



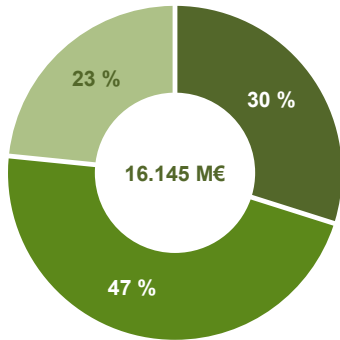
4.1 Capital financiero

	Enfoque de gestión	Resultados 2020	Perspectivas
Crecimiento Sostenible mediante financiación verde	<ul style="list-style-type: none"> La compañía desarrolla una política de inversiones consistente con su visión estratégica y con la política financiera. Los objetivos principales son: Asegurar el retorno sobre el capital mediante proyectos e inversiones preferentemente en negocios regulados, o en activos renovables. Aumentar la diversificación geográfica, con el objetivo de ser un referente en aquellos países en los que opere. Para ello y como uno de los pilares se usará la financiación verde como principal instrumento, por su características intrínsecas (responsabilidad, garantía y taxonomía). 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones brutas de 9.246 M€, de las cuales cerca del 92 % se ha asignado a los negocios de Renovables y Redes. Cifra récord, que supone un crecimiento de un 13 % respecto a 2019. Las inversiones en activos de Renovables han aumentado un 43 % respecto a 2019, impulsados principalmente por las adquisiciones de Infigen en Australia y de Aalto Power en Francia. En Generación, se han puesto en funcionamiento desde principios de 2020 alrededor de 3,0 GW de capacidad, siendo 2,9 GW renovables. El Flujo de Caja Operativo ha alcanzado los 8.192 M€. 	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola acelerará su crecimiento con unas inversiones brutas que ascenderán a 75.000 M€ durante el periodo 2020-2025, con una media anual orgánica de 10.000 M€ entre 2020-2022 y 13.000 M€ entre 2023-2025 (vs 7.000 M€ entre 2017-2019). El 90 % de las inversiones orgánicas se destinará a actividades reguladas o renovables. Por negocios, Redes absorberá el 40 % de las inversiones orgánicas (27.000 M€), incrementado en un ~1,5 veces el valor de sus activos regulados en 2025, hasta situarlo en ~47.000 M€. En Renovables, la compañía contará con ~ 60 GW a cierre de 2025. Las inversiones en Europa y los Estados Unidos representarán el 85 % del total (51 % Europa y 34 % EEUU).
Solidez de la estructura financiera	<ul style="list-style-type: none"> 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. La política financiera persigue la consolidación de ratios de solvencia sólidos, equilibrando el aumento de la deuda con la generación de caja adicional derivada de las nuevas inversiones. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Margen bruto de 16.145 M€. Beneficio neto reportado de 3.611 M€ (+4,2 %), excluyendo el impacto neto del COVID-19 (-238 M€), así como los extraordinarios contabilizados en 2019 y 2020, el beneficio neto ajustado alcanzará 3.400 M€ (+9,7 %). El EBITDA consolidado disminuye un 0,9%, hasta los 10.010 M€, afectado negativamente por el tipo de cambio (487 M€). Excluyendo los efectos no recurrentes, el Ebitda ajustado aumenta un 3,0 %. La Deuda financiera neta ajustada se sitúa en 35.142 M€, disminuyendo en 2.395 M€ en el ejercicio, el flujo de caja operativo, la entrada de caja de la desinversión de Siemens Gamesa y la devaluación de divisas por ser un tema derivado de la variación de tipo de cambio, no gestionable a nivel deuda más que compensan el esfuerzo inversor del grupo. Liquidez de 17.385 M€ (incluyendo hechos posteriores), que cubre necesidades financieras equivalentes a más de 24 meses en caso base (excluyendo el pago por la compra de PNM). 	<p>El aumento de las inversiones, la optimización del capital y la implementación de mayores medidas de eficiencia permitirán a la compañía alcanzar los ambiciosos objetivos propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> EBITDA de ~15.000 M€ en 2025 que implica un crecimiento anual del 6-7 % desde 2019. El ~80 % de este EBITDA provendrá del negocio de Redes y de Renovables en 2025. El Beneficio Neto alcanzará aproximadamente 5.000 M€ en 2025, aumentando en 1.500 M€ a una tasa anual de entre el 6 % y el 7 % desde 2019. Gestión activa de la posición de liquidez para cubrir necesidades de financiación equivalente a 18 meses en el escenario de riesgo. FFO / Deuda Neta alrededor de ~22 % durante todo el periodo como reflejo de la solidez financiera.
Resultados y dividendos sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola propone a sus accionistas y al resto de Grupos de interés a través del dividendo social recogido en estatutos un proyecto 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 y a la vez ofrecer una remuneración al accionista atractiva y sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> Remuneración al accionista de 0,42 euros por acción, equivalente a una rentabilidad por dividendo del 3,46 %. Dividendo flexible que permite beneficiarse de ventajas fiscales, la recompra de acciones para evitar la dilución, añadiendo la opción del pago en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Gracias a la solidez de los resultados obtenidos, y manteniendo el compromiso de aumentar la retribución a los accionistas en línea con los resultados, el Consejo de Administración propondrá en la Junta General de Accionistas una remuneración al accionista de 0,42 euros por acción, lo que supone un aumento del 5 % con cargo al ejercicio 2020. En el plan, la remuneración continuará aumentando en línea con los resultados. Por ello, se fija un suelo de dividendo creciente y de 0,40 euros por acción hasta 2022 y de 0,44 euros por acción hasta 2025, aunque las estimaciones de resultados llevarían a un dividendo por acción, que estaría aproximadamente entre 0,53-0,56 euros por acción en 2025. Se mantiene el <i>pay-out</i> ratio entre el 65 y el 75 %.
Excelencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> A pesar de los elevados niveles de eficiencia alcanzados, la compañía considera que todavía queda margen de mejora ayudado por las inversiones en digitalización e innovación. La implementación de mejores prácticas en todas las áreas permitirá ahorros adicionales y un incremento de las sinergias a nivel global. 	<ul style="list-style-type: none"> El Gasto operativo neto disminuyó un -0,4 % hasta los 4.314 M€, +5,2 % excluyendo el efecto del tipo de cambio. Este aumento se explica en su mayoría por efectos de crecimiento del grupo destacando East Anglia ONE, Infigen y Aalto Power. 	<ul style="list-style-type: none"> Anticipamos un ahorro acumulado de 1.500 M€ entre 2020 y 2025, como resultado de las mejoras en curso que tendrá su efecto en el ratio de gastos operativos netos / margen bruto, el cual que se reducirá por debajo del 25 % en 2025. De esta cifra total, se materializará 1.000 M€ entre 2023 y 2025.



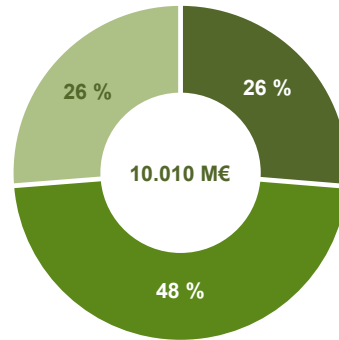
Crear valor para el accionista con un crecimiento sostenible

Margen bruto por negocios 2020



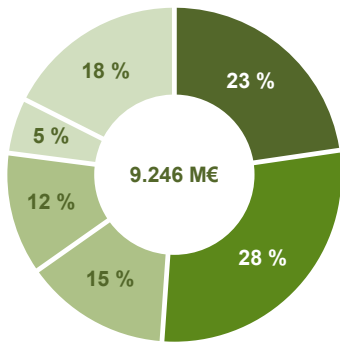
■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

EBITDA por negocios 2020



■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

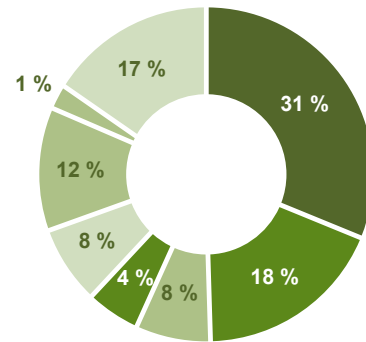
Inversión bruta por áreas geográficas 2020



■ España ■ R.Unido ■ EEUU ■ Brasil ■ México ■ IEI

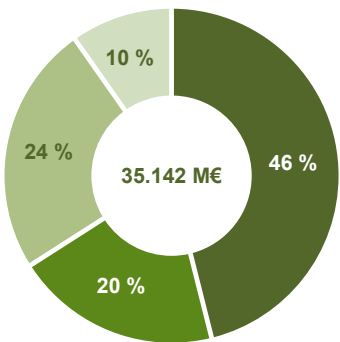
Diversificación de la inversión, con gran peso fuera de la zona euro.

Deuda financiera bruta 2020 por tipo de producto



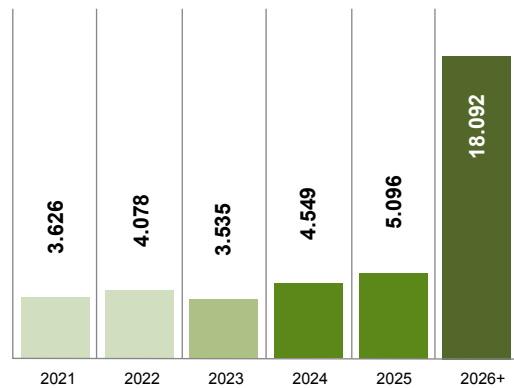
■ Bonos mercado EUR ■ Bonos mercado USD ■ Bonos mercado GBP
■ Otros bonos ■ Pagarés ■ Multilaterales
■ Estructurados ■ Préstamos bancarios

Estructura de la deuda neta ajustada desglosada por divisas en 2020¹



■ Euro ■ Libra ■ Dolar ■ Real y otro

Vencimiento de la deuda financiera (M€)



Cómodo perfil de vencimientos. Excluye líneas de crédito.

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



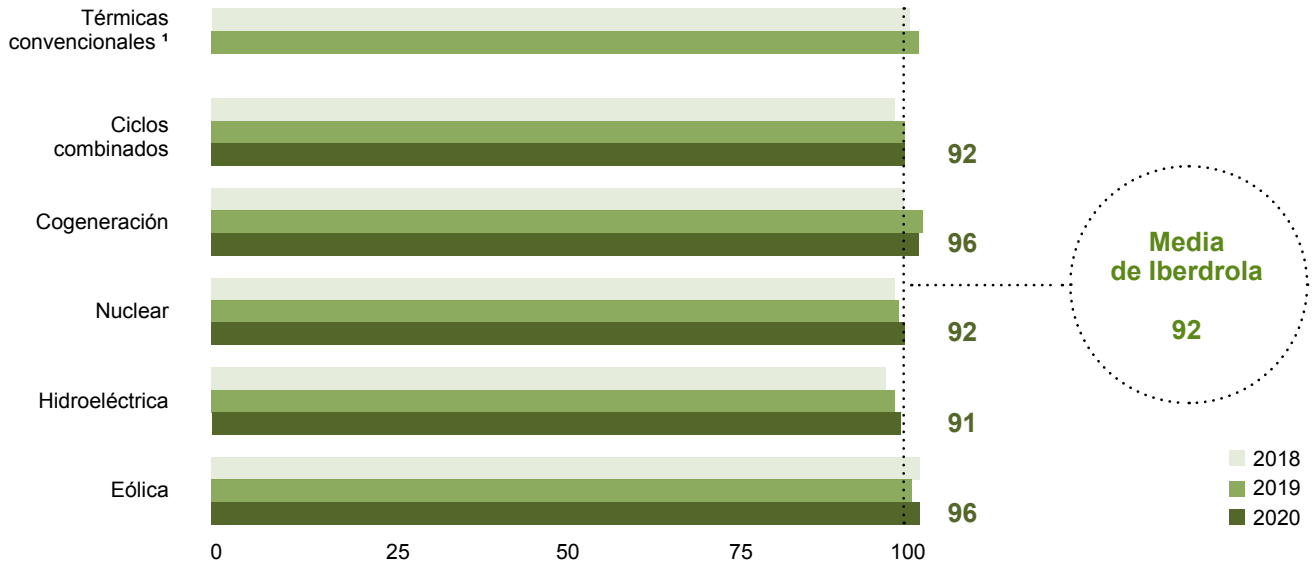
4.2 Capital industrial

	Enfoque de gestión	Resultados 2020	Perspectivas
Activos para la generación de energía eléctrica e hidrógeno verde	<ul style="list-style-type: none"> Los activos de generación de Iberdrola están compuestos por más de 350 parques eólicos, casi 90 centrales hidroeléctricas (a las que se añaden las centrales mini hidroeléctricas), 25 plantas fotovoltaicas, 8 plantas de almacenamiento en baterías, más de 50 centrales térmicas de diversas tecnologías, principalmente Ciclos Combinados de bajas emisiones, 5 centrales nucleares, y otras instalaciones construidas y operadas siguiendo las mejores prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> El año 2020 terminó con una potencia adicional instalada de 3.029 MW, de los cuales, 2.881 MW (2.890 de potencia nueva instalada, y bajas por un total de 9 MW), son renovables entre los que destacan las plantas fotovoltaicas de Ceclavín (España) y de Cuyoaco (México), los parques eólicos de La Joya y Tatanka (Estados Unidos) y la finalización del parque eólico marino de East Anglia ONE (Reino Unido). Adicionalmente las adquisiciones de Aalto Power (Francia) e Infigen (Australia), añaden 813 MW operativos. Ha finalizado la construcción del ciclo combinado Topolobampo III en México, de 779 MW. 	<ul style="list-style-type: none"> Continúa la construcción de más de 1.800 MW eólicos terrestres y más de 2.800 MWdc fotovoltaicos. Sigue también el desarrollo de los proyectos de eólica marina <i>St. Brieuc</i>, de 496 MW (Francia), <i>Baltic Hub</i>, de 476 MW (Alemania) y <i>Vineyard Wind</i>, de 800 MW y <i>Park City</i> de 804 MW (Estados Unidos). En España se construye la que será la mayor planta de hidrógeno verde para uso industrial en Europa con un electrolizador de 20 MW. En Portugal, prosigue la construcción del aprovechamiento hidroeléctrico del Tâmega, de 1.158 MW, con la puesta en marcha prevista de 998 MW en 2021. En México, continúa la construcción del ciclo combinado Tamazunchale II, de 514 MW.
Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> Las redes eléctricas de transporte y distribución de Iberdrola están compuestas por alrededor de 1,2 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 31,29 millones de puntos de suministro de electricidad. Además, Iberdrola posee más de 45.000 kilómetros de gasoductos, para el transporte y distribución de gas en los Estados Unidos. Iberdrola es pionera en el desarrollo de proyectos innovadores para mejorar la fiabilidad del suministro eléctrico. 	<ul style="list-style-type: none"> En España, una vez finalizado en 2018, según compromiso regulatorio, el despliegue de contadores inteligentes en clientes de menos de 15 kW (Tipo 5), durante 2019 y 2020 continuó el despliegue en clientes de Tipo 4 (entre 15 kW y 50 kW). Adicionalmente, se ha lanzado y completado un despliegue de Tipo 3 (entre 50 y 450 kW). El parque actual de contadores inteligentes supera los 11,19 millones. Continúa el despliegue de contadores inteligentes en el Reino Unido, alcanzando más de 1,5 millones de instalaciones. En Brasil, Neoenergía puso en servicio en 2020 dos compensadores estáticos de 500 kV y 525 kV en Ceará y Santa Catarina, y se avanza en la construcción de casi 6.000 kilómetros de líneas de transporte y más 30 subestaciones en 14 estados. 	<ul style="list-style-type: none"> En Brasil, en la subasta de diciembre de 2020 de ANEEL, Neoenergía ha sido adjudicataria de un proyecto para la construcción de más de 1.000 kilómetros de líneas de transporte, con una inversión regulatoria prevista de 2 billones de Reales. En los Estados Unidos continúa el avance del proyecto <i>New England Clean Energy Connect</i> (NECEC), que supone la construcción de una línea de transmisión HVDC de 233 km entre Canadá y Nueva Inglaterra, con una inversión de 950 millones de dólares, con previsión de entrada en operación en el segundo trimestre de 2023. A la fecha de publicación de este informe, el proyecto ya ha iniciado la construcción. Continúa el avance en la digitalización de la red para liderar la transformación hacia un Operador de Sistema de Distribución. Tras la adquisición de PNM en los Estados Unidos y de CEB en Brasil en 2020, cuya integración está prevista durante 2021, el número de clientes se ampliará en 1,9 millones, (0,8 millones en los Estados Unidos y 1,1 millones en Brasil).
Otros activos	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola gestiona aproximadamente 1.323.000 m² de oficinas y centros de trabajo en todo el mundo, con un total de 843 inmuebles, así como una flota de más de 10.000 vehículos. Los inmuebles, que siguen los mismos criterios corporativos en los espacios interiores, se diseñan, construyen, operan conforme a los más exigentes estándares de sostenibilidad y eficiencia, al igual que la flota, en transformación progresiva hacia una flota eléctrica y libre de emisiones en todos los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Continúa la modernización de los espacios y la adecuación de los activos en los nuevos centros de operación (Valladolid, Salamanca, Bilbao, Madrid, etc.). Se ha iniciado un proyecto para el mantenimiento de los poblados y activos residenciales rurales de Iberdrola en España. Continúa la consolidación inmobiliaria en la costa este de los Estados Unidos, con actuaciones en ejecución en inmuebles en los estados de Nueva York, Massachusetts, Maine y Connecticut, para la mejora de la eficiencia y modernización del portafolio de activos. Se ha iniciado el proceso de Internalización de las principales funciones del Negocio de Redes en Brasil. Iberdrola expande su presencia en el resto del mundo, ampliándola a Francia, Alemania, Suecia, Australia y Japón. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante el año 2021 finalizarán los proyectos entorno a los nuevos centros de operación y continuará el proyecto residencial rural en España. Avangrid continuará con la consolidación del portafolio inmobiliario de oficinas en los diferentes estados en los que se opera. En Neoenergía, se prevé que finalice el proceso de internalización del Negocio de Redes, con la apertura de numerosos centros de trabajo en sus áreas de influencia. Se prevé la ocupación de la nueva Sede Corporativa en México DF para unos 500 empleados. Iberdrola sigue apostando por la modernización de los espacios de trabajo, por lo que se continuará con el desarrollo de nuevos espacios de colaboración en los edificios corporativos, en un proceso permanente de eficiencia y mejora continua. La flota de vehículos continuará avanzado para convertirse en una flota eléctrica.



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

Factor de disponibilidad media de las centrales de Iberdrola (%)



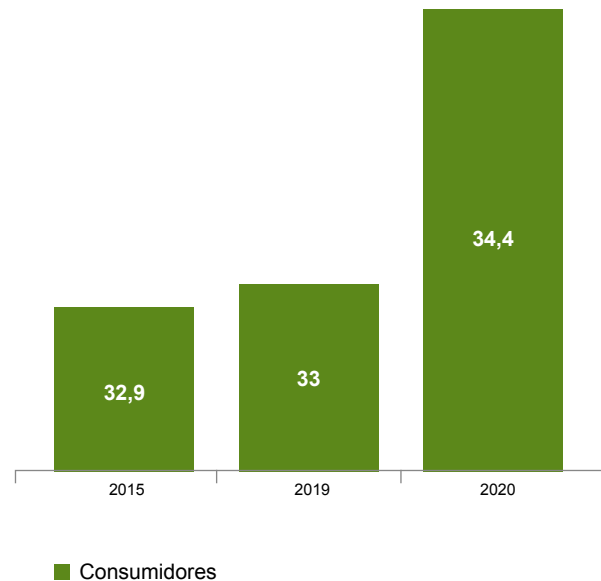
(1) No existe el factor de disponibilidad de las centrales térmicas convencionales debido al cese de actividad en 2020 de las centrales de carbón en España.

Calidad del suministro eléctrico

Duración media de los cortes de suministro eléctrico		2020	2019
España	TIEPI (h)	48	48
Reino Unido	CML (min)	32	35
EE. UU.	CAIDI (h)	2	2
Brasil	DEC (h)	11	11

Frecuencia de los cortes de suministro eléctrico		2020	2019
España	NIEPI (Nº)	0,99	0,94
Reino Unido	CI (ratio)	36,59	43,66
EE. UU.	SAIFI (índice)	1,37	1,17
Brasil	FEC (frecuencia)	5,13	5,47

Consumidores Millones



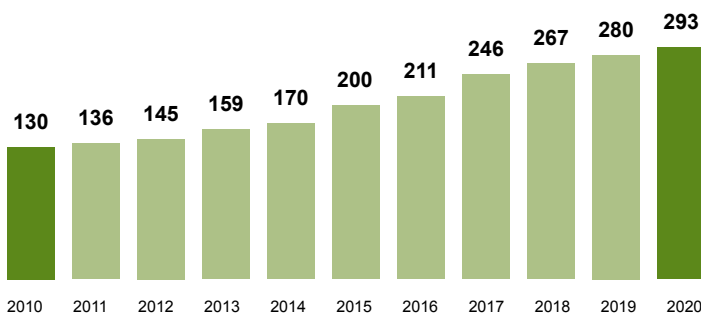
TIEPI: tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada.
 CML: minutos perdidos por cliente conectado.
 CAIDI: índice de duración media de interrupción por cliente.
 DEC: duración equivalente de interrupción por unidad consumidora.
 NIEPI: número de interrupciones equivalentes de la potencia instalada.
 CI: número de interrupciones por 100 clientes conectados.
 SAIFI: índice de frecuencia media de interrupciones.
 FEC: frecuencia equivalente de interrupción por unidad consumida.



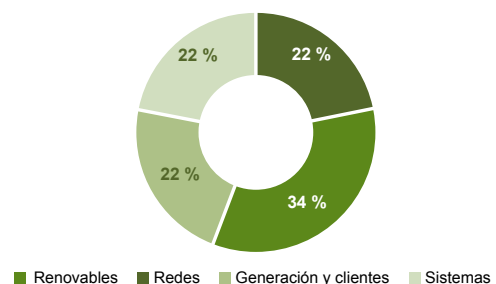
4.3 Capital intelectual

	Enfoque de gestión	Principales actividades 2020	Perspectivas
Fomento de la I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> 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. Iberdrola es la primera energética privada en Europa y la segunda del mundo por inversión en I+D+i. <p>📄 Informe de Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> 293 M€ de inversión I+D+i en 2020, un 4 % de incremento respecto a 2019. Lanzamiento del centro tecnológico <i>Global Smart Grids Innovation Hub</i> en Bilbao. Desarrollo de la mayor planta de hidrógeno verde para uso industrial en Europa, y lanzamiento de <i>Iberlyzer</i>, para la fabricación de electrolizadores. BEI respalda la estrategia de innovación de Iberdrola con una financiación de 100 millones de euros para proyectos de I+D. Nuevo <i>Plan I+D+i 2020-2023</i>, centrado en la descarbonización de la electricidad y la electrificación de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola invertirá 75.000 millones de euros hasta 2025, focalizando su actividad innovadora en: <ul style="list-style-type: none"> Más generación limpia y más inteligente. Más almacenamiento y más inteligente. Más redes y más inteligentes. Más soluciones energéticas para nuestros clientes.
Eficiencia y nuevos productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> 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. Diseño de nuevos productos que garantizan un servicio eficiente, ágil y de calidad y aseguran la mejora de la experiencia de sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de proyectos de I+D+i a nivel nacional e internacional para impulsar el desarrollo sostenible, las energías renovables y las tecnologías emergentes. La App de Iberdrola Clientes permitirá el seguimiento de la instalación de autoconsumo <i>Smart Solar</i>, mostrando su producción en tiempo real y los ahorros generados. Nuevas funcionalidades en la App Recarga Pública Iberdrola para vehículos eléctricos, como el "pago por uso", el planificador de rutas, la reserva online, y el acceso a la red de recarga más amplia de uso público de España, que incluye también puntos de recarga en Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> Como resultado de su apuesta por la innovación, la digitalización y búsqueda continua de la excelencia y la calidad, Iberdrola ha diseñado productos y servicios únicos para sus clientes. En el futuro, Iberdrola continuará apostando por la gestión energética del hogar, a través de dispositivos <i>smart</i> que permitan a los clientes un mayor conocimiento y gestión del consumo, así como por productos relacionados con la recarga de vehículos eléctricos.
Tecnología y modelos de negocio disruptivos	<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 70 M€ a nivel mundial.</p> <p>Líneas de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tecnologías para favorecer la integración de energías renovables. Agregación y gestión de recursos energéticos distribuidos (baterías, solar, etc.). Soluciones innovadoras para clientes (gestión de la demanda, soluciones digitales, etc.). Tecnologías avanzadas para operación y mantenimiento de activos energéticos. Movilidad eléctrica: infraestructuras de recarga y nuevas soluciones. Eficiencia energética, incluyendo soluciones térmicas eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> En 2020 se han realizado más de 25 proyectos pilotos con <i>start-ups</i> en áreas tecnológicas tales como, Inteligencia Artificial, <i>Big Data</i>, IoT, robótica y baterías. Lanzamiento de <i>7 Start-up Challenges</i> a la comunidad de Startups en áreas como la generación renovable, eólica terrestre y marina, y generación fotovoltaica, en movilidad eléctrica o en la construcción y mantenimiento de redes eléctricas. Nueva iniciativa <i>Venture Builder</i> para invertir y crear desde cero negocios de soporte a la electrificación —en áreas como el reciclaje de módulos, palas y baterías, y la economía circular— y en sectores de difícil descarbonización, como la producción de calor industrial y el transporte pesado. El primer proyecto en concretarse ha sido <i>Iberlyzer</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el acceso de Iberdrola a las tecnologías energéticas del futuro. Fomentar el emprendimiento y el desarrollo de un tejido empresarial innovador en el sector energético. Creación de empresas innovadoras junto a la participación de otros grupos tecnológicos e industriales y fomento de la colaboración público-privada. Establecer alianzas con proveedores tecnológicos clave para Iberdrola (<i>Open Innovation Ventures</i>).

Inversión en I+D+i (M€): 1ª energética privada en Europa y 2ª del mundo



% Inversión I+D+i por áreas estratégicas





Poner en valor los activos intangibles de la compañía

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

Redes inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> Se ha iniciado el proyecto FLEXENER, para investigar nuevas tecnologías y modelos de simulación en el ámbito de la generación renovable, sistemas de almacenamiento, gestión de la demanda flexible y operación de la red de distribución. Continúan ONE NET y COORDINET, desarrollando nuevas herramientas y plataformas de flexibilidad en coordinación con transportistas, distribuidores y consumidores de electricidad. ATELIER persigue el desarrollo de Distritos de Energía positiva en 8 ciudades europeas, donde se probarán soluciones Smart.
Energías renovables	<ul style="list-style-type: none"> Se ha lanzado el proyecto europeo FLAGSHIP, donde se va a instalar el primer generador de más de 10 MW en una plataforma flotante. Han continuado el proyecto ROMEO, para analizar y definir las mejores prácticas y herramientas de optimización de la operación y mantenimiento de parques eólicos offshore. Ha comenzado el proyecto NextGEMS, que tiene como objetivo desarrollar y aplicar modelos de sistemas terrestres de alta resolución para previsión de fenómenos extremos como tormentas sobre dos sistemas de producción existentes.
Generación limpia	<ul style="list-style-type: none"> Destaca el proyecto FLAGSHIP, que mediante la creación de gemelos digitales, permite simular entornos de operación diferentes a los de diseño base de la planta, mejorando la flexibilidad operativa, fiabilidad y eficiencia. Se ha lanzado el proyecto COATI para el desarrollo de herramientas <i>software</i> que permitan realizar planes de carga específicos de los elementos de combustible nuclear gastado.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola Energy Cloud, una batería virtual en la que se almacenarán los excedentes de la producción solar de autoconsumo del cliente vertidos a la red desde su propia vivienda. Smart Solar para Comunidades, donde se compensarán entre vecinos los excedentes entre vecinos y se podrán monitorizar los ahorros a través de su <i>app</i>. Smart Mobility Hogar, solución integral que incluye adquisición del punto de recarga, instalación, tarifa especial mediante el Plan Vehículo eléctrico y operación mediante <i>app</i>.

Hidrógeno verde, vector energético del futuro

Iberdrola ha puesto en marcha la que será **la mayor planta de hidrógeno verde para uso industrial en Europa, con una inversión de 150 millones de euros**. La planta, localizada en Puertollano (Ciudad Real), estará integrada por una planta solar fotovoltaica, un sistema de baterías de ion-litio y uno de los mayores sistemas de producción de hidrógeno mediante electrolisis del mundo. El hidrógeno producido se usará en una fábrica de amoníaco de Fertiberia.

Este proyecto entre Iberdrola y Fertiberia contempla el desarrollo de 800 MW de hidrógeno verde con una inversión de 1.800 millones de euros hasta 2027.

Además, **Iberdrola ha constituido**, junto a la empresa vasca Ingeteam, **la compañía Iberlyzer**, que se convertirá en **el primer fabricante de electrolizadores a gran escala en España**.



Global Smart Grids Innovation Hub, centro mundial de innovación de redes inteligentes

Iberdrola ha lanzado su centro **Global Smart Grids Innovation Hub, un centro que actuará como plataforma tractora de la innovación**, combinando su capacidad tecnológica con la de proveedores, colaboradores y startups de todo el mundo.

Ya se han identificado más de **120 proyectos de innovación** a desarrollar, por **importe de 110 millones de euros**.

El centro, que estará operativo en 2021, será un espacio colaborativo que albergará unos 200 profesionales para abordar los retos de las redes de futuro: digitalización, nuevos modelos de consumo, como la movilidad eléctrica y el autoconsumo.





4.4 Capital humano

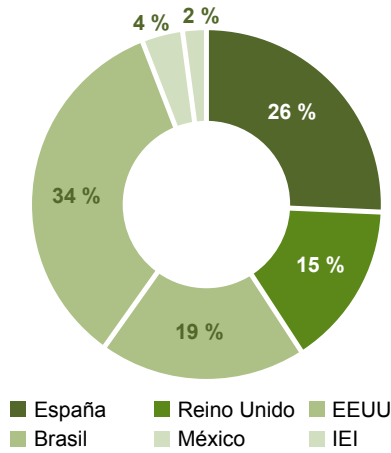
	Enfoque de gestión	Principales actividades 2020	Perspectivas
Gestión global de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos de competitividad y eficiencia empresarial en un clima de paz social, favoreciendo empleos estables y de calidad. Homogeneizar los procesos de recursos humanos y avanzar en la implantación de la cultura Iberdrola en todos los países, respetando las particularidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de un marco de relaciones laborales adecuado para la adaptación a los requerimientos empresariales y sociales. Revisión de los procesos de recursos humanos adecuándolos al propósito y valores. Mejoras en la digitalización de los procesos de objetivos, formación, movilidad, y <i>on-boarding</i>. Consolidación del rol del líder comunicador ante la peculiar situación vivida este año. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el compromiso con el Desarrollo Sostenible, potenciando los comportamientos éticos y responsables. Transformación y digitalización de los procesos de Recursos Humanos. Impulsar el cambio cultural, fomentando la adopción de los nuevos valores. Identificar y actuar sobre los momentos que más importan a nuestros empleados, incorporando herramientas de escucha basada en su ciclo de vida.
Objetivo "reducción de accidentes"	<ul style="list-style-type: none"> Considerar prioritaria la seguridad de las personas en las instalaciones del grupo y en sus zonas de influencia, impulsando la progresiva reducción de los índices de accidentalidad y mejora de las condiciones de seguridad y salud. Replicar en todo el grupo las mejores prácticas identificadas en materia de seguridad y salud laboral, promoviendo una cultura de excelencia en la gestión y coordinando la acción global preventiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención y / o mantenimiento de la certificación OHSAS 18001 / ISO 45001. Seguimiento de indicadores proactivos y reactivos en las empresas del grupo. Campaña <i>SIEMPRE ON</i>, basada en videos de seguridad dirigidos a todos los empleados y artículos ("Tribunales") a la línea de mando. Dentro de la campaña se ha diseñado un curso de liderazgo para mandos. Iniciado el proyecto de digitalización global de Seguridad y Salud en una única herramienta. Continuar con la implementación en Neoenergía del <i>Plan de Accidentes Cero</i> para reducir su accidentalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir evaluando el grado de adecuación a los estándares globales, y con la implantación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros. Completar la certificación OHSAS 18001 / ISO 45011 en las empresas del grupo aún no certificadas. Implantar en la nueva herramienta de cuadro de mando Global indicadores de accidentabilidad. Elaborar un modelo de reconocimiento Global a las mejores prácticas en prevención. Implementar el sistema de precalificación y evaluación del desempeño de contratistas.
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la cualificación de la plantilla, adaptándola a un entorno de trabajo multicultural y mejorando de forma continua la empleabilidad. Desarrollar alternativas que compensen los efectos derivados del envejecimiento de la plantilla. Disponer de un equipo de profesionales competente, comprometido y motivado, clave para el éxito sostenido del negocio. Gestionar de manera integrada el talento, con el objetivo de formar a los líderes futuros y prepararlos desde ahora para asumir mayores responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Conversión a formato virtual de la formación susceptible de ser digitalizada en el contexto COVID-19. Definición de nuestro marco estratégico de aprendizaje, que incluye el mapa de capacidades de futuro. Evaluación de los empleados de alto potencial y definición de planes individuales de desarrollo. Mejoras en la definición y gestión del plan de sucesiones. Lanzamiento del programa de <i>mentoring</i> digital. Formación y sensibilización, con foco en el colectivo de líderes, en el nuevo modelo de comportamientos derivados de los valores. Nueva edición del programa <i>Early Career</i> - movilidad internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación del plan de desarrollo de los altos potenciales de acuerdo al modelo de aprendizaje 70-20-10. Gestión integrada del <i>pool</i> de talento, compuesto por altos potenciales & críticos, combinando desarrollo y alineamiento con retribución. Revisión del <i>portfolio</i> de los programas de desarrollo de liderazgo (mayor equilibrio local-global). Consolidación de la plataforma y los programas de <i>mentoring</i>. Reforzar la oferta de soluciones formativas para el desarrollo de capacidades de futuro.
Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar un modelo social comprometido con la excelencia profesional y la calidad de vida de nuestros empleados. Fomentar una cultura basada en la meritocracia, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la promoción de la diversidad e inclusión como prioridad estratégica para el crecimiento sostenible. Crear un entorno laboral de calidad mediante una apuesta por la conciliación. Contribuir a la consecución de los ODS para el horizonte 2015-2030 a través del <i>Programa de Voluntariado Corporativo</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de Iberdrola, por tercer año consecutivo, en el índice 2020 <i>Bloomberg Gender-Equality Index</i>. Elaboración del primer informe global de diversidad e inclusión, y definición de la hoja de ruta en esta materia. Creación de una comisión encargada de impulsar y seguir los avances en materia de Diversidad e Inclusión a nivel global. Puesta en marcha del programa <i>Voluntarios frente a la COVID-19</i> para atender la emergencia sanitaria y social causada por la pandemia. Acciones de Voluntariado Corporativo para la mejora de la calidad de vida e integración de colectivos vulnerables, el cuidado medioambiental y la recuperación de entornos naturales, y la difusión de los ODS. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la presencia de mujeres en posiciones directivas llegando al 30 % en 2025. Seguir manteniendo la igualdad salarial entre hombres y mujeres a nivel de grupo. Sensibilizar y formar sobre el valor que la diversidad aporta a la organización. Seguir fomentando las iniciativas que contribuyan a la mejora de la diversidad y a la creación de una cultura inclusiva en el grupo. Continuar impulsando, mediante la acción social, la mejora de la calidad de vida de las personas. Promover la participación de colectivos vulnerables en las actividades de voluntariado de Iberdrola. Continuar ofreciendo oportunidades globales de voluntariado para atender las necesidades sociales.



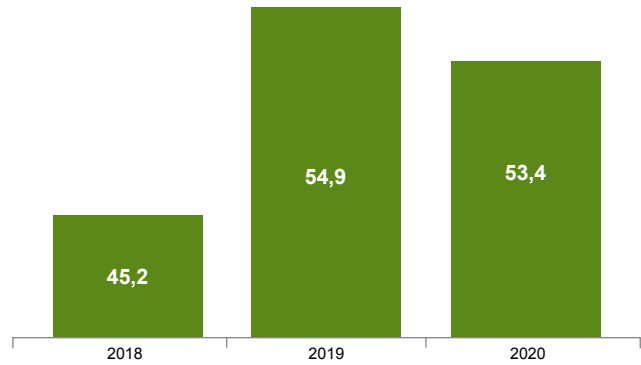
Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida, cualificada y diversa en un entorno estable y seguro

Diversificación geográfica de la plantilla

Año 2020: 37.127 empleados



Evolución de las horas de formación por empleado formado:



Principales magnitudes / Pág. 12

Compromiso social



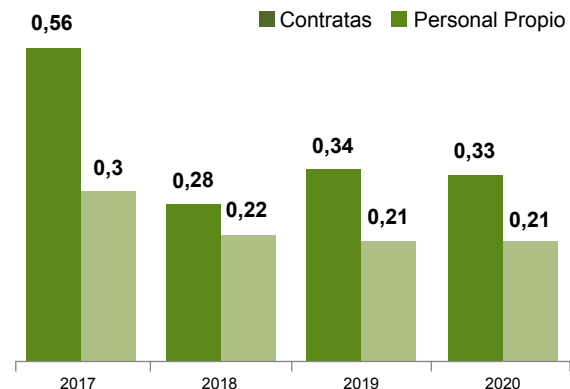
Diferentes momentos de las acciones de voluntariado corporativo de los empleados alrededor del mundo. (Fotos: Brasil, México y España).

Iberdrola comprometida con la igualdad



Escuela inclusiva de electricistas de Brasil.

Mejora de los índices de accidentalidad (2017-2020)³:



- (1) La situación excepcional causada por la COVID-19 ha reducido de manera significativa la formación presencial. Gracias al enorme esfuerzo realizado se ha conseguido adoptar una gran parte de la actividad formativa para su impartición por medios telemáticos, lo que ha provocado un aumento considerable de la proporción de horas de formación virtuales (on-line).
- (2) No se recogen las horas de formación impartidas por la escuela de electricistas de ejercicios anteriores a 2020, correspondientes a profesionales incorporados en Brasil durante ese año.
- (3) Índice de incidencia (accidentes con baja entre plantilla media, multiplicado por 100).



4.5 Capital natural

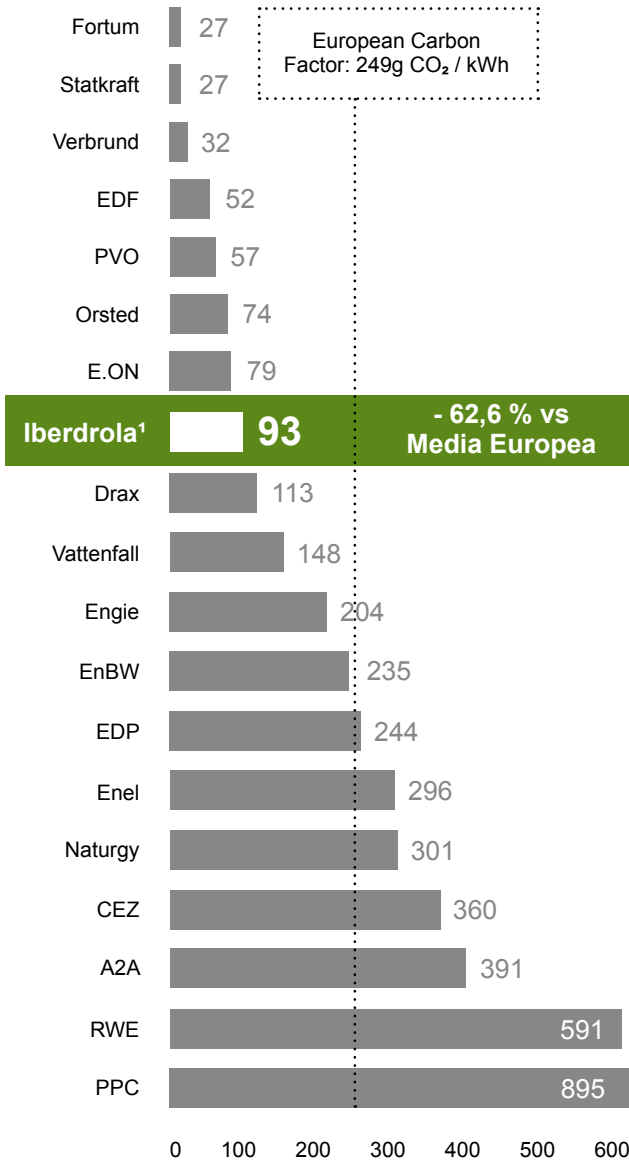
	Enfoque de gestión	Principales actividades 2020	Perspectivas
Proteger el entorno y detener la pérdida de biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> Conservar y recuperar los ecosistemas asociados a nuestras actividades, coordinando los planes de biodiversidad de los negocios en los entornos afectados. Mejorar la compatibilidad de las infraestructuras de Iberdrola con el cuidado del medioambiente. 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. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención del certificado ISO-TS 14072 para la Huella Ambiental Corporativa (HAC) 2019. Junta General de Accionistas 2020 sostenible: Certificación ISO 20121 como evento sostenible por cuarto año consecutivo. Renovación de todos los certificados ISO 14001:2015. Ampliación alcance en I-DE a la actividad de construcción, se certifica el negocio de comercial en RU. <i>Planes de acción de Biodiversidad</i>. Directrices ambientales ligadas a los ODS. Lanzamiento del programa <i>Árboles de Iberdrola</i>. Publicación <i>Informe de Biodiversidad 2018-2019</i>. Campaña de formación y concienciación en biodiversidad. Participación activa en iniciativas <i>We Value Nature, Business for Nature</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Restauración, recuperación, mejora y mantenimiento de entornos y hábitats. Integrar el concepto de capital natural. Nuevo plan de biodiversidad para el grupo. Actualización de políticas de medioambiente y biodiversidad. Liderazgo en protección de la biodiversidad. Desarrollo de un plan estratégico de adaptación al cambio climático. Compensación de emisiones sumideros.
Combatir el cambio climático y sus efectos	<ul style="list-style-type: none"> Prevenir la contaminación y la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) mediante prácticas que reduzcan o eliminen la generación de contaminantes en origen. Reducir las emisiones al aire de gases no GEI. Sustituir paulatinamente equipos que emplean sustancias reductoras de la capa de ozono. Promover campañas de sensibilización sobre la calidad del aire. Nuevas instalaciones libres de emisiones de GEI (renovables eólicas, hidroeléctricas, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Las emisiones en España han sido de 73 g CO₂/ kWh. Certificación del inventario de gases de efecto invernadero de Neoenergía bajo norma ISO 14064. Aprobación de los Objetivos <i>SBTi</i> sobre emisiones del grupo conforme 1.5°C. Incremento de ambición compromiso de reducción de las emisiones específicas. Plan de movilidad sostenible: más de 200 ayudas para la compra de vehículos eléctricos para la plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la intensidad de emisiones a 50g CO₂/ kWh en 2030. Ser neutros en carbono en 2050 a nivel Global y en 2030 en Europa. Desarrollar proyectos de innovación enfocados a reducir la contaminación. Incremento de actividades de reducción acompañando a la cadena de suministro. Promoción de vehículo eléctrico: instalación de 150.000 puntos de recarga. Participación activa en la consecución de los ODS aprobados en septiembre de 2015 (con atención prioritaria a los objetivos 7 y 13).
Garantizar modalidades de producción y consumo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> Mejora continua en el rendimiento operacional. Implantación de acciones para el incremento de la eficiencia energética. Reducción del consumo de recursos naturales. Inclusión de la variable ambiental en el diseño de las infraestructuras (Ecodiseño). Mejora en el control y gestión de los residuos generados. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de innovación en la gestión y control del medio ambiente. Gestión eficiente de consumo de agua. Mejora en la captación y consumo de aguas continentales en las instalaciones de generación. Mejora en la reutilización y reciclado de residuos. Sensibilización activa en economía circular. <i>Informe de circularidad</i> de Iberdrola en base a indicadores del WBCSD. Informe preliminar de huella hídrica por escasez de Iberdrola. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir intensidad de uso de agua / producción un 50 % en 2030 respecto 2019. Desarrollo e impulso de nuevas iniciativas de ecodiseño. Análisis de ciclo de vida. <i>Life Cycle Costing</i>. Fomentar la producción responsable y sostenible en cadena de proveedores. La economía circular como base de negocio sostenible del grupo. Verificación de la Huella Hídrica de Iberdrola. Análisis integrado de las huellas ambientales corporativa, hídrica y circular.
Revitalizar las alianzas con los Grupos de interés para el desarrollo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar el diálogo transparente con los Grupos de interés, con la finalidad de trabajar conjuntamente en la búsqueda de soluciones a problemas ambientales. Gestionar el cumplimiento ambiental en proveedores. Informar de manera transparente sobre los resultados y actuaciones ambientales. Optimización e innovación de los sistemas de gestión ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración público-privada con el Gobierno Vasco en materia ambiental. Participación en el proyecto europeo <i>REEF</i> sobre desarrollo de huellas ambientales de producto junto con EDP. Participación en el grupo de trabajo de Capital Natural con empresas del sector. <i>Creación Alianza- El día después</i> con ITD-UPM, REDS e IS Global. Participación activa en las cuatro comunidades de trabajo creadas: Economía, Medio Ambiente, Ciudades y Cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> Transparencia y comunicación ambiental: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo nuevas DAP (Declaraciones Ambientales de Producto). Comunicación del desempeño ambiental, desarrollo de metodología. <i>Plan de comunicación ambiental</i>. Mayor participación en foros internacionales.



La dimensión ambiental es un elemento clave del concepto de sostenibilidad

Emisiones específicas de CO₂ procedentes de instalaciones en Europa

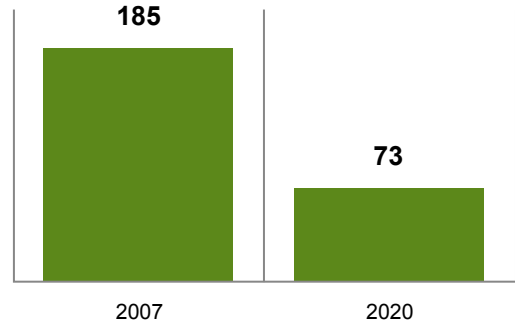
(Factor de carbono en g CO₂ / kWh)



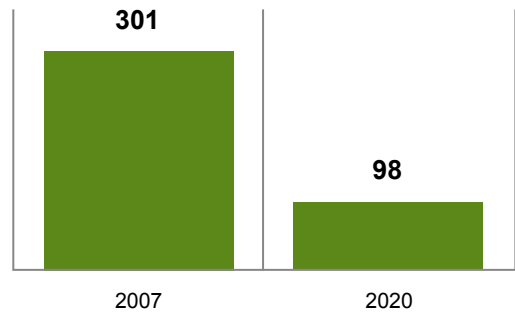
Factor europeo de carbono 2019: 249g CO₂ / kWh¹
 Fuente: "Climate Change and Electricity: European carbon factor." PwC Francia. Dic. 2020

(1) El dato de 93 g CO₂ de este gráfico se refiere a las emisiones realizadas por las instalaciones de Iberdrola en Europa en el año 2019. El resto de compañías comprenden únicamente el espacio europeo.

Intensidad de emisiones en España (g CO₂ / kWh)

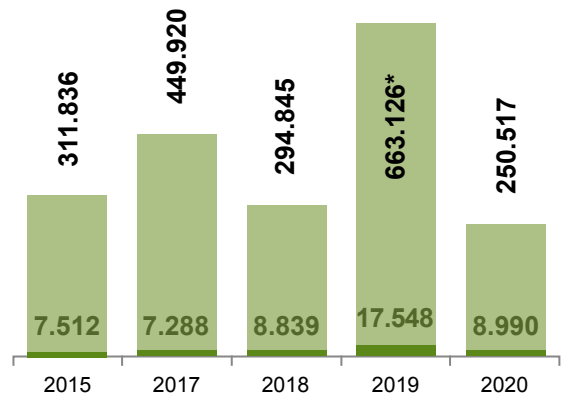


Intensidad de emisiones del grupo a nivel global (g CO₂ / kWh)¹



¹ Calculada sobre el total de la producción propia.

Volumen de residuos recuperados, reutilizados o reciclados (t)



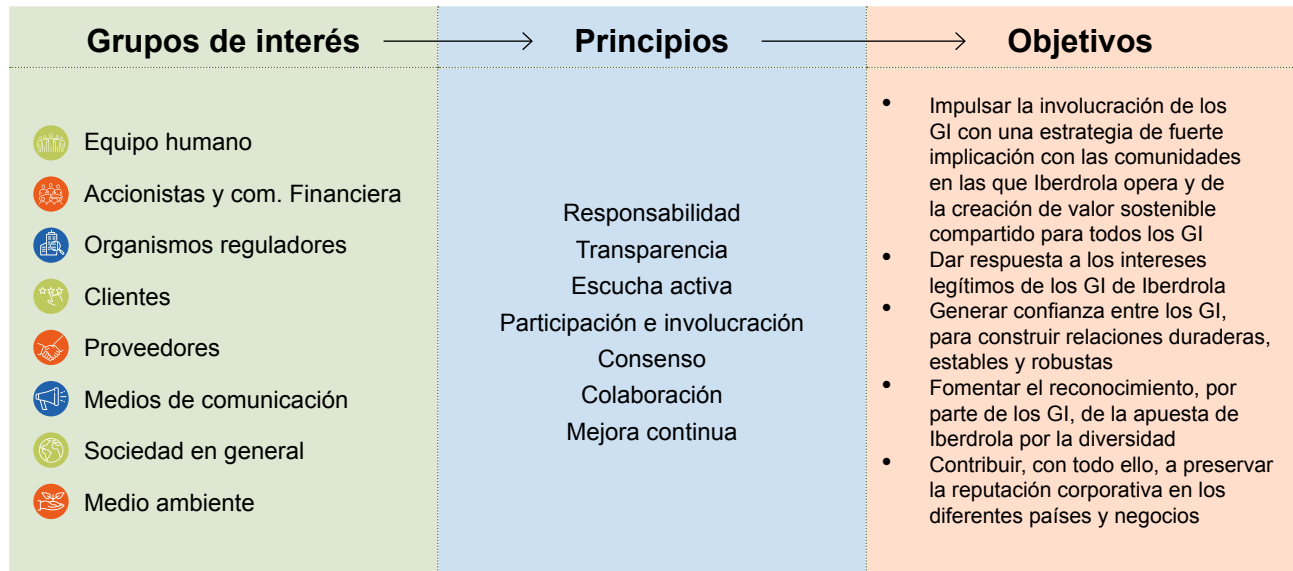
(*) Incremento como consecuencia de la reutilización de tierras de construcción en instalaciones de los Estados Unidos.



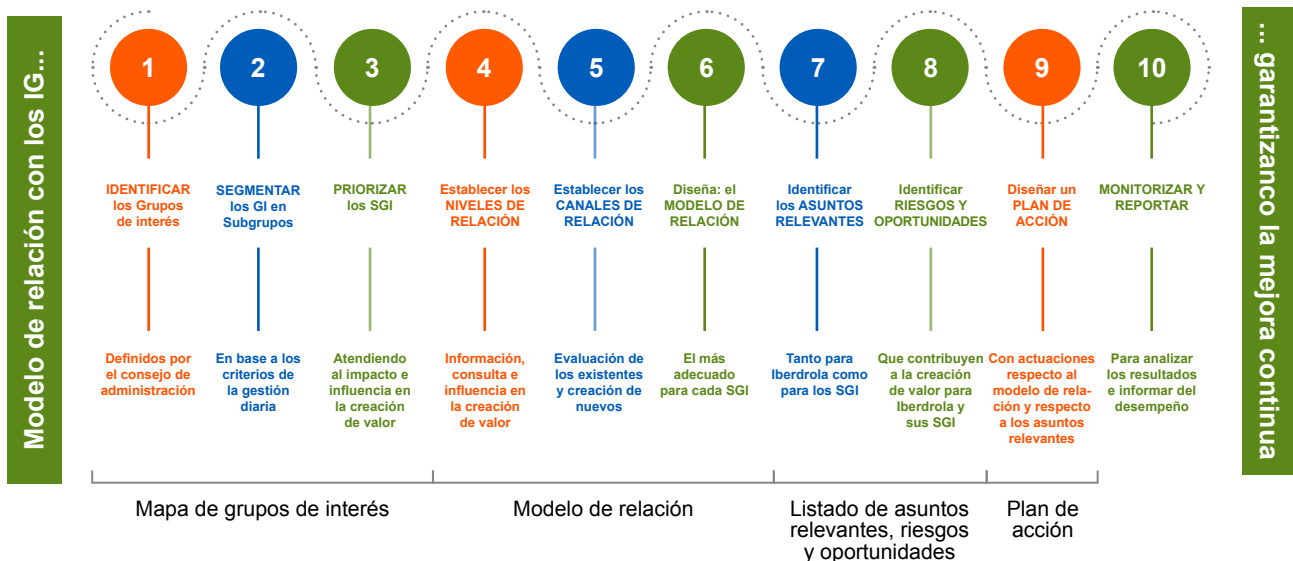
4.6 Capital social y relacional

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 entidades y 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*, basado en la norma AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015 (AA1000SES, 2015), en la norma AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP, 2018), y en sus cuatro principios de inclusividad, relevancia, capacidad de respuesta e impacto. Este Modelo pretende que todas las áreas y negocios de Iberdrola conozcan en profundidad sus GI; dispongan de canales de comunicación adecuados con ellos; analicen sus expectativas (con sus riesgos y oportunidades); y establezcan planes de acción adecuados con impactos concretos asociados.



Iberdrola Stakeholders' Hub

La compañía dispone de un órgano de coordinación interna sobre Grupos de Interés, 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.



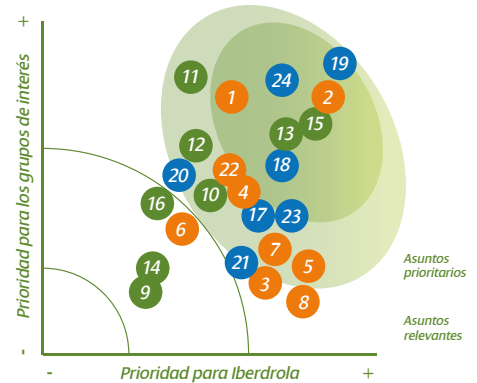
Principales magnitudes

A través de la aplicación del su *Modelo de relación con los Grupos de interés*, en 2020 Iberdrola ha identificado:

- Más de 1.200 entidades con las que se relaciona.
- Casi 6.000 canales de relación.
- Más de 3.600 asuntos relevantes.
- Alrededor de 60 tendencias emergentes.

Las principales tendencias y asuntos relevantes guían a la compañía en sus decisiones y, muchos de ellos, forman parte del *Plan de Desarrollo Sostenible de Iberdrola 2020-2022*. Además están alineados con el último *Estudio de materialidad* realizado por una firma independiente a partir de fuentes de información externas.

Matriz de materialidad 2020



● Dimensión ambiental ● Dimensión económica ● Dimensión social

Asuntos relevantes

- 11 Innovación y Nuevos modelos de negocio
- 22 Clientes vulnerables
- 4 Ética e Integridad (Anticorrupción, libre competencia)
- 17 Satisfacción del cliente
- 23 Atracción, Desarrollo y Retención del capital Humano
- 12 Integración de las energías renovables en el sistema eléctrico
- 20 Impacto sobre las comunidades locales

- 10 Economía circular
- 7 Redes inteligentes y calidad del suministro
- 5 Cadena de suministro responsable
- 21 Derechos humanos
- 3 Transparencia
- 8 Financiación verde

Otros asuntos materiales

- 16 Disponibilidad y gestión del agua
- 6 Política pública
- 14 Gestión de la biodiversidad
- 9 Gestión del capital natural

Buenas prácticas

Para mitigar los efectos de la pandemia de la COVID-19, Iberdrola ha llevado a cabo numerosas buenas prácticas para cada GI. Algunas de ellas se recogen a continuación:

- **Equipo humano:** Realización de test serológicos a la plantilla.
- **Accionistas y comunidad financiera:** Celebración de la Junta General de Accionistas de forma telemática.
- **Organismos reguladores:** Donación de material sanitario y de prevención.
- **Clientes:** Protección clientes vulnerables y suspensión de cortes de servicio.
- **Proveedores:** 14.000 M€ en pedidos adjudicados en 2020.
- **Medios de comunicación:** Refuerzo de la información sobre el coronavirus en las webs corporativas.
- **Sociedad en general:** Refuerzo del servicio y establecimiento de canales de atención prioritaria para hospitales, centros sanitarios y otras infraestructuras esenciales.
- **Medio ambiente:** Impulso al Manifiesto por una recuperación verde (*Green Deal*).

Campaña global de comunicación interna: Los principios de las relaciones con nuestros GI





Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad

Principales programas

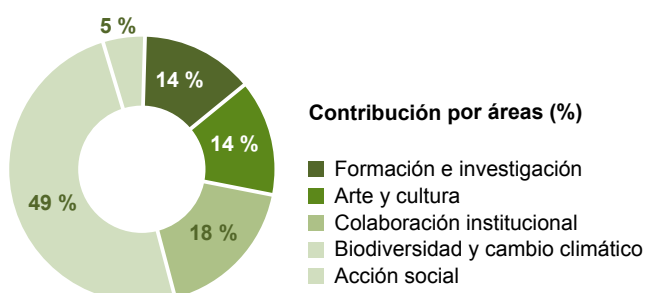
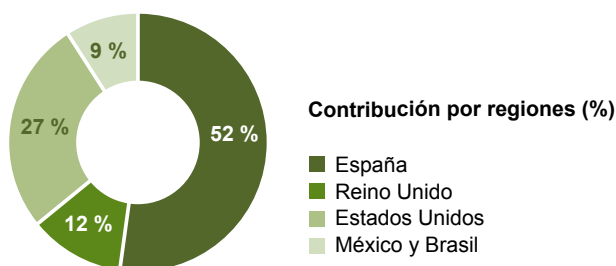
Actividades 2020

- Contribución de más de 83 M€ a la comunidad, según el estándar internacional de medida *London Benchmarking Group* (LBG), en los países donde opera Iberdrola.
- Actividades de voluntariado. En total, más de 10.000 voluntarios han participado en actividades de voluntariado, principalmente centradas en este año en acciones de apoyo a colectivos afectados por la COVID-19.
- Apoyo a emprendedores: 91 M€ en compras a empresas de menos de 5 años de vida y 70 M€ en capital riesgo para nuevas iniciativas de alto valor tecnológico.
- Programas y tarifas específicas para colectivos vulnerables en España, el Reino Unido, los Estados Unidos y Brasil.
- Programas de electrificación rural en Brasil, a los que se han aportado cerca de 42 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 2020, el programa ha alcanzado el número de 8,2 millones de usuarios.

Programas 2020 de las fundaciones



Fundaciones del grupo Iberdrola

Actividades 2020

- 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 2020 ha ascendido a un total de **11,9 M€**.
- En el área de **Formación e investigación**, se potencia la promoción de la igualdad de oportunidades a través del *Programa de Ayudas a la Investigación* y la incorporación de becas STEM, haciendo un énfasis especial en el colectivo femenino. Destacan también las becas de movilidad internacional (Fundación Carolina, *Fulbright*).
- En **Arte y Cultura** el objetivo es **proteger y salvaguardar el patrimonio artístico y cultural**, promoviendo la conservación y restauración e impulsando el desarrollo local. Las principales iluminaciones han sido la del Monasterio de Guadalupe y el Tribunal Supremo en España y la de la fachada de Cámara Cascudo en Brasil. Respecto a las exposiciones, destaca *El Prado en las Calles* y, por último, la restauración de la estatua de Nathan Hale en Estados Unidos.
- En **Biodiversidad y cambio climático** se busca apoyar la **protección del medio ambiente y la mejora de la biodiversidad** para contribuir activamente a la **lucha contra el cambio climático**. Destaca la reforestación de campos en Chinchilla y Valladolid de 43 hectáreas con más de 25.000 árboles autóctonos dentro del plan *Bosque Defensa-Iberdrola* y el programa MIGRA en España, *Swift City* en el Reino Unido, proyectos en colaboración con *National Fish and Wildlife Foundation* (NFWF) en los Estados Unidos, el proyecto de conservación del Cañón de Fernández en México y el proyecto CORALIZAR en Brasil.
- En el área de **Acción Social**, se **contribuye al desarrollo humano sostenible, apoyando a las personas y colectivos más vulnerables**. Se han concretado más de 100 alianzas en los cinco países con un impacto sobre más de 100.000 personas.
- **Lucha contra el COVID-19:** Desde España, se han invertido 840.000 euros con la elaboración de 112.000 menús solidarios en Madrid y Bizkaia, la donación de 15 ordenadores portátiles y 57 tablets y de mascarillas accesibles para personas con discapacidad. En los Estados Unidos se ha donado un millón de dólares, asociándose con organizaciones nacionales y redes de operación locales y filiales en todo el territorio, así como *American Red Cross*, *Feeding America* y *Americares*. En México, se han donado 1,8 millones de unidades de material sanitario en 19 estados del país, y más de 11.000 paquetes con alimentos y productos de limpieza en 75 comunidades. En Brasil, por su parte, se han invertido 2 millones de reales brasileños para recaudar recursos (alimentos, material de limpieza, etc.) que puedan ayudar a más de 100.000 familias.

📍 Informe de sostenibilidad



Reputación corporativa

Solidez y fortaleza de la marca

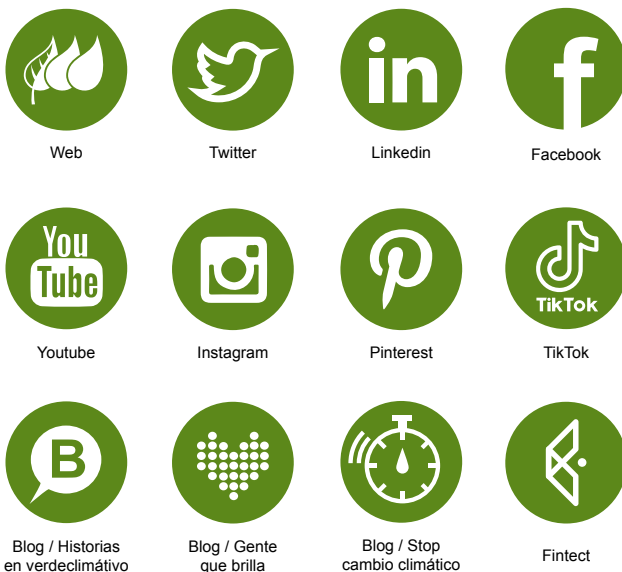
- Gestión de la marca para que transmita la esencia del Propósito del grupo Iberdrola y refleje la estrategia de la compañía de compromiso con el medio ambiente y el Desarrollo Sostenible.
- Consolidación de una marca internacional, reforzando la comunicación y la alineación bajo un mismo posicionamiento 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 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 su reputación con un doble objetivo:



Aflorar oportunidades que provoquen comportamientos favorables de los Grupos de interés hacia la empresa.



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

- Gestión: La gestión de la reputación se realiza por parte de todas las áreas y negocios de Iberdrola, destacando dos elementos importantes:
 - 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 de las áreas y negocios de Iberdrola, centradas en cada uno de los ocho GI de la compañía.
- Medición: El seguimiento y medición de la reputación se realiza, a través de: variables procedentes de rankings reputacionales, encuestas entre GI y diferentes índices de sostenibilidad, entre otros; mapas de riesgos reputacionales y la valoración del nivel de impacto del riesgo reputacional.
- 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.