



## 2.1 El futuro de la energía

### Combatir el cambio climático

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

En 2020, se cumplieron 5 años de la presentación del texto del Acuerdo de París en el que se acordaba limitar el incremento de la temperatura global por debajo de los 2°C a finales de siglo y proseguir los esfuerzos para limitar el aumento de la temperatura a 1,5°C, con el compromiso de alcanzar el punto máximo de emisiones de gases de efecto invernadero lo antes posible, para luego empezar a reducirlas hasta la neutralidad climática. Desde esa fecha, un total de 189 países se han suscrito a este Acuerdo.



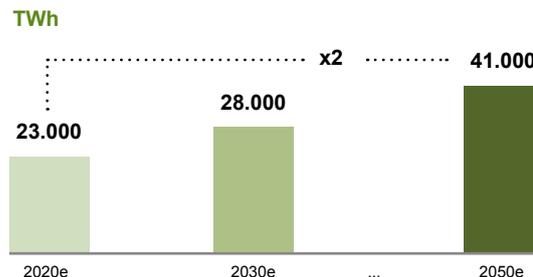
El sector energético es un actor relevante, responsable de más del 75 % de las emisiones de CO<sub>2</sub>, por lo que su contribución es esencial para alcanzar los objetivos de descarbonización del Acuerdo de París, y la neutralidad en 2050.

### Contexto energético actual

Según el IPCC<sup>1</sup>, la consecución de este reto, requerirá reducir las emisiones un 45 % en 2030 respecto a las de 2010, y alcanzar emisiones netas nulas a 2050. Ello sitúa a la electrificación de origen renovable en el epicentro de la descarbonización, con la necesidad fundamental de convertirse en la solución más sostenible para sectores como el transporte o la edificación, en los que actualmente predomina el uso de energías muy contaminantes.

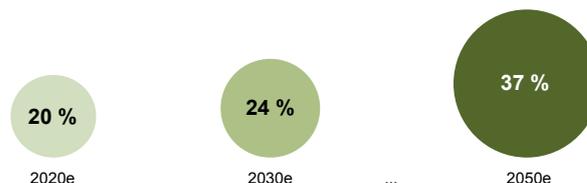
#### Aumento de la demanda eléctrica

Varias agencias, entre ellas la Agencia Internacional de la Energía (IEA), destacan que la progresiva electrificación de la economía provocará que la demanda global de electricidad se incremente a lo largo del período, llegando hasta los 41.000 TWh<sup>2</sup> en el año 2050.



#### Electrificación del consumo final

Como consecuencia, se prevé que la electricidad aumente su participación en el consumo total de energía final desde el 20 % en este año hasta el un 37 % en 2050<sup>2</sup>.



#### Uso masivo de fuentes renovables

Esta electrificación del consumo, conllevará la necesidad de multiplicar la capacidad renovable en 2,5 veces hasta alcanzar aproximadamente los 7.000 GW a finales de la presente década<sup>3</sup>, que reemplazará la capacidad térmica existente y cubrirá la demanda originada por los nuevos usos como son el transporte, edificios y la industria, etc.



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

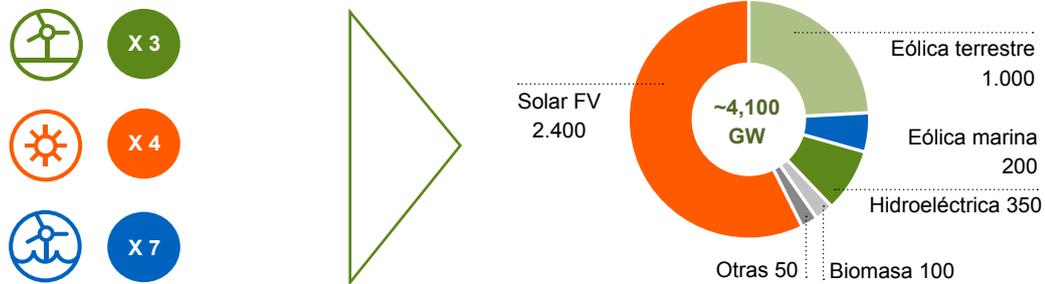
(2) Fuente: Datos internos desarrollados a partir del escenario *Sustainable Development* del informe *World Energy Outlook 2020*, de la Agencia Internacional de la Energía (IEA).

(3) *Bloomberg New Energy Finance (BNEF) (2020). New Energy Outlook.*



## La generación de la electricidad

La reducción progresiva de los costes de inversión y operación de las diferentes tecnologías renovables favorecen el aumento de su peso en el mix energético conllevando el incremento de la capacidad instalada de estas tecnologías, estimada en 4.100 GW aproximadamente durante la década, principalmente en solar fotovoltaica y eólica.

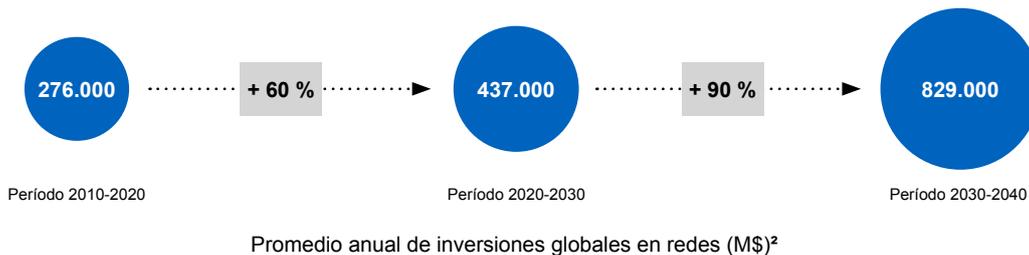


Crecimiento de la capacidad instalada 2030 vs 2020 <sup>1</sup>

Capacidad adicional a 2030 por tecnología (GW) <sup>1</sup>

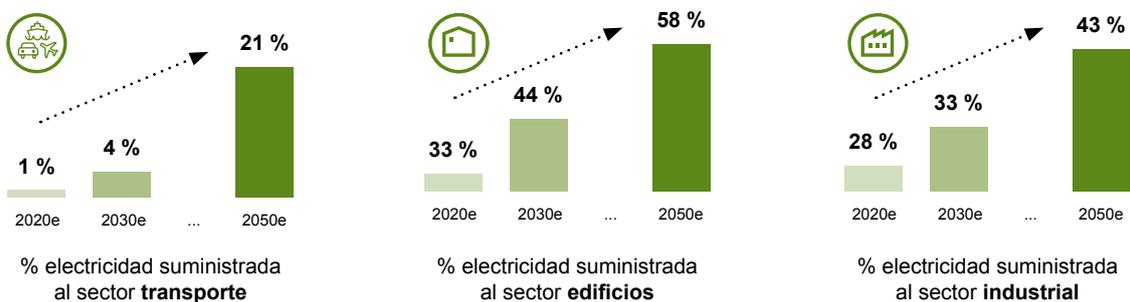
## Transporte y la distribución de la electricidad

La electrificación de la economía otorga un papel esencial a la infraestructura eléctrica de transporte y distribución eficiente, inteligente y flexible, que permita la integración de las renovables y responda a las nuevas exigencias de conectividad, digitalización y gestión de la demanda.



## Los usos de la electricidad

El reto de la descarbonización convierte a la electrificación con fuentes renovables en una opción cada vez más necesaria en todos los sectores, por lo que la demanda de electricidad crecerá rápidamente en aquellos sectores que la implementen como la solución más eficiente para reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub>.



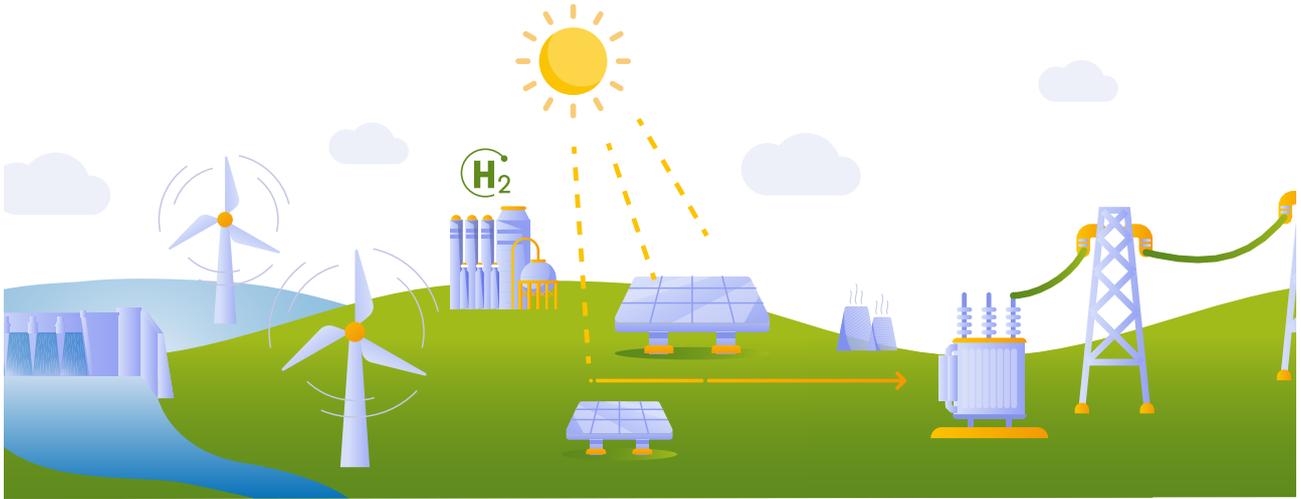
Un uso innovador de la generación eléctrica renovable será la producción de **hidrógeno verde** mediante el uso de electrolizadores. El hidrógeno verde permitirá dos avances: la reducción de emisiones en sectores que actualmente consumen hidrógeno, producido mediante procesos que emiten CO<sub>2</sub>, y la integración del hidrógeno en sectores de difícil electrificación (transporte pesado, aéreo, marítimo, etc.).

(1) Fuente: Datos internos desarrollados a partir del escenario *Sustainable Development* del informe *World Energy Outlook 2020*, Agencia Internacional de la Energía (IEA).

(2) Fuente: Escenario *Sustainable Development* del informe *World Energy Outlook 2020*, Agencia Internacional de la Energía (IEA).



## 2.2 Cadena de valor



### Generación de electricidad e hidrógeno verde

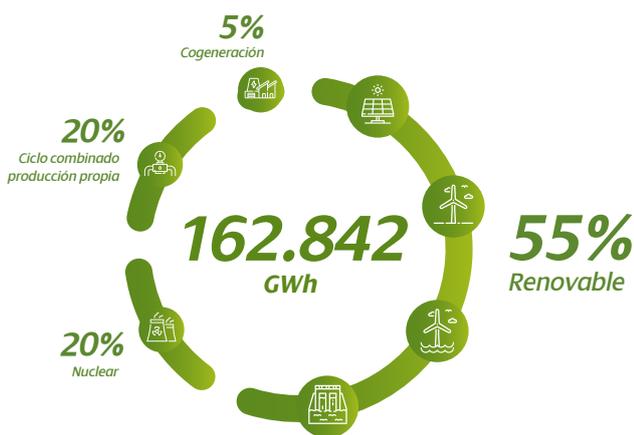
Construcción, operación y mantenimiento de centrales de generación; y compraventa de energía en los mercados mayoristas.



### Transporte y distribución

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

#### Producción de electricidad <sup>1</sup>

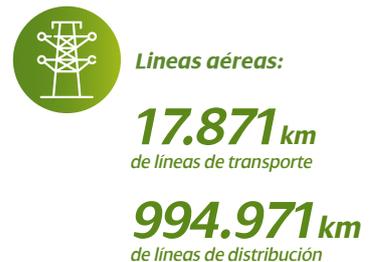


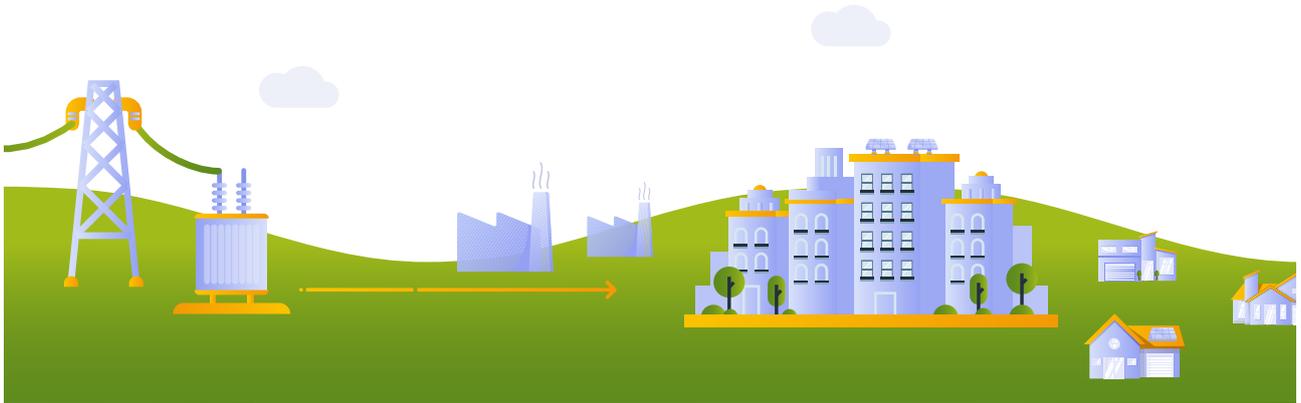
(1) Sobre producción neta 2020

#### Redes eléctricas <sup>2</sup>



(2) a 31 de Diciembre de 2020





de la energía eléctrica



Comercialización de energía eléctrica y gas

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

Consumidores



Lineas subterráneas

**1.234km**  
de líneas de transporte

**192.707km**  
de líneas de distribución





## 2.3 Un modelo de negocio consolidado y exitoso

Iberdrola cree firmemente que **la transición a una economía neutra en carbono a 2050 es tecnológicamente posible, económicamente viable y socialmente necesaria**. La descarbonización de la economía es una gran oportunidad para crear riqueza, generar empleo y mejorar el estado del planeta y la salud de las personas. Por eso, el grupo se ha comprometido a abanderar la **transición energética**, un camino que emprendió hace ya 20 años y que le ha llevado a invertir 120.000 M€ desde entonces, a los que sumará otros 75.000 entre 2020 y 2025. Este compromiso se logrará a fomentando:



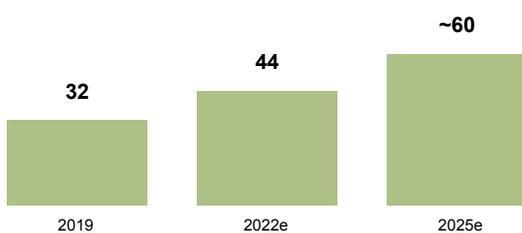
*“Nuestro modelo de negocio, tras 20 años anticipando la transición energética, nos sitúa como un agente tractor clave en la transformación del tejido industrial, impulsando con nuestra experiencia, compromiso social y capacidad financiera, un modelo de crecimiento económico sostenible a largo plazo capaz de hacer frente a los retos actuales de la sociedad”.*

-Ignacio Galán, presidente del grupo Iberdrola-

### + Renovables

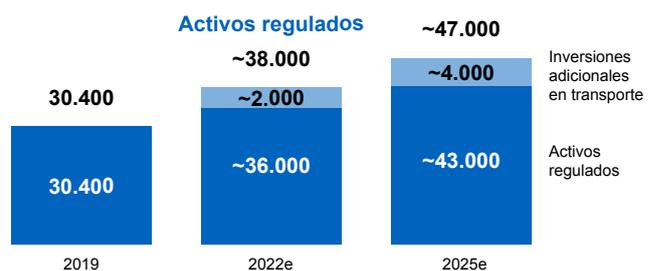
Con una de las carteras más grandes del sector (>90 GW)

Capacidad instalada Renovable (GW)



### + Redes

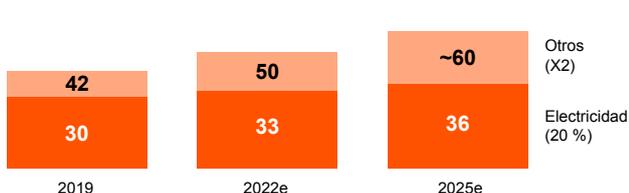
Redes cada vez más inteligentes



### + Servicios a clientes

Nuevas soluciones para sus clientes

Contratos (Millones)



### + Innovación

Que da respuesta a las demandas detectadas: almacenamiento, hidrógeno verde, etc.





## Dos décadas de crecimiento sustentado en sólidos pilares estratégicos que impulsan el crecimiento futuro



## Y un modelo económico-financiero que permite acelerar la creación de valor para todos

- La **inversión** se concentra en negocios **regulados** o **con contratos a largo plazo**, que proporcionan flujos de caja conocidos y recurrentes.
- La selección de los **países** tiene en cuenta la **estabilidad** del entorno regulatorio que aplica al sector y la calificación crediticia a largo plazo.
- La política de dividendos se orienta hacia un **dividendo seguro y creciente** en línea con el aumento de los resultados de la compañía.
- El principal instrumento de **financiación** es la Financiación Verde, que asegura transparencia sobre el impacto y el uso, **alineándose con la Taxonomía** de la UE, lo que permite mantener una adecuada liquidez.
- Esto permitirá **mantener los ratios de crédito** dentro de los márgenes establecidos.



El modelo de negocio de Iberdrola permite:

- Satisfacer las expectativas de sus **Grupos de interés**, y desde los ámbitos ESG+F.
- **Acelerar** el crecimiento de las **actividades renovables**, principalmente la eólica marina y la fotovoltaica, para cumplir con el objetivo de descarbonización establecido.
- Mantener una **sólida posición financiera**, que hace posible afrontar los objetivos de inversión fijados.
- Una **política de dividendos** sostenible, seguro y creciente, que haga partícipes a los accionistas de los objetivos alcanzados.

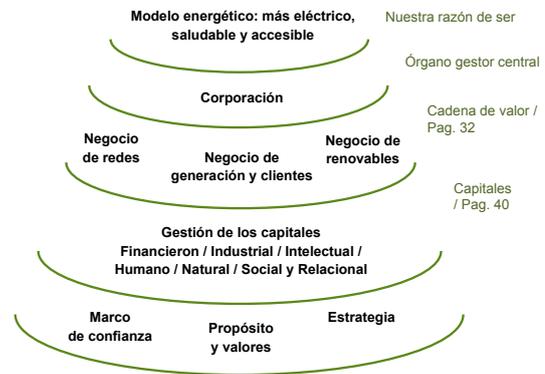


## 2.4 Iberdrola, un líder ESG+F

### Los elementos diferenciales de la compañía

- El **Propósito** como razón de ser y contribución social, y los **Valores** como cultura del grupo Iberdrola, definidos por el Consejo de Administración.
- Un **marco de confianza** que garantiza la sostenibilidad del modelo de negocio:

- Sistema de gobierno corporativo conforme a las mejores prácticas internacionales.
- Ética corporativa, asumida por los órganos de dirección y por el conjunto de la organización.
- Políticas de desarrollo sostenible, que dan respuesta a las expectativas de los Grupos de interés y orientan la estrategia de la compañía.
- Sistema avanzado de control de riesgos para mantener un óptimo equilibrio - riesgo / oportunidad -.



- Una **estrategia** pionera y líder, que integra un enfoque **ESG+F** para satisfacer las expectativas de todos sus **Grupos de interés**.
- Una **gestión responsable de los capitales** de la compañía.
- Una **organización** estructurada en tres negocios globales (Negocio de Redes, Negocio de Renovables y Negocio de Generación y Clientes) y una Corporación como órgano supervisor del grupo.
- Un suministro de **energía saludable y accesible**.

El grupo Iberdrola ha formulado un **propósito corporativo** diferenciador, auténtico y relevante que contribuye a una mayor conexión de la compañía con las personas, la sociedad en su conjunto y sus Grupos de interés. Y para alcanzar dicho propósito, hemos evolucionado nuestros valores corporativos hacia tres conceptos que inspiran toda nuestra estrategia.

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

Este **Propósito** expresa:

- El compromiso de la compañía con el **bienestar de las personas** y la **preservación del planeta**.
- La apuesta por una **transición energética real** y global que, basada en la descarbonización y electrificación del sector energético y de la economía en su conjunto, contribuya a la lucha contra el cambio climático y genere nuevas oportunidades de desarrollo económico, social y ambiental.
- El impulso de Iberdrola al **desarrollo de las energías limpias**.
- La determinación de construir un **modelo energético más eléctrico**.
- La convicción de que un **modelo energético más eléctrico es también más saludable**, ya que la salud y el bienestar de las personas depende de la calidad ambiental de su entorno.
- Nuestra aspiración de conseguir un **nuevo modelo energético más accesible para todos**, que favorezca la inclusividad, la igualdad, la equidad y el desarrollo social.
- La voluntad de seguir construyendo ese **modelo en colaboración** con los agentes implicados.

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

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

- Sistema de gobernanza y sostenibilidad / Pág. 82
- Desarrollo Sostenible / Pág. 94

## Una estrategia que integra los aspectos ESG: medioambientales, sociales y de gobernanza

Los logros de Iberdrola demuestran año tras año que su modelo de **negocio sostenible crea valor para todos sus Grupos de interés**.

Durante las últimas dos décadas, los **aspectos ESG** han formado parte integral de la estrategia de la compañía. Iberdrola concreta su compromiso dando transparencia a ambiciosos objetivos, relevantes y medibles, que representan los aspectos prioritarios para la compañía en términos de su contribución al desarrollo sostenible.

### Líderes en ESG

|          |  | 2020  | 2022e    | 2025e    |          |
|----------|--|---|----------|----------|----------|
| <b>E</b> | <b>Emisiones por kWh</b>                         | <i>gCO<sub>2</sub>/kWh</i>                              | 98       | ~100     | <70      |
|          | <b>Biodiversidad: reforestación</b>              | <i>Árboles, en millones</i>                             | -        | 2,5      | 8        |
|          | <b>Agua: consumo</b>                             | <i>m<sup>3</sup>/GWh</i>                                | 434      | <500     | <420     |
|          | <b>Redes inteligentes</b>                        | <i>% de redes de AV y MV</i>                            | 70       | 75       | 83       |
|          | <b>Contadores inteligentes</b>                   | <i>Número, en millones</i>                              | 14,9     | 16,7     | 21,2     |
|          | <b>I+D inversión</b>                             | <i>Millones de Euros</i>                                | 293      | 330      | 400      |
| <b>S</b> | <b>Horas de formación</b>                        | <i>Horas por empleado al año</i>                        | 53       | >55      | >55      |
|          | <b>Cientes: servicios y productos</b>            | <i>Número, en millones</i>                              | 9        | 12       | 18       |
|          | <b>Empleo generado</b>                           | <i>Contribución al empleo</i>                           | ~400.000 | >400.000 | >500.000 |
|          | <b>Mujeres en posiciones de liderazgo</b>        | <i>% de puestos de gestión</i>                          | 22       | 25       | ~30      |
|          | <b>Brecha salarial por género</b>                | <i>% ratio mujer / hombre</i>                           | +7,3%    | +/-2%    | +/-2%    |
|          | <b>Electricidad para Todos</b>                   | <i>Beneficiarios, en millones</i>                       | 8        | 11,5     | 14       |
|          | <b>Fundación</b>                                 | <i>Beneficiarios, en millones</i>                       | -        | 1,3      | 1,4      |
| <b>G</b> | <b>Mejores prácticas de Gobierno<sup>1</sup></b> | <i>Inclusión en Sistema de Gobierno Corporativo</i>     | ✓        | ✓        | ✓        |
|          | <b>Ciberseguridad</b>                            | <i>Número de evaluaciones de seguridad anuales</i>      | 1.200    | 1.800    | 2.000    |
|          | <b>Proveedores</b>                               | <i>% de proveedores con políticas de sostenibilidad</i> | 47 %     | 70 %     | 75 %     |

Al final del periodo 2020-2025, las inversiones en **I+D** se elevarán a **400 millones de euros**, habremos contribuido al sostenimiento de **500.000 puestos de trabajo** en el mundo, **triplicado** nuestras actuaciones en materia de **ciberseguridad** y logrado que un **75 %** de nuestros **proveedores** cuenten con **políticas de sostenibilidad**. Asimismo, se prevén cerca de **20.000 contrataciones** y seguiremos **augmentando** las horas de **formación por empleado**, que ya son 4 veces la media europea. En el plano ambiental, nuestra estrategia de inversión en energía limpia y redes nos llevará, en 2030, a ser **neutros en carbono** en Europa y a **reducir** nuestras **emisiones** de CO<sub>2</sub> a nivel global un 86 %, hasta los **50 g / kWh**.



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

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

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

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|  <p><b>7</b> ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p>       | <p><b>Programa <i>Electricidad para todos</i>:</b><br/> <b>Objetivo de 16.000.000 de beneficiarios en 2030. A cierre de 2020 se habían alcanzado 8,2 millones. Un líder mundial renovable: cerca de 35.000 MW instalados a cierre de 2020.</b></p>   |  <p><b>13</b> ACCIÓN POR EL CLIMA</p>                     | <p><b>Iberdrola se ha fijado los siguientes objetivos:</b><br/> <b>Ser neutros en carbono en 2050 y reducir su intensidad de emisiones a 50 g CO<sub>2</sub> / kWh a nivel global en 2030.</b><br/> <b>Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de alcance absoluto 1, 2 y 3, aprobado por la iniciativa SBTi.</b></p>   |
|  <p><b>1</b> FIN DE LA POBREZA</p>                         | <p>Tarifas especiales para los colectivos vulnerables durante el año 2020 para mitigar los efectos de la COVID-19.<br/>           Programas sociales convocados por las diferentes fundaciones.</p>  |  <p><b>10</b> REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p>          | <p><b>Objetivo:</b> 1,3 millones de beneficiarios de los programas de las fundaciones de Iberdrola en el período 2020-2022.<br/>           Más de 10.000 voluntarios participaron en el Programa de Voluntariado Corporativo de la compañía en 2020.</p>   |
|  <p><b>2</b> HAMBRE CERO</p>                               | <p>Entrega de más de 90.000 menús solidarios a personas sin recursos en España.<br/>           Reparto de más de 10.000 paquetes de alimentos en las comunidades más vulnerables en México.</p>  |  <p><b>11</b> CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p>      | <p>Iberdrola ha desarrollado un Plan de Movilidad Sostenible con el objetivo final de contribuir a un uso racional de los medios de transporte.<br/> <b>Objetivo:</b> Instalar más de 150.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta 2025.</p>  |
|  <p><b>3</b> SALUD Y BIENESTAR</p>                        | <p>Iberdrola contribuye a reducir los efectos nocivos sobre la salud de los gases de efecto invernadero con su compromiso en la reducción de estos gases.<br/> <b>Objetivo:</b> Superar el 90 % de trabajadores bajo certificaciones OHSAS 45001 / ISO 18001 en Europa.</p>                              |  <p><b>12</b> PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>     | <p><b>Objetivo:</b> Que el 70 % de los proveedores dispongan de políticas de sostenibilidad en 2022.<br/> <b>Objetivo:</b> Reducción del uso del papel mediante la expansión de la factura electrónica. 70 % de facturas electrónicas.</p>   |
|  <p><b>4</b> EDUCACIÓN DE CALIDAD</p>                    | <p><b>Objetivo:</b> Formación a nuestros empleados: más de 55 horas de formación por empleado formado para 2022.<br/>           Continúa el programa de becas y ayudas a la investigación para el curso 2020-2021.</p>   |  <p><b>14</b> VIDA SUBMARINA</p>                        | <p>Vigilancia de los mamíferos marinos en el parque eólico East Anglia ONE para la instalación de medidas de mitigación del ruido, con el objetivo de preservar los ecosistemas marinos.<br/>           Técnicas de aislamiento acústico (cortinas de burbujas) durante la construcción de proyectos eólicos marinos.</p>  |
|  <p><b>5</b> IGUALDAD DE GÉNERO</p>                      | <p><b>Objetivo:</b> Promoción de la mujer en puestos de relevancia hasta alcanzar un 30 % en 2025.<br/>           Iberdrola apoya el programa Universo Mujer del Consejo Superior de Deportes (CSD), impulsando 16 federaciones españolas femeninas.</p>   |  <p><b>15</b> VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</p>        | <p><b>Objetivo:</b> Promover la biodiversidad a través de la reforestación con la plantación de 2,5 millones de árboles hasta 2022 y llegando a 20 millones en 2030.<br/>           Proyecto Mejora de la Red Aérea, en el que ya se han adaptado para avifauna 30.234 apoyos.</p>   |
|  <p><b>6</b> AGUA LÍMPIDA Y SANEAMIENTO</p>              | <p><b>Objetivo:</b> Para 2025, reducir la intensidad de uso de agua sobre la producción un 50 % en 2030 respecto a 2019.<br/>           Programas de prevención de la contaminación de las instalaciones.</p>  |  <p><b>16</b> PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p> | <p><b>Objetivo:</b> Obtener certificaciones o validaciones de externos independientes respecto de los sistemas de cumplimiento de la compañía <i>holding</i> y todas las compañías <i>subholding</i> del grupo en 2022.<br/>           La compañía ha renovado las certificaciones concedidas <i>UNE-ISO 37001</i> y <i>UNE 19601</i> sobre sistemas anti-soborno, y de <i>compliance</i>.</p> |
|  <p><b>8</b> TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p> | <p><b>Objetivo:</b> Para 2025, más de 500.000 empleos (directos, indirectos e inducidos).<br/>           Cerca de 400.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos en todo el mundo<sup>1</sup>. Más de 34.000 M€ impacto en el PIB de los países donde realiza su actividad<sup>1</sup>.</p> |  <p><b>17</b> ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>    | <p><b>Objetivo:</b> Promoción de los ODS en la cadena de suministro, mediante el lanzamiento de píldoras conceptuales, recorridos, videos e informaciones alineadas con la estrategia de sostenibilidad del grupo.<br/>           Reconocida como compañía participante LEAD en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.</p>   |

**OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, que se basa en datos de 2019. Incluye impactos indirectos e inducidos.

(2) Según datos del informe *The 2020 Industrial R&D Investment Scoreboard*, elaborado por la Comisión Europea.



*Planta hidroeléctrica de Aldeadávila  
(Salamanca, España)*



## 2.5 Gestión de los capitales

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

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

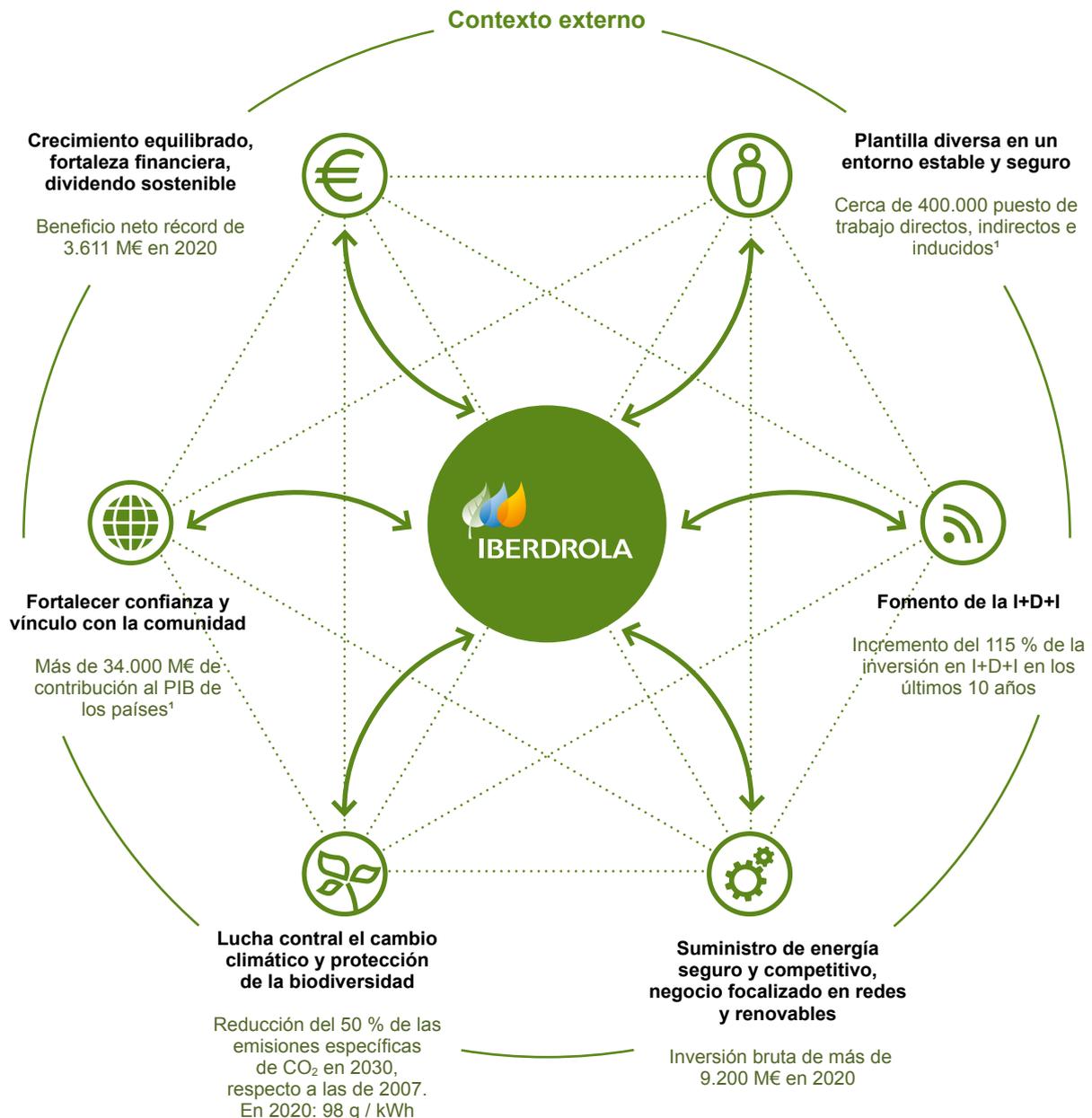


## Dividendo social como aumento del valor de los capitales

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

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

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



(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, que se basa en datos de 2019. Incluye impactos indirectos e inducidos.



## 2.6 Bases estratégicas 2020-2025

### Condiciones del mercado

Ante la crisis sanitaria, económica y social provocada por la pandemia de la COVID-19, se ha intensificado el debate sobre la relevancia del clima, el medioambiente y la biodiversidad para la salud de las personas. Importantes instituciones y líderes políticos y sociales proponen la recuperación como una oportunidad para impulsar la transición hacia un nuevo modelo socioeconómico que sea climáticamente neutral, resiliente, sostenible e inclusivo. Es lo que se conoce como la **Green Recovery** o recuperación verde, una visión con la que el grupo Iberdrola se encuentra plenamente comprometido.

Las tendencias transformadoras del sector energético se intensifican, mientras crece la acción en la lucha contra el cambio climático en todo el mundo:

- La necesidad urgente de **impulsar la descarbonización**, para lo que es clave un uso masivo de energías renovables e inversiones en redes eléctricas.
- La progresiva **electrificación verde** de los usos energéticos y la **demandas de nuevos servicios** empoderará a los clientes, situándolos en el centro de la transición.
- La **innovación y el progreso tecnológico** acelerarán la reducción de costes de las renovables, lo que unido a una mayor digitalización y eficiencia, permitirá acelerar el proceso de electrificación.

### Retos y oportunidades

#### Retos

- Ante un escenario de descarbonización de toda la economía, mayor **demandas de energía más limpia y sostenible**.
- Gestión de un mayor consumo de electricidad por la electrificación de la economía, que requerirá una **mayor utilización de las redes**.
- Gestión de un escenario de mantenimiento de los precios de la electricidad en el medio y largo plazo.
- Ejecución de un **plan de inversiones histórico** dirigido a **consolidar el modelo de negocio** de la compañía, basado en más energías renovables, más redes, más almacenamiento y más soluciones inteligentes para sus clientes.
- Alcanzar cotas adicionales de eficiencia tanto en la producción como en la mejora en el uso de la electricidad por parte de los clientes, aplicando **innovación** para la evolución de la tecnología y **digitalización** en las operaciones.

#### Oportunidades

- **Modelo de negocio sólido y diversificado** en todos los ámbitos: por negocios (adaptando continuamente unidades y productos para competir en diferentes escenarios), geografías y tecnologías y de acceso al mercado.
- **Expansión global** por países y por negocios, centrados en aquellos con objetivos climáticos y energéticos ambiciosos.
- Probada **capacidad de gestión y ejecución**, gracias a un historial de crecimiento basado en preservar el *know-how*, el foco en el cliente y la **ESG**, y una combinación eficiente de modelo global y capacidades locales. En el horizonte 2025, la compañía continuará reforzando su liderazgo en los pilares en el ámbito medioambiental, social y de gobernanza (ESG).
- **Gran experiencia** en desarrollo y construcción de renovables y de redes (manteniendo el control de las actividades y operaciones clave para asegurar el crecimiento), así como en comercial.
- Referencia en **eficiencia**, basada en la digitalización, el intercambio de mejores prácticas y el aprovechamiento de las economías de escala, así como la cultura de innovación.
- El **hidrógeno verde** se convierte en una nueva oportunidad de crecimiento, como vector estratégico para el segmento industrial y para sectores difíciles de descarbonizar.



## Vectores de crecimiento 2020-2025

### Inversiones: crecimiento y aceleración

#### Estados Unidos:

En renovables, los proyectos eólicos marinos de *Vineyard I* (800 MW) y *Park City* (804 MW) avanzan según lo previsto, con fecha de puesta en marcha en 2024 y 2025 respectivamente. Adicionalmente, se pondrán en funcionamiento en el periodo más de 5.000 MW de capacidad solar fotovoltaica y eólica terrestre.

En Redes, se continúa la construcción de la línea de transporte *New England Clean Energy Connect (NECEC)*, de 950 M\$ con fecha de puesta en marcha a mediados de 2023. Además existen múltiples oportunidades de crecimiento, por un total de más de 11.000 M€. A todo ello habrá que añadir los activos de PNM Resources, ya que se prevé el cierre de la operación de adquisición en el segundo semestre de 2021.

#### Brasil:

La compañía ha obtenido un lote en la subasta de líneas de transporte de electricidad celebrada en diciembre 2020, adicionales a los otros once lotes ganados en las subastas de 2017, 2018 y 2019. Adicionalmente, ANEEL tiene planificadas subastas en el periodo 2021-2025, que suponen una magnífica oportunidad de crecimiento orgánico en el país de más de 44.000 MR\$. Por otra parte, en enero de 2021 la autoridad CADE de Brasil aprobó la adquisición de la distribuidora eléctrica de Companhia Energética de Brasília por Neoenergia. En renovables, en el periodo 2020-2025 se incrementará la capacidad instalada en proyectos eólicos y fotovoltaicos en 2.700 MW.

#### Reino Unido:

El proyecto eólico marino de *East Anglia ONE* ha entrado en operación en 2020, y se están celebrando nuevas subastas de eólica marina.

Además, se pondrán en funcionamiento más de 1.700 MW eólicos terrestres y fotovoltaicos.

#### España:

Se prevé añadir 7.500 MW de capacidad renovable en el periodo 2020-2025. De ellos, cerca de 6.500 MW serán fotovoltaicos, siendo los principales proyectos Francisco Pizarro, Ceclavín, Arenales, Puertollano y Campo Arañuelo.

Así como la construcción de la mayor planta de hidrógeno verde para uso industrial en Europa, de 800 MW.

#### Internacional:

La capacidad instalada se incrementará en casi 7.000 MW en el periodo, destacando el crecimiento en eólica terrestre y solar en Australia, así como los proyectos eólicos marinos de *St. Brieuc* (Francia) y de *Baltic Eagle* (Alemania). Adicionalmente, en Portugal se añadirán más de 1.100 MW hidroeléctricos.

### Eficiencia operativa y en la inversión

- Iberdrola ha mantenido un foco constante en la excelencia operativa a lo largo de los años, así como a la eficiencia en las inversiones, a través de la optimización de los procesos, estandarización y la captura de sinergias a lo largo de toda la vida de la inversión.
- Partiendo de la evolución del pasado ejercicio, se esperan alcanzar unas eficiencias cercanas a 1.500 M€ en 2020-2025, de las que 1.000 M€ se serán en 2023-2025.



## Pilares estratégicos

Iberdrola afrontará este escenario apoyándose en los pilares estratégicos que han sido la base del crecimiento sostenido durante 2 décadas: incrementando la diversificación geográfica hacia países con sólida calificación crediticia y políticas climáticas ambiciosas, continuando con el pleno compromiso hacia la transición energética como agentes de la descarbonización y la electrificación de la economía, maximizando la excelencia operativa de forma continua, optimizando la cartera hacia la sostenibilidad medioambiental y financiera de nuestro modelo de negocio, y promoviendo la innovación para sentar los cimientos para el futuro.

Estos pilares estratégicos permitirán acelerar la creación de valor para todos los Grupos de interés en el nuevo escenario, situando además a Iberdrola en una posición única para capturar la oportunidades sin precedentes de la transición energética. Así, se logrará una Iberdrola más eficiente, más sostenible, más internacional, más rentable y, en definitiva, más preparada para continuar respondiendo a estas tendencias e impulsar la recuperación económica y del empleo.

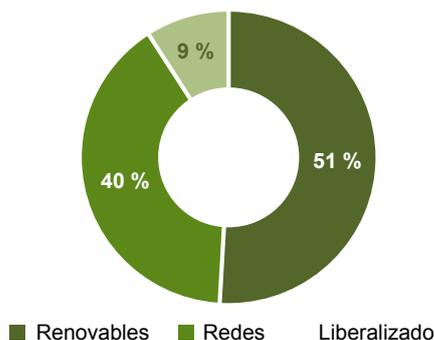
## Crecimiento equilibrado

Para desarrollar esta estrategia, la compañía llevará a cabo una serie de iniciativas, que se describen a continuación:

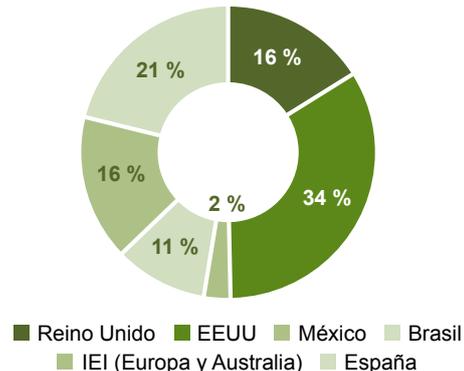
- Las políticas de descarbonización y el progreso tecnológico desempeñan un papel importante, ya que impulsarán inversiones significativas en generación renovable, así como el despliegue y refuerzo de las redes cuyo papel será esencial para integrar tanto la generación renovable a gran escala como distribuida, así como para facilitar la mayor electrificación de la demanda energética y el requerimiento de nuevos servicios.
- A la luz de estas previsiones, la compañía ha lanzado un plan de inversiones histórico, hasta los 75.000 M€ brutos en el periodo 2020-2025 (6 años), de los que 68.000 M€ son inversiones orgánicas y 7.000 M€ se destinarán a la adquisición de PNM Resources.
- Así, se pasa de unas inversiones orgánicas anuales de 7.000 M€ en promedio en el periodo 2017-2019, a un promedio en torno a 10.000 M€ en 2020-2022 y a 13.000 M€ en 2023-2025.
- Del total de inversiones orgánicas, el 75 % se destina a crecimiento (50.000 M€), estando aseguradas ya el 70 % de ellas hasta 2025 (cercano al 90 % en redes y al 60 % en renovables).
- Las inversiones están focalizadas en países con ambiciones climáticas y rating A. Por geografías, el 85 % se destina a Europa y Estados Unidos y, en conjunto, a más del 83 % en países con calificación crediticia A.
- Por negocios, el presente plan refuerza el compromiso de inversión en redes y renovables. Así, el 51 % de ese crecimiento orgánico se destinará a renovables, superando los 34.000 M€, que se centrarán principalmente en los Estados Unidos, los países de Iberdrola Energía Internacional (otros países de Europa diferentes a Reino Unido y España, y Australia), y España. Por su parte, a redes se destinará el 40 %, más de 27.000 M€, con el crecimiento enfocado principalmente en los Estados Unidos y Brasil.

### Inversión orgánica bruta por negocios y geografías 2020-2025

Inversión orgánica bruta de los Negocios



Inversión orgánica bruta por Geografía





## 2.7 Iberdrola y la COVID-19

En 2020 la pandemia causada por la COVID-19 ha golpeado los tejidos sociales y económicos en todo el globo.

El grupo Iberdrola reaccionó con agilidad para garantizar, mediante sus operaciones, la continuidad y la calidad del suministro eléctrico, la seguridad y salud de su equipo humano, clientes y proveedores.

Así, la compañía puso en marcha un plan de acción global que se caracteriza por un enfoque amplio, que demuestra el compromiso con todos sus Grupos de interés, acometiendo iniciativas en el contexto de su condición de operador eléctrico, pero también como ciudadano corporativo.

| <br><b>Equipo humano</b>   | <br><b>Clientes</b>   | <br><b>Calidad de servicio</b>   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información constante a su plantilla sobre el estado de la pandemia y las medidas adoptadas.</li> <li>• Medidas de conciliación y teletrabajo.</li> <li>• Distribución de mascarillas y equipos de protección individual.</li> <li>• Etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de comunicación (facilidades de pago, etc.).</li> <li>• Facilidades de pago de facturas de electricidad y gas.</li> <li>• Refuerzo de los canales de atención al cliente digitales y telefónicos.</li> <li>• Etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión energética para garantizar el suministro energético.</li> <li>• Instalación de centros de operación de refuerzo.</li> <li>• Refuerzo del servicio energético en más de 350 centros sanitarios.</li> <li>• Etc.</li> </ul>  |
| <br><b>Proveedores y contratistas</b>  | <br><b>Sociedad en general</b>  | <br><b>Donación de material sanitario</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la actividad y pagos a proveedores.</li> <li>• Iberdrola ha adelantado pedidos por 7.000 millones de euros y ha elevado sus inversiones en 2020 hasta los 10.000 millones de euros.</li> <li>• Reuniones con los contratistas y proveedores para confirmar el mantenimiento de la actividad.</li> <li>• Etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de voluntariado: Innumerables acciones llevadas a cabo por nuestros voluntarios, tales como elaboración de mascarillas, acompañamiento telefónico para personas mayores, donación de tablets para que las personas en hospitales estuviesen conectadas.</li> <li>• Acciones de innovación, tales como la promoción de la plataforma <i>The day after will be...</i> en colaboración con Naciones Unidas.</li> <li>• Campañas en redes sociales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donación de material sanitario por valor de 30 millones de euros: 400 equipos de respiración, 4,6 millones de mascarillas, 120.000 buzos y 20.000 pares de gafas protectoras.</li> <li>• Plan de atención especial para los servicios hospitalarios. Aumento de las solicitudes de generadores.</li> <li>• Donación de 8.000 mantas para hospitales de campaña y hogares de ancianos.</li> <li>• Etc.</li> </ul> |

La compañía ha implementado, dentro de su plan de acción global, más de 150 medidas para asegurar el suministro en todos los territorios y a todos sus clientes, así como reforzar el servicio para hospitales, centros sanitarios y otras infraestructuras esenciales.



## 2.8 Resultados comparados y reconocimientos

### Análisis comparado<sup>1</sup>

#### Variables económico-financieras comparadas 2020

| Crecimiento en EBITDA   |                                |              |
|-------------------------|--------------------------------|--------------|
| TACC (%)                | Media Comparables <sup>2</sup> | Iberdrola    |
| 31-dic.-10 / 31-dic.-20 | -5,1 %                         | <b>3,6 %</b> |

#### Crecimiento en Capitalización bursátil

| Crecimiento total (%)   | Media comparables <sup>2</sup> | Iberdrola      |
|-------------------------|--------------------------------|----------------|
| 31-dic.-10 / 31-dic.-20 | -0,8 %                         | <b>134,9 %</b> |

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

#### Evolución de la cotización

| Crecimiento total (%)   | Media comparables <sup>2</sup> | Eurostoxx Utilities | Iberdrola |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------|
| 31-dic.-10 / 31-dic.-20 | -16,3 %                        | 14,09 %             | 102,8 %   |

#### Evolución comparada de la rentabilidad total para el accionista

| Rentabilidad (%)        | Media Comparables <sup>2</sup> | Eurostoxx Utilities | Iberdrola |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------|
| 31-dic.-10 / 31-dic.-20 | 19,0 %                         | 58,53 %             | 155,48 %  |

#### Evolución de Iberdrola

En los últimos 10 años, Iberdrola ha aumentado más de un 30 % sus activos y en torno a un 10 % sus ingresos. Asimismo, ha incrementado su EBITDA en más de un 30 % y su Beneficio Neto en más del 25 %, así como la remuneración a sus accionistas en más de un 20 %, mejorando su solidez financiera.

| Iberdrola                          | 31-dic.-10 | 31-dic.-20 |
|------------------------------------|------------|------------|
| Activos (M€)                       | 93.701     | 122.518    |
| Ingresos (M€)                      | 30.431     | 33.145     |
| EBITDA (M€)                        | 7.528      | 10.010     |
| Beneficio Neto (M€)                | 2.871      | 3.611      |
| Dividendos <sup>3</sup> (€/acción) | 0,334      | 0,405      |
| Deuda Neta/ EBITDA                 | 4,23       | 3,51       |

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

(2) Para Engie, EDF, E.ON, Enel y RWE los valores de EBITDA 2020 corresponden a las estimaciones publicadas por Bloomberg, debido a la falta de cifras definitivas a la fecha de realización de este documento.

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



## Reconocimientos



### A la compañía:

- Premio a la transición energética, otorgado por S&P Platts: 2019.
- Medalla de Plata Social del Ministerio del Interior por su colaboración durante la pandemia: 2020.
- Mejor gobierno corporativo en España (World Finance): 2020.
- World's Most Ethical Company Index (*Ethisphere Institute*): 2020.
- Premio Nacional de Innovación y Diseño 2019, en la categoría Trayectoria Innovadora.
- Premio al cliente 2020 en el Reino Unido, que reconoce el liderazgo en el cumplimiento de los ODS, en el evento virtual *RELX SDG Inspiration Day*.
- Sello de Oro por su transparencia en el Inventario de Gases de efecto invernadero en Brasil: 2020.
- Premio a la Excelencia en el Desempeño Global (GPEA) 2020, otorgado por la Organización Asia-Pacífico para la Excelencia en México.

### Al presidente:

- Uno de los 100 CEOs incluidos en el *Brand Guardianship Index 2021* de Brand Finance (2021).
- Premio al Liderazgo Directivo (Asociación Española para la Calidad): 2020.
- Premio Alfonso de Salas a la Personalidad Económica del Año (El Economista): 2020.
- Premio de Honor de los VII Premios al Mejor Directivo de Castilla y León (Castilla y León Económica): 2020.
- Premio a la trayectoria profesional (Forinvest): 2020.
- Uno de los 30 líderes más influyentes en la lucha contra el cambio climático (Bloomberg): 2019.
- Uno de los cinco CEOs más importantes del mundo y el primero del sector *utilities* (Harvard Business Review): 2019.
- Mejor CEO de las *utilities* europeas (Institutional Investor Research): 2017 por undécima ocasión.
- *Commander of the Most Excellent Order of the British Empire*: 2014.
- Doctor honoris causa por las Universidades de Salamanca (2011), Strathclyde (2013) y Edimburgo (2011).

### A otros miembros de la compañía:

- Mejor empresa del sector de las *utilities* en relación con inversores (IR Magazine): 2020.