

## 4. Nuestros activos

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

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

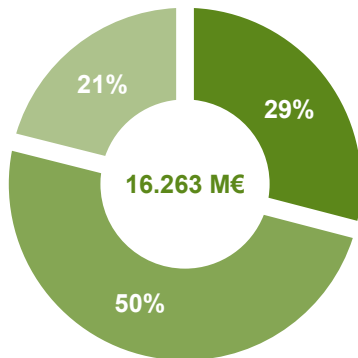
- Capital financiero
- Capital industrial
- Capital intelectual
- Capital humano
- Capital natural
- Capital social y relacional

## 4.1. Capital financiero

	Enfoque de gestión	Resultados 2019
<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 en activos con contratos 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 7.242 M€, de las cuales cerca del 85 % 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 25,1 % en el Reino Unido, un 23,6 % en los Estados Unidos, un 22,3 % en España y un 13,8 % en Brasil.</li> <li>• En Generación, se han puesto en funcionamiento desde principios de 2019 alrededor de 5,4 GW de capacidad.</li> <li>• El Flujo de Caja Operativo ha aumentado un 10,0 %, alcanzando los 8.060 M€ gracias a todos los negocios, superando las inversiones en 820 M€.</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 16.263 M€ (+5,4 %).</li> <li>• Beneficio neto de 3.406 M€ (+13,0 %), en línea con las previsiones para el año.</li> <li>• El EBITDA se incrementó un 8,1 % hasta los 10.104 M€, gracias al buen comportamiento operativo de todos los negocios destacando el comportamiento del negocio de redes</li> <li>• La Deuda financiera neta ajustada se sitúa en 37.769 M€, aumentando en 3.620 M€ en el ejercicio, como consecuencia del fuerte proceso inversor que desarrolla el grupo y el efecto por primera implantación de la IFRS 16.</li> <li>• Liquidez de 14.300 M€, que cubre necesidades financieras equivalentes a más de 18 meses.</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 aumentó un 4,2 % hasta los 4.330 M€, 2,7 % excluyendo el efecto del tipo de cambio. Este aumento se explica en su mayoría por efectos de crecimiento (destacando Generación y Clientes en México, y Wikinger).</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 0,356 euros por acción, equivalente a una rentabilidad por dividendo del 3,87 %.</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>

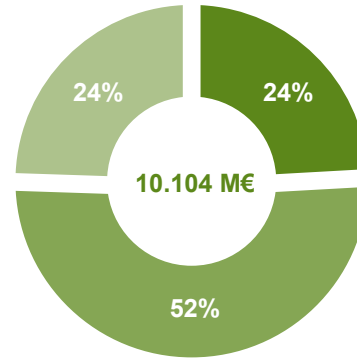
## Crear valor para el accionista con un crecimiento sostenible

### Margen bruto por negocios 2019



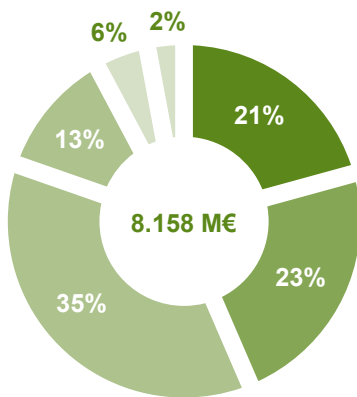
■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

### EBITDA por negocios 2019



■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

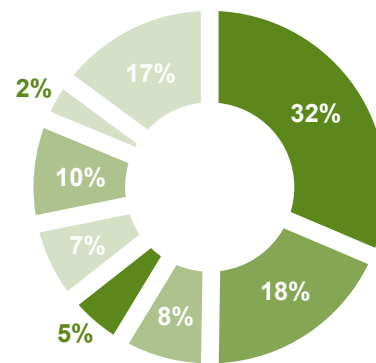
### Inversión bruta por áreas geográficas 2019



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

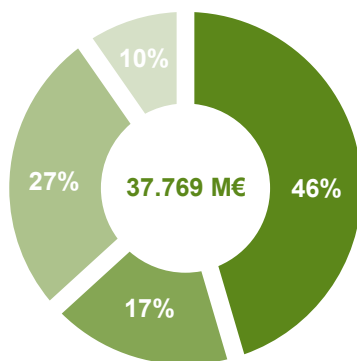
Diversificación de la inversión, con gran peso fuera de la zona euro.

### Deuda financiera bruta 2019 por tipo de producto



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

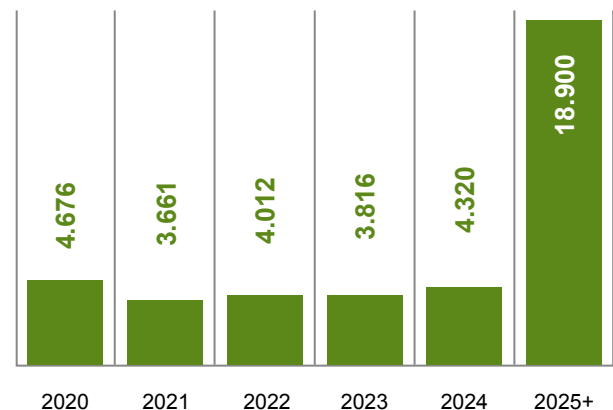
### Estructura de la deuda neta ajustada desglosada por divisas en 2019



■ Euro ■ Libra ■ Dólar ■ Real y otro

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

### Vencimiento de la deuda financiera (M€)



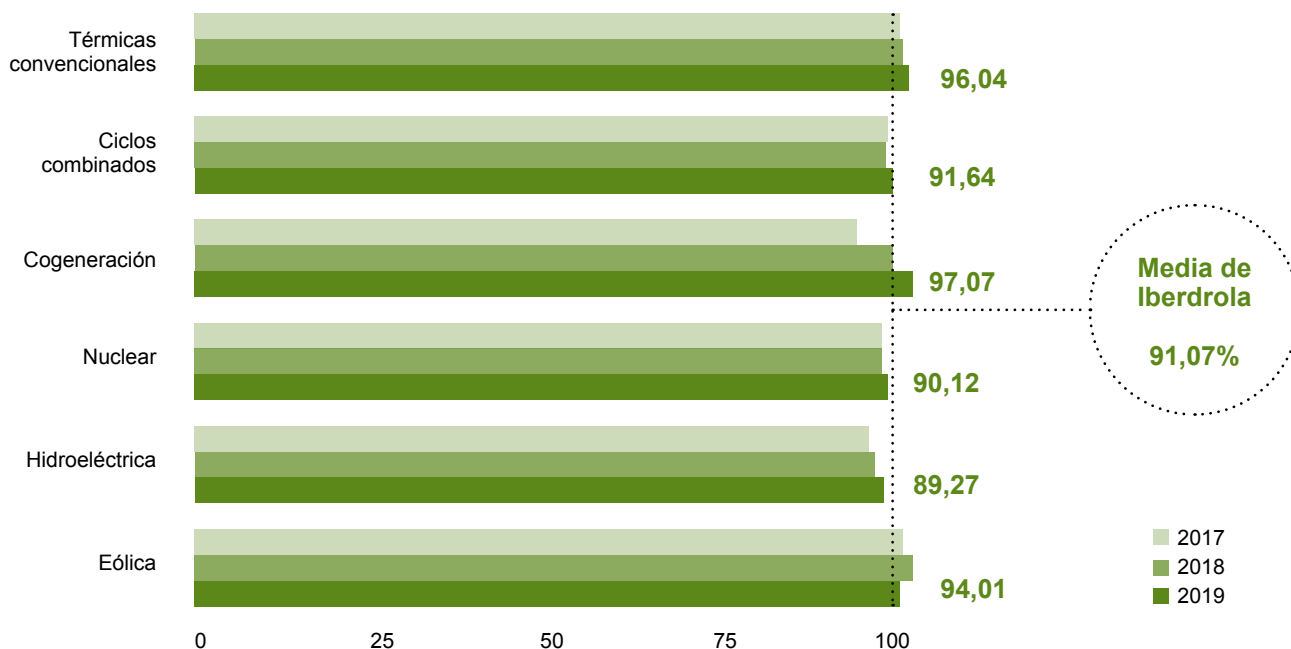
Cómodo perfil de vencimientos. Excluye líneas de crédito.

## 4.2. Capital industrial

Dimensión	Principales Actividades 2019
<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), 11 plantas fotovoltaicas, más de 50 centrales térmicas de diversas tecnologías, de las cuales 5 son nucleares, y otras instalaciones construidas y operadas siguiendo las mejores prácticas.</li> <li>• Se ha terminado el año con una potencia adicional instalada de 5.446 MW, de los cuales más de la mitad, 2.791 MW, son renovables entre los que destacan la planta fotovoltaica de Nuñez de Balboa, en España, la central hidroeléctrica de Baixo Iguaçu, en Brasil, o los parques eólicos de Montague, Patriot y Karankawa en los Estados Unidos. El resto, 2.655 MW se asocia a ciclos combinados en México (El Carmen 866 MW y Topolobampo II 911 MW y Escobedo 878 MW).</li> <li>• En paralelo, han salido del perímetro de capacidad 49 MW por la venta de dos centrales eólicas y fotovoltaicas en los Estados Unidos.</li> <li>• Se ha efectuado la venta del 40 % del proyecto de eólica marina <i>East Anglia ONE</i>, de 714 MW, en el Reino Unido.</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 y transporte, más de 4.400 subestaciones y más de 1,5 millones de transformadores, construidos y operados para suministrar un servicio de alta calidad y fiabilidad a 30,99 millones de puntos de suministro de electricidad.</li> <li>• Además, Iberdrola posee más de 40.000 kilómetros de gasoductos, para el transporte y distribución de gas en los Estados Unidos.</li> <li>• Iberdrola es pionera en el desarrollo de proyectos innovadores para mejorar la fiabilidad del suministro eléctrico.</li> <li>• En España, una vez finalizado en 2018, según compromiso regulatorio, el despliegue de contadores inteligentes en clientes de menos de 15 kW (Tipo 5), se ha realizado durante 2019 el despliegue de estos contadores en clientes de Tipo 4 (15 kW a 50 kW). El parque actual de contadores inteligentes supera los 10,97 millones.</li> <li>• Continúa el despliegue de contadores inteligentes en el Reino Unido, alcanzando más de 1,5 millones de instalaciones.</li> <li>• En Estados Unidos, se continúa avanzando en la obtención de permisos del proyecto <i>New England Clean Energy Connect</i> (NECEC), para la construcción de una línea de transporte de 233 kilómetros.</li> <li>• En Brasil, se ha puesto en servicio en 2019 un compensador estático de 500 kV en São Paulo y se avanza en la construcción de casi 5.000 kilómetros de líneas de transporte y 30 subestaciones en 14 estados.</li> </ul>
<b>Otros activos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iberdrola gestiona aproximadamente 1.323.000 m<sup>2</sup> de oficinas y centros de trabajo en todo el mundo, con un total de 843 inmuebles, de los cuales 266 están ubicados en España, 89 en el Reino Unido, 167 en los Estados Unidos, 301 en Brasil y 20 en el resto del mundo. Estos inmuebles, que siguen los mismos criterios corporativos en los espacios interiores, se diseñan, construyen y operan conforme a los más exigentes estándares de sostenibilidad y eficiencia.</li> <li>• Se ha finalizado la construcción del Campus Iberdrola en San Agustín del Guadalix, afianzándolo como centro de excelencia, formación y eventos del grupo.</li> <li>• Continúa la consolidación inmobiliaria en la costa este de los Estados Unidos, con actuaciones en ejecución en inmuebles en los estados de NY, MA, ME y CT, para la mejora de la eficiencia y modernización del portfolio de activos.</li> <li>• Se ha finalizado la integración y la primera fase de consolidación de sedes de Neoenergía. Así mismo, se está trabajando en el proceso de Internalización de las principales funciones del Negocio de Redes.</li> <li>• Se ha iniciado la implantación de una nueva Sede Corporativa en México DF para unos 500 empleados.</li> <li>• Se consolida la presencia de Iberdrola en el resto del mundo, ampliando su presencia en París, Berlín, Roma, Milán, Lisboa, Dublín y Melbourne.</li> </ul>

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

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

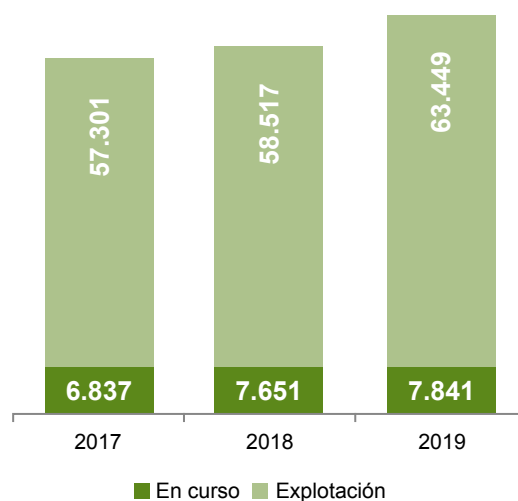


### Calidad del suministro eléctrico

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

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

### Inmovilizado material (M€)



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

## 4.3. Capital intelectual

Enfoque de gestión	Principales Actividades 2019
<p><b>Fomento de la I+D+i</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iberdrola continuará apostando por la innovación como uno de sus pilares fundamentales para encarar con éxito el futuro escenario energético, fomentando la eficiencia energética, la descarbonización y la electrificación de la economía.</li> <li>Ignacio Galán, presidente del grupo Iberdrola, ha recibido el Premio Nacional de Innovación, en su modalidad de Trayectoria Innovadora, por parte del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>280 M€ de inversión I+D+i en 2019, un 5 % de incremento respecto a 2018.</li> <li>Ampliación del alcance el Programa de Universidades de Iberdrola, <i>Iberdrola U</i>, con la incorporación de las universidades de Yale en los Estados Unidos, de Pernambuco en Brasil y de Hamad Bin Khalifa en Catar.</li> <li>Apuesta por el talento interno a través del lanzamiento de <i>INVENTA</i>, la plataforma global para la gestión de campañas e ideas innovadoras.</li> <li>Lanzamiento de dos <i>start-ups challenge</i>, donde empresas de todo el mundo presentan posibles soluciones a problemas concretos del sector energético.</li> <li>Ampliación del Programa de Innovación con Proveedores Iberdrola Bizkaia, para financiar proyectos innovadores de proveedores vizcaínos que permitan desarrollar productos y servicios dentro del sector energético.</li> </ul>
<p>📄 Informe de innovación</p>	
<p><b>Eficiencia y nuevos productos y servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos desarrollos que impulsan la flexibilidad, la eficiencia operativa y la seguridad de las instalaciones, así como la reducción de nuestro impacto medioambiental mediante la implantación de tecnologías disruptivas y la reducción de emisiones.</li> <li>Diseño de nuevos productos que garantizan un servicio eficiente, ágil y de calidad y aseguran la mejora de la experiencia de sus más de 16 millones de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de proyectos de I+D+i a nivel nacional e internacional para impulsar el desarrollo sostenible, el fomento de las energías renovables y las tecnologías emergentes.</li> <li>Se ha lanzado el producto <i>Asistente Smart Iberdrola</i>, gracias al cual los clientes pueden desagregar el consumo eléctrico de sus electrodomésticos.</li> <li>A través de la app <i>Smart Mobility Hogar</i> los clientes de vehículos eléctricos podrán gestionar su punto de recarga doméstico. Además, mediante la <i>App Recarga Pública Iberdrola</i>, será posible localizar y reservar en la red de puntos de recarga.</li> <li>A través de la <i>App de Smart Solar</i>, cada cliente podrá monitorizar la generación, autoconsumo e inyección a la red de sus placas solares.</li> </ul>
<p><b>Tecnología y modelos de negocios disruptivos</b></p> <p>A través del programa internacional <i>start-ups</i> Iberdrola –<i>PERSEO</i>, se invierte en tecnologías y nuevos modelos de negocios disruptivos, que aseguren la sostenibilidad del modelo energético. Desde su creación se han invertido a través del programa más de 65 M€ a nivel mundial.</p> <p>Líneas de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologías para favorecer la integración de energías renovables.</li> <li>Agregación y gestión de recursos energéticos distribuidos (baterías, solar, etc.).</li> <li>Soluciones innovadoras para clientes (gestión de la demanda, soluciones digitales, etc.).</li> <li>Tecnologías avanzadas para operación y mantenimiento de activos energéticos.</li> <li>Movilidad eléctrica: infraestructuras de recarga y nuevas soluciones.</li> <li>Eficiencia energética, incluyendo soluciones térmicas eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iberdrola ha recibido el reconocimiento de la Comisión Europea dentro del marco de la iniciativa <i>Start-up Europe Partnership</i>, al nombrar por tercer año consecutivo a Iberdrola en el top de las 12 corporaciones europeas que mejor trabajan con <i>start-ups</i>, y otorgándola además el premio especial "<i>Start-up Procurement Award</i>".</li> <li>En 2019 se han realizado más de 15 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>Inversión en la empresa Wallbox, dedicada al desarrollo de soluciones de movilidad eléctrica, y en Balantia, que desarrolla soluciones para mejorar el área de la eficiencia energética. Estas inversiones suponen una contribución muy importante a la apuesta de Iberdrola en las áreas de la movilidad eléctrica y la eficiencia energética.</li> </ul>

## Poner en valor los activos intangibles de la compañía

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

#### Redes inteligentes

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

#### Energías renovables

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

#### Generación limpia

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

#### Clientes

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

### Iberdrola, a la vanguardia en transformación digital

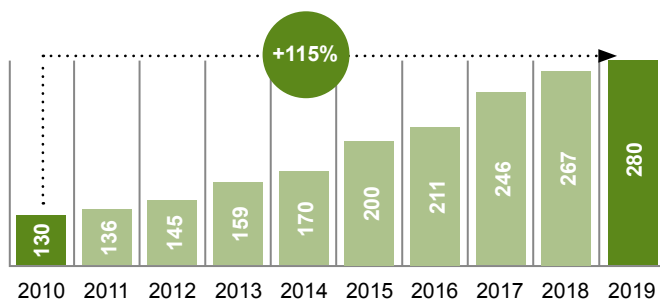
La hoja de ruta de Iberdrola tiene en la digitalización una de las claves del futuro escenario energético.

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

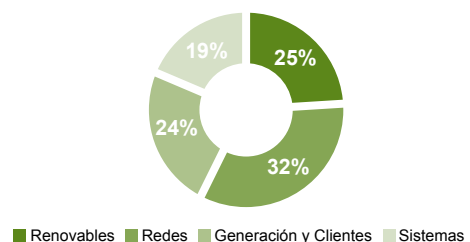
Lidera grupos de trabajo del *World Economic Forum* (WEF), como el de *Cyber Resilience*, y participa en otros, como el de *Digitization* y *Blockchain for Energy*. Además, somos miembros del *Euroelectric Blockchain Platform*, el *ERT Digital Transformation Working Group*, el consorcio multisectorial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



### Inversión en I+D+i (M€): 2ª compañía eléctrica más innovadora en Europa, 3ª en el Mundo<sup>1</sup>



% Inversión I+D+i por áreas estratégicas



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

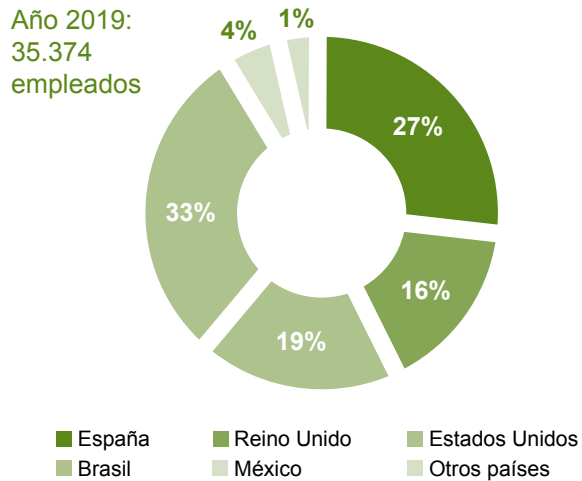
## 4.4. Capital humano

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

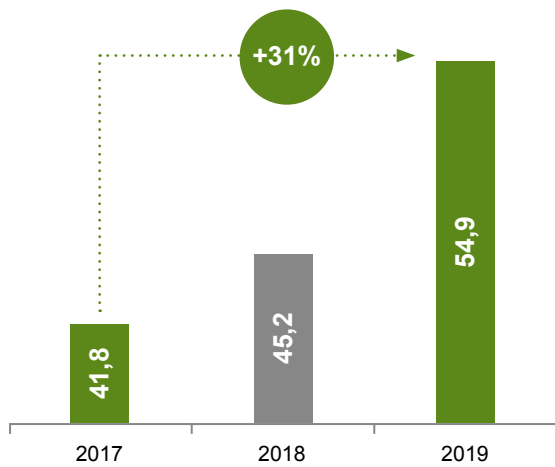


## Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida, cualificada y diversa en un entorno estable y seguro.

### Diversificación geográfica de la plantilla



### Evolución de las horas de formación por empleado formado:

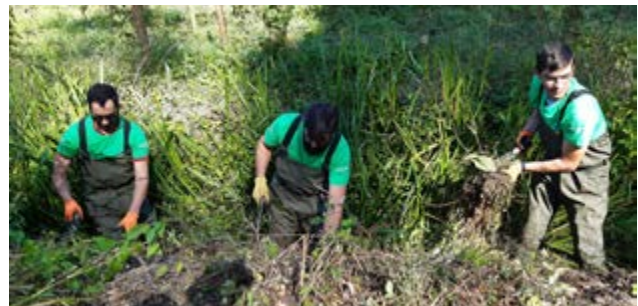


### Iberdrola comprometida con el liderazgo



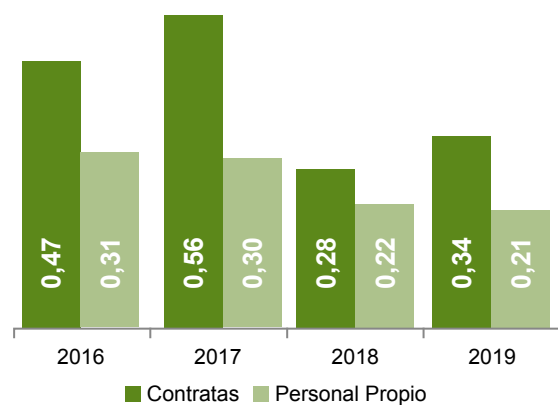
Acto de Graduación de la 3ª promoción del MBA in the Global Energy Industry.

### Compromiso social



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

### Mejora de los índices de accidentalidad (2016-2019)<sup>1</sup>:



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

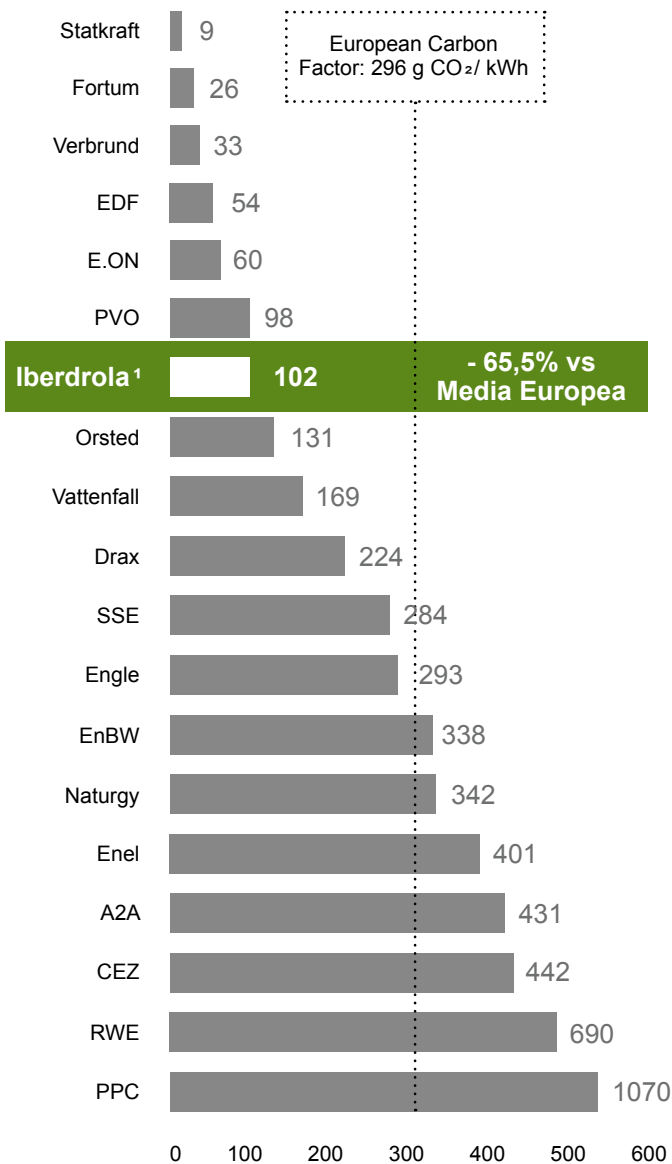
## 4.5 Capital natural

Enfoque de gestión	Principales actividades 2019
<p><b>Proteger el entorno y detener la pérdida de biodiversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar y recuperar los ecosistemas asociados a nuestras actividades, coordinando los planes de biodiversidad de los negocios en los entornos afectados.</li> <li>• Mejorar la compatibilidad de las infraestructuras de Iberdrola con el cuidado del medioambiente.</li> <li>• Evitar los vertidos y la contaminación de agua y suelo, todo ello en línea con la <i>Política de biodiversidad</i> y la <i>Política medioambiental</i> de Iberdrola.</li> <li>• Iberdrola se compromete a mejorar continuamente los estándares de protección a la biodiversidad con el objetivo de alcanzar, en el año 2030, un balance neto positivo en todas las nuevas infraestructuras de generación que despliegue, aplicando los principios de la jerarquía de mitigación y evitando su localización en áreas protegidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención del certificado ISO-TS 14072 para la Huella Ambiental Corporativa (HAC) 2018.</li> <li>• Informe adaptación al cambio climático para la actividad en España.</li> <li>• Junta General de Accionistas 2019 sostenible: Certificación ISO 20121 como evento sostenible por cuarto año consecutivo.</li> <li>• Renovación de todos los certificados actualizando a la nueva norma ISO 14001:2015.</li> <li>• Participación en el grupo de trabajo de Capital Natural con empresas del sector.</li> <li>• Planes de acción de Biodiversidad.</li> </ul>
<p><b>Combatir el cambio climático y sus efectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir la contaminación y la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) mediante prácticas que reduzcan o eliminen la generación de contaminantes en origen.</li> <li>• Reducir las emisiones al aire de gases no GEI.</li> <li>• Sustituir paulatinamente equipos que emplean sustancias reductoras de la capa de ozono.</li> <li>• Promover campañas de sensibilización sobre la calidad del aire.</li> <li>• Nuevas instalaciones libres de emisiones de GEI (renovables eólicas, hidroeléctricas, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las emisiones en España han sido de 94 g CO<sub>2</sub> / kWh.</li> <li>• Aprobación de los Objetivos SBTi sobre emisiones del grupo.</li> <li>• Compromiso de reducción de las emisiones específicas, y participación muy activa en la Cumbre del Clima de Madrid (España).</li> <li>• Plan de movilidad sostenible.</li> </ul>
<p><b>Garantizar modalidades de producción y consumo sostenible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua en el rendimiento operacional.</li> <li>• Implantación de acciones para el incremento de 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>• Actividades de innovación en la gestión y control del medio ambiente.</li> <li>• Aseguramiento de la calidad de la gestión ambiental.</li> <li>• Gestión eficiente de consumo de agua.</li> <li>• Mejora en la captación y consumo de aguas continentales en las instalaciones de generación.</li> <li>• Reutilización y reciclado del agua.</li> <li>• Campaña concienciación uso de plástico.</li> <li>• Mejora en la reutilización y reciclado de residuos.</li> <li>• Sensibilización activa en economía circular.</li> </ul>
<p><b>Revitalizar las alianzas con los Grupos de interés para el desarrollo sostenible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar el diálogo transparente con los Grupos de interés, con la finalidad de trabajar conjuntamente en la búsqueda de soluciones a problemas ambientales.</li> <li>• Gestionar el cumplimiento ambiental en proveedores.</li> <li>• Informar de manera transparente sobre los resultados y actuaciones ambientales.</li> <li>• Optimización e innovación de los sistemas de gestión ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o aportar información a los diferentes informes relacionados con este capital (<i>Informe de sostenibilidad</i>, <i>Informe de Huella Ambiental Corporativa</i>, etc.).</li> <li>• Colaboración público-privada con el Gobierno Vasco en materia ambiental.</li> <li>• Jornada Aceleración ODS en Campus de San Agustín de Guadalix en alianza con REDS, IS Global e ITD- UPM.</li> </ul>

## La dimensión ambiental es un elemento clave del concepto de sostenibilidad

### Emisiones específicas de CO<sub>2</sub> procedentes de instalaciones en Europa

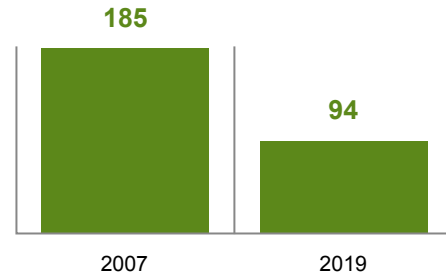
(Factor de carbono en g CO<sub>2</sub>/kWh)



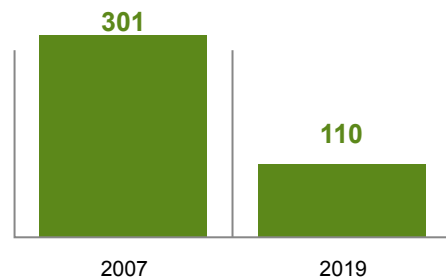
Factor europeo de carbono 2018: 296 g CO<sub>2</sub> /kWh<sup>1</sup>

Fuente: "Facteur carbone européen Comparaison des émissions de CO<sub>2</sub> des principaux électriciens européens" PwC Francia. Dic. 2019.

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

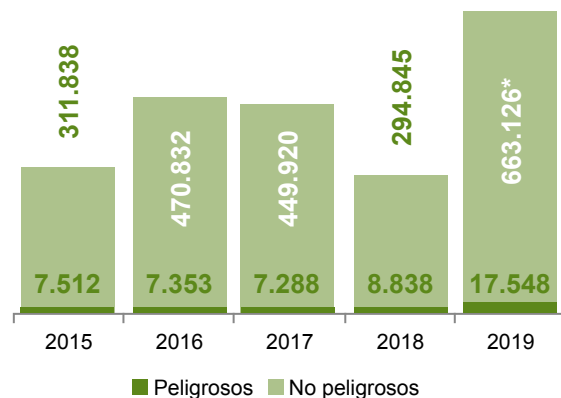


### Intensidad de emisiones del grupo a nivel global (g CO<sub>2</sub>/kWh)<sup>1</sup>



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

### Volumen de residuos recuperados, reutilizados o reciclados (t)



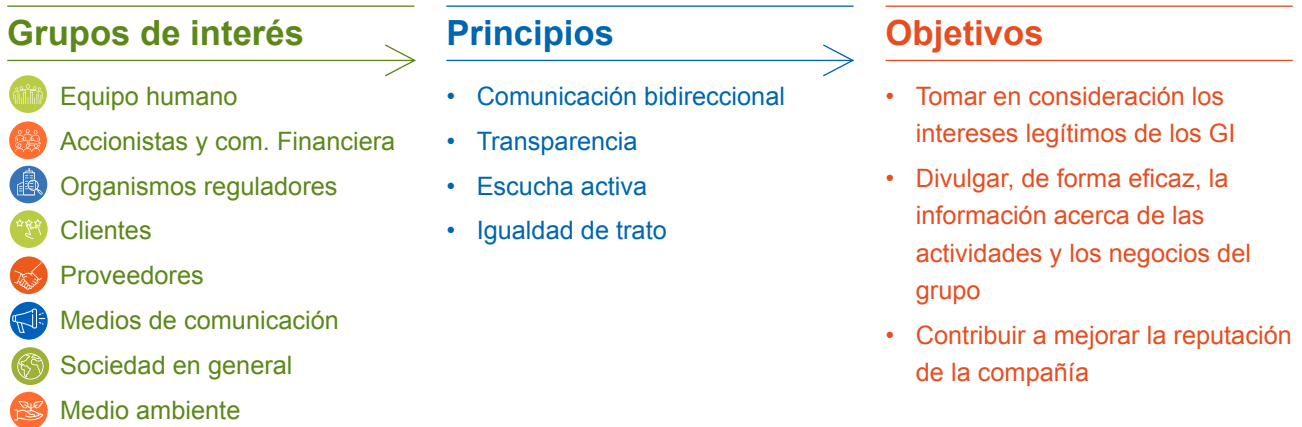
(\*) Incremento como consecuencia de la reutilización de tierras de construcción en instalaciones de los Estados Unidos.

(1) El dato de 102 g CO<sub>2</sub> de este gráfico se refiere a las emisiones realizadas por las instalaciones de Iberdrola en Europa en el año 2018. El resto de compañías comprenden únicamente el espacio europeo.

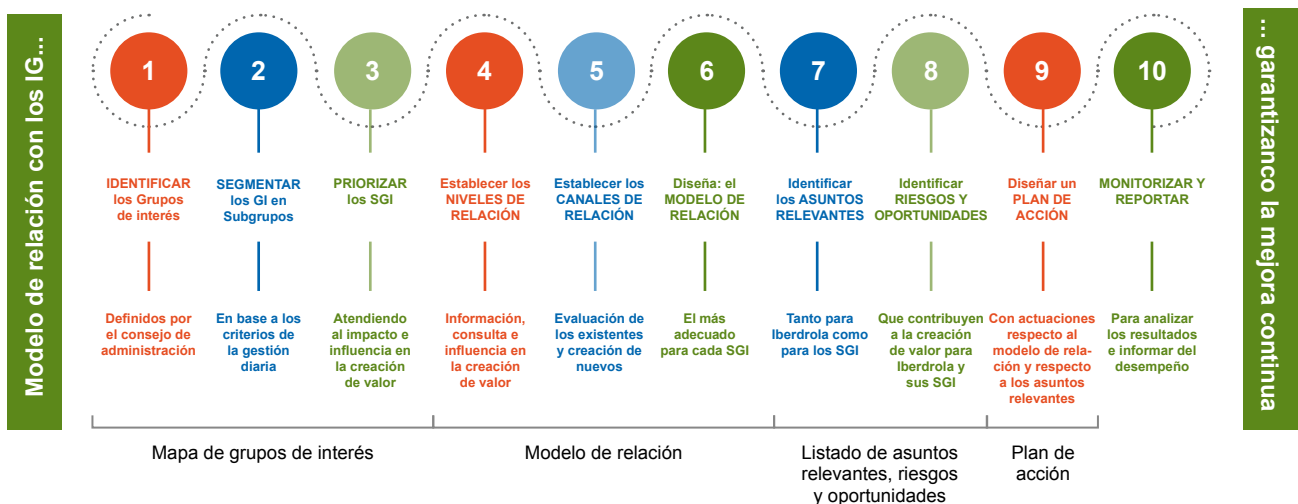
## 4.6 Capital social y relacional

### Relación con los Grupos de interés

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



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



### Iberdrola Stakeholders' Hub

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



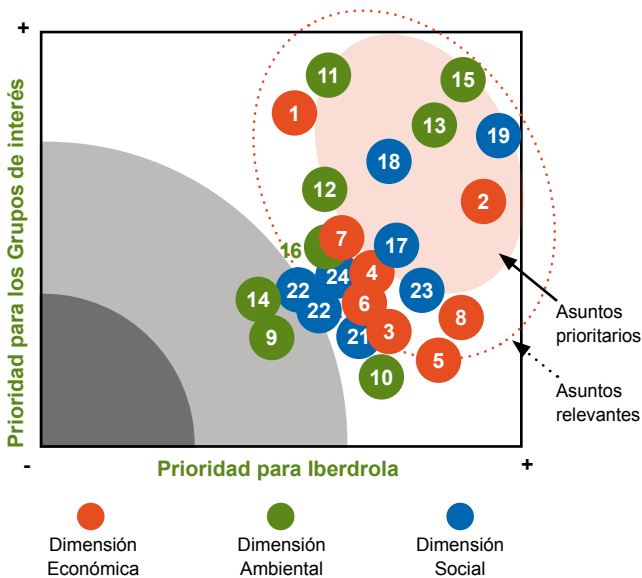
## Principales magnitudes

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

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

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

### Estudio de materialidad 2019



#### Asuntos prioritarios

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

#### Asuntos relevantes

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

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

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

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

- 20. Impacto sobre las comunidades locales

#### Otros asuntos relevantes

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

## Buenas prácticas

### Panel de Stakeholders en materia de RSC

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

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

### Campaña global de comunicación interna: nuevo decálogo sobre stakeholder engagement

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

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

### Principales programas

#### Actividades 2019

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

### Electricidad para todos

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

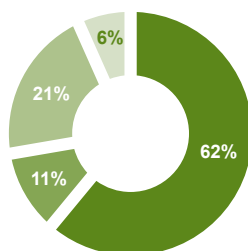
### Fundaciones del grupo Iberdrola

#### Actividades 2019

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

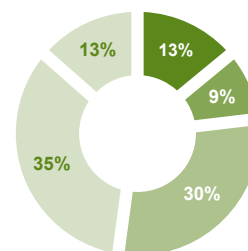
## Programas 2019 de las Fundaciones

Contribución por regiones (%)



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

Contribución por programas (%)

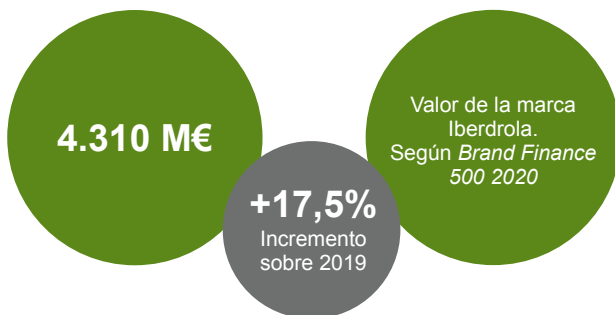


■ Formación e investigación ■ Cambio climático  
■ Arte y Cultura ■ Solidaridad y Cooperación

## Reputación corporativa

### Solidez y fortaleza de la marca

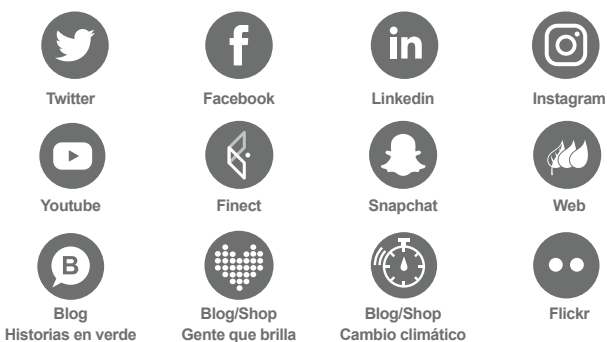
- Gestión de la marca para que transmita la esencia del Propósito del grupo Iberdrola y refleje la estrategia de la compañía de compromiso con el medio ambiente y el Desarrollo Sostenible.
- Consolidación de una marca internacional, reforzando la comunicación y la alineación bajo un mismo posicionamiento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



### Evolución del ecosistema digital

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

#### Iberdrola en las redes sociales e Internet:



### Reputación

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

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



Aflorar oportunidades que provoquen comportamientos favorables hacia la empresa.

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

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

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

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

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

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