

## 4. 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 y clasifica sus activos siguiendo la clasificación del IIRC:

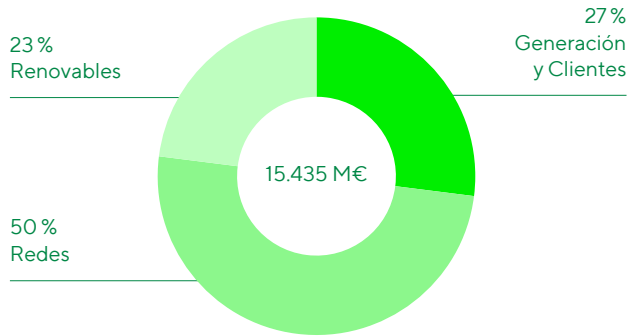
- Capital financiero
- Capital industrial
- Capital intelectual
- Capital humano
- Capital natural
- Capital social y relacional

## 4.1 Capital financiero

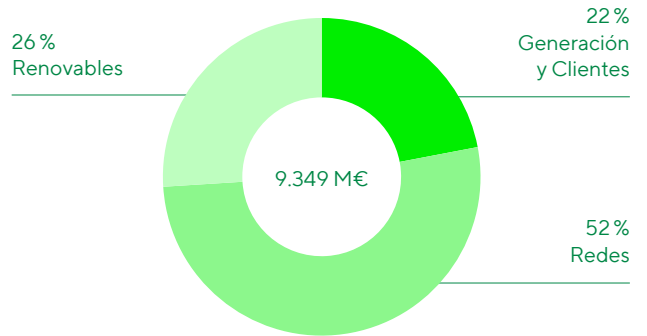
	Enfoque de gestión	Resultados 2018	Perspectivas
<b>Crecimiento equilibrado</b>	<p>La compañía desarrolla una política de inversiones consistente con su visión estratégica y con la política financiera. Los objetivos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el retorno sobre el capital mediante proyectos e inversiones preferentemente en negocios regulados, activos renovables o contratados a largo plazo.</li> <li>• Aumentar la diversificación geográfica, equilibrando aun más la contribución de los países en los que opera.</li> <li>• Adaptar el nivel inversor a las necesidades reales de cada mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones netas de 5.320 M€, de las cuales cerca del 80 % se ha asignado a los negocios de Redes y Renovables.</li> <li>• 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 16 % en Brasil y un 7 % en los Estados Unidos y el Reino Unido (en moneda local).</li> <li>• En Generación, se han comprometido desde principios de 2018 más de 2,7 GW de capacidad.</li> <li>• El Flujo de Caja Operativo ha aumentado un 13,1 %, alcanzando los 7.300 M€ gracias a todos los negocios, superando las inversiones en más de 2.000 M€.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iberdrola acelerará su crecimiento con unas inversiones que ascenderán a 34.000 M€ durante el periodo 2018-2022, con un aumento de 2.000 M€ frente a la cifra prevista en febrero de 2018. El 86 % de las inversiones se destinará a actividades reguladas o con contratos a largo plazo.</li> <li>• Por negocios, Redes absorberá el 47 %, 16.000 M€, incrementado en un 34 % el valor de sus activos regulados en 2022, hasta situarlo en 38.900 M€. En Renovables, la compañía contará con 38,4 GW a cierre de 2022. Además en dicho año, Iberdrola alcanzará los 90 GWh de capacidad de almacenamiento.</li> <li>• Las inversiones en dólares representarán el 36 %, seguido de un 29 % en euros.</li> </ul>
<b>Solidez de la estructura financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen bruto de 15.435 M€ (+15,5 %).</li> <li>• Beneficio neto de 3.014 M€ (+7,5 %), en línea con las previsiones para el año.</li> <li>• El EBITDA se incrementó casi un 28 % hasta los 9.349 M€, gracias al buen comportamiento operativo de todos los negocios y la integración de Neoenergía-</li> <li>• La Deuda financiera neta ajustada se sitúa en 34.149 M€, aumentando en 1.294 M€ en el ejercicio, como consecuencia del fuerte proceso inversor que desarrolla el grupo.</li> <li>• Liquidez de 13.012 M€, que cubre necesidades financieras equivalentes a más de 24 meses.</li> </ul>	<p>El aumento de las inversiones, la optimización del capital y la implementación de mayores medidas de eficiencia llevan a una mejora de las estimaciones para 2022, situando la parte alta del rango presentada en febrero de 2018 como base del nuevo suelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EBITDA de más de 12.000 M€ en 2022 implica un crecimiento del 30 % frente al de 2018. El 80 % de este EBITDA provendrá del negocio de Redes y de Renovables en 2022.</li> <li>• El Beneficio Neto para 2022 presenta un suelo de 3.700 M€, con el rango superior alcanzando los 3.900 M€. Esto llevaría a un aumento del 30 % en comparación con 2018.</li> <li>• Optimización de la posición de liquidez para cubrir necesidades de financiación equivalente a 18 meses en el escenario de riesgo.</li> </ul>
<b>Excelencia operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• La implementación de mejores prácticas en todas las áreas permitirá ahorros adicionales y un incremento de las sinergias a nivel global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gasto operativo neto disminuyó un 0,4 % hasta los 4.155 M€, apoyado en el tipo de cambio, las provisiones para planes de eficiencia contabilizadas en 2017, y la aplicación de la IFRS 15, que compensa la consolidación de Neoenergía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en un 20 % el objetivo eficiencias presentado en el 2018, de modo que a lo largo del periodo 2018-2022 se acumularán más de 1.200 M€ en eficiencias gracias principalmente a la digitalización y a la optimización de procesos en todos los países y negocios.</li> </ul>
<b>Resultados y dividendos sostenibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración al accionista de 0,331 euros por acción, equivalente a una rentabilidad por dividendo del 4,71 %.</li> <li>• Dividendo flexible que permite beneficiarse de ventajas fiscales, la recompra de acciones para evitar la dilución, añadiendo la opción del pago en efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gracias a la solidez de los resultados obtenidos, y manteniendo el compromiso de aumentar la retribución a los accionistas en línea con los resultados, el Consejo de Administración propondrá en la Junta General de Accionistas una remuneración al accionista de 0,351 euros por acción, lo que supone un aumento del 7,7 % con cargo al ejercicio 2018.</li> <li>• Mantenimiento del programa de dividendo flexible con un número de acciones objetivo en 6.240 millones, mediante los planes de recompra de acciones, para evitar la dilución de los accionistas.</li> <li>• La remuneración continuará aumentando en línea con los resultados. Por ello, se fija un suelo de dividendo creciente para cada año del plan, siendo, el dividendo mínimo para 2020 de 0,37 euros por acción y de 0,4 euros por acción para 2022.</li> <li>• Se mantiene el pay-out ratio entre el 65 y el 75 %.</li> </ul>

## Crear valor para el accionista con un crecimiento sostenible

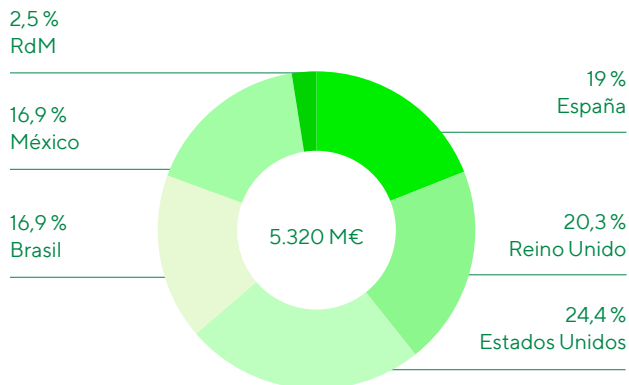
### Margen bruto por negocios 2018



### EBITDA por negocios 2018

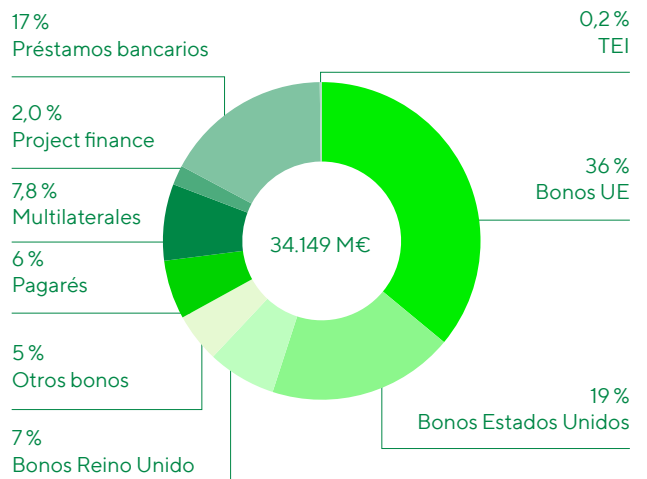


### Inversión por áreas geográficas 2018



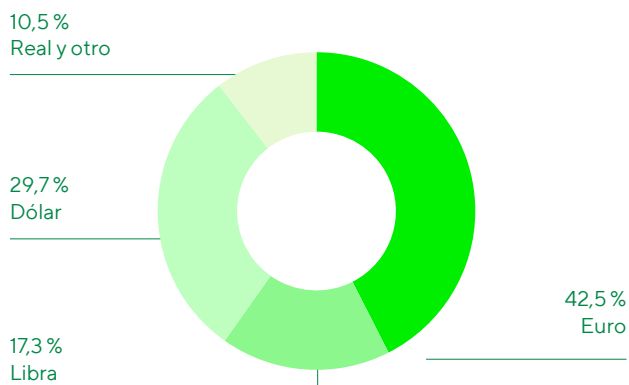
Diversificación de la inversión, con gran peso fuera de la zona euro.

### Deuda Neta (M€) 2018



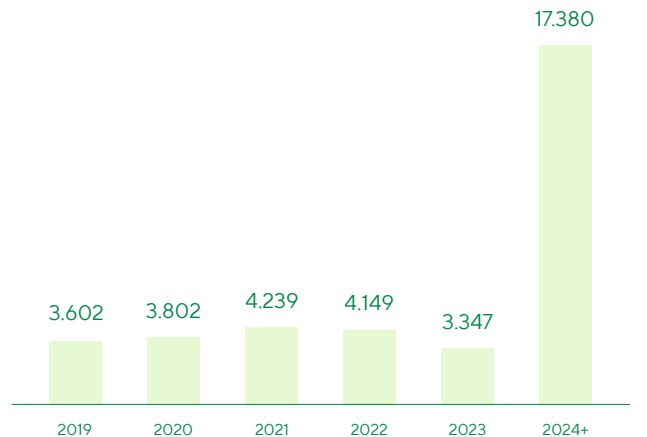
La deuda financiera neta ajustada a 31 de diciembre de 2018 se reduce en 230 M€ respecto a los nueve meses del año (34.379 M€) hasta los 34.149 M€..

### Estructura de la deuda por divisas en 2018



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€)



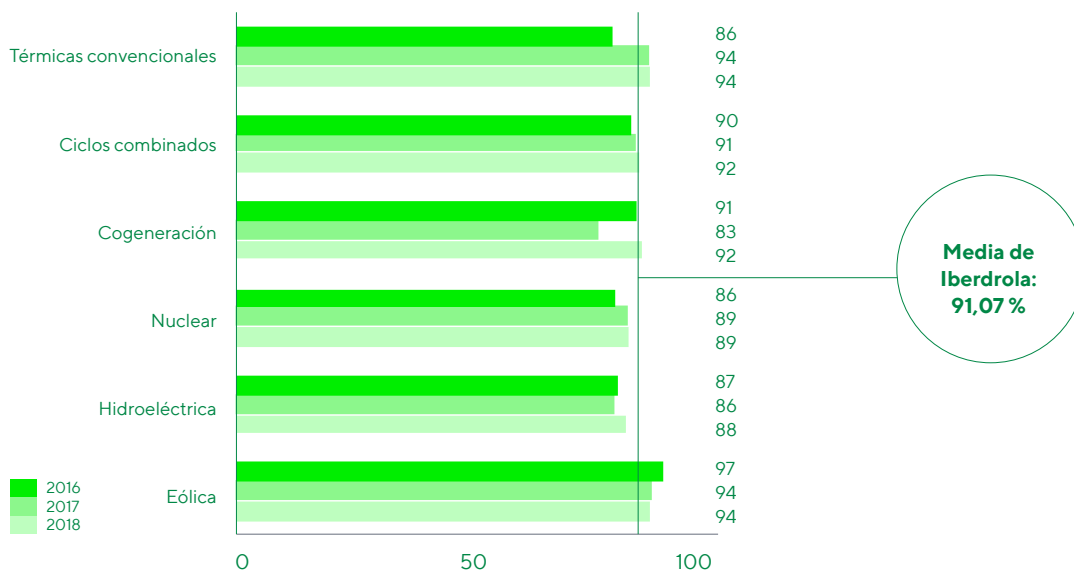
Cómodo perfil de vencimientos. Excluye líneas de crédito.

## 4.2 Capital industrial

Dimensión	Principales actividades 2018	Perspectivas	
<b>Activos para la generación de energía eléctrica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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), 10 plantas fotovoltaicas, 37 centrales térmicas de diversas tecnologías, de las cuales 5 son nucleares, y otras instalaciones construidas y operadas siguiendo las mejores prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha renovado la certificación ISO 9000 para la explotación de los parques eólicos de España y el Reino Unido.</li> <li>Se ha terminado el año con una potencia adicional instalada de 1.635 MW, de los cuales 952 MW son de generación térmica en México, y 683 MW son renovables, entre los que se incluyen las plantas fotovoltaicas de Santiago y Hermosillo, en México, y el parque eólico de Chimiche II en España.</li> <li>En paralelo, han salido del perímetro de capacidad 566 MW por la venta de tres centrales hidroeléctricas en el Reino Unido, 2.000 térmicos por la venta de la generación convencional en el Reino Unido, y 50 MW por la venta de la central termosolar de Puertollano en España.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continúa la construcción de 2.152 MW eólicos terrestres, de 391 MW fotovoltaicos, y de 714 MW eólicos marinos del proyecto <i>East Anglia One</i>. Sigue también el desarrollo de los proyectos de eólica marina <i>St. Brieuc</i>, de 496 MW (Francia), <i>Baltic Hub</i>, de 486 MW (Alemania) y <i>Vineyard</i>, de 800 MW (Estados Unidos).</li> <li>En México, continúa la construcción de cerca de 2.600 MW en ciclos combinados.</li> <li>En Portugal, prosigue la construcción del aprovechamiento hidroeléctrico del Tâmega, con 1.158 MW.</li> <li>En Brasil continúa la construcción de la central hidroeléctrica de Baixo Iguazu, de 350 MW en total.</li> </ul>
<b>Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las redes eléctricas de transporte y distribución de Iberdrola se componen de más de 1,1 millones de km de líneas de distribución, 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 30,7 millones de puntos de suministro de electricidad.</li> <li>Además, Iberdrola posee más de 40.000 kilómetros de gasoductos, para el transporte y distribución de gas en los Estados Unidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En España, se ha finalizado el proyecto <i>Star</i> con la instalación de más de 10,8 millones de contadores inteligentes (99% del total).</li> <li>En el Reino Unido, se ha puesto en servicio el proyecto del cable submarino <i>Western link</i>, con más de 2.000 MW disponibles de capacidad entre Escocia y Gales. También se ha finalizado el proyecto <i>South West Scotland</i>, con la construcción de 6 subestaciones y 87 km de líneas.</li> <li>Continúa el despliegue de contadores inteligentes en el Reino Unido, incrementando el ritmo, y por delante de los objetivos establecidos por el regulador británico <i>Ofgem</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Brasil, en la subasta de diciembre de 2018 de ANEEL, se han adjudicado 4 proyectos para la construcción de más de 3.000 kilómetros de líneas de transporte, con una inversión regulatoria prevista de 6 billones de Reales.</li> <li>En los Estados Unidos, adjudicación en 2018 del proyecto <i>NECEC</i>, que supone la construcción de una línea de transmisión HVDC de 233 km entre Canadá y Nueva Inglaterra, con una inversión de 950 millones de dólares.</li> <li>Continúa el avance en la digitalización de la red para liderar la transformación hacia un Operador de Sistema de Distribución.</li> </ul>
<b>Otros activos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iberdrola gestiona aproximadamente 1.600.000 m<sup>2</sup> 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>El inicio de las obras de construcción de la fase II de Campus Iberdrola.</li> <li>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.</li> <li>La puesta en marcha de la Nueva Sede Social de Avangrid en 180 Marsh Hill Road, Orange, CT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante el año 2019 finalizará la construcción del Campus Iberdrola, con la culminación de la Fase II.</li> <li>En Avangrid, se espera seguir con la consolidación del portfolio inmobiliario de oficinas en los diferentes estados en los que se opera.</li> <li>En Neoenergía, se espera que finalice el proceso de internalización del Negocio de Redes, con la apertura de numerosos centros de trabajo en sus áreas de influencia.</li> <li>Iberdrola sigue apostando 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, en un proceso permanente de eficiencia y mejora continua.</li> </ul>

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

### Factor de disponibilidad media de las centrales de Iberdrola

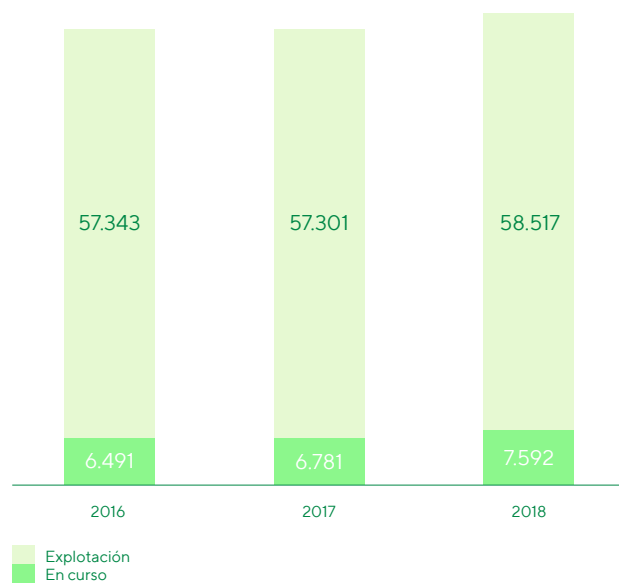


### Calidad del suministro eléctrico

Duración media de los cortes de suministro eléctrico		2017	2018
España (*)	TIEPI (min)	52,7	44,6
Reino Unido	CML (min)	31,0	35,4
EE. UU.	CAIDI (h)	1,91	2,07
Brasil	DEC (h)	15,96	12,24
Frecuencia de los cortes de suministro eléctrico		2017	2018
España (*)	NIEPI (nº)	1,14	0,91
Reino Unido	CI (ratio)	36,0	43,37
EE. UU.	SAIFI (índice)	1,15	1,22
Brasil	FEC (frecuencia)	7,15	5,80

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.  
 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.  
 (\*) En 2017 se excluyeron 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 2018	Perspectivas
<b>Fomento de la I+D+i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 267 M€ de inversión I+D+i en 2018, un 8 % de incremento respecto a 2017.</li> <li>• Consolidación del <i>Programa de Universidades de Iberdrola (Iberdrola U)</i>.</li> <li>• Apuesta por el talento interno a través de las iniciativas <i>Renewables Accelerator Programme, Networks 2.0 y Accelerator for Customer</i>.</li> <li>• Celebración del <i>Innoday</i>, la gran cita del sector de la energía con la innovación.</li> <li>• Inauguración en Catar del <i>Iberdrola Innovation Middle East Center</i>, centro tecnológico orientado a abordar los desafíos de la digitalización del sistema energético.</li> <li>• Publicación del Informe de Innovación 2016-2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Plan I+D+i 2018-2022.</li> <li>• Iberdrola invertirá 34.000 millones de euros entre 2018 y 2022, focalizando su actividad innovadora en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Más generación limpia y más inteligente.</li> <li>- Más almacenamiento y más inteligente.</li> <li>- Más redes y más inteligentes.</li> <li>- Más soluciones al cliente y más inteligentes.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Eficiencia y nuevos productos y servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado de su apuesta por la innovación, la digitalización y búsqueda continua de la excelencia y la calidad, Iberdrola ha diseñado productos y servicios únicos para sus más de 16 millones de clientes.</li> <li>• En el futuro, Iberdrola continuará apostando por la gestión energética del hogar, a través de dispositivos <i>smart</i> que permitan a los clientes un mayor conocimiento y gestión del consumo, así como por productos relacionados con la recarga de vehículos eléctricos.</li> </ul>
<b>Tecnología y modelos de negocios disruptivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iberdrola ha sido incluida por segundo año consecutivo en el top 12 de empresas europeas comprometidas con la innovación abierta que promueve el <i>Europe Partnership</i> de la Comisión Europea. En concreto, ha sido seleccionada por las <i>start-ups</i> europeas como una de las <i>Corporate Startup Stars</i> de 2018 y ha recibido, también por segunda vez, el premio <i>Corporate Startup Procurement</i>.</li> <li>• Se han realizado más de 10 proyectos pilotos con <i>start-ups</i> en áreas tecnológicas tales como, Inteligencia Artificial, <i>Big Data</i>, <i>IoT</i> y <i>blockchain</i>.</li> <li>• Participación en la empresa <i>Atten2</i>, dedicada al desarrollo de soluciones de monitorización online de activos críticos para mejorar su operación y mantenimiento. Esta inversión supone una contribución muy importante a la digitalización de activos con el objetivo de prolongar su vida útil mediante un mantenimiento predictivo y una mejor operación de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el acceso de Iberdrola a las tecnologías energéticas del futuro.</li> <li>• 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.</li> <li>• Establecer alianzas con proveedores tecnológicos clave para Iberdrola (<i>Open Innovation Ventures</i>).</li> </ul>

## Poner en valor los activos intangibles de la compañía

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

<b>Energías renovables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respecto a la mejora de eficiencia de activos, <i>ROMEO</i> y <i>ASPA</i> persiguen desarrollar nuevos modelos y herramientas para la detección temprana de fallos basados en técnicas de IA/big data. Además, se ha lanzado el <i>Renewables Digital Evolution Plan</i> (2018–2022).</li> <li>Avangrid <i>Renewables</i> ha superado el proceso para ser registrado como <i>Balancing Authority</i>, con la responsabilidad de equilibrar en tiempo real la producción y la demanda.</li> <li>En eólica marina se ha inaugurado el parque eólico marino de <i>Wikinger</i>, y se ha iniciado la construcción del parque eólico marino de <i>East Anglia One</i> en el Reino Unido.</li> </ul>
<b>Redes inteligentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha iniciado el proyecto <i>ALOIS</i> dirigido a desarrollar un sistema de control y protección de alimentadores en redes de distribución para una operación en isla estable y sostenible.</li> <li><i>LAYCA</i> persigue el desarrollo de un sistema de localización de averías y caracterización de faltas en redes de media tensión. Otorgado el <i>Quality Innovation Award</i> en País Vasco.</li> <li>Destacan los proyectos <i>Star+</i> y <i>Bidelek 4.0.</i>, para continuar impulsando la transformación digital de la red de distribución eléctrica y mejorar su eficiencia.</li> </ul>
<b>Generación limpia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destaca el desarrollo del proyecto <i>OCTAVE</i>, para el diseño de tecnologías de diagnóstico y control del proceso de combustión que hagan nuestras centrales más flexibles.</li> <li><i>OFF-GAS</i>, <i>RESHAND</i> y <i>FILTRABRIS</i>, que forman parte del Programa de Innovación con Proveedores de Iberdrola, están orientados a la eficiencia operativa y seguridad nuclear.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Energy Wallet</i>, producto pionero que permite comprar paquetes de energía verde para 6, 12 o 24 meses conociendo el precio final. Puede ser utilizado en distintas residencias y hacer cualquier gestión en tiempo real desde su móvil.</li> <li><i>PowerUp</i>, en el Reino Unido, permite comprar gas o electricidad en paquetes de hasta 180 días por adelantado a un precio pre-establecido.</li> <li><i>Smart Mobility</i>, solución integral que incluye adquisición del punto de recarga, instalación y garantía, operación mediante una App y el contrato de suministro personalizado.</li> </ul>

### Innoday 2018, apostamos por la innovación y el talento joven

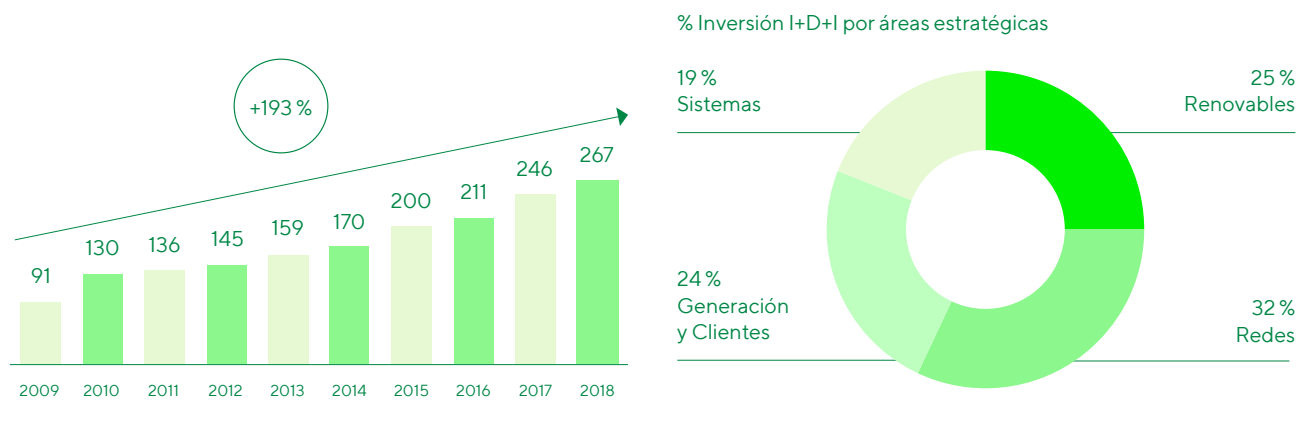
El 23 de mayo, el campus internacional de la compañía albergó la jornada *Innoday 2018*, un espacio de encuentro para dar a conocer las iniciativas innovadoras que transforman el sector energético, fomentan la transferencia de conocimiento y atraen talento joven.

El *Innoday 2018* se vertebró en torno a dos ejes:

- La presentación del Programa Universidades del grupo Iberdrola.
- La feria de la innovación: 25 expositores mostraron proyectos emblemáticos relacionados con la energía, tanto de las propias áreas de negocio del grupo, como de sus colaboradores.

Además, colaboraron los jóvenes que han participado en las iniciativas de emprendimiento del Programa de Universidades, obteniendo un reconocimiento los ganadores de los *challenges*.

### Inversión en I+D+i (M€)



## 4.4 Capital humano

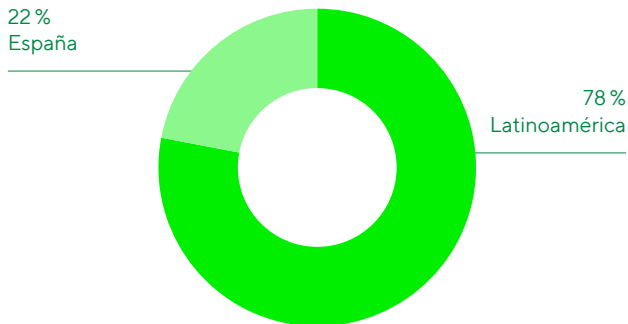
Enfoque de gestión	Principales actividades 2018	Perspectivas
<b>Gestión global de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de un marco de relaciones laborales adecuado para la adaptación a los requerimientos empresariales y sociales.</li> <li>• Homogeneización del proceso de retribución variable, selección y <i>on-boarding</i>.</li> <li>• Implementación de nuevas formas de comunicación colaborativa.</li> <li>• Programa Comparte para involucrar a los empleados en la consecución de los objetivos y retos del <i>Plan Estratégico 2018-2022</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la función de Recursos Humanos en Neoenergía, extendiendo y unificando las mejores prácticas.</li> <li>• Refuerzo del compromiso con el Desarrollo Sostenible, potenciando los comportamientos éticos y responsables.</li> <li>• Digitalización de los procesos de Recursos Humanos.</li> <li>• Impulsar el cambio cultural, reflexionando sobre cuál debe ser la evolución de nuestros valores.</li> </ul>
<b>Objetivo “reducción de accidentes”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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. Evaluación del grado de adecuación a los estándares globales.</li> <li>• Seguimiento de indicadores proactivos y reactivos entre las empresas del grupo.</li> <li>• Identificación y aplicación de las mejores prácticas de seguridad. Intercambio de lecciones aprendidas. Creación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros (GPGs).</li> <li>• Implementar en Neoenergía el <i>Plan de Accidente Cero</i> para reducir su accidentalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir con la evaluación del grado de adecuación a los estándares globales, y con la implantación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros, la gestión de la documentación y datos.</li> <li>• Completar la certificación OHSAS 18001 en las empresas del grupo aún no certificadas.</li> <li>• Implementar el sistema de precalificación y evaluación del desempeño de contratistas.</li> <li>• Realizar campañas globales de sensibilización.</li> <li>• Mejorar el sistema de <i>reporting</i> e indicadores globales en las empresas del grupo.</li> </ul>
<b>Gestión del talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de los programas de desarrollo de liderazgo para jefes de equipo en todos los países.</li> <li>• Lanzamiento de la Encuesta de Clima a nivel global y definición de planes de acción.</li> <li>• Atracción del mejor talento: refuerzo de la excelencia en nuestros procesos de selección y mejora de nuestra presencia en redes sociales y en universidades de referencia.</li> <li>• Impulso a la cultura de aprendizaje, autodesarrollo y mejora de la experiencia usuario en formación virtual a través del lanzamiento del <i>Learning Meeting Point</i> e incremento de oferta de cursos en abierto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización de los procesos de selección y <i>on-boarding</i>.</li> <li>• Implementación de herramientas de autoevaluación y recomendaciones de carrera.</li> <li>• Nuevo portal de movilidad.</li> <li>• Revisión y simplificación del modelo de competencias de gestión y liderazgo.</li> <li>• Consolidación del plan de desarrollo de los altos potenciales de acuerdo al modelo de aprendizaje 70-20-10.</li> <li>• Puesta en marcha de programas de desarrollo de habilidades para especialistas (carrera técnica).</li> <li>• Selección e Implantación de una plataforma de <i>mentoring</i> global.</li> <li>• Alineamiento del proceso de identificación de Altos Potenciales con el ciclo retributivo.</li> </ul>
<b>Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de Iberdrola en el índice 2019 <i>Bloomberg Gender-Equality Index</i>.</li> <li>• Intercambios culturales internacionales.</li> <li>• 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 <i>INVOLVE</i>, el proyecto de mejora de la situación eléctrica de campos de refugiados en Etiopía o el proyecto <i>Luces y Acción</i>. Por lo que Iberdrola ha sido reconocida en la sede de Naciones Unidas con un <i>IMPACT 2030 Innovation Award</i>.</li> <li>• Proyecto de voluntariado de lucha contra el cambio climático en España, México y Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir fomentando la puesta en marcha de iniciativas que contribuyan a la mejora de la diversidad de género en el grupo.</li> <li>• 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.</li> <li>• Promover la internacionalización de los programas sociales y estrechar lazos entre los empleados que integran la compañía a nivel global. Activar la comunidad global de voluntarios hacia la consecución de los ODS.</li> </ul>



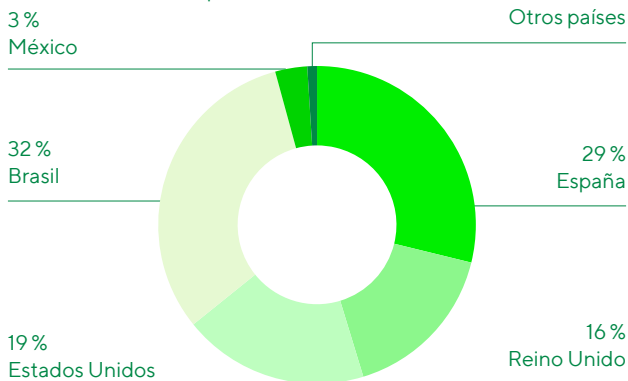
**Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida y cualificada en un entorno estable y seguro**

**Crecimiento y diversificación geográfica de la plantilla**

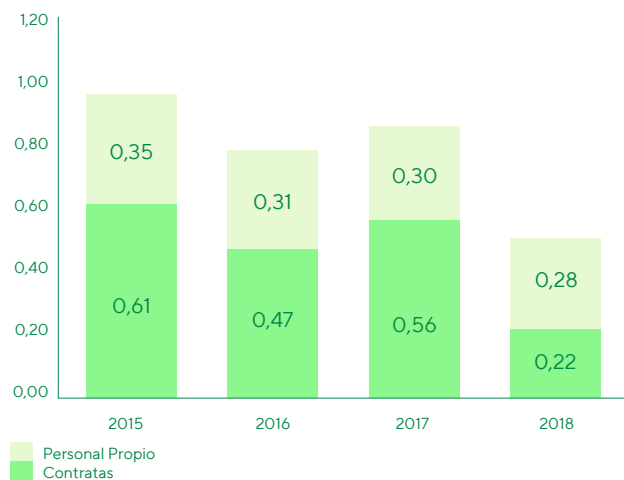
Año 2006: 16.155 empleados



Año 2018: 34.078 empleados



**Índice de accidentalidad (2015-2018)<sup>(1)</sup>:**



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

**Compromiso social**



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

**Iberdrola comprometida con el liderazgo**



En 2018 se cumplió el 10º aniversario del Energising Leadership Programme, cuyo objetivo es potenciar las habilidades de gestión y liderazgo de sus líderes en un entorno global. Por él han pasado casi 300 líderes de todos los países.

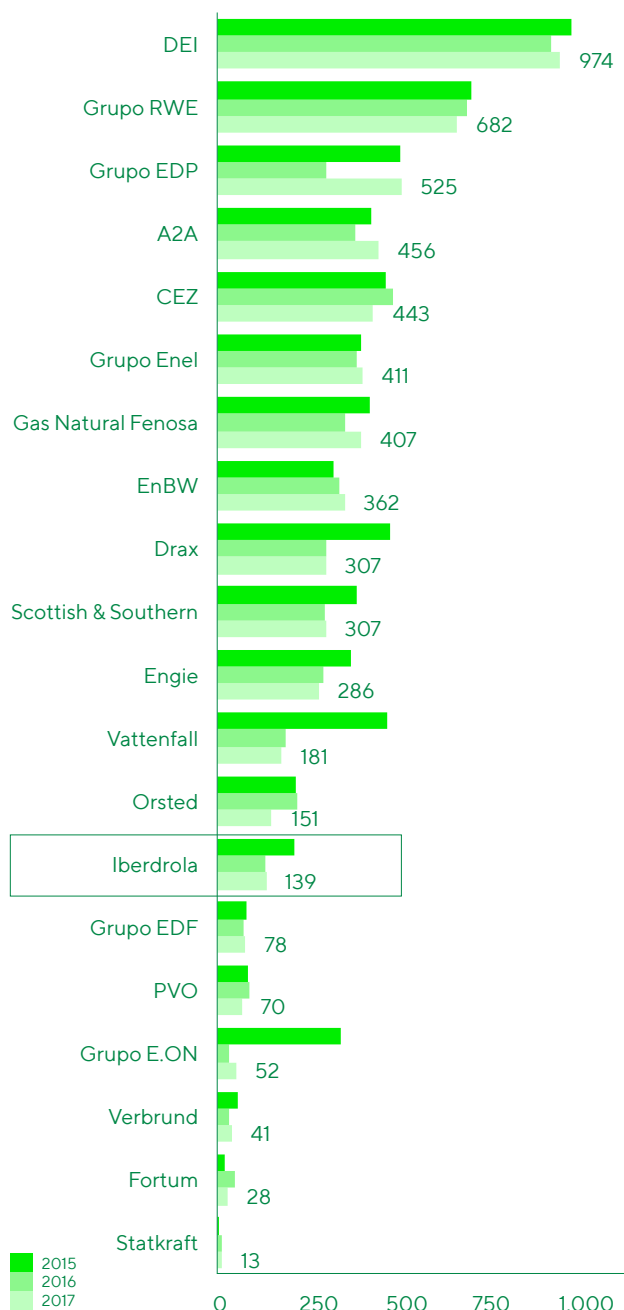
## 4.5 Capital natural

Enfoque de gestión	Principales actividades 2018	Perspectivas
<b>Proteger el entorno y detener la pérdida de biodiversidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención del certificado ISO-TS 14072 para la Huella Ambiental Corporativa (HAC) 2017.</li> <li>• Premio Europeo de Medio Ambiente a la empresa (sección España).</li> <li>• Informe adaptación al cambio climático para la actividad en España.</li> <li>• Edición del Informe de biodiversidad 2014-2017.</li> <li>• Junta General de Accionistas 2018 sostenible:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación ISO 20121 como evento sostenible por tercer año consecutivo.</li> <li>- Renovación de todos los certificados actualizando a la nueva norma ISO 14001:2015.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un plan estratégico de adaptación al cambio climático.</li> <li>• Directrices ambientales ligadas a los ODS.</li> <li>• Restauración, recuperación, mejora y mantenimiento de entornos y hábitats.</li> <li>• Integrar el concepto de capital natural.</li> </ul>
<b>Combatir el cambio climático y sus efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la capacidad instalada libre de emisiones hasta el 68,2%.</li> <li>• Las emisiones en España han sido de 82 gr/ kWh, cerca de un 75 % menos que la media de las europeas.</li> <li>• Compromiso de reducción de emisiones, y participación activa en la Cumbre del Clima de Katowice (Polonia).</li> <li>• Plan de movilidad sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir en 2030 la intensidad de emisiones en un 50 % respecto al año 2007.</li> <li>• Ser neutros en carbono en 2050.</li> <li>• Desarrollar proyectos de innovación enfocados a reducir la contaminación.</li> <li>• Promoción de vehículo eléctrico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación de 25.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta el año 2021.</li> </ul> </li> <li>• Participación activa en la consecución de los ODS aprobados en septiembre de 2015 (con atención prioritaria a los objetivos 7 y 13).</li> </ul>
<b>Garantizar modalidades de producción y consumo sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua en el rendimiento operacional.</li> <li>• Implantación de acciones para el incremento la eficiencia energética.</li> <li>• Reducción del consumo de recursos naturales.</li> <li>• Inclusión de la variable ambiental en el diseño de las infraestructuras (Ecodiseño).</li> <li>• Mejora en el control y gestión de los residuos generados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo e impulso de nuevas iniciativas de ecodiseño.</li> <li>• Análisis de ciclo de vida.</li> <li>• <i>Life Cycle Costing</i>.</li> <li>• La economía circular como eje estratégico.</li> <li>• Verificación de la Huella Hídrica de Iberdrola.</li> </ul>
<b>Revitalizar las alianzas con los Grupos de interés para el desarrollo sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o aportar información a los diferentes informes relacionados con este capital (<i>Informe de sostenibilidad, Informe de Huella Ambiental Corporativa, etc.</i>).</li> <li>• El 85 % de proveedores tienen la certificación ambiental ISO 14001.</li> <li>• Colaboración público-privada con el Gobierno Vasco en materia ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia y comunicación ambiental:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo nuevas DAP (Declaraciones Ambientales de Producto).</li> </ul> </li> <li>• Comunicación del desempeño ambiental, desarrollo de metodología.</li> <li>• Plan de comunicación ambiental.</li> </ul>

La dimensión ambiental es un elemento clave del concepto de sostenibilidad

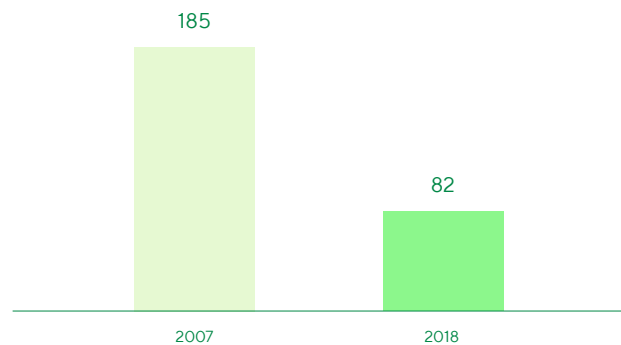
Principales magnitudes / pág. 10

Emisiones específicas de CO<sub>2</sub> producidas por las instalaciones en Europa (Factor de carbono en g CO<sub>2</sub>/kWh)



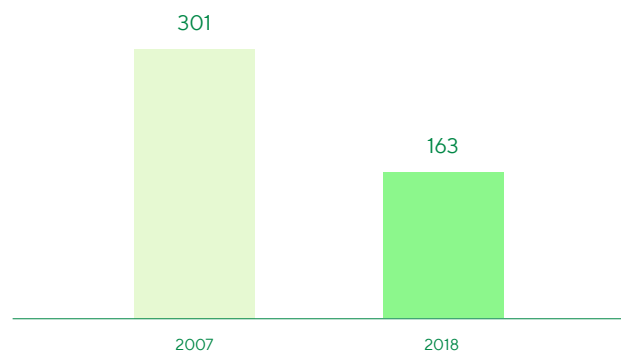
Factor europeo de carbono 2017: 290 g CO<sub>2</sub>/kWh  
 Fuente: "Facteur carbone européen Comparaison des émissions de CO<sub>2</sub> des principaux électriciens européens" PwC Francia. Dic. 2018.  
 (1) El dato de 139 g CO<sub>2</sub> de este gráfico se refiere a las emisiones realizadas por las instalaciones de Iberdrola en Europa en el año 2017. El resto de compañías comprenden únicamente el espacio europeo.

Intensidad de emisiones en España (g CO<sub>2</sub>/kWh)

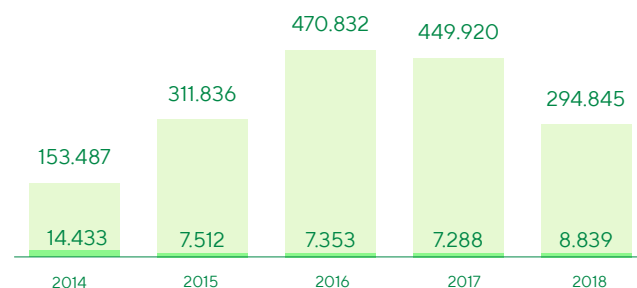


En 2018, las emisiones de CO<sub>2</sub> en España fueron de 82 gramos por kilovatio hora en España, muy por debajo de las del resto de las empresas españolas y cerca de un 75 % menos que la media de las europeas.

Intensidad de emisiones del grupo a nivel global (g CO<sub>2</sub>/kWh)



Volumen de residuos recuperados, reutilizados o reciclados (t)



## 4.6 Capital social y relacional

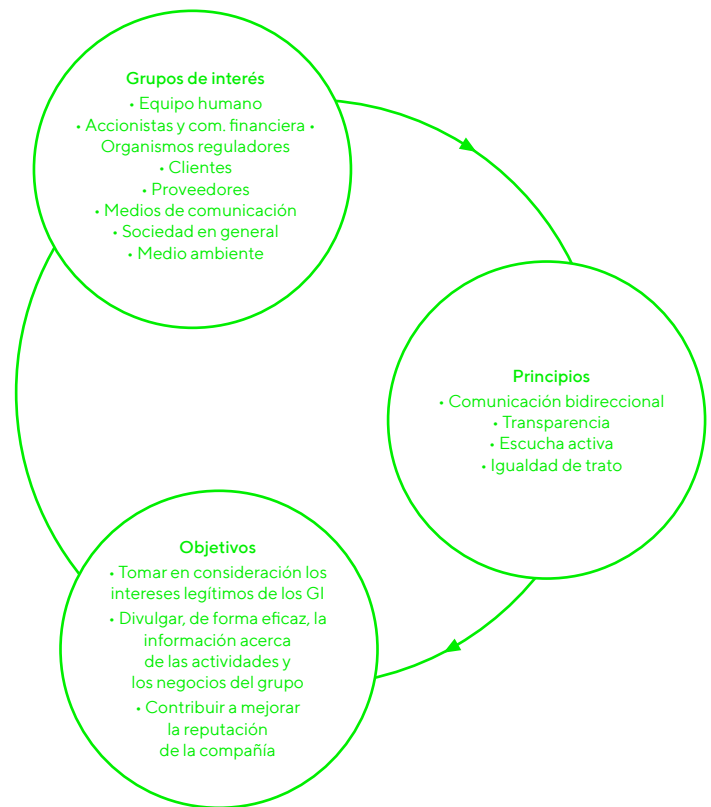
### Relación con los Grupos de interés

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.



### Modelo global de relación con los Grupos de interés...



... garantizando la mejora continua.

## Magnitudes, materialidad y buenas prácticas

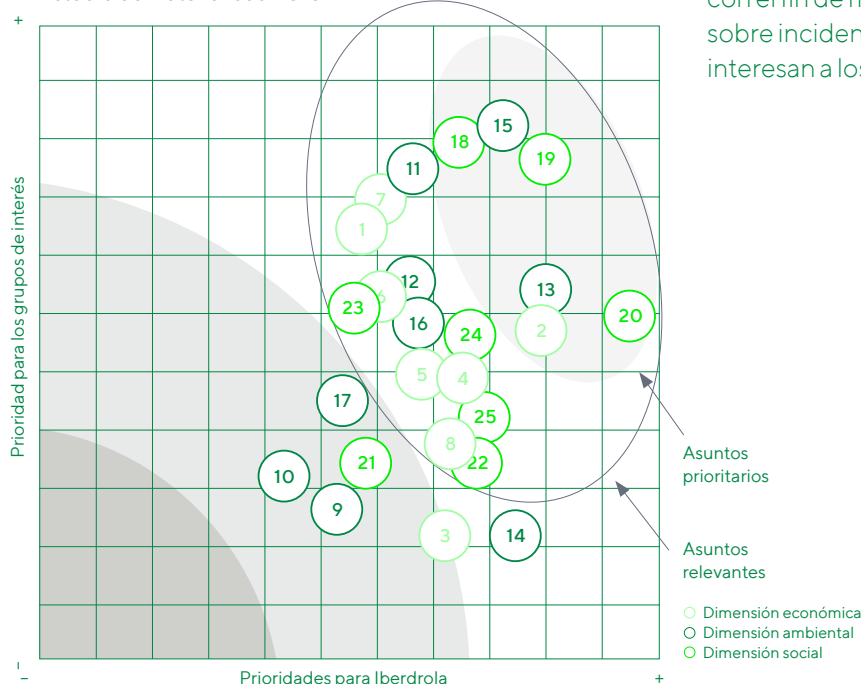
### Principales magnitudes

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.
- Alrededor de 130 asuntos relevantes en 2018, 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”. Además, asuntos y tendencias están alineados con el último Estudio de materialidad que, partiendo de fuentes de información externas, está realizado por una firma independiente.

### Estudio de materialidad 2018



### Buenas prácticas

#### Programa Comparte

- Grupo de interés: Equipo humano
- Ámbito: Global

Iberdrola desarrolla periódicamente un programa global de comunicación interna en cascada denominado “Comparte”. El objetivo es compartir, de forma sencilla, los objetivos estratégicos y las principales líneas de actuación de Iberdrola, así como resolver las posibles dudas del equipo humano. En 2018 se realizaron más de 300 encuentros de estas características.

#### Sistema de comunicación de incidencias en tiempo real

- Grupo de interés: Clientes
- Ámbito: España y el Reino Unido

Iberdrola ha integrado los despachos de operación de distribución y los servicios de atención al cliente, con el fin de mejorar la información en tiempo real sobre incidencias. Este es uno de los asuntos que más interesan a los clientes de la compañía.

#### Asuntos prioritarios

- 19. Diversidad e Igualdad de oportunidades
- 15. Transición energética
- 20. Seguridad y Salud laboral
- 18. Satisfacción del cliente
- 13. Cambio climático
- 2. Desempeño económico y financiero

#### Asuntos relevantes

- 11. Innovación y Nuevos modelos de negocio
- 7. Redes inteligentes y calidad del suministro
- 1. Inversión socialmente responsable
- 24. Atracción, Desarrollo y Retención del Capital Humano
- 12. Integración de las energías renovables en el sistema eléctrico
- 16. Disponibilidad y Gestión del agua

- 4. Ética e Integridad (Anticorrupción y libre competencia)
- 6. Política pública
- 25. Conectividad, Digitalización y Ciberseguridad
- 5. Cadena de suministro responsable
- 23. Clientes vulnerables
- 22. Derechos Humanos
- 8. Financiación verde

#### Otros asuntos relevantes

- 14. Gestión de la biodiversidad
- 21. Impacto sobre las comunidades locales
- 3. Transparencia
- 17. Seguridad ambiental
- 9. Gestión del capital natural
- 10. Economía circular

## Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad

### Principales programas

#### Actividades 2018

- Contribución de 53,5 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 42 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 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 cerca de 190 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 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 2018, el programa ha alcanzado el número de 5,4 millones de usuarios.

### Fundaciones del grupo Iberdrola

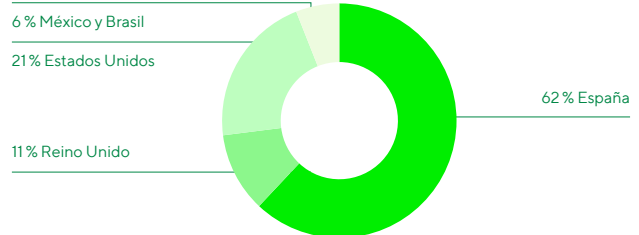
#### Actividades 2018

- 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 2018 asciende a un total de 10,2 M€.
- Se ha elaborado un nuevo *Plan Director* para el periodo 2018-2021, para contribuir al desarrollo sostenible.

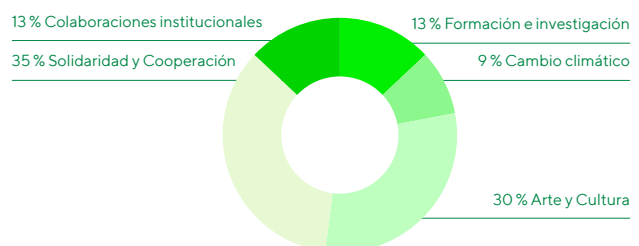
- Se consolidan las áreas sectoriales pero priorizando el impacto en metas concretas de los ODS.
- En el área de Formación, se potencia la promoción de la igualdad de oportunidades a través del *Programa de Ayudas*, con 249 beneficiarios.
- En Arte y Cultura hay tres programas relevantes:
  - Iluminaciones: Las más relevantes han sido Galerías Morgan, Hilles, Austin y Wadsworth (Estados Unidos), Salas Museo MUNAL (México), Monasterio de Uclés (España) y Forte das Cinco Pontas (Brasil).
  - Restauración: Destaca el retablo de la Catedral de Cuenca y las tres banderas de Saigón del Museo Naval de Madrid en España.
  - Museos: Impulsa la restauración y exposición de obras entre las que destacan: el Tesoro del Delfín o la Fuente de la Gracia (Museo del Prado), Caravaggio (MUNAL).
- 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).
- En el área de Cooperación y Solidaridad, se han concretado más de 150 alianzas en los cinco países con un impacto directo sobre más de 200.000 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 2018 de las Fundaciones

##### Contribución por regiones (%)



##### Contribución por programas (%)

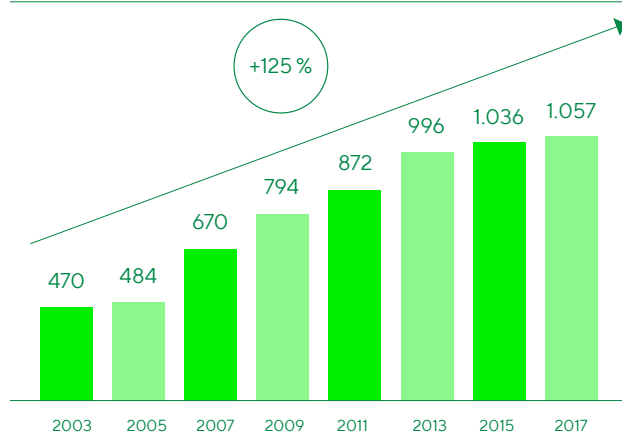


## Reputación corporativa

### 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 valor de la marca\* (M€)

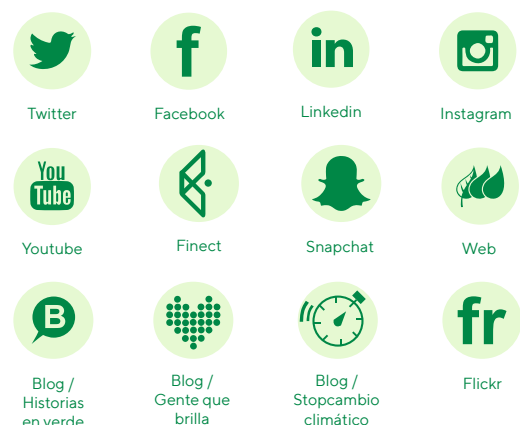


\* Fuente: *Ranking Mejores Marcas Españolas de Interbrand.*

### 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 gran valor, que influye en 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; la integración en las comunidades donde opera; y, por tanto, en su desempeño financiero y no financiero.
- Lo que Iberdrola es, 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 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.
- La gestión de la reputación se realiza, fundamentalmente, a través de cuatro 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 establecer planes de acción, según se explica al inicio de este capítulo.
  - Los planes de comunicación de la compañía, el Plan de RSC y otras actuaciones específicas centradas en cada uno de los GI.
  - El seguimiento y medición de la reputación, a través de un cuadro de mando específico que incorpora variables procedentes de rankings reputacionales, encuestas entre GI e índices de sostenibilidad, entre otros.
  - El establecimiento de procesos que permitan dar respuesta a posibles crisis reputacionales.
- Todos estos elementos están recogidos en la *Política de riesgo reputacional* de Iberdrola, que es actualizada anualmente y establece un marco de referencia para el control y gestión este riesgo.