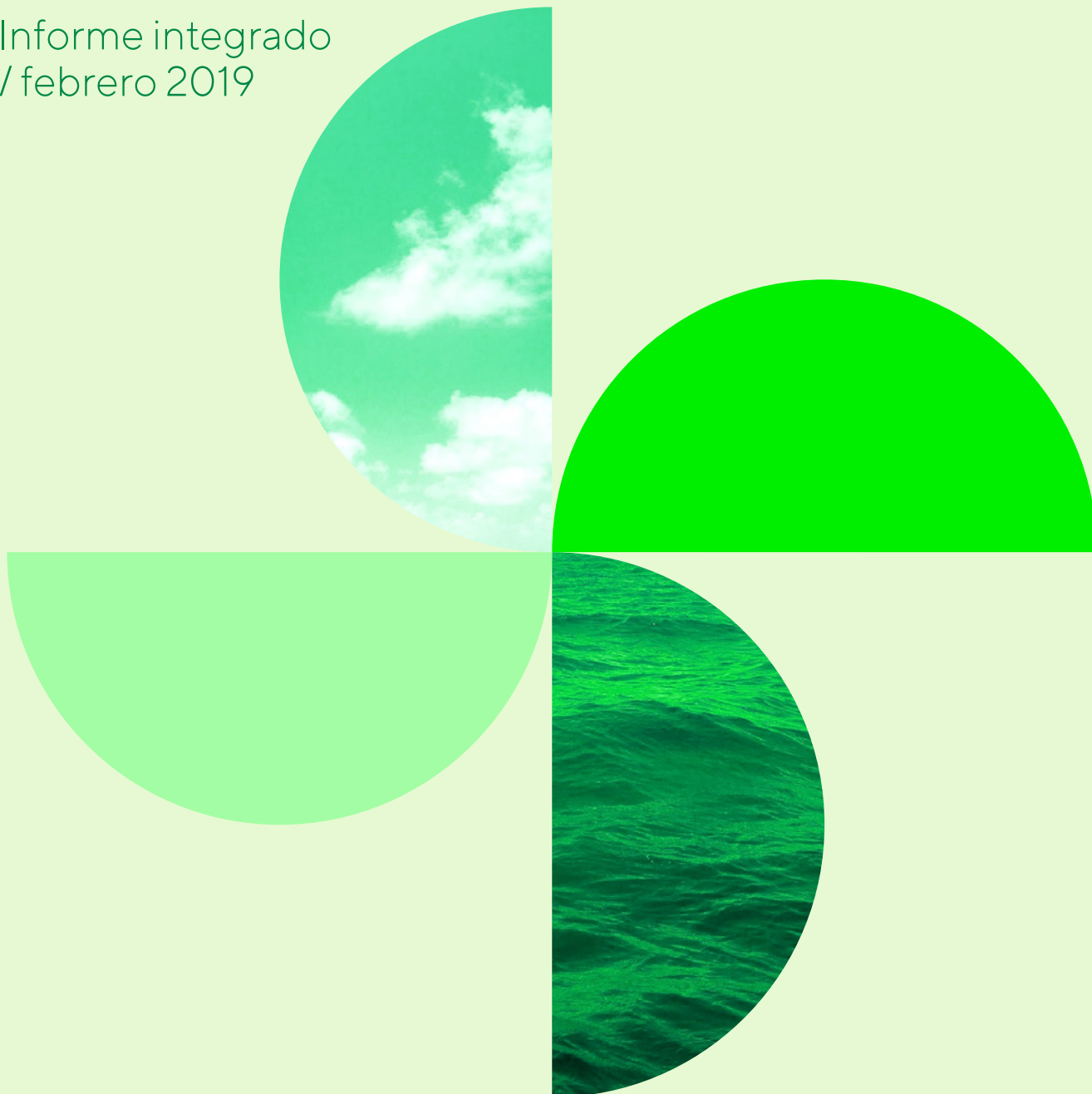


Informe integrado
/ febrero 2019



Nuestro Propósito es:

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

Basándonos en nuestros Valores:

Energía sostenible

Fuerza integradora

Impulso dinamizador

Informe integrado / febrero 2019

Carta del presidente



Ignacio S. Galán
Presidente de Iberdrola

© Rosa Muñoz

Iberdrola es ampliamente reconocida por su modelo de empresa responsable y sostenible, enfocado en el bienestar de las personas, en el cuidado del entorno y en el desarrollo económico y social de los territorios en los que está presente.

Conscientes de ello, queremos seguir avanzando y profundizando en esta filosofía de empresa y, por eso, hemos llevado a cabo un proceso de reflexión para definir un propósito corporativo claro y de largo plazo que, partiendo de nuestra experiencia acumulada, exprese el compromiso de la compañía con un nuevo modelo energético que sea mejor para la salud de las personas y del planeta: “Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible”.

Un propósito de esta naturaleza nos ha llevado a actualizar nuestros valores corporativos y evolucionarlos hacia tres únicos conceptos – “Energía Sostenible”, “Fuerza Integradora” e “Impulso Dinamizador” – que expresan la verdadera esencia de Iberdrola al integrar elementos claves como la ética, la transparencia, la diversidad, el diálogo, la innovación, la agilidad o la anticipación.

Este propósito –que nos inspira– y estos valores –que nos guían– nos permitirán seguir afrontando el gran reto de la transición energética; una transición que debe estar basada en la descarbonización y electrificación del sector energético y de la economía en su conjunto.

En Iberdrola, somos muy conscientes de que el sector eléctrico desarrolla un papel clave en el logro de los objetivos fijados en el Acuerdo de París. De ahí que llevemos años concentrando nuestros esfuerzos en reducir gradualmente la intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero, impulsar las energías renovables y apostar por las tecnologías más eficientes con el objetivo de alcanzar una transformación profunda del modelo energético actual hacia otro más sostenible.

Los datos avalan la afirmación de que la demanda energética está llamada a experimentar un importante crecimiento. Según la Agencia Internacional de la Energía (AIE), se producirá un aumento del 30 % en el consumo total de energía en los próximos 25 años y el único modo eficaz de combinar la cobertura de dicha demanda con la lucha contra el cambio climático es a través del fomento del uso de la electricidad producida con fuentes renovables. Esta situación convierte al sector eléctrico, en general, y a Iberdrola, en particular, en agentes principales para lograr la descarbonización, ya que cuentan con las soluciones y las tecnologías más adecuadas y competitivas para lograrlo.

Nuestra compañía viene demostrando desde hace años su ineludible compromiso con esa causa, siempre con la mirada puesta en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por Naciones Unidas para el año 2030.

Iberdrola ha demostrado estar perfectamente posicionada para continuar liderando la transformación que inició hace dos décadas hacia un sistema energético más limpio, más inteligente y más accesible para todos.

Perspectivas 2018-2022

De acuerdo con la estrategia establecida para el horizonte 2018-2022, y en consonancia con nuestra trayectoria de los últimos años, vamos a llevar a cabo un fuerte esfuerzo inversor –que alcanzará los 34.000 millones de euros, pasando de los 5.300 millones invertidos en 2018 a un promedio de más de 7.000 millones al año hasta 2022–, centrado en las fuentes de generación renovable, el almacenamiento, la instalación de infraestructuras de red más inteligentes y un importante crecimiento de nuevas soluciones para nuestros clientes.

En concreto, en España, Iberdrola orientará sus principales esfuerzos hacia la potenciación de las energías renovables –eólica y fotovoltaica–, las redes y el almacenamiento. En los Estados Unidos y el Reino Unido –país este último en el que toda nuestra producción está ya libre de emisiones–, seguirá invirtiendo en redes y avanzando en la eólica terrestre y marina, lo que le ratifica como un referente en nuevas tecnologías respetuosas con el entorno. En México, la compañía cuenta con importantes proyectos en construcción para seguir incrementando su potencia instalada

en ciclos combinados y energías renovables. Y, en Brasil, Neoenergía seguirá avanzando en el desarrollo de infraestructuras de transporte y distribución de electricidad y de energías limpias –hidroeléctrica y eólica–.

Iberdrola impulsará sus actividades, además, en otros países como Portugal, Italia y Francia, donde ya cuenta con proyectos de generación renovable y con una importante cartera de clientes que espera seguir aumentando con la oferta de nuevos productos y servicios inteligentes.

Fruto de todas estas inversiones, combinadas con un esfuerzo adicional para mejorar la eficiencia operativa, el grupo prevé mejorar sus resultados para 2022 hasta situarse entre los 3.700 millones de euros y los 3.900 millones de euros de beneficio neto, lo que supondría un crecimiento del 30 % respecto a los de 2018. Y, manteniendo nuestra apuesta por la mejora de la remuneración al accionista, el dividendo se incrementaría en línea con el resultado neto, incorporando además un suelo anual que irá creciendo gradualmente hasta 0,4 euros por acción en 2022.

Dividendo social para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Iberdrola ha diseñado las bases de su plan 2018-2022 con la mirada puesta en la construcción de un futuro sostenible para todas las personas, y con el absoluto convencimiento de que la única vía para lograrlo es colaborar con la consecución de los ODS.

Así, hemos incorporado estos 17 Objetivos a nuestra estrategia empresarial y a nuestros Estatutos como parte de nuestro Dividendo social. Enfocamos nuestro esfuerzo en el suministro de energía asequible y no contaminante (objetivo 7) y en la acción por el clima (objetivo 13), pero con nuestra actividad también contribuimos a asegurar agua limpia y saneamiento (objetivo 6), a la innovación (objetivo 9), a la protección de los ecosistemas terrestres (objetivo 15) y al fomento de las alianzas para lograr los objetivos (objetivo 17).

Además, los negocios de Iberdrola generan empleo de calidad para 425.000 personas¹ en todo el mundo y promueve el tejido industrial en todos los países donde la compañía está presente, fomentando de este modo el objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico).

El grupo se configura así como motor de crecimiento en estos países, en los que seguirá reforzando sus compras (que ascendieron a cerca de 8.000 millones de euros en 2018) y su contribución fiscal (7.939 millones de euros).

De hecho, por cada euro que la compañía invierte, genera 10,3 euros en el PIB de las regiones donde está presente¹.

Con todo, nuestro principal activo es y serán las personas y, por ello, vamos a mantener firme nuestra apuesta por la formación (ODS 4, educación de calidad), tanto de sus empleados –a los que en 2018 se ha impartido 47 horas de formación al año por persona–, como de los jóvenes que están llamados a ser líderes

del cambio en el futuro. A ellos van dirigidas iniciativas como las Becas Iberdrola 2019 para la formación y la investigación, con las que van a poder cursar estudios de posgrado en prestigiosas universidades internacionales. El desarrollo tecnológico y el constante avance material seguirán estando siempre unidos en nuestra empresa a la solidaridad y al progreso del conocimiento y la investigación, proporcionando toda ayuda posible a los jóvenes talentos para que esos objetivos sean una realidad.

La apuesta por el desarrollo integral de la mujer (ODS 5, igualdad de género) estará en el centro de las prioridades de la compañía. Iberdrola seguirá promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres como ha venido haciendo hasta ahora y ha hecho que en el grupo no exista brecha salarial por razón de género, y que, además, sea la empresa del Ibex-35 con mayor número de mujeres en su Consejo de Administración, siendo el 50 % de los consejeros no ejecutivos mujeres. Fruto de este empeño, por segundo año consecutivo, Iberdrola ha sido incluida en el *Bloomberg Gender Equality Index*, siendo la única eléctrica española que lo integra.

Asimismo, nuestro apoyo firme, unánime y decidido a la lucha contra el cambio climático nos llevará a seguir potenciando el desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el medio ambiente y la innovación, área a la que el pasado ejercicio destinamos cerca de 270 millones de euros. Gracias a ello, reduciremos aún más nuestras emisiones de CO₂, que se situaron en 82 gramos por kilovatio hora en España, muy por debajo de las del resto de las empresas españolas y cerca de un 75 % menos que la media de las europeas (ODS 3, salud y bienestar).

Y como hemos venido haciendo hasta ahora, vamos a continuar ampliando las acciones que realizan nuestras fundaciones en los diferentes países en los que estamos presentes, especialmente en ámbitos como la conservación del patrimonio cultural (ODS 11, ciudades sostenibles), la conservación de la biodiversidad (ODS, 14, vida submarina), la educación o la cooperación (ODS 10, reducción de las desigualdades). Todo ello con el foco puesto en el progreso y el bienestar de la sociedad. Nuestra compañía siempre ha apostado, y seguirá haciéndolo, por una conjunción entre progreso tecnológico y progreso de las personas, en tanto entiende que el uno sin el otro obstaculizaría el logro de ese equilibrio tan vital en el mundo global y complejo en el que actuamos.

Iberdrola no va a cejar en su empeño por demostrar que es posible compatibilizar un proyecto empresarial de éxito con el desarrollo sostenible. Hoy más que nunca, las empresas deben centrarse en generar, a través de sus negocios, una huella que sea positiva para todas las personas y su entorno. Seguiremos, así, esforzándonos para que nuestras acciones mejoren el mundo en el que vivimos, haciéndolo más solidario, más limpio y más equitativo. Y estamos convencidos de que, trabajando en equipo con tesón, ilusión y coraje, todo esto y mucho más será posible.

(1) Informe de PwC (enero 2019) con cifras de 2017.

Información pública de Iberdrola

Iberdrola pone a disposición de sus Grupos de interés una información completa, fiable y relevante sobre el desempeño de la compañía y sus líneas estratégicas para los próximos años.

Información anual

Informe financiero anual

Elaborado según las normas internacionales de información financiera y auditado externamente.

Estado de Información no Financiera. Informe de Sostenibilidad

Elaborado según la guía de *Global Reporting Initiative* (GRI) y verificado externamente.

Informe integrado

Elaborado siguiendo las recomendaciones del *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Informe anual de gobierno corporativo

Elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.

Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros

Elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.

Memoria anual de actividades del Consejo de Administración y de sus comisiones

Elaborado según criterios propios de Iberdrola.

Informe sobre la independencia del auditor de cuentas

Elaborado según criterios propios de Iberdrola.

Informe de transparencia fiscal del grupo Iberdrola

Elaborado según criterios propios de Iberdrola.

Informe de Igualdad de género en Iberdrola

Elaborado según criterios propios de Iberdrola.

Información adicional

Informe trimestral de resultados

IBE Watch Fact Sheet

Boletín trimestral de accionistas

Informe de innovación

Informe de la Huella Ambiental Corporativa

Informe de biodiversidad

Informe de gases de efecto invernadero

Información en la web corporativa www.iberdrola.com

Te interesa

Conócenos

Gobierno corporativo

Sostenibilidad

Accionistas e inversores

Personas y talento



Acceda a los informes anuales correspondientes al ejercicio 2018 y documentación complementaria sobre el grupo Iberdrola, capturando el código QR correspondiente desde su *smartphone* o tableta.

Este icono hace referencia a la información relacionada. Asimismo, informa de otros informes específicos donde se puede acceder a más información de interés.

Índice

1. Iberdrola hoy	6
1.1 Iberdrola hoy	8
1.2 Evolución de la compañía	9
1.3 Principales magnitudes	10
1.4 Presencia por áreas de actividad	12
2. Modelo de negocio y estrategia	24
2.1 El futuro de la energía	26
2.2 Modelo de negocio	28
2.3 Cadena de valor	30
2.4 Iberdrola, una empresa diferente	32
2.5 Gestión de los capitales	36
2.6 Bases estratégicas	39
2.7 Resultados comparados y reconocimientos	42
3. Negocios principales de Iberdrola	44
3.1 Entorno regulatorio	46
3.2 Redes	48
3.3 Generación y Clientes	52
3.4 Renovables	56
4. Nuestros activos	60
4.1 Capital financiero	62
4.2 Capital industrial	64
4.3 Capital intelectual	66
4.4 Capital humano	68
4.5 Capital natural	70
4.6 Capital social y relacional	72
5. Un marco de confianza	76
5.1 Modelo de gobierno corporativo	78
5.2 Triple línea de defensa	84
5.3 Riesgos	86
5.4 Ética y Desarrollo Sostenible	89
6. Acerca de este informe	92
6.1 Acerca de este informe	94

Notas:

- En este informe, se denomina “Iberdrola”, la “Sociedad” o la “compañía”, a la sociedad Iberdrola, S.A., empresa matriz del grupo Iberdrola.
- Asimismo, se denomina “grupo Iberdrola” o el “grupo” a Iberdrola (como empresa matriz) y al conjunto de empresas filiales sobre las que Iberdrola tiene capacidad de control o controla conjuntamente.
- Las cifras incluidas en este informe siguen la notación habitual utilizada en España, estando las cifras de millar separadas por medio de un punto (.) y las decimales por medio de una coma (,).
- M€: millones de euros; M\$: millones de dólares.
- A efectos operativos (capacidad instalada, producción, etc.) no se está aplicando la norma NIIF 11.

Parque eólico de Wikinger
/ Alemania



1. Iberdrola hoy

1.1 Iberdrola hoy

Nuestras actividades

- Transporte y distribución de electricidad.
- Producción de electricidad mediante fuentes renovables y convencionales.
- Compraventa de electricidad y gas en mercados mayoristas.
- Distribución de gas.
- Otras actividades, principalmente ligadas al sector de la energía.

Lo que somos

Iberdrola es hoy una de las principales empresas eléctricas del mundo por capitalización bursátil.

La estructura societaria y de gobierno se describe en el capítulo 5.1 de este informe y consta de:

- Iberdrola, como sociedad *holding*.
- Sociedades *subholding* en las 5 áreas geográficas principales de actividad.
- Sociedades cabecera de los negocios dependientes de las sociedades *subholding*.

Presencia enfocada en el área atlántica

El grupo Iberdrola realiza sus actividades en múltiples países, principalmente en cinco países del área atlántica: España, el Reino Unido, los Estados Unidos de América, Brasil y México. Otros países relevantes son Alemania, Portugal, Francia e Italia.

Iberdrola se sitúa entre las principales eléctricas del mundo.

Principales magnitudes 2018 grupo Iberdrola

47.448

MW Capacidad instalada

29.177

MW Capacidad instalada renovable

145.597

GWh Producción neta

1.173.672

Km / Líneas eléctricas

233.435

GWh Energía eléctrica distribuida

34,7

Millones de Clientes¹

34.078

Personas Empleo directo

5.320

M€ Inversiones

7.939

M€ Contribución fiscal directa

425.000

Personas² Empleo directo, indirecto e inducido

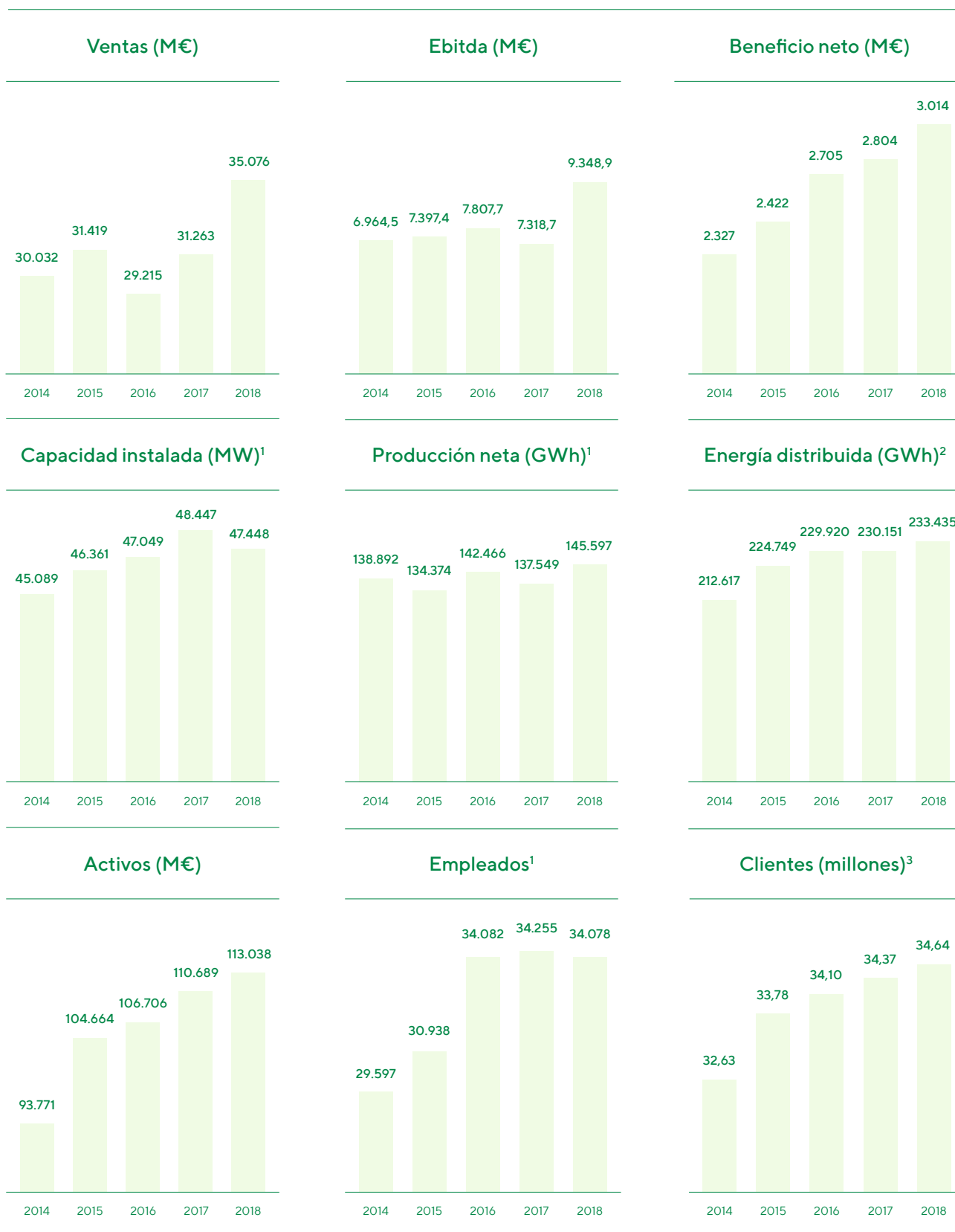
7.753

M€ Compras

(1) En los países donde hay actividad comercial y de distribución, se han considerado los clientes de distribución.

(2) Datos del Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, correspondiente al ejercicio 2017.

1.2 Evolución de la compañía



(1) Se ha considerado el 100 % de Neoenergía desde 2016, para mejorar la comparabilidad de los datos.

(2) Se ha considerado el 100 % de Neoenergía durante todos los periodos reportados.

(3) En los países donde hay actividad comercial y de distribución, se han considerado los clientes de distribución.

1.3 Principales magnitudes

Desempeño financiero (M€)	2014	2015	2016¹	2017	2018	Δ medio anual 2014-18 (%)	Δ 2017-2018 (%)
Ventas	30.032,3	31.418,7	29.215,4	31.263,3	35.075,9	4,0	12,2
Margen Bruto consolidado	12.179,5	12.842,7	12.916,2	13.363,8	15.435,1	6,1	15,5
EBITDA consolidado	6.964,5	7.397,4	7.807,7	7.318,7	9.348,9	7,6	27,7
EBITDA Redes (Regulado)	3.534,7	3.628,0	4.081,7	4.228,0	4.915,0	8,6	16,2
España	1.438,5	1.456,8	1.603,1	1.519,5	1.709,4	4,4	12,5
Reino Unido	1.024,8	1.138,0	976,2	886,0	919,4	(2,7)	3,8
EE. UU.	772,0	780,5	1.269,6	1.334,0	1.331,2	14,6	(0,2)
Brasil	299,4	252,7	232,8	488,5	955,0	33,6	95,5
EBITDA Generación y Clientes (Liberalizado)²	2.292,2	2.323,1	2.253,3	1.463,8	2.038,3	(2,5)	39,2
España	1.517,6	1.504,6	1.520,5	779,4	1.000,7	(9,9)	28,4
Reino Unido	456,6	421,7	293,6	108,1	307,2	(9,4)	184,2
Brasil	-	-	(3,1)	50,9	92,0	--	80,7
México	350,0	455,0	436,2	525,4	638,4	16,2	21,5
EBITDA Renovables²	1.326,0	1.647,2	1.500,2	1.754,8	2.445,5	16,5	39,4
España	420,6	473,2	497,4	615,6	918,5	21,6	49,2
Reino Unido	265,2	438,1	267,0	391,7	517,5	18,2	32,1
EE. UU.	495,3	570,9	563,6	529,7	573,1	3,7	8,2
Brasil	33	26,9	24,9	66,0	129,4	40,7	96,1
México	38,2	43,1	52,0	52,5	65,4	14,4	24,6
Resto de países	73,7	95,0	95,3	99,3	241,6	34,6	143,3
EBITDA otros negocios	(49,0)	(68,9)	(105,2)	13,0	29,0	-	123,1
EBITDA Corporación y ajustes	(171,4)	(190,4)	83,8	(140,9)	(78,2)	17,8	44,5
Amortizaciones, provisiones y otras	(3.023,6)	(3.568,1)	(3.253,7)	(4.606,1)	(3.909,5)	(6,6)	15,1
Beneficio de explotación (EBIT)	3.940,9	3.829,3	4.554,0	2.712,6	5.439,4	8,4	100,5
Resultado financiero	(1.122,4)	(1.023,1)	(903,4)	(937,1)	(1.156,1)	(0,7)	(23,4)
Resultado de sociedades por el método de participación - neto de impuestos-	135,4	55,3	48,7	(28,7)	55,9	-19,8	-
Resultado de activos no corrientes	247,9	125,1	48,2	279,1	8,9	(56,5)	(96,8)
Beneficio antes de Impuestos (BAI)	3.201,8	2.986,6	3.747,5	2.025,9	4.348,0	8,0	114,6
Impuesto sobre sociedades	(837,1)	(527,1)	(904,6)	1.397,1	(959,4)	(3,5)	-
Minoritarios	(38,2)	(38,0)	(137,9)	(365,9)	(323,3)	(70,6)	(11,6)
Beneficio neto atribuible	2.326,5	2.421,6	2.705,0	2.804,0	3.014,0	6,7	7,5
Total activos	93.771,4	104.664,1	106.706,2	110.688,6	113.037,9	4,8	2,1
Patrimonio neto	35.790,5	40.956,1	40.687,4	42.733,2	43.976,6	5,3	2,9
Inversiones netas	2.848,0	3.223,0	4.264,3	5.890,9	5.320,4	16,9	(9,7)
Flujo de caja operativo (FFO)	5.459,0	5.906,7	6.310,8	6.479,4	7.328,4	7,6	13,1
Deuda financiera neta	25.618	28.067	29.414	32.884	34.199	7,5	4,0

Ratios financieros	2014	2015	2016	2017	2018	Δ medio anual 2014-18 (%)	Δ 2017-2018 (%)
EBITDA fuera de la eurozona (%)	54,0	56,0	54,0	61,6	60,9	3,1	(1,1)
Margen EBITDA (EBITDA/ ventas) (%)	23,2	23,5	26,7	23,4	26,7	3,5	13,8
Margen beneficio neto (B' Neto/ Ventas) (%)	7,7	7,7	9,3	9,0	8,6	2,8	(4,1)
GON/Margen bruto (%)	29,8	29,8	27,7	31,2	26,9	(2,5)	(13,7)
Deuda financiera neta/EBITDA (veces)	3,68	3,79	3,77	4,49	3,65³	(0,2)	(18,7)
Apalancamiento financiero (%)	41,7	40,7	42,0	43,4	43,7³	1,2	0,6
Flujo de caja operativo (FFO)/ Deuda financiera neta (DFN) (%)	21,3	21,0	21,5	19,7	21,5³	0,2	9,1
Flujo de caja retenido (FCR/DFN) (%)	17,4	18,7	19,1	17,2	20,2³	3,8	17,7
Retorno sobre el capital (ROE) (%)	6,7	6,3	7,3	7,8	8,4³	5,7	7,2

Evolución bursátil	2014	2015	2016	2017	2018	Δ medio anual 2014-18 (%)	Δ 2017-2018 (%)
Capitalización bursátil (M €)	35.756	41.506	39.661	40.811	44.898	5,9	10,0
Número de acciones a cierre del periodo (millones)	6.388	6.337	6.362	6.318	6.398	0,0	1,3
Precio de la acción (€)	5,60	6,55	6,23	6,46	7,02	5,8	8,7
Beneficio por acción (BPA)	0,36	0,37	0,42	0,44	0,47	7,0	6,1
Dividendo por acción (DPA)	0,275	0,276	0,286	0,317	0,331	4,7	4,4
Rentabilidad por dividendo (%)	4,91	4,21	4,59	4,91	4,72	(1,0)	(3,8)
Dividendo total (Incluye pago en especie) (M€)	1.716	1.732	1.966	1.996	2.077	4,9	4,1
Ratio de pago de dividendos (Payout ratio) (%)	73,8	71,5	72,7	71,2	68,9	(1,7)	(3,2)
Precio de la acción/ beneficio neto de la acción (PER)	15,37	17,17	14,66	14,55	14,90	(0,8)	2,4

- Informe de sostenibilidad
- Informe trimestral de resultados
- Cuentas anuales consolidadas

(1) A los efectos de este informe no se re-expresa el año 2016 por la discontinuación del negocio de ingeniería, que sólo aparece como tal a partir del año 2017.

(2) En los ejercicios 2017 y 2018, la actividad de producción hidroeléctrica se clasifica dentro del negocio de Renovables.

(3) Datos ajustados por el efecto de derivados acumuladores potenciales sobre autocartera (50 M€ a 31/12/2018).

Desempeño operativo	2014 ¹	2015 ¹	2016 ²	2017 ²	2018 ²	Δ medio anual 2014-18 (%)	Δ 2017-2018 (%)
Capacidad instalada (MW)	45.089	46.361	47.049	48.447	47.448	1,3	(2,1)
Producción neta (GWh)	138.892	134.374	142.466	137.549	145.597	1,2	5,9
Energía eléctrica distribuida (GWh) ³	212.617	224.749	229.920	230.151	233.435	2,4	1,4

Desempeño ambiental	2014 ¹	2015 ¹	2016 ²	2017 ²	2018 ²	Δ medio anual 2014-18 (%)	Δ 2017-2018 (%)
Capacidad instalada libre de emisiones (%)	61,9	63,0	66,4	66,7	68,2	2,4	2,2
Producción libre de emisiones (%)	56,8	52,5	56,7	53,8	58,6	0,8	8,9
Emisiones específicas de CO ₂ (t/GWh)	212	225	177	187	163	(6,4)	(12,8)
Consumo de combustible (M Tep)	18.849	19.001	11.668	12.055	10.505	(13,6)	(12,9)
Inversiones ambientales (M€)	1.100,9	1.014,2	2.262,2	2.239,9	2.132,6	18,0	(4,8)
Gastos ambientales (M€)	635,7	669,2	527,1	513,2	549,7	(3,6)	7,1
Energía producida bajo sistemas de gestión ambiental certificados (%)	87,0	84,2	82,4	79,8	80,0	(2,1)	0,3
Uso de agua/ producción global (m ³ /GWh)	509	533	573	597	610	4,6	2,2
Emisiones directas CO ₂ , Alcance 1 (kt)	30.217	31.752	26.541	26.721	24.645	(5,0)	(7,8)
Emisiones indirectas CO ₂ , Alcance 2 (kt)	1.544	963	4.504	3.415	2.480	12,6	(27,4)
CO ₂ evitado por iniciativas de eficiencia (kt)	21.459	19.269	16.853	23.460	19.485	(2,4)	(16,9)
Emisiones SO ₂ (t/GWh)	0,154	0,125	0,047	0,038	0,023	(37,8)	(39,5)
Emisiones NO _x (t/GWh)	0,236	0,230	0,140	0,113	0,085	(22,5)	(24,8)

- Informe de sostenibilidad
- Informe trimestral de resultados
- Cuentas anuales consolidadas

Desempeño social	2014 ¹	2015 ¹	2016 ²	2017 ²	2018 ²	Δ medio anual 2014-18 (%)	Δ 2017-2018 (%)
Cientes (millones) ⁴	32,6	33,8	34,1	34,4	34,7	1,5	1,0
Energía eléctrica	29,0	29,7	30,0	30,3	30,7	1,4	1,0
España	10,9	10,9	10,9	11,0	11,1	0,3	0,5
Reino Unido	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0,2	0,1
EE. UU.	1,8	2,2	2,2	2,2	2,3	5,8	0,7
Brasil	12,8	13,1	13,4	13,6	13,8	1,9	1,6
Gas	3,6	4,1	4,1	4,0	4,0	4,0	0,8
España	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	6,4	3,8
Reino Unido	2,2	2,2	2,1	2,0	2,0	(2,2)	(0,9)
EE. UU.	0,6	1,0	1,0	1,0	1,0	13,9	1,5
Número de empleados	29.597	30.938	34.082	34.255	34.078	3,6	(0,5)
Contratos de tipo indefinido (%)	98,5	98,4	98,4	99,4	99,0	0,1	(0,4)
Empleados con convenio colectivo (%)	79,0	76,6	79,3	77,8	78,9	0,0	2,2
Rotación de empleados (%)	8,6	7,0	7,3	7,9	10,7	5,6	36,1
Diversidad (hombres/mujeres)	77/23	76/24	76/24	77/23	77/23	-	-
Ratio de accidentalidad (IR)	0,39	0,28	0,36	0,35	0,28	(8,0)	(20,0)
Horas de formación (millones de horas)	1,0	1,0	1,4	1,5	1,6	11,5	5,3
Horas de formación por empleado formado (h)	38,7	38,6	45,3	41,8	45,2	4,0	8,1
Fondos para el desarrollo social (M€)	65,0	46,0	106,7	341,2	243,1	39,1	(28,8)
Contribuciones a la sociedad (M€)	34,0	38,0	57,7	63,0	53,5	12,0	(15,1)
Programas de electrificación rural (M€)	31,0	8,0	49,0	278,2	189,6	57,3	(31,8)
Inversiones en I+D+i (M€)	170	200	211	246	267	11,9	8,4
Compras de suministro general (M€ facturados)	4.599	5.093	7.508	8.648	7.753	13,9	(10,3)
Compras a proveedores clasificados RSC (%)	92	94	89	87	89	(0,8)	2,1
Número de proveedores evaluados con criterios de responsabilidad social	1.326	1.536	1.667	1.787	2.014	11,0	12,7
Compras en países sensibles según la OIT (%)	10,7	10,8	21,4	25,0	25,8	24,6	3,2
Compras a proveedores locales (%)	87	85	84	88	85	(0,6)	(3,4)

- (1) En los años 2014 y 2015, se considera (salvo nota en contrario) el 39 % de Neoenergía.
(2) Para mejorar la comparabilidad en estos aspectos, se ha considerado el 100 % de Neoenergía también en el año 2016.
(3) Se ha considerado el 100 % de Neoenergía para todos los períodos.
(4) En los países donde hay actividad comercial y de distribución, se han considerado los clientes de distribución.

1.4 Presencia por áreas de actividad

Iberdrola en España

Primera compañía energética

Δ 2018 / 2017

PIB +2,4 %¹

Demanda eléctrica +0,4 %²

Principales magnitudes 2018

25.887

MW Capacidad instalada

15.789

MW Capacidad instalada renovable

57.711

GWh Producción neta

269.639

Km Líneas eléctricas

93.897

GWh Energía eléctrica distribuida

12,0

Millones de clientes³

9.822

Empleados

1.009

M€ Inversiones

3.642

M€ Contribución fiscal directa

Principales marcas

Marca local *Subholding*



Marcas operativas



(1) Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

(2) Fuente: Iberdrola.

(3) Puntos de suministro de electricidad y clientes de gas.

Principales instalaciones



197
Parques eólicos
5.770 MW



164
Centrales hidroeléctricas
10.018 MW



7
Centrales ciclo combinado gas
5.695 MW



18
Centrales cogeneración
353 MW



5
Centrales nucleares
3.177 MW



2
Centrales térmicas
874 MW⁽¹⁾

Proyectos significativos en construcción



1



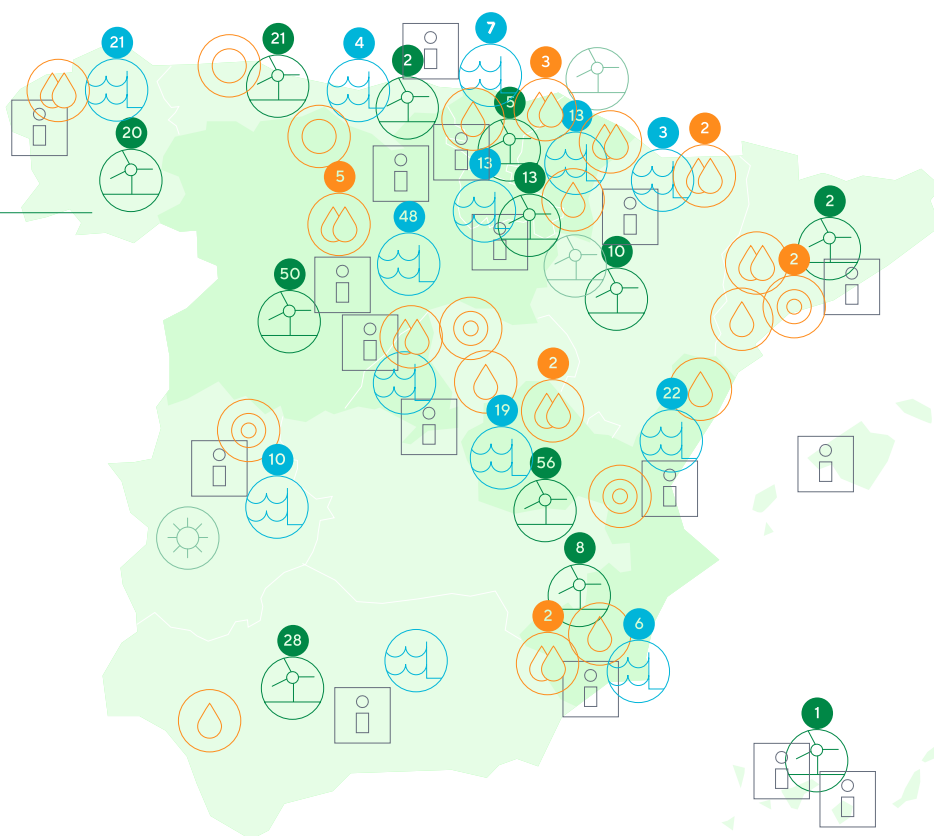
2



Principales Oficinas



Distribución eléctrica
Zona de influencia



(1) Solicitado el cierre de las centrales de carbón.

Iberdrola en el Reino Unido

Electricidad 100 % origen renovable.

Redes de transporte y distribución en Escocia,
Gales e Inglaterra

Δ 2018 / 2017

PIB +1,4 %¹

Demanda eléctrica -0,3 %²

Principales magnitudes 2018

2.100

MW Capacidad instalada

2.100

MW Capacidad instalada renovable

10.675

GWh Producción neta

109.957

Km Líneas eléctricas

34.677

GWh Energía eléctrica distribuida

5,5

Millones de clientes³

5.611

Empleados

1.083

M€ Inversiones

612

M€ / Contribución fiscal directa

Principales marcas

Marca local *Subholding*



Marcas operativas



(1) Fuente: Office for National Statistics.

(2) Fuente: Iberdrola.

(3) Puntos de suministro de electricidad y clientes de gas.

Principales instalaciones



39

Parques eólicos
1.906 MW



1

Parque eólico marino
194 MW



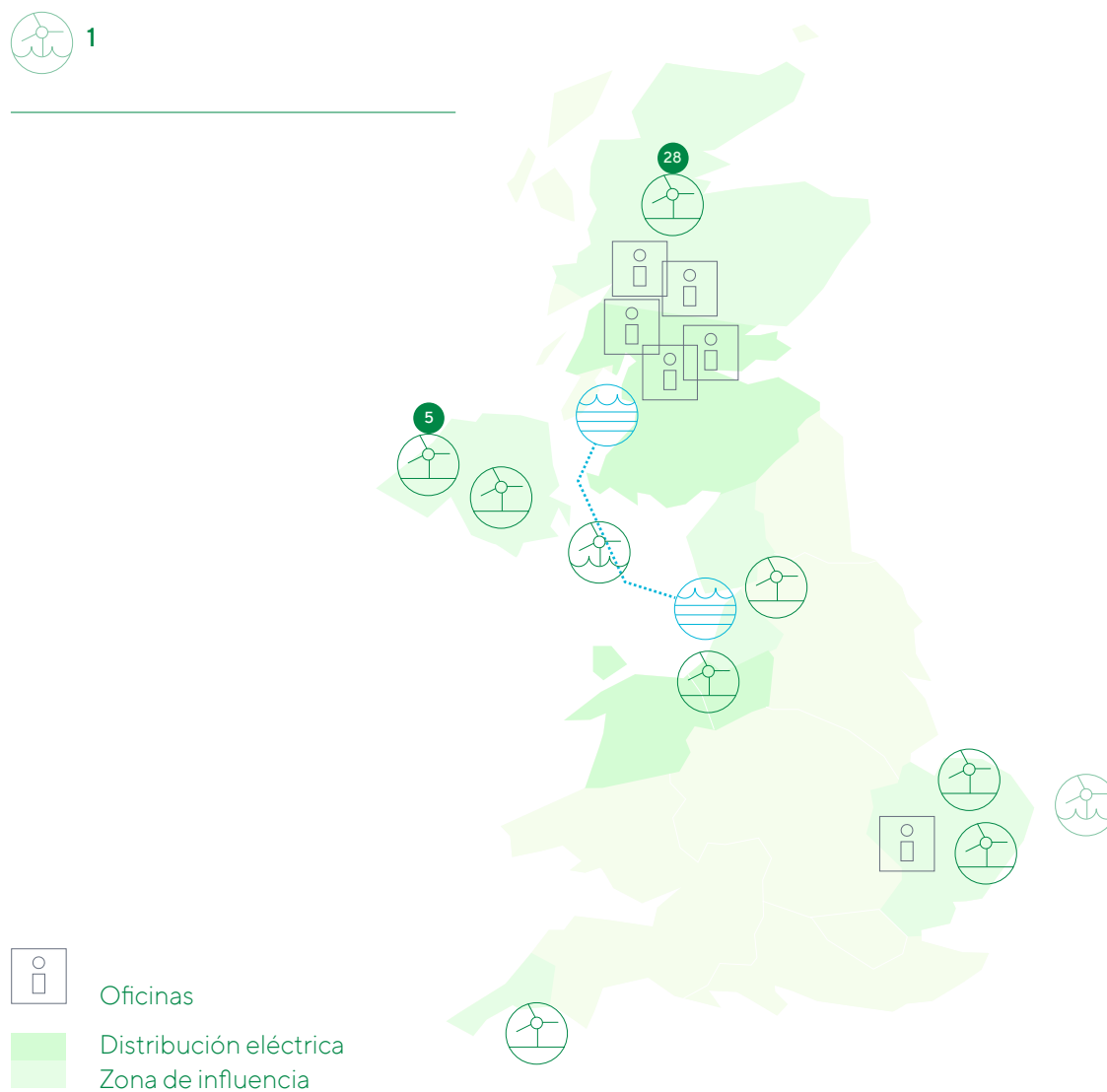
1

Línea eléctrica submarina
425 km

Proyectos significativos en construcción



1



Iberdrola en los Estados Unidos

Presencia en 24 estados.

Distribuidora de electricidad y gas en Nueva York, Maine, Connecticut y Massachusetts

86,4 % de su producción tiene origen renovable

Δ 2018 / 2017

PIB +2,9 %¹

Demanda eléctrica 2,1 %²

Principales magnitudes 2018

7.561

MW Capacidad instalada

6.713

MW Capacidad instalada renovable

19.983

GWh Producción neta

170.083

Km Líneas eléctricas

39.579

GWh Energía eléctrica distribuida

3,2

Millones de clientes³

6.449

Empleados

1.298

M€ Inversiones

904

M€ Contribución fiscal directa

Principales marcas

Marca local *Subholding*



Marcas operativas



(1) Fuente: *Bureau of Economic Analysis* (U.S. Department of Commerce - 28 febrero).

(2) Fuente: *US Energy Information Administration*.

(3) Puntos de suministro de electricidad y de gas.

Principales instalaciones



60

Parques eólicos
6.466 MW



4

Centrales fotovoltaicas
116 MW



9

Centrales hidroeléctricas
118 MW



1

Central cogeneración
636 MW



4

Centrales ciclo combinado gas
212 MW

Proyectos significativos en construcción



6



1

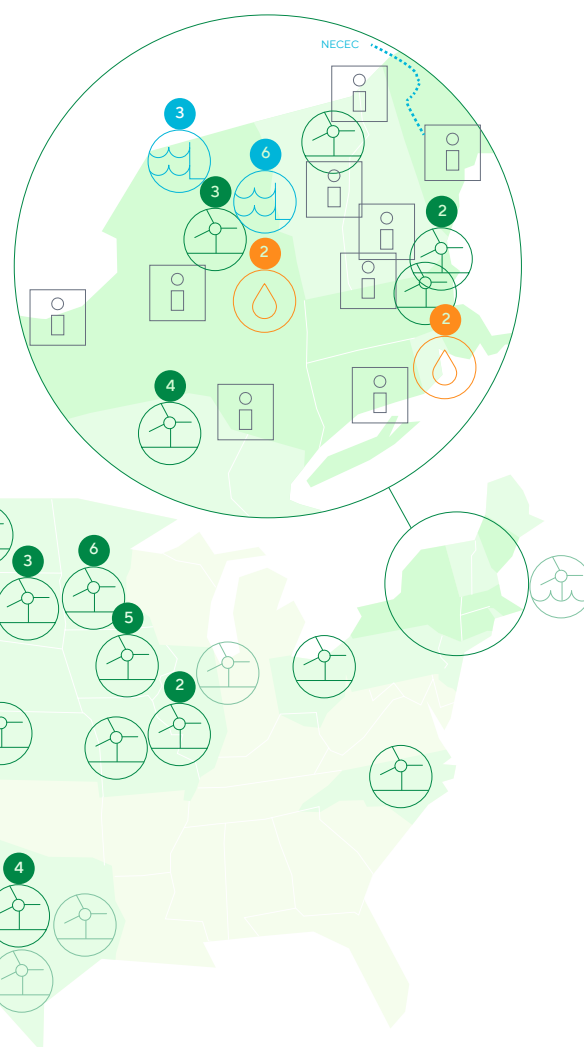
.....
1 línea de transporte (NECEC)



Oficinas



Distribución eléctrica
Zona de influencia



Iberdrola en Brasil

Líder energético en Brasil y Latinoamérica

Δ 2018 / 2017

PIB +1,1 %¹

Demanda eléctrica +1,9 %²

Principales magnitudes 2018

3.467

MW Capacidad instalada

2.935

MW Capacidad instalada renovable

13.652

GWh Producción neta

623.993

Km Líneas eléctricas

65.283

GWh Energía eléctrica distribuida

13,8

Millones de clientes³

10.749

Empleados

898

M€ Inversiones

2.433

M€ Contribución fiscal directa

Principales marcas

Marca local *Subholding*



Marcas operativas



(1) Fuente: *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*.

(2) Fuente: Iberdrola.

(3) Puntos de suministro de electricidad.

Principales instalaciones



17

Parques eólicos
516 MW



7

Centrales hidroeléctricas
2.419 MW



1

Central ciclo combinado gas
533 MW

Proyectos significativos en construcción

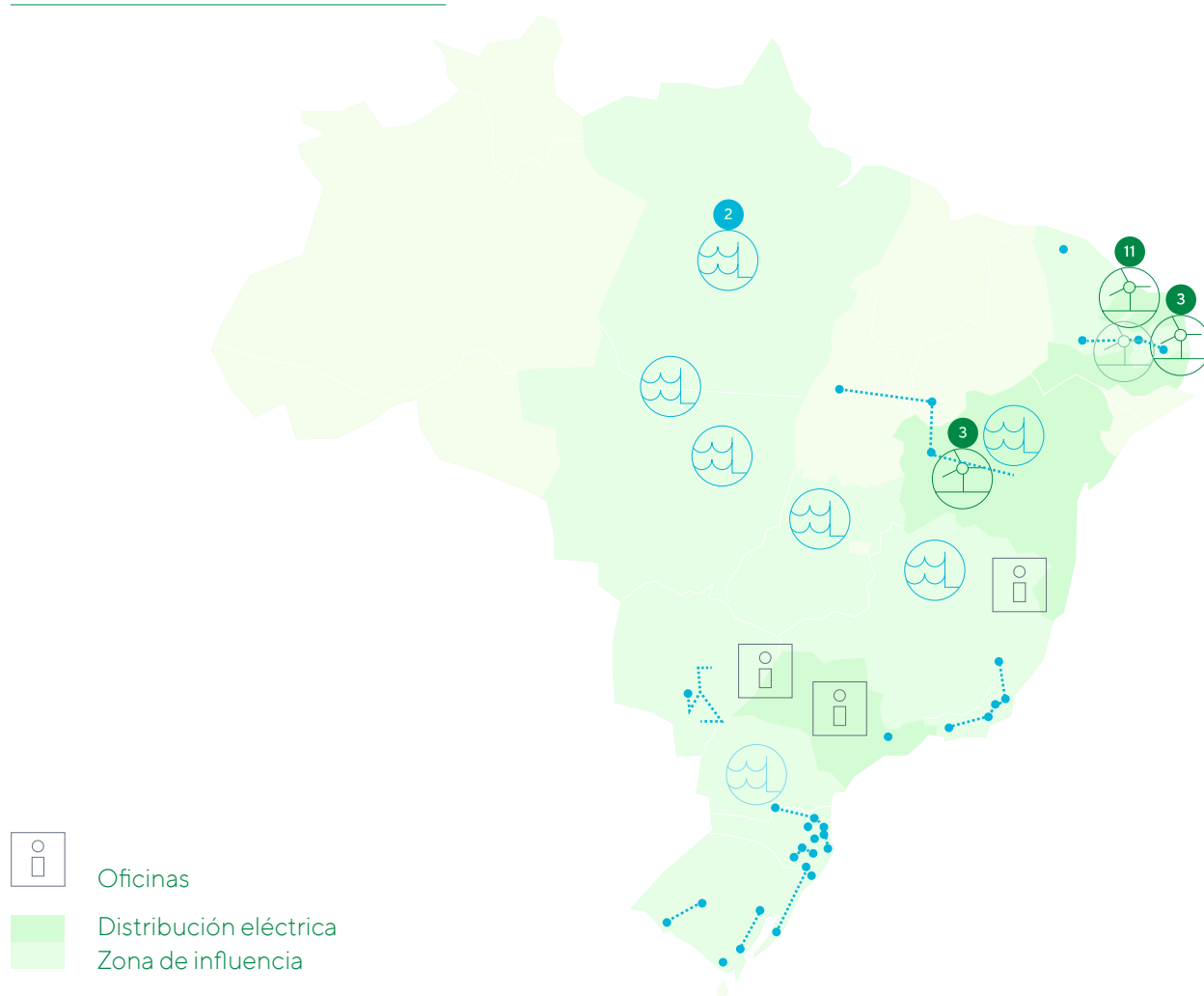


2



15

10



Iberdrola en México

Primer productor privado de electricidad

Δ 2018 / 2017

PIB +1,9 %¹

Demanda eléctrica +2,8 %²

Principales magnitudes 2018

7.471

MW Capacidad instalada

679

MW Capacidad instalada renovable

41.396

GWh Producción neta

1.112

Empleados

899

M€ Inversiones

159

M€ Contribución fiscal directa

Principales marcas

Marca local *Subholding*



Marca operativa



(1) Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

(2) Fuente: Iberdrola.

Principales instalaciones



9
Parques eólicos
409 MW



2
Centrales fotovoltaicas
270 MW



8
Centrales ciclo combinado gas
6.446 MW



5
Centrales cogeneración
346 MW

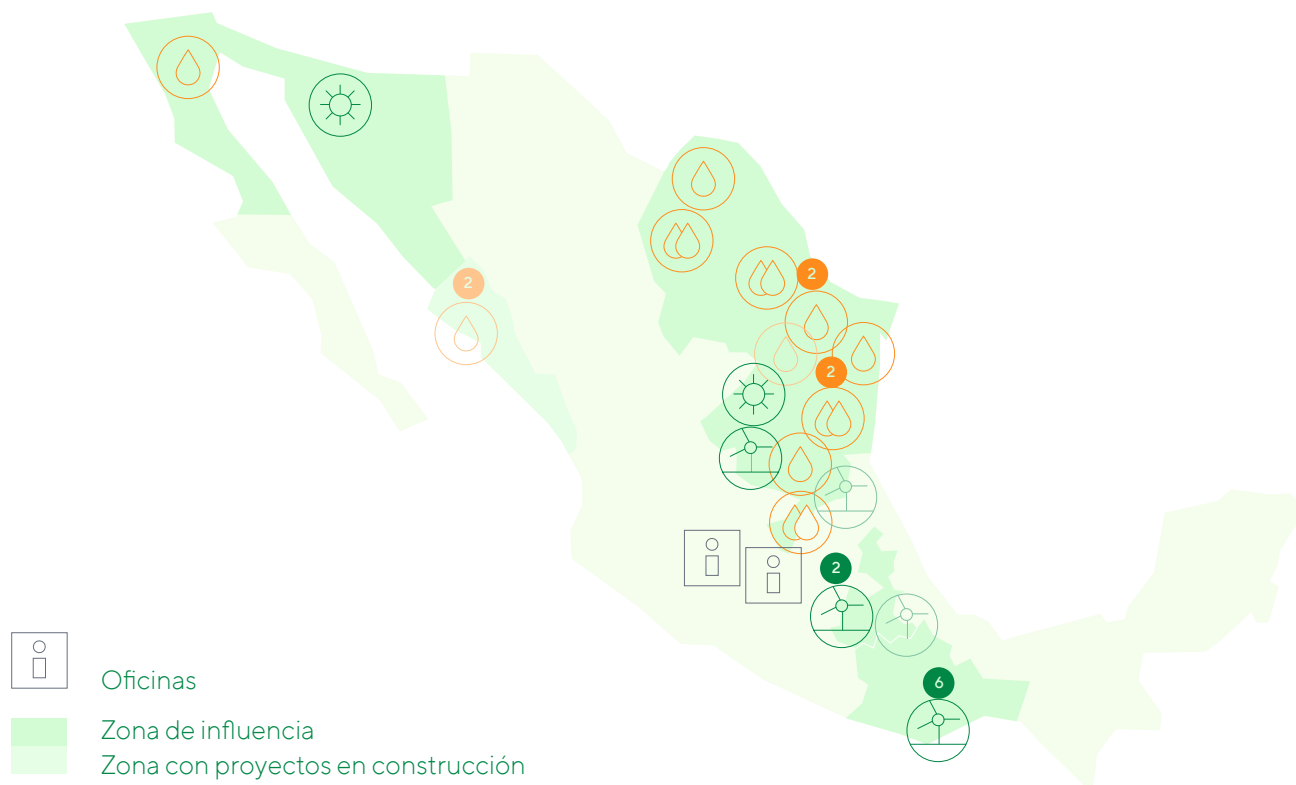
Proyectos significativos en construcción



2



3



Iberdrola en Europa Continental

Principales magnitudes e instalaciones 2018

961

MW

Capacidad instalada renovable

2.180

GWh

Producción neta renovable

335

Empleados

134

M€ / Inversiones

189

M€ / Contribución fiscal directa



27

Parques eólicos

605 MW



1

Parque eólico marino

350 MW



4

Centrales fotovoltaicas

6 MW

Marca operativa

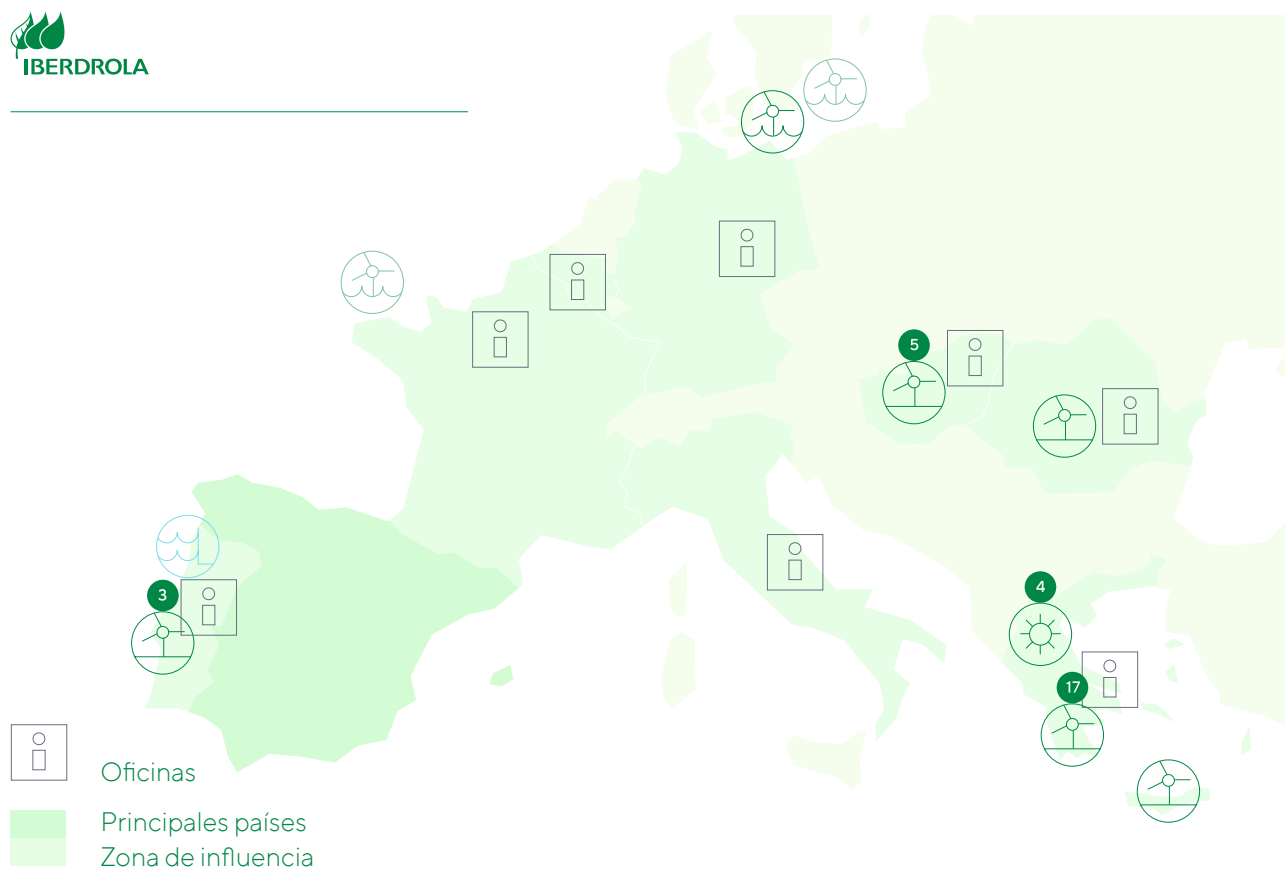


2



1

Proyectos significativos en construcción



Capacidad instalada y producción por países y tecnologías

Capacidad instalada (MW) ¹	España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México		Otros países		Total	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Renovables	15.821	15.789	2.666	2.100	6.625	6.713	2.629	2.935	410	679	961	961	29.113	29.177
Eólica terrestre	5.752	5.770	1.906	1.906	6.387	6.466	516	516	367	409	605	605	15.533	15.671
Eólica marina	-	-	194	194	-	-	-	-	-	-	350	350	544	544
Hidroeléctrica	9.715	9.715	566	0	118	118	2.113	2.419	-	-	-	-	12.513	12.252
Minihidroeléctrica	303	303	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	303	303
Solar y otras	50	0	-	-	119	129	-	-	43	270	6	6	219	406
Nuclear	3.177	3.177	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.177	3.177
Ciclos Combinados	5.695	5.695	2.000	0	212	212	533	533	5.546	6.446	-	-	13.985	12.885
Cogeneración	368	353	1	0	636	636	-	-	294	346	-	-	1.299	1.335
Carbón	874	874	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	874	874
Total	25.934	25.887	4.666	2.100	7.472	7.561	3.162	3.467	6.250	7.471	961	961	48.447	47.448

Producción de Electricidad (GWh) ¹	España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México		Otros países		Total	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Renovables	19.587	25.973	4.880	5.145	15.739	17.261	8.196	10.099	963	1.095	1.382	2.180	50.747	61.754
Eólica terrestre	11.216	11.654	3.358	3.812	15.103	16.650	1.865	2.120	963	1.084	1.373	1.284	33.878	36.605
Eólica marina	-	-	820	755	-	-	-	-	-	-	0	887	821	1.642
Hidroeléctrica	7.903	13.590	702	578	386	269	6.330	7.979	-	-	-	-	15.321	22.416
Minihidroeléctrica	394	670	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	394	670
Solar y otras	74	58	-	-	250	342	-	-	0	12	9	9	333	421
Nuclear	23.254	23.536	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23.254	23.536
Ciclos Combinados	3.812	4.092	7.259	5.530	12	8	3.956	3.553	39.013	37.470	-	-	54.053	50.654
Cogeneración	2.608	2.472	0	-	2.354	2.713	91	0	1.801	2.831	-	-	6.853	8.016
Carbón	2.642	1.637	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.642	1.637
Total	51.903	57.711	12.140	10.675	18.105	19.983	12.242	13.652	41.777	41.396	1.382	2.180	137.549	145.597

(1) A efectos operativos no se está aplicando la IFRS 11.

Parque eólico Serra do Burgo
/ España



2. Modelo de negocio y estrategia

2.1 El futuro de la energía

Expectativas y necesidades sociales

El progreso social conlleva nuevas expectativas y necesidades que afectan al sector de la energía. Las grandes tendencias asociadas son cuatro: el aumento de la demanda de energía sostenido en el tiempo; la exigencia de que la energía, y la economía en su conjunto se descarbonicen; una mayor atención a la eficiencia de las actividades de suministro; y la mayor conectividad que influye en las relaciones con todos los grupos de interés, especialmente los clientes.

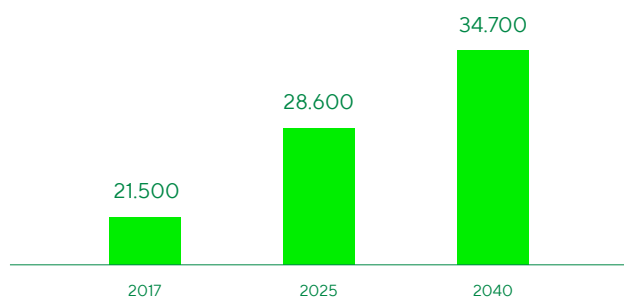
Más energía

Descarbonización

Eficiencia

Conectividad

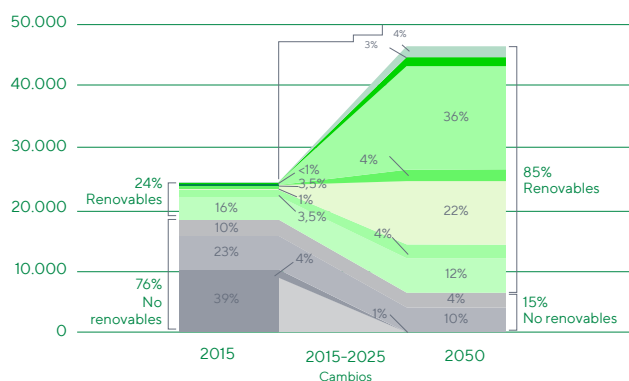
Demanda eléctrica en TWh



Fuente: World Energy Outlook 2018.

Generación de electricidad

Desglose de la generación de electricidad, por fuente (TWh/año)



Fuente: Global Energy Transformation - IRENA.

Más energía y mayor electrificación

El proceso de descarbonización de la economía ha comenzado por el sector eléctrico, y se completará mediante una fase de electrificación de la economía en su conjunto, en especial la industria y el transporte. La *Hoja de ruta de la Unión Europea*⁽¹⁾ prevé que, en 2050, la demanda de electricidad podría duplicar su actual cuota en la demanda final de energía hasta llegar al 36-39 %, lo que contribuiría a disminuir las emisiones de carbono provocadas por los sistemas de calefacción, la industria y por el sector del transporte. El escenario principal del *World Energy Outlook 2018*⁽²⁾, también prevé que la electricidad desempeñe un papel más importante en el sistema energético mundial, superando el crecimiento de todas las demás fuentes, hasta llegar a casi un cuarto del consumo final total de energía para 2040.

Se espera que las políticas de promoción de la movilidad sostenible como, por ejemplo, el paquete de movilidad limpia de la Comisión Europea⁽³⁾, harán que el número de vehículos eléctricos aumente desde los actuales 3 millones hasta alrededor de 300 millones en 2040, lo que representará unos 720 TWh de consumo anual. Además, las políticas para reducir las emisiones debidas a la calefacción persiguen la reducción en el uso de combustibles fósiles, y supondrán un crecimiento de la demanda de electricidad para calor en los edificios de aproximadamente un 45 % para 2040. En la industria, las bombas de calor satisfarán aproximadamente el 3 % (unos 240 TWh) de la demanda de calor adicional a baja temperatura hasta 2040.

En las economías en desarrollo a estos factores habrá que añadir el aumento de la demanda asociado a las personas que en la actualidad no disponen de acceso al servicio eléctrico, que hoy en día son casi mil millones en todo el mundo⁽²⁾.

(1) Hoja de Ruta de la Energía para 2050 del Parlamento Europeo.

(2) World Energy Outlook 2018 - International Energy Agency.

(3) Reducción de emisiones de CO₂ de los turismos y vehículos industriales ligeros nuevos del 14 % en 2030 y reducción del 30 % en 2030.

Descarbonización: lucha contra el cambio climático

La lucha contra el cambio climático es uno de los motores de la estrategia de Iberdrola, que desde hace dos décadas está apostando por un modelo energético sostenible, seguro y competitivo. Alcanzar un modelo energético descarbonizado es viable actualmente. El grupo está en una posición óptima para aprovechar las oportunidades que esta transición energética ofrece gracias a su liderazgo en energías renovables, redes inteligentes, almacenamiento y digitalización. El Consejo de Administración formalizó el compromiso de Iberdrola en materia de descarbonización en la *Política contra el cambio climático*, que aborda las acciones de mitigación y adaptación, la participación activa de la compañía en la agenda climática global y la promoción de una cultura social orientada a fomentar la sensibilización e implicación de todos sus Grupos de interés en este ámbito.

Objetivos de Iberdrola

- **Reducir la intensidad de emisiones** de CO₂ en el año 2030 un 50 % con respecto a 2007 y ser neutra en carbono en 2050. Objetivos reconocidos como *Science Based Targets (SBTi)*.
- **Apoyar los procesos de negociación internacional de cambio climático**, la participación del sector privado en la agenda global, la creación de alianzas y la sensibilización climática.

Alianzas y acciones

La compañía ejerce su rol como agente transformador a través de su involucración en distintas plataformas, coaliciones, y organizaciones mundiales, tales como: *Comisión Europea, UN Global Compact, We Mean Business, World Business Council for Sustainable Development* y *Corporate Leaders Group (CLG)*. También ha apoyado formalmente diversas iniciativas, como la declaración promovida por el CLG sobre emisiones netas nulas en 2050. Por todo ello, Iberdrola ha sido reconocida como *UN Global Compact Lead* por su contribución a la sostenibilidad global.

Entre los hitos de 2018, pueden destacarse los siguientes:

- **Participación activa** en los principales procesos impulsados formalmente por Naciones Unidas y otros diferentes organismos internacionales. Destacan los celebrados con motivo de la Cumbre Climática de Katowice (COP24), la Cumbre Global de Acción Climática de California y la Asamblea General de las

Naciones Unidas. Además, Iberdrola ha sido una de las pocas empresas participantes en todas las fases de alto nivel del Diálogo de Talanoa.

- Progreso en su compromiso de **implantar** en sus informes públicos para 2020 las **recomendaciones del Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)**.
- **Iberdrola apoya el objetivo de emisiones netas nulas para 2050** de la estrategia climática de la **Unión Europea**, convencida de la viabilidad y las oportunidades de este escenario y del papel central del sector eléctrico.

Eficiencia

El uso creciente de fuentes renovables de energía está siendo impulsado por una rápida evolución de la tecnología que está reduciendo los costes de producción⁽¹⁾. Esta tendencia hace compatible un modelo energético sostenible con una positiva evolución del coste para el usuario final. Así, se prevé que la energía renovable aumente su peso en la producción de electricidad hasta alcanzar el 85 % en 2050⁽¹⁾. Destacan especialmente en ese crecimiento las tecnologías eólica y fotovoltaica.

Conectividad y clientes

Los estilos de vida urbano-tecnológicos requieren el establecimiento de canales on-line, inmediatos y sencillos. Esta mayor conectividad permite a su vez el desarrollo de productos y servicios más personalizados y eficientes.

La mayor presencia de la generación distribuida, y el crecimiento del vehículo eléctrico, junto con la digitalización de los canales de relación, propiciarán un papel más activo de los clientes.

(1) *Global Energy Transformation – IRENA 2018.*

2.2 Modelo de negocio

Posicionamiento sectorial

La estrategia que Iberdrola ha ejecutado desde principios de los años 2000, que apostó por la descarbonización y las energías renovables, apoyada en la fuerte orientación hacia la innovación de todos los negocios del grupo, ha hecho posible una rápida adopción de nuevas tecnologías de generación, así como la automatización y control remoto de las redes. Como consecuencia, hoy Iberdrola está posicionada como líder en energías renovables y redes inteligentes, actividades que constituyen la columna vertebral de la descarbonización del sector eléctrico.

Iberdrola da respuesta a las expectativas y necesidades descritas en la página anterior. El proceso de **electrificación** se apoya desde todos los negocios del grupo y la **descarbonización** se promueve a través de la inversión en capacidad instalada libre de emisiones, que ya alcanza el 68,2 % del total.

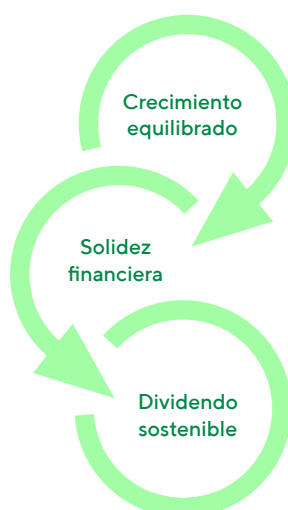
En 2018 destacan la conclusión del proyecto *Star* de digitalización de redes; la inauguración del parque eólico marino Wikinger; el impulso a la movilidad eléctrica a través de su plan *Smart Mobility*, en el marco del cual Iberdrola instalará 25.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta 2021; y el desarrollo de **soluciones para clientes** basados en la conectividad.

Tendencias sectoriales y Transición Energética	Negocios de Iberdrola			
	Generación no emisora	Almacenamiento eficiente	Redes inteligentes	Soluciones para Clientes
Más Energía: Electrificación Verde	✓	✓	✓	✓
Eficiencia: Tecnología e Innovación	✓	✓	✓	
Conectividad: Empoderamiento del cliente	✓	✓		✓

Posicionamiento económico-financiero

Junto con el posicionamiento industrial y tecnológico, los aspectos económico-financieros son parte esencial del modelo de negocio de Iberdrola. La compañía desarrolla una estrategia que persigue equilibrar el crecimiento, la solidez financiera y un dividendo sostenible. A tal fin:

- La inversión se concentra en negocios regulados o contratados a largo plazo, que proporcionan flujos de caja conocidos y recurrentes.
- La selección de los países tiene en cuenta la calidad de sus instituciones y especialmente el entorno regulatorio que aplica al sector.
- El compromiso con el grado de solvencia del grupo es público e influye de forma determinante en la planificación a largo plazo y en el nivel de apalancamiento del grupo.
- La política de dividendos se orienta hacia un dividendo seguro y creciente en línea con el aumento de los resultados de la compañía.



Teniendo en cuenta el posicionamiento de la compañía, el modelo de negocio de Iberdrola se caracteriza por:

Foco en negocios regulados	Apuesta por las energías limpias y competitivas	Eficiencia operativa
Más del 86 % del EBITDA 2018 proviene de negocios regulados o contratados a largo plazo.	• Generación y producción de electricidad mayoritariamente libre de emisiones. • Importante cartera de proyectos de generación eólica y solar. • Objetivos públicos y ambiciosos de reducción de emisiones.	• Una cultura de empresa muy orientada a la innovación y digitalización ha permitido que nuestra compañía sea un 40 % más eficiente que la media de los principales competidores⁽¹⁾.
Diversificación internacional	Fortaleza y solidez financiera del grupo	Equipo humano global, comprometido y cualificado
Los resultados obtenidos reflejan la diversificación del grupo (EBITDA 2018 por países): 38 % en España. 19 % en el Reino Unido. 21 % en los Estados Unidos. 13 % en Brasil. 8 % en México.	• El crecimiento del EBITDA y del Flujo de caja operativo permiten mantener fuertes niveles de ratios de solvencia, en el marco de un fuerte crecimiento orgánico. • Posición de liquidez que permite cubrir las necesidades financieras durante más de 18 meses incluso en un escenario de riesgo.	• Empleo estable y de calidad, con un alto nivel de formación. • La salud y la seguridad como prioridades: Programa “Cero accidentes”. • Las empresas del grupo han sido reconocidas: en España, por su Reputación (<i>Merco</i>), y en Brasil, como mejor empresa para trabajar de Latinoamérica (<i>Great Place to Work</i>).

“Las tecnologías para lograr una profunda transformación, las energías renovables, ya están disponibles y son competitivas.”

Ignacio Galán, en el *World Economic Forum 2019*

ⓘ Negocios principales de Iberdrola / pág. 45
 ⓘ Capital natural / pág. 70
 ⓘ Capital industrial / pág. 64

ⓘ Presencia por áreas de actividad / pág. 12
 ⓘ Capital financiero / pág. 62
 ⓘ Capital humano / pág. 68

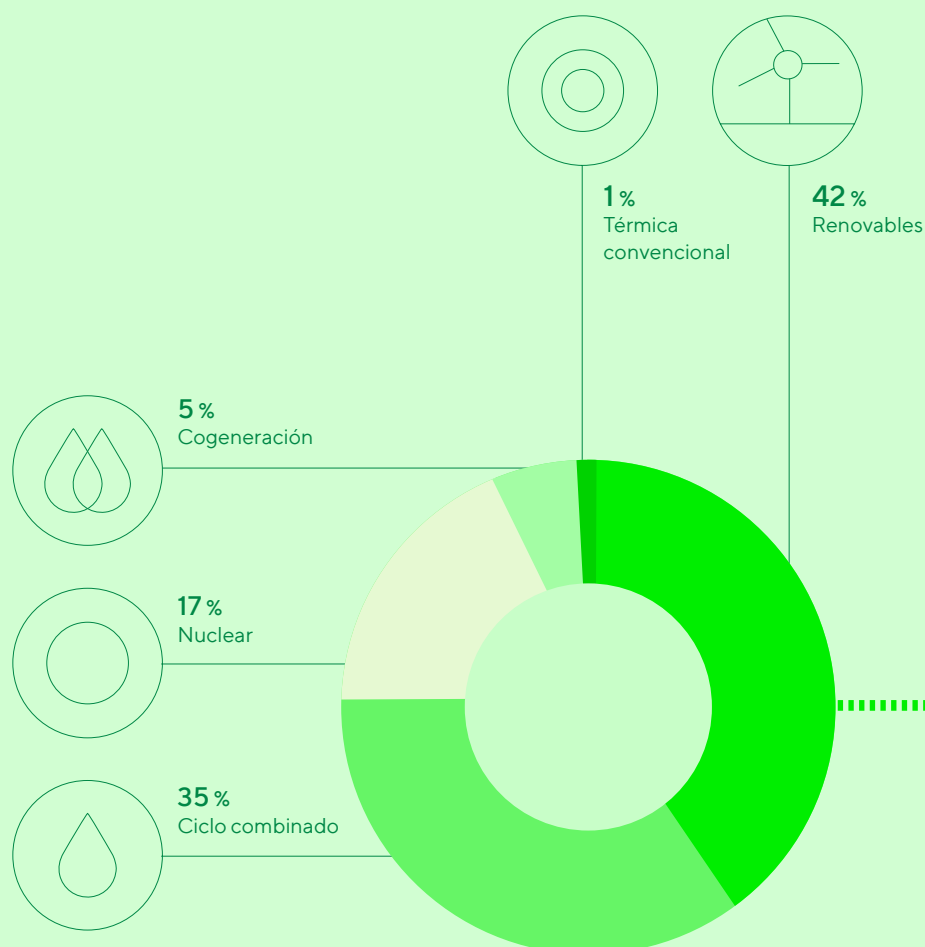
(1) Gasto de explotación por cliente. Fuente: informes externos.

2.3 Cadena de valor

Generación de electricidad

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

Centrales de producción *



* % sobre producción neta 2018. ** A 31 de diciembre de 2018. *** % por sector a 31 de diciembre de 2018.

Transporte y distribución de energía

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

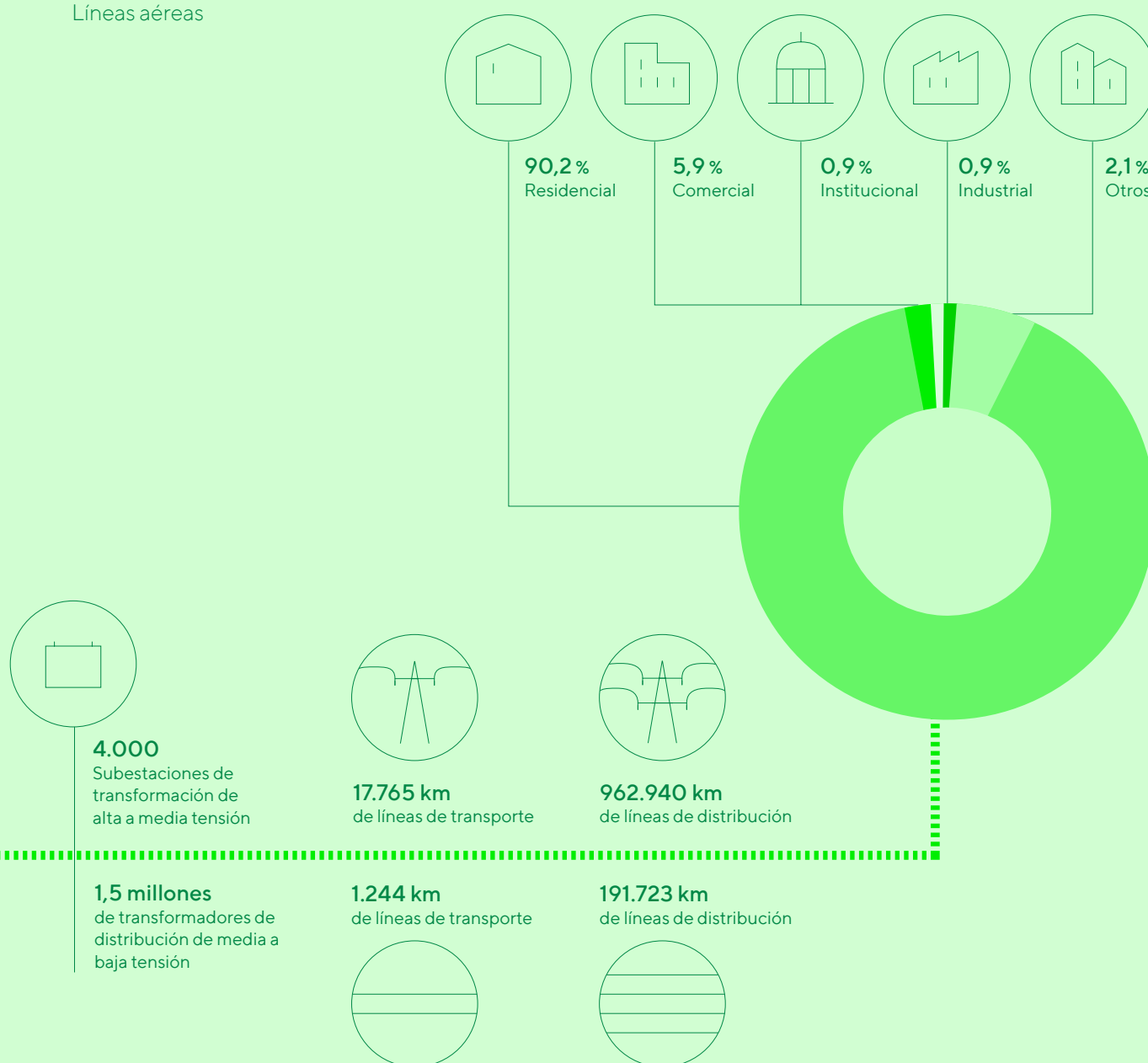
Comercialización de energía

Suministro al usuario final de energía y productos y servicios complementarios.

Redes eléctricas **

Clientes ***

Líneas aéreas



Líneas subterráneas

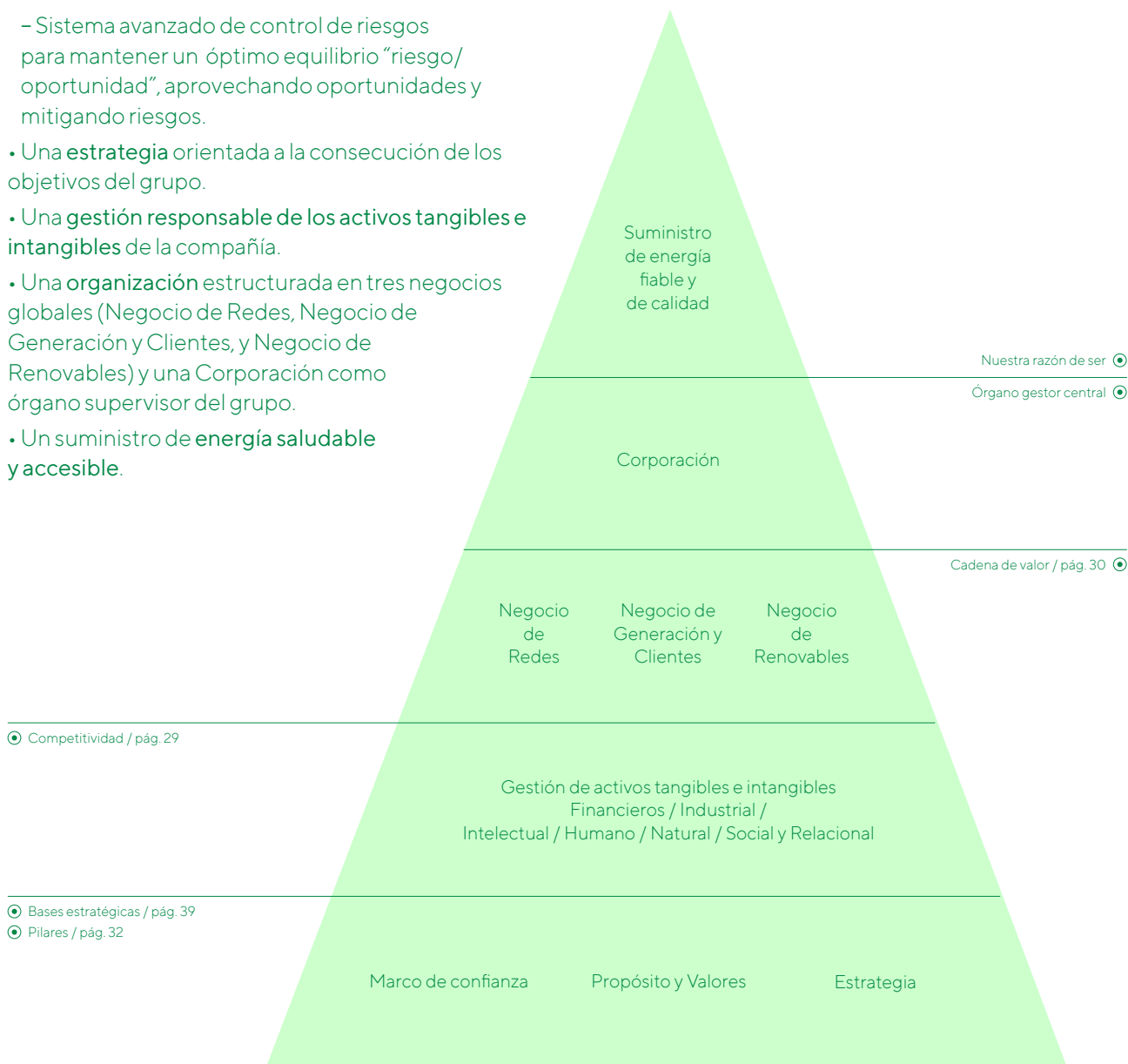
2.4 Iberdrola, una empresa diferente

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.
 - Sistema avanzado de control de riesgos para mantener un óptimo equilibrio “riesgo/oportunidad”, aprovechando oportunidades y mitigando riesgos.
- Una **estrategia** orientada a la consecución de los objetivos del grupo.
- Una **gestión responsable de los activos tangibles e intangibles** de la compañía.
- Una **organización** estructurada en tres negocios globales (Negocio de Redes, Negocio de Generación y Clientes, y Negocio de Renovables) y una Corporación como órgano supervisor del grupo.
- Un suministro de **energía saludable y accesible**.

Consciente de los cambios sociales que se están produciendo y de los grandes retos consecuencia de la transición energética, Iberdrola ha definido su **Propósito Corporativo**, centrado en el **bienestar de las personas y la preservación del planeta**:

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



Este **Propósito** refleja la estrategia que la compañía ha venido ejecutando desde hace años, y su compromiso para continuar luchando 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.

- **Un modelo energético más eléctrico**, que abandone el uso de los combustibles fósiles y generalice el uso de las fuentes de energías renovables, el almacenamiento eficiente de energía, las redes inteligentes y la transformación digital.

- **Un modelo energético más saludable para las personas**, cuya salud y bienestar a corto plazo depende de la calidad ambiental de su entorno.

- **Un modelo energético más accesible para todos**, que favorezca la inclusividad, la igualdad, la equidad y el desarrollo social.

- **Un modelo energético construido en colaboración**, con todos los agentes implicados y toda la sociedad.

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.

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

Iberdrola 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, el grupo Iberdrola concentra su esfuerzo en los siguientes objetivos:



- Programa Electricidad para todos:
- Objetivo de 16.000.000 de beneficiarios en 2030.
- A cierre de 2018 se habían alcanzado 5,4 millones.
- Un líder mundial renovable: 29.177 MW en 2018.
- Eficiencia energética: 60 millones de toneladas de emisiones de CO₂ evitadas en los últimos tres años.



- Iberdrola se ha marcado como objetivos medioambientales:
- Reducir su intensidad de emisiones de CO₂ respecto al 2007 un 50 % para el año 2030
- Ser neutros en carbono en 2050.

La compañía dispone de un Comité Asesor de ODS, que revisa las acciones llevadas a cabo y analiza su alineamiento con los mismos, además de proponer y promover nuevos retos y acciones que ayuden al logro de las metas fijadas. Iberdrola cree firmemente en el papel innovador del sector privado, y apuesta por la consecución de los ODS a través de resultados empresariales. De esta forma, las contribuciones de la empresa mediante su dividendo social generan valor compartido para todos sus Grupos de interés:

Modelo de negocio responsable...	Lucha contra el cambio climático	• Un líder mundial renovable, con 29.177 MW instalados. • Un 68,2 % del total de la capacidad instalada no produce emisiones de CO₂. • Aprobación de objetivos de reducción de emisiones alcances 1, 2 y 3 por <i>Science Based Target Initiative</i>. • Pioneros en adoptar las recomendaciones del <i>Task Force for Climate Change Risks Financial Disclosure (TCFD)</i>.
	Adopta rápidamente las nuevas tecnologías y apuesta por la innovación	• Impulsa el desarrollo de las redes inteligentes. Ha desplegado más de 10 millones de contadores inteligentes en el mundo. • Invierte en movilidad sostenible, con el objetivo de instalar 25.000 puntos de recarga en España para 2021.
...con impactos positivos en todos sus Grupos de interés...	Económicos	• Genera anualmente más de 32.000 M€ de Producto Interior Bruto (PIB), en los países donde opera¹. • Contribuye con casi 7.600 M€ en inversiones anuales a la formación de capital de la economía mundial¹.
	Ambientales	• Invierte más de 1.600 M€ en generación renovable en el año 2018, lo que ha supuesto reducir sus emisiones específicas hasta 163 gr / kWh en 2018. En la misma línea, en España se ha disminuido el valor hasta los 82 / kWh en 2018.
	Sociales	• Crea más de 425.000 empleos en el mundo (empleo directo, indirecto e inducido)¹. • Casi 2.400 M€ en retribuciones a sus empleados. • Invierte 53,5 M€ en proyectos de contribución a la comunidad². • Realiza más de 7.500 M€ en compras a sus proveedores a lo largo del mundo. • Contribuye fiscalmente con casi 8.000 M€ en los países donde realiza su actividad.
... que conduce a la creación de valor económico sostenible.		Crecimiento equilibrado: Entre 2018 y 2022, 34.000 M€ de inversiones, que se orientan a negocios y países con marcos regulatorios estables y predecibles; y el 86 % se dedicará a actividades reguladas o con contratos a largo plazo. Un crecimiento sostenible de los resultados de la compañía, alcanzando un Beneficio Neto de entre 3.700 y 3.900 M€ en el año 2022. Solidez financiera: Se prevé que el ratio de FFO/Deuda Neta sea superior al 24 % en 2022, lo que permitiría un mayor crecimiento orgánico, compatible con el objetivo de un ratio FFO/Deuda Neta del 22 %. Dividendo sostenible: La remuneración del accionista crecerá en línea con el incremento de los resultados, manteniendo un <i>pay-out ratio</i> entre el 65 % y el 75 %, con un suelo creciente para el dividendo cada año del plan.

(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, correspondiente al ejercicio 2017.

(2) Según el estándar de medición LBG (London Benchmarking Group).

Además, Iberdrola realiza acciones para contribuir al resto de los ODS. Estas actividades se encuentran alineadas con su modelo de Negocio, y responden al firme compromiso de la compañía con el dividendo social, concebido como la creación de valor de forma sostenible para todos los Grupos de interés. De esta forma, las actividades y resultados realizados por la compañía para estos Objetivos se pueden resumir en:



Procedimientos de protección a clientes en situación de vulnerabilidad: cobertura al 100 % de clientes en situación de vulnerabilidad en España. En el Reino Unido, programa *Ward Home Discount*, y en los Estados Unidos, *Operación Fuel*. IX edición del Programa Social Iberdrola 2019 convocado por la Fundación Iberdrola España.



Objetivo: Fomento de la diversidad y la inclusión social de colectivos vulnerables a través del programa de voluntariado corporativo. En 2018 se pusieron a disposición de los empleados más de 7.000 iniciativas a nivel global.



Más de 6.000 kg de alimentos recogidos a través de la *Operación Kilo* promovida en todos los países. Actividades de voluntariado para el reparto de alimentos, comedores sociales, etc.



Iberdrola ha desarrollado un Plan de Movilidad Sostenible con el objetivo final de contribuir a un uso racional de los medios de transporte. **Objetivo:** Instalar 25.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta 2021, dentro de su plan *Smart Mobility*.



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. Por otra parte, la compañía tiene **objetivos** de reducción de los índices de accidentalidad.



El 90 % de la producción energética en Iberdrola se realiza utilizando fuentes locales de energía. Iberdrola fue la primera empresa del IBEX 35 que certificó su Junta General de Accionistas como evento sostenible (ISO 20121).



2,2 M€ en el programa de becas y ayudas a la investigación curso 2018-2019. Formación a nuestros empleados: más de 45 horas de formación por empleado en 2018.



Durante la construcción y operación de los parques eólicos *offshore*, Iberdrola adopta medidas innovadoras para preservar los ecosistemas marinos circundantes. Apoyo al proyecto *Dolphin Watch*, para la protección de la fauna y conservación de hábitats marinos, con acciones de divulgación y sensibilización.



Iberdrola ha sido incluida en el Índice de Igualdad de Género (*Gender Equality Index*, GEI) de Bloomberg 2019. Iberdrola apoya el programa Universo Mujer del CSD, impulsando 16 federaciones españolas femeninas. **Objetivo:** Incremento del número de mujeres en puestos directivos.



Iberdrola ha obtenido el primer certificado AENOR de Huella Ambiental Corporativa. **Objetivo:** Adaptación de 25.000 apoyos en las líneas de distribución para evitar electrocución de aves en los dos próximos años (proyecto Aleteo).



Iberdrola es una de las *utilities* con mejor productividad de agua (ventas/agua utilizada). **Objetivo:** mantener la intensidad un 50 % por debajo de la media europea en los próximos 5 años. Iberdrola está adscrita al *CEO Water Mandate* de la ONU para fomentar prácticas sostenibles en el uso del agua.



La compañía ha renovado las certificaciones concedidas *UNE-ISO 37001* y *UNE19601* sobre sistemas anti-soborno, y de *compliance*. Además, ha sido elegida, por quinto año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies* elaborado por el Instituto Ethisphere.



425.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos en todo el mundo¹. Más de 32.000 M€ impacto en el PIB de los países donde realiza su actividad¹. Iberdrola es el mayor emisor mundial empresarial de bonos verdes, con más de 8.300 M\$ de deuda verde viva. **Objetivo:** continuar apoyando el desarrollo del mercado de financiación verde.



Iberdrola colabora con múltiples empresas, asociaciones, universidades y organismos públicos para la consecución de los ODS. Iberdrola celebró la *I Conferencia Iberoamericana sobre ODS*, en colaboración con la Universidad de Salamanca, y la Universidad Politécnica de Madrid.



Líderes mundiales en redes inteligentes. Avance de los proyectos *Star* en España y *Smart UK* en el Reino Unido. **Objetivo:** Desarrollo del Programa de innovación y digitalización.



(1) Datos de un Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, que se basa en datos de 2017. Incluye impactos indirectos e inducidos.

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 activos con el fin de crear valor para todos sus Grupos de interés.

	Capital financiero	Capital industrial	Capital intelectual
¿Qué es?	Recursos económicos que la empresa posee u obtiene mediante financiación.	Activos o bienes tangibles utilizados por la empresa para realizar sus actividades.	Activos intangibles basados en conocimientos.
Enfoque de gestión	Crear valor para el accionista a través de un crecimiento sostenible.	Ofrecer un suministro de energía competitivo en un entorno seguro y fiable.	Considerar la innovación como elemento estratégico de la compañía.
Aspectos relevantes	• Crecimiento equilibrado y diversificado. • Solidez de la estructura financiera. • Excelencia operativa. • Resultados y dividendos sostenibles.	• Activos para la generación de energía eléctrica. • Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica. • Otros activos.	• Fomento de la I+D+i. • Digitalización para la eficiencia y desarrollo de nuevos productos y servicios. • Tecnología y modelos de negocios disruptivos.

● Capital financiero / pág. 62

● Capital industrial / pág. 64

● Capital intelectual / pág. 66

	Capital humano	Capital natural	Capital social y relacional
¿Qué es?	Conocimientos, habilidades, experiencia y motivación de los empleados	Recursos naturales afectados por las actividades de la compañía.	Capacidades para compartir, relacionarse y colaborar con sus Grupos de interés, favoreciendo el desarrollo y bienestar de la comunidad.
Enfoque de gestión	Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida y cualificada. Ofrecer un entorno de trabajo inclusivo y equilibrado.	Garantizar una utilización sostenible de los recursos naturales y contribuir a la lucha contra el cambio climático.	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.
Aspectos relevantes	• Gestión global de recursos humanos. • Programa “Cero accidentes”. • Gestión del talento. • Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación.	• Cambio Climático. • Preservación de la biodiversidad. • Gestión de la huella ambiental. • Excelencia operativa y eficiencia energética. • Economía circular.	• Modelo de relación con los Grupos de interés. • Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad. • Sistema de debida diligencia en Derechos Humanos • Fundaciones del grupo Iberdrola. • Gestión de la marca. • Transparencia y buen gobierno. • Reputación corporativa.

③ Capital humano / pág. 68

③ Capital natural / pág. 70

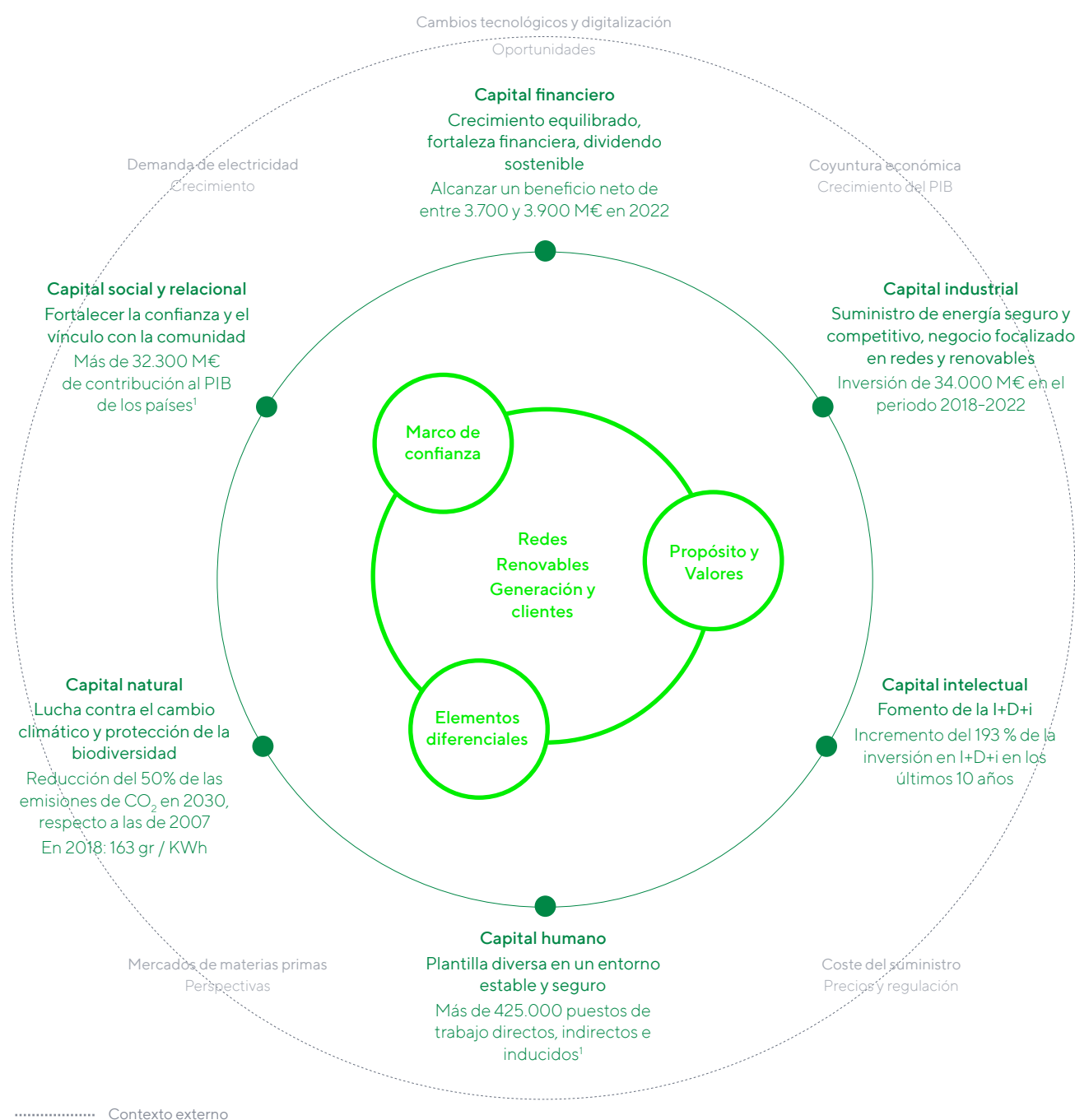
③ Capital social y relacional / pág. 72

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 2017. Incluye impactos indirectos e inducidos.

2.6 Bases estratégicas para el periodo 2018-2022

Condiciones del mercado

La electrificación verde de la economía es la clave para acelerar la transición energética; y es posible gracias al avance de las tecnologías de generación limpia, las redes inteligentes y el almacenamiento energético. Para aprovechar al máximo estas oportunidades de crecimiento global, Iberdrola ha revisado al alza los objetivos de sus Perspectivas 2018-2022.

El contexto político y regulatorio actual ofrecen oportunidades de crecimiento en los principales mercados donde opera el grupo.

Retos y oportunidades

Retos

- Escenario de descarbonización en el sector de la energía. Demanda de energía más limpia y sostenible.
- Gestión de un escenario de mantenimiento de los precios de la energía en el medio plazo.
- Alcanzar cotas adicionales de eficiencia en todos los negocios aplicando innovación y digitalización en las operaciones.
- Gestión regulatoria en todos los negocios, con especial énfasis en los negocios de transporte y distribución, y en el desarrollo del mercado único en Europa.
- Ejecución de un plan de inversiones orientado al crecimiento en negocios de redes regulados, renovables, y generación contratada a largo plazo.

Oportunidades

- Modelo de negocio equilibrado enfocado a actividades reguladas y generación renovable.
- Gran experiencia en desarrollo y construcción de proyectos de redes y generación libre de emisiones: hidroeléctrica, eólica y fotovoltaica.
- Diversificación internacional con presencia en países con un marco regulatorio estable y predecible, y con necesidades de inversión en los sectores eléctrico y de gas.
- Alta calidad de los activos.
- Probada capacidad de gestión, cultura de eficiencia y resultados.
- Cultura de innovación para implantar la digitalización en las relaciones con los clientes, y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Vectores de crecimiento 2018-2022

Inversiones

Estados Unidos

En renovables, el proyecto del parque eólico marino de *Vineyard* en Massachusetts avanza según lo previsto, con una puesta en marcha estimada entre 2021 y 2022. En Redes, se ha comenzado la construcción de la línea de transporte *New England Clean Energy Connect (NECEC)*, de 950 M\$ con fecha de puesta en marcha en 2022, y que contribuirá a los resultados más allá del periodo de ejecución del plan.

España

Se prevé añadir 3.000 MW de capacidad solar fotovoltaica y eólica terrestre antes de 2022.

México

Se instalarán unos 3,5 GW de capacidad adicional que estará operativa en 2021, lo que supondrá un aumento de la potencia instalada en el país de un 60%.

Reino Unido

El proyecto eólico marino de *East Anglia One*, con fecha de entrada en operación prevista en 2020, se encuentra en plena fase de construcción. Además, están previstas en un futuro cercano nuevas subastas de eólica marina.

Brasil

La compañía ha obtenido cuatro lotes en la subasta de líneas de transporte de electricidad celebrada en diciembre 2018, adicionales a los otros seis lotes ganados en las subastas de 2017, suponen una magnífica oportunidad de crecimiento orgánico en el país. Adicionalmente, se está realizando la construcción de 15 proyectos eólicos por un total de 472 MW en el estado de Paraíba.

Eficiencia operativa

Iberdrola ha mantenido un foco constante en la excelencia operativa a lo largo de los años. Partiendo de la evolución del pasado ejercicio, de las constantes sinergias y buenas prácticas en todo el grupo, se espera mejorar el objetivo de eficiencias, acumulando a lo largo del periodo más de 1.200 M€.

El plan mantiene el foco en el crecimiento rentable en negocios regulados y en contratos a largo plazo, con una cartera diversificada geográficamente y garantiza el crecimiento más allá de 2022.

Pilares estratégicos

En un escenario de fuerte crecimiento de la demanda de energía y ante la urgente necesidad de reducir las emisiones para combatir el cambio climático, es necesario desarrollar un modelo energético limpio, fiable e inteligente, para lo que necesariamente debe impulsarse la electrificación verde de la economía. Gracias a la innovación y el progreso tecnológico, esta transición es viable. El desarrollo de las energías renovables, el despliegue de las redes inteligentes y el almacenamiento energético a gran escala, junto con las soluciones más avanzadas para los clientes, son los elementos necesarios para la transición hacia un modelo energético sostenible. Iberdrola afrontará este escenario apoyándose en sus tres pilares estratégicos: crecimiento rentable a largo plazo, excelencia operativa y optimización de la estructura financiera; manteniendo al cliente en el centro de nuestro modelo de negocio, y beneficiándose de la innovación y la digitalización.

Estos pilares estratégicos apoyan la propuesta de creación de valor para todos los Grupos de interés, y han sido la base del crecimiento durante las dos últimas décadas, haciendo a Iberdrola más eficiente, más sostenible, más internacional, más rentable y, en definitiva, más preparada para continuar respondiendo a estas tendencias, que se están acelerando.

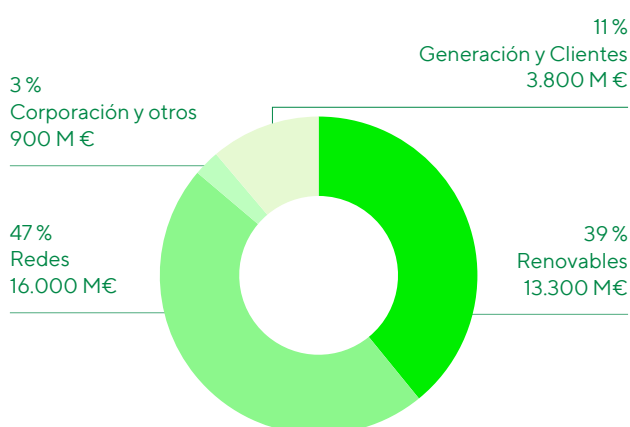
1. Crecimiento equilibrado

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

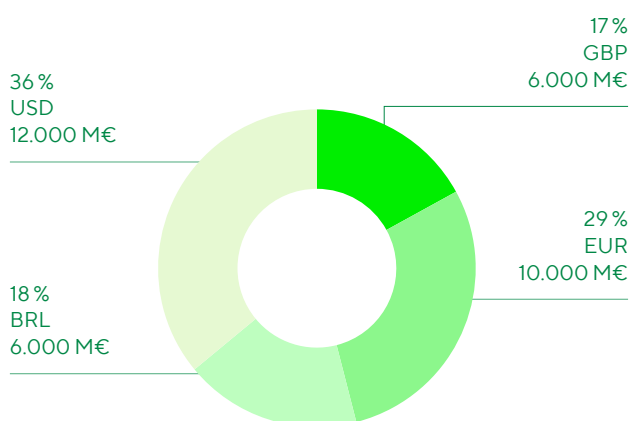
- Las políticas de descarbonización y el progreso tecnológico desempeñan un papel importante, ya que impulsarán inversiones significativas en generación renovable, así como el despliegue y refuerzo de las redes cuyo papel será esencial para integrar tanto la generación renovable a gran escala como distribuida, así como para facilitar la adopción del vehículo eléctrico.
- A la luz de estas previsiones, la compañía acelera inversiones, hasta los 34.000 M€ en el período 2018-2022, pasando de los 5.300 M€ invertidos en 2018 a un promedio de 7.200 M€ al año en los años siguientes del plan
- Del total de inversiones, ya están ejecutadas o en construcción unos 30.000 M€, y los restantes 4.000 M€ se van a destinar a proyectos en estado avanzado.
- El presente plan refuerza el compromiso de inversión en activos regulados o con contratos a largo plazo, alcanzando el 86 %. Las inversiones en Redes alcanzarán los 16.000 M€, con el crecimiento enfocado principalmente en los Estados Unidos y Brasil. En Renovables, algo más de 13.000 M€ se centrarán principalmente en España, los Estados Unidos y el Reino Unido.
- La diversificación por monedas se mantiene bastante equilibrada en este plan actualizado, con la inversión en dólares representando el 36 %, seguida por un 29 % en euros, un 18 % en Reales y un 17 % en libras.

Inversión por negocios y monedas 2018-2022

Inversiones de los Negocios



Inversión por Monedas



Se fija un suelo creciente para el dividendo cada año del plan. En consecuencia, el dividendo mínimo será de 0,37 euros por acción para 2020 y de 0,4 euros por acción para 2022.

2. Solidez financiera

Iberdrola ha acelerado la ejecución del plan 2018-2022, como se puede apreciar en los resultados del ejercicio 2018. Estos resultados reafirman la efectividad de sus pilares estratégicos, posicionando a la compañía un año por delante respecto al Plan. El EBITDA aumentó casi un 28 %, gracias al buen comportamiento operativo de todos los negocios, hasta alcanzar un total de 9.349 M€.

La eficiencia operativa mejoró un 10 % gracias a las medidas implementadas en todos los países.

La evolución de las actividades de los negocios, junto con el control del gasto financiero, han impulsado al Beneficio Neto hasta un máximo histórico de más de 3.000 M€, un 7,5 % más que en 2017, en consonancia con las perspectivas presentadas en febrero de 2018, lo que ha permitido al Consejo de Administración proponer un incremento de un 7,7 % en la remuneración al accionista, manteniendo así el compromiso de aumentar la retribución a los accionistas en línea con los resultados.

El aumento de las inversiones, la optimización del capital y la implementación de mayores medidas de eficiencia conduce a una mejora de las estimaciones para 2022.

Así, el EBITDA superará los 12.000 M€ en 2022, lo que implica un crecimiento del 30 % frente al de 2018. El 80 % de este EBITDA provendrá de los negocios de Redes y de Renovables, manteniéndose su diversificación por monedas.

Las previsiones de Beneficio Neto para 2022 también se han incrementado, y el objetivo máximo de 3.700 M€ presentado el año pasado es el suelo del nuevo rango, que alcanzará un máximo de 3.900 M€, un aumento del 30 % en comparación con 2018.

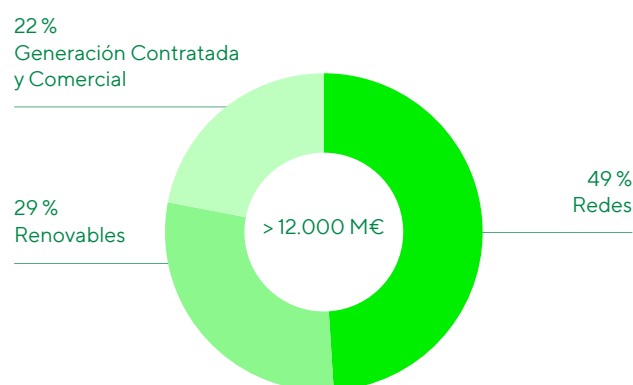
Mejora de la solidez financiera: Se prevé que el ratio de FFO/Deuda Neta sea superior al 24 % en 2022, lo que permitiría un mayor crecimiento orgánico, compatible con el objetivo de un ratio FFO/Deuda Neta del 22 %.

Optimización de la posición de liquidez (en torno a 12.000 M€ - 14.000 M€, con margen para aumentarlo en caso necesario) a las condiciones actuales de mercado, para mejorar el coste financiero, manteniendo 18 meses de cobertura incluso en escenarios de estrés. Neoenergía tiene su propia política de liquidez que cubre 12 meses de necesidades financieras.

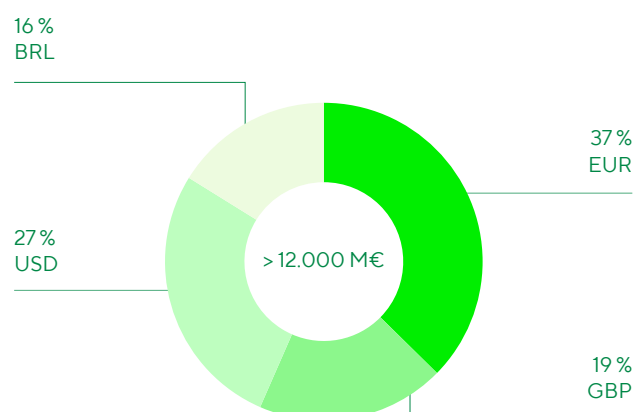
3. Dividendo sostenible

Gracias a la solidez de los resultados obtenidos, y cumpliendo el compromiso de aumentar la retribución a los accionistas en línea con los resultados, el Consejo de Administración propondrá en la Junta General de Accionistas una remuneración al accionista de 0,351 euros por acción, lo que supone un aumento del 7,7 % con cargo al ejercicio 2018. Esta remuneración continuará aumentando en línea con los resultados. Por ello, se fija un mínimo creciente del dividendo, para cada año del plan. En consecuencia, este mínimo será de 0,37 euros por acción para 2020 y de 0,4 euros por acción para 2022. Se mantiene el *pay-out ratio* entre el 65 y el 75 %, y el número de acciones en 6.240 millones mediante los planes de recompra de acciones, para evitar dilución.

EBITDA por negocios (previsión a 2022)



EBITDA por monedas (previsión a 2022)



2.7 Resultados comparados y reconocimientos

Análisis comparado¹

Variables económico-financieras comparadas 2018

Crecimiento en EBITDA

TACC (%)	Media comparables ²	Iberdrola
31-dic.-08 / 31-dic.-18	-4,3 %	3,3 %

Crecimiento en Capitalización bursátil

Crecimiento total (%)	Media comparables ²	Iberdrola
31-dic.-08 / 31-dic.-18	-31,2 %	37,2 %

En términos de capitalización, Iberdrola ocupaba hace 10 años la quinta posición entre las compañías comparables. En la actualidad es la segunda.

Evolución de la cotización

Crecimiento total (%)	Media comparables ²	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-08 / 31-dic.-18	-51,9 %	-15,9 %	7,3 %

Evolución comparada de la rentabilidad total para el accionista

Rentabilidad (%)	Media comparables ²	Eurostoxx Utilities	Iberdrola
31-dic.-08 / 31-dic.-18	-13,8 %	13,7 %	54,6 %

Evolución de Iberdrola

En los últimos 10 años, Iberdrola ha aumentado en un 30 % sus activos; ha incrementado un 40 % sus ingresos, ha aumentado un 40 % su EBITDA, ha mejorado un 10 % su beneficio neto y la remuneración a sus accionistas ha crecido, en un 20 %, mejorando, a su vez, su solidez financiera.

Iberdrola	31-dic.-08	31-dic.-18
Activos (M€)	85.837	113.038
Ingresos (M€)	25.196	35.076
EBITDA (M€)	6.412	9.349
Beneficio neto (M€)	2.861	3.014
Dividendos ³ (€/acción)	0,27	0,33
Deuda Neta/EBITDA	4,87	3,66

(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, E.ON y RWE los valores de EBITDA 2018 corresponden a las estimaciones publicadas por Bloomberg, debido a la falta de cifras definitivas a la fecha de realización de este documento. Para Enel resultados preliminares.

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

Reconocimientos

A la compañía:

- Mejor gobierno corporativo en España (World Finance): 2018.
- World's Most Ethical Company Index (Ethisphere Institute): 2018.
- Premio *Compliance* 2018 (Expansión), a la empresa con mejores prácticas en Cumplimiento.
- Premio Most Impressive Corporate Green en los mercados financieros (Global Capital). 2018.
- Premio Climate Reality Awards 2018 (fundación Al Gore) a la empresa que más ha hecho para luchar contra el cambio climático.
- Premio Europeo de Medio Ambiente 2018 en su versión española, convocados por la Comisión Europea, y otorgados por Su Majestad el Rey.
- Premio Innovation Awards, otorgado por Naciones Unidas, al programa de Voluntariado Corporativo de Iberdrola. 2018.
- Copa Stadium 2016 por el fomento de Iberdrola al deporte femenino en la sociedad.

Al presidente:

- Español universal 2018 por la Fundación Independiente.
- Miembro de honor del Instituto de la Ingeniería de España desde 2018.
- Mejor CEO de las *utilities* europeas (Institutional Investor Research): 2017 por undécima ocasión.
- Commander of the Most Excellent Order of the British Empire: 2014.
- Premio Internacional Capitalismo Responsable (Grupo First): 2014.
- Doctor honoris causa por las Universidades de Salamanca (2011), Strathclyde (2013) y Edimburgo (2011).

A otros miembros de la compañía:

- Mejor *Investor Relations Team* de las *utilities* (Institutional Investor Research): 2018.





Central hidroeléctrica de ITAPEBI
/ Brasil

3. Negocios principales de Iberdrola

3.1 Entorno regulatorio

Unión Europea

- En diciembre de 2018, se concluyó el proceso de negociación del *Paquete de Energía Limpia para Todos los Europeos*. Incluye objetivos a alcanzar en el año 2030, tanto para las energías renovables (al menos el 32 % del consumo final bruto de energía de la UE) como para la mejora de la eficiencia energética (alcanzar el 32,5 % para el conjunto de la Unión). Asimismo, se revisó el *Reglamento y Directiva de Mercado Interior de Electricidad* para mejorar su funcionamiento, sentar las bases para la transición hacia un modelo energético más limpio, y dar un papel más activo a los consumidores.
- Actualmente se está tramitando el *Paquete de Movilidad Limpia*, que desarrolla medidas para reducir las emisiones del sector del transporte en el periodo 2021-2030. Se han acordado los objetivos de adquisición, alquiler y contratación de vehículos limpios por la Administración Pública fijados en la Directiva y se ha aprobado un objetivo de reducción de emisiones para nuevos turismos del 37,5 % en 2030, comparadas con las emisiones de 2021. Sólo queda pendiente llegar a un acuerdo sobre la reducción de emisiones para los vehículos pesados.
- En noviembre de 2018 la Comisión Europea presentó su Propuesta de *Estrategia de Reducción de Emisiones a largo plazo*, que analiza ocho escenarios diferentes para la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero en 2050 con respecto a 1990. Los seis primeros se basan en distintas medidas sobre el sector energético e industrial, para alcanzar una reducción de estas emisiones de entre el 80 y el 90 %. También se plantean dos escenarios para alcanzar la reducción del 100 %, que requerirían acciones en otros sectores (agricultura, bosques, etc.).
- En marzo de 2018 se publicó la Directiva que regula el comercio de los derechos de emisión de CO₂ hasta 2030. Las principales novedades son:
 - Aumento de la reducción anual del número de derechos de emisión a subastar cada año.
 - La creación de un mecanismo de retirada de excedentes de derechos en circulación para estabilizar su precio.

España

- El Gobierno ha elaborado un borrador de anteproyecto de *Ley de Cambio Climático y Transición Energética*, para garantizar la consecución de los compromisos españoles en materia de energía y clima recogidos en el marco del Acuerdo de París. Este documento defiende un marco a medio y largo plazo para garantizar una transición ordenada hacia una economía baja en carbono.
- Antes de concluir 2019, España debe remitir a la Comisión Europea su *Plan Integrado de Energía y Clima* (PIEC) final para el horizonte 2021-2030. Incluirá los objetivos nacionales para 2030 y la senda de descarbonización para 2050, así como una descripción de las políticas y medidas orientadas a reducir las emisiones y aumentar las renovables y la eficiencia conforme los objetivos acordados en la UE.
- Se ha transferido a la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) la competencia de establecer la metodología y los parámetros de retribución, los peajes y las condiciones de acceso a las redes de electricidad y gas de aplicación a partir del próximo periodo regulatorio 2020-2025.

Reino Unido

- El 26 de noviembre de 2018, el Gobierno y el regulador *Ofgem* anunciaron una próxima revisión del marco regulatorio y de las reglas de gobernanza en el sector de la energía, con el objetivo de simplificarlo y adaptarlo a la transición energética. La revisión afecta a todas las normas en las que se fundamentan las redes de gas y electricidad y los mercados mayoristas y de *retail*. *Ofgem* y el Gobierno publicarán una consulta en verano de 2019.
- El 25 de noviembre de 2018 se alcanzó un acuerdo para la salida del Reino Unido de la UE. El Gobierno británico ha puesto en marcha planes de contingencia para evitar impactos a corto plazo en el entorno regulatorio energético derivados de esta situación.

Estados Unidos y Canadá

- El 21 de agosto de 2018, la Agencia de Protección de Medio Ambiente (EPA) propuso la *Affordable Clean Energy* (ACE), una norma en la que se establecen unas guías para permitir a los estados desarrollar planes de reducción de emisiones de GEI para las plantas de carbón existentes, basándose en realizar mejoras de eficiencia en las plantas y en la aplicación de nuevas tecnologías. Esta norma sustituirá al *Clean Power Plan* (CPP) de 2015.

México

- El 1 de diciembre de 2018 tomó posesión el nuevo Gobierno. Sus prioridades energéticas son revisar la reforma en curso, fortalecer la *CFE*, modernizar las centrales hidroeléctricas y ser autosuficientes en combustibles, dando un impulso a la extracción de gas natural.
- En enero de 2019, el nuevo Gobierno canceló la cuarta subasta de largo plazo de energía, certificados de energía limpia y potencia. También han sido canceladas las dos subastas de líneas de transporte (conexión de Baja California con el sistema nacional y conexión del Istmo de Tehuantepec con la zona central del país).
- La *Ley de Transición Energética* promueve la participación de las energías limpias para alcanzar el 35 % el año 2024, mediante el sistema de CEL, según el siguiente esquema: 5 % en 2018, 5,8 % en 2019, 7,4 % en 2020; 10,9 % en 2021 y 13,9 % en 2022.
- Durante 2018 se comenzó a aplicar la nueva metodología de cálculo para la tarifa regulada que se aplica al suministro básico, de carácter aditivo y que reconoce los costes de cada actividad del sistema eléctrico. La tarifa para el consumo doméstico permanecerá con la metodología antigua indefinidamente.

Brasil

- El Ministerio de Minas y Energía ha aprobado el Plan de Expansión de Energía Decenal, en el que se prevé instalar un total de 54,6 GW entre este año y 2027, de los que 32,3 GW serán de tipo renovable. Desglosados por tecnología: 13 GW serán eólicos, 6,9 GW solares y 6,8 GW hidroeléctricos, correspondiendo los 5,6 GW restantes a biomasa y pequeñas hidroeléctricas. Adicionalmente, se estima que se destinen al negocio de transporte R\$ 108.000 millones.
- Durante 2018 se ha llevado a cabo la privatización de 6 filiales distribuidoras pertenecientes a la empresa estatal Eletrobras. En la misma línea, el nuevo Gobierno ha manifestado su intención de continuar con el proceso de privatización de empresas estatales.
- Se ha prolongado el Programa *Luz para Todos* hasta diciembre de 2022 con el objetivo de apoyar la electrificación de zonas rurales y desfavorecidas económicamente.
- El regulador ha propuesto para 2019 un incremento del 1,1 % del presupuesto de la Cuenta de Desarrollo Energético (CDE) hasta alcanzar los R\$ 20.270 millones. Esta cuenta se utiliza para financiar, entre otros, programas de ayuda a colectivos vulnerables como el *Programa Luz para Todos*, o el apoyo a la compra de combustibles fósiles por las generadoras en regiones aisladas.
- A lo largo de 2018 se han llevado a cabo varias iniciativas legislativas cuyo propósito es reducir la judicialización existente en el sector eléctrico brasileño, motivada por las discrepancias asociadas al riesgo hidrológico (GSF) entre los generadores y el Gobierno. Dado que ciertos generadores siguen amparados bajo medidas judiciales que les eximen del pago de los costes del riesgo hidrológico entre julio 2015 y febrero 2018, las liquidaciones del mercado de corto plazo siguen generando déficit que merman los ingresos de las distribuidoras. La posición neta de Neoenergía es acreedora.

Trabajos en torre de alta
tensión en Monterrey
/ México



3.2 Redes

Entorno regulatorio del negocio

España

- En 2018 se inició el proceso de revisión de la retribución de la actividad de distribución para el segundo periodo regulatorio (2020-2025), que debe concluirse durante el presente año. El informe del regulador y el anteproyecto de ley de retribución de actividades reguladas del Ministerio (enero 2019), establece un valor del 5,58 % antes de impuestos que tiene como base el coste promedio ponderado de capital (WACC).
- La Orden de peajes para 2018 ETU/1282/2017, de 27 de diciembre, mantiene los valores publicados para 2016 de retribución a la distribución y al transporte, a falta de publicación del importe correspondiente a 2018.

Estados Unidos

- En junio de 2018 se presentó una nueva propuesta tarifaria de 3 años para la compañía distribuidora de gas CNG (Connecticut). Las nuevas tarifas fueron aprobadas y entraron en vigor el 1 de enero de 2019, con un ROE del 9,3 %, un porcentaje de fondos propios del 54 % y unas inversiones previstas de 150 M\$.
- En mayo de 2018 se presentó una nueva propuesta tarifaria de 3 años para la compañía distribuidora de gas BCG (Massachusetts). Las nuevas tarifas fueron aprobadas y entraron en vigor el 1 de febrero de 2019, con un ROE del 9,7 % y un porcentaje de fondos propios del 54 %.
- En octubre de 2018 se presentó una nueva propuesta tarifaria de 1 año para la compañía distribuidora de electricidad CMP (Maine). La determinación final está sujeta al calendario que establezca el regulador.
- Durante 2019, se mantienen las condiciones tarifarias de las distribuidoras del estado de Nueva York (NYSEG y RG&E), con un ROE reconocido de un 9,0 %. Desde la aprobación del actual marco regulatorio en 2016, se han invertido 600 M\$ anuales.

Reino Unido

- *Ofgem* continúa con el proceso de diseño del marco regulatorio RII02 que entrará en vigor para el transporte en 2021 y para la distribución en 2023. Los nuevos periodos serán de 5 años en lugar de los 8 años actuales y el CoE propuesto se situaría en la banda del 4-5 % y referenciado al índice CPIH (inflación).
- Hasta entonces, tanto SP Transmission Ltd. como SPD Ltd. y SPM Plc continúan desarrollando su actividad bajo los marcos tarifarios *RIIO-T1* y *RIIO-D1*, cumpliendo con todos los objetivos de inversión y calidad acordados con *Ofgem*.

Brasil

- En abril de 2018, entraron en vigor las revisiones tarifarias para las distribuidoras de Coelba y Cosern, que tendrán vigencia durante los próximos cinco años. La Base de Activos Regulatorios o RAB reconocido en el nuevo periodo se multiplica por 1,9 y 1,7 respectivamente, como consecuencia del fuerte esfuerzo inversor realizado en el último ciclo tarifario. Asimismo, el mes de agosto, se llevó a cabo la revisión anual periódica de Elektro, que refleja principalmente el la evolución del Índice General de Precios.
- En agosto de este año, se tiene prevista la revisión tarifaria para Elektro, que estará vigente hasta agosto de 2023.
- Neoenergia resultó ganadora de 4 proyectos de transporte en la subasta realizada por el regulador de Brasil, ANEEL, en diciembre de 2018, con una inversión asociada de R\$ 4.200 millones. Esta nueva adjudicación, sumada a los dos procesos en los que resultó vencedora en 2017, supondrá invertir R\$ 7.000 millones.

Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Cero accidentes.
- Ofrecer a nuestros clientes un servicio excelente, basado en la calidad de suministro e información sobre la red.
- Maximizar la eficiencia en la operación del sistema a través de la excelencia operativa y la digitalización de nuestros activos.
- Liderar la transformación hacia la integración más eficiente de energía distribuida y la penetración del vehículo eléctrico.

Riesgos relevantes

- Riesgo de accidentes laborales y de terceros en instalaciones propias.
- Afecciones al suministro como consecuencia de eventos meteorológicos.
- Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que afecten a la seguridad de las instalaciones y al servicio a nuestros clientes.

Principales actividades 2018

España: En 2018 ha finalizado un importante proyecto de digitalización, el proyecto *Star*, que ha consistido en la instalación de más de 10,8 millones de contadores inteligentes, situándose por encima del objetivo regulatorio y alcanzando el 99 % del total.

Reino Unido: En 2018 ha finalizado el proyecto del cable submarino *Western link* entre Escocia y Gales, con más de 2.000 MW disponibles de capacidad. También se ha puesto en servicio el proyecto South West Scotland, con 6 nuevas subestaciones y 87 km de líneas, que permitirán la conexión de 1.000 MW eólicos nuevos en Escocia.

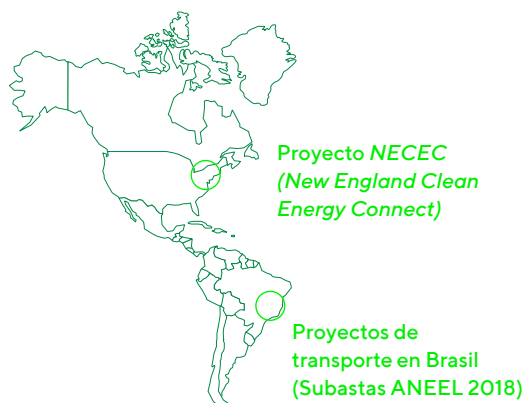
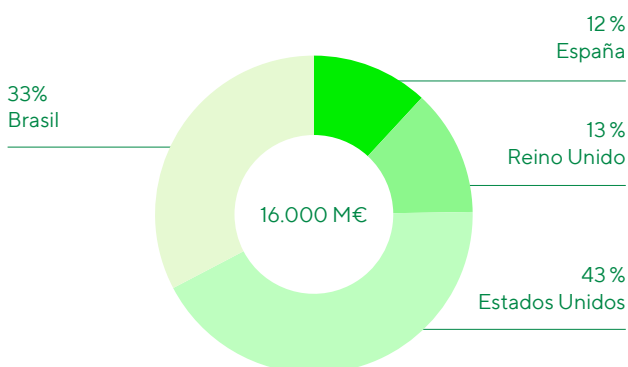
Estados Unidos: Adjudicación del proyecto *New England Clean Energy Connect* (NECEC). Con 950 M\$ de inversión, supone la construcción de una línea de transporte de 233 kilómetros entre Canadá y Nueva Inglaterra, que desde 2022 permitirá suministrar 1.200 MW de energía 100 % hidroeléctrica a Massachusetts.

Brasil: Los 4 proyectos de transporte, adjudicados en la subasta de ANEEL de diciembre 2018 supondrán desplegar un total de 3.000 kilómetros de líneas de transporte.

Perspectivas 2018-2022

- Incremento de las inversiones en el periodo 2018-2022 hasta 16.000 M€, gracias a la adjudicación de grandes proyectos de transporte como el proyecto *NECEC* en los Estados Unidos y los más de 3.000 kilómetros de líneas eléctricas en Brasil.
- El despliegue del vehículo eléctrico, la integración de generación renovable distribuida y los planes de resiliencia en los Estados Unidos y Brasil se sitúan como vectores de crecimiento del negocio tradicional.
- Se encuentran en marcha los planes de mejora de la eficiencia operativa en todos los países para conseguir los ahorros previstos hasta 2022, a compartir con el cliente.
- Los indicadores de Calidad de Suministro en España y Brasil en 2018 han alcanzado records históricos y permiten adelantar los objetivos operativos antes de final del periodo.

Inversión neta de 16.000 M€ entre 2018 y 2022, principalmente en los Estados Unidos y Brasil



El servicio al cliente, la excelencia operativa y la digitalización de las redes son los pilares estratégicos del Negocio de Redes.

Informe trimestral de resultados

Principales magnitudes del Negocio de Redes

		España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		Total	
Concepto	Unidad	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Margen bruto	M€	2.003	2.109	1.174	1.222	2.754	2.780	856	1.530	6.786	7.641
EBITDA	M€	1.519	1.709	886	919	1.334	1.331	488	955	4.228	4.915
Energía eléctrica distribuida	GWh	93.276	93.897	35.003	34.677	38.349	39.579	63.522	65.282	230.151	233.435
Cientes (Electricidad)	Millones	11,0	11,1	3,5	3,5	2,2	2,3	13,6	13,8	30,3	30,7
Suministro de gas	GWh	-	-	-	-	59.884	65.139	-	-	59.884	65.139
Cientes (Gas)	Millones	-	-	-	-	1,0	1,0	-	-	1,0	1,0
Inversiones	M€	352	345	561	466	861	930	313	722	2.086	2.463
Plantilla	Nº personas	4.038	3.739	2.969	2.963	5.410	5.325	9.708	10.202	22.125	22.229

En la información financiera se ha aplicado la Norma internacional NIIF-11.

Servicio al cliente

- En España, se ha alcanzado un nuevo record histórico de calidad de suministro en 2018. El indicador de duración media de las interrupciones (TIEPI) ha bajado un 15 % frente a 2017.
- En Brasil también se ha alcanzado nivel record en calidad, con una bajada del indicador de la duración media de las interrupciones (DEC) de 23 % respecto a 2017.
- 2018 ha sido un año con fuertes tormentas en las zonas de servicio en el Reino Unido y los Estados Unidos, destacando los grandes esfuerzos para la restauración del suministro. La empresa de Maine CMP ha recibido el premio *EEI Emergency Recovery Award* por su extraordinaria respuesta ante las fuertes tormentas de octubre de 2017.
- La compañía ha desarrollado un Plan de Resiliencia, que supone una inversión de 2.500 M\$ durante 10 años para el refuerzo de líneas y la mejora del suministro eléctrico en los estados de Maine y Nueva York, lo que permitirá mejorar la calidad y reducir el impacto de las tormentas.
- En Brasil, Cosern ha ganado el premio a la mejor disponibilidad del servicio eléctrico.

Excelencia operativa

- Continúa la evolución ajustada del gasto operativo con el objetivo de conseguir mejorar los ratios de eficiencia en todos los países.
- Se han puesto en marcha nuevos planes y modelos que permitan acabar con el fraude eléctrico en Brasil y España.
- Mejora de los indicadores de deuda con clientes de Brasil gracias al plan frente a la morosidad.

Digitalización de la red

- En 2018, en España se continuó con el proyecto *Star+* para la automatización de la red de media tensión, así como para la digitalización de la red de baja tensión.
- En 2018 Iberdrola, el Ente Vasco de la Energía y la Diputación Foral de Bizkaia han firmado un acuerdo para seguir apostando por la digitalización de la red eléctrica con *Bidelek 4.0*.
- Como apoyo a la promoción del despliegue del vehículo eléctrico, en el Reino Unido, *Ofgem* ha decidido financiar el proyecto *CHARGE* con el objetivo de acelerar la conexión de infraestructuras de recarga de vehículo eléctrico a la red de SP Manweb (Liverpool y Norte de Gales) entre 2019 y 2022.

Smart apps
/ España



3.3 Generación y Clientes

Entorno regulatorio del negocio

España

- En octubre de 2018 se aprobó el Real Decreto Ley 15/2018 de medidas urgentes para la transición ecológica y la protección de los consumidores. Entre otras medidas, amplía la cobertura del bono social de electricidad –añadiendo colectivos especiales y aumentando los límites de consumo anual con derecho a descuento–, y establece la creación de un nuevo bono social térmico –ayuda anual directa para los mismos beneficiarios del eléctrico a 31 de diciembre de cada año–.
- Este Real Decreto Ley contiene también medidas fiscales como:
 - La suspensión durante seis meses (octubre 2018 – marzo 2019) del impuesto sobre el valor de la producción de la energía eléctrica.
 - La exención del impuesto sobre hidrocarburos para los productos destinados a la producción de electricidad en centrales eléctricas, o a la producción de electricidad o a la cogeneración de electricidad y calor en centrales combinadas.

México

- En 2018 se realizó una modificación de la metodología de cálculo de la tarifa de electricidad para clientes de media y alta tensión, pasando de ser una tarifa integral a una tarifa aditiva. Esto supuso para el sistema una recuperación de costes, inferior a los reales durante el primer trimestre, creando un déficit que se ha recuperado durante los tres trimestres siguientes.

Reino Unido

- En noviembre de 2018, *Ofgem* publicó por primera vez el límite de precios para tarifas estándar y otras tarifas por defecto. El 7 de febrero se publicaron los nuevos límites que aplicarán de abril a octubre de 2019: 1.254 libras anuales para clientes duales (clientes de electricidad y gas en modalidad de pago domiciliado). Los límites de precios aplicarán como máximo hasta 2023, y se actualizará semestralmente.
- En febrero de 2018 se celebró la subasta T-4 de capacidad 2021/22, donde Iberdrola fue la adjudicataria de un total de 2.299 MW, a un precio de 8,40 £/MW.
- Ese mismo mes se celebró la subasta T-1 de capacidad 2018/19 donde no participaron las centrales de Iberdrola al haber sido adjudicadas en la subasta T-4 que se celebró en el año 2014.
- En noviembre de 2018, el Tribunal de Justicia de la UE emitió una sentencia por la cual queda anulada la aprobación de las subastas de capacidad en el Reino Unido al ser consideradas ayudas de estado. El Gobierno está colaborando con la Comisión Europea para restablecer el Mercado de Capacidad con la mayor celeridad posible.

Brasil

- En diciembre de 2018 se publicó el Decreto Ministerial nº 514/2018, que anticipa la liberalización del mercado eléctrico y establece que podrán migrar a mercado libre aquellos consumidores suministrados con energía convencional, cuya potencia sea superior a 2,5 MW partir de julio de 2019, y a partir de enero de 2020 si su potencia supera los 2 MW.

Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Suministro competitivo y excelencia en el servicio a los clientes.
- Seguridad laboral.
- Gestión medioambiental y protección de la biodiversidad.
- Excelencia operativa y mejora continua de la eficiencia.
- Identificación y minimización de riesgos.
- Desarrollo de oportunidades de crecimiento y de nuevas soluciones energéticas.

Riesgos relevantes

- Riesgo regulatorio: Evolución de la regulación en los países donde se opera.
- Riesgos operativos: Tasa de disponibilidad de las instalaciones y potenciales accidentes con impacto ambiental.
- Riesgo de mercado: Evolución de los precios de los combustibles y de los niveles de competencia en los mercados liberalizados.
- Riesgos de crédito, de tipos de cambio y de tipos de interés.
- Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que afecten a las instalaciones o a la información de nuestros clientes.

Principales actividades 2018

España: Desarrollo continuo de productos y servicios que se adapten a las necesidades de los clientes (*Planes a tu Medida, Smart services, Smart mobility, Smart solar, Smart home*).

Reino Unido: En junio de 2018 y en octubre de 2018 se hicieron efectivas las subidas de las tarifas duales de clientes domésticos (5,5 %, 3,7 % respectivamente). A cierre de 2018 se han instalado un total acumulado de 1,2 millones de contadores inteligentes, cumpliendo así con el objetivo fijado por *Ofgem*.

Además se produjo la venta de los activos de generación en el país, lo que para la generación convencional supuso una reducción en la capacidad instalada de 2.000 MW térmicos.

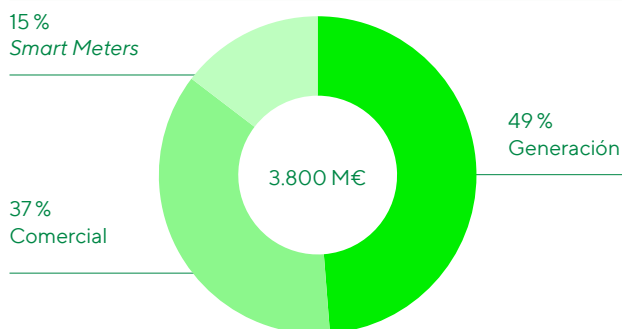
México: Puesta en servicio de 952 MW (CC Escobedo de 878 MW, cogeneración Bajío de 52 MW y repotenciaciones por 22 MW). En construcción cerca de 2.600 MW térmicos.

Europa: Crecimiento de la actividad comercial. En 2018 se han alcanzado 734.000 contratos en cartera.

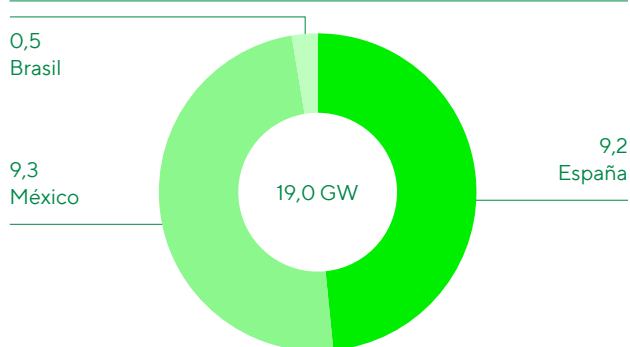
Perspectivas 2018-2022

- Inversiones netas de 3.800 M€ en el periodo, destinadas al crecimiento comercial en mercados *core* y la expansión internacional, continuar con el despliegue de contadores en el Reino Unido y al crecimiento de potencia instalada en México.
- Las *Smart Solutions* y la eficiencia en costes permitirán alcanzar los 32 millones de contratos con clientes en 2022. Además, **entrarán en servicio 3,5 GW de generación regulada en México durante el período.**
- Eficiencias derivadas de la digitalización, el despliegue de contadores inteligentes y el mantenimiento preventivo basado en Inteligencia Artificial y *data analytics*.

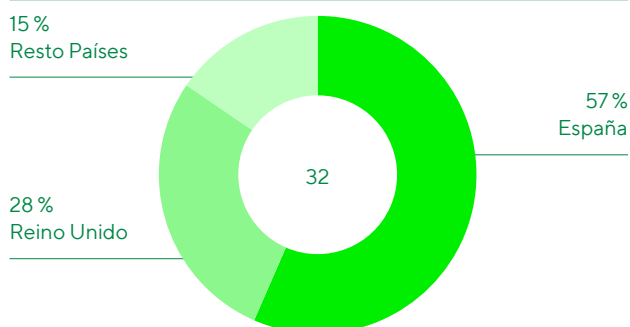
Inversión neta 2018-2022 (M€)



Capacidad instalada en 2022 (GW)



Contratos con clientes en 2022 (M contratos)



El Negocio de Generación y Clientes concentra sus esfuerzos en la seguridad de las operaciones, la gestión medioambiental, la eficiencia operativa, la fidelización de los clientes, el desarrollo de nuevos productos y servicios y el crecimiento en México, lo que permitirá la estabilidad de los resultados y la generación de fondos para el grupo.

Principales magnitudes del Negocio de Generación y Clientes

		España		Reino Unido		Brasil		México		Total	
Concepto	Unidad	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Margen bruto	M€	2.293	2.415	743	863	75	134	646	757	3.757	4.168
EBITDA	M€	779	1.001	108	307	51	92	525	638	1.464	2.038
Contratos de electricidad	Millones	10,17	10,15	2,88	3,01 ¹	-	-	-	-	13,05	13,16 ¹
Contratos de gas	Millones	0,99	1,03	1,90	2,01 ¹	-	-	-	-	2,89	3,04 ¹
Contratos smart solutions	Millones	5,3	5,7	0,9	1,4	0,1	0,1	-	-	6,3	7,1
Total contratos comercialización	Millones	16,6	17,2	6,0	6,4	0,1	0,1	-	-	22,7	23,7
Inversiones	M€	138	229	220	194	18	12	694	616	1.071	1.050
Plantilla	N.º personas	2.815	2.817	1.968	1.609	98	98	711	855	5.592	5.379

En la información financiera se ha aplicado la Norma internacional NIIF-11.

(1) Datos de clientes de Reino Unido a cierre de nueve meses de 2018.

Eficiencia

- Optimización de la producción térmica.
- Flexibilización del funcionamiento en mercados complementarios.
- Mejoras operativas y aumento de la disponibilidad y del rendimiento energético de las instalaciones térmicas de México y España.

Precios

- Gestión de los riesgos mediante coberturas adecuadas de toda la generación, incluida renovables.

Crecimiento

- México: En construcción cerca de 2.600 MW, entre cuyos proyectos más relevantes se encuentran:
 - CCGT Topolobampo II (911 MW).
 - CCGT El Carmen (866 MW).
 - CCGT Topolobampo III (779 MW).
- Reino Unido: Continúa el despliegue masivo de contadores inteligentes iniciado en 2016.

Clientes

- Fidelización y desarrollo de nuevos productos digitales y soluciones *smart* adaptadas a las necesidades de los clientes, que fomenten la eficiencia y el consumo de energía limpia.
- Desarrollo comercial en México según evolución de la normativa de la reforma energética.
- Líderes en clientes industriales en Portugal.
- Crecimiento sostenido de la actividad comercial de electricidad, gas y *Smart Solutions* en el resto de Europa.

Montaje de las palas de un aerogenerador



3.4 Renovables

Entorno regulatorio del negocio

España

- 2018 ha sido un año de transición, con mucho contenido de futuro para las renovables. El borrador del *Anteproyecto de Ley de Cambio Climático y Transición Energética* da mucha visibilidad y volumen a la expansión de renovables de aquí a 2030, anunciando subastas con un mínimo de 3.000 MW al año.
- El Ministerio ha publicado el anteproyecto de ley que establece la rentabilidad de las renovables para el periodo 2020-2025 basada en el coste promedio ponderado de capital (WACC). La propuesta del Gobierno supone mantener hasta el final de 2031 la tasa actual del 7,389 % antes de impuestos para las instalaciones previas al RDI 9/2013, y fijar un valor del 7,09 % hasta 2025 en el resto de casos.
- Finalmente, se ha convocado la primera subasta para territorios extrapeninsulares, pudiendo presentarse ofertas durante el primer trimestre de 2019.

Reino Unido

- Para la tercera ronda de subastas *Contracts for Difference* (CfD), anticipada para mayo de 2019, el gobierno británico ha confirmado un presupuesto anual de 60 M£ y una capacidad máxima para adjudicar de 6 GW. La subasta estará limitada a las tecnologías menos establecidas, entre las que se encuentra la eólica marina, y para proyectos con puesta en marcha en los años 2023/24 o 2024/25.

Estados Unidos

- El sector ha recogido el incremento de aranceles declarado por la administración, sin que se hayan producido grandes cambios. En 2018 se han fijado aranceles sobre la importación de distintos productos: 25 % sobre el acero, 10 % sobre el aluminio y 30 % sobre paneles solares el primer año. Estos aranceles se reducirán paulatinamente en los 3 años siguientes.

México

- El sector ha estado trabajando todo el año en la mejora de las reglas del nuevo mercado, incluyendo posibles mejoras para las subastas de largo plazo, a incorporar durante el año 2019.

Brasil

- En 2018 se celebraron dos subastas de generación denominadas A-4 y A-6. En la A-6, Neoenergía Renovables resultó adjudicataria de 23,4 MW para la planta hidroeléctrica de Baixo Iguaçu. Se espera que se celebren nuevas subastas en 2019.

Europa Continental

- Se continúa el desarrollo del parque eólico marino de *St. Brieuc*, tras la revisión de las condiciones con el Gobierno francés.

El negocio desarrollará un crecimiento sostenible, basado principalmente en inversiones en eólica terrestre, marina y en fotovoltaica, y en los países más relevantes para el grupo.

Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Seguridad en las operaciones.
- Eficiencia en las operaciones para maximizar la rentabilidad de los activos.
- Eficiencia en los costes de construcción, con especial énfasis en los proyectos de eólica marina.
- Crecimiento rentable de diferentes tecnologías en los países estratégicos para el grupo, y en nuevos países de interés.

Riesgos relevantes

- Procesos competitivos de subastas en los mercados donde se opera.
- Precios de la energía vendida en mercados a corto plazo.
- Riesgo de acceso a las redes de evacuación, y limitaciones a la producción debido a restricciones técnicas de las redes.
- Riesgo operativo y tecnológico.
- Limitaciones a la operación por riesgos medioambientales.

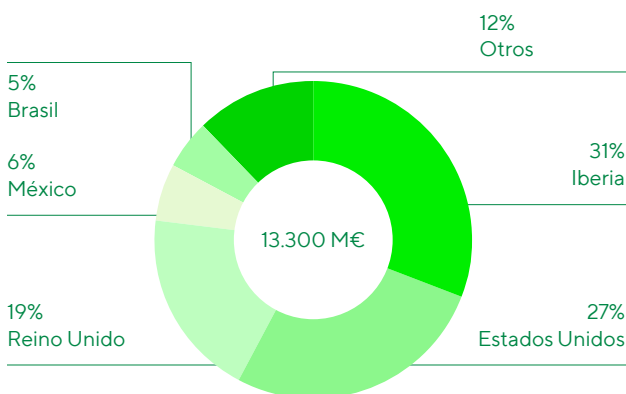
Principales actividades 2018

- Durante el ejercicio, se han añadido 683 MW de potencia instalada:
 - Eólica terrestre: 18 MW en España, 41 MW en México y 81 MW en los Estados Unidos.
 - Solar fotovoltaica: 10 MW en los Estados Unidos y 227 MW en México.
 - Hidroeléctrica: 306 MW en Brasil.
- En este periodo han salido a su vez 616 MW como resultado de la venta de 566 MW de tres centrales hidráulicas en el Reino Unido y de 50 MW de la central termosolar de Puertollano en España.
- En eólica terrestre están en construcción 1.136 MW en los Estados Unidos, 203 MW en España, 472 MW en Brasil, 325 MW en México y 16 MW en Grecia.
- En solar fotovoltaica: 391 MW en España.
- Una vez puesto en operación el parque de 350 MW Wikinger, prosigue el crecimiento de la eólica marina con la construcción del proyecto *East Anglia One* de 714 MW en el Reino Unido y el desarrollo de los proyectos de *Vineyard* de 800 MW en los Estados Unidos, *St. Brieuc* de 496 MW en Francia y *Baltic Eagle* de 476 MW en Alemania.
- En Brasil continua la construcción las centrales hidroeléctricas de *Baixo Iguaçu*, con un total de 350 MW, y en Portugal el aprovechamiento hidroeléctrico del *Tâmega*, con 1.158 MW.

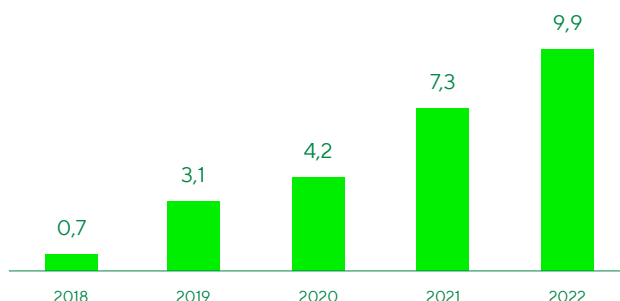
Perspectivas 2018-2022

- Inversiones de 13.300 M€, destinadas principalmente a incrementar la potencia instalada en España, los Estados Unidos, el Reino Unido, Portugal, México y Brasil.
- En el periodo 2018-2022 se espera instalar 9,9 GW, entre los que destacan los parques eólicos marinos de *East Anglia One* de 714 MW y de *Vineyard* de 800 MW, la planta solar fotovoltaica de Nuñez de Balboa de 391 MWac, y la central hidroeléctrica del *Tâmega* de 1.158 MW.
- Excelencia operativa mediante la gestión del ciclo de vida de los activos a través de la digitalización, maximizando ingresos y continuando con el modelo avanzado de operación y mantenimiento.

Plan de inversiones de 13.300 M€ en el periodo



Nueva potencia adicional acumulada en el periodo 2018-2022 (GW)



Principales magnitudes del Negocio de Renovables

		España		Reino Unido ¹		Estados Unidos		Brasil		México		Resto ²		Total	
Concepto	Unidad	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Margen bruto	M€	1.174	1.580	547	644	783	835	92	178	71	88	124	286	2.791	3.611
EBITDA	M€	616	919	392	518	530	573	66	129	53	65	99	242	1.755	2.445
Factor de carga ³	%	13,5	18,7	21,7	22,1	29	29,7	30,6	31,3	30	31,2	25,6	26,9	18,8	22,6
Inversiones	M€	193	329	404	398	857	366	168	163	323	282	678	134	2.622	1.673

Notas:

En la elaboración de esta tabla se ha aplicado la Norma internacional NIIF-11RRe.

(1) Las cifras del Reino Unido incluyen las de la división de eólica marina, con excepción de Wikinger.

(2) Resto incluye Wikinger al ser eólica marina fuera del Reino Unido.

(3) El factor de carga incluye todas las tecnologías renovables.

Factor de carga

Maximización del factor de carga de las instalaciones, minimizando la indisponibilidad, con actuaciones sobre la operación y el mantenimiento, así como sobre otros factores externos.

Costes de operación y mantenimiento

Mejora continua de la eficiencia mediante procesos de estandarización y sistematización globales, aprovechando las oportunidades de la digitalización.

Cartera de proyectos

Desarrollo de cartera de proyectos eólicos terrestres en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil y México, de proyectos fotovoltaicos en España, los Estados Unidos y México, y de los proyectos eólicos marinos de Francia, Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos.

El negocio pone su foco en un crecimiento sostenible, basado fundamentalmente en inversiones en eólica terrestre y marina, y en fotovoltaica, en los países más relevantes para el grupo y en la seguridad de las operaciones.

La eficiencia es un factor clave para la sostenibilidad del negocio a medio y largo plazo. Iberdrola tendrá en cuenta los avances tecnológicos y actuará sobre la cadena de suministro para impulsar mayores eficiencias en los próximos años.

Parque eólico marino
de Wikinger
/ Alemania



4. Nuestros activos

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

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

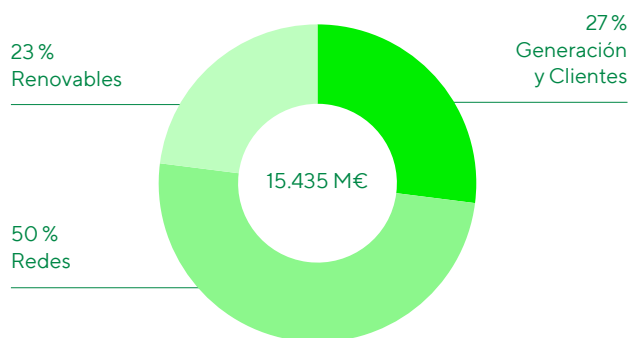
- Capital financiero
- Capital industrial
- Capital intelectual
- Capital humano
- Capital natural
- Capital social y relacional

4.1 Capital financiero

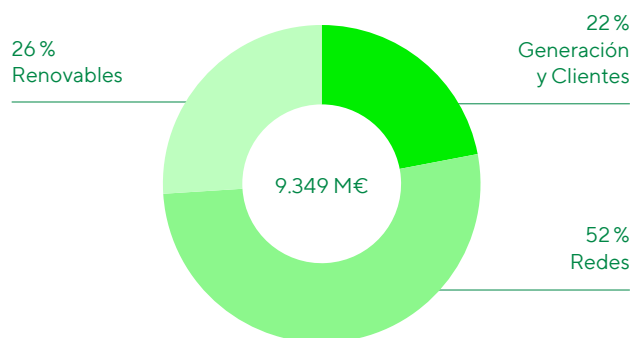
	Enfoque de gestión	Resultados 2018	Perspectivas
Crecimiento equilibrado	La compañía desarrolla una política de inversiones consistente con su visión estratégica y con la política financiera. Los objetivos principales son: • Asegurar el retorno sobre el capital mediante proyectos e inversiones preferentemente en negocios regulados, activos renovables o contratados a largo plazo. • Aumentar la diversificación geográfica, equilibrando aun más la contribución de los países en los que opera. • Adaptar el nivel inversor a las necesidades reales de cada mercado.	• Inversiones netas de 5.320 M€, de las cuales cerca del 80 % se ha asignado a los negocios de Redes y Renovables. • Las inversiones en activos de Redes se han visto impulsadas por los marcos normativos a largo plazo establecidos en todos los países y han aumentado un 16 % en Brasil y un 7 % en los Estados Unidos y el Reino Unido (en moneda local). • En Generación, se han comprometido desde principios de 2018 más de 2,7 GW de capacidad. • El Flujo de Caja Operativo ha aumentado un 13,1 %, alcanzando los 7.300 M€ gracias a todos los negocios, superando las inversiones en más de 2.000 M€.	• Iberdrola acelerará su crecimiento con unas inversiones que ascenderán a 34.000 M€ durante el periodo 2018-2022, con un aumento de 2.000 M€ frente a la cifra prevista en febrero de 2018. El 86 % de las inversiones se destinará a actividades reguladas o con contratos a largo plazo. • Por negocios, Redes absorberá el 47 %, 16.000 M€, incrementado en un 34 % el valor de sus activos regulados en 2022, hasta situarlo en 38.900 M€. En Renovables, la compañía contará con 38,4 GW a cierre de 2022. Además en dicho año, Iberdrola alcanzará los 90 GWh de capacidad de almacenamiento. • Las inversiones en dólares representarán el 36 %, seguido de un 29 % en euros.
Solidez de la estructura financiera	• 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 mejora de los ratios de solvencia, 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.	• Margen bruto de 15.435 M€ (+15,5 %). • Beneficio neto de 3.014 M€ (+7,5 %), en línea con las previsiones para el año. • El EBITDA se incrementó casi un 28 % hasta los 9.349 M€, gracias al buen comportamiento operativo de todos los negocios y la integración de Neoenergía. • La Deuda financiera neta ajustada se sitúa en 34.149 M€, aumentando en 1.294 M€ en el ejercicio, como consecuencia del fuerte proceso inversor que desarrolla el grupo. • Liquidez de 13.012 M€, que cubre necesidades financieras equivalentes a más de 24 meses.	El aumento de las inversiones, la optimización del capital y la implementación de mayores medidas de eficiencia llevan a una mejora de las estimaciones para 2022, situando la parte alta del rango presentada en febrero de 2018 como base del nuevo suelo: • EBITDA de más de 12.000 M€ en 2022 implica un crecimiento del 30 % frente al de 2018. El 80 % de este EBITDA provendrá del negocio de Redes y de Renovables en 2022. • El Beneficio Neto para 2022 presenta un suelo de 3.700 M€, con el rango superior alcanzando los 3.900 M€. Esto llevaría a un aumento del 30 % en comparación con 2018. • Optimización de la posición de liquidez para cubrir necesidades de financiación equivalente a 18 meses en el escenario de riesgo.
Excelencia operativa	• A pesar de los elevados niveles de eficiencia alcanzados, la compañía considera que todavía queda margen de mejora gracias a las inversiones en digitalización e innovación. • La implementación de mejores prácticas en todas las áreas permitirá ahorros adicionales y un incremento de las sinergias a nivel global.	• El Gasto operativo neto disminuyó un 0,4 % hasta los 4.155 M€, apoyado en el tipo de cambio, las provisiones para planes de eficiencia contabilizadas en 2017, y la aplicación de la IFRS 15, que compensa la consolidación de Neoenergía.	• Mejora en un 20 % el objetivo eficiencias presentado en el 2018, de modo que a lo largo del periodo 2018-2022 se acumularán más de 1.200 M€ en eficiencias gracias principalmente a la digitalización y a la optimización de procesos en todos los países y negocios.
Resultados y dividendos sostenibles	• Iberdrola propone a sus accionistas un proyecto industrial de creación de valor a largo plazo. La confianza de los accionistas permite a Iberdrola contar con los recursos necesarios para continuar desarrollando su proyecto.	• Remuneración al accionista de 0,331 euros por acción, equivalente a una rentabilidad por dividendo del 4,71 %. • Dividendo flexible que permite beneficiarse de ventajas fiscales, la recompra de acciones para evitar la dilución, añadiendo la opción del pago en efectivo.	• Gracias a la solidez de los resultados obtenidos, y manteniendo el compromiso de aumentar la retribución a los accionistas en línea con los resultados, el Consejo de Administración propondrá en la Junta General de Accionistas una remuneración al accionista de 0,351 euros por acción, lo que supone un aumento del 7,7 % con cargo al ejercicio 2018. • Mantenimiento del programa de dividendo flexible con un número de acciones objetivo en 6.240 millones, mediante los planes de recompra de acciones, para evitar la dilución de los accionistas. • La remuneración continuará aumentando en línea con los resultados. Por ello, se fija un suelo de dividendo creciente para cada año del plan, siendo, el dividendo mínimo para 2020 de 0,37 euros por acción y de 0,4 euros por acción para 2022. • Se mantiene el pay-out ratio entre el 65 y el 75 %.

Crear valor para el accionista con un crecimiento sostenible

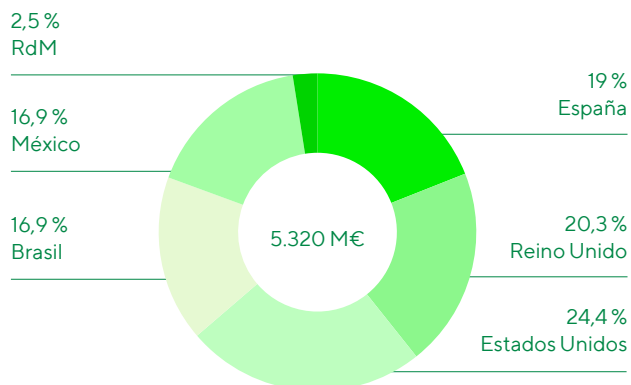
Margen bruto por negocios 2018



EBITDA por negocios 2018

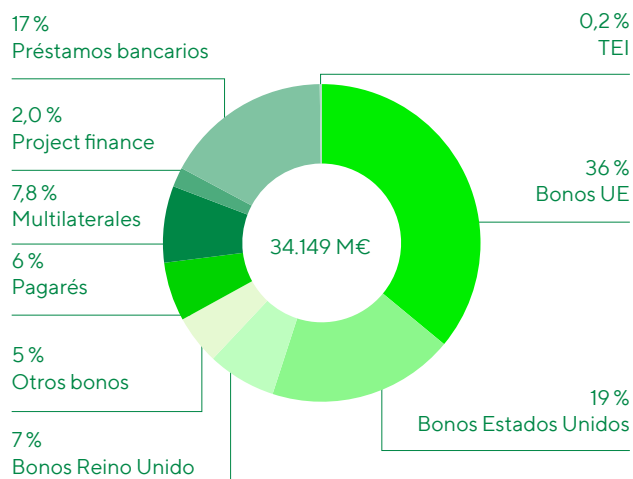


Inversión por áreas geográficas 2018



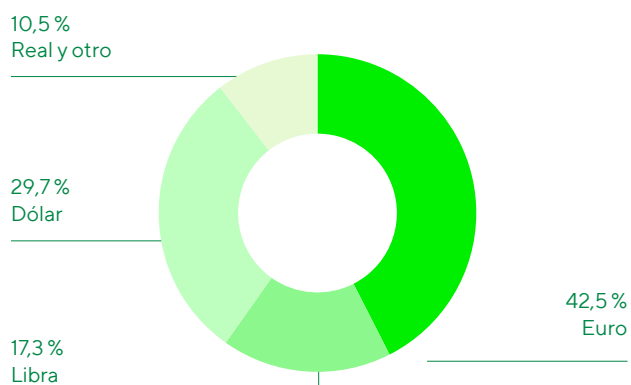
Diversificación de la inversión, con gran peso fuera de la zona euro.

Deuda Neta (M€) 2018



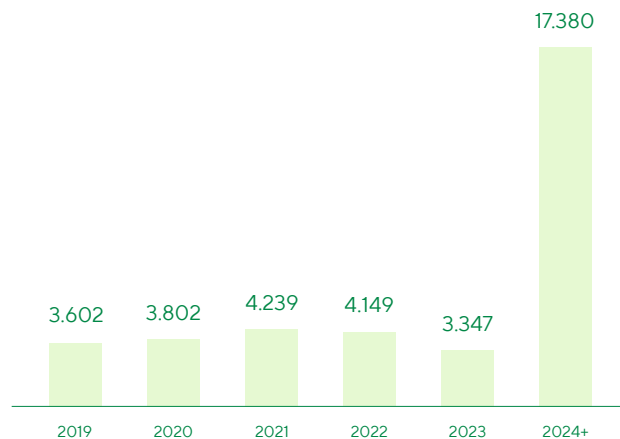
La deuda financiera neta ajustada a 31 de diciembre de 2018 se reduce en 230 M€ respecto a los nueve meses del año (34.379 M€) hasta los 34.149 M€.

Estructura de la deuda por divisas en 2018



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

Vencimiento de la deuda financiera (M€)



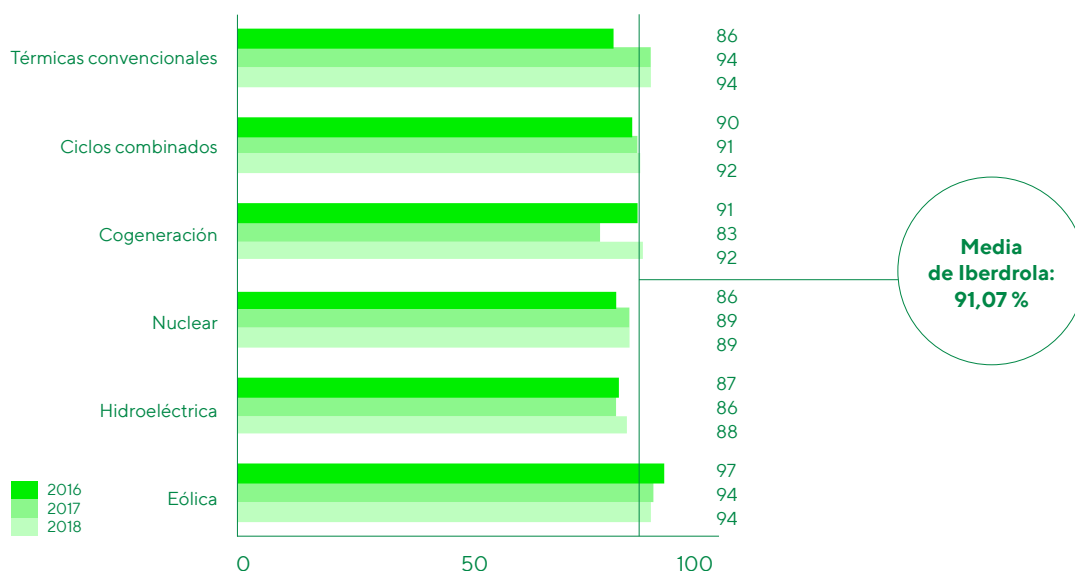
Cómodo perfil de vencimientos. Excluye líneas de crédito.

4.2 Capital industrial

Dimensión	Principales actividades 2018	Perspectivas
Activos para la generación de energía eléctrica	- Los activos de generación de Iberdrola están compuestos por más de 300 parques eólicos, casi 90 centrales hidroeléctricas (a las que se añaden las centrales mini hidroeléctricas), 10 plantas fotovoltaicas, 37 centrales térmicas de diversas tecnologías, de las cuales 5 son nucleares, y otras instalaciones construidas y operadas siguiendo las mejores prácticas. - Se ha renovado la certificación ISO 9000 para la explotación de los parques eólicos de España y el Reino Unido. - Se ha terminado el año con una potencia adicional instalada de 1.635 MW, de los cuales 952 MW son de generación térmica en México, y 683 MW son renovables, entre los que se incluyen las plantas fotovoltaicas de Santiago y Hermosillo, en México, y el parque eólico de Chimiche II en España. - En paralelo, han salido del perímetro de capacidad 566 MW por la venta de tres centrales hidroeléctricas en el Reino Unido, 2.000 térmicos por la venta de la generación convencional en el Reino Unido, y 50 MW por la venta de la central termosolar de Puertollano en España.	- Continúa la construcción de 2.152 MW eólicos terrestres, de 391 MW fotovoltaicos, y de 714 MW eólicos marinos del proyecto <i>East Anglia One</i>. Sigue también el desarrollo de los proyectos de eólica marina <i>St. Brieuc</i>, de 496 MW (Francia), <i>Baltic Hub</i>, de 486 MW (Alemania) y <i>Vineyard</i>, de 800 MW (Estados Unidos). - En México, continúa la construcción de cerca de 2.600 MW en ciclos combinados. - En Portugal, prosigue la construcción del aprovechamiento hidroeléctrico del Tâmega, con 1.158 MW. - En Brasil continúa la construcción de la central hidroeléctrica de Baixo Iguaçu, de 350 MW en total.
Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica	- Las redes eléctricas de transporte y distribución de Iberdrola se componen de más de 1,1 millones de km de líneas de distribución, más de 4.400 subestaciones y más de 1,5 millones de transformadores, contruidos y operados para suministrar un servicio de alta calidad y fiabilidad a 30,7 millones de puntos de suministro de electricidad. - Además, Iberdrola posee más de 40.000 kilómetros de gasoductos, para el transporte y distribución de gas en los Estados Unidos. - En España, se ha finalizado el proyecto <i>Star</i> con la instalación de más de 10,8 millones de contadores inteligentes (99 % del total). - En el Reino Unido, se ha puesto en servicio el proyecto del cable submarino <i>Western link</i>, con más de 2.000 MW disponibles de capacidad entre Escocia y Gales. También se ha finalizado el proyecto <i>South West Scotland</i>, con la construcción de 6 subestaciones y 87 km de líneas. - Continúa el despliegue de contadores inteligentes en el Reino Unido, incrementando el ritmo, y por delante de los objetivos establecidos por el regulador británico <i>Ofgem</i>.	- En Brasil, en la subasta de diciembre de 2018 de ANEEL, se han adjudicado 4 proyectos para la construcción de más de 3.000 kilómetros de líneas de transporte, con una inversión regulatoria prevista de 6 billones de Reales. - En los Estados Unidos, adjudicación en 2018 del proyecto <i>NECEC</i>, que supone la construcción de una línea de transmisión HVDC de 233 km entre Canadá y Nueva Inglaterra, con una inversión de 950 millones de dólares. - Continúa el avance en la digitalización de la red para liderar la transformación hacia un Operador de Sistema de Distribución.
Otros activos	- Iberdrola gestiona aproximadamente 1.600.000 m² de oficinas y centros de trabajo en todo el mundo, con un total de 816 inmuebles, de los cuales 266 están ubicados en España, 106 en el Reino Unido, 173 en los Estados Unidos, 251 en Brasil y 20 en el resto del mundo. Estos inmuebles, que siguen los mismos criterios corporativos en los espacios interiores, se diseñan, construyen y operan conforme a los más exigentes estándares de sostenibilidad y eficiencia. - La consolidación del Campus Iberdrola como centro de formación y eventos de Iberdrola. En él se encuentran los espacios y medios necesarios para el desarrollo de la formación en sus distintos niveles y la celebración de convenciones, seminarios, jornadas y reuniones de trabajo disponibles para todo el grupo Iberdrola. - El inicio de las obras de construcción de la fase II de Campus Iberdrola. - La culminación del traslado de la totalidad de los empleados de Scottish Power a la nueva Sede Corporativa en Glasgow, desde donde este año casi 1.700 empleados desempeñan su trabajo. - La puesta en marcha de la Nueva Sede Social de Avangrid en 180 Marsh Hill Road, Orange, CT.	- Durante el año 2019 finalizará la construcción del Campus Iberdrola, con la culminación de la Fase II. - En Avangrid, se espera seguir con la consolidación del portfolio inmobiliario de oficinas en los diferentes estados en los que se opera. - En Neoenergía, se espera que finalice el proceso de internalización del Negocio de Redes, con la apertura de numerosos centros de trabajo en sus áreas de influencia. - 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.

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

Factor de disponibilidad media de las centrales de Iberdrola



Calidad del suministro eléctrico

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

TIEPI: tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada.

CML: minutos perdidos por cliente conectado.

CAIDI: índice de duración media de interrupción por cliente.

DEC: duración equivalente de interrupción por unidad consumidora.

NIEPI: número de interrupciones equivalentes de la potencia instalada.

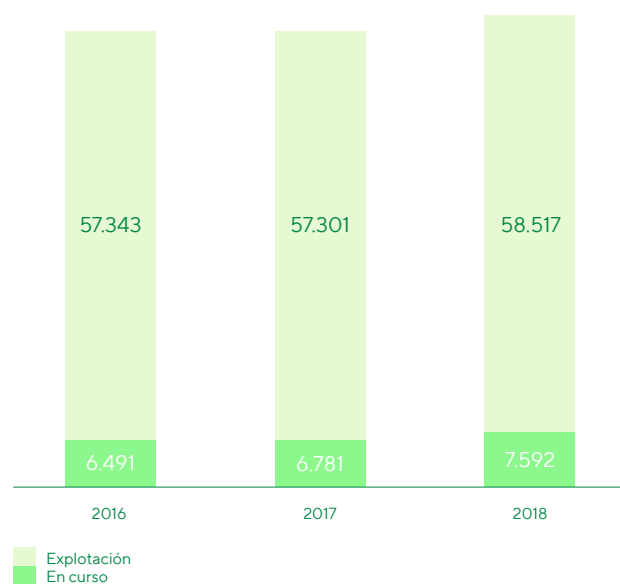
CI: número de interrupciones por 100 clientes conectados.

SAIFI: índice de frecuencia media de interrupciones.

FEC: frecuencia equivalente de interrupción por unidad consumida.

(*) En 2017 se excluyeron 18,8 min por el fuerte temporal sufrido en España en el mes de Enero por ser considerados de fuerza mayor.

Inmovilizado material (M€)



4.3 Capital intelectual

	Enfoque de gestión	Principales actividades 2018	Perspectivas
Fomento de la I+D+i	Iberdrola es hoy la <i>utility del futuro</i> gracias a una estrategia innovadora basada en la fuerte apuesta por las energías limpias, las redes inteligentes, el almacenamiento eficiente de energía, el desarrollo de soluciones a la medida de los clientes y la transformación digital.	267 M€ de inversión I+D+i en 2018, un 8 % de incremento respecto a 2017. - Consolidación del <i>Programa de Universidades de Iberdrola (Iberdrola U)</i>. - Apuesta por el talento interno a través de las iniciativas <i>Renewables Accelerator Programme</i>, <i>Networks 2.0</i> y <i>Accelerator for Customer</i>. - Celebración del <i>Innoday</i>, la gran cita del sector de la energía con la innovación. - Inauguración en Catar del <i>Iberdrola Innovation Middle East Center</i>, centro tecnológico orientado a abordar los desafíos de la digitalización del sistema energético. - Publicación del Informe de Innovación 2016-2018.	- Desarrollo del Plan I+D+i 2018-2022. - Iberdrola invertirá 34.000 millones de euros entre 2018 y 2022, focalizando su actividad innovadora en: - Más generación limpia y más inteligente. - Más almacenamiento y más inteligente. - Más redes y más inteligentes. - Más soluciones al cliente y más inteligentes.
Eficiencia y nuevos productos y servicios	- Optimización continua de nuestras operaciones, la gestión de vida de las instalaciones y equipos, la reducción de los costes de operación y mantenimiento y la disminución del impacto ambiental. - Desarrollo de productos y servicios novedosos y competitivos que se adapten a un mercado cada vez más global y digitalizado y cuyo objetivo fundamental es dar respuesta a las necesidades de los clientes.	- Incremento del <i>customer engagement</i>, proporcionando una sencilla, moderna e intuitiva experiencia al cliente durante su ciclo de vida. - Lanzamiento de campañas innovadoras y proyectos orientados hacia una mayor personalización de contenidos y ofertas según el consumo. - Envío de comunicaciones proactivas en tiempo real y uso del autoservicio online, contratación online rápida y sencilla. - Nuevos canales en redes sociales a nivel internacional, ofreciendo un servicio de atención al cliente rápido y eficaz.	- Como resultado de su apuesta por la innovación, la digitalización y búsqueda continua de la excelencia y la calidad, Iberdrola ha diseñado productos y servicios únicos para sus más de 16 millones de clientes. - 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 negocios disruptivos	A través del programa internacional <i>start-ups Iberdrola-PERSEO</i>, y dotado con 70 M€, se invierte en tecnologías y nuevos modelos de negocios disruptivos, que aseguren la sostenibilidad del modelo energético. Líneas de actividad: - Tecnologías para favorecer la integración de energías renovables: flexibilidad y almacenamiento. - Agregación y gestión de recursos energéticos distribuidos (baterías, solar, etc.). - Soluciones innovadoras para clientes (gestión de la demanda, soluciones digitales, etc.). - Tecnologías avanzadas para operación y mantenimiento de activos energéticos. - Movilidad eléctrica: infraestructuras de recarga y nuevas soluciones.	- Iberdrola ha sido incluida por segundo año consecutivo en el top 12 de empresas europeas comprometidas con la innovación abierta que promueve el <i>Europe Partnership</i> de la Comisión Europea. En concreto, ha sido seleccionada por las <i>start-ups</i> europeas como una de las <i>Corporate Startup Stars</i> de 2018 y ha recibido, también por segunda vez, el premio <i>Corporate Startup Procurement</i>. - Se han realizado más de 10 proyectos pilotos con <i>start-ups</i> en áreas tecnológicas tales como, Inteligencia Artificial, <i>Big Data</i>, <i>IoT</i> y <i>blockchain</i>. - Participación en la empresa Atten2, dedicada al desarrollo de soluciones de monitorización online de activos críticos para mejorar su operación y mantenimiento. Esta inversión supone una contribución muy importante a la digitalización de activos con el objetivo de prolongar su vida útil mediante un mantenimiento predictivo y una mejor operación de los mismos.	- Asegurar el acceso de Iberdrola a las tecnologías energéticas del futuro. - Fomentar el emprendimiento y el desarrollo de un tejido empresarial innovador en el sector energético. Inversión en iniciativas con alto componente social y de generación de empleo. - Establecer alianzas con proveedores tecnológicos clave para Iberdrola (Open Innovation Ventures).

Poner en valor los activos intangibles de la compañía

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

Energías renovables	- Respecto a la mejora de eficiencia de activos, <i>ROMEO</i> y <i>ASPA</i> persiguen desarrollar nuevos modelos y herramientas para la detección temprana de fallos basados en técnicas de IA/big data. Además, se ha lanzado el <i>Renewables Digital Evolution Plan</i> (2018–2022). - Avangrid <i>Renewables</i> ha superado el proceso para ser registrado como <i>Balancing Authority</i>, con la responsabilidad de equilibrar en tiempo real la producción y la demanda. - En eólica marina se ha inaugurado el parque eólico marino de Wikinger, y se ha iniciado la construcción del parque eólico marino de <i>East Anglia One</i> en el Reino Unido.
Redes inteligentes	- Se ha iniciado el proyecto <i>ALOIS</i> dirigido a desarrollar un sistema de control y protección de alimentadores en redes de distribución para una operación en isla estable y sostenible. <i>LAYCA</i> persigue el desarrollo de un sistema de localización de averías y caracterización de faltas en redes de media tensión. Otorgado el <i>Quality Innovation Award</i> en País Vasco. - Destacan los proyectos <i>Star+</i> y <i>Bidelek 4.0.</i>, para continuar impulsando la transformación digital de la red de distribución eléctrica y mejorar su eficiencia.
Generación limpia	- Destaca el desarrollo del proyecto <i>OCTAVE</i>, para el diseño de tecnologías de diagnóstico y control del proceso de combustión que hagan nuestras centrales más flexibles. <i>OFF-GAS</i>, <i>RESHAND</i> y <i>FILTRABRIS</i>, que forman parte del Programa de Innovación con Proveedores de Iberdrola, están orientados a la eficiencia operativa y seguridad nuclear.
Clientes	<i>Energy Wallet</i>, producto pionero que permite comprar paquetes de energía verde para 6, 12 o 24 meses conociendo el precio final. Puede ser utilizado en distintas residencias y hacer cualquier gestión en tiempo real desde su móvil. <i>PowerUp</i>, en el Reino Unido, permite comprar gas o electricidad en paquetes de hasta 180 días por adelantado a un precio pre-establecido. <i>Smart Mobility</i>, solución integral que incluye adquisición del punto de recarga, instalación y garantía, operación mediante una App y el contrato de suministro personalizado.

Innoday 2018, apostamos por la innovación y el talento joven

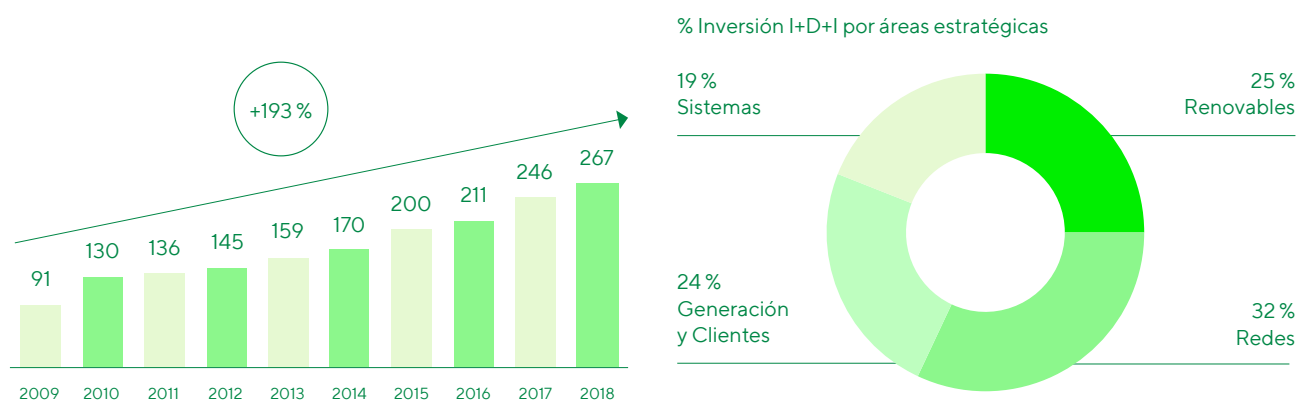
El 23 de mayo, el campus internacional de la compañía albergó la jornada *Innoday* 2018, un espacio de encuentro para dar a conocer las iniciativas innovadoras que transforman el sector energético, fomentan la transferencia de conocimiento y atraen talento joven.

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

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

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

Inversión en I+D+i (M€)



4.4 Capital humano

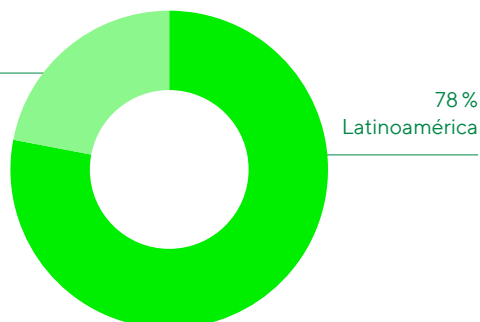
	Enfoque de gestión	Principales actividades 2018	Perspectivas
Gestión global de recursos humanos	• Consegir los objetivos de competitividad y eficiencia empresarial en un clima de paz social, favoreciendo empleos estables y de calidad. • Homogeneizar los procesos de recursos humanos y avanzar en la implantación de la cultura Iberdrola en todos los países, respetando las particularidades locales.	• Gestión de un marco de relaciones laborales adecuado para la adaptación a los requerimientos empresariales y sociales. • Homogeneización del proceso de retribución variable, selección y <i>on-boarding</i>. • Implementación de nuevas formas de comunicación colaborativa. • Programa Comparte para involucrar a los empleados en la consecución de los objetivos y retos del <i>Plan Estratégico 2018-2022</i>.	• Consolidación de la función de Recursos Humanos en Neoenergía, extendiendo y unificando las mejores prácticas. • Refuerzo del compromiso con el Desarrollo Sostenible, potenciando los comportamientos éticos y responsables. • Digitalización de los procesos de Recursos Humanos. • Impulsar el cambio cultural, reflexionando sobre cuál debe ser la evolución de nuestros valores.
Objetivo “reducción de accidentes”	• 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.	• Obtención y/o mantenimiento de la certificación OHSAS 18001, e implantación del sistema y estándares globales de prevención de acuerdo con la política del grupo. Evaluación del grado de adecuación a los estándares globales. • Seguimiento de indicadores proactivos y reactivos entre las empresas del grupo. • Identificación y aplicación de las mejores prácticas de seguridad. Intercambio de lecciones aprendidas. Creación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros (GPGs). • Implementar en Neoenergía el <i>Plan de Accidente Cero</i> para reducir su accidentalidad.	• Seguir con la evaluación del grado de adecuación a los estándares globales, y con la implantación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros, la gestión de la documentación y datos. • Completar la certificación OHSAS 18001 en las empresas del grupo aún no certificadas. • Implementar el sistema de precalificación y evaluación del desempeño de contratistas. • Realizar campañas globales de sensibilización. • Mejorar el sistema de <i>reporting</i> e indicadores globales en las empresas del grupo.
Gestión del talento	• 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.	• Puesta en marcha de los programas de desarrollo de liderazgo para jefes de equipo en todos los países. • Lanzamiento de la Encuesta de Clima a nivel global y definición de planes de acción. • Atracción del mejor talento: refuerzo de la excelencia en nuestros procesos de selección y mejora de nuestra presencia en redes sociales y en universidades de referencia. • Impulso a la cultura de aprendizaje, autodesarrollo y mejora de la experiencia usuario en formación virtual a través del lanzamiento del <i>Learning Meeting Point</i> e incremento de oferta de cursos en abierto.	• Digitalización de los procesos de selección y <i>on-boarding</i>. • Implementación de herramientas de autoevaluación y recomendaciones de carrera. • Nuevo portal de movilidad. • Revisión y simplificación del modelo de competencias de gestión y liderazgo. • Consolidación del plan de desarrollo de los altos potenciales de acuerdo al modelo de aprendizaje 70-20-10. • Puesta en marcha de programas de desarrollo de habilidades para especialistas (carrera técnica). • Selección e Implantación de una plataforma de <i>mentoring</i> global. • Alineamiento del proceso de identificación de Altos Potenciales con el ciclo retributivo.
Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación	• Garantizar un modelo social comprometido con la excelencia profesional y la calidad de vida de nuestros empleados. • Desarrollar las relaciones laborales basándose en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad. • Crear un entorno laboral de calidad mediante una apuesta por la conciliación. • Contribuir a la consecución de los ODS para el horizonte 2015-2030 a través del <i>Programa de Voluntariado Corporativo</i>.	• Inclusión de Iberdrola en el índice 2019 <i>Bloomberg Gender-Equality Index</i>. • Intercambios culturales internacionales. • Acciones de Voluntariado Corporativo para la mejora de la calidad de vida e integración de colectivos vulnerables, tales como el <i>Día Internacional del Voluntariado</i>, el programa de voluntariado internacional <i>INVOLVE</i>, el proyecto de mejora de la situación eléctrica de campos de refugiados en Etiopía o el proyecto <i>Luces y Acción</i>. Por lo que Iberdrola ha sido reconocida en la sede de Naciones Unidas con un <i>IMPACT 2030 Innovation Award</i>. • Proyecto de voluntariado de lucha contra el cambio climático en España, México y Brasil.	• Seguir fomentando la puesta en marcha de iniciativas que contribuyan a la mejora de la diversidad de género en el grupo. • Continuar impulsando, mediante la acción social, la mejora de la calidad de vida de las personas en todos los países donde el grupo tiene presencia. • Promover la internacionalización de los programas sociales y estrechar lazos entre los empleados que integran la compañía a nivel global. Activar la comunidad global de voluntarios hacia la consecución de los ODS.

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

Crecimiento y diversificación geográfica de la plantilla

Año 2006: 16.155 empleados

22 %
España

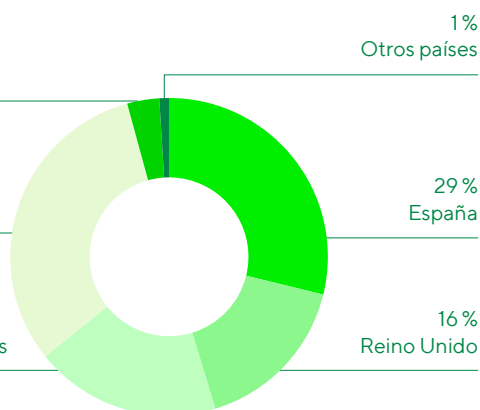


Año 2018: 34.078 empleados

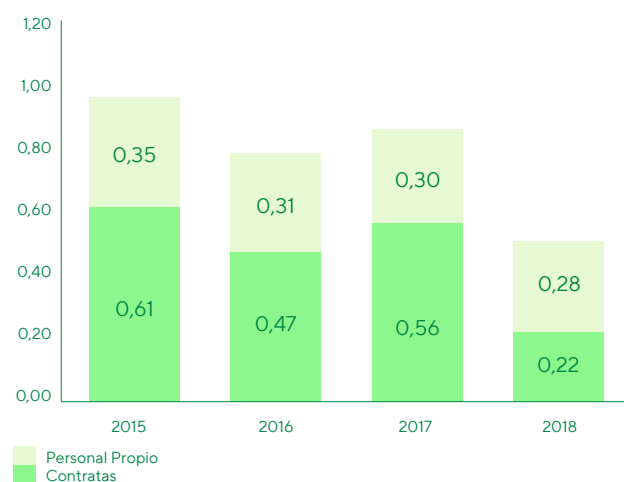
3 %
México

32 %
Brasil

19 %
Estados Unidos



Índice de accidentalidad (2015-2018)¹



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

Compromiso social



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

Iberdrola comprometida con el liderazgo



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

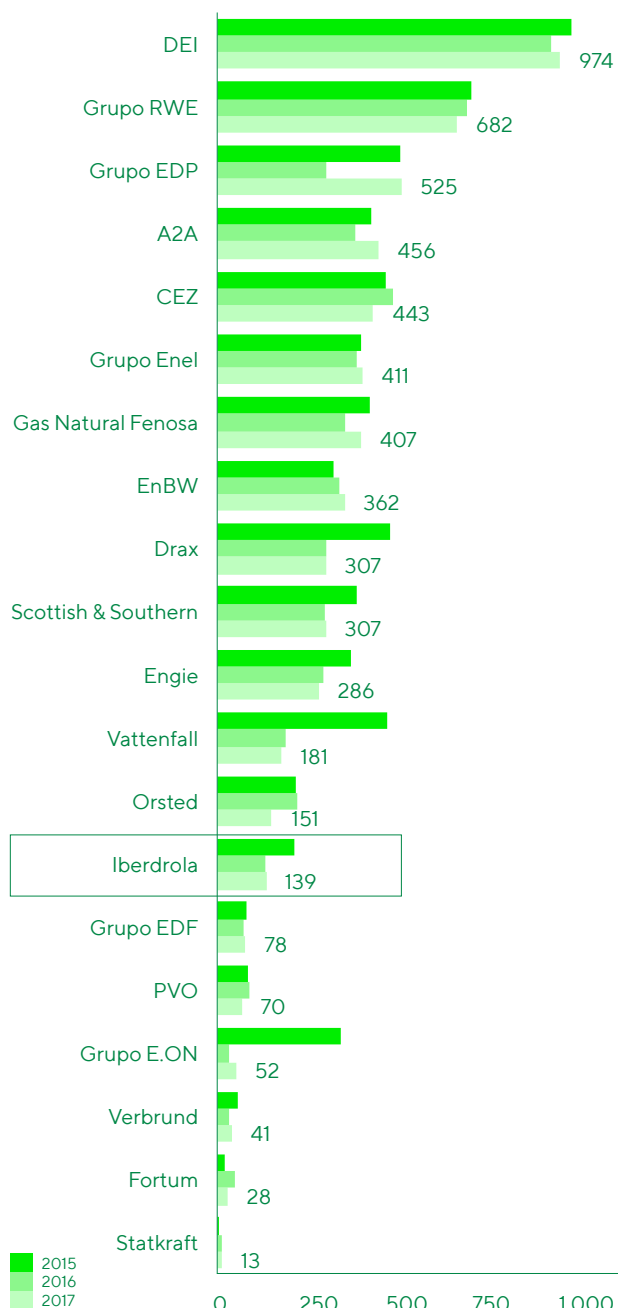
4.5 Capital natural

	Enfoque de gestión	Principales actividades 2018	Perspectivas
Proteger el entorno y detener la pérdida de biodiversidad	• 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. • Impulsar la protección de ecosistemas en el entorno de las instalaciones.	• Obtención del certificado ISO-TS 14072 para la Huella Ambiental Corporativa (HAC) 2017. • Premio Europeo de Medio Ambiente a la empresa (sección España). • Informe adaptación al cambio climático para la actividad en España. • Edición del Informe de biodiversidad 2014-2017. • Junta General de Accionistas 2018 sostenible: - Certificación ISO 20121 como evento sostenible por tercer año consecutivo. - Renovación de todos los certificados actualizando a la nueva norma ISO 14001:2015.	• Desarrollo de un plan estratégico de adaptación al cambio climático. • Directrices ambientales ligadas a los ODS. • Restauración, recuperación, mejora y mantenimiento de entornos y hábitats. • Integrar el concepto de capital natural.
Combatir el cambio climático y sus efectos	• 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.).	• Incremento de la capacidad instalada libre de emisiones hasta el 68,2 %. • Las emisiones en España han sido de 82 gr/ kWh, cerca de un 75 % menos que la media de las europeas. • Compromiso de reducción de emisiones, y participación activa en la Cumbre del Clima de Katowice (Polonia). • Plan de movilidad sostenible.	• Reducir en 2030 la intensidad de emisiones en un 50 % respecto al año 2007. • Ser neutros en carbono en 2050. • Desarrollar proyectos de innovación enfocados a reducir la contaminación. • Promoción de vehículo eléctrico: - Instalación de 25.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta el año 2021. • 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	• Mejora continua en el rendimiento operacional. • Implantación de acciones para el incremento 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.	• Actividades de innovación en la gestión y control del medio ambiente. • Aseguramiento de la calidad de la gestión ambiental. • Gestión eficiente del consumo de agua. • Informe sobre estado de la economía circular en el sector. • Mejora en la captación y consumo de aguas continentales en las instalaciones de generación. • Reutilización y reciclado del agua. • Mejora en la reutilización y reciclado de residuos.	• Desarrollo e impulso de nuevas iniciativas de ecodiseño. • Análisis de ciclo de vida. • <i>Life Cycle Costing</i>. • La economía circular como eje estratégico. • Verificación de la Huella Hídrica de Iberdrola.
Revitalizar las alianzas con los Grupos de interés para el desarrollo sostenible	• 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.	• Realizar o aportar información a los diferentes informes relacionados con este capital (<i>Informe de sostenibilidad</i>, <i>Informe de Huella Ambiental Corporativa</i>, etc.). • El 85 % de proveedores tienen la certificación ambiental ISO 14001. • Colaboración publico-privada con el Gobierno Vasco en materia ambiental.	• Transparencia y comunicación ambiental: - Desarrollo nuevas DAP (Declaraciones Ambientales de Producto). • Comunicación del desempeño ambiental, desarrollo de metodología. • Plan de comunicación ambiental.

La dimensión ambiental es un elemento clave del concepto de sostenibilidad

Principales magnitudes / pág. 10

Emisiones específicas de CO₂ producidas por las instalaciones en Europa (Factor de carbono en g CO₂/kWh)

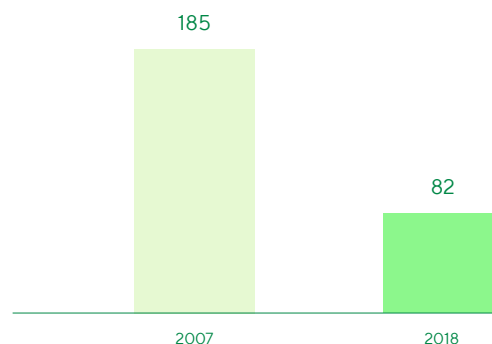


Factor europeo de carbono 2017: 290 g CO₂/kWh

Fuente: "Facteur carbone européen Comparaison des émissions de CO₂ des principaux électriciens européens" PwC Francia, Dic. 2018.

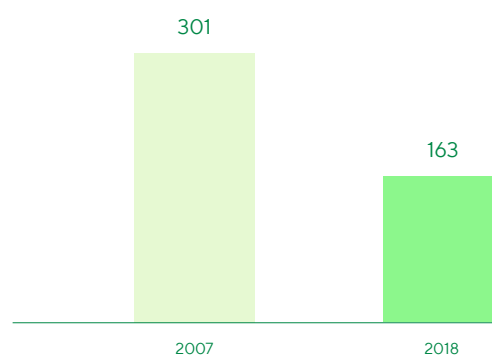
(1) El dato de 139 g CO₂ de este gráfico se refiere a las emisiones realizadas por las instalaciones de Iberdrola en Europa en el año 2017. El resto de compañías comprenden únicamente el espacio europeo.

Intensidad de emisiones en España (g CO₂/kWh)

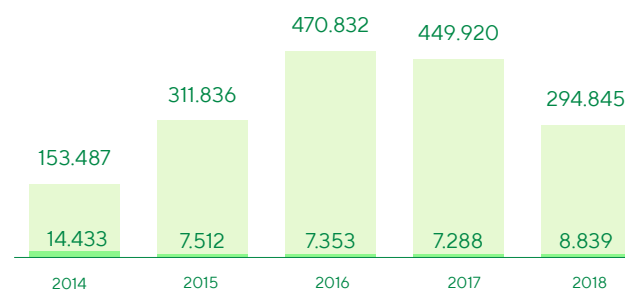


En 2018, las emisiones de CO₂ en España fueron de 82 gramos por kilovatio hora en España, muy por debajo de las del resto de las empresas españolas y cerca de un 75 % menos que la media de las europeas.

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



Volumen de residuos recuperados, reutilizados o reciclados (t)



No peligrosos
Peligrosos

4.6 Capital social y relacional

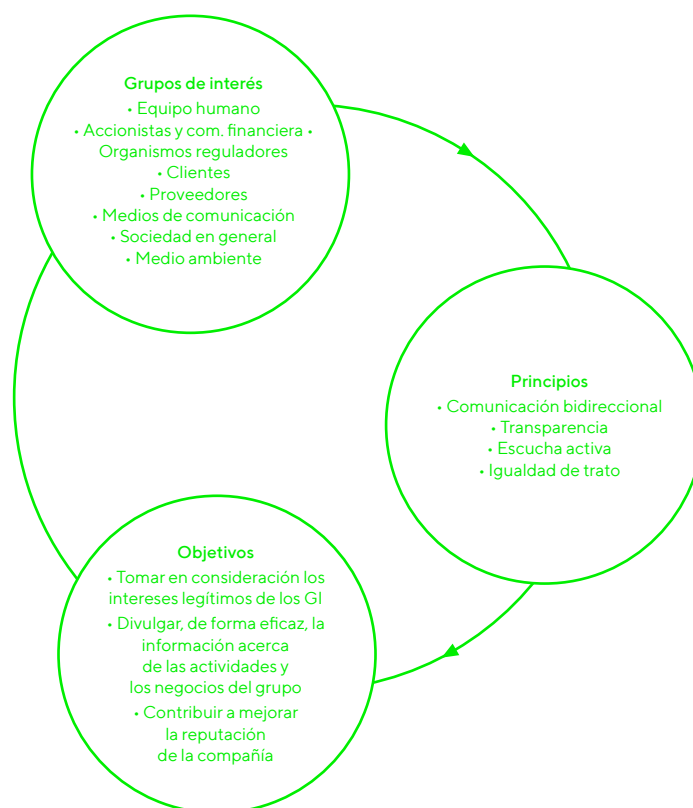
Relación con los Grupos de interés

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

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

Iberdrola Stakeholders' Hub

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



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



... garantizando la mejora continua.

Magnitudes, materialidad y buenas prácticas

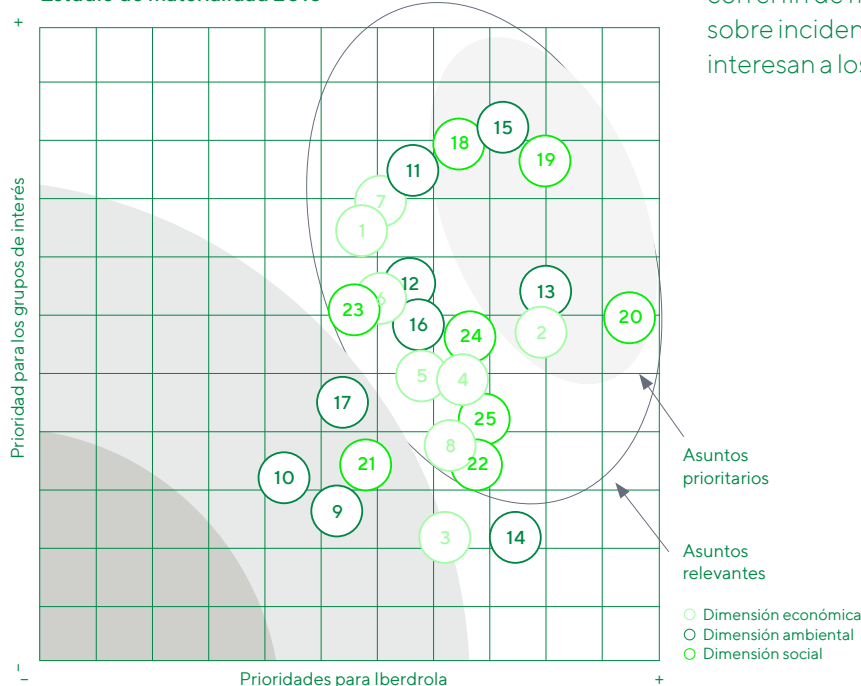
Principales magnitudes

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

- 70 categorías de Subgrupos de interés.
- Más de 40 canales de comunicación diferentes, cada vez más digitales.
- Alrededor de 130 asuntos relevantes en 2018, con numerosos planes de acción asociados.
- Una treintena de tendencias emergentes.

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

Estudio de materialidad 2018



Asuntos prioritarios

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

Asuntos relevantes

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

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

Otros asuntos relevantes

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

Buenas prácticas

Programa Comparte

- Grupo de interés: Equipo humano
- Ámbito: Global

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

Sistema de comunicación de incidencias en tiempo real

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

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

Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad

Principales programas

Actividades 2018

- Contribución de 53,5 M€ a la comunidad, según el estándar internacional de medida *London Benchmarking Group* (LBG), en los países donde opera Iberdrola.
- *Programa de voluntariado corporativo internacional*, en el que se han ofertado diversas oportunidades de voluntariado a empleados en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil y México.
- Apoyo a emprendedores: más de 42 M€ en compras a empresas de menos de 5 años de vida y 70 M€ en capital riesgo para nuevas iniciativas de alto valor tecnológico.
- Programas y tarifas específicas para colectivos vulnerables en España, el Reino Unido, los Estados Unidos y Brasil.
- Programas de electrificación rural en Brasil, a los que se han aportado cerca de 190 M€.
- Programas desarrollados por las fundaciones creadas por Iberdrola en los principales países donde opera.
- Desarrollo del programa *Electricidad para todos*.

Electricidad para todos

- Los ODS reconocen a la energía como motor del desarrollo sostenible.
- El programa *Electricidad para todos* es la respuesta de Iberdrola a la demanda de extender el acceso universal a formas modernas de energía, con modelos ambientalmente sostenibles, económicamente asumibles y socialmente inclusivos. Esta iniciativa se centra en acciones de electrificación sostenibles en países emergentes y en vías de desarrollo.
- Iberdrola se marca como objetivo alcanzar en 2030 la cifra de 16 millones de beneficiarios de este programa. Al cierre de 2018, el programa ha alcanzado el número de 5,4 millones de usuarios.

Fundaciones del grupo Iberdrola

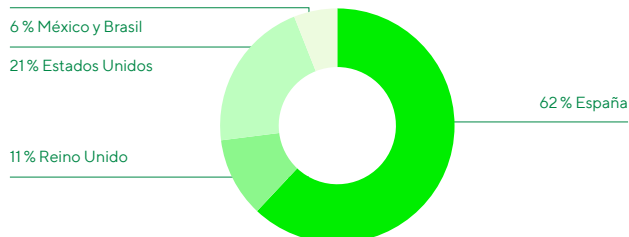
Actividades 2018

- Iberdrola ha consolidado el funcionamiento de su actividad fundacional en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil y México.
- La inversión global dedicada a las actividades en todos los países en 2018 asciende a un total de 10,2 M€.
- Se ha elaborado un nuevo *Plan Director* para el periodo 2018-2021, para contribuir al desarrollo sostenible.

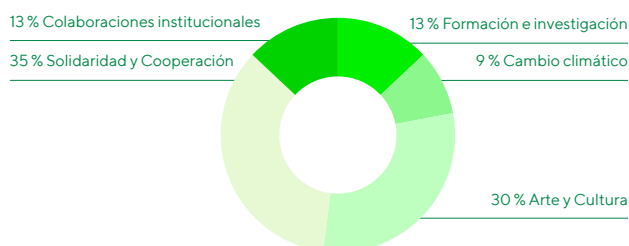
- Se consolidan las áreas sectoriales pero priorizando el impacto en metas concretas de los ODS.
- En el área de Formación, se potencia la promoción de la igualdad de oportunidades a través del *Programa de Ayudas*, con 249 beneficiarios.
- En Arte y Cultura hay tres programas relevantes:
 - Iluminaciones: Las más relevantes han sido Galerías Morgan, Hilles, Austin y Wadsworth (Estados Unidos), Salas Museo MUNAL (México), Monasterio de Uclés (España) y Forte das Cinco Pontas (Brasil).
 - Restauración: Destaca el retablo de la Catedral de Cuenca y las tres banderas de Saigón del Museo Naval de Madrid en España.
 - Museos: Impulsa la restauración y exposición de obras entre las que destacan: el Tesoro del Delfín o la Fuente de la Gracia (Museo del Prado), Caravaggio (MUNAL).
- En Biodiversidad y Cambio Climático destaca el programa *MIGRA* para proteger aves en peligro de extinción, la colaboración con la Royal Society for the Protection of Birds Scotland (RSPB).
- En el área de Cooperación y Solidaridad, se han concretado más de 150 alianzas en los cinco países con un impacto directo sobre más de 200.000 personas en la lucha contra la pobreza infantil, la autonomía de las personas con discapacidad y las enfermas graves con atención especial a los colectivos más vulnerables: la infancia y la juventud.

Programas 2018 de las Fundaciones

Contribución por regiones (%)



Contribución por programas (%)

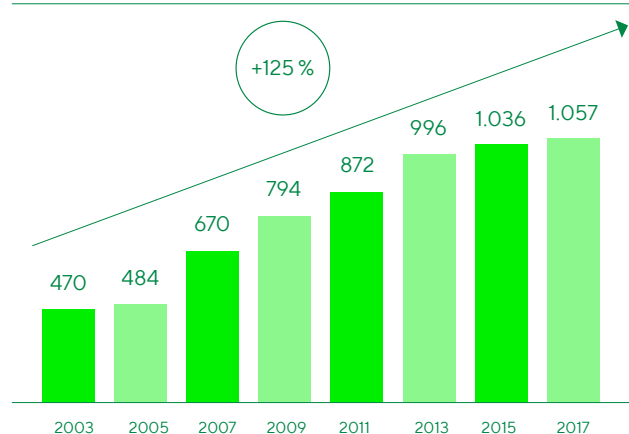


Reputación corporativa

Solidez y fortaleza de la marca

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

Evolución del valor de la marca* (M€)

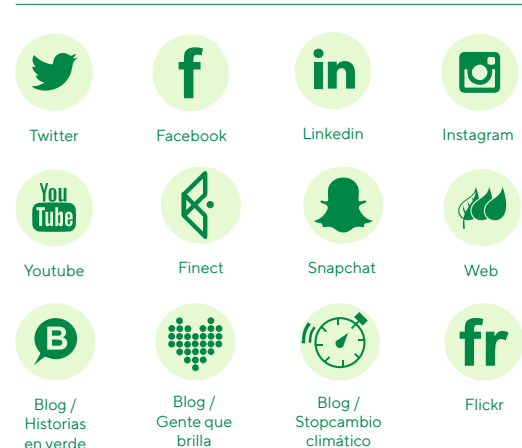


* Fuente: *Ranking Mejores Marcas Españolas de Interbrand*.

Evolución del ecosistema digital

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

Iberdrola en las redes sociales e internet



Reputación

• Iberdrola considera la reputación como un activo intangible de gran valor, que influye en aspectos tan relevantes como la atracción y retención de talento; la relación comercial con sus clientes; la valoración de la compañía en los mercados de capital; la integración en las comunidades donde opera; y, por tanto, en su desempeño financiero y no financiero.

• Lo que Iberdrola es, hace, comunica o cómo involucra a sus Grupos de interés (GI) provoca en estos últimos juicios, actitudes y comportamientos, que van configurando la reputación global de la compañía, en la que también influye la percepción social del sector eléctrico.

• Por todo ello, Iberdrola gestiona su reputación con un doble objetivo:

- Aflorar oportunidades que provoquen comportamientos favorables hacia la empresa.
- Minimizar y mitigar los riesgos reputacionales inherentes a la actividad.

• La gestión de la reputación se realiza, fundamentalmente, a través de cuatro elementos:

- La gestión proactiva de los Grupos de interés a través de la aplicación del Modelo de relación con los Grupos de interés, que permite conocer expectativas y establecer planes de acción, según se explica al inicio de este capítulo.
- Los planes de comunicación de la compañía, el Plan de RSC y otras actuaciones específicas centradas en cada uno de los GI.
- El seguimiento y medición de la reputación, a través de un cuadro de mando específico que incorpora variables procedentes de rankings reputacionales, encuestas entre GI e índices de sostenibilidad, entre otros.
- El establecimiento de procesos que permitan dar respuesta a posibles crisis reputacionales.

• Todos estos elementos están recogidos en la *Política de riesgo reputacional* de Iberdrola, que es actualizada anualmente y establece un marco de referencia para el control y gestión este riesgo.

Torre Iberdrola, Bilbao
/ España



5. Un marco de confianza

5.1 Modelo de gobierno corporativo

Bases del modelo de gobierno corporativo de Iberdrola

A. Sistema de gobierno corporativo

Iberdrola es un grupo multinacional líder en el sector energético comprometido con la ética, la transparencia y el buen gobierno, que presta especial atención al dividendo social, razón por la que en 2018 se han abordado reformas en su Sistema de gobierno corporativo con objeto de integrar los ODS dentro de su estrategia.

El propósito de su Consejo de Administración es contar con diversidad de género y experiencias profesionales, con pluralidad de opiniones y con independencia de criterio. La presencia femenina es relevante no solo por el número de mujeres sino, especialmente, por los cargos que ocupan.

Cargo	Consejero	Condición ⁽¹⁾	Fecha del último nombramiento	Fecha vencimiento
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	27-03-2015	27-03-2019
Vicepresidenta	Inés Macho Stadler (Bilbao, España, 1959)	Otra externa	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Íñigo Víctor de Oriol Ibarra (Madrid, España, 1962)	Otro externo	08-04-2016	08-04-2020
Consejera	Samantha Barber (Dunfermline, Fife, Escocia, Reino Unido, 1969)	Independiente	08-04-2016	08-04-2020
Consejera	María Helena Antolín Raybaud (Toulon, Francia, 1966)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	Ángel Jesús Acebes Paniagua (Ávila, España, 1958)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejera	Georgina Kessel Martínez (México D.F., México, 1950)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Consejera	Denise Holt (Viena, Austria, 1949)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	José W. Fernández (Cienfuegos, Cuba, 1955)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	Manuel Moreu Munaiz (Pontevedra, España, 1953)	Independiente	27-03-2015	27-03-2019
Consejero	Xabier Sagredo Ormaza (Portugalete, España, 1972)	Independiente	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Juan Manuel González Serna ⁽²⁾ (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	31-03-2021
Consejero	Francisco Martínez Córcoles (Alicante, España, 1956)	Ejecutivo	31-03-2017	31-03-2021
Consejero	Anthony L. Gardner (Washington D.C., EE.UU., 1963)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022

(1) A fecha de revisión del informe por el Consejo de Administración.

(2) Juan Manuel González Serna es consejero coordinador (*Lead independent director*).

B. Modelo de gobierno

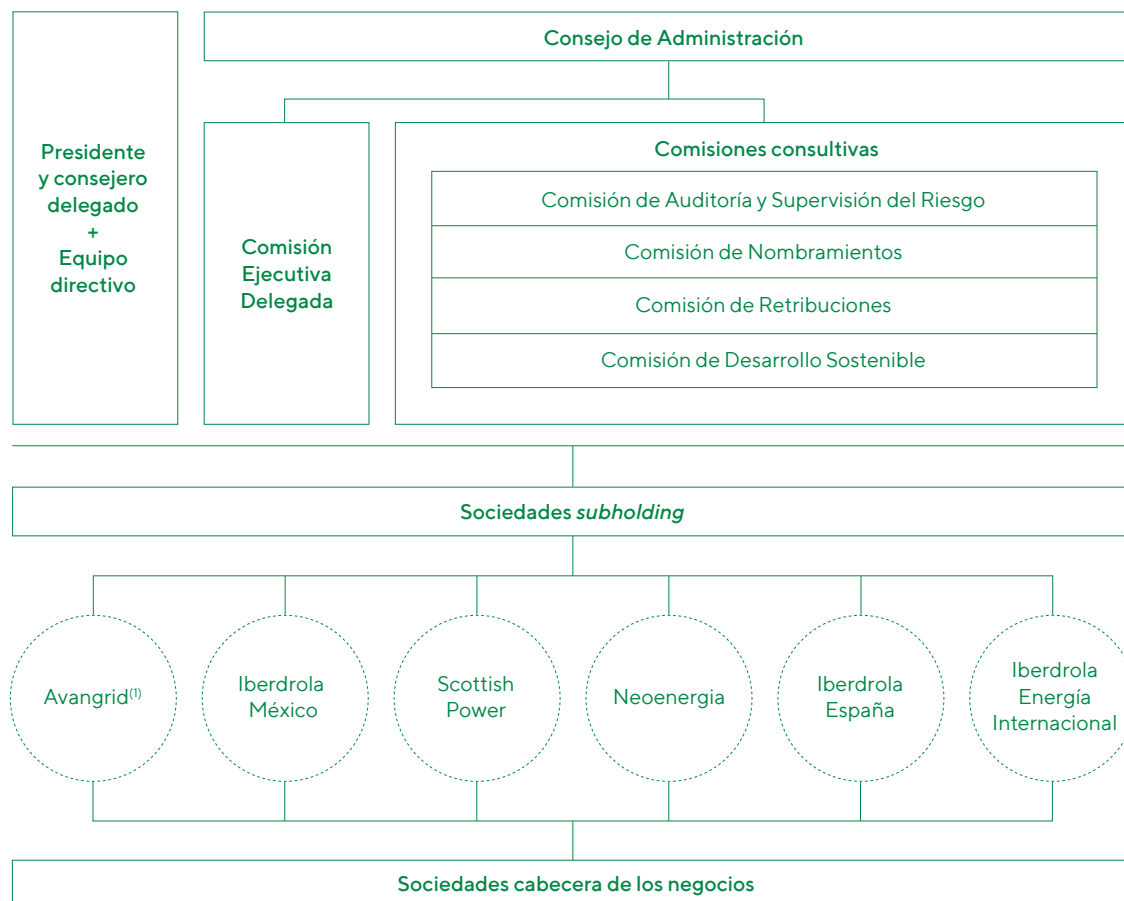
Diferencia entre las funciones de estrategia y supervisión y las de dirección y gestión. Está basado en un sistema de contrapesos que evita la acumulación de poderes:

- El Consejo de Administración de Iberdrola, compuesto por una amplia mayoría de consejeros independientes (uno de ellos consejero coordinador), centra su actividad en la definición, supervisión y seguimiento de las políticas, estrategias y directrices generales del grupo Iberdrola.
- El presidente del Consejo de Administración y consejero delegado y el resto del equipo directivo son responsables de la organización y coordinación estratégica del grupo.
- En los principales países en los que el grupo opera, la organización y coordinación estratégica se articula a través de sociedades *subholding*, que agrupan las participaciones en las sociedades cabecera de los negocios y centralizan la prestación de servicios comunes. Cada una de estas sociedades tiene su propio consejero delegado. Además, el grupo Iberdrola cuenta con una sociedad *subholding*, Iberdrola Participaciones, S.A., que agrupa los negocios no energéticos.

Las sociedades *subholding* cuentan con consejos de administración, con presencia de consejeros independientes y con sus propias comisiones de auditoría y cumplimiento, direcciones de auditoría interna y unidades o direcciones de cumplimiento. Las sociedades *subholding* cotizadas, como Avangrid, Inc., disponen de un marco de autonomía reforzado.

- Las sociedades cabecera se ocupan de la dirección ordinaria y gestión efectiva de cada uno de los negocios. Cuentan también con consejos de administración, en los que se integran consejeros independientes y equipos directivos específicos.
- La *Memoria de actividades del Consejo de Administración y de sus comisiones* da cuenta de su funcionamiento.

Estructura societaria y de gobierno de Iberdrola, S.A

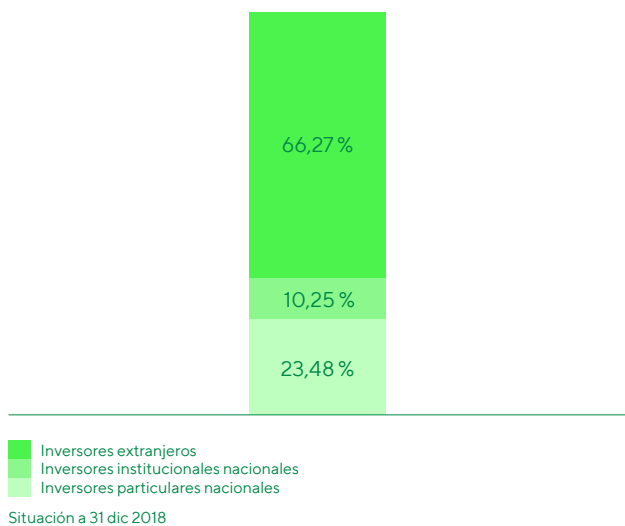


(1) Sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York.

**Los accionistas institucionales extranjeros representan el 66,27 % del capital.
El 71,4 % de los consejeros son independientes.**

C. Estructura de propiedad

Iberdrola cuenta con más de 600.000 accionistas en todo el mundo y ninguno tiene una participación de control.



Respuesta de Iberdrola al reto del gobierno corporativo

A. Estrategia de gobierno corporativo

Los elementos clave que definen la estrategia de Iberdrola en materia de gobierno corporativo son:

- La involucración de los accionistas.
- La estructura societaria y el Modelo de gobierno.
- La composición diversa y equilibrada del Consejo de Administración.
- Un sistema de contrapesos eficaz.
- El dividendo social y el cumplimiento de los ODS.
- La escucha activa de los intereses legítimos de los Grupos de interés.
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos.

B. Mejora continua de sus normas y prácticas de gobierno corporativo

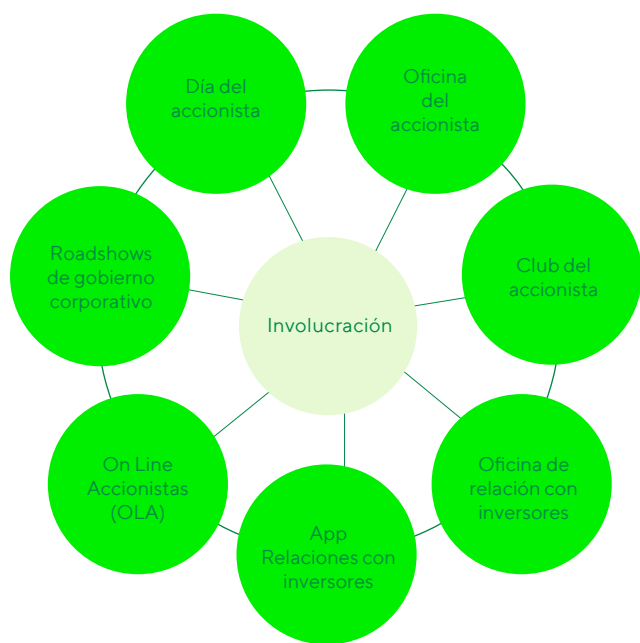
La Sociedad toma como referencia en materia de gobierno corporativo el *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, publicado por la CNMV, y las prácticas con reconocimiento general en los mercados internacionales.

Política retributiva	Política de remuneración de los consejeros aprobada por la Junta General de Accionistas.
	Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos.
	Cláusula de cancelación y reembolso de la retribución variable (<i>malus clause</i> y <i>claw back</i>).
Funcionamiento del Consejo	El 71,4 % de los consejeros son independientes.
	Sistema de contrapesos, entre los que destaca el consejero coordinador.
	Diversidad de género: 5 mujeres en el Consejo. Una vicepresidenta del Consejo, y tres presidentas de Comisiones.
Responsabilidad social y reputación corporativa	Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes.
	Evaluación externa de los órganos de gobierno.
	Comisión de Desarrollo Sostenible.
	Políticas de desarrollo sostenible, enfocadas a la maximización del dividendo social, el fomento de los ODS y la involucración de los Grupos de Interés.
	Lucha contra el Cambio Climático.
	Junta General de Accionistas concebida y certificada como evento sostenible.

La Junta General de Accionistas de 2018 tuvo un quórum de asistencia del 76,09 %.

C. Compromiso con accionistas e inversores

- El grupo Iberdrola cuenta con un sólido modelo industrial y financiero basado en un crecimiento equilibrado, centrado en los negocios de redes regulados, renovables y activos contratados a largo plazo, orientado a la consecución de beneficios crecientes y al aumento de la retribución al accionista.
- La *Política de involucración de los accionistas* tiene como objetivo conocer las opiniones e inquietudes de los accionistas en los ámbitos del gobierno corporativo y del desarrollo sostenible, fomentar su sentimiento de pertenencia y el alineamiento de sus intereses y los de Iberdrola.
- Impulso de la participación de los accionistas a lo largo de todo el año, y especialmente en la Junta General de Accionistas.



D. Política de remuneraciones

- La *Política de remuneración de los Consejeros* fue aprobada por la Junta General celebrada el 13 de abril de 2018.
- La remuneración de los Consejeros está alineada con los objetivos estratégicos y con la rentabilidad para el accionista.

Modelo retributivo del Consejo

Tipo de retribución	Consejeros externos	Consejeros ejecutivos
Fija	Acorde a sus responsabilidades	En condiciones de mercado.
Variable a corto plazo	No aplica	Vinculada a objetivos financieros y no financieros.
Variable a largo plazo	No aplica	Vinculada a objetivos plurianuales y pagadera en acciones (periodo de devengo 3 años y liquidación diferida en los 3 años siguientes al devengo).

Parámetros a los que se vincula la retribución variable anual de los consejeros ejecutivos en 2019

Financieros / Operativos	Beneficio Neto. Remuneración al accionista. Solidez financiera. Eficiencia en costes. Inversiones.
Desarrollo Sostenible	Presencia femenina en puestos directivos. Presencia en índices internacionales. Formación.

Parámetros a los que se vincula la retribución variable plurianual (2017-2019)

Crecimiento del beneficio neto.
Evolución de la rentabilidad total para el accionista.
Mantenimiento de la solidez financiera.
Reducción de las emisiones de CO₂.

Actividades principales del Consejo de Administración

Temas clave en 2018

El Consejo de Administración de Iberdrola ha centrado su actividad fundamentalmente en los siguientes aspectos:

Estrategia

Crecimiento rentable	El Consejo de Administración diseña la estrategia del grupo y decide las inversiones clave.	Visión a largo plazo del sector eléctrico y de los principales retos y tendencias .
		Aprobación de las <i>Perspectivas 2018-2022</i> .
		Aprobación de la estrategia y los presupuestos para el ejercicio 2019.
		Definición de la estrategia de digitalización para el periodo 2018 – 2022.
Remuneración sostenible	El Consejo de Administración contrasta la remuneración al accionista con la evolución del desempeño del grupo.	Remuneración al accionista 2018-2022 en línea con el incremento de los resultados, con un <i>pay-out ratio</i> entre el 65 y el 75 %.
		Aprobación del incremento de la remuneración del accionista con cargo a 2017 .
		Introducción del nuevo sistema de remuneración <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> .
Maximización del dividendo social	El Consejo de Administración define las directrices que orientan la actuación del grupo en materia de desarrollo sostenible.	Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU como parte de la estrategia.
		Supervisión de las actuaciones del grupo en materia de desarrollo sostenible .
		Aprobación de iniciativas para reforzar el compromiso con la innovación.
		Actualización de la <i>Política general de desarrollo sostenible</i> y la <i>Política marco de recursos humanos</i> .
Solidez financiera	El Consejo de Administración controla la evolución de la situación financiera para asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.	Seguimiento de la política de financiación y de las principales operaciones en el mercado de capitales.

Supervisión

Supervisión	El Consejo de Administración, con el apoyo de la Comisión Ejecutiva Delegada, supervisa continuamente la ejecución de la estrategia y el desarrollo del modelo organizativo del grupo.	Estudio detallado de los mercados , con especial atención a las cuestiones de impacto estratégico .
		Supervisión de indicadores financieros clave .
		Supervisión del desarrollo de la estrategia de maximización del dividendo social .
		Supervisión de la implantación de la estrategia de digitalización e innovación de la sociedad.

El Consejo de Administración ha centrado su trabajo en definir la estrategia, supervisar su implantación y el control de riesgos, así como en el avance en las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Supervisión de riesgos

El Consejo de Administración monitoriza el nivel de riesgo realizando un seguimiento periódico de las amenazas más significativas.

Supervisión y control periódicos de los riesgos corporativos.

Revisión continuada del sistema de control interno.

Revisión de los riesgos geoestratégicos asociados a la compañía.

Supervisión del *Plan estratégico y riesgos de ciberseguridad*.

Análisis de los riesgos derivados del desarrollo de actividades con impacto en el cambio climático.

Gobierno corporativo

El esfuerzo continuado para identificar e implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo es un pilar fundamental para la creación de valor de forma sostenible.

Selección y composición de los órganos de gobierno.

Nombramiento de doña Inés Macho como Vicepresidenta del Consejo.

Nombramiento de nuevos consejeros.

Evaluación y reelección de consejeros.

Refuerzo del sistema de contrapesos con el nombramiento de consejeros delegados en las diferentes sociedades.

Supervisión de la implementación de las medidas adoptadas a nivel de grupo para **captar, retener, gestionar y promocionar el talento**.

Análisis de las últimas tendencias en materia de gobierno corporativo.

Actualización continua del Sistema de gobierno corporativo.

Desarrollo Sostenible

El Consejo está comprometido con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con la lucha contra el Cambio Climático y con la energía sostenible y no contaminante.

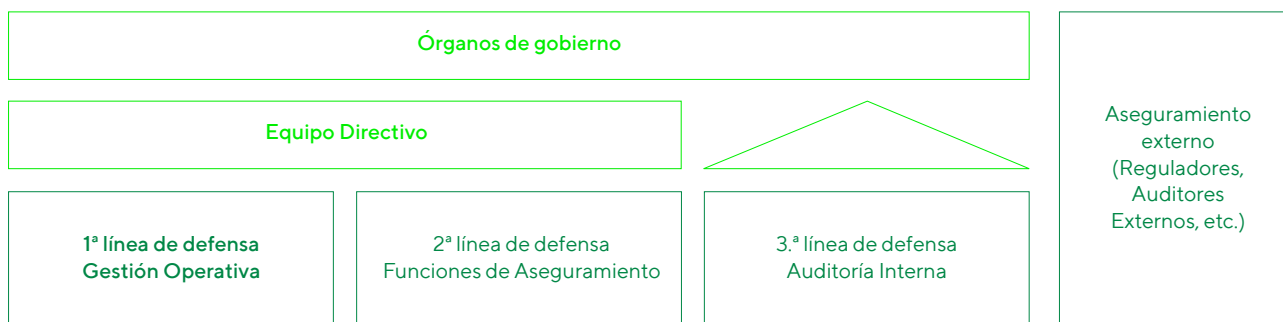
Modificación de diversas políticas de desarrollo sostenible.

Refuerzo del compromiso de la compañía con los ODS.

Supervisión de las actuaciones del grupo en materia de desarrollo sostenible, y su alineamiento con los principales organismos de referencia.

Revisión de las actuaciones de la Sociedad en materia de ciberseguridad y los protocolos de actuación en supuestos de impacto reputacional.

5.2 Triple línea de defensa



Basado en el documento "Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41" ECIIA/FERMA, Septiembre 2010.

Modelo de tres líneas de defensa

El Sistema de control interno de Iberdrola y las sociedades de su grupo se configura tomando como referencia las mejores prácticas internacionales. Está basado en un aseguramiento combinado en torno a tres líneas de defensa, proporcionando una visión integrada de cómo las diferentes partes de la organización interactúan de una manera efectiva y coordinada, haciendo más eficaces los procesos de gestión y control interno de los riesgos relevantes de la entidad.

1.ª línea de defensa Gestión Operativa

El equipo directivo y los profesionales de Iberdrola y su grupo, como primera línea de defensa, son los gestores directos de los riesgos de la entidad. De esta forma, la Dirección de la Sociedad es la responsable de mantener un control efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera continuada.

Objetivos de Control Interno (COSO. Mayo 2013)

Objetivos operativos- Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de activos frente a posibles pérdidas.

Objetivos de información- Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

Objetivos de cumplimiento- Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

2.ª línea de defensa

Funciones de Aseguramiento

Determinadas funciones proporcionan, como segunda línea de defensa, la base donde se asienta el Sistema de control interno de la entidad, proponiendo al Consejo de Administración directrices y controlando cómo la primera línea de defensa ejecuta las mismas.

Las principales funciones de aseguramiento en Iberdrola, dentro de sus respectivos ámbitos de responsabilidad son: (i) la Dirección de Riesgos del grupo, en el marco de sus funciones en el Sistema integral de control y gestión de riesgos; (ii) la Unidad de Cumplimiento, responsable de velar proactivamente por el funcionamiento eficaz del Sistema de cumplimiento; y (iii) la Dirección de Control Interno perteneciente a la Dirección de Administración y Control, en sus responsabilidades relativas a los sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de elaboración de la información financiera (SCIIF).

3.ª línea de defensa. Auditoría Interna

La función del área de Auditoría Interna, en su condición de tercera línea de defensa, es la de velar proactivamente por el buen funcionamiento de los sistemas de control interno, de gestión de riesgos y de gobierno, auditando de forma sistemática a la primera y segunda línea en la ejecución de sus respectivas responsabilidades de gestión y control.

Como garantía de independencia, la directora del Área de Auditoría Interna depende jerárquicamente del presidente del Consejo de Administración y funcionalmente de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo. Con este mismo posicionamiento existen direcciones de Auditoría Interna en las distintas sociedades *subholding*, coordinadas bajo el marco de la *Norma Básica*

Iberdrola adopta el modelo de tres líneas de defensa como garantía de gestión efectiva e integrada de su Sistema de control interno.

de Auditoría Interna de Iberdrola y su grupo, que forma parte del Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

Los planes anuales de actividades 2018 de la Dirección del Área de Auditoría Interna de Iberdrola y de las direcciones de Auditoría Interna del grupo, con un enfoque basado en riesgos orientado a apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, respondieron a los requerimientos fijados por la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de Iberdrola y las respectivas Comisiones de Auditoría y Cumplimiento de las sociedades *subholding*, e incluyeron trabajos para la alta dirección y el resto de la organización, entre otros:

- Revisiones semestrales de la operación de los controles más críticos del Sistema de Control Interno de Información Financiera (SCIIF), así como revisiones de diversos ciclos de la elaboración de la información financiera de Iberdrola, S.A. y de distintas sociedades del grupo, en el marco del objetivo general de revisar la totalidad del SCIIF en un periodo de 5 años.

- Auditorías sobre procesos y riesgos clave, corporativos y de negocio, tomando como marco de referencia las Políticas de riesgo aprobadas anualmente por el Consejo de Administración.

- Auditorías sobre los programas y marcos de cumplimiento, establecidos por el grupo en los distintos ámbitos de aplicación, tales como el programa de prevención de delitos.

Continuando con el compromiso adquirido en 2005, el área de Auditoría Interna se somete una vez cada cinco años a una revisión exhaustiva del cumplimiento de las normas de auditoría interna por parte del Instituto Global de Auditores Internos (denominada *Quality Assurance Review*). En la última revisión, realizada en 2015, se renovó la certificación de Iberdrola, S.A. y de ScottishPower, y se extendió el alcance de la certificación a Iberdrola España y a Avangrid.

Además, desde 1999 el área de Auditoría Interna cuenta con la certificación ISO 9001, adaptada a la versión 9001:2015. De esta forma, se garantiza que todos los auditores internos del grupo ejecutan sus funciones bajo el mismo marco y que éste está alineado con las normas profesionales internacionales de la función.

Norma Básica de Auditoría Interna de Iberdrola, S.A. y su grupo

Aprobada por el Consejo de Administración de Iberdrola a propuesta de su Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo (actualizada el 23-oct-2018).

Define la naturaleza, como unidad interna independiente, y establece regulación, competencias, facultades y deberes de Auditoría Interna, entre otros.

Establece el marco de relaciones con: i) el Consejo de Administración, su Presidente y Comisiones; ii) las direcciones de Auditoría Interna de las demás sociedades del grupo; y iii) el resto de la organización.

Difunde el conocimiento de la función de Auditoría Interna entre los profesionales del grupo.

Sirve de referencia para el modelo de gestión y el sistema de calidad del Área de Auditoría Interna de la Sociedad y las direcciones de Auditoría Interna de las demás sociedades del grupo.

Aseguramiento externo

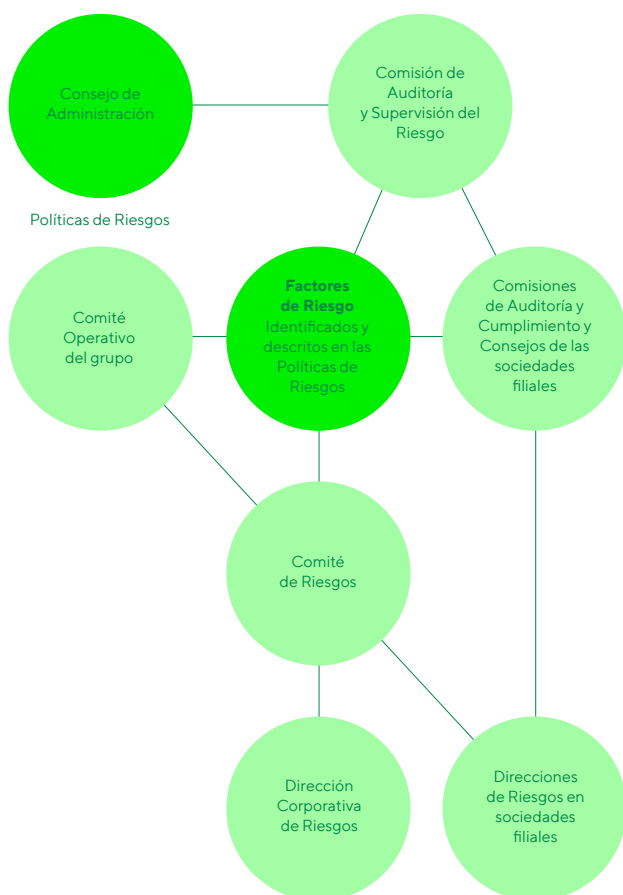
Los organismos reguladores y otros entes externos a la organización juegan un papel relevante en la estructura general de gobierno, control interno y riesgos de Iberdrola, especialmente en los negocios regulados. Así, los reguladores establecen requerimientos con la intención de fortalecer los controles de una organización y realizan una función de vigilancia independiente y separada y los auditores de cuentas proporcionan aseguramiento sobre la imagen fiel de la información financiera de la entidad. Al respecto, entre sus competencias, la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de Iberdrola y las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento de las sociedades *subholding* velan por preservar la independencia de los auditores de cuentas en el ejercicio de sus funciones.

5.3 Riesgos

Compromiso del Consejo de Administración y de la alta dirección

El Consejo de Administración y la alta dirección de Iberdrola tienen un fuerte compromiso e implicación en la gestión de los riesgos del grupo:

- **Ex-ante:** revisando y aprobando anualmente el nivel de tolerancia al riesgo aceptable, a través de las políticas y límites de riesgos, que establecen de manera cualitativa y cuantitativa el apetito al riesgo aceptado a nivel de grupo y en cada uno de los principales negocios y funciones corporativas.
- **Ex-post:** realizando un seguimiento periódico de los riesgos y amenazas significativas y las distintas exposiciones del grupo, así como del cumplimiento de las políticas, los límites e indicadores de riesgo aprobados.



Sistema integral de control y gestión de riesgos

La *Política general de control y gestión de riesgos* del grupo, aprobada por el Consejo de Administración, establece los mecanismos y principios básicos para una adecuada gestión del binomio riesgo-oportunidad, con un nivel de riesgo que permita:

- Alcanzar los objetivos estratégicos con una volatilidad controlada.
- Aportar el máximo nivel de garantías.
- Proteger los resultados y la reputación del grupo.
- Defender los intereses de los Grupos de interés y garantizar la estabilidad empresarial y solidez financiera del grupo.

A nivel operativo, el Sistema integral de control y gestión de riesgos se estructura en torno a un Comité de Riesgos y en una Dirección de Riesgos, independiente y especializada, que analiza y cuantifica los riesgos presentes en los principales negocios y funciones corporativas del grupo.

Funciones de la Dirección de Riesgos

Gestión activa

Riesgo de crédito. Análisis y aprobación de contrapartes y límites, y/o el establecimiento de criterios de admisión al objeto de minimizar las pérdidas crediticias en el grupo.

Riesgo de mercado. Análisis y aprobación de límites detallados con el fin de acotar los efectos de la volatilidad de los mercados en los que opera el grupo.

Enfoque Enterprise Risk Management ("ERM")

Asegurar que existen los mecanismos para que todos los riesgos relevantes del grupo están, en todo momento, adecuadamente identificados, medidos, gestionados y controlados, y que se informan periódicamente a los distintos comités y comisiones.

Instrumentos e informes:

- Políticas y límites e indicadores de riesgos.
- Informe trimestral de riesgos clave.
- Seguimiento continuo y detección riesgos emergentes.

La gestión centralizada del riesgo operacional se realiza a través de las unidades corporativas de Seguros, Tecnologías de la información y Ciberseguridad del grupo.

Complementariamente el grupo dispone de un Sistema de cumplimiento, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo, entre cuyos elementos caben destacar el Código Ético y la Unidad de Cumplimiento.

La gestión de riesgos en el grupo Iberdrola se fundamenta en la anticipación, la independencia, el compromiso con los objetivos de los negocios del grupo y la implicación de la alta dirección y el Consejo.

Políticas y límites de riesgos del grupo Iberdrola

La *Política general de control y gestión de riesgos* se desarrolla y complementa con las siguientes políticas específicas que se establecen en relación con determinados riesgos, funciones corporativas o negocios del grupo, que también aprueba anualmente el Consejo de Administración de la cabecera del grupo y que incluyen límites e indicadores que son posteriormente monitorizados:

Políticas específicas de riesgos de los negocios :

- *Negocios liberalizados del grupo Iberdrola.*
- *Negocios de energías renovables del grupo Iberdrola.*
- *Negocios de redes del grupo Iberdrola.*
- *Negocio inmobiliario.*

Políticas de riesgos corporativas:

- *Política de riesgo de crédito corporativa.*
- *Política de riesgo de mercado corporativa.*
- *Política de riesgo operacional en las operaciones de mercado.*
- *Política de seguros.*
- *Política de inversiones.*
- *Política de financiación y de riesgos financieros.*
- *Política de autocartera.*
- *Política de riesgos de participaciones en sociedades cotizadas.*
- *Política marco de riesgo reputacional.*
- *Política de compras.*
- *Política de tecnologías de la información.*
- *Política de riesgos de ciberseguridad.*

Corresponde a las sociedades *subholding* adoptar las políticas de riesgos del grupo, y concretar la aplicación de las mismas, aprobando las directrices sobre límites de riesgo específicos, atendiendo a las características y singularidades de los negocios en cada país. Las sociedades *subholding* cotizadas o con participaciones relevantes de otros socios, al amparo de su propio marco especial de autonomía reforzada, aprueban sus propias políticas de riesgos.

Principales factores de riesgos del grupo Iberdrola

El grupo está expuesto a diversos riesgos inherentes a los distintos países, sectores y mercados en los que opera, que pueden impedirle lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias. Dichos riesgos se agrupan en:

Riesgos de gobierno corporativo: aquellos que ponen en peligro el interés social y la estrategia de la empresa.

Riesgos de mercado: exposición a volatilidades en variables como precios de la electricidad y otras

commodities energéticas, tipo de cambio, tipo de interés, etc.

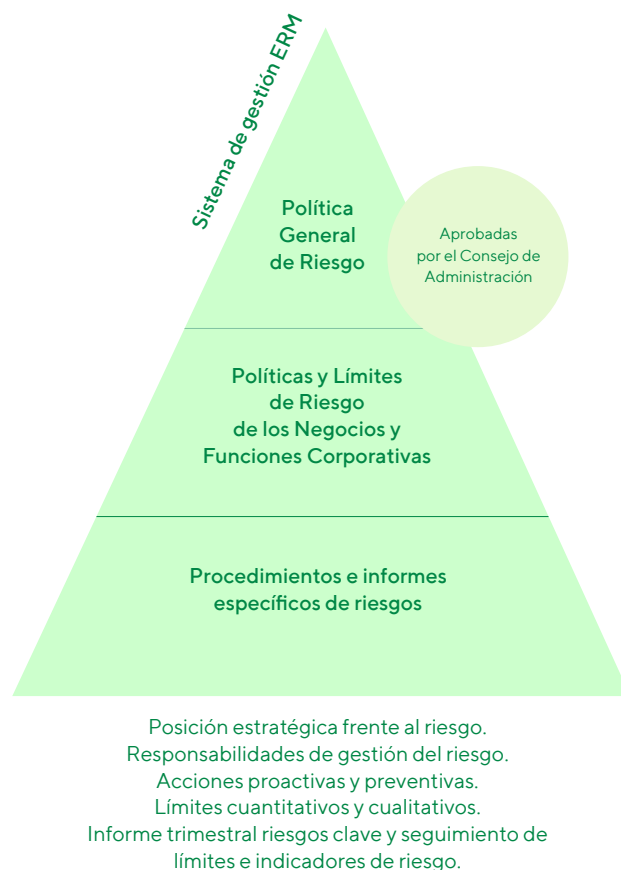
Riesgos de crédito: posibilidad de incumplimiento contractual de una contraparte, ocasionando pérdidas económicas o financieras.

Riesgos de negocio: derivado de la incertidumbre al comportamiento de variables intrínsecas al negocio, características de la demanda, climatología, etc.

Riesgos regulatorios y políticos: proveniente de cambios normativos establecidos por los reguladores, que puedan afectar a la retribución de los negocios regulados, las normativas ambientales o fiscales, etc.

Riesgos operacionales, tecnológicos, medioambientales, sociales y legales: serán las pérdidas económicas ocasionadas por procesos internos inadecuados, fallos tecnológicos, errores humanos, cambio climático, etc.

Riesgos reputacionales: son los potenciales impactos negativos en la compañía derivados de un comportamiento por debajo de las expectativas de sus Grupos de interés.



Factores de riesgo y medidas de mitigación

Riesgos precios y demanda

Variaciones del precio de la electricidad	La principal variable que afecta al resultado de Negocios de Generación y Clientes del grupo, en lo referente a los precios de mercado, es el precio de la electricidad, el cual presenta una relativa correlación con el precio de los combustibles y de los derechos de emisión aplicables, necesarios para producir dicha electricidad.		
	Los Negocios de Renovables del grupo venden preferentemente su energía a: i) tarifa regulada o a ii) precio fijo a través de contratos PPA. La exposición a mercado remanente de los Negocios de Renovables de España y del Reino Unido se traslada al Negocio de Generación y Clientes de dichos países.		
	La compensación de posiciones en riesgo entre la actividad de generación y la actividad de comercialización permite reducir en gran medida el riesgo de mercado del grupo; el riesgo remanente se mitiga a través de la diversificación de los contratos de compra y venta, y sus cláusulas específicas, y a través de la contratación de derivados.		
Variaciones en los precios de las commodities energéticas	– España Possible impacto de una variación del 5 % del precio de la electricidad y/o de las "commodities" energéticas y CO₂ – Reino Unido – México – Estados Unidos	● Riesgo integrado Generación, Clientes y Renovables (parques anteriores a 2004) ● Riesgo integrado Clientes y Renovables (energía de parques sujetos a ROCs) ● Los PPAs con CFE no tienen riesgo de mercado ● Por sus parques eólicos expuestos a mercado	
Variación de la demanda	Negocios de Generación, Clientes y Renovables: impacto moderado a corto plazo, dadas las características del parque generador del grupo y la estructura de los contratos de ventas de energía a largo plazo. Sin impacto en los Negocios de Redes del grupo a excepción de las filiales brasileñas entre periodos tarifarios.	Possible impacto reducción 1 % de la demanda	● Generación y Clientes España ● Generación y Clientes Reino Unido

Riesgos de recurso

Variación recurso hidroeléctrico España	En el medio-largo plazo los años húmedos se compensan con los secos. La capacidad de almacenamiento hiperanual y la cartera de centrales del grupo mitigan el nivel de volatilidad en el año.	Menor producción hidroeléctrica España	● Negocio Renovables España
Variación recurso eólico grupo	- Mitigado gracias al elevado número de parques en operación y la dispersión geográfica de los mismos. - En el medio-largo plazo los años con más viento se compensan con los de menos viento.	Menor producción eólica grupo	● Negocio Renovables grupo

Riesgos financieros

Variación del tipo de interés	El grupo Iberdrola mantiene una estructura de deuda a tipo fijo y tipo variable, de acuerdo con la estructura de sus ingresos y su sensibilidad ante la variación de los tipos de interés.	Possible impacto en gasto financiero: subida +25 bps	● Gasto financiero grupo
Variación del tipo de cambio	Se mitiga este riesgo tomando deuda y realizando todos sus flujos económicos en la moneda funcional correspondiente a cada empresa, siempre que sea posible y económicamente eficiente, y gestionando sus posiciones abiertas mediante el uso de derivados. El riesgo asociado a la traslación de resultados de las filiales en divisa se cierra anualmente.	Possible impacto en gasto financiero subida 5 % divisas	● Gasto financiero grupo

Otros riesgos

Riesgo de crédito	- Fuentes principales: cantidades por liquidar (clientes, proveedores, bancos, socios, etc.) y coste de sustitución. - Comercial: el coste de la morosidad se viene manteniendo en niveles moderados, próximo al 1% de la facturación. - Redes: en España y en el Reino Unido no se comercializa energía, en los Estados Unidos y Brasil en general se recupera la morosidad.		
Riesgo operacional	Estos riesgos se mitigan realizando las inversiones necesarias, aplicando procedimientos y programas de operación y mantenimiento (soportados por sistemas de calidad), planificando una adecuada formación y capacitación del personal y, finalmente, contratando los seguros adecuados, tanto en el ámbito de daños materiales como responsabilidad civil.		
Riesgo regulatorio y político	El grupo está sujeto a las leyes y normas sobre las tarifas y otros aspectos regulatorios de sus actividades en los países en los que opera. La introducción de nuevas leyes / normas o modificaciones a las vigentes pueden afectar negativamente a las operaciones, resultados anuales y valor económico de los negocios del grupo (Incluye los riesgos asociados al Brexit).		
Riesgo cambio climático	Comprende los riesgos de transición (regulatorios o de mercado asociados a objetivos de reducción de emisiones) y los riesgos físicos (derivados de los posibles impactos de un aumento de los fenómenos climatológicos extremos, aumento de las temperaturas, subida del nivel del mar, cambios en los patrones de lluvias, etc.). Iberdrola considera que se encuentra bien posicionado ante este riesgo, dadas las características de sus actuales negocios y de sus principales objetivos de crecimiento.		

● <15 M€ ● 15-50 M€ ● >50 M€

5.4 Ética y Desarrollo Sostenible

Sistema de Cumplimiento

El Sistema de Cumplimiento de Iberdrola lo configuran el conjunto de normas sustantivas, procedimientos formales y actuaciones materiales desarrolladas en el grupo con la finalidad de fomentar la actuación de la organización conforme a la ética y a la normativa vigente, y diseñadas para prevenir, detectar y reaccionar ante actuaciones irregulares, fraudes o actos contrarios al *Código ético* del grupo Iberdrola o la regulación vigente.

El Código ético, que forma parte de Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola, fue aprobado por el Consejo de Administración en 2002 y es actualizado periódicamente. En octubre de 2018, el Consejo de Administración aprobó la fusión en una sola norma los tres códigos éticos existentes hasta ese momento: *Código ético del consejero*, *Código ético del empleado* y *Código ético del proveedor*.

Unidad de Cumplimiento

Iberdrola ha constituido una Unidad de Cumplimiento, órgano colegiado de carácter interno y permanente, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo de Administración.

En cada sociedad *subholding* y/o cabecera de negocio hay una dirección de cumplimiento vinculada a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

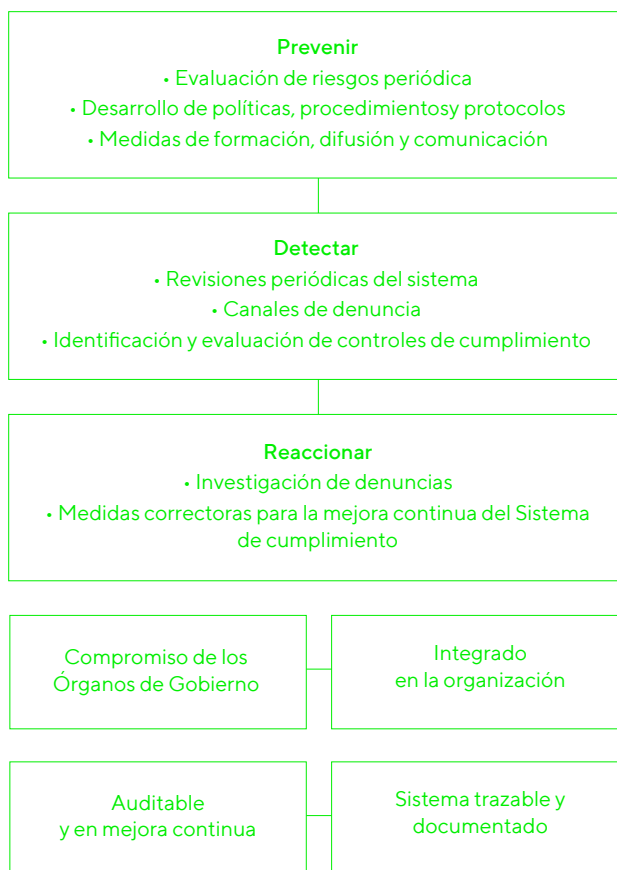
Entre las funciones de todas ellas está el promover una cultura de comportamiento ético y de “tolerancia cero” frente al fraude y la comisión de actos ilícitos y la gestión del Sistema de Cumplimiento.

Competencias de la Unidad

La Unidad de Cumplimiento tiene competencias relacionadas con el *Código ético*, con la *Política contra la corrupción y el fraude*, con la *Política para la prevención de delitos*, con el *Reglamento interno de conducta en los Mercados de Valores*, con la normativa de separación de actividades y todas aquellas que le pueda asignar la Comisión de Desarrollo Sostenible, el Consejo de Administración de la Sociedad o estén recogidas en el Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola.

Principales ámbitos del Sistema de Cumplimiento

Las principales actividades y ámbitos de actuación en el marco del Sistema de Cumplimiento del grupo son: (i) los programas de prevención de delitos, desarrollados al amparo de las previsiones del Código Penal español (sin perjuicio de las actuaciones adicionales requeridas por la legislación de cualquier otra jurisdicción en la que el grupo desarrolle sus actividades), (ii) las medidas para el cumplimiento del *Código ético*, que incluyen, entre otros, planes de formación y comunicación específicos para todos los profesionales del grupo, (iii) el desarrollo e implementación de normativa y medidas concretas en materia de fraude y corrupción, (iv) las actuaciones para garantizar el cumplimiento de la normativa sobre abuso de mercado y separación de actividades y (v) la gestión de los buzones éticos.



Principales reconocimientos

En 2018, Iberdrola ha renovado la certificación *Compliance Leader Verification* otorgada por el Instituto Ethisphere a aquellas empresas que demuestran contar con una cultura ética implantada en todos sus negocios y actividades así como con un sistema de cumplimiento robusto y efectivo.

También en 2018 ha renovado las certificaciones concedidas en 2017 por Aenor *UNE-ISO 37001* y *UNE19601*. Además, en 2018 las sociedades del subgrupo España también han obtenido estas certificaciones.

Iberdrola ha sido elegida, por sexto año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies 2019* elaborado por el Instituto Ethisphere, reconociendo así el liderazgo y el comportamiento ético de la organización.

Finalmente, Expansión ha otorgado a Iberdrola el premio *Empresa con mejores prácticas de compliance 2018-2019*, premiando así el sistema y estructura de cumplimiento de la compañía.



Organización de la Responsabilidad Social en el grupo

El compromiso de Iberdrola con el desarrollo sostenible se lleva a cabo integrando la Agenda 2030 de Naciones Unidas en la estrategia y operaciones del grupo Iberdrola. De esta forma, la Responsabilidad Social del grupo se desarrolla, de manera genérica, para todas las Áreas y Negocios, y en todos los países. El Comité corporativo de Desarrollo Sostenible, y los Comités de Desarrollo Sostenible de las sociedades *subholding* coordinan el desarrollo equilibrado de la Responsabilidad Social en el grupo Iberdrola. La Comisión de Desarrollo Sostenible realiza las labores de supervisión que le son propias.

Plan “Energía responsable para las personas”

Las aportaciones más relevantes a la consecución de los ODS se orientan en torno a dos grandes ejes que inspiran nuestras actuaciones:

- **Cuidamos del planeta** poniéndonos a la cabeza en reducción de emisiones en el sector de la energía.
- **Contribuimos al bienestar y el progreso de las sociedades** de todos los territorios en los que estamos presentes.

El compromiso de Iberdrola se materializa a través de diversas líneas de trabajo que engloban más de 300 acciones ambientales, sociales y económicas dando así respuesta a las expectativas y necesidades de nuestros Grupos de interés, englobadas en 7 prioridades.

Principales prioridades del Plan RS 2018-2019

Desarrollo económico sostenible
 Seguridad laboral y desarrollo de las personas
 Lucha contra el cambio climático y protección de la biodiversidad
 Innovación, digitalización y calidad para nuestros clientes
 Contribución al bienestar de nuestras comunidades
 Buen gobierno, transparencia y relaciones con los Grupos de interés
 Promoción de prácticas socialmente responsables en la cadena de suministro

Iberdrola considera entre sus valores corporativos, los principios éticos, el buen gobierno y la transparencia, y el compromiso social.

Reconocimientos externos



Única eléctrica europea seleccionada en las 19 ediciones, siendo considerada como una de las ocho eléctricas más sostenibles del mundo.



Única eléctrica española seleccionada en 2019 como una de las 100 empresas más sostenibles del mundo.



Calificación A en el CDP Climate Change, y dentro de la A-list en CDP Supply Chain.



Iberdrola seleccionada AAA.



Iberdrola empresa seleccionada en varios índices Euronext Vigeo Eiris.



Calificada "Silver Class" en el sector electricidad.



Primera *utility* española y quinta del mundo.



Empresa líder en España del sector *utilities*: electricidad, gas y agua.



Iberdrola clasificada como *Prime*.



Clasificada como primera *utility* en el informe del estado del *reporting* de sostenibilidad 2018.



Iberdrola como una de las 25 mejores empresas calificadas.



Iberdrola entre las tres primeras *utilities*.



Única eléctrica española incluida en el índice.



Iberdrola seleccionada en varios índices de sostenibilidad.



Iberdrola seleccionada en el ET Global 800 y ET Europe 300.



6. Acerca de este informe

Este informe, que Iberdrola dirige tanto a sus accionistas como a todos sus Grupos de interés, se ha elaborado adoptando el concepto de informe integrado siguiendo las directrices del IIRC, y constituye una muestra más de la vocación innovadora del grupo en materia de transparencia.

6.1 Acerca de este informe

Informe integrado

- Este informe se ha elaborado de acuerdo con el marco de información publicado por el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC), siguiendo sus recomendaciones, tomando en consideración los estados financieros individuales y consolidados de la compañía formulados por el Consejo de Administración, auditados y pendientes de aprobación por la Junta General de Accionistas de Iberdrola.
- Para su elaboración se ha creado un equipo multidisciplinar, del que han formado parte negocios y áreas corporativas del grupo, con el objetivo de facilitar una visión completa de la compañía, de su modelo de negocio, de los retos y los riesgos a los que se enfrenta, y de su desempeño social, ambiental, económico y de gobierno. Las organizaciones participantes garantizan la integridad de la información incluida.
- El contenido de este documento ha sido revisado por el Comité Operativo de la Sociedad. Asimismo, todas las magnitudes operativas y financieras, así como las previsiones estratégicas contenidas en él, fueron aprobadas por el Consejo de Administración en la reunión celebrada el 19 de febrero de 2019, previo informe favorable de la Comisión de Desarrollo Sostenible.

Perímetros de información

- La información presentada es la correspondiente a Iberdrola y sus sociedades filiales y participadas. En las cuentas anuales consolidadas y en el *Estado de Información no Financiera - Informe de sostenibilidad* del grupo se definen los perímetros correspondientes de información.
- La evolución del grupo en estos últimos años ha estado influida por las operaciones corporativas externas, que el lector debe tener en cuenta para poder realizar una interpretación adecuada de este informe. Estas operaciones están descritas en la información pública del grupo, siendo destacables:
 - La integración de UIL Holdings Corporation en Iberdrola USA (diciembre 2015), que pasó a denominarse Avangrid, sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York y *subholding* del grupo en los Estados Unidos de América.
 - La incorporación a Neoenergía de todos los negocios que el grupo Iberdrola tenía en Brasil a través de Elektro Holding, que se hizo efectiva el 24 de agosto de 2017. Como resultado de esta operación, la participación del grupo Iberdrola en Neoenergía aumentó del 39 % al 52 %.

Aspectos materiales

- Iberdrola dispone de vías de comunicación y diálogo con sus Grupos de interés, desarrolladas siguiendo los principios de la norma *AA1000 Assurance Standard*, según se describe con detalle en la *Política de relaciones con los Grupos de interés* y en el *Estado de Información no Financiera - Informe de sostenibilidad*.
- La Sociedad lleva a cabo análisis de materialidad, que identifican los asuntos relevantes para sus Grupos de interés, señalando los asuntos de especial sensibilidad en materia económica, ambiental o social, relacionados con el negocio en las distintas comunidades y áreas geográficas en las que el grupo opera.
- Los contenidos de este informe se han seleccionado teniendo en cuenta tanto las vías de diálogo establecidas, como los análisis de materialidad y el marco definido por el IIRC para este tipo de información.

Este informe se ha elaborado de acuerdo con el marco de información publicado por el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC).

Verificación interna y externa

- Este informe ha sido sometido a un proceso de verificación interna, mediante la revisión limitada realizada por la Dirección de Auditoría Interna de Iberdrola.
- Aunque no ha sido sometido a un proceso de verificación externa independiente, una parte importante de la información que contiene, relativa al ejercicio 2018 y a ejercicios anteriores, procede de los informes financieros anuales y de los informes de sostenibilidad, todos ellos auditados o verificados externamente, disponiéndose de los certificados correspondientes. El resto de la información procede mayoritariamente de otros informes o presentaciones públicas de la Sociedad.

Reserva legal sobre afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro

- Este documento contiene información y afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro sobre Iberdrola y sus sociedades participadas. Tales declaraciones incluyen proyecciones y estimaciones con sus presunciones subyacentes, declaraciones relativas a planes, objetivos, y expectativas en relación con operaciones futuras, inversiones, sinergias, productos y servicios, y declaraciones sobre resultados futuros. Las declaraciones con proyecciones de futuro no constituyen hechos históricos y se identifican generalmente por el uso de términos como “espera”, “anticipa”, “cree”, “pretende”, “estima” y expresiones similares.
- En este sentido, si bien Iberdrola considera que las expectativas recogidas en tales afirmaciones son razonables, se advierte a los inversores y titulares de las acciones de Iberdrola de que la información y las afirmaciones con proyecciones de futuro están sometidas a riesgos e incertidumbres, muchos de los cuales son difíciles de prever y están, de manera general, fuera del control de Iberdrola, riesgos que podrían provocar que los resultados y desarrollos reales difieran significativamente de aquellos expresados, implícitos o proyectados en la información y afirmaciones con proyecciones de futuro. Entre tales riesgos e incertidumbres están aquellos identificados en los documentos enviados por Iberdrola a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y que son accesibles al público.
- Las afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro se refieren exclusivamente a la fecha en la que se manifestaron, no constituyen garantía

alguna de resultados futuros y no han sido revisadas por los auditores de Iberdrola. Se recomienda no tomar decisiones sobre la base de afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro. La totalidad de las afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro reflejadas en este informe quedan sujetas a las advertencias realizadas y están basadas en la información disponible a la fecha de su aprobación. Salvo en la medida en que lo requiera la ley aplicable, Iberdrola no asume obligación alguna –aun cuando se publiquen nuevos datos o se produzcan nuevos hechos– de actualizar públicamente sus afirmaciones o revisar la información con proyecciones de futuro.

Glosario de términos y abreviaturas

Término	Definición	Término	Definición
ACE	<i>Affordable Clean Energy</i> . Pág. 47	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Pág. 2, 3, 33, 34, 35, 68, 70, 74, 78, 80, 83, 90.
ANEEL	<i>Agência Nacional de Energia Elétrica</i> . Pág. 49, 50, 64.	Ofgem	<i>Office of Gas and Electricity Markets (UK)</i> . Pág. 46, 49, 51, 53, 54, 64.
CDE	Cuenta de Desarrollo Energético. Pág. 47	PIB	Producto Interior Bruto. Pág. 3, 12, 14, 16, 18, 20, 34, 35, 38.
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> . Pág. 35, 43.	PIEC	Plan Integrado de Energía y Clima. Pág. 46.
CFE	Comisión Federal de Electricidad. Pág. 47, 88.	PPA	<i>Power Purchase Agreement</i> . Pág. 88.
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores. Pág. 80.	RAB	<i>Regulated Asset Base</i> . Pág. 49.
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Sistema de Control Interno)</i> Pág. 84.	RG&E	<i>Rochester Gas and Electric</i> . Pág. 49.
CPP	<i>Clean Power Plan</i> . Pág. 47.	RIIO-D1	<i>Revenue=Incentives + Innovation + +Outputs. Distribution 1</i> . Pág. 49.
DAP	Declaración Ambiental de Proyecto. Pág. 70.	RIIO-T1	<i>Revenue=Incentives + Innovation + +Outputs. Transmission 1</i> . Pág. 49.
EBITDA	<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations</i> . Pág. 9, 10, 29, 41, 42, 51, 55, 59, 62, 63.	ROE	Retorno sobre el capital. Pág. 49.
EPA	Agencia de Protección de Medio Ambiente. Pág. 47.	RSPB	<i>Royal Society for the Protection of Birds Scotland</i> .. Pág. 74.
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i> . Pág. 86, 87.	SBTi	<i>Science Based Targets</i> Pág. 27.
FFO	Flujo de caja operativo. Pág. 10, 34, 41.	SP	ScottishPower. Pág. 49, 50.
GEI	Gases de efecto invernadero. Pág. 35, 47, 70.	SPD	<i>ScottishPower Distribution</i> . Pág. 49.
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i> . Pág. 4.	SPM	<i>ScottishPower Manweb</i> . Pág. 49.
HAC	Huella Ambiental Corporativa. Pág. 70.	SCIIF	Sistema de Control Interno de Información Financiera. Pág. 84, 85.
HVDC	<i>High Voltage Direct Current</i> . Pág. 64.	TACC	Tasa Anual de Crecimiento Compuesto. Pág. 42.
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i> . Pág. 4, 61, 93, 94.	TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i> . Pág. 27, 34.
LBG	<i>London Benchmarking Group</i> . Pág. 34, 74.	UE	Unión Europea Pág. 46, 53, 63.
NECEC	<i>New England Clean Energy Connect</i> . Pág. 17, 39, 50, 64.	WACC	Coste medio del capital. Pág. 49, 57.
NYSEG	<i>New York State Electric and Gas Corporation</i> . Pág. 49.		

Informe integrado, febrero 2019

Edita: IBERDROLA, SA.

España

© 2019 IBERDROLA, S.A. Reservados todos los derechos.

A los efectos del art. 32 del texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, IBERDROLA, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización con fines comerciales del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de IBERDROLA, S.A., salvo excepción prevista por la ley.

