolidación de Neoenenergía (259,3 M€), los costes de tormentas en los Estados Unidos (106,5 M€) y los planes de eficiencia provisionados (162,4 M€). Excluyendo dichos impactos y el tipo de cambio, el GON habría aumentado en un 7,1 %. <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencias adicionales gracias a la analítica de datos y la inteligencia artificial. Planes específicos para transferir las mejores prácticas a los procesos de redes de Brasil y los Estados Unidos. • Mejoras acumuladas de eficiencia por encima de 1.000 M€ en términos homogéneos, para conseguir un EBITDA incremental de ~350 M€ en 2022.
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 0,317 euros por acción, equivalente a una rentabilidad por dividendo del 4,9 %. • Dividendo flexible que permite beneficiarse de ventajas fiscales, la recompra de acciones para evitar la dilución, añadiendo la opción del pago en efectivo. <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del dividendo a 0,323 euros por acción, con cargo al ejercicio 2017. • Mantenimiento del programa de dividendo flexible, añadiendo la opción del pago en efectivo. • Objetivo de mantener el número de acciones en 6.240 millones, neutralizando los incrementos de capital derivados del dividendo flexible efectuado. • Remuneración creciente al accionista en línea con el incremento de los resultados, convergiendo a un ratio de pay-out entre el 65 % y el 75 %.

Crear valor para el accionista con un crecimiento sostenible

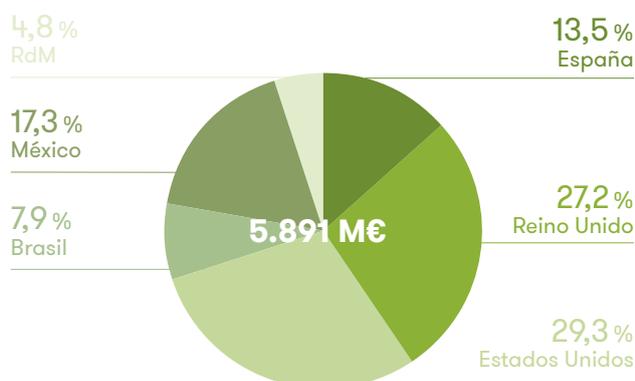
Margen bruto por negocios 2017



EBITDA por negocios 2017

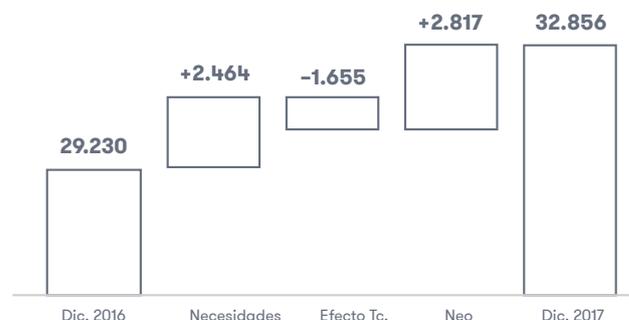


Inversión por áreas geográficas 2017



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

Deuda Neta (M€)



* Incluye 1.000 M€ de bono híbrido.

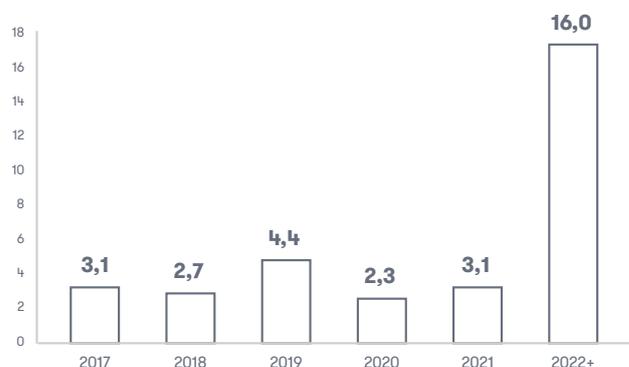
La Deuda financiera neta ajustada por el valor de mercado de los acumuladores se sitúa a 31 de diciembre de 2017 en 32.856 M€; aumentando en 3.626 M€ desde diciembre 2016 como consecuencia, principalmente de la incorporación de Neoenergía (2.817 M€), de las inversiones acometidas en el año 2017 y las peores condiciones operativas, parcialmente compensadas por el efecto tipo de cambio.

Estructura de la deuda por divisas en 2017



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€)



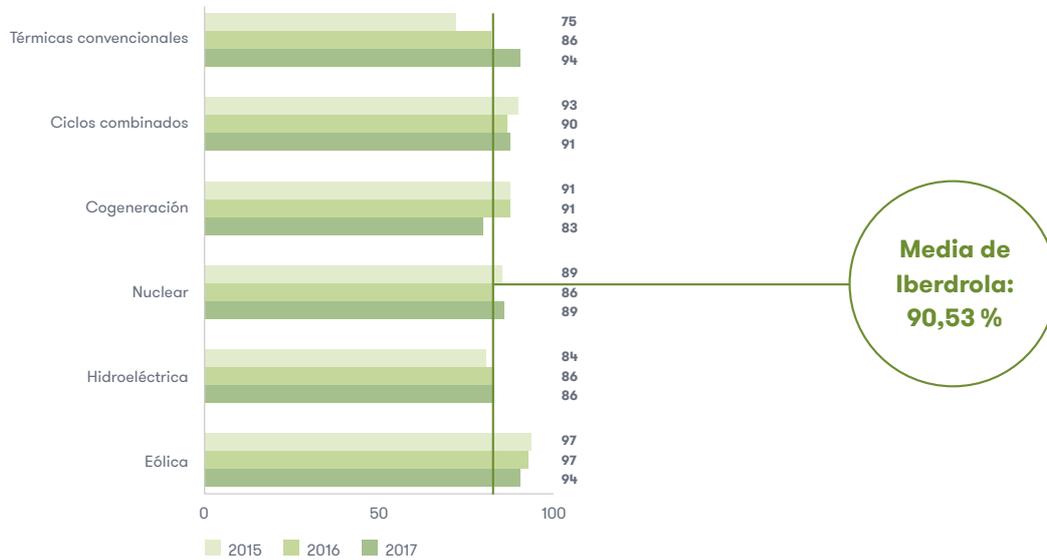
Cómodo perfil de vencimientos. Excluye líneas de crédito y Neoenergía.

4.2 Capital industrial

Dimensión	Principales actividades 2017	Perspectivas	
Activos para la generación de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Los activos de generación de Iberdrola están compuestos por cerca de 300 parques eólicos, casi 90 centrales hidroeléctricas (a las que se añaden las centrales minihidroeléctricas), 7 parques fotovoltaicos, 37 centrales térmicas de diversas tecnologías, de las cuales 5 son nucleares, y otras instalaciones construidas y operadas siguiendo las mejores prácticas disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha renovado la certificación ISO 9000 para la explotación de los parques eólicos de España y el Reino Unido. • Se ha adjudicado la planta Topolobampo III, un Ciclo Combinado de 779 MW. • Se ha terminado el año con una potencia adicional instalada de 1.398 MW, de los cuales 1.164 MW son renovables, entre los que se incluye el parque eólico marino de Wikinger de 350 MW. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa la construcción de 1.485 MW eólicos terrestres, de 237 MW fotovoltaicos y de 714 MW eólicos marinos, dentro del proyecto <i>East Anglia One</i>. Se ha iniciado el proyecto de 496 MW eólicos marinos adicionales en St. Briec (Francia). • En México, continúa la construcción de cerca de 3.600 MW en ciclos combinados. • En Portugal, prosigue la construcción del aprovechamiento hidroeléctrico del Tâmega, con 1.158 MW. • En Brasil continúa la construcción de las centrales hidroeléctricas.
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 millón de km de líneas de distribución, más de 4.000 subestaciones y más de 1,5 millones de transformadores, construidos y operados para suministrar un servicio de alta calidad y fiabilidad a 30,3 millones de puntos de suministro. • Además, Iberdrola posee más de 40.000 kilómetros de gasoductos, para el transporte y distribución de gas en los Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En España, se han instalado más de 10,3 millones de contadores inteligentes (97,6 %) y se han digitalizado 73.800 centros de transformación (88 %). • En el Reino Unido, se ha puesto en marcha el proyecto <i>Western Link</i> en configuración monopolo. • Continúa el despliegue de contadores inteligentes en el Reino Unido, incrementando el ritmo, por delante de los objetivos establecidos por el regulador británico Ofgem. • En Brasil se ha adjudicado en las subastas de ANEEL la construcción de cerca de 1.650 kilómetros de líneas de transporte, 2 subestaciones y 11 ampliaciones, con una inversión de 2.800 millones de R\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos adjudicados en las subastas en Brasil se pondrán en servicio entre los años 2020 y 2022. • En 2018 se espera comenzar el despliegue de 1,8 M de contadores inteligentes en Nueva York y la automatización de la red, colocando a Avangrid en la vanguardia de la iniciativa REV. • Avanzar en la digitalización de la red para liderar la transformación hacia un Operador de Sistema de Distribución.
Otros activos	<ul style="list-style-type: none"> • Iberdrola gestiona aproximadamente 1.600.000 m² de oficinas y centros de trabajo en todo el mundo, con un total de 816 inmuebles, de los cuales 266 están ubicados en España, 106 en el Reino Unido, 173 en los Estados Unidos, 251 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • La consolidación del Campus Iberdrola como centro de formación y eventos de Iberdrola. En él se encuentran los espacios y medios necesarios para el desarrollo de la formación en sus distintos niveles y la celebración de convenciones, seminarios, jornadas y reuniones de trabajo disponibles para todo el grupo Iberdrola. • El inicio de las obras de construcción de la fase II de Campus Iberdrola. • La culminación del traslado de la totalidad de los empleados de Scottish Power a la nueva Sede Corporativa en Glasgow, desde donde este año casi 1.700 empleados desempeñan su trabajo. • La puesta en marcha de la Nueva Sede Social de Avangrid en 180 Marsh Hill Road, Orange, CT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el año 2018 se pretende finalizar el proceso de integración de Neoenergía, del que se espera se obtengan importantes mejoras operativas en la gestión inmobiliaria. • En Avangrid, se espera profundizar en la consolidación del portfolio inmobiliario de oficinas en los diferentes estados en los que se opera. • De la mano del Negocio de Generación y Clientes y motivado por la expansión de Retail, se pretende que en el ejercicio 2018 tengamos nuevas oficinas en París, Roma y Milán. • En Iberdrola apostamos por la modernización de los espacios de trabajo, por lo que se continuará con el desarrollo de nuevos espacios de colaboración en los edificios corporativos.

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

Factor de disponibilidad media de las centrales de Iberdrola



Calidad del suministro eléctrico

Duración media de los cortes de suministro eléctrico

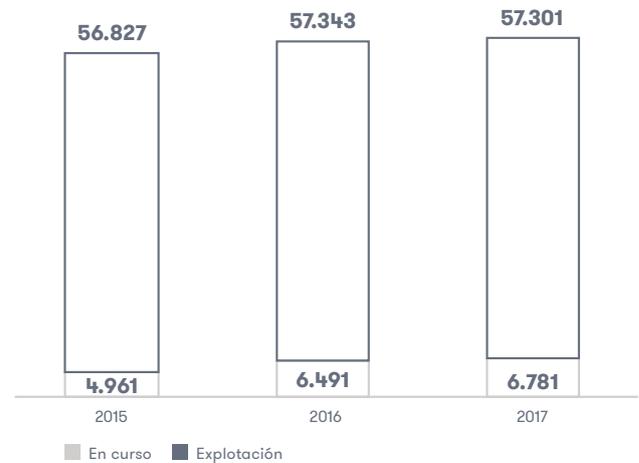
		2016	2017
España (*)	TIEPI (min)	54,0	52,7
Reino Unido	CML (min)	33,8	31,0
EE. UU.	CAIDI (h)	1,84	1,91
Brasil	DEC (h)	17,14	15,96

Frecuencia de los cortes de suministro eléctrico

		2016	2017
España	NIEPI (n.º)	1,04	1,14
Reino Unido	CI (ratio)	42,7	36,0
EE. UU.	SAIFI (índice)	1,15	1,15
Brasil	FEC (frecuencia)	7,44	7,15

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 consumida.
 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.
 (*) Se excluyen 18,8 min por el fuerte temporal sufrido en España en el mes de Enero por ser considerados de fuerza mayor.

Inmovilizado material (M€)



4.3 Capital intelectual

Enfoque de gestión	Principales actividades 2017	Perspectivas	
Fomento de la I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola es hoy un grupo multinacional líder en el sector energético gracias a una estrategia innovadora basada en la fuerte apuesta por las energías limpias, las redes inteligentes, el almacenamiento eficiente de energía, el desarrollo de soluciones a la medida de los clientes y la transformación digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 246 M€ de inversión I+D+i en 2017, un 17% de incremento respecto a 2016. Lanzamiento del <i>Programa de Universidades de Iberdrola</i> que agrupa todas las actividades con el mundo académico: Cátedras, proyectos de I+D+i, formación y la iniciativa <i>Jóvenes Emprendedores</i>. Apuesta por el talento interno a través del proyecto <i>Accelerator</i>, identificando factores clave de la <i>utility</i> del futuro. Consolidación del <i>programa de innovación con proveedores</i>. Obtención del <i>Premio a la mejor empresa en transformación digital</i> en 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del <i>Plan I+D+i 2015-2017</i> y definición del nuevo <i>Plan I+D+i 2018-2022</i>. Iberdrola continuará apostando por la innovación como uno de los pilares fundamentales para encarar con éxito el futuro escenario energético y, fomentando la eficiencia energética, la descarbonización y la electrificación de la economía. La apuesta por la transformación digital será clave, con una inversión prevista de 4.800 M€ entre 2018-2022.
Eficiencia y nuevos productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Optimización continua de nuestras operaciones, la gestión de vida de las instalaciones y equipos, la reducción de los costes de operación y mantenimiento y la disminución del impacto ambiental. Desarrollo de productos y servicios novedosos y competitivos que se adapten a un mercado cada vez más global y digitalizado y cuyo objetivo fundamental es dar respuesta a las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente se realizan más de 200 proyectos para impulsar el desarrollo sostenible, el fomento de las energías renovables y las tecnologías emergentes. Mejora de la experiencia del cliente, incrementando el <i>customer engagement</i>. Lanzamiento de campañas innovadoras y proyectos orientados hacia una mayor personalización de contenidos y ofertas según el consumo. Envío de comunicaciones proactivas en tiempo real y uso del autoservicio online, contratación online rápida y sencilla. 	<ul style="list-style-type: none"> Como resultado de su apuesta por la innovación, la digitalización y la búsqueda continua de la excelencia y la calidad, Iberdrola ha diseñado productos y servicios únicos para sus más de 16 millones de clientes. En el futuro, continuará invirtiendo para ofrecer al cliente una comunicación bidireccional y un servicio personalizado, que supere sus expectativas y se ajuste a sus necesidades concretas.
Tecnología y modelos de negocios disruptivos	<p>A través del programa internacional <i>start-ups Iberdrola-PERSEO</i>, y con una inversión de más de 50 M€ desde 2008, se invierte en tecnologías y nuevos modelos de negocios disruptivos, que aseguren la sostenibilidad del modelo energético. Líneas de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tecnologías para favorecer la integración de energías renovables: flexibilidad y almacenamiento. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola ha sido destacada por la Comisión Europea entre las corporaciones que mejor trabajan con <i>start-ups</i> en el marco de la iniciativa <i>Start-up Europe Partnership</i>, recibiendo además el premio especial <i>Start-up Procurement Award</i> por su programa de innovación con proveedores. Entrada en el capital de la empresa estadounidense <i>Innowatts</i>, enfocada al desarrollo de soluciones digitales e innovación para el sector energético mediante su plataforma de análisis e inteligencia artificial. Cuenta con oficinas en Houston, Silicon Valley y la India, y tiene en su plataforma de inteligencia artificial datos de más de 14 millones de contadores inteligentes. Participación en la empresa <i>Ilumexico</i>, dedicada a la iluminación y electrificación en áreas rurales de México. Esta inversión supone una contribución muy importante al reducir el número de personas sin acceso a electricidad, estimando ser beneficiadas con esta iniciativa en los próximos años. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el acceso de Iberdrola a las tecnologías energéticas del futuro. Fomentar el emprendimiento y el desarrollo de un tejido empresarial innovador en el sector energético. Inversión en iniciativas con alto componente social y de generación de empleo. Establecimiento de alianzas con proveedores tecnológicos clave para Iberdrola (<i>Open Innovation Ventures</i>).

Poner en valor los activos intangibles de la compañía

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

- Energías renovables**
 - Destacan proyectos de mejora de eficiencia de activos. Entre ellos, el proyecto europeo *ROMEOP* persigue la detección temprana de fallos en las turbinas, basados en técnicas de *big data*.
 - En eólica marina se ha finalizado la instalación de turbinas en el parque Wikinger, así como la subestación, de diseño innovador.
 - En proyectos de integración de las energías renovables, destaca *ESS2GRID*, que analiza el uso de sistemas de almacenamiento de baterías en instalaciones renovables.
- Redes inteligentes**
 - Ha finalizado el proyecto *UPGRID*, reforzando la operación y el mantenimiento de las redes de baja tensión ante los riesgos de la integración de la generación distribuida. Destaca también *GRIDSTORAGE*, que desarrolla un modelo de micro-red avanzada con almacenamiento.
 - En el Reino Unido, los proyectos *Fusion* y *LV Engine* están dirigidos a la optimización de las redes de baja tensión para lograr un sistema más flexible.
- Generación limpia**
 - Ha finalizado el proyecto *CO₂Formare*, evitando el *macrofouling* de los sistemas de refrigeración de las centrales de generación, reduciendo el impacto medioambiental.
 - Se ha ejecutado con éxito el proyecto *Prexes*, con el desarrollo de un modelo de predicción de la expansión en estructuras hidráulicas de hormigón.
- Clientes**
 - Planes a tu Medida, en los que el cliente puede elegir las 8 horas del día que mejor se adaptan a su consumo (en los que tendría un precio menor) pudiendo ser diferentes para cada día de la semana.
 - Smart solar*: Solución de generación distribuida para autoconsumo, ofrece una oferta online personalizada, a partir del análisis del consumo y de la ubicación de la instalación.
 - En el Reino Unido, destaca *PowerUp*, que permite a los consumidores comprar gas o electricidad en paquetes de hasta 180 días por adelantado a un precio pre-establecido.

Transferencia de conocimiento y atracción de talento - Universidades

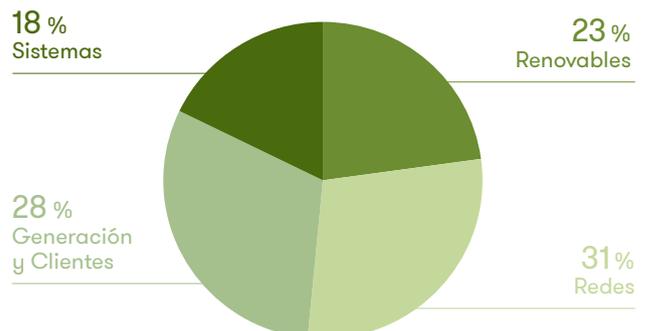
Iberdrola ha lanzado el *Programa de Universidades*, que centra sus esfuerzos en reforzar el vínculo de la compañía con el mundo académico, con el objetivo de atraer talento y transferir conocimiento. Iberdrola ha firmado acuerdos con las principales universidades de los países en los que tiene presencia. Dentro del programa, se ha desarrollado la iniciativa *Jóvenes Emprendedores*, que tiene como objetivo el desarrollo del talento y de las capacidades emprendedoras de los estudiantes. En 2017, se han celebrado 5 *hackatones* o *bootcamps* con 800 emprendedores y la colaboración de más de 100 mentores.



Inversión en I+D+i (M€)



% Inversión I+D+i por áreas estratégicas



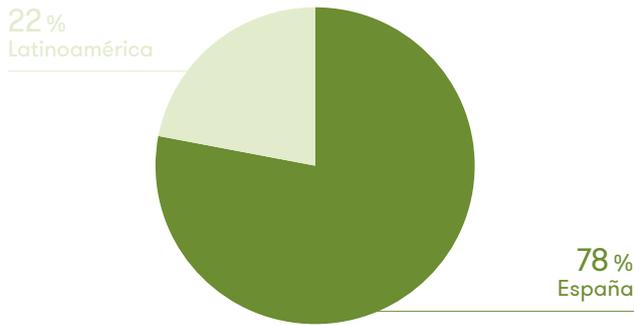
4.4 Capital humano

	Enfoque de gestión	Principales actividades 2017	Perspectivas
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. • Homogeneización del proceso de retribución variable en todo el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la función de Recursos Humanos en Neoenergía, extendiendo y unificando las mejores prácticas. • Refuerzo del compromiso con la responsabilidad social, potenciando los comportamientos éticos y responsables.
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 la 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, y aprobación de un sistema y estándares globales de prevención de acuerdo con la política del grupo. Evaluación del grado de adecuación a los estándares globales. • Seguimiento de indicadores proactivos y reactivos entre las empresas del grupo para el cuadro de mando global. • Establecimiento de objetivos para la gestión de la seguridad y salud laboral en las empresas subcontratadas. • Identificación y aplicación de las mejores prácticas de seguridad. Intercambio de lecciones aprendidas. Creación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir con la evaluación del grado de adecuación a los estándares globales y con la implantación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros. • Ampliar el número de certificaciones en el grupo de acuerdo con la OHSAS 18001. • Integrar Neoenergía en la cultura y modelo del grupo Iberdrola. • Mejorar la gestión de contratistas desde el punto de vista de seguridad y salud laboral: calificación de contratistas y evaluación del desempeño. • Realizar campañas globales para la sensibilización de determinada tipología de accidentalidad común.
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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del modelo de movilidad internacional. • Lanzamiento del programa de desarrollo de liderazgo para jefes de equipo en España. • Ejecución y seguimiento del plan de desarrollo de los altos potenciales. • Fomento de la movilidad a través de la consolidación del proceso de publicación de vacantes internas a nivel global y de iniciativas como los <i>job swaps</i>. • Definición del proceso marco global de reclutamiento y selección. • Integración de Neoenergía en los procesos de gestión del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y/o puesta en marcha de los programas de desarrollo de liderazgo para jefes de equipo en México, los Estados Unidos, el Reino Unido y Brasil. • Atraer el mejor talento reforzando la excelencia en nuestros procesos de selección, así como mejorando nuestra presencia en medios sociales y en universidades de referencia. • Gestión integrada del talento, con el objetivo de formar a los líderes futuros, preparándolos desde ahora para asumir mayores responsabilidades. • Lanzamiento de la Encuesta de Clima a nivel global.
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. • Desarrollo de relaciones laborales basadas en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad. • Crear un entorno laboral de calidad mediante una apuesta por la conciliación, y promover en los países en los que opera una posición de liderazgo similar a la que tiene en España en estas materias. • Alineación del Programa de Voluntariado Corporativo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por Naciones Unidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambios culturales internacionales. • Acciones de Voluntariado Corporativo para la mejora de la calidad de vida e integración de colectivos vulnerables, tales como el <i>Día Internacional del Voluntariado</i>, el programa de voluntariado internacional INVOLVE, el proyecto de mejora de la situación eléctrica de campos de refugiados en Etiopía o el proyecto <i>Luces y Acción</i> para la mejora de la empleabilidad juvenil a través de la eficiencia energética. • Implantación y ejecución del proyecto de voluntariado sobre lucha contra el cambio climático en España y México. Objetivos de Desarrollo Sostenible. • Impulso de la jornada flexible al 75 % de la plantilla junto con el fomento del empleo estable y de calidad (98 % de la plantilla con contrato indefinido). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva herramienta de selección (basada en la igualdad de oportunidades) para homogeneizar a nivel global los procesos de selección. • Continuar impulsando, mediante la acción social, la mejora de la calidad de vida de las personas en todos los países donde el grupo tiene presencia. • Promover la internacionalización de los programas sociales y estrechar lazos entre los empleados que integran la compañía a nivel global. Consolidación de la comunidad global de voluntarios. • Contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos por Naciones Unidas, para el horizonte 2015-2030.

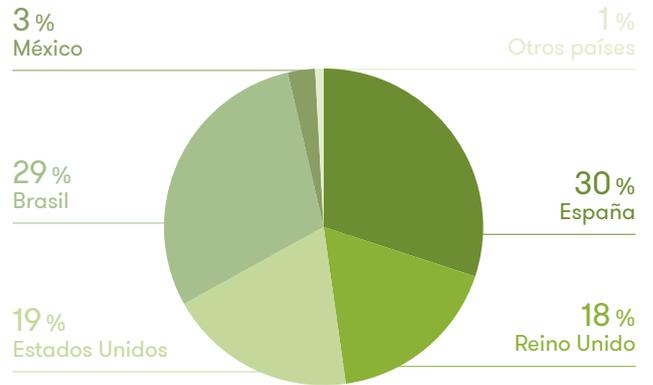
Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida y cualificada en un entorno estable y seguro

Crecimiento y diversificación geográfica de la plantilla

Año 2006: 16.155 empleados



Año 2017: 34.255 empleados



© Principales magnitudes / pág. 12

Compromiso social



Diferentes momentos de las acciones de voluntariado corporativo de empleados en España, los Estados Unidos, Brasil, México y el Reino Unido.

© Iberdrola, S.A.

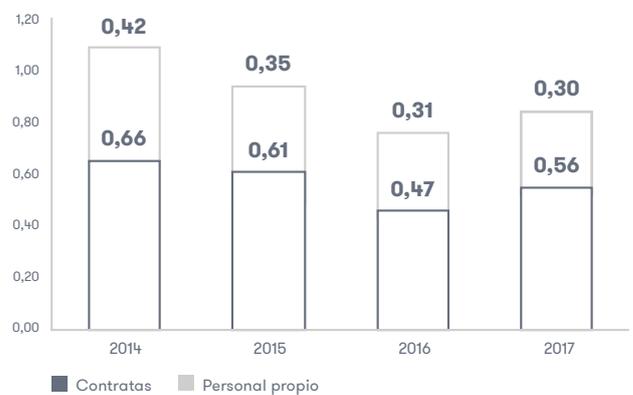
Iberdrola refuerza su compromiso con el deporte femenino



Renovación en 2017 de los acuerdos con el programa Universo Mujer.

© Iberdrola, S.A.

Índice de accidentalidad (2014-2017)¹



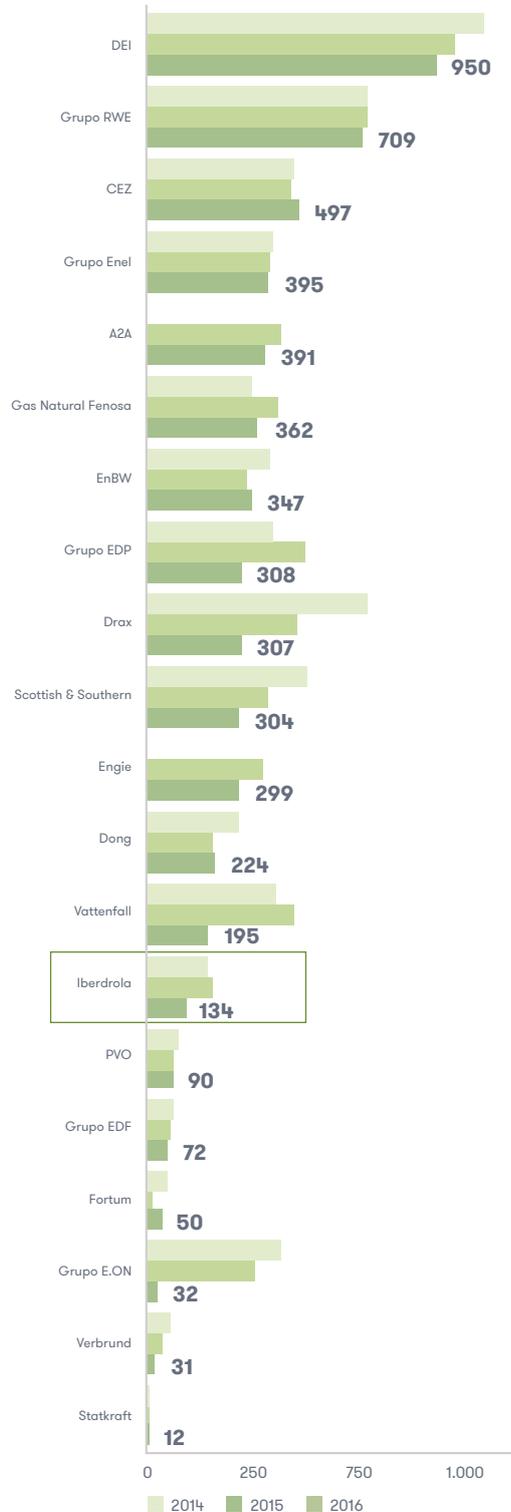
(1) Se han consolidado los datos a Neoenergía al 100 % en todos los periodos.

4.5 Capital natural

Enfoque de gestión	Principales actividades 2017	Perspectivas
Proteger el entorno y detener la pérdida de biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> Junta General de Accionistas 2017 sostenible: <ul style="list-style-type: none"> – Certificación ISO 20121. – Declaración Ambiental día del accionista 2017 (Certificado <i>Erronka Garbia</i>). Obtención del certificado ISO-TS 14072 para la Huella Ambiental Corporativa (HAC) 2016. Proyecto de eficiencia energética para las instalaciones de Iberdrola España. Informe de adaptación al cambio climático para la actividad en España. Edición del Informe de biodiversidad 2014-2017. 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a la norma ISO 14001 2015. Desarrollo de un plan estratégico de adaptación al cambio climático. Directrices ambientales ligadas a impactos de la HAC. Restauración, recuperación, mejora y mantenimiento de entornos y hábitats. Integrar el concepto de capital natural.
Combatir el cambio climático y sus efectos	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la intensidad de emisiones de CO₂ por kWh producido en un 42 % desde 2007. El factor de emisión térmica ha descendido de 391 g/kWh térmico producido en 2016, a 388 g/kWh generado en el 2017. Incremento de la capacidad instalada libre de emisiones hasta el 66,7 %. Nuevo compromiso de reducción de emisiones, y participación activa en la Cumbre del Clima de Bonn (Alemania). Plan de movilidad sostenible para la promoción y desarrollo del coche eléctrico. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir en 2030 la intensidad de emisiones en un 50 % respecto al año 2007. Ser neutros en carbono en 2050. Desarrollar proyectos de innovación enfocados a reducir la contaminación. Participación activa en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en septiembre de 2015 (objetivos 6, 7 y 13).
Garantizar modalidades de producción y consumo sostenible	<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 del consumo de agua. Mejora de la eficiencia en edificios. Mejora en la captación y consumo de aguas continentales en las instalaciones de generación. Reutilización y reciclado del agua. Mejora en la reutilización y reciclado de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e impulso de iniciativas de ecodiseño. Análisis de ciclo de vida y compra verde. <i>Life Cycle Costing</i>. Estudio de la implantación de la ISO 50001, eficiencia energética en España. La economía circular como eje estratégico.
Revitalizar las alianzas con los Grupos de interés para el desarrollo sostenible	<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"> Transparencia y comunicación ambiental: <ul style="list-style-type: none"> – Informe de la Huella Ambiental Corporativa por país. – Desarrollo de nuevas DAP (Declaraciones Ambientales de Producto). Comunicación del desempeño ambiental, desarrollo de metodología.

La dimensión ambiental es un elemento clave del concepto de sostenibilidad

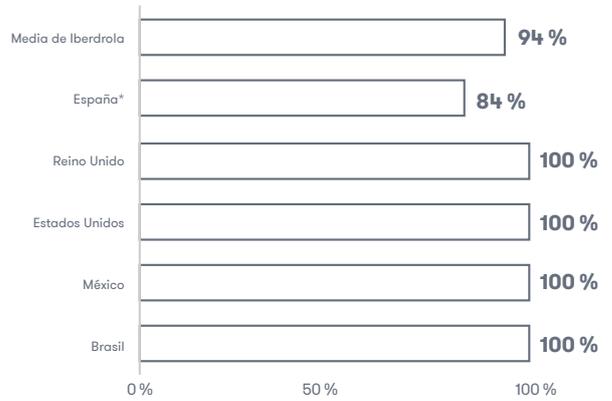
Emisiones de CO₂ en empresas del sector (Factor de carbono en kg CO₂/MWh)



Factor europeo de carbono 2016: 275 kg CO₂ /MWh
 Fuente: "Facteur carbone européen Comparaison des émissions de CO₂ des principaux électriciens européens" PwC Francia, Ene. 2018.

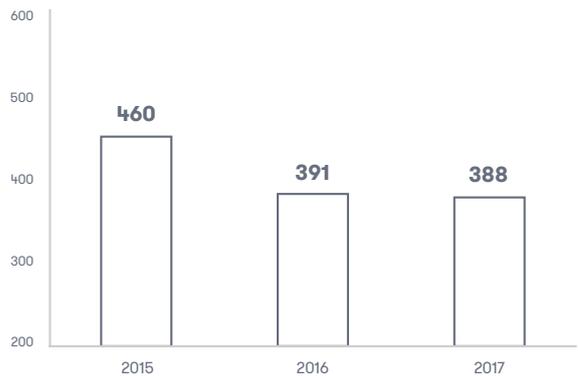
[1] El dato de 134 kg CO₂ de este gráfico se refiere a las emisiones realizadas por las instalaciones de Iberdrola en Europa en el año 2016. El resto de compañías comprenden únicamente el espacio europeo.

Producción de las centrales de Iberdrola con fuentes de energía locales, en los países en los que opera

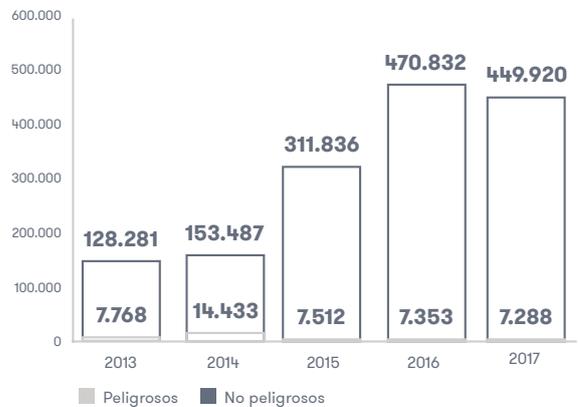


* Se considera local el combustible nuclear adquirido a la empresa española Enusa.

Intensidad de emisiones de las centrales térmicas del grupo (CO₂/MWh)



Volumen de residuos recuperados, reutilizados o reciclados (t)



© Principales magnitudes / pág. 12

4.6 Capital social y relacional

Relación con los Grupos de interés

Iberdrola desarrolla un modelo de negocio responsable y sostenible, que sitúa a los Grupos de interés (GI) en el centro de las decisiones. El propósito de la compañía es construir relaciones de confianza con sus distintos GI, así como profundizar en su involucración y sentimiento de pertenencia a Iberdrola. Tanto los *Estatutos Sociales*, como la *Misión, Visión y Valores* de Iberdrola y su *Política de relaciones con los Grupos de interés* expresan claramente este propósito.

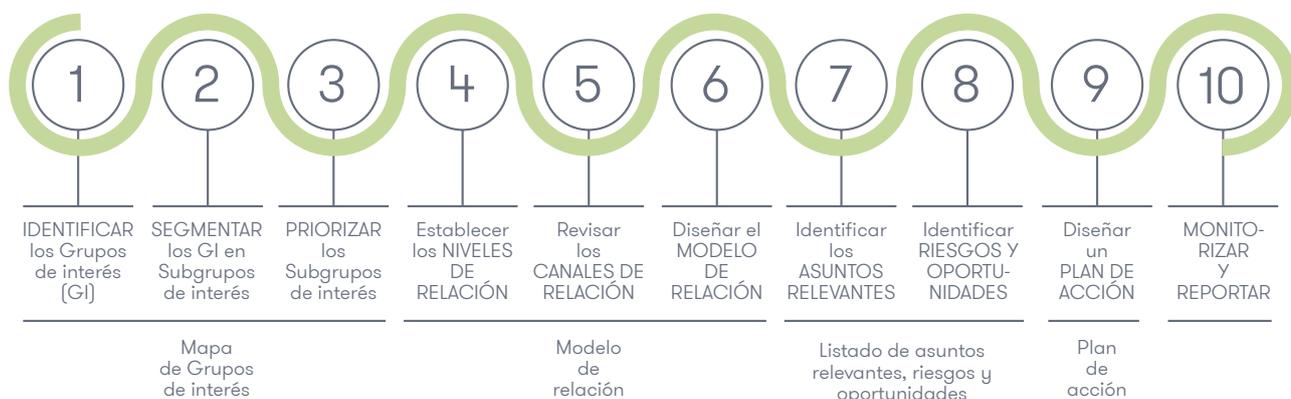
Grupos de interés de Iberdrola. Principios y objetivos de las relaciones

Equipo humano		Proveedores	
Accionistas y comunidad financiera		Medios de comunicación	
Organismos reguladores		Sociedad en general	
Clientes		Medio ambiente	
Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación bidireccional • Transparencia • Escucha activa • Igualdad de trato 		Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Tomar en consideración los intereses legítimos de los GI. • Divulgar, de forma eficaz, la información acerca de las actividades y los negocios del grupo. • Contribuir a mejorar la reputación de la compañía.

Modelo global de gestión de las relaciones con los Grupos de interés

Iberdrola cuenta con un nuevo *Modelo global de relación con los Grupos de interés*, que comenzó a implementarse en 2017. Este Modelo está basado en la norma AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2015 y en sus tres requisitos de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta, así como en los más exigentes estándares internacionales en esta materia.

El Modelo constituye en sí mismo un proceso de mejora continua estructurado en las siguientes diez fases:



Iberdrola implementa este Modelo en la gestión con sus ocho Grupos de interés, en sus cinco países de referencia, en las instalaciones de Generación y Renovables y en las distintas áreas geográficas del Negocio de Redes.

Iberdrola Stakeholders' Hub



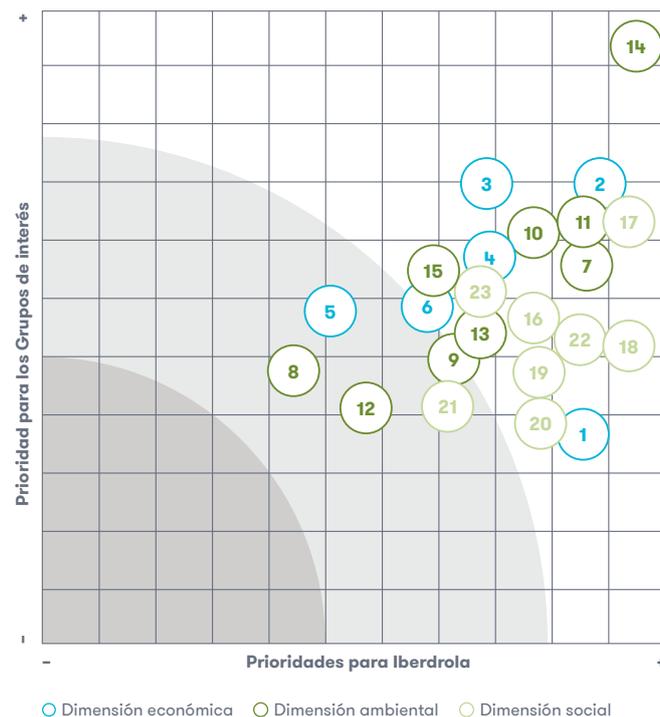
Para facilitar la implementación del Modelo global de relación con los Grupos de interés, Iberdrola cuenta con un órgano de coordinación interno, el Iberdrola Stakeholders' Hub, que, creado en 2017, cuenta con la participación de las áreas responsables de la gestión de los ocho GI. Progresivamente, están incorporándose representantes de los distintos países.

Canales de comunicación con los Grupos de interés

Iberdrola dispone de numerosos canales de comunicación con sus GI: desde canales convencionales y accesibles para todos (teléfono, buzones de correo electrónico, comunicaciones...), hasta otros más específicos (muchos de ellos digitales) que atienden a las singularidades de cada Grupo de interés. Además, las webs de Iberdrola y las redes sociales constituyen medios de interacción esenciales. Los más importantes canales de comunicación pueden consultarse en el Informe de sostenibilidad 2017.

Asuntos más relevantes para los Grupos de interés

La implementación del Modelo global de relación con los Grupos de interés permite capturar internamente los asuntos más relevantes para estos colectivos. Tanto los temas prioritarios como la respuesta dada por Iberdrola también se recogen en el Informe de sostenibilidad 2017. El proceso de conocimiento de asuntos relevantes se completa con un Estudio de materialidad, elaborado por una firma independiente, cuya matriz de prioridades es la siguiente:



Asuntos materiales

1. Inversión socialmente responsable
2. Desempeño económico
3. Ética e Integridad (anticorrupción, libre competencia y responsabilidad fiscal)
4. Cadena de suministro responsable
6. Infraestructura eléctrica y gasista
7. Gestión del capital natural
9. Innovación y nuevos modelos de negocio
10. Integración de las energías renovables en el sistema eléctrico
11. Cambio climático
13. Gestión de la biodiversidad
14. Transición energética
15. Disponibilidad y gestión del agua
16. Satisfacción del cliente
17. Diversidad e igualdad de oportunidades
18. Seguridad y salud laboral
19. Impacto sobre las comunidades locales
20. Derechos humanos
22. Atracción, desarrollo y retención del Capital Humano
23. Conectividad, digitalización y ciberseguridad

Otros asuntos identificados

5. Política pública
8. Economía circular
12. Desempeño ambiental: "Ecoeficiencia"
21. Clientes vulnerables

Ejemplos de buenas prácticas

Paneles de stakeholders en el Reino Unido

El Negocio de Redes en el Reino Unido celebra periódicamente paneles con Grupos de interés, a los que asisten representantes de las instituciones nacionales, locales, la industria, el tercer sector, etc.

Proyecto Customer Experience en España

El Negocio de Generación y Clientes ha lanzado en España el proyecto Customer Experience, para valorar la experiencia del cliente en todo el ciclo de relación con Iberdrola. En este marco, se desarrollan focus groups, entrevistas, paneles y encuestas.

Premios al proveedor del año

El Área de Compras organiza premios locales y globales para promover y reconocer la excelencia, la internacionalización, la innovación o la Responsabilidad Social entre sus proveedores.

Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad

Principales programas

Actividades 2017

- Contribución de 63 M€ a la comunidad, según el estándar internacional de medida *London Benchmarking Group* (LBG), en los países donde opera Iberdrola.
- *Programa de voluntariado corporativo internacional*, 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: más de 38 M€ en compras a empresas de menos de 5 años de vida y 70 M€ en capital riesgo para nuevas iniciativas de alto valor tecnológico.
- Programas y tarifas de ayuda a colectivos vulnerables en España, el Reino Unido, los Estados Unidos y Brasil.
- Programas de electrificación rural en Brasil, a los que se han aportado 278 M€.
- Programas desarrollados por las fundaciones creadas por Iberdrola en los principales países donde opera.
- Desarrollo del programa *Electricidad para todos*.

Electricidad para todos

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2030, aprobados en la Cumbre de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas han supuesto el reconocimiento de la energía como motor del desarrollo sostenible.
- El programa *Electricidad para todos* es la respuesta de Iberdrola a esta 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 2020 la cifra de 4 millones de beneficiarios de este programa. Al cierre de 2017, el programa ha alcanzado el número de 3,9 millones de usuarios.

Valor económico distribuido (M€)

Concepto	2016	2017
Compras realizadas a proveedores	7.508	8.648
Pagos a proveedores de capital	2.692	2.916
Pagos a Administraciones Públicas	2.740	2.723
Retribución a empleados	2.260	2.517

© Informe de sostenibilidad

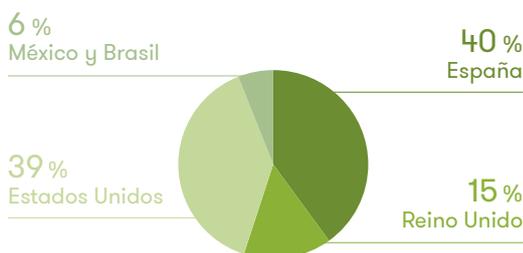
Fundaciones del grupo Iberdrola

Actividades 2017

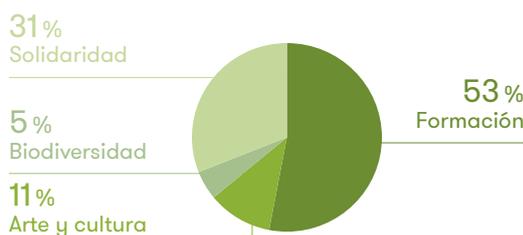
- Iberdrola ha consolidado el funcionamiento de su actividad fundacional en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil y México.
- Se ha incrementado la inversión global dedicada a las actividades en todos los países, que asciende a un total de 13,5 M€.
- Respecto a las actividades desarrolladas, se ha impulsado en todos los países la realización de proyectos en las cuatro áreas (Formación e investigación, Arte y cultura, Sostenibilidad y biodiversidad, y Cooperación y solidaridad).
- En el área de Formación, el *Programa de becas y ayudas a la investigación* de Iberdrola ha concedido en 2017 un total de 176 becas para estudiantes de los cinco países.
- En Arte y cultura se han impulsado 313 proyectos de restauración e iluminación entre los que destacan la Capilla del Santo Cáliz de la Catedral de Valencia o el Fuerte de las Cinco Puntas en Pernambuco. Destacan las colaboraciones con el Museo de El Prado, el Museo Nacional de Escocia o el Festival Internacional de Arte de Rochester.
- En Biodiversidad y Cambio Climático destaca el programa *MIGRA*, para proteger aves en peligro de extinción, la colaboración con la Royal Society for the Protection of Birds Scotland (RSPB) y múltiples colaboraciones con centros educativos y medioambientales en los Estados Unidos.
- En el área de Cooperación y solidaridad, se consolida el programa social en España y los Estados Unidos. En el total de los cinco países hay un impacto directo sobre más de 200.000 personas.
- El Comité de Fundaciones, como órgano coordinador de todas sus actividades y los Patronatos correspondientes de cada país, han aprobado en 2017 el *Nuevo Plan Director* para el periodo 2018-2020; asumiendo el enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Programas 2017

Contribución por regiones (%)



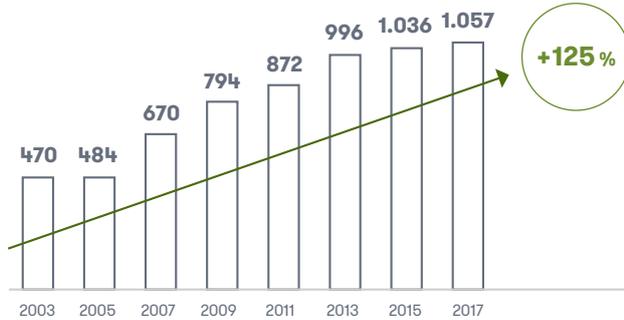
Contribución por programas (%)



Solidez y fortaleza de la marca

- Gestión de la marca para que transmita los principios recogidos en la *Misión, Visión y Valores del grupo Iberdrola* y refleje la estrategia de la compañía de compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social.
- 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 valor de la marca* (M€)



* Fuente: *Ranking Mejores Marcas Españolas de Interbrand.*

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 enorme valor que influye sobre aspectos tan relevantes como la atracción y retención de talento, la relación comercial con sus clientes, la valoración de la compañía en los mercados de capital, y su integración con las comunidades donde opera.
- El modelo de relación con los Grupos de interés es la herramienta fundamental que la compañía utiliza para detectar los aspectos operativos y de negocio que influyen sobre la percepción externa de la misma, y para proponer objetivos que conduzcan al fortalecimiento de la reputación y al fortalecimiento de su relación con los Grupos de interés.
- Adicionalmente tanto el estudio de las mejores prácticas externas en todos los ámbitos de negocio y relacionales como el análisis de los contenidos en los medios de comunicación, son elementos complementarios con el modelo de relación que contribuyen a la mejora continua. En el siguiente gráfico se ilustran las variables de gestión de la reputación.



- La evaluación de la reputación sigue un criterio multivariable que incorpora mediciones provenientes de distintas fuentes: encuestas e índices reputacionales, reconocimientos públicos, presencia en índices de sostenibilidad, etc.
- La integración de la estrategia y los objetivos financieros y no financieros de la compañía con la función de la comunicación externa es otro elemento fundamental para asegurar la transmisión adecuada de los valores de la compañía.