



Informe integrado

Febrero 2021





Información pública de Iberdrola

Iberdrola pone a disposición de sus Grupos de interés toda la información relevante sobre el desempeño de la compañía y sus líneas estratégicas para los próximos años de forma sistemática y accesible.

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 siguiendo las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades cotizadas y las mejores prácticas internacionales.

Información adicional

Económico – financiera

- Informe trimestral de resultados
- Presentación de resultados
- IBE Watch Fact Sheet
- Boletín trimestral de accionistas

Medioambiental

- Informe de la Huella Ambiental Corporativa
- Informe de biodiversidad
- Informe de gases de efecto invernadero

Social

- Informe de diversidad e inclusión
- Sostenibilidad
- Compromiso social
- Innovación
- Talento
- Cultura
- SHAPES

Gobierno corporativo

- Conócenos
- Informe de transparencia fiscal del grupo Iberdrola
- Informe de innovación
- Accionistas e inversores
- Gobierno Corporativo



Acceda a los informes anuales correspondientes al ejercicio 2020 y documentación complementaria sobre el grupo Iberdrola, capturando el código QR correspondiente desde su smartphone o tableta.

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



Carta del Presidente

Ignacio S. Galán.
Presidente de Iberdrola



El año 2020 ha supuesto un punto de inflexión en la aproximación hacia el desarrollo sostenible en todo el mundo. Los planes elaborados para superar la crisis sanitaria y económica coinciden en apostar por la transición hacia sistemas energéticos más seguros, limpios y competitivos como la mejor vía para reactivar la economía y generar empleo de calidad. La Unión Europea ha vuelto a mostrar su liderazgo en esta materia al situar el Pacto Verde, aprobado a principios de año, como una de las principales herramientas para la recuperación en el continente.

Este escenario ratifica la apuesta pionera de Iberdrola por la generación de valor sostenible para el triángulo formado por los accionistas, los empleados y la sociedad. A partir de las

inversiones en energías renovables, redes inteligentes y almacenamiento, nuestro modelo nos ha consolidado como referente mundial dentro del sector energético, siendo ya una de las tres mayores eléctricas del mundo y la empresa con mayor peso en la bolsa española.

Perspectivas 2020-2025

En noviembre de 2020, Iberdrola presentó el plan de inversión más ambicioso de su historia, dotado con 75.000 millones de euros hasta 2025. El 51 % de este importe se dedicará al impulso de las energías limpias con el objetivo de duplicar la potencia renovable del grupo en solo 5 años, alcanzando los 60.000 MW al final del periodo. Las redes eléctricas, columna vertebral de la transición ecológica, serán el segundo gran destino de la inversión, con un 40 % del total, para multiplicar nuestra base de activos de red por 1,5 veces. El 9 % restante se invertirá en nuevos productos y servicios que den respuesta a las necesidades de nuestros clientes en un contexto de aceleración en la electrificación de los usos energéticos con una mayor digitalización.

El plan afianzará además la internacionalización del grupo: a las inversiones orgánicas en todos nuestros mercados se unen las integraciones de PNM Resources en los Estados Unidos, Aalto Power en Francia, CEB-D en Brasil, e Infigen, en Australia, y la entrada en nuevos países como Suecia, Japón y Polonia a través de la adquisición de cartera eólica marina.

Iberdrola apuesta por la generación de valor sostenible para los accionistas, los empleados y la sociedad.



El ritmo de inversión sin precedentes contemplado en el plan, junto con el enfoque en la eficiencia operativa, nos permitirá alcanzar en 2025 un beneficio bruto de explotación (EBITDA) de 15.000 millones de euros y un beneficio neto de 5.000 millones de euros, manteniendo la solidez financiera e incrementando la retribución al accionista en línea con los resultados hasta alcanzar los 0,56 euros por acción.

Profundizando en el Dividendo social

En este entorno de transformación, Iberdrola confirma su apuesta por contribuir a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas generando un dividendo social creciente en beneficio de todos.

Impulsaremos la actividad de más de 22.000 proveedores locales a través de nuestras compras de bienes y servicios -que alcanzaron los 14.000 millones de euros adjudicados solo en 2020-, incrementando los 400.000 puestos de trabajo que ya sostenemos en el mundo y extendiendo nuestras políticas de sostenibilidad al menos a un 75 % de nuestros suministradores principales en 2025.

En los próximos cinco años prevemos realizar cerca de 20.000 nuevas contrataciones en el grupo, y reforzaremos nuestra apuesta por el desarrollo profesional, aumentando aún más las horas de formación por empleado, que son ya 4 veces la media europea. En esta misma línea, vamos a intensificar nuestro impulso a la igualdad de género –con el objetivo de alcanzar un 30 % de mujeres en puestos directivos frente al 20 % actual–.

El aumento de actividad previsto nos permitirá continuar incrementando también nuestra contribución fiscal actual de cerca de 7.500 millones de euros.

En materia medioambiental, continuaremos reduciendo nuestras emisiones -que a día de hoy son, con apenas 98 g / kWh producido, dos tercios inferiores a la media europea-, logrando la neutralidad en emisiones en Europa ya en 2030.

Para seguir promoviendo la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad de la compañía, incrementaremos nuestra apuesta por la I+D y continuaremos elevando la inversión en innovación actual de 300 millones de euros al año.

Estas iniciativas se asientan en nuestro Sistema de gobernanza y sostenibilidad, que incorpora las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

Por todo ello, Iberdrola contempla los próximos años como una oportunidad para consolidar su proyecto sostenible, con el objetivo de seguir creando valor para nuestros accionistas, empleados y para toda la sociedad a la que servimos.



Índice

1. Iberdrola hoy

1.1	La energética del Futuro	9
1.2	Evolución de la compañía	10
1.3	Principales magnitudes	12
1.4	Presencia por áreas de actividad	14
1.5	Principales hitos del año 2020	27
1.6	Reconocimientos externos	28

2. Modelo de negocio y estrategia

2.1	El futuro de la energía	30
2.2	Cadena de valor	32
2.3	Un modelo de negocio consolidado y exitoso	34
2.4	Iberdrola, un líder ESG+F	36
2.5	Gestión de los capitales	40
2.6	Bases estratégicas 2020 – 2025	42
2.7	Iberdrola y la COVID-19	45
2.8	Resultados comparados y reconocimientos	46

3. Negocios principales de Iberdrola

3.1	Entorno regulatorio	50
3.2	Redes	53
3.3	Renovables	57
3.4	Generación y Clientes	61

4. Nuestros activos

4.1	Capital financiero	66
4.2	Capital industrial	68
4.3	Capital intelectual	70
4.4	Capital humano	72
4.5	Capital natural	74
4.6	Capital social y relacional	76



5. Un marco de confianza

5.1	Estructura societaria y modelo de gobernanza y sostenibilidad	82
5.2	El Modelo de las tres líneas	88
5.3	Riesgos	90
5.4	Ética	93
5.5	Desarrollo sostenible	94

6. Acerca de este informe

6.1	Acerca de este informe	96
-----	------------------------------	----

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 S.A. 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; M£: millones de libras, R\$: Reales brasileños.
- En las indicadores operativos (capacidad instalada, producción, etc.) no se está aplicando la norma IFRS-11.



1. Iberdrola hoy



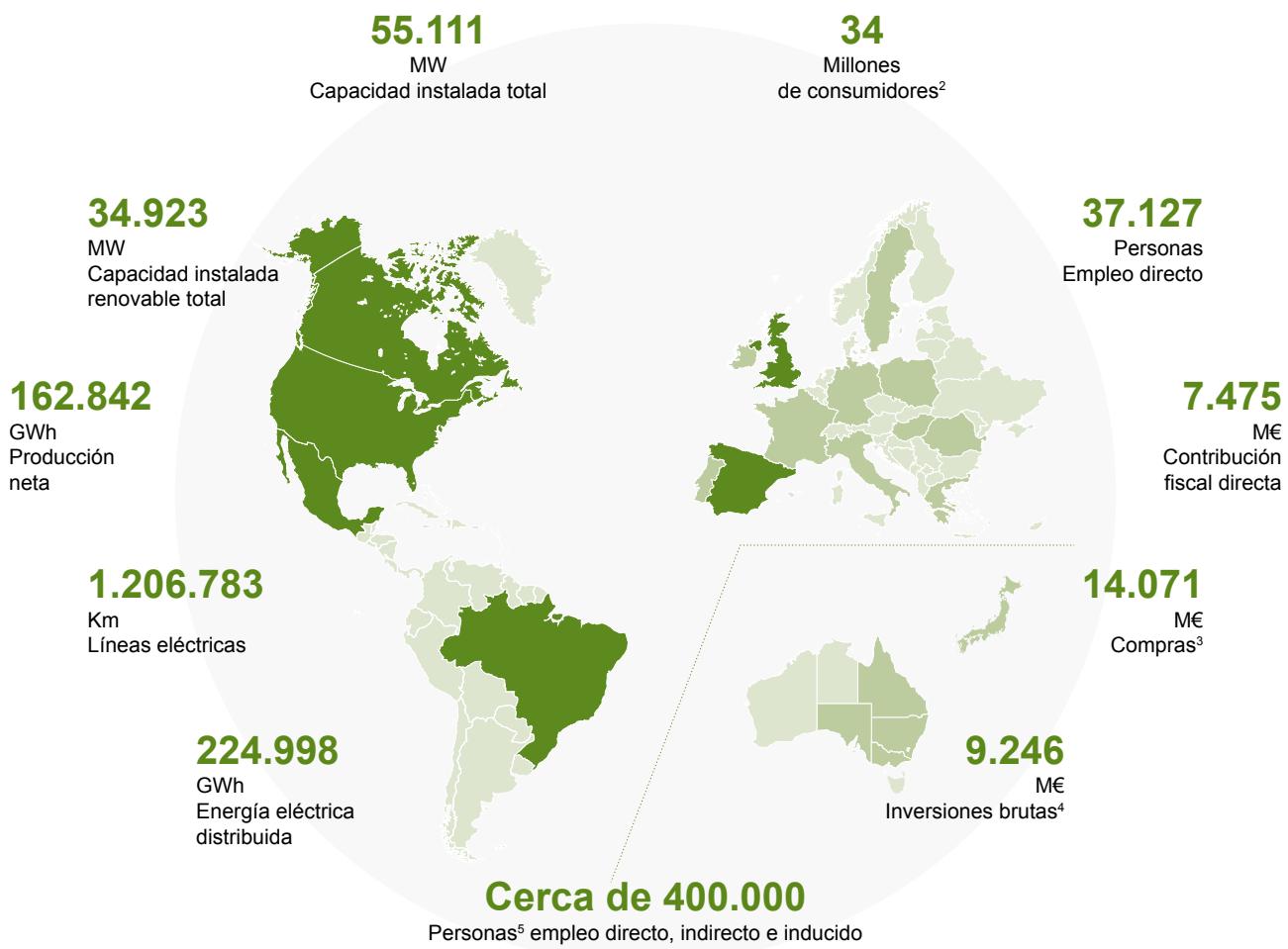
1.1 La energética del futuro

Tras más de 170 años de historia, el grupo Iberdrola es hoy un **Líder energético global, el primer productor eólico** y una de las **mayores compañías eléctricas por capitalización bursátil del mundo**¹.

El grupo suministra energía a cerca de 100 millones de personas de decenas de países, cuenta con más de 600.000 accionistas, tiene una plantilla de más de 37.000 empleados y dispone de unos activos superiores a 122.000 millones de euros¹.

Lideramos la **transición energética** hacia un modelo sostenible a través de nuestras inversiones en **energías renovables, redes inteligentes, almacenamiento de energía a gran escala y transformación digital** para ofrecer los más avanzados productos y servicios a nuestros clientes.

Principales magnitudes del grupo



(1) A fecha de cierre del ejercicio 2020.

(2) Consumidores; para energía eléctrica, donde existen áreas de distribución y comercial de electricidad, se toma el número total de clientes, para el resto de áreas los puntos de suministro. Para gas: se usa el número total de clientes de gas, exceptuando en los Estados Unidos donde se incluye el total de los puntos de suministro.

(3) Volumen facturado en el ejercicio. Importe adjudicado en 2020: 8.494 M€.

(4) Inversiones netas totales del ejercicio 2020 ascienden a 8.436 M€.

(5) Datos del Estudio de Impacto de Iberdrola, realizado por PwC, correspondiente al ejercicio 2019.



1.2 Evolución de la compañía

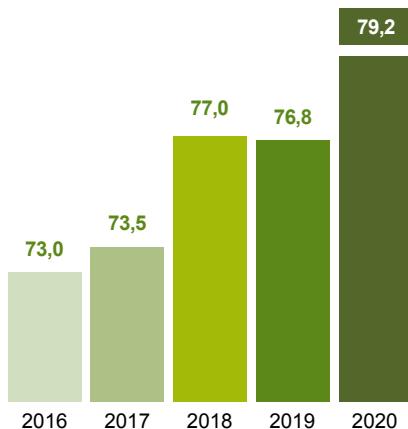
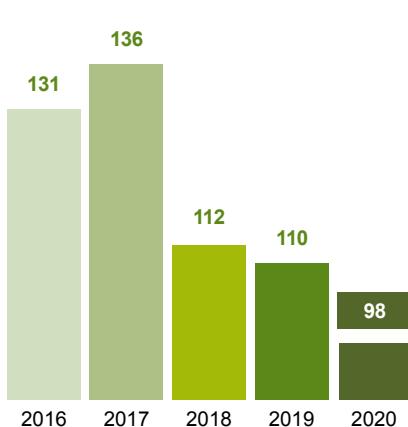
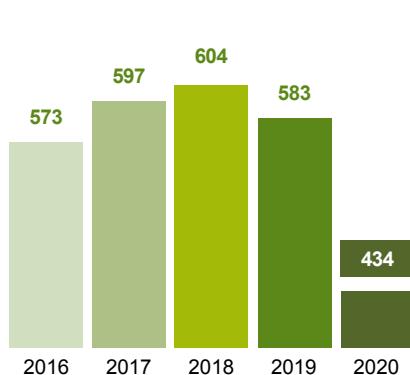
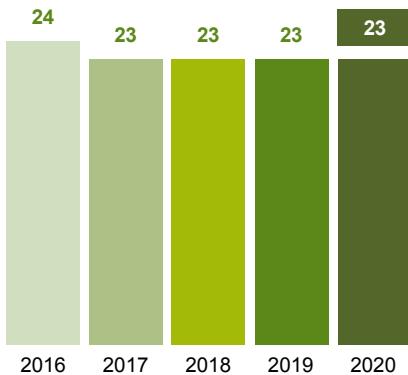
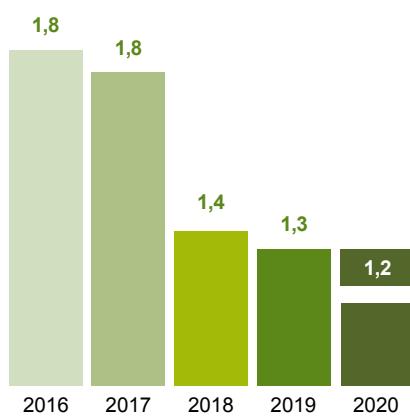
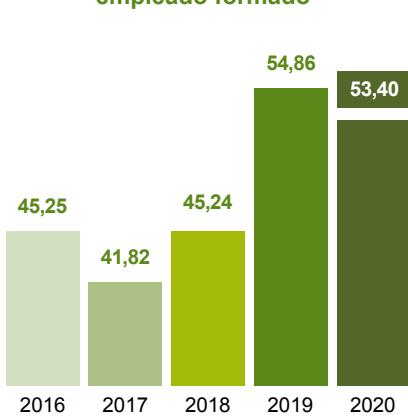


(1) Se ha considerado el 100 % de Neoenergía desde 2016, para mejorar la comparabilidad de los datos.

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

(3) Los datos de Producción y Capacidad instalada incluyen las centrales participadas, en función de su porcentaje de participación.

(4) Consumidores: para energía eléctrica, donde existen áreas de distribución y comercial de electricidad, se toma el número total de clientes, para el resto de áreas puntos de suministro. Para gas: se usa el número total de clientes de gas, exceptuando Estados Unidos donde se incluye el total de los puntos de suministro.

**Capacidad propia instalada libre de emisiones (%)****Emisiones propias específicas de CO₂ (t / GWh)****Uso de agua sobre producción global (m³ / GWh)****Diversidad de género (% mujeres en plantilla)****Ratio de accidentalidad¹****Horas de formación por empleado formado²**⁽¹⁾ Índice de frecuencia: (número de accidentes con baja*1.000.000) / horas trabajadas.⁽²⁾ La situación excepcional causada por el COVID-19 ha reducido de manera significativa la formación presencial. Gracias al enorme esfuerzo realizado se ha conseguido adoptar una gran parte de la actividad formativa para su impartición por medios telemáticos, lo que ha provocado un aumento considerable de la proporción de horas de formación virtuales (on-line).



1.3 Principales magnitudes

Desempeño financiero (M€)

	2016 ¹	2017	2018	2019	2020	Δ medio anual 2016-2020 (%)
Ventas	29.215	31.263	35.076	36.438	33.145	3,2
Margen Bruto consolidado	12.916	13.364	15.435	16.263	16.145	5,7
Ebitda consolidado	7.808	7.319	9.349	10.104	10.010	6,4
Ebitda Redes (regulado)	4.082	4.228	4.915	5.262	4.778	4,0
España	1.603	1.520	1.709	1.711	1.612	0,1
Reino Unido	976	886	919	987	1.000	0,6
EE. UU.	1.270	1.334	1.331	1.330	1.087	(3,8)
Brasil	233	489	955	1.234	1.079	46,7
Ebitda Renovables ²	1.500	1.755	2.446	2.386	2.586	14,6
España	497	616	919	736	698	8,8
Reino Unido	267	392	518	525	758	29,8
EE. UU.	564	530	573	591	592	1,2
Brasil	25	66	129	125	111	45,4
México	52	53	65	86	93	15,6
Internacional	95	99	242	323	334	36,8
Ebitda Generación y Clientes (liberalizado) ²	2.247	1.464	2.038	2.469	2.565	3,4
España	1.521	779	1.001	1.558	1.469	(0,9)
Reino Unido	294	108	307	110	250	(4,0)
Brasil	(3)	51	92	64	59	--
México	436	525	638	762	790	16,0
Internacional			(26)	(25)	0	--
Ebitda otros negocios	(105)	13	29	28	(1)	66,0
Ebitda Corporación y ajustes	84	(141)	(78)	(41)	84	0,0
Amortizaciones, provisiones y otras	(3.254)	(4.606)	(3.910)	(4.227)	(4.474)	(8,3)
Beneficio de explotación (EBIT)	4.554	2.713	5.439	5.877	5.536	5,0
Resultado financiero	(903)	(937)	(1.156)	(1.300)	(991)	(2,3)
Resultado de sociedades por el método de participación - neto de impuestos-	49	(29)	56	(51)	(5)	--
Resultado de activos no corrientes	48	279	9	203	513	80,6
Beneficio antes de Impuestos (BAI)	3.748	2.026	4.348	4.729	5.053	7,8
Impuestos de sociedades	(905)	1.397	(959)	(914)	(1.083)	(4,6)
Minoritarios	(138)	(366)	(323)	(348)	(341)	(25,4)
Beneficio neto atribuible	2.705	2.804	3.014	3.466	3.611	7,5
Total activos	106.706	110.689	113.038	123.025	122.518	3,5
Patrimonio neto	40.687	42.733	43.977	47.195	47.219	3,8
Inversiones brutas	5.009	6.632	6.173	8.158	9.246	16,6
Flujo de caja operativo (FFO)	6.311	6.479	7.328	8.060	8.193	6,7
Deuda financiera neta ajustada	29.230	32.856	34.149	37.769	35.142	4,7

Ratios financieros

	2016	2017	2018	2019	2020	Δ medio anual 2016-2020 (%)
Margen ebitda (Ebitda/ ventas) (%)	26,7	23,4	26,7	27,7	30,2	3,1
Margen beneficio neto (B ³ Neto/ Ventas) (%)	9,3	9,0	8,6	9,4	10,9	4,2
GON/Margen bruto (%)	27,7	31,2	26,9	26,6	26,7	(0,9)
Deuda financiera neta ajustada/ ebitda (veces)	3,77	4,49	3,65 ⁵	3,74	3,5	(1,8)
Apalancamiento financiero (%)	42,0	43,5	43,7 ⁷	44,7	43,2	0,7
Flujo de caja operativo (FFO)/ Deuda financiera neta ajustada (DFN) (%)	21,5	19,7	21,5 ⁵	21,5	23,5	2,2
Flujo de caja retido (FCR/ DFN) (%)	19,1	17,2	20,2 ²	20,0	21,3	2,8
Retorno sobre el capital (ROE) (%)	7,3	7,8	8,4 ⁴	9,2	9,7	7,4

Evolución bursátil

	2016	2017	2018	2019	2020	Δ medio anual 2016-2020 (%)
Capitalización bursátil a cierre de ejercicio (M €)	39.661	40.811	44.898	58.404	74.296	17,0
Número de acciones a cierre de ejercicio (millones)	6.362	6.318	6.398	6.362	6.350	(0,0)
Precio de la acción a cierre de ejercicio (€)	6,23	6,46	7,02	9,18	11,70	17,0
Beneficio por acción (BPA)	0,42	0,44	0,47	0,53	0,55	7,0
Dividendo por acción (DPA) ³	0,286	0,317	0,331	0,356	0,405	9,1
Rentabilidad por dividendo (%)	4,59	4,91	4,72	3,87	3,46	(6,8)
Dividendo total (Incluye pago en especie) (M€)	1.966	1.996	2.077	2.247	2.517	6,4
Ratio de pago de dividendos (Payout ratio) (%)	72,7	71,2	68,9	66,0	73,9	0,4
Precio de la acción/ beneficio neto de la acción (PER)	14,66	14,55	14,90	17,15	21,79	10,4

- 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 siguientes la actividad de producción hidroeléctrica se clasifica dentro del negocio de Renovables.
- 3 Incluye pago de prima de asistencia a Junta General de Accionistas.

- Estado de Información no financiera. Informe de sostenibilidad
- Informe trimestral de resultados
- Cuentas anuales consolidadas

**Desempeño operativo**

	2016	2017	2018	2019	2020	Δ medio anual 2016-2020 (%)
Total Capacidad instalada (MW) ¹	47.049	48.447	46.694	52.082	55.111	4,0
Capacidad Neta Propia	42.707	43.811	42.058	45.702	47.965	2,9
Capacidad Neta para Terceros	4.342	4.636	4.636	6.380	7.146	13,3
Producción neta (GWh) ¹	142.466	137.549	145.605	151.714	162.842	3,4
Producción neta Propia	112.069	105.239	115.134	114.030	123.463	2,5
Producción neta para Terceros	30.397	32.310	30.471	37.684	39.378	6,7
Energía eléctrica distribuida (GWh)	229.920	230.151	233.409	233.541	224.998	(0,5)
Km. de líneas	1.117.444	1.156.611	1.173.672	1.191.513	1.206.783	1,9

Desempeño ambiental

	2016	2017	2018	2019	2020	Δ medio anual 2016-2020 (%)
Capacidad instalada libre de emisiones (%) ⁴	73	74	77	77	79	2,1
Producción libre de emisiones (%) ⁴	72	70	74	72	75	0,9
Emissions específicas de CO ₂ (t/GWh)	131	136	112	110	98	(7,0)
Consumo de combustible (GJ)	764.386.296	760.201.810	706.835.480	764.408.401	770.867.957	0,2
Inversiones ambientales (M€)	2.262	2.240	2.133	3.712	5.116	22,6
Gastos ambientales (M€)	527	513	550	700	671	6,2
Energía producida bajo sistemas de gestión ambiental certificados (%)	82	80	80	83	78	(1,5)
Uso de agua/producción global (m ³ /GWh)	573	597	604	583	434	(6,7)
Emissions directas CO ₂ . Alcance 1	15.637	15.020	13.328	12.928	13.136	(4,3)
Emissions indirectas CO ₂ . Alcance 2 (kt)	4.504	3.415	2.544	2.082	2.001	(18,4)
CO ₂ evitado por iniciativas de eficiencia	16.853	23.460	24.334	21.799	31.300	16,7
Emissions SO ₂ (t/GWh)	0,047	0,038	0,023	0,011	0,008	(35,5)
Emissions NOx (t/GWh)	0,140	0,113	0,085	0,363 ³	0,375	27,9

- (1) Los datos de Producción y Capacidad instalada incluyen las centrales participadas, en función de su porcentaje de participación.
- (2) Desde 2018 el subtransporte de Estados Unidos y Brasil se contabiliza como red de distribución. Hasta la fecha se contabilizaba como red de transporte.
- (3) Consumidores; para energía eléctrica, donde existen áreas de distribución y comercial de electricidad, se toma el número total de clientes, para el resto de áreas puntos de suministro. Para gas; se usa el número total de clientes de gas, exceptuando Estados Unidos donde se incluye el total de los puntos de suministro.
- (4) Calculado sobre producción propia.
- (5) Variación en el método de cálculo de emisiones NOx en México.
- (6) La situación excepcional causada por el COVID-19 ha reducido de manera significativa la formación presencial. Gracias al enorme esfuerzo realizado se ha conseguido adoptar una gran parte de la actividad formativa para su impartición por medios telemáticos, lo que ha provocado un aumento considerable de la proporción de horas de formación virtuales (on-line).
- (7) Aumento de la contribución a la sociedad en 2020 por el esfuerzo de la compañía en la lucha contra la COVID-19.
- (8) Importe adjudicado en 2020: 14.071 M€
- (9) Índice de frecuencia (IF) = (número de accidentes con baja*1.000.000) / horas trabajadas

Desempeño social

	2016	2017	2018	2019	2020	Δ medio anual 2016-2020 (%)
Consumidores (millones)³						
Energía eléctrica	29,0	29,0	29,5	29,8	30,1	1,0
España	10,2	10,2	10,1	10,1	10,0	(0,5)
Reino Unido	3,2	3,0	3,0	2,8	2,8	(3,0)
EE. UU.	2,2	2,2	2,3	2,3	2,3	0,9
Brasil	13,4	13,6	13,8	14,0	14,3	1,6
IEI	-	-	0,3	0,6	0,7	--
Gas	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3	1,8
España	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1	5,1
Reino Unido	2,1	2,0	2,0	1,9	1,9	-2,3
EE. UU.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,6
IEI	-	-	0,1	0,2	0,3	--
Número de empleados	34.082	34.255	34.078	35.374	37.127	2,2
Contratos de tipo indefinido (%)	98,4	99,4	99,0	99,1	99,6	0,3
Trabajadores con convenio colectivo (%)	79,3	77,2	78,9	78,7	77,9	(0,4)
Rotación de empleados (%)	7,3	7,8	10,7	6,6	6,1	(4,6)
Diversidad (hombres/mujeres)	76/24	77/23	77/23	77/23	77/23	--
Ratio de accidentalidad (IF) ⁵	1,8	1,8	1,4	1,3	1,2	(9,8)
Horas de formación (millones de horas) ⁶	1,4	1,5	1,6	1,8	2,0	9,6
Horas de formación por empleado formado (h) ⁶	45,3	41,8	45,2	54,9	53,4	4,2
Fondos para el desarrollo social (M€)	106,7	341,2	243,1	92,4	125,9	4,2
Contribuciones a la sociedad (M€)	57,7	63,0	53,5	52,3	83,8	9,8
Programas de electrificación rural (M€)	49,0	278,2	189,6	40,1	42,0	(3,8)
Inversiones en I+D+i (M€)	211	246	267	280	293	8,5
Compras de suministro general (M€ facturados) ³	7.508	8.648	7.753	8.717	8.494	3,1
Compras a proveedores locales (%)	84	88	85	89	89	1,5

- Estado de Información no financiera. Informe de sostenibilidad
- Informe trimestral de resultados
- Cuentas anuales consolidadas



1.4 Presencia por áreas de actividad

Iberdrola en España



Central fotovoltaica Francisco Pizarro - Cáceres, España

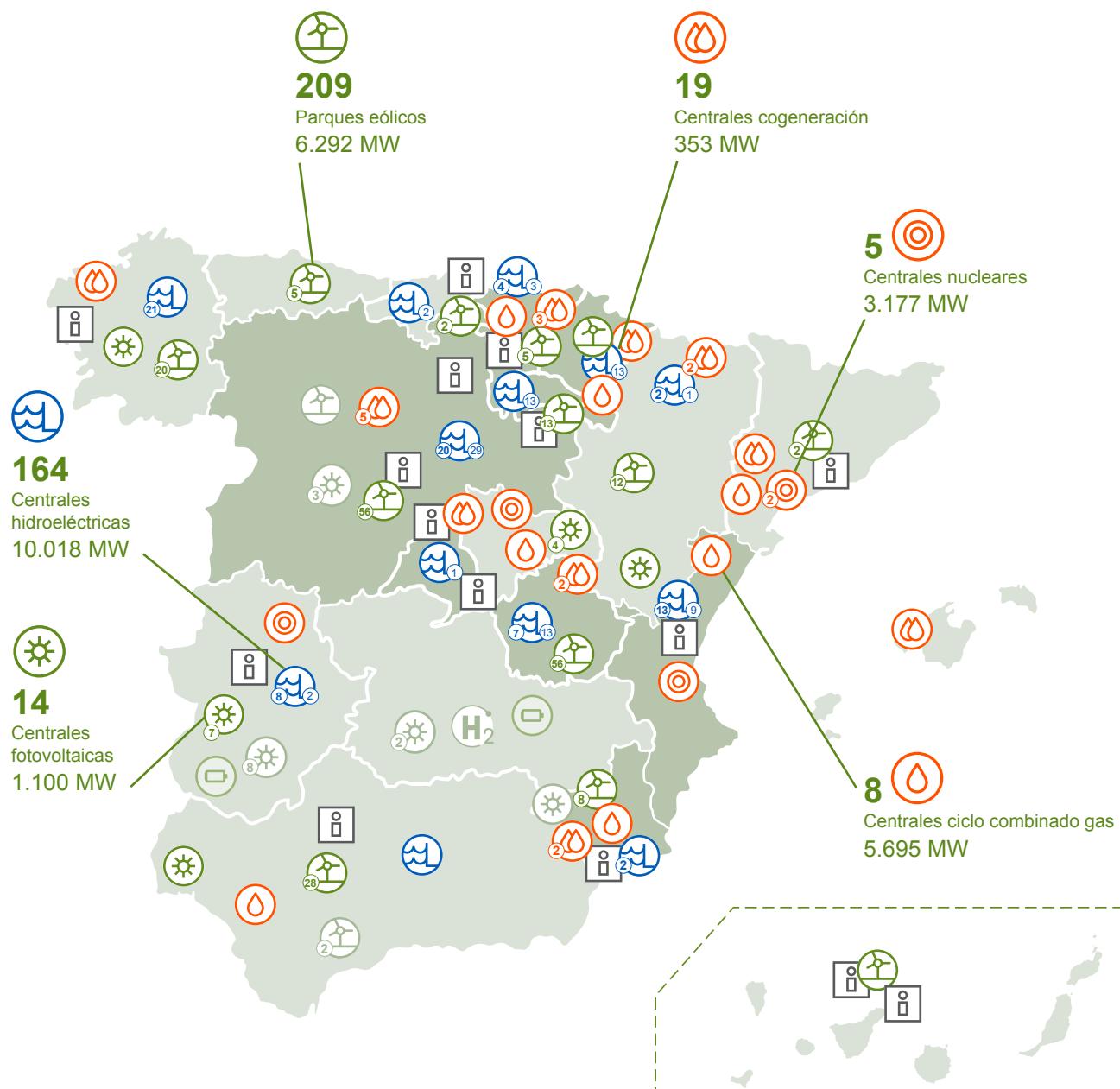
Principales marcas

Marca local	Marcas operativas		
 IBERDROLA ESPAÑA	 IBERDROLA	COMERCIALIZADOR DE ÚLTIMO RECURSO Grupo IBERDROLA	 iDE Grupo IBERDROLA

Principales magnitudes 2020

26.635 MW Capacidad instalada	17.411 MW Capacidad instalada renovable	59.854 GWh Producción neta
270.129 Km / Líneas eléctricas	88.390 GWh Energía eléctrica distribuida	11,1 Millones de consumidores ¹
9.594 Empleados	2.100 M€ Inversiones brutas	3.380 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.

**Principales Oficinas****Distribución eléctrica****Zona de influencia****Proyectos en construcción**

14

4

1

2

Baterías



Iberdrola en el Reino Unido



Parque eólico marino East Anglia ONE - Mar del Norte, Reino Unido

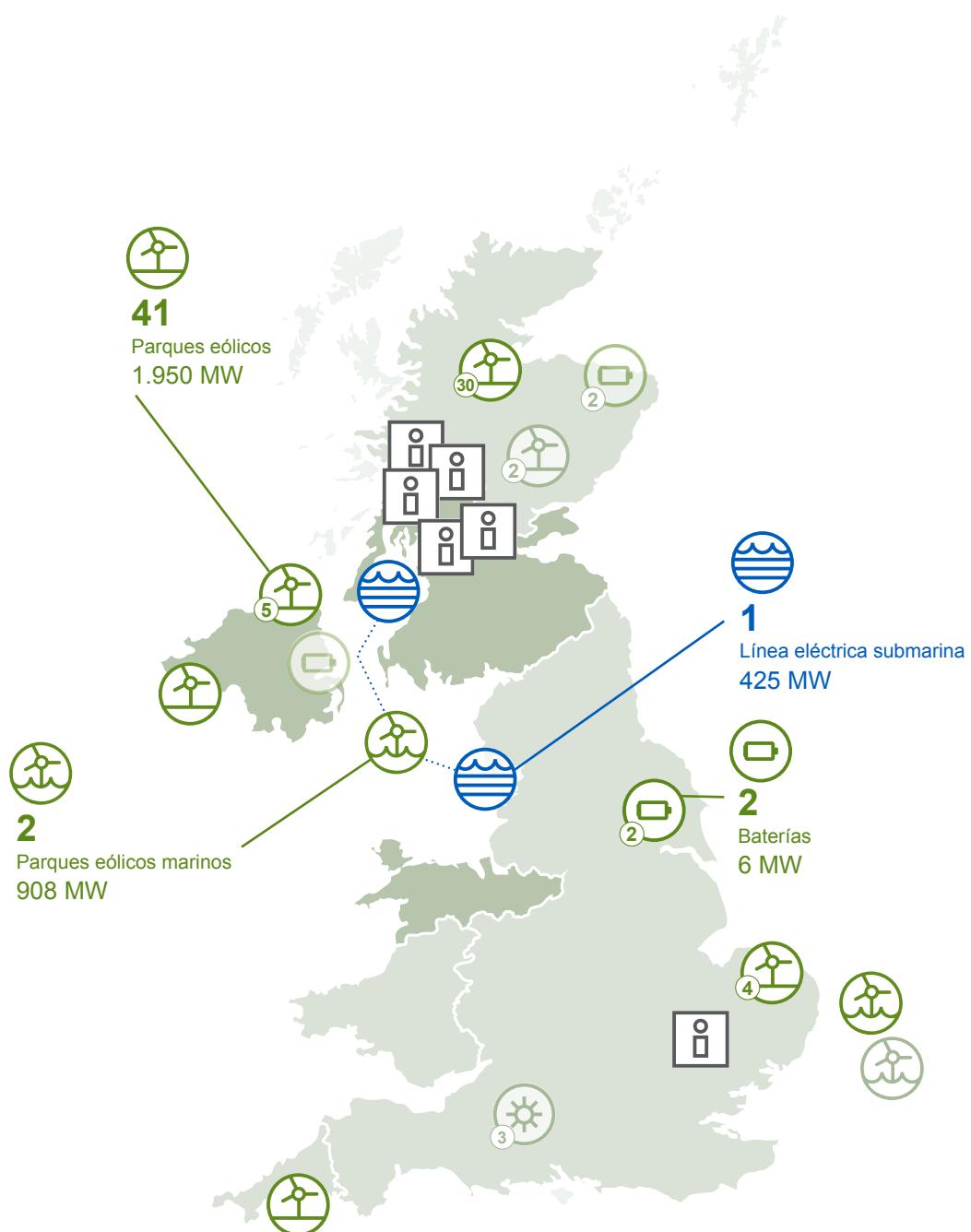
Principales marcas

Marca local	Marcas operativas		
 SCOTTISHPOWER	 SCOTTISHPOWER RENEWABLES	 SCOTTISHPOWER	 SCOTTISHPOWER ENERGY NETWORKS

Principales magnitudes 2020

2.864 MW Capacidad instalada	2.864 MW Capacidad instalada renovable	6.677 GWh Producción neta
110.264 Km / Líneas eléctricas	31.738 GWh Energía eléctrica distribuida	4,7 Millones de consumidores ¹
5.563 Empleados	1.349 M€ Inversiones brutas	630 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.

**Principales Oficinas****Distribución eléctrica****Zona de influencia****Proyectos en construcción**

1



2



3



3



Iberdrola en los Estados Unidos



Parque eólico El Peñascal - Texas, EE.UU

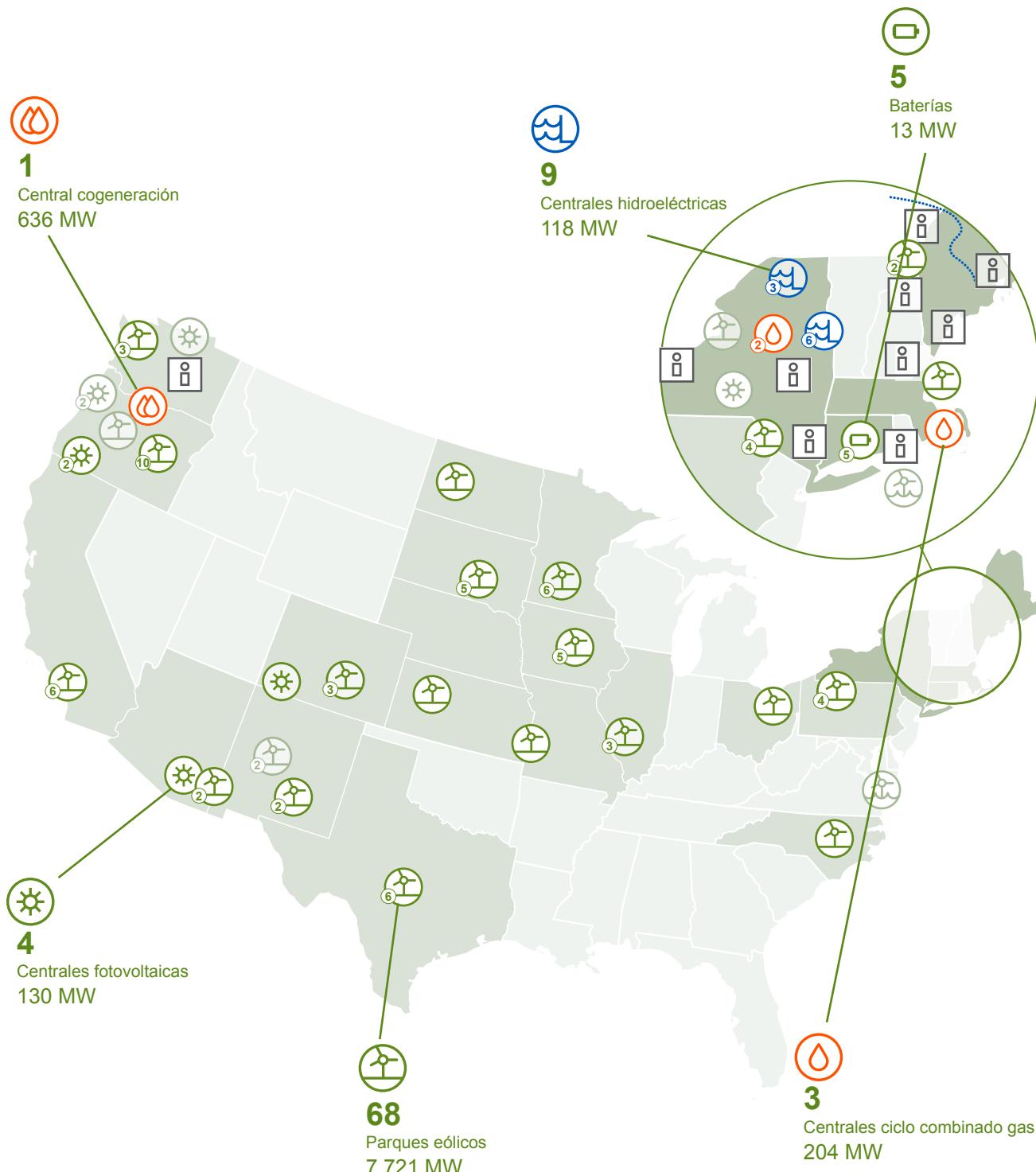
Principales marcas

Marca local	Marcas operativas			
 AVANGRID	 AVANGRID RENEWABLES	 BERKSHIRE GAS	 CENTRAL MAINE POWER	 MAINE NATURAL GAS
	 AVANGRID NETWORKS	 UI	 RG&E	 SCG
			 CNG	 NYSEG

Principales magnitudes 2020

8.822 MW Capacidad instalada	7.982 MW Capacidad instalada renovable	22.122 GWh Producción neta
170.821 Km / Líneas eléctricas	38.012 GWh Energía eléctrica distribuida	3,3 Millones de consumidores ¹
7.031 Empleados	2.616 M€ Inversiones brutas	935 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.

**Principales Oficinas****Distribución eléctrica****Zona de influencia****Proyectos en construcción**

4



4



2

1 línea de transporte (NECEC)



Iberdrola en Brasil



Central hidroeléctrica de Baixo Iguaçu - Paraná, Brasil

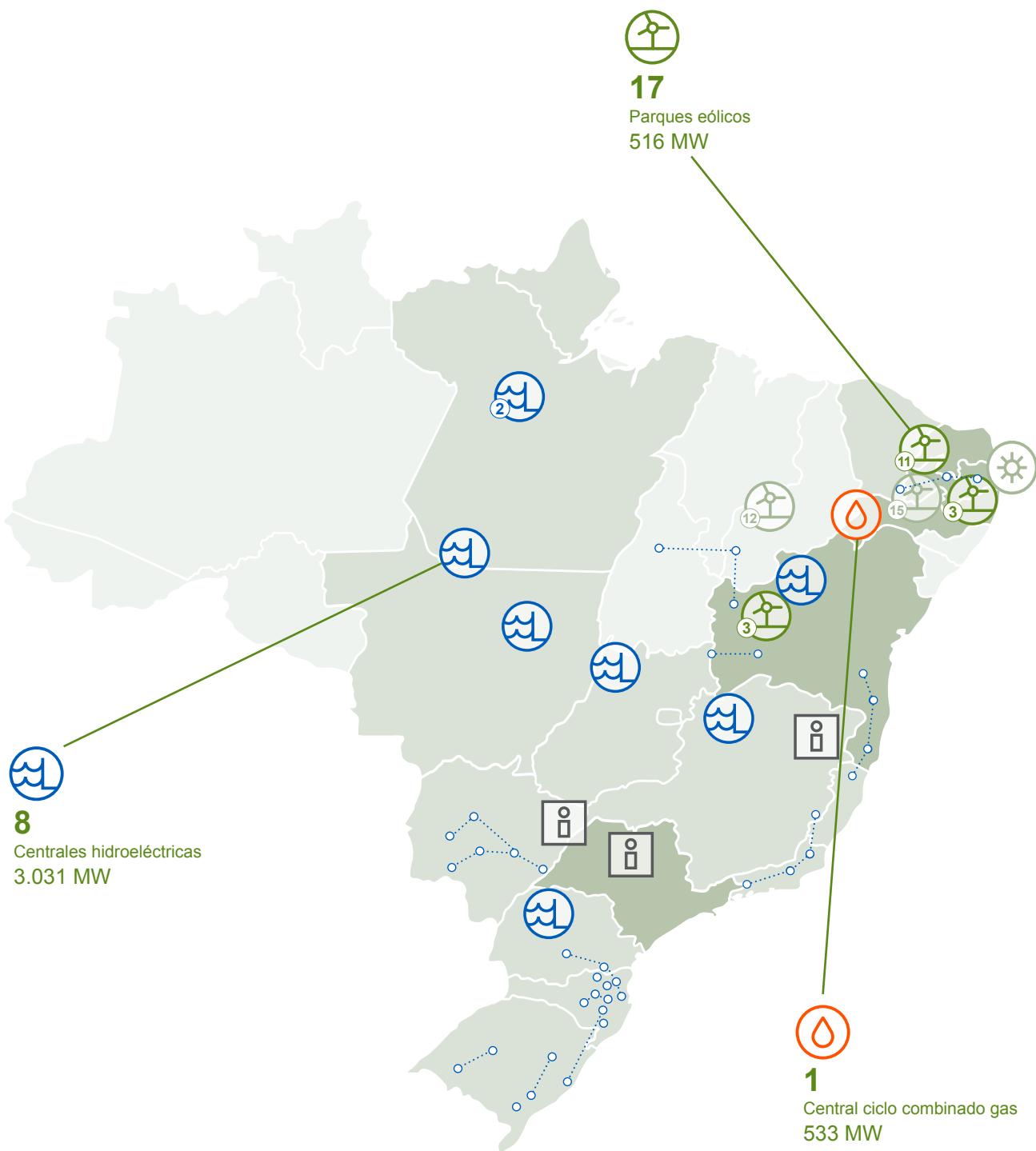
Principales marcas

Marca local	Marcas operativas				
 NEOENERGIA	 NEOENERGIA	 ELEKTRO	 COELBA	 CELPE	 COSERN

Principales magnitudes 2020

4.079 MW Capacidad instalada	3.546 MW Capacidad instalada renovable	13.122 GWh Producción neta
655.569 Km / Líneas eléctricas	66.857 GWh Energía eléctrica distribuida	14,3 Millones de consumidores ¹
12.814 Empleados	1.092 M€ Inversiones brutas	1.984 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.





Iberdrola en México



Central solar fotovoltaica de Hermosillo –Sonora, México

Principales marcas

Marca local	Marcas operativas	
 IBERDROLA MÉXICO	 IBERDROLA MÉXICO RENOVABLES	 IBERDROLA MÉXICO GENERACIÓN

Principales magnitudes 2020

3.527 MW Capacidad instalada propia	1.222 MW Capacidad instalada renovable propia	18.138 GWh Producción neta
7.146 MW Capacidad instalada para terceros	103 MW Capacidad instalada renovable para terceros	39.378 GWh Producción neta para terceros
1.307 Empleados	449 M€ Inversiones brutas	243 M€ Contribución fiscal directa



Principales instalaciones en México



Principales Oficinas



Zona de influencia



Zona con proyectos en construcción



Proyectos en construcción





Iberdrola Energía Internacional



Parque eólico marino Wikinger – Mar Báltico, Alemania

Principales marcas

Marcas operativas



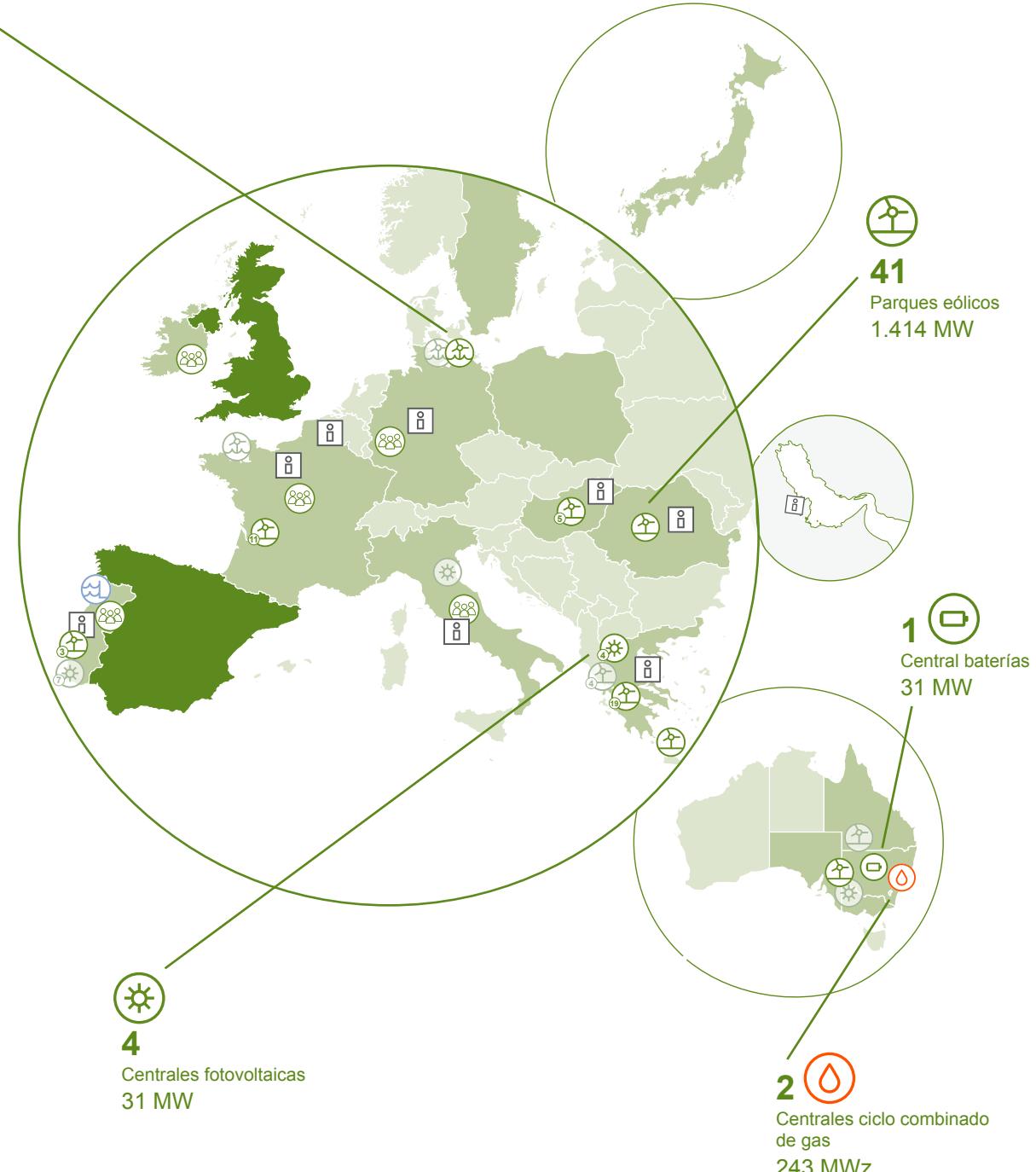
ENERGÍA
INTERNACIONAL



Principales magnitudes 2020

2.038 MW Capacidad instalada	1.795 MW Capacidad instalada renovable	1,0 Millones de consumidores ¹
3.550 GWh Producción neta	3.540 GWh Producción neta renovable	818 Empleados
1.641 M€ Inversiones brutas		303 M€ Contribución fiscal directa

(1) Número total de clientes de energía eléctrica y gas.

**1**Parque eólico marino
350 MW**Principales Oficinas****Distribución eléctrica****Zonas negocio comercial****Proyectos en construcción****2****1****5****9**



Capacidad instalada y producción por países y tecnologías

Capacidad instalada (MW)^{1,2}

	España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México				IEI		Total		
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	Propia		Para terceros		2020	2019	2020	2019	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
Renovables	17.411	16.526	2.858	2.520	7.982	7.521	3.546	3.546	1.222	860	103	103	1.795	965	34.923	32.042	
Eólica terrestre	6.292	6.005	1.950	1.906	7.721	7.259	516	516	579	492	103	103	1.414	609	18.574	16.890	
Eólica marina			908	614										350	350	1.258	964
Hidroeléctrica	9.715	9.715		0	118	118	3.031	3.031								12.864	12.864
Minihidroeléctrica	303	306														303	306
Solar y otras	1.100	500	6	--	143	143			642	368				31	6	1.923	1.018
Nuclear	3.177	3.177														3.177	3.177
Ciclos Combinados	5.695	5.695			204	204	533	533	2.103	1.946	7.043	6.277	243	--	15.820	14.654	
Cogeneración	353	353			636	636			202	346						1.191	1.335
Carbón	--	874														0	874
Total	26.635	26.624	2.864	2.520	8.822	8.361	4.079	4.079	3.527	3.152	7.146	6.380	2.038	965	55.111	52.082	

Producción neta de Electricidad (GWh)^{1,2}

	España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México				IEI		Total		
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	Propia	Para terceros	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	
Renovables	25.919	22.191	6.677	4.640	19.371	17.478	10.681	10.674	1.658	1.424	218	227	3.540	2.665	68.064	59.299	
Eólica terrestre	11.617	12.491	3.581	3.706	18.930	16.953	1.878	1.993	929	693	218	227	2.249	1.379	39.402	37.443	
Eólica marina			3.097	934									1.283	1.277	4.380	2.211	
Hidroeléctrica	13.111	9.082			120	179	8.803	8.680							22.034	17.941	
Minihidroeléctrica	682	618													682	618	
Solar y otras	509	0			321	346			729	731				8	9	1.568	1.086
Nuclear	24.316	23.738														24.316	23.738
Ciclos Combinados	7.216	9.697			6	3	2.440	3.334	14.841	9.233	39.160	37.281	10		63.673	59.547	
Cogeneración	2.166	2.500			2.745	3.477			1.640	2.848						6.550	8.825
Carbón ³	237	349														237	349
Total	59.854	58.474	6.677	4.640	22.122	20.959	13.122	14.007	18.138	13.505	39.378	37.508	3.550	2.665	162.842	151.758	

(1) Los datos de Producción y Capacidad instalada incluyen las centrales participadas, en función de su porcentaje de participación.

(2) Debido al redondeo de los decimales, los totales pueden variar.

(3) Producción de electricidad por carbón previa al cierre definitivo de las centrales de carbón en España.



1.5 Principales hitos del año 2020

 Ignacio Galán destaca en el foro de Davos el papel de la electrificación para el éxito del <i>Green Deal</i> .	Enero	Incluida en los índices Global 100 Most Sustainable Corporations, y Bloomberg Gender Equality Index.	
	Febrero	Presentación de resultados 2019: Beneficio neto récord de 3.406 M€.	
 Plan de aceleración de infraestructura de recarga en España, con una inversión superior a los 150 M€, para alcanzar más de 150.000 puntos de recarga en los próximos 5 años.	Marzo	Puesta en marcha de un plan contra la COVID-19: <ul style="list-style-type: none">• Adjudicación compras por importe de 2.900 M€• Garantía de suministro eléctrico• Donación de material sanitario• Plan de ayuda a clientes para el pago de las facturas	
 Entrada en operación de la central fotovoltaica de Nuñez de Balboa, hasta esta fecha, la más grande de Europa.	Abril	Movilización de 1.000 voluntarios en iniciativas sociales frente a la COVID-19.	
 Firma de acuerdo de colaboración con Mazda para el impulso de la movilidad eléctrica en España.	Mayo	Adquisición de la compañía francesa de renovables Alto Power.	
 Presentación de la UE del <i>Green Deal</i> .	Junio	Puesta en marcha del parque eólico Cavar (España).	
 Acuerdo para el desarrollo de la mayor cartera de proyectos de energía eólica marina en Suecia, por un total de 9 GW.	Julio	Primera compañía que ha logrado certificar a nivel mundial con AENOR su protocolo de actuación frente a la COVID-19.	
 Puesta en marcha con Fertiberia la mayor planta de hidrógeno verde para uso industrial en Europa.		Firma de acuerdo de colaboración estratégico con SEAT y Volkswagen Group para el impulso de la movilidad eléctrica en España.	
 Firma de un acuerdo de suministro de energía, por parte de Avangrid Renewables, con Apple.			
 Iberdrola, once años consecutivos como miembro del índice FTSE4Good.			
 Adjudicación de la construcción de tres nuevos proyectos eólicos en Grecia.	Agosto	Puesta en marcha del parque eólico marino East Anglia ONE, en el Reino Unido, el mayor de la compañía hasta la fecha.	
 Adjudicación de un nuevo proyecto híbrido (fotovoltaico con almacenamiento) en Portugal.			
 Adquisición promotora japonesa para desarrollar la cartera eólica marina en el país de 3,3 GW.	Septiembre	Apertura Programa Social 2021 Iberdrola (Fundación España), convocatoria dirigida a mitigar el impacto negativo de la COVID-19 en las personas más vulnerables.	
 4.000 empleados en el Día Internacional del Voluntariado de la compañía.			
 Compra de PNM Resources, eléctrica que opera en Nuevo México y Texas (EE.UU.), con aprox. 790.000 puntos de suministro y 2,8 GW de capacidad instalada.	Octubre	Comienzo de la construcción de su primera planta híbrida eólica solar en el mundo en Australia.	 
		Realización de la mayor emisión de su historia, y en tiempo récord la mayor emisión, por un importe de 3.000 M€.	
 Iberdrola lanza un plan de inversión de 75.000 M€ hasta 2025 como contribución decisiva a la recuperación económica.	Noviembre	Publicación del primer Informe de Diversidad e Inclusión que recoge las iniciativas estratégicas desarrolladas por la compañía en estas materias.	
 Firma de acuerdo de colaboración con Porsche para el impulso de la movilidad eléctrica en España.		Presentación del programa Árboles para la reforestación de 8 millones de ellos hasta 2030.	
 Adquisición, a través de Neoenergia, de la distribuidora de Brasilia (CEB-Distribuição), que suministra electricidad a 3 millones de personas.	Diciembre	Iberdrola reformula su sistema de gobernanza y sostenibilidad en torno a criterios ESG.	
		Adquisición participación en el mercado polaco, para el desarrollo conjunto de proyectos de eólicos marinos de hasta un total de 7,3 GW.	



1.6 Reconocimientos externos

Única eléctrica europea seleccionada en las 21 ediciones.



Iberdrola seleccionada en 2020.



Seleccionada en el índice desde hace 11 años.



Calificación A- en el CDP Climate Change Index 2020.



Iberdrola seleccionada como CDP Supplier Engagement Leader.



Iberdrola seleccionada AAA.



Iberdrola empresa seleccionada en varios índices Euronext Vigeo Eiris.



Calificada "Silver Class" en el sector electricidad.



Iberdrola entre las 10 empresas mejor posicionadas en mercoEMPRESAS 2020 y mercoRESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO 2020.



Iberdrola seleccionada en el índice Fortune 500.



Iberdrola incluida en el índice STOXX Global ESG Leaders y en los índices más importantes.



Iberdrola como una de las 10 mejores empresas calificadas.



Única utility eléctrica española incluida en todas las ediciones.



Iberdrola clasificada como Prime.



Clasificada como primera *utility* y en el top 10 mundial en el informe del estado del *reporting* de sostenibilidad 2020.

Iberdrola seleccionada en el *Forbes 2020 GLOBAL World's Largest Public Companies 2000*.

Forbes 2020 Global World Largest public companies 2020

Iberdrola seleccionada en los índices más importantes.



Iberdrola seleccionada como segunda *utility* a nivel mundial en el *EI Green Utilities Report 2020*.



Medalla de oro, Iberdrola como una de las empresas con mejor desempeño.



Entre las 500 marcas más valiosas a nivel global.



Iberdrola entre las *utilities* con mejor puntuación.



Iberdrola entre las 5 primeras de las 50 *utilities* más influyentes del mundo.

WBA Electric utilities Benchmark

Iberdrola seleccionada en el índice.



Información de Iberdrola en 2020 superior a la media.



Iberdrola seleccionada como la empresa española de referencia en la primera edición del OpenODS Index, con la mayor puntuación entre las compañías del Ibex-35.





2. Modelo de negocio y estrategia



2.1 El futuro de la energía

Combatir el cambio climático

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

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



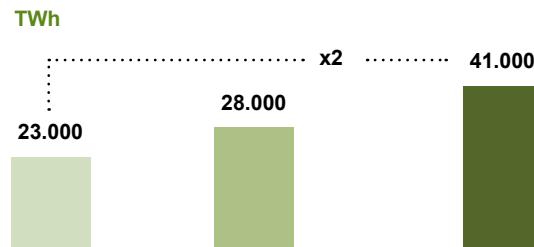
El sector energético es un actor relevante, responsable de más del 75 % de las emisiones de CO₂, por lo que su contribución es esencial para alcanzar los objetivos de descarbonización del Acuerdo de París, y la neutralidad en 2050.

Contexto energético actual

Según el IPCC¹, la consecución de este reto, requerirá reducir las emisiones un 45 % en 2030 respecto a las de 2010, y alcanzar emisiones netas nulas a 2050. Esto sitúa a la electrificación de origen renovable en el epicentro de la descarbonización, con la necesidad fundamental de convertirse en la solución más sostenible para sectores como el transporte o la edificación, en los que actualmente predomina el uso de energías muy contaminantes.

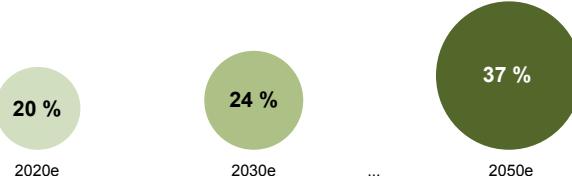
Aumento de la demanda eléctrica

Varias agencias, entre ellas la Agencia Internacional de la Energía (IEA), destacan que la progresiva electrificación de la economía provocará que la demanda global de electricidad se incremente a lo largo del período, llegando hasta los 41.000 TWh² en el año 2050.



Electrificación del consumo final

Como consecuencia, se prevé que la electricidad aumente su participación en el consumo total de energía final desde el 20 % en este año hasta el un 37 % en 2050².



Uso masivo de fuentes renovables

Esta electrificación del consumo, conllevará la necesidad de multiplicar la capacidad renovable en 2,5 veces hasta alcanzar aproximadamente los 7.000 GW a finales de la presente década³, que reemplazará la capacidad térmica existente y cubrirá la demanda originada por los nuevos usos como son el transporte, edificios y la industria, etc.



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

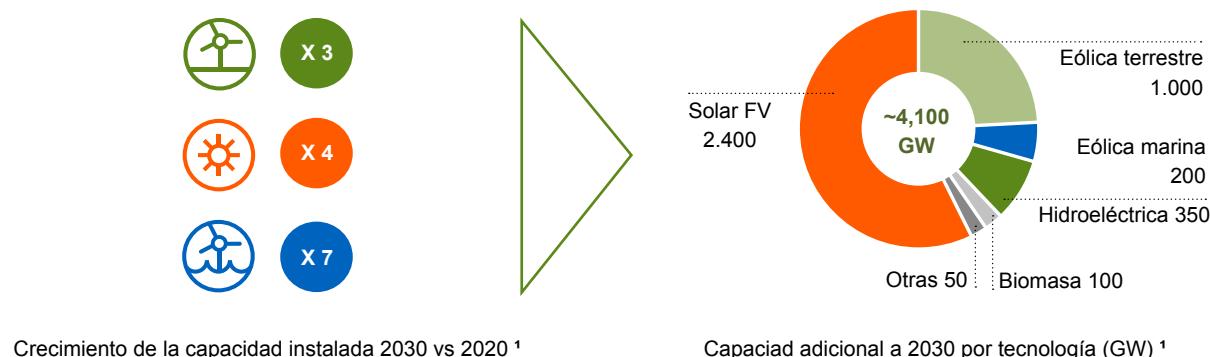
(2) Fuente: Datos internos desarrollados a partir del escenario *Sustainable Development* del informe *World Energy Outlook 2020*, de la Agencia Internacional de la Energía (IEA).

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



La generación de la electricidad

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



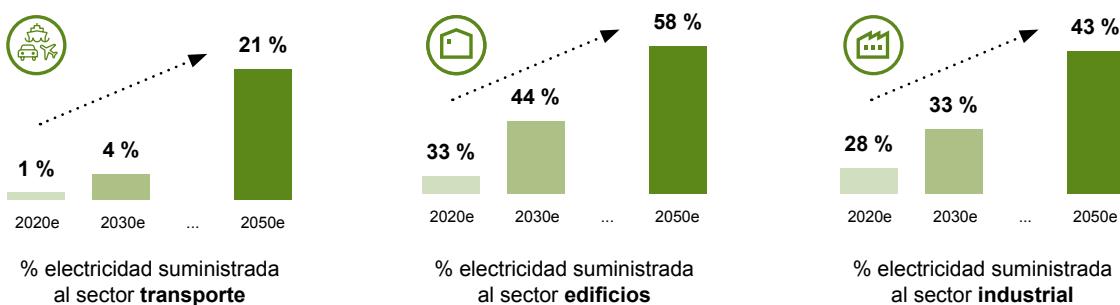
Transporte y la distribución de la electricidad

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



Los usos de la electricidad

El reto de la descarbonización convierte a la electrificación con fuentes renovables en una opción cada vez más necesaria en todos los sectores, por lo que la demanda de electricidad crecerá rápidamente en aquellos sectores que la implementen como la solución más eficiente para reducir sus emisiones de CO₂.



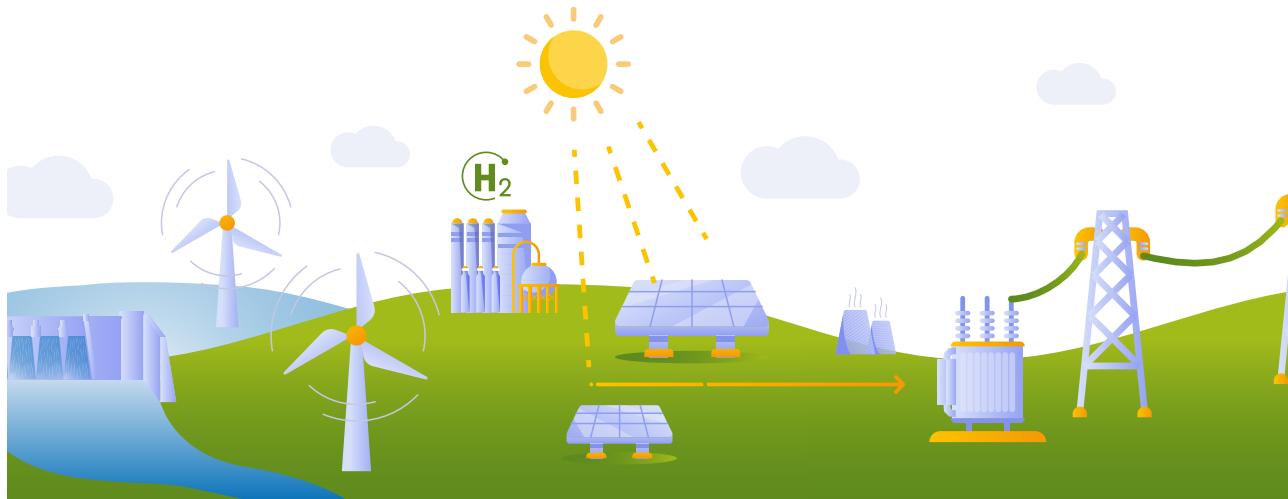
Un uso innovador de la generación eléctrica renovable será la producción de **hidrógeno verde** mediante el uso de electrolizadores. El hidrógeno verde permitirá dos avances: la reducción de emisiones en sectores que actualmente consumen hidrógeno, producido mediante procesos que emiten CO₂, y la integración del hidrógeno en sectores de difícil electrificación (transporte pesado, aéreo, marítimo, etc.).

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

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



2.2 Cadena de valor



Generación de electricidad e hidrógeno verde

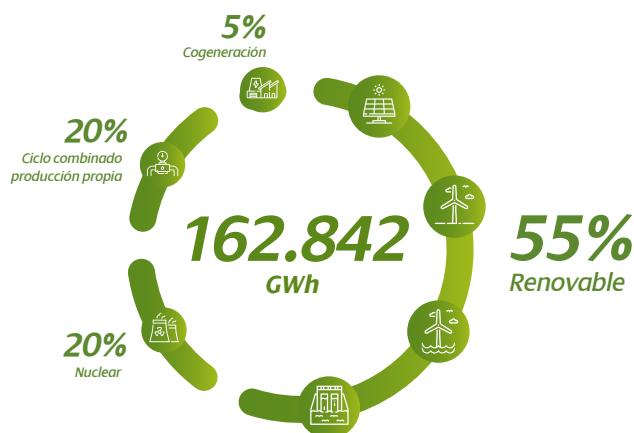
Construcción, operación y mantenimiento de centrales de generación; y compraventa de energía en los mercados mayoristas.



Transporte y distribución

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

Producción de electricidad¹



(1) Sobre producción neta 2020

Redes eléctricas²



(2) a 31 de Diciembre de 2020



Lineas aéreas:

17.871 km
de líneas de transporte

994.971 km
de líneas de distribución



*de la energía
eléctrica*



*Comercialización de energía
eléctrica y gas*

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

Consumidores



Lineas subterráneas

1.234 km
de líneas de transporte

192.707 km
de líneas de distribución





2.3 Un modelo de negocio consolidado y exitoso

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

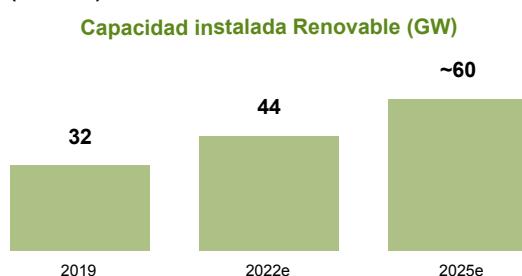


“Nuestro modelo de negocio, tras 20 años anticipando la transición energética, nos sitúa como un agente tractor clave en la transformación del tejido industrial, impulsando con nuestra experiencia, compromiso social y capacidad financiera, un modelo de crecimiento económico sostenible a largo plazo capaz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

-Ignacio Galán, presidente del grupo Iberdrola-

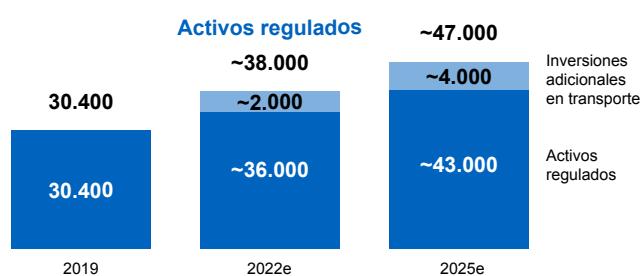
+ Renovables

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



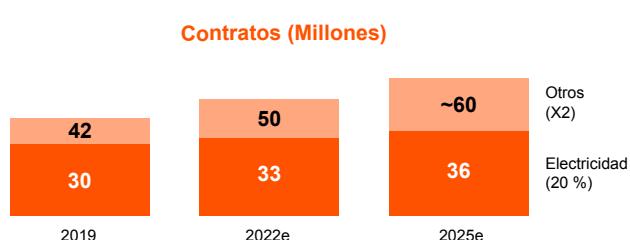
+ Redes

Redes cada vez más inteligentes



+ Servicios a clientes

Nuevas soluciones para sus clientes



+ Innovación

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





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



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

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



El modelo de negocio de Iberdrola permite:

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



2.4 Iberdrola, un líder ESG+F

Los elementos diferenciales de la compañía

- El **Propósito** como razón de ser y contribución social, y los **Valores** como cultura del grupo Iberdrola, definidos por el Consejo de Administración.
- Un **marco de confianza** que garantiza la sostenibilidad del modelo de negocio:
 - Sistema de gobierno corporativo conforme a las mejores prácticas internacionales.
 - Ética corporativa, asumida por los órganos de dirección y por el conjunto de la organización.
 - Políticas de desarrollo sostenible, que dan respuesta a las expectativas de los Grupos de interés y orientan la estrategia de la compañía.
 - Sistema avanzado de control de riesgos para mantener un óptimo equilibrio - riesgo / oportunidad -.



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

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

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

Este **Propósito** expresa:

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

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

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

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



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

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

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

Líderes en ESG

			2020	2022e	2025e
E					
	Emisiones por kWh	gCO ₂ /kWh	98	~100	<70
	Biodiversidad: reforestación	Árboles, en millones	-	2,5	8
	Agua: consumo	m ³ /GWh	434	<500	<420
	Redes inteligentes	% de redes de AV y MV	70	75	83
	Contadores inteligentes	Número, en millones	14,9	16,7	21,2
	I+D inversión	Millones de Euros	293	330	400
S					
	Horas de formación	Horas por empleado al año	53	>55	>55
	Clientes: servicios y productos	Número, en millones	9	12	18
	Empleo generado	Contribución al empleo	~400.000	>400.000	>500.000
	Mujeres en posiciones de liderazgo	% de puestos de gestión	22	25	~30
	Brecha salarial por género	% ratio mujer / hombre	+7,3%	+/-2%	+/-2%
	Electricidad para Todos	Beneficiarios, en millones	8	11,5	14
	Fundación	Beneficiarios, en millones	-	1,3	1,4
G					
	Mejores prácticas de Gobierno¹ <small>Inclusión en Sistema de Gobierno Corporativo</small>		✓	✓	✓
	Ciberseguridad	Número de evaluaciones de seguridad anuales	1.200	1.800	2.000
	Proveedores	% de proveedores con políticas de sostenibilidad	47 %	70 %	75 %

Al final del periodo 2020-2025, las inversiones en **I+D** se elevarán a **400 millones de euros**, habremos contribuido al sostenimiento de **500.000 puestos de trabajo** en el mundo, triplicado nuestras actuaciones en materia de **ciberseguridad** y logrado que un **75 %** de nuestros **proveedores** cuenten con **políticas de sostenibilidad**. Asimismo, se prevén cerca de **20.000 contrataciones** y seguiremos **aumentando** las horas de **formación** por **empleado**, que ya son 4 veces la media europea. En el plano ambiental, nuestra estrategia de inversión en energía limpia y redes nos llevará, en 2030, a ser **neutros en carbono** en Europa y a **reducir** nuestras **emisiones** de CO₂ a nivel global un 86 %, hasta los **50 g / kWh**.



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



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

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

 7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	<p>Programa Electricidad para todos: Objetivo de 16.000.000 de beneficiarios en 2030. A cierre de 2020 se habían alcanzado 8,2 millones. Un líder mundial renovable: cerca de 35.000 MW instalados a cierre de 2020.</p>	 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	<p>Iberdrola se ha fijado los siguientes objetivos: Ser neutros en carbono en 2050 y reducir su intensidad de emisiones a 50 g CO₂ / kWh a nivel global en 2030. Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de alcance absoluto 1, 2 y 3, aprobado por la iniciativa SBTi.</p>
 1 FIN DE LA POBREZA	<p>Tarifas especiales para los colectivos vulnerables durante el año 2020 para mitigar los efectos de la COVID-19. Programas sociales convocados por las diferentes fundaciones.</p>	 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	<p>Objetivo: 1,3 millones de beneficiarios de los programas de las fundaciones de Iberdrola en el período 2020-2022. Más de 10.000 voluntarios participaron en el Programa de Voluntariado Corporativo de la compañía en 2020.</p>
 2 HAMBRE CERO	<p>Entrega de más de 90.000 menús solidarios a personas sin recursos en España. Reparto de más de 10.000 paquetes de alimentos en las comunidades más vulnerables en México.</p>	 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	<p>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 más de 150.000 puntos de recarga de vehículo eléctrico en España hasta 2025.</p>
 3 SALUD Y BIENESTAR	<p>Iberdrola contribuye a reducir los efectos nocivos sobre la salud de los gases de efecto invernadero con su compromiso en la reducción de estos gases. Objetivo: Superar el 90 % de trabajadores bajo certificaciones OHSAS 45001 / ISO 18001 en Europa.</p>	 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	<p>Objetivo: Que el 70 % de los proveedores dispongan de políticas de sostenibilidad en 2022. Objetivo: Reducción del uso del papel mediante la expansión de la factura electrónica. 70 % de facturas electrónicas.</p>
 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	<p>Objetivo: Formación a nuestros empleados: más de 55 horas de formación por empleado formado para 2022. Continúa el programa de becas y ayudas a la investigación para el curso 2020-2021.</p>	 14 VIDA SUBMARINA	<p>Vigilancia de los mamíferos marinos en el parque eólico East Anglia ONE para la instalación de medidas de mitigación del ruido, con el objetivo de preservar los ecosistemas marinos. Técnicas de aislamiento acústico (cortinas de burbujas) durante la construcción de proyectos eólicos marinos.</p>
 5 IGUALDAD DE GÉNERO	<p>Objetivo: Promoción de la mujer en puestos de relevancia hasta alcanzar un 30 % en 2025. Iberdrola apoya el programa Universo Mujer del Consejo Superior de Deportes (CSD), impulsando 16 federaciones españolas femeninas.</p>	 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRÍSTRES	<p>Objetivo: Promover la biodiversidad a través de la reforestación con la plantación de 2,5 millones de árboles hasta 2022 y llegando a 20 millones en 2030. Proyecto Mejora de la Red Aérea, en el que ya se han adaptado para avifauna 30.234 apoyos.</p>
 6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	<p>Objetivo: Para 2025, reducir la intensidad de uso de agua sobre la producción un 50 % en 2030 respecto a 2019. Programas de prevención de la contaminación de las instalaciones.</p>	 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	<p>Objetivo: Obtener certificaciones o validaciones de externos independientes respecto de los sistemas de cumplimiento de la compañía <i>holding</i> y todas las compañías <i>subholding</i> del grupo en 2022. La compañía ha renovado las certificaciones concedidas UNE-ISO 37001 y UNE 19601 sobre sistemas anti-soborno, y de <i>compliance</i>.</p>
 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	<p>Objetivo: Para 2025, más de 500.000 empleos (directos, indirectos e inducidos). Cerca de 400.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos en todo el mundo¹. Más de 34.000 M€ impacto en el PIB de los países donde realiza su actividad¹.</p>	 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	<p>Objetivo: Promoción de los ODS en la cadena de suministro, mediante el lanzamiento de píldoras conceptuales, recorridos, videos e informaciones alineadas con la estrategia de sostenibilidad del grupo. Reconocida como compañía participante LEAD en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.</p>
 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	<p>Objetivo: Para 2025, 400 M€ anuales en I+D+i. Iberdrola es la primera <i>utility</i> privada de la Unión Europea por volumen de inversión en (I+D+i)².</p>		

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

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

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



*Planta hidroeléctrica de Aldeadávila
(Salamanca, España)*



2.5 Gestión de los capitales

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

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

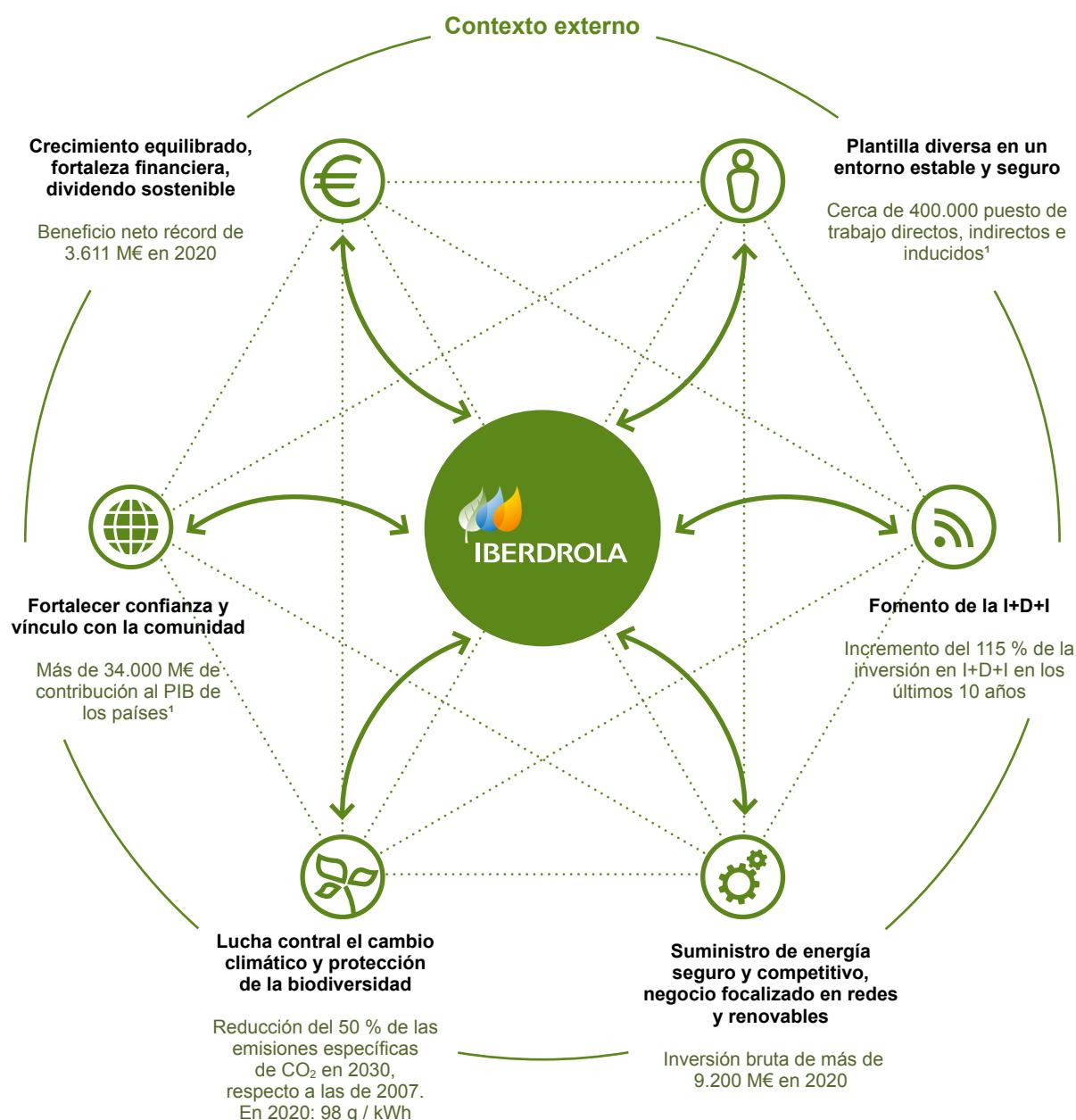


Dividendo social como aumento del valor de los capitales

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

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

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



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



2.6 Bases estratégicas 2020-2025

Condiciones del mercado

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

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

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

Retos y oportunidades

Retos

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

Oportunidades

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



Vectores de crecimiento 2020-2025

Inversiones: crecimiento y aceleración

Estados Unidos:

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

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

Brasil:

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

Reino Unido:

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

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

España:

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

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

Internacional:

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

Eficiencia operativa y en la inversión

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



Pilares estratégicos

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

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

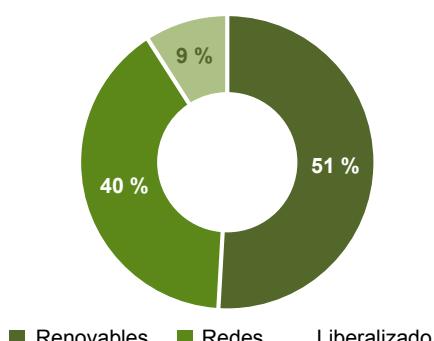
Crecimiento equilibrado

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

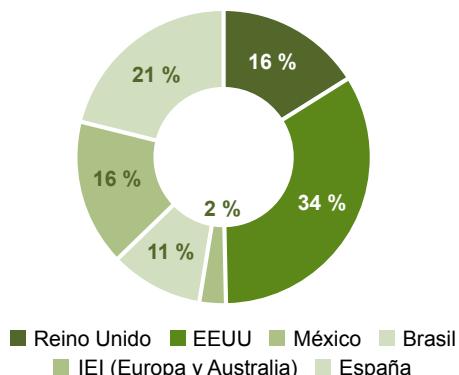
- Las políticas de descarbonización y el progreso tecnológico desempeñan un papel importante, ya que impulsarán inversiones significativas en generación renovable, así como el despliegue y refuerzo de las redes cuyo papel será esencial para integrar tanto la generación renovable a gran escala como distribuida,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

Inversión orgánica bruta por negocios y geografías 2020-2025

Inversión orgánica bruta de los Negocios



Inversión orgánica bruta por Geografía





2.7 Iberdrola y la COVID-19

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

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

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

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

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



2.8 Resultados comparados y reconocimientos

Análisis comparado¹

Variables económico-financieras comparadas 2020

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

Crecimiento en Capitalización bursátil

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

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

Evolución de la cotización

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

Evolución comparada de la rentabilidad total para el accionista

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

Evolución de Iberdrola

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

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

- (1) Empresas comparables analizadas: Engie, EDF, E.On, Enel, RWE. TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto, i.e: crecimiento anual medio ponderado.
- (2) Para Engie, EDF, E.ON, Enel y RWE los valores de EBITDA 2020 corresponden a las estimaciones publicadas por Bloomberg, debido a la falta de cifras definitivas a la fecha de realización de este documento.
- (3) Incluyendo la prima de asistencia a la Junta General de Accionistas.



Reconocimientos



A la compañía:

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

Al presidente:

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

A otros miembros de la compañía:

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

● Otros reconocimientos / Pág. 28

Parque eólico Chimiche II
(Canarias, España)





3. Negocios principales de Iberdrola



3.1 Entorno regulatorio



Reino Unido

- Tras la salida formal del Reino Unido de la UE el 31 de enero de 2020, las negociaciones sobre la futura relación con la UE continuaron a lo largo del año, lo que resultó en un acuerdo comercial y de cooperación entre las partes (incluido una sección sobre energía) poco antes del final del período transitorio el 31 de diciembre de 2020 y producirse su salida efectiva.
- Después de que el gobierno enmendara la Ley de Cambio Climático en 2019 para introducir un nuevo objetivo legalmente vinculante de "emisiones netas cero" para 2050, en diciembre de 2020 comunicó su Contribución Determinada a nivel nacional en el marco del Acuerdo de París, estableciendo una reducción de emisiones de al menos un 68 % en 2030 vs 1990. Para avanzar en línea con esta mayor ambición, el gobierno publicó a fines de 2020 el *Plan de diez puntos para una revolución industrial verde* y el *Libro Blanco de Energía* que establecen planes de descarbonización a largo plazo para el Reino Unido.



España

- En marzo de 2020 España remitió a la Comisión Europea su *Plan Integrado de Energía y Clima* (PNIEC), proponiendo objetivos nacionales para la descarbonización de la economía a 2030, que ha sido bien valorado por su ambición en Bruselas.
- Se ha iniciado la tramitación del *Proyecto de Ley de Cambio Climático y Transición Energética*, herramienta para incorporar al ordenamiento jurídico los objetivos del PNIEC, y se han publicado las *Estrategias de Descarbonización 2050* y la *Hoja de Ruta del Hidrógeno Renovable*, entre otras.
- Con el fin de paliar los efectos de la pandemia, el Gobierno ha publicado diversa normativa para proteger a los consumidores domésticos y a la industria y las empresas, incluyendo consideraciones para reducir el impacto en el sector eléctrico.
- La CNMC ha publicado la Circular de metodología de peajes. La aplicación las nuevas tarifas de acceso está pendiente de la aprobación por parte del Gobierno de la metodología de cálculo y asignación de los cargos.
- El Ministerio ha aprobado el RD que regula el acceso y conexión a la red, aunque queda pendiente que la CNMC publique la Circular que establece los criterios de asignación de capacidad, entre otros aspectos.
- Se ha dado audiencia al Anteproyecto de Ley que crea el Fondo Nacional para la Sostenibilidad del Sistema Eléctrico (FNSSE), que permitirá repartir el coste de las políticas de fomento de renovables, cogeneración y residuos (RECORE), entre todas las energías (petróleo, gas y electricidad).



Unión Europea

- En el marco de la Comunicación sobre *Un Pacto Verde Europeo (Green Deal)*, paquete de medidas a implementar en los próximos 5 años para transformar a la Unión Europea, de forma eficiente, en una economía neutral en carbono a 2050, se han lanzado consultas y estudios para modificar la legislación y, en particular, fijar el objetivo de emisiones netas nulas a 2050 de manera legalmente vinculante para la UE. De esta forma se reforzará el objetivo a 2030 de reducción de emisiones hasta al menos el 55 %, según lo adoptado por el Consejo Europeo de diciembre de 2020, (vs. 40 % actual), así como se revisarán posteriormente los objetivos de energías renovables y eficiencia energética (actualmente 32 % y 32,5 %, respectivamente).
- En paralelo, la Comisión ha publicado diversas estrategias para las prioridades regulatorias del *Green Deal*. Entre ellas destaca la *Nueva Estrategia Industrial de Europa* (líneas de reforma de las ayudas de estado, definición de los proyectos importantes de interés comunitario y mecanismo de ajuste en frontera del precio de carbono), *Renovation Wave* (acciones de renovación energética de edificios), *Estrategia del Hidrógeno* (objetivo de 40 GW de electrolizadores a 2030), *Estrategia de Integración Energética de los Sectores* (apuesta por la electrificación y un desarrollo eficiente del hidrógeno limpio en sectores nicho), *Estrategia Eólica Marina* (objetivo de 60 GW instalados a 2030, planificación de infraestructuras y modelo de integración en el mercado) y la *Estrategia de Movilidad Sostenible* (electrificación del transporte, 30 millones de automóviles cero emisiones en 2030).
- El inicio de los debates y análisis ha coincidido con la crisis del COVID-19 y su respuesta, por parte de la UE. Se ha acordado la adopción de un *Plan de Recuperación* que supondrá 750.000 M€, para apoyar a los países más afectados por la crisis (a España corresponden 140.000 M€), a través de ayudas directas y créditos, especialmente en las transiciones Energéticas (*Green Deal*) y Digital.



Estados Unidos y Canadá

- El 7 de noviembre de 2020 Joe Biden fue declarado ganador de las elecciones presidenciales de los Estados Unidos, derrotando a Donald Trump, y fue investido como presidente el 20 de enero de 2021. La administración Biden ha establecido una ambiciosa agenda para abordar lo que ellos llaman la crisis climática, y se está moviendo rápidamente utilizando órdenes ejecutivas y otros poderes ejecutivos. En los primeros días en el cargo, la administración volvió al *Acuerdo de París*, revocó el permiso presidencial para el oleoducto Keystone XL, estableció metas para un sector eléctrico sin emisiones de carbono a 2035, comenzó a remodelar la forma en que se consideran los impactos ambientales e inició la reversión de regulaciones anteriores que son inconsistentes con estos objetivos.

La Administración también planea aprovechar el poder adquisitivo del gobierno federal para respaldar el uso de vehículos eléctricos, contratos de energía renovable y el desarrollo de nuevas tecnologías. Después de esta actividad inicial, la Administración se enfrentará a desafíos, ya que cualquier cambio legal deberá pasar por su correspondiente proceso reglamentario.



México

- Durante el año 2020 se han promovido en el país modificaciones en la política energética y la regulación contrarias a la inversión privada extranjera y al desarrollo de renovables. En este contexto:
- En mayo de 2020 la CRE aprobó el incremento en las tarifas del porteo para tecnologías renovables y cogeneraciones eficientes (estampilla), así como en las tarifas de porteo para tecnologías convencionales.

En mayo de 2020 se publicaron dos regulaciones en materia de confiabilidad. El Centro Nacional de Control de Energía, con motivo de la pandemia, publicó un *Acuerdo para garantizar la Confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional*, estableciendo estrategias y medidas que prohibían las pruebas pre operativas de centrales eólicas y fotovoltaicas. Posteriormente, la Secretaría de Energía publicó la *Política de Confiabilidad, Seguridad, Continuidad y Calidad en el Sistema Eléctrico Nacional*. La Política prevé cambios en materia de Contratos de Cobertura, permisos de generación existentes y nuevas solicitudes, así como nuevos requisitos para interconexión.

- En octubre de 2020, la CRE publicó una modificación a las reglas para sociedades de autoabastecimiento y cogeneración dedicadas a la Generación Eléctrica. Impide el alta de centros de carga que hayan celebrado un contrato de suministro básico al amparo de la Ley de la Industria (LIE), evitando cambios en los beneficiarios. También, se restringe el derecho de los permisionarios de regresar al régimen anterior, una vez que hayan migrado al Mercado Eléctrico Mayorista.



Brasil

- La pandemia de la COVID-19 afectó a todos los segmentos del mercado de electricidad y dio lugar a varias medidas gubernamentales para asegurar el suministro y evitar el colapso financiero del sector. La medida más relevante fue la creación de un mecanismo de financiación mediante un crédito bancario, conocido como cuenta COVID, garantizado por créditos tarifarios a las distribuidoras que permitirán mantener el flujo de pagos entre distribuidoras, trasmisoras y generadores.
- El 3 de diciembre de 2020 se aprobó la resolución Nº 895 que reglamenta la ley 14.052/20 que prevé la renegociación del riesgo hidrológico asumido por los generadores hidráulicos desde 2012. El valor financiero pendiente será cuantificado y resarcido mediante la extensión de la concesión. Una vez se cumplan todas las acciones necesarias establecidas en cronograma de ANEEL, volverá a la normalidad el funcionamiento del mercado a corto plazo en el que venía produciéndose un déficit en las liquidaciones.
- A partir de Enero 2021 el precio del mercado de corto plazo será horario (PLDh).

*Trabajos de mantenimiento del
suministro eléctrico durante la tormenta
Filomena (España)*





3.2 Redes

Entorno regulatorio



España

- El 1 de enero de 2020 dio comienzo el segundo periodo regulatorio (2020-2025) para la actividad de distribución de electricidad, que establece una tasa de retribución de la actividad de distribución queda fijada en 6,003 % para el año 2020 y 5,58 % para el resto de años.
- La CNMC ha aprobado el valor del *Índice Global de Ratios* (IGR) de 2020 de las empresas que realizan las actividades de transporte y distribución de energía eléctrica. El IGR mide la prudencia financiera de las actividades reguladas, ponderando 5 ratios financieros. i-DE cumple ampliamente todos los ratios, por lo que el IGR 2020 es 1.
- Se publicó en 2020 el Real Decreto 23/2020 que aumenta el límite de inversiones del 0,13 % al 0,14 % del PIB para el periodo 2020-2022.



Reino Unido

- En diciembre de 2020 se publicó la decisión final del nuevo marco regulatorio RIIO-T2 para la actividad de transporte, que entrará en vigor en abril 2021 hasta Marzo 2026. Establece un coste de capital de 4,25 %, un coste de deuda de 1,82 % y un TOTEX anual de 1.433 M£ nominales. Las empresas pueden apelar esta decisión a la *Competition Market Authority* hasta 20 días después de la publicación, el 4 de febrero, de las condiciones de la nueva licencia.
- El regulador Ofgem continúa con el proceso de diseño del marco regulatorio RIIO-ED2 para la actividad de distribución, que será de aplicación a partir de 2023.
- Durante el año 2020, tanto SP Transmission Ltd. como SPD Ltd. y SPM Plc continuaron desarrollando su actividad bajo los marcos tarifarios RIIO-T1 y RIIO-D1, cumpliendo con todos los objetivos de inversión y calidad acordados con Ofgem.



Estados Unidos

- En febrero de 2020 entraron en vigor las nuevas condiciones tarifarias para la compañía distribuidora de electricidad CMP (Maine), con un ROE reconocido de 9,25 % (con un ajuste temporal en función de cuatro métricas de servicio al cliente) y un porcentaje de fondos propios del 50 %.
- En noviembre 2020 se aprobaron las nuevas condiciones tarifarias de las distribuidoras del estado de Nueva York (NYSEG y RG&E), con carácter retroactivo desde el 17 de abril de 2020 y vigencia hasta el 30 de abril de 2023. Se reconoce un ROE de un 8,8 % y un porcentaje de fondos propios del 48 % y un plan de inversiones de 4.275 M\$ en 4 años.
- La *Federal Energy Regulatory Commission* (FERC) aprobó las modificaciones sobre la fórmula de recuperación de los costes de los transportistas de Nueva Inglaterra en tarifas (*Formula Rate*). Supone mejoras significativas en la recuperación automática de costes, como la eliminación del riesgo de volumen de los transportistas. Las modificaciones serán efectivas en tarifas a partir del 1 enero de 2022.



Brasil

- En marzo de 2020 ANEEL aprobó la nueva metodología por la que se definirá anualmente el WACC regulatorio de distribución.
- En abril, se llevó a cabo el reajuste anual periódico de Coelba, Cosern y Celpe, cuya aplicación se pospuso hasta final de junio con el fin de evitar un incremento de tarifas coincidente con la pandemia COVID-19, creando un activo tarifario a recuperar en la próxima revisión tarifaria. El incremento de tarifas refleja principalmente la evolución del Índice General de Precios y reconoce la mejora de calidad de suministro. El reajuste de Elektro se realizó en agosto como le corresponde.



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.
- Líder en la transición energética hacia un modelo más limpio, favoreciendo la integración más eficiente de energía renovable (centralizada y distribuida) y el despliegue del vehículo eléctrico y la bomba de calor, mediante el uso de las redes inteligentes.

Riesgos relevantes

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

Principales actividades 2020

- **España:** Se planifican las inversiones necesarias para cumplir con los objetivos de descarbonización y electrificación previstos en el *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima*, con foco en digitalizar la red de Baja Tensión.
- **Reino Unido:** Ejecución de inversiones contenidas en RIIO-T1 y RIIO ED1. Adhesión a la *Low Carbon Strategic Partnership*, centrada en el papel de las redes eléctricas para favorecer la transición energética. Avance de los proyectos dentro del *Green Economy Fund* en Escocia para favorecer la descarbonización y acelerar el despliegue de infraestructura de recarga del vehículo eléctrico.
- **Estados Unidos:** Obtenidos los permisos del proyecto *New England Clean Energy Connect* (NECEC) adjudicado en 2018, con 950 M\$ de inversión prevista, para la construcción de una línea de transporte de 233 kilómetros entre Canadá y Nueva Inglaterra, que desde 2023 permitirá suministrar 1.200 MW de energía 100 % hidroeléctrica a Massachusetts.
- **Brasil:** Neoenergia resultó ganadora del lote 2 de 2.000 MR\$ de inversión en la subasta realizada por el regulador de Brasil (ANEEL) en diciembre de 2020, para la construcción de más de 1.000 Km de líneas de transporte y una subestación en la zona de los estados de Bahía, Espírito Santo y Minas Gerais. Con esto, Neoenergia se ha adjudicado en subastas desde 2017 un total de 12 proyectos por una inversión total de aproximadamente 10.000 MR\$. Avanza según lo previsto la obtención de licencias y construcción de estos proyectos, completándose la puesta en servicio durante 2020 de los primeros tramos de línea del Lote 4 de la subasta de abril de 2017.

Servicio al cliente

- Como respuesta a la pandemia del COVID-19, se han realizado inspecciones de red adicionales y reforzado las instalaciones mediante grupos electrógenos para garantizar el suministro eléctrico a instalaciones esenciales en especial hospitales en nuestras áreas de distribución.
- Además se han reforzado los canales de atención al cliente y se han interrumpido las desconexiones al mismo tiempo que se ofrecen a los clientes facilidades de pago.
- En España se ha puesto en servicio la plataforma web DATADIS, a través de la cual, los usuarios pueden acceder, a través de un canal común, a la información privada del consumo eléctrico de todos sus puntos de suministro independientemente que sean de distintas distribuidoras.
- En los Estados Unidos, el 2020 ha sido un año con fuertes tormentas en todas nuestras áreas de distribución, requiriendo de grandes esfuerzos para la restauración del suministro. Las distribuidoras de Avangrid CMP, NYSEG y UIL han recibido el premio del *Edison Electric Institute* en reconocimiento por su respuesta ante algunas tormentas de 2020 (Nor'easter e Isaias).
- i-DE ha obtenido la certificación ISO 10002:2018, que acredita disponer de un sistema eficaz y eficiente de atención a las quejas y reclamaciones.
- Se ha completado el despliegue de aplicaciones móviles para todas nuestras distribuidoras en Estados Unidos. Las aplicaciones permiten mejorar la experiencia de usuario, facilitando el autoservicio y simplificando los procesos online.

Excelencia operativa

- Continúa la evolución ajustada del gasto operativo con el objetivo de conseguir mantener y mejorar los ratios de eficiencia en todos los países.
- Se continúan desarrollando los planes y modelos que permiten acabar con el fraude en el consumo de electricidad en España y Brasil, y además cumplir con los parámetros definidos por los reguladores. Además, Iberdrola ha resultado ganadora del premio *Big Data Talent 2020*, por su proyecto de uso de analítica avanzada de los datos para la identificación y reducción de las pérdidas no técnicas.

Digitalización de la red y Flexibilidad

- ScottishPower Networks ha anunciado su mayor subasta de flexibilidad hasta la fecha, para el período comprendido entre 2023 y 2028 (correspondiente al período regulatorio ED2), con un alcance de 900 MW de potencia activa y 38 MVar de reactiva, en Escocia, Inglaterra y el norte de Gales.
- i-DE ha resultado ganadora de los *enerTIC Awards 2020* en las categorías de *Smart Data Center*, con el proyecto e-LVIS, y de *Intelligent IT Infrastructures*, con el proyecto *Centro de Transformación Inteligente*.
- Iberdrola ha anunciado el lanzamiento del *Global Smartgrid Innovation Hub* (ubicado en Bilbao), centro mundial de innovación de redes inteligentes para liderar la transición energética. Se inaugura a mediados de 2021 y agrupará el potencial innovador de >200 profesionales en el desarrollo de proyectos de I+D+i relacionados con las redes eléctricas del futuro. Se han identificado >120 proyectos de innovación por valor de 110 M€, relacionados con la digitalización, tratamiento de datos, nuevos modelos de consumo, la movilidad eléctrica o el autoconsumo. El Hub cuenta con la colaboración de la Diputación de Bizkaia.



Principales magnitudes del Negocio de Redes

		España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		Total	
Concepto	Unidad	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Margen bruto	M€	1.964	2.117	1.302	1.311	2.775	2.875	1.575	1.828	7.615	8.131
EBITDA	M€	1.612	1.711	1.000	987	1.087	1.330	1.079	1.234	4.778	5.262
Energía eléctrica distribuida	GWh	88.390	93.509	31.738	33.711	38.012	38.441	66.857	67.879	224.998	233.541
Puntos de Suministro (Electricidad)¹	Millones	11,2	11,1	3,5	3,5	2,3	2,3	14,3	14,1	31,3	31,0
Suministro de gas	GWh	--	--	--	--	59.134	64.234	--	--	59.134	64.234
Puntos de Suministro (Gas)	Millones	--	--	--	--	1,0	1,0	--	--	1,0	1,0
Inversiones brutas	M€	554	536	567	736	1.589	1.435	905	916	3.614	3.624
Plantilla	N.º personas	3.544	3.574	2.958	3.000	5.699	5.375	12.308	11.287	24.509	23.236

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

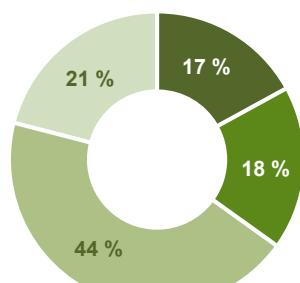
(1) Los puntos de suministro de España incluye Conquense y otras pequeñas distribuidoras.

● Informe trimestral de resultados

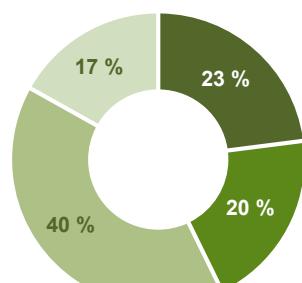
Perspectivas 2020-2025

- Las inversiones en el periodo 2020-2025 superarán los 27.000 M€ (incluyendo PNM y pendiente de la incorporación de las inversiones de CEB en Brasil), sentando las bases para un mayor crecimiento en todos los países, donde aproximadamente el 90 % de las inversiones están aseguradas ya.
- El despliegue del vehículo eléctrico, la integración de generación renovable distribuida, la electrificación de la economía y los planes de resiliencia y digitalización en los Estados Unidos y Brasil se sitúan como vectores de crecimiento.
- En 2020 se ha alcanzado con dos años de antelación el objetivo de calidad de suministro (-25 % con respecto a 2017), marcándose un nuevo objetivo de mejorar un 10 % adicional (a 2025) la duración de las interrupciones y, con ello, continuar mejorando la satisfacción del cliente.

Inversión bruta de 27.000 M€ entre 2020 y 2025, con fuertes inversiones en Estados Unidos



La base de activos crece en todos los países hasta 47.000 M€ en 2025



■ España ■ Reino Unido ■ Estados Unidos ■ Brasil

■ España ■ Reino Unido ■ Estados Unidos ■ Brasil

*Planta fotovoltaica de Fernando de
Norhona (Brasil)*





3.3 Renovables

Entorno regulatorio del negocio



España

- El 4 de noviembre se publicó el Real Decreto 960/2020 que regula el régimen económico de nuevas inversiones de energías renovables (REER), presentando un marco retributivo muy flexible, basado en el reconocimiento de un precio fijo por la energía (€ / MWh). El 11 de diciembre se convocó la primera subasta para 3 GW (con al menos 1 GW eólicos, y un 1 GW PV) y una duración contractual de 12 años, en la cual podían participar instalaciones nuevas o ampliaciones de existentes situadas en la península. El 26 de enero de 2021 tuvo lugar esta subasta, con el resultado de la adjudicación a Iberdrola de 300 MWdc de energía fotovoltaica.



Reino Unido

- En 2021 se esperan subastas de zonas marinas así como subastas de CfD (contratos por diferencias), con alta demanda.



Estados Unidos

- La victoria demócrata en las elecciones presidenciales y Cámara de Representantes, auguran un entorno más favorable para el desarrollo renovable.
- En diciembre de 2020, el Congreso publicó un paquete de fondos *omnibus* que incluyen:
 - 1) Extensión de PTC e ITC para proyectos eólicos terrestres comenzados en 2021.
 - 2) 2 años de extensión de los ITC para proyectos solares.
 - 3) Nuevo ITC del 30 % para proyectos eólicos marinos que comiencen construcción antes de 2025.
- A nivel estatal (RPS) y empresarial (IRP / RfP) se mantiene el interés por las renovables, vía objetivos propios.



Brasil

- Debido a la baja demanda en 2020 y la paralización de las subastas por COVID-19, en Diciembre, se ha actualizado el calendario de subastas para energía nueva y existente (portarías No.435-436/2020) para los años 2021-2023.
- Se están dando avances regulatorios para la inclusión de las tecnología offshore y soluciones de hibridación y almacenamiento.



Internacional

- En el resto de países del ámbito Internacional en las que Iberdrola está presente (Australia, Francia, Italia, Alemania, Polonia, Japón, Suecia, etc.) se están estableciendo objetivos más ambiciosos de descarbonización que, junto con el adecuado desarrollo regulatorio, impulsará el desarrollo y la construcción de proyectos renovables de las distintas tecnologías.

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



Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Seguridad y salud laboral.
- Eficiencia en las operaciones para optimizar el funcionamiento de los activos.
- Eficiencia en los costes de desarrollo y de construcción para maximizar la competitividad de todos los proyectos renovables.
- Crecimiento rentable de diferentes tecnologías en los países estratégicos para el grupo, y en nuevos países de interés.
- Desarrollar una cartera robusta que permita dar cobertura al plan de crecimiento de la compañía.

Riesgos relevantes

- Riesgo regulatorio: evolución de la regulación en los países donde se opera.
- Riesgo operativo: tasa de disponibilidad de las instalaciones y potenciales accidentes con impacto ambiental.
- Riesgo de mercado: evolución de los precios de la energía 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.
- Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que afecten a las instalaciones.

Principales actividades 2020

- Durante el ejercicio, **se han añadido 2.890 MW de potencia instalada nueva¹:**
 - **Eólica terrestre:** 287 MW en España, 468 MW en los Estados Unidos, 88 MW en México, 670 MW en Australia (Infigen), 118 MW en Francia (Aalto Power), 44 MW en el Reino Unido y 16 MW en Grecia.
 - **Eólica marina:** 294 MW en el Reino Unido que finalizan el parque *East Anglia ONE* (714 MW en total).
 - **Solar fotovoltaica:** 600 MW en España, destacando Ceclavín, y 274 MW en Mexico.
 - **Baterías:** 6 MW en el Reino Unido y 25 MW en Australia.
- Además están **en construcción alrededor de 7.000 MW**, de los cuales más de 1.800 MW son eólicos terrestres en España, Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Grecia y Australia, y más de 2.800 MWdc son solares fotovoltaicos en España, Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Australia, Italia y Portugal. Adicionalmente se está llevando a cabo la instalación de baterías en Reino Unido y España. En Portugal continúa la construcción del aprovechamiento hidroeléctrico del Tâmega, con 1.158 MW.
- Tras la construcción de *East Anglia ONE* de 714 MW en el Reino Unido, prosigue el crecimiento de la **eólica marina** con la **construcción** del proyecto *St. Brieuc* de 496 MW en Francia y *Baltic Eagle* de 476 MW en Alemania, de *Vineyard* de 800 MW y de *Park City* de 804 MW en los Estados Unidos, así como el desarrollo del resto de los proyectos en cartera.

Factor de carga y disponibilidad

Maximización del factor de carga de las instalaciones y de la disponibilidad, con actuaciones sobre la operación y el mantenimiento, así como sobre otros factores externos, de forma que se optimice la producción.

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 y fotovoltaicos en España, el Reino Unido, los Estados Unidos, Brasil, México, e Internacional (Europa Continental, Australia y Sudáfrica), y de los proyectos eólicos marinos de Francia, Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos junto con los nuevos acuerdos de desarrollo en Japón y Suecia.

(1) La potencia renovable neta adicional es de 2.881 MW, debido a la salida de 9 MW de la cartera de Iberdrola.



Principales magnitudes del Negocio de Renovables

		España		Reino Unido		Estados Unidos		Brasil		México		IEI		Total	
Concepto	Unidad	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Margin bruto	M€	1.218	1.251	957	678	893	852	145	174	118	113	428	378	3.758	3.446
EBITDA	M€	698	736	758	525	592	591	111	125	93	86	334	323	2.586	2.386
Factor de carga⁽¹⁾	%	18,0	15,9	28,5	24,8	29,4	29,1	33,0	29,0	25,2	29,5	30,5	31,6	23,2	21,3
Inversiones brutas	M€	1.173	766	597	907	1.027	1.397	166	87	242	129	1.555	50	4.760	3.335
Plantilla	N.º personas	1.731	1.567	549	418	939	752	352	225	139	136	461	257	4.171	3.355

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

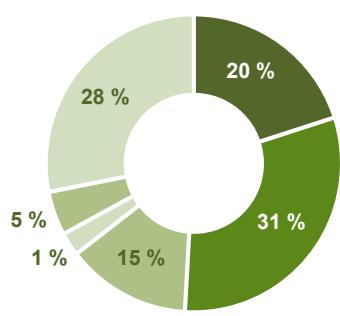
(1) El factor de carga incluye todas las tecnologías renovables.

● Informe trimestral de resultados

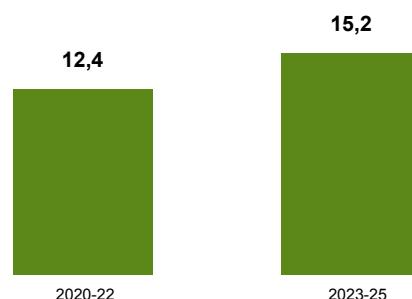
Perspectivas 2020-2025

- Inversiones de 34.000 M€, destinadas principalmente a incrementar la potencia instalada en España, los Estados Unidos, el Reino Unido, Brasil e Internacional.
- En el periodo 2020-2025 se espera instalar 28 GW, entre los que destacan los parques eólicos marinos de *St. Brieuc* de 496 MW, de *Baltic Eagle* de 476 MW, de *Vineyard* de 800 MW y de *Park City* de 804 MW, las plantas solares fotovoltaicas de Ceclavín de 328 MWdc y Francisco Pizarro de 590 MWdc, 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.

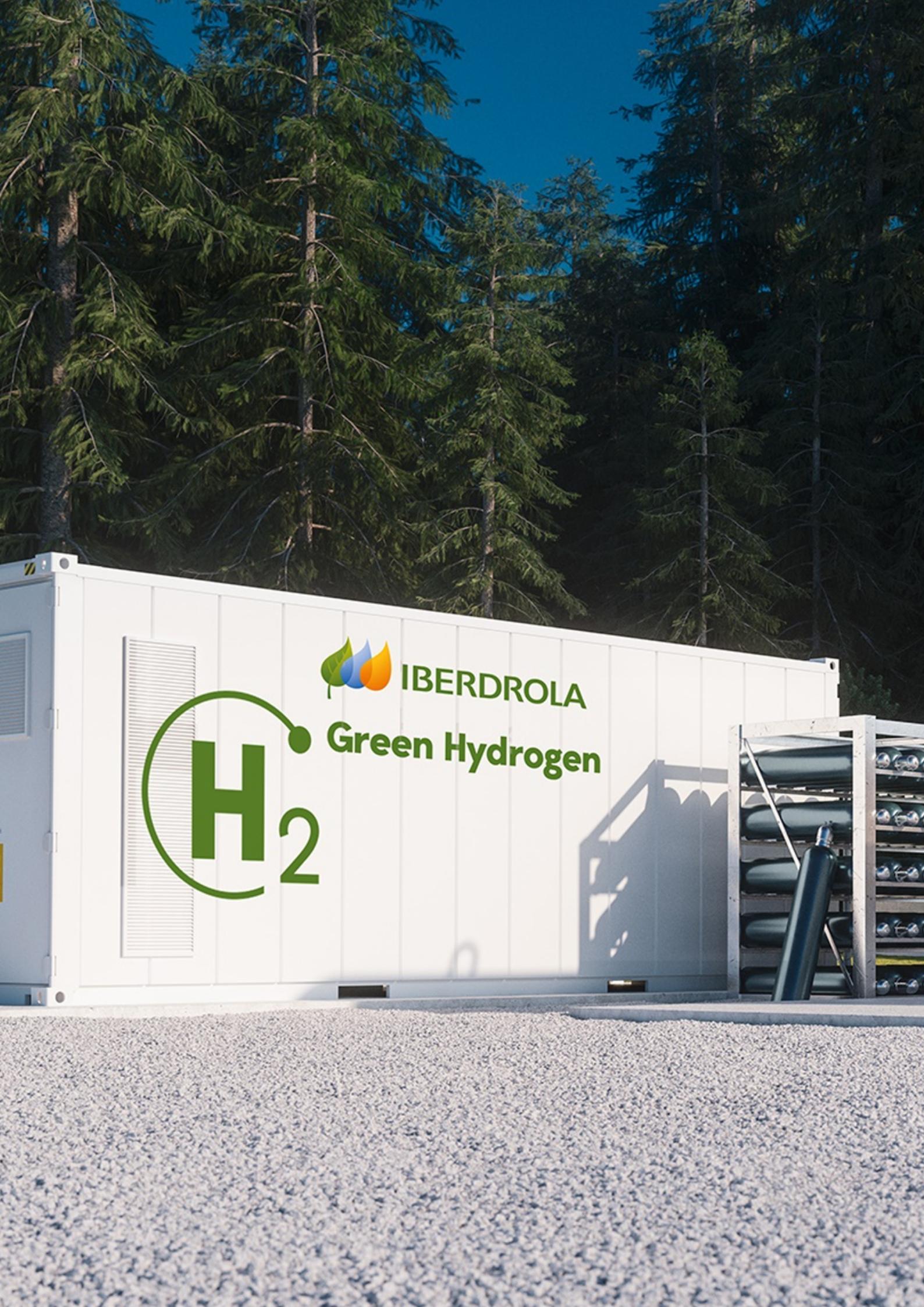
Plan de inversiones de 34.000 M€ en el periodo 2020-2025



Nueva potencia adicional acumulada en el periodo 2020-2025 (GW)



■ España ■ EEUU ■ Reino Unido
■ Mexico ■ Brasil ■ Internacional



H₂



Green Hydrogen



3.4 Generación y clientes

Entorno regulatorio



España

- En octubre de 2020 se aprobó la *Hoja de Ruta del Hidrógeno*, que señala al hidrógeno renovable como una solución clave para descarbonizar los sectores difíciles de electrificar. El documento establece objetivos nacionales a 2030, entre ellos la instalación de al menos 4 GW de potencia de electrolizadores, una contribución mínima del 25 % de hidrógeno renovable en el consumo total de la industria y mínimos específicos del parque de vehículos de transporte pesado y de hidrogeneras. Estos objetivos están alineados con la *Estrategia Europea del Hidrógeno* que establece hitos para 3 horizontes temporales (2024, 2030 y 2050) y que forma parte de las políticas para alcanzar la neutralidad de carbono en la UE en 2050.



México

- En noviembre de 2020, la CRE aprobó las resoluciones para extender la duración de los contratos legados entre las empresas de generación de CFE y CFE Suministrador de Servicios Básicos.
- Durante 2020 la tarifa industrial de suministro básico se ha mantenido estable. El 17 de diciembre se aprobó la actualización de tarifas finales de suministro básico para el año 2021, así como las tarifas de transporte y distribución.



Reino Unido

- En octubre de 2020, el Gobierno extendió hasta finales de 2021 el *price cap* o techo de precio que aplica a los clientes con tarifas variables, tarifas por defecto o con contadores prepago.



Internacional

- En las áreas geográficas en las que Iberdrola comercializa energía se aprobaron durante 2020 diversos paquetes de medidas extraordinarias derivadas de la pandemia COVID-19, con el objetivo de ampliar las medidas de protección para los clientes vulnerables, flexibilizar el pago de las facturas y evitar la suspensión del suministro.
- En Italia, en enero de 2020 se publicó el Decreto Ley n. 162/2019 por el que se aplaza la liberalización del mercado de comercialización de electricidad y gas para clientes domésticos y microempresas hasta el 1 de enero de 2022. En diciembre de 2020 se publicó la Resolución 491/2020/R/eeel que regula la liberalización de las tarifas de electricidad de las pequeñas empresas a partir del 1 de enero de 2021.
- En abril de 2020 el parlamento portugués amplió la vigencia de las tarifas reguladas de electricidad para media tensión hasta finales de 2021. Las tarifas de baja tensión especial quedaron ampliadas hasta finales de 2022 y las de baja tensión hasta finales de 2025.



Brasil

- En diciembre de 2019 se publicó la Portaria N° 465 para ampliar el mercado libre, que establece que desde enero de 2021 podrán contratar energía convencional con cualquier comercializadora aquellos consumidores cuya potencia sea superior a 1,5 MW. Asimismo, aquellos clientes con potencia superior a 1 MW podrán contratar desde enero de 2022 y los que tengan una potencia superior a 0,5 MW podrán hacerlo desde enero de 2023.



Objetivos, riesgos y principales actividades

Objetivos

- Seguridad y salud laboral.
- Desarrollo de oportunidades de crecimiento y de nuevas soluciones energéticas, situando al cliente en el centro de la transición: electrificación de la demanda energética y nuevos servicios.
- Suministro competitivo y excelencia en el servicio a los clientes.
- Excelencia operativa y mejora continua de la eficiencia.
- Gestión medioambiental y protección de la biodiversidad.
- Identificación y minimización de riesgos.

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 commodities y de los niveles de competencia en los mercados liberalizados.
- Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que afecten a las instalaciones o a la información de nuestros clientes.

Principales actividades 2020

- **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, Smart clima y Smart Cities*). Desarrollo de proyectos de hidrógeno verde.
- **Reino Unido:** Se asume la responsabilidad del suministro de 375.000 nuevos contratos con clientes provenientes de dos comercializadoras que cesaron su actividad durante 2020. Además, se han instalado un total acumulado de 1,7 millones de contadores inteligentes en el Reino Unido.
- **México:** Finalización del CC Topolobampo III (779 MW de capacidad) y en construcción 514 MW térmicos.
- **Europa:** Crecimiento de la actividad comercial y de la vinculación de los clientes a través de *soluciones Smart*, lo que ha permitido alcanzar un total de 9,3 millones de contratos smart a nivel mundial en 2020.

Eficiencia

- Digitalización de procesos y de servicios para mejorar la experiencia del cliente.
- Optimización de la producción e incremento de la disponibilidad de las instalaciones térmicas.
- Funcionamiento flexible para participar en mercados complementarios.

Crecimiento

- España: desarrollo del mayor complejo de hidrógeno verde para uso industrial de Europa, operativo en Puertollano (Ciudad Real) en 2021.
- Supone el primer hito de un plan que contempla el desarrollo de 800 MW de hidrógeno verde con una inversión de 1.800 M€ hasta 2027.
- Reino Unido: continuación del despliegue masivo de contadores inteligentes.

- México: 3.500 MW de capacidad instalada en los tres últimos años (mayor productor privado de electricidad del país).
- 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 renovable.
- Expansión de la actividad comercial en Europa con un crecimiento sostenido gracias a un modelo de gestión eficiente y consolidado.



Principales magnitudes del Negocio de Generación y Clientes

		España		Reino Unido		Brasil		México		IEI*		Total	
Concepto	Unidad	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Margin bruto	M€	2.916	2.932	798	684	89	92	913	935	77	45	4.794	4.688
EBITDA	M€	1.469	1.558	250	110	59	64	790	762	0	(25)	2.568	2.469
Contratos de electricidad	Millones	10,0	10,1	2,8	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,6	13,6	13,5
Contratos de gas	Millones	1,1	1,0	1,9	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,2	3,3	3,1
Contratos Smart solutions	Millones	6,3	5,7	2,1	1,9	0,2	0,1	0,0	0,0	0,8	0,7	9,3	8,4
Total contratos	Millones	17,4	16,8	6,8	6,6	0,2	0,1	0,0	0,0	1,8	1,5	26,2	25,1
Inversiones brutas	M€	261	318	157	218	17	31	199	381	87	85	721	1.033
Plantilla	N.º personas	2.602	2.646	1.413	1.552	164	128	982	997	282	191	5.443	5.514

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

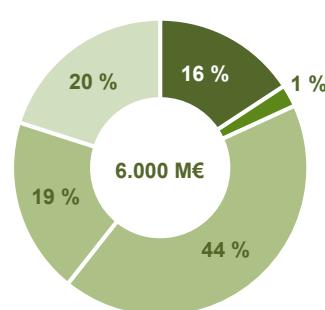
• * IEI- Iberdrola Energía Internacional.

◎ Informe trimestral de resultados

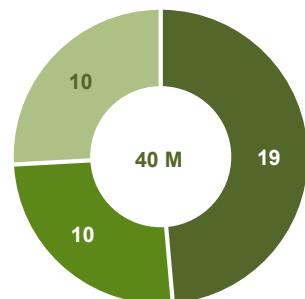
Perspectivas 2020-2025

- Inversiones brutas de más de **6.000 M€ en el periodo**, destinadas a:
 - La expansión comercial en nuevos mercados y el crecimiento de soluciones inteligentes para los clientes, hasta alcanzar los 40 millones de contratos.
 - La producción de hidrógeno verde, como alternativa de descarbonización en los nichos de consumo en los que la electrificación no es posible o competitiva.

Inversión bruta 2020-2025 (M€)



Contratos con clientes en 2025 (M contratos)



■ México ■ Brasil ■ España ■ IEI ■ Reino Unido

■ España ■ Reino Unido ■ IEI

Parque eólico Monte Oiz
(País Vasco, España)





4. Nuestros activos

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

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

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



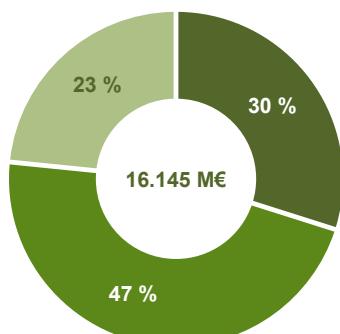
4.1 Capital financiero

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



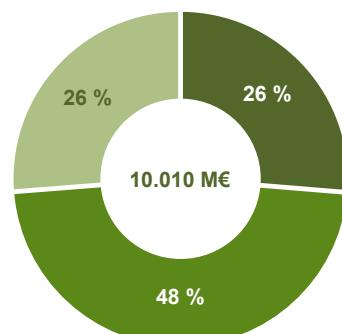
Crear valor para el accionista con un crecimiento sostenible

Margen bruto por negocios 2020



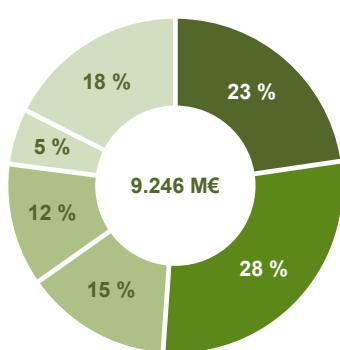
■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

EBITDA por negocios 2020



■ Generación y clientes ■ Redes ■ Renovables

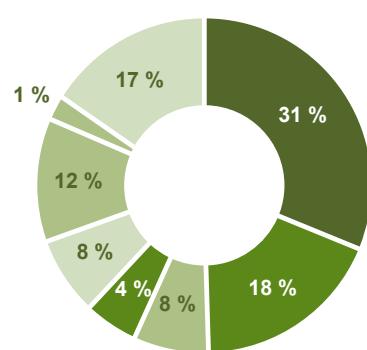
Inversión bruta por áreas geográficas 2020



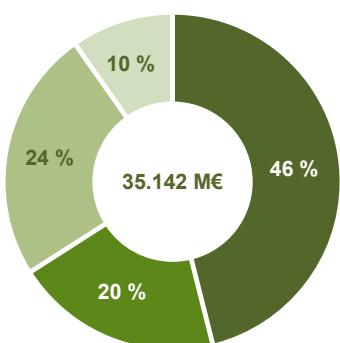
■ España ■ R.Unido ■ EEUU ■ Brasil ■ México ■ IEI

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

Deuda financiera bruta 2020 por tipo de producto

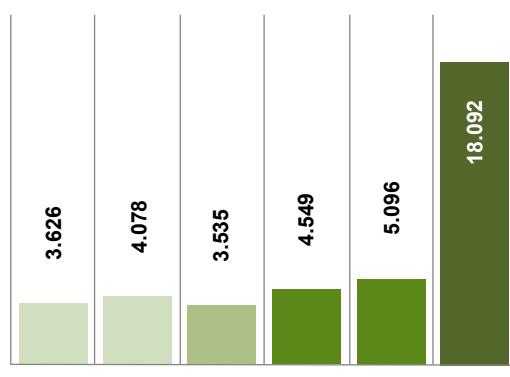


■ Bonos mercado EUR ■ Bonos mercado USD ■ Bonos mercado GBP
 ■ Otros bonos ■ Pagarés ■ Multilaterales
 ■ Estructurados ■ Préstamos bancarios

Estructura de la deuda neta ajustada desglosada por divisas en 2020¹

■ Euro ■ Libra ■ Dolar ■ Real y otro

Vencimiento de la deuda financiera (M€)



Cómodo perfil de vencimientos. Excluye líneas de crédito.

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



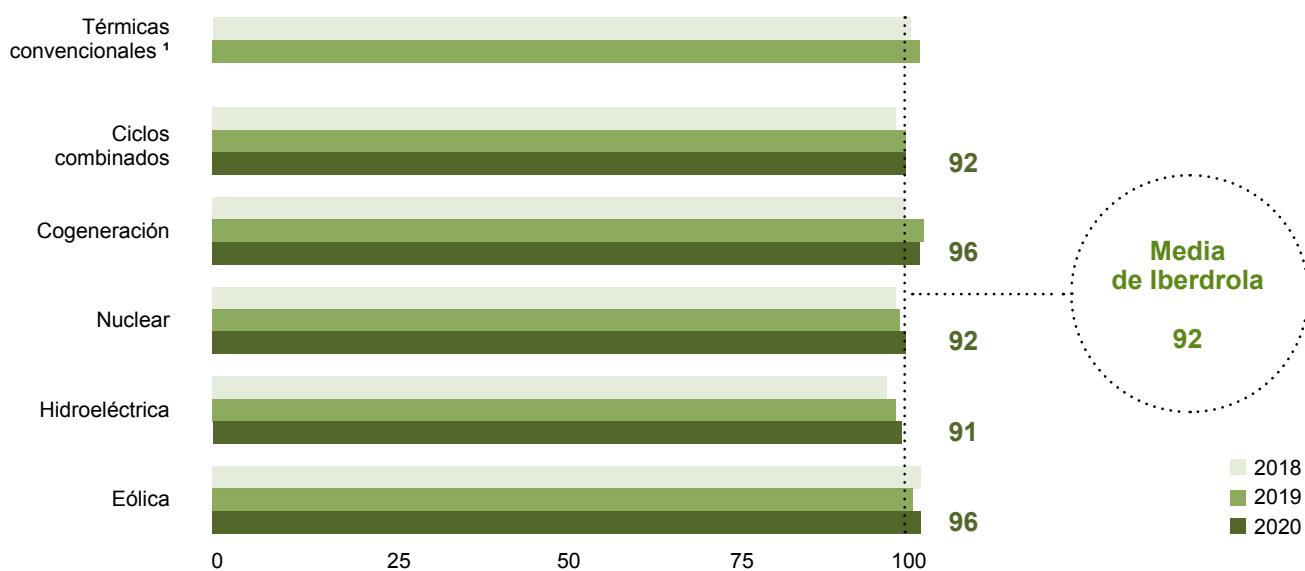
4.2 Capital industrial

	Enfoque de gestión	Resultados 2020	Perspectivas
Activos para la generación de energía eléctrica e hidrógeno verde	<ul style="list-style-type: none"> Los activos de generación de Iberdrola están compuestos por más de 350 parques eólicos, casi 90 centrales hidroeléctricas (a las que se añaden las centrales mini hidroeléctricas), 25 plantas fotovoltaicas, 8 plantas de almacenamiento en baterías, más de 50 centrales térmicas de diversas tecnologías, principalmente Ciclos Combinados de bajas emisiones, 5 centrales nucleares, y otras instalaciones construidas y operadas siguiendo las mejores prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> El año 2020 terminó con una potencia adicional instalada de 3.029 MW, de los cuales, 2.881 MW (2.890 de potencia nueva instalada, y bajas por un total de 9 MW), son renovables entre los que destacan las plantas fotovoltaicas de Cecalvín (España) y de Cuyoaco (México), los parques eólicos de La Joya y Tatanka (Estados Unidos) y la finalización del parque eólico marino de East Anglia ONE (Reino Unido). Adicionalmente las adquisiciones de Aalto Power (Francia) e Infigen (Australia), añaden 813 MW operativos. Ha finalizado la construcción del ciclo combinado Topolobampo III en México, de 779 MW. 	<ul style="list-style-type: none"> Continúa la construcción de más de 1.800 MW eólicos terrestres y más de 2.800 MWdc fotovoltaicos. Sigue también el desarrollo de los proyectos de eólica marina St. Brieuc, de 496 MW (Francia), Baltic Hub, de 476 MW (Alemania) y Vineyard Wind, de 800 MW y Park City de 804 MW (Estados Unidos). En España se construye la que será la mayor planta de hidrógeno verde para uso industrial en Europa con un electrolizador de 20 MW. En Portugal, prosigue la construcción del aprovechamiento hidroeléctrico del Támega, de 1.158 MW, con la puesta en marcha prevista de 998 MW en 2021. En México, continúa la construcción del ciclo combinado Tamazunchale II, de 514 MW.
Activos para el transporte y la distribución de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> Las redes eléctricas de transporte y distribución de Iberdrola están compuestas por alrededor de 1,2 millones de km de líneas de distribución y transporte, más de 4.400 subestaciones y más de 1,5 millones de transformadores, construidos y operados para suministrar un servicio de alta calidad y fiabilidad a 31,29 millones de puntos de suministro de electricidad. Además, Iberdrola posee más de 45.000 kilómetros de gasoductos, para el transporte y distribución de gas en los Estados Unidos. Iberdrola es pionera en el desarrollo de proyectos innovadores para mejorar la fiabilidad del suministro eléctrico. 	<ul style="list-style-type: none"> En España, una vez finalizado en 2018, según compromiso regulatorio, el despliegue de contadores inteligentes en clientes de menos de 15 kW (Tipo 5), durante 2019 y 2020 continuó el despliegue en clientes de Tipo 4 (entre 15 kW y 50 kW). Adicionalmente, se ha lanzado y completado un despliegue de Tipo 3 (entre 50 y 450 kW). El parque actual de contadores inteligentes supera los 11,19 millones. Continúa el despliegue de contadores inteligentes en el Reino Unido, alcanzando más de 1,5 millones de instalaciones. En Brasil, Neoenergia puso en servicio en 2020 dos compensadores estáticos de 500 kV y 525 kV en Ceará y Santa Catarina, y se avanza en la construcción de casi 6.000 kilómetros de líneas de transporte y más 30 subestaciones en 14 estados. 	<ul style="list-style-type: none"> En Brasil, en la subasta de diciembre de 2020 de ANEEL, Neoenergia ha sido adjudicataria de un proyecto para la construcción de más de 1.000 kilómetros de líneas de transporte, con una inversión regulatoria prevista de 2 billones de Reales. En los Estados Unidos continúa el avance del proyecto <i>New England Clean Energy Connect</i> (NECEC), que supone la construcción de una línea de transmisión HVDC de 233 km entre Canadá y Nueva Inglaterra, con una inversión de 950 millones de dólares, con previsión de entrada en operación en el segundo trimestre de 2023. A la fecha de publicación de este informe, el proyecto ya ha iniciado la construcción. Continúa el avance en la digitalización de la red para liderar la transformación hacia un Operador de Sistema de Distribución. Tras la adquisición de PNM en los Estados Unidos y de CEB en Brasil en 2020, cuya integración está prevista durante 2021, el número de clientes se ampliará en 1,9 millones, (0,8 millones en los Estados Unidos y 1,1 millones en Brasil).
Otros activos	<ul style="list-style-type: none"> Iberdrola gestiona aproximadamente 1.323.000 m² de oficinas y centros de trabajo en todo el mundo, con un total de 843 inmuebles, así como una flota de más de 10.000 vehículos. Los inmuebles, que siguen los mismos criterios corporativos en los espacios interiores, se diseñan, construyen, operan conforme a los más exigentes estándares de sostenibilidad y eficiencia, al igual que la flota, en transformación progresiva hacia una flota eléctrica y libre de emisiones en todos los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Continúa la modernización de los espacios y la adecuación de los activos en los nuevos centros de operación (Valladolid, Salamanca, Bilbao, Madrid, etc.). Se ha iniciado un proyecto para el mantenimiento de los poblados y activos residenciales rurales de Iberdrola en España. Continúa la consolidación inmobiliaria en la costa este de los Estados Unidos, con actuaciones en ejecución en inmuebles en los estados de Nueva York, Massachusetts, Maine y Connecticut, para la mejora de la eficiencia y modernización del portfolio de activos. Se ha iniciado el proceso de Internalización de las principales funciones del Negocio de Redes en Brasil. Iberdrola expande su presencia en el resto del mundo, ampliándola a Francia, Alemania, Suecia, Australia y Japón. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante el año 2021 finalizarán los proyectos entorno a los nuevos centros de operación y continuará el proyecto en residencial rural en España. Avangrid continuará con la consolidación del portfolio inmobiliario de oficinas en los diferentes estados en los que se opera. En Neoenergia, se prevé que finalice el proceso de internalización del Negocio de Redes, con la apertura de numerosos centros de trabajo en sus áreas de influencia. Se prevé la ocupación de la nueva Sede Corporativa en México DF para unos 500 empleados. Iberdrola sigue apostando por la modernización de los espacios de trabajo, por lo que se continuará con el desarrollo de nuevos espacios de colaboración en los edificios corporativos, en un proceso permanente de eficiencia y mejora continua. La flota de vehículos continuará avanzado para convertirse en una flota eléctrica.



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

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



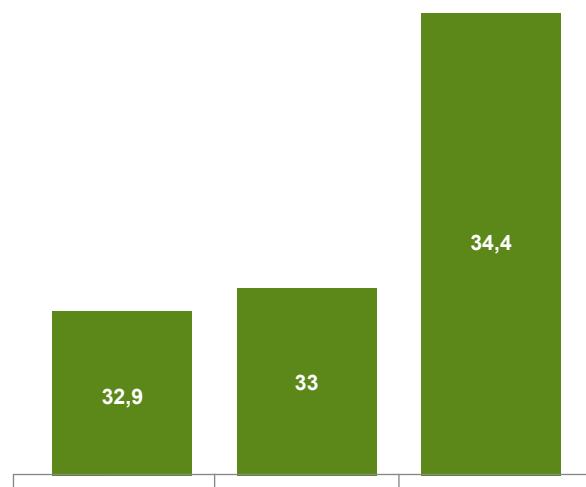
(1) No existe el factor de disponibilidad de las centrales térmicas convencionales debido al cese de actividad en 2020 de las centrales de carbón en España.

Calidad del suministro eléctrico

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

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

Consumidores Millones



TIEPI: tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada.
CML: minutos perdidos por cliente conectado.

CAIDI: índice de duración media de interrupción por cliente.
DEC: duración equivalente de interrupción por unidad consumidora.

NIEPI: número de interrupciones equivalentes de la potencia instalada.

CI: número de interrupciones por 100 clientes conectados.

SAIFI: índice de frecuencia media de interrupciones.

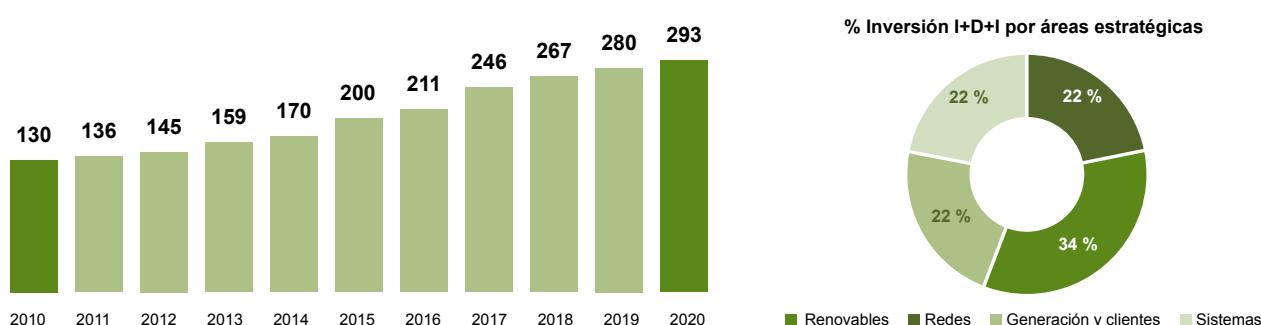
FEC: frecuencia equivalente de interrupción por unidad consumida.



4.3 Capital intelectual

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

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





Poner en valor los activos intangibles de la compañía

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

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

Hidrógeno verde, vector energético del futuro

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

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

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



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

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

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

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





4.4 Capital humano

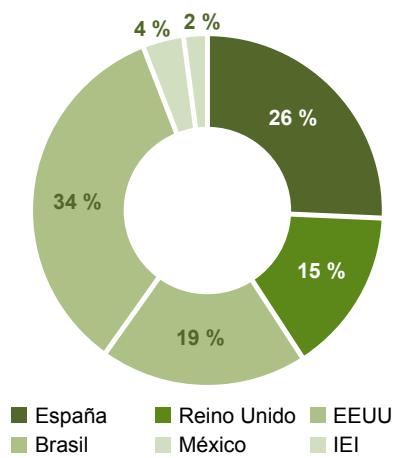
	Enfoque de gestión	Principales actividades 2020	Perspectivas
Gestión global de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos de competitividad y eficiencia empresarial en un clima de paz social, favoreciendo empleos estables y de calidad. Homogeneizar los procesos de recursos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



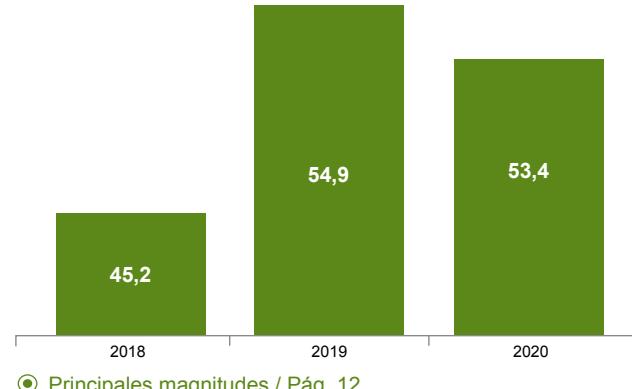
Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida, cualificada y diversa en un entorno estable y seguro

Diversificación geográfica de la plantilla

Año 2020: 37.127 empleados



Evolución de las horas de formación por empleado formado:



● Principales magnitudes / Pág. 12

Compromiso social



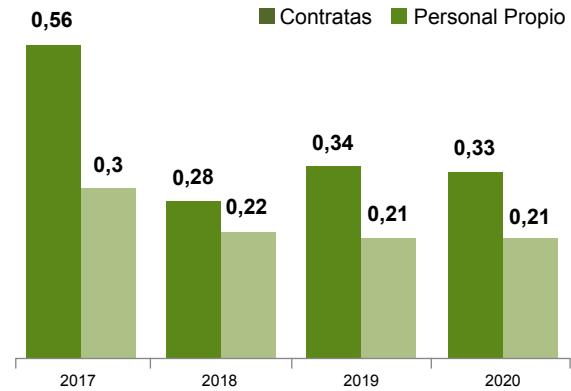
Diferentes momentos de las acciones de voluntariado corporativo de los empleados alrededor del mundo. (Fotos: Brasil, México y España).

Iberdrola comprometida con la igualdad



Escuela inclusiva de electricistas de Brasil.

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



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



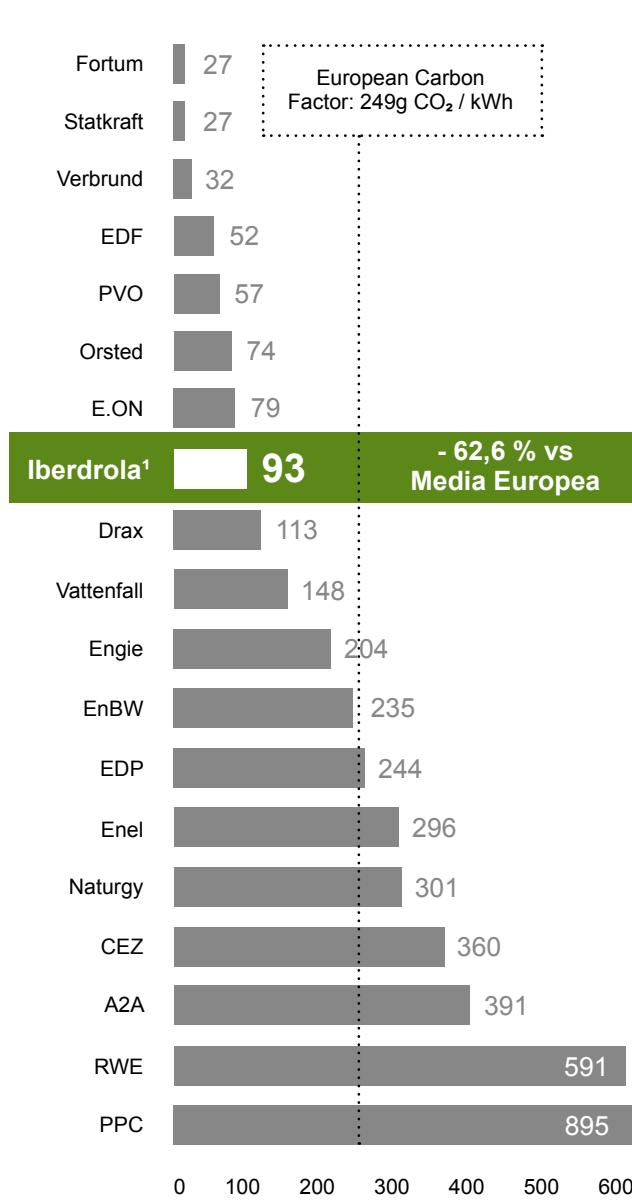
4.5 Capital natural

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



La dimensión ambiental es un elemento clave del concepto de sostenibilidad

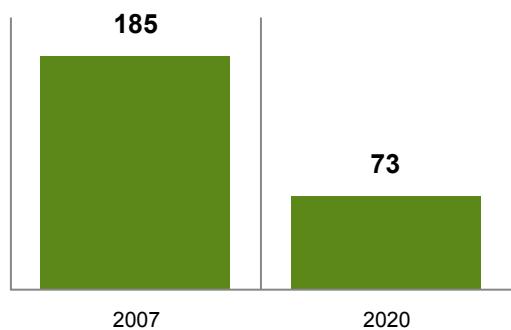
Emisiones específicas de CO₂ procedentes de instalaciones en Europa

(Factor de carbono en g CO₂ / kWh)

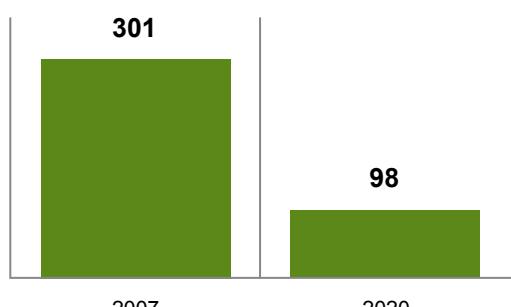
Factor europeo de carbono 2019: 249g CO₂ / kWh¹
 Fuente: "Climate Change and Electricity: European carbon factor." PwC Francia. Dic. 2020

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

Intensidad de emisiones en España (g CO₂ / kWh)



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



¹ Calculada sobre el total de la producción propia.

Volumen de residuos recuperados, reutilizados o reciclados (t)



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

● Principales magnitudes / Pág. 12

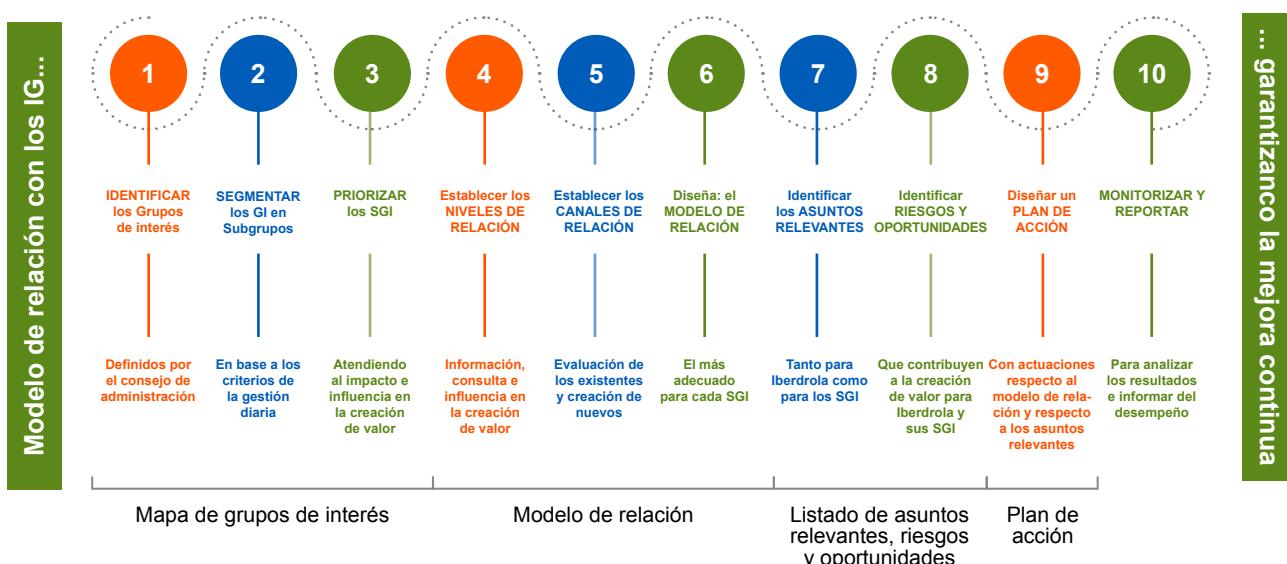
4.6 Capital social y relacional

Relación con los Grupos de interés

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

Grupos de interés	Principios	Objetivos
 Equipo humano  Accionistas y com. Financiera  Organismos reguladores  Clientes  Proveedores  Medios de comunicación  Sociedad en general  Medio ambiente	Responsabilidad Transparencia Escucha activa Participación e involucración Consenso Colaboración Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la involucración de los GI con una estrategia de fuerte implicación con las comunidades en las que Iberdrola opera y de la creación de valor sostenible compartido para todos los GI Dar respuesta a los intereses legítimos de los GI de Iberdrola Generar confianza entre los GI, para construir relaciones duraderas, estables y robustas Fomentar el reconocimiento, por parte de los GI, de la apuesta de Iberdrola por la diversidad Contribuir, con todo ello, a preservar la reputación corporativa en los diferentes países y negocios

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



Iberdrola Stakeholders' Hub

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



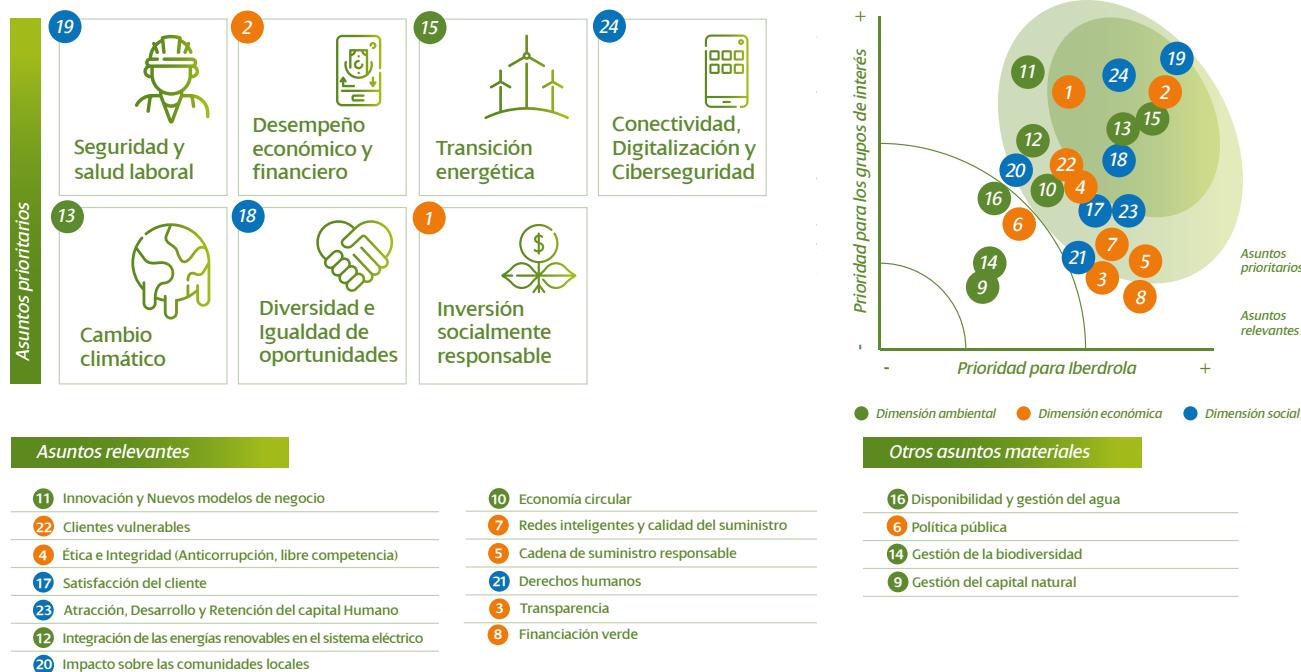
Principales magnitudes

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

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

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

Matriz de materialidad 2020



Buenas prácticas

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

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

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





Programas de apoyo a la comunidad y acceso a la electricidad

Principales programas

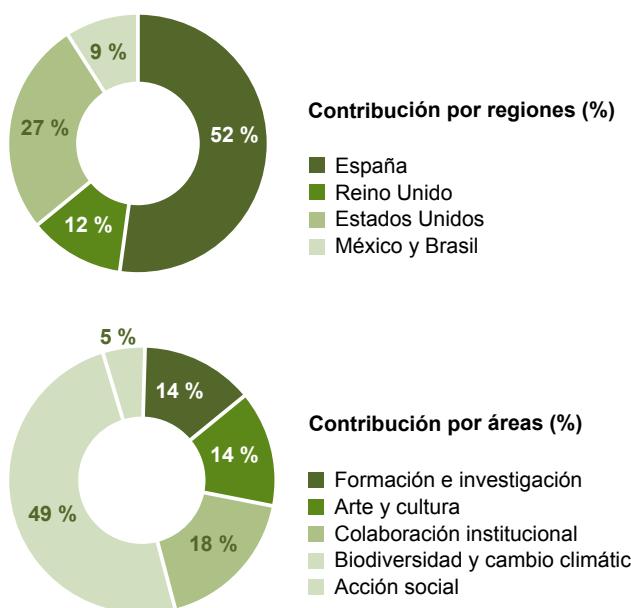
Actividades 2020

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

Electricidad para todos

- Los ODS reconocen a la energía como motor del desarrollo sostenible.
- El programa *Electricidad para todos* es la respuesta de Iberdrola a la demanda de extender el acceso universal a formas modernas de energía, con modelos ambientalmente sostenibles, económicamente asumibles y socialmente inclusivos. Esta iniciativa se centra en acciones de electrificación sostenibles en países emergentes y en vías de desarrollo.
- Iberdrola se marca como objetivo alcanzar en 2030 la cifra de 16 millones de beneficiarios de este programa. Al cierre de 2020, el programa ha alcanzado el número de 8,2 millones de usuarios.

Programas 2020 de las fundaciones



Fundaciones del grupo Iberdrola

Actividades 2020

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

◎ Informe de sostenibilidad



Reputación corporativa

Solidez y fortaleza de la marca

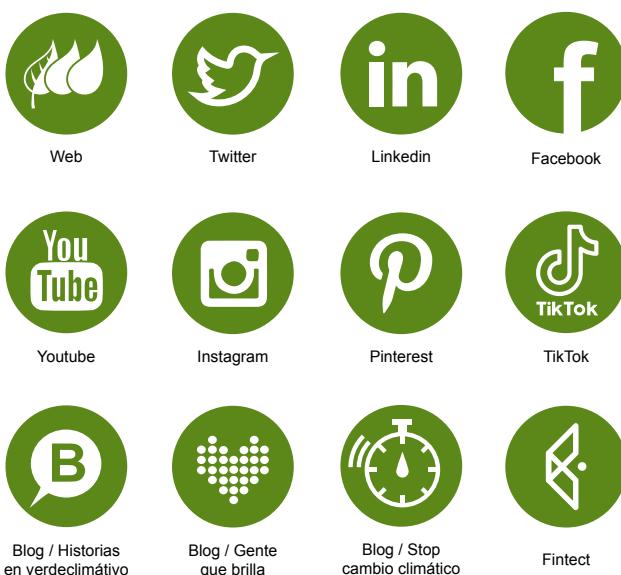
- Gestión de la marca para que transmita la esencia del Propósito del grupo Iberdrola y refleje la estrategia de la compañía de compromiso con el medio ambiente y el Desarrollo Sostenible.
- Consolidación de una marca internacional, reforzando la comunicación y la alineación bajo un mismo posicionamiento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



Evolución del ecosistema digital

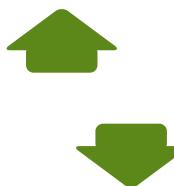
- Oferta de una información útil y dinámica, con mensajes adaptados a cada *stakeholder*.
- Facilitar la interacción directa con nuestros públicos de interés superando barreras y aprovechando las sinergias existentes.

Iberdrola en las redes sociales e Internet:



Reputación

- Iberdrola considera la reputación como un activo intangible de gran valor, que influye en aspectos tan relevantes como la atracción y retención de talento, la relación comercial con los clientes, la valoración de la compañía en los mercados de capital, la integración en las comunidades donde opera, y, por tanto, en el conjunto del desempeño de la compañía.
- Lo que Iberdrola es en la actualidad, hace, comunica o cómo involucra a sus Grupos de interés provoca en estos últimos juicios, actitudes y comportamientos, que van configurando la reputación global de la compañía, en la que también influye la percepción social del sector eléctrico.
- Por todo ello, Iberdrola gestiona y mide su reputación con un doble objetivo:



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

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

- Gestión: La gestión de la reputación se realiza por parte de todas las áreas y negocios de Iberdrola, destacando dos elementos importantes:
 - La gestión proactiva de los Grupos de interés a través de la aplicación del *Modelo de relación con los Grupos de interés*, que permite conocer expectativas y necesidades, analizar riesgos (incluidos los reputacionales) y establecer planes de acción específicos, según se explica al inicio de este apartado.
 - Los planes de comunicación, el *Plan de Desarrollo Sostenible* y numerosas actuaciones específicas de las áreas y negocios de Iberdrola, centradas en cada uno de los ocho GI de la compañía.
- Medición: El seguimiento y medición de la reputación se realiza, a través de: variables procedentes de rankings reputacionales, encuestas entre GI y diferentes índices de sostenibilidad, entre otros; mapas de riesgos reputacionales y la valoración del nivel de impacto del riesgo reputacional.
- Anualmente, Iberdrola revisa y actualiza su *Política marco de riesgo reputacional*, que constituye la principal referencia para el control y gestión de este riesgo. Además, la compañía cuenta con procesos internos que permiten dar respuesta a posibles crisis reputacionales.

Torre Iberdrola
(España)





5. Un marco de confianza



5.1 Sistema de gobernanza y sostenibilidad

A la vanguardia de las mejores prácticas internacionales y en atención a criterios ESG, Iberdrola ha evolucionado su anterior Sistema de gobierno corporativo reordenando su contenido para poner en valor el desempeño medioambiental, el compromiso social y las mejores prácticas de gobierno corporativo. Especialmente destacable es la nueva y pionera *Política de inclusión y diversidad*.

Consejo de administración

Cargo	Consejero	Condición	Último nombramiento	Vencimiento mandato
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	29-03-2019	29-03-2023
Vicepresidente y consejero coordinador	Juan Manuel González Serna (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	31-03-2021
Vocal	Íñigo Víctor de Oriol Ibarra (Madrid, España, 1962)	Otro externo	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	Samantha Barber (Dunfermline, Fife, Escocia, Reino Unido, 1969)	Otra externa	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	María Helena Antolín Raybaud (Toulon, Francia, 1966)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	José Walfredo Fernández (Cienfuegos, Cuba, 1955)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	Manuel Moreu Munaiz (Pontevedra, España, 1953)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	Xabier Sagredo Ormaza (Portugalete, España, 1972)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero – director general de los Negocios	Francisco Martínez Córcoles (Alicante, España, 1956)	Ejecutivo	31-03-2017	31-03-2021
Vocal	Anthony L. Gardner (Washington D.C., EE.UU., 1963)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Vocal	Sara de la Rica Goiricelaya (Bilbao, España, 1963)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Vocal	Nicola Mary Brewer (Taplow, Reino Unido, 1957)	Independiente	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	Regina Helena Jorge Nunes (São Paulo, Brasil, 1965)	Independiente	02-04-2020	02-04-2024
Vocal	Ángel Acebes Paniagua (Ávila, España, 1958)	Independiente	20-10-2020	Junta General de Accionistas 2021

**El Propósito del grupo, su razón de ser, no es otro que:
Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible.**

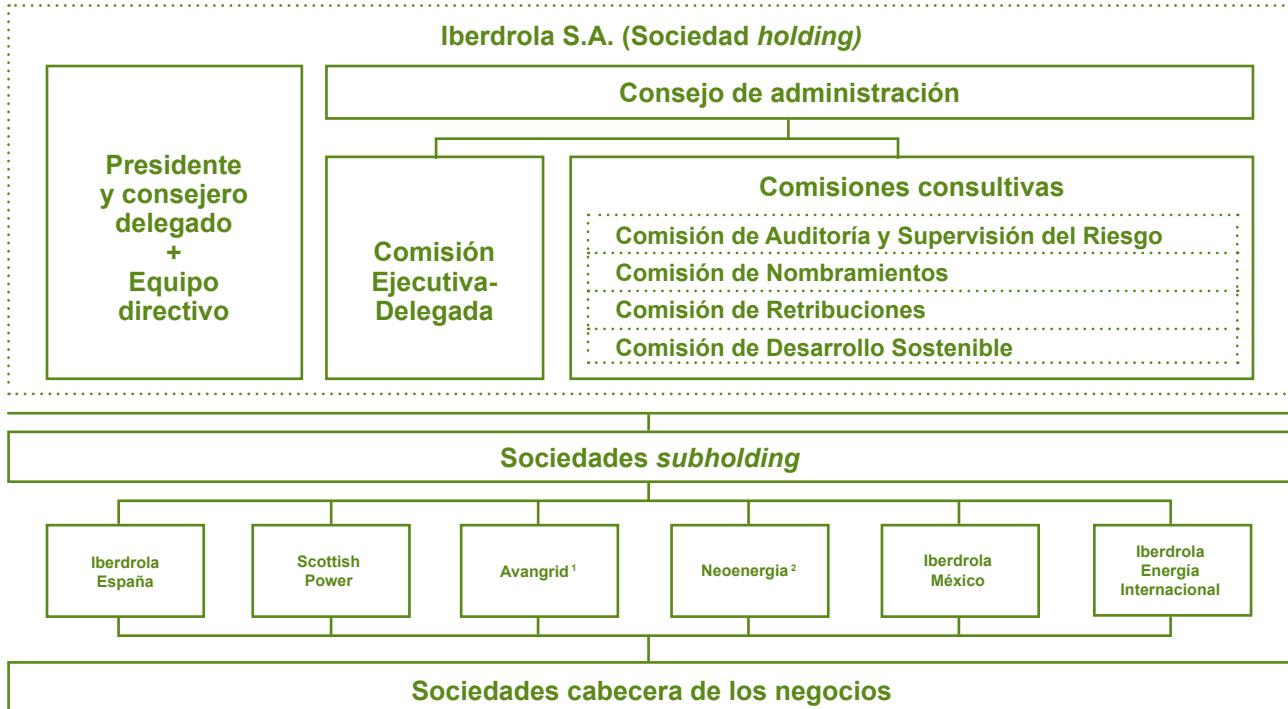
Estructura societaria y de gobierno

El grupo Iberdrola se estructura en tres niveles que diferencian las funciones de estrategia, supervisión y control del conjunto del grupo (atribuidas a la sociedad *holding*), las de organización y coordinación en relación con los países (correspondientes a las sociedades *subholding*) y las de dirección y gestión efectiva de cada uno de los negocios (competencia de las sociedades cabecera de negocio).

Asimismo, 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 vicepresidente y consejero coordinador), centra su actividad en la definición, supervisión y seguimiento de las políticas, estrategias y directrices generales del grupo Iberdrola. Especial relevancia tiene la supervisión del desarrollo y aplicación por parte de las sociedades del grupo del nuevo Sistema de gobernanza y sostenibilidad.
- 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 a las sociedades cabecera.
- 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. y Neoenergia, S.A., 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.

Estructura societaria y de gobierno



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

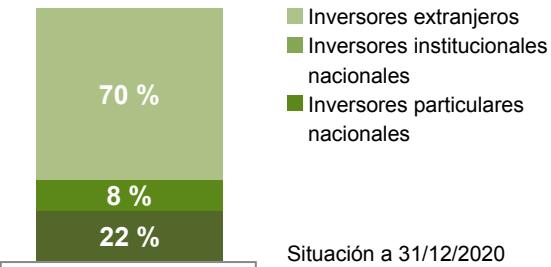
(2) Sociedad cotizada en el segmento Novo Mercado de BOVESPA (Brasil).



Estructura de propiedad

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

Los fondos de inversión, de pensiones y otros inversores institucionales extranjeros representan el 70 % del capital.



Iberdrola a la vanguardia de la gobernanza y sostenibilidad

Estrategia

Los elementos clave que definen la estrategia de Iberdrola en materia de gobernanza y sostenibilidad son:

- El desempeño medioambiental.
- El fomento de la diversidad, la inclusión, la igualdad de oportunidades y la promoción de la excelencia a todos los niveles.
- La involucración de los accionistas.
- La escucha activa de los intereses legítimos de los Grupos de interés.
- El dividendo social y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Tolerancia cero hacia la corrupción y el fraude.
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos.

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*, revisado por la CNMV en junio de 2020, y las prácticas con reconocimiento general en los mercados internacionales.

La Política de inclusión y diversidad tiene como objetivo lograr un entorno favorable que facilite y potencie la diversidad y la inclusión de los profesionales del grupo.

Política Retributiva

Política de remuneración de los consejeros aprobada por la Junta General de Accionistas.

Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos financieros y no financieros.

Cláusula de cancelación y reembolso de la retribución variable (*malus clause y claw back*).

Funcionamiento del Consejo

El 71,4 % de los consejeros son independientes.

Sistema de contrapesos, entre los que destaca el vicepresidente y consejero coordinador.

Diversidad de género: cinco mujeres en el Consejo, dos de ellas presidentas de comisiones.

Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes.

Evaluación anual de los órganos de gobierno con intervención de un experto independiente.

Desarrollo Sostenible y Reputación Corporativa

Comisión de Desarrollo Sostenible.

Seguimiento de la estrategia y desempeño del grupo en materia de desarrollo sostenible y objetivos ESG.

Plan de Acción contra el Cambio Climático y adopción de las recomendaciones de la *Tax Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*.

Creación de valor para los Grupos de interés y reputación de la Sociedad.

Compromiso con accionistas e inversores

- El grupo Iberdrola cuenta con un modelo industrial y financiero basado en un crecimiento equilibrado, centrado en los negocios de redes, renovables y activos contratados a largo plazo, orientado a la consecución de objetivos que conjugan la obtención de resultados financieros, ambientales y sociales.
- 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.
- La Sociedad impulsa la participación de los accionistas a lo largo de todo el año, y especialmente en la Junta General de Accionistas.



Todos los acuerdos de la Junta General de Accionistas de 2020 fueron aprobados con un voto mayoritario a favor de las propuestas del Consejo de Administración.

Política de remuneraciones

- La vigente *Política de remuneración de los Consejeros* fue aprobada por la Junta General de Accionistas.
- La remuneración de los consejeros está alineada con los objetivos estratégicos y con la rentabilidad para el accionista.

Modelo retributivo del Consejo de Administración

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 2021

Financieros / Operativos	Beneficio Neto. Remuneración al accionista. Solidez financiera. Eficiencia en costes. Potencia instalada. Cartera de proyectos.
Desarrollo Sostenible	Presencia femenina en puestos directivos. Presencia en índices de sostenibilidad relevantes. Formación.

Parámetros a los que se vincula la retribución variable plurianual (Bono Estratégico 2020-2022)

- Beneficio neto.
- Solidez financiera.
- Rentabilidad total para el accionista.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (lucha contra el cambio climático, impulso de la sostenibilidad en la cadena de suministro e igualdad salarial entre hombres y mujeres).



Principales actividades del Consejo de Administración

Temas clave en 2020

Crecimiento equilibrado	<p>Revisión y presentación de resultados: grado de cumplimiento de las Perspectivas.</p> <p>Aprobación de los presupuestos para el ejercicio 2021.</p> <p>Evolución y expectativas de cada uno de los negocios del grupo.</p> <p>Análisis de los impactos de las medidas tomadas para luchar contra la pandemia del COVID-19.</p> <p>Oportunidades de inversión en mercados estratégicos: PNM Resources (Estados Unidos), Infigen Energy (Australia), Aalto Power (Francia) y Acacia Renewables (Japón), Svea Vind Offshore (Suecia).</p>
Remuneración sostenible al accionista	<p>Remuneración al accionista en línea con las <i>Perspectivas 2018-2022</i>.</p> <p>Ejecución del sistema de dividendo opcional <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> y renovación para el siguiente ejercicio.</p>
Sostenibilidad	<p>Revisión de los riesgos y oportunidades derivados del Cambio Climático.</p> <p>Formulación del Estado de Información no Financiera. Informe de sostenibilidad.</p> <p>Seguimiento de los objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.</p> <p>Supervisión de las actuaciones del grupo con impacto en los Grupos de interés y su alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Aprobación de la nueva Política de diversidad e inclusión.</p> <p>Modificación de la Política de general de desarrollo sostenible y de la Política marco de recursos humanos.</p> <p>Publicación del Informe de transparencia fiscal.</p> <p>Publicación del Informe de diversidad e inclusión.</p> <p>Análisis de las tendencias y mejores prácticas en materia de Gestión de talento.</p>
Solidez financiera	<p>Aprobación de operaciones relevantes de financiación, priorizando la emisión de bonos verdes.</p> <p>Seguimiento de los indicadores financieros clave.</p> <p>Desinversiones en activos no estratégicos: venta de la participación en Siemens Gamesa Renewable Energy S.A.</p>



Control de los riesgos corporativos	<p>Revisión y actualización de las Políticas de riesgos y aprobación de las directrices sobre límites de riesgos.</p> <p>Seguimiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y del grado de cumplimiento de la Política fiscal corporativa.</p> <p>Propuesta de reelección del auditor de cuentas y nombramiento del verificador del Estado de información no financiera.</p>
Gobierno corporativo y cumplimiento	<p>Reordenación del Sistema de gobierno corporativo y evolución al Sistema de gobernanza y sostenibilidad, con base a criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).</p> <p>Celebración de la Junta General de Accionistas de manera íntegramente telemática.</p> <p>Nombramiento y reelección de consejeros.</p> <p>Selección y composición de los órganos de gobierno.</p> <p>Propuestas de nombramiento de consejeros independientes en las diferentes sociedades <i>subholding</i>.</p> <p>Adaptación del Sistema de gobierno corporativo (actualmente Sistema de gobernanza y sostenibilidad) a la revisión del Código de buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV.</p> <p>Remuneración de los miembros del Consejo de Administración y de la alta dirección.</p> <p>Seguimiento de los contactos con accionistas.</p>

El Consejo de Administración de Iberdrola tiene como principal objetivo establecer, supervisar e implementar la estrategia de la compañía y su grupo; y revisa y actualiza de manera permanente su *Sistema de gobernanza y sostenibilidad* y, en particular, sus políticas corporativas.



5.2 El Modelo de las Tres Líneas

Un modelo basado en principios

El Sistema de control interno de Iberdrola y las sociedades de su grupo se configura tomando como referencia las mejores prácticas internacionales. El *Modelo de las Tres Líneas*, publicado el 20 de julio de 2020 por el *Institute of Internal Auditors*, actualiza el anterior *Modelo de las Tres Líneas de Defensa*, y está basado en un aseguramiento combinado en torno a tres líneas, 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.



Basado en el documento "El modelo de las tres líneas del IIA 2020. Una actualización de las tres líneas de defensa" IIA 2020

Iberdrola adopta el Modelo de las Tres Líneas como garantía de su modelo de control interno.

Principio 1: Gobierno

El gobierno de Iberdrola cuenta con estructuras y procesos apropiados que permiten:

- **Rendición de cuentas** por parte del Consejo de Administración a los grupos de interés para la supervisión de la organización a través de la integridad, el liderazgo y la transparencia.
- **Acciones** (incluyendo la gestión del riesgo) por parte de la dirección para lograr los objetivos del plan estratégico a través de la toma de decisiones basada en el riesgo y la aplicación de recursos.
- **Aseguramiento y asesoramiento** por parte de la función de auditoría interna para proporcionar claridad y confianza y para promover y facilitar la mejora continua a través de una investigación rigurosa y una comunicación perspicaz.

Principio 2: Funciones del órgano de gobierno

El Consejo de Administración de Iberdrola:

- Asegura que se han establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz.
- Asegura que los objetivos y actividades de la organización están alineados con los intereses prioritarios de los grupos de interés.
- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para alcanzar los objetivos mientras asegura que se cumplen las expectativas legales, regulatorias y éticas.
- Establece y supervisa la función de auditoría interna independiente, objetiva y competente para proporcionar claridad y confianza en el progreso hacia el logro de los objetivos.



Principio 3: Dirección y funciones de primera y segunda líneas

La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto las funciones de primera como las de segunda línea. El equipo directivo y los profesionales de Iberdrola y su grupo 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, basados en los objetivos de Control Interno del modelo COSO (operativos, de información y de cumplimiento – *Committee of Sponsoring Organizations*, mayo 2013).

- Riesgos relevantes de los principales negocios de Iberdrola / pág. 54, 58, 62

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 Dirección de Aseguramiento Interno, perteneciente, como la anterior, al área de Gestión de Riesgos y Aseguramiento Interno, 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 (Sistema de Control Interno de la Información Financiera, SCIIF) y no financiera (Sistema de Control Interno de la Información No Financiera, SCIINF) y con el entorno SAP; (iii) la Unidad de Cumplimiento, responsable de velar proactivamente por el funcionamiento eficaz del Sistema de cumplimiento -sin perjuicio de lo anterior, en los procesos de información financiera y no financiera, su papel se considera de tercera línea por el aseguramiento que proporciona de manera independiente en relación con el riesgo de incumplimiento de la normativa legal-; y (iv) la Dirección de Ciberseguridad, parte de la Dirección de Seguridad Corporativa, que supervisa, monitoriza e informa de los riesgos de ciberseguridad.

- Sistema integral de control y gestión de riesgos / pág. 90
- Unidad de Cumplimiento / pág. 93

Principio 4: Funciones de la tercera línea

La función del área de Auditoría Interna 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 las funciones de 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 de Iberdrola (CASR). Con este mismo posicionamiento existen Comisiones de Auditoría y Cumplimiento (CAC) y direcciones de Auditoría Interna en las distintas sociedades

subholding, coordinadas bajo el marco de la *Norma Básica de Auditoría Interna*. Esta norma, aprobada por el Consejo de Administración, forma parte del Sistema de gobernanza y sostenibilidad y establece la regulación, los deberes, competencias y facultades de Auditoría Interna, así como su marco de relaciones dentro del grupo.

Los planes anuales de actividades 2020 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, respondieron a los requerimientos fijados por la CASR y las respectivas CAC de las sociedades *subholding*, e incluyeron:

- Revisiones semestrales de la operación de los controles más críticos del SCIIF, así como de diversos ciclos de la elaboración de la información financiera, en el marco de la revisión de todo el SCIIF en 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 de cumplimiento.

En 2020, Iberdrola ha completado satisfactoriamente la Evaluación de Calidad realizada por el Instituto de Auditores Internos de España (*Quality Assurance*).

Principio 5: Independencia de la tercera línea

La independencia de la auditoría interna de las responsabilidades de la dirección es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad. En Iberdrola se establece mediante: la rendición de cuentas ante el Consejo de Administración; el acceso sin restricciones a las personas, los recursos y los datos necesarios para completar su trabajo; y la ausencia de prejuicios o interferencias en la prestación de servicios de auditoría.

Principio 6: Creación y protección de valor

En Iberdrola, todas las funciones están alineadas entre sí y con los intereses de los grupos de interés, contribuyendo a la creación y protección del valor.

Proveedores de aseguramiento externo

Los reguladores establecen requerimientos para fortalecer los controles de las organizaciones y realizan una función de vigilancia independiente. Adicionalmente, entre sus competencias, la CASR y las CAC velan por preservar la independencia de los auditores de cuentas, que proporcionan aseguramiento sobre la imagen fiel de la información financiera de Iberdrola.

- Informe de auditoría de cuentas anuales consolidadas



5.3 Riesgos

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.

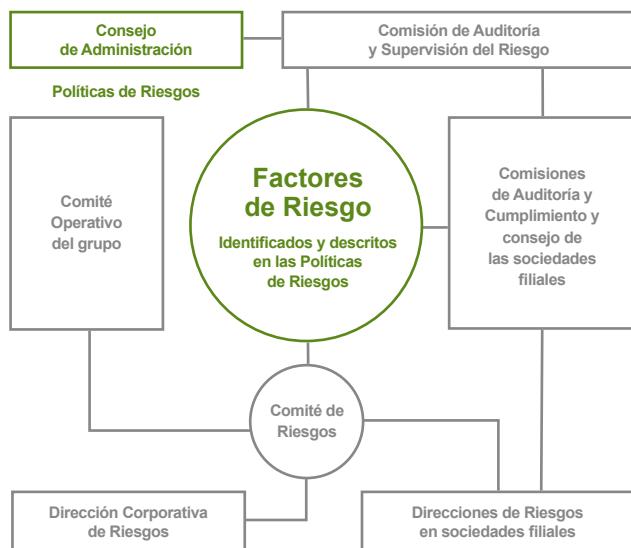
Compromiso del Consejo de Administración y de la alta dirección

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 (mapas de riesgos clave) y amenazas significativas y las distintas exposiciones del grupo, así como del cumplimiento de las políticas, los límites e indicadores de riesgo aprobados

- Alcanzar los objetivos estratégicos con una volatilidad controlada.
- Garantizar la estabilidad empresarial, la solidez financiera y la reputación del grupo (Grupos de interés).
- Contribuir al cumplimiento de los ODS aprobados por la ONU, con especial foco en el séptimo y decimotercero.
- Difundir una cultura del riesgo.

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 Gestión de Riesgos y Aseguramiento Interno, independiente y especializada, con dependencia funcional de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo, que analiza y cuantifica los riesgos presentes en los principales negocios y funciones corporativas 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.

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:

Funciones de la Dirección de Riesgos

Gestión activa

Riesgo de crédito

- Análisis y aprobación de contrapartes y límites, establecimiento de criterios de admisión y seguimiento de exposiciones al objeto de minimizar las pérdidas crediticias.

Riesgo de mercado

- Análisis y aprobación de límites detallados y seguimiento de exposiciones 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, bajo el modelo internacionalmente reconocido de las tres líneas, 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 y al exterior.

Instrumentos e informes:

- Políticas y límites e indicadores de riesgos.
- Informe trimestral de riesgos clave.
- Seguimiento continuo y detección de riesgos emergentes y otros riesgos de naturaleza no financiera, como los relacionados con el medio ambiente, el impacto en la sociedad y la gobernanza del grupo (conocidos por sus siglas en inglés "ESG"), con importante derivada reputacional.

La gestión centralizada del riesgo operacional se realiza a través de las unidades corporativas de Seguros, Seguridad y Ciberseguridad, TI y Seguridad y Salud en el Trabajo.



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.
- Política de riesgos de Seguridad y salud en el trabajo.



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.

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, derechos de emisión, tipo de cambio, tipo de interés, etc.

Riesgos de crédito: posibilidad de incumplimiento contractual de una contraparte, ocasionando pérdidas económicas o financieras, incluidos los riesgos de liquidación y coste de sustitución.

Riesgos de negocio: derivado de la incertidumbre asociada al comportamiento de variables intrínsecas al negocio, como características de la demanda, recurso hidráulico, eólico, solar, 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: las pérdidas ocasionadas por eventos externos, procesos internos inadecuados, fallos tecnológicos, errores humanos, pandemias, cambio climático, obsolescencia tecnológica ciberseguridad, fraude y corrupción, litigios, etc.

Riesgos reputacionales: son los potenciales impactos negativos sobre la reputación de la compañía derivados de situaciones o eventos que incumplen las expectativas de sus Grupos de interés.

Dado el carácter multidimensional de los riesgos, la taxonomía definida en el sistema contempla variables de clasificación adicionales para un mejor seguimiento, control y reporte de los mismos. En estas categorías adicionales se destaca la clasificación de riesgos entre Estructurales, de Actualidad (*Hot Topics*) y Emergentes, entendidos estos últimos como posibles nuevas amenazas, con impacto aún incierto y de probabilidad indefinida, pero en crecimiento y que podrían llegar a ser relevantes para el grupo.



Factores de riesgo y medidas de mitigación

● < 15 M€ ● 15 - 50 M€ ● > 50 M€ de impacto anual

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, el Reino Unido, Brasil y México se traslada, para su gestión, 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 a través de la contratación de derivados.

- **España.** Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes
- **Reino Unido.** Riesgo integrado Clientes y Renovables (energía de parques con ROCs)
- **México.** Los PPAs con CFE no tienen riesgo de mercado
- **Brasil.** Riesgo integrado Generación, Renovables y Clientes
- **Estados Unidos.** Por sus parques eólicos expuestos a mercado
- **Internacional.** Por sus parques eólicos expuestos a mercado

Possible impacto de una variación del 5 % del precio de la electricidad y / o de las "commodities" energéticas y CO₂

Variación de la demanda

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.

Redes: sin impacto, a excepción de las filiales brasileñas entre períodos tarifarios.

Possible impacto reducción 1 % de la demanda para cada país

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 ligeramente por encima del 1 % de la facturación total.
- Redes: en España y en el Reino Unido no se comercializa energía, en los Estados Unidos y Brasil en general se recupera la morosidad a través de las tarifas.

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, en el ámbito de los daños materiales y la 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 (Incluidos los riesgos asociados a la negociación comercial entre la UE y el Reino Unido).

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.).

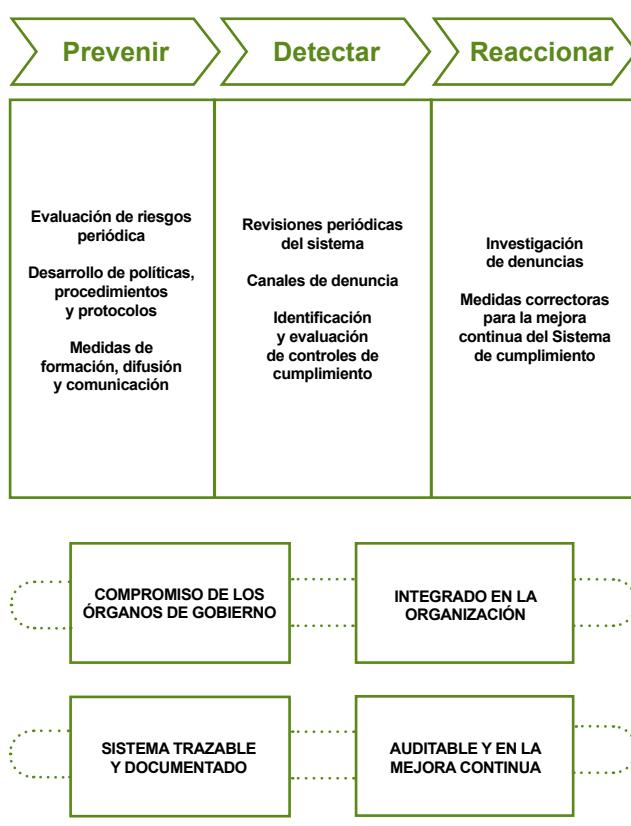
Iberdrola considera que se encuentra bien posicionado ante este riesgo, dadas las características de sus actuales negocios y sus principales objetivos de crecimiento.



5.4 Ética

Sistema de cumplimiento

El Sistema de Cumplimiento de Iberdrola lo integran todas las normas, procedimientos formales y actuaciones materiales que tienen por objeto garantizar la actuación de la sociedad conforme a los principios éticos y la legislación aplicable y prevenir conductas incorrectas o contrarias a la ética, a la ley o al Sistema de gobierno corporativo que puedan ser cometidas por los profesionales de aquella en el seno de la organización.



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.

Unidad de Cumplimiento

La Unidad de Cumplimiento de Iberdrola, S.A. es el órgano colegiado de carácter interno y permanente, vinculado a la Comisión de Desarrollo Sostenible del Consejo de Administración, responsable de velar de forma proactiva por el funcionamiento eficaz del Sistema de Cumplimiento del grupo.

Además, en cada sociedad *subholding* y cada cabecera de negocio hay una Dirección de Cumplimiento vinculada a la correspondiente Comisión de Auditoría y 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 del grupo 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) la implementación y mejora de los Programas para la prevención de la comisión 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 actividades de formación y comunicación dirigidas a todos los profesionales del grupo, (iii) el desarrollo e implementación de normativa y controles concretos para minimizar el riesgo de comisión de delitos, y específicamente el fraude y la 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 obtuvo 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.

En 2020 Iberdrola ha renovado las certificaciones concedidas en 2017 por AENOR UNE-ISO 37001 sobre sistemas de gestión antisoborno y UNE 19601 sobre sistemas de gestión de *Compliance* penal. Además, las sociedades del subgrupo España también han renovado estas certificaciones.

Iberdrola ha sido elegida, por séptimo año consecutivo, una de las compañías más éticas del mundo, según el ranking *World's Most Ethical Companies 2020* elaborado por el Instituto Ethisphere, reconociendo así el liderazgo y el comportamiento ético de la organización.





5.5 Desarrollo Sostenible

El grupo Iberdrola ha transformado su modelo de negocio para hacerlo más sostenible, procurando un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras.

Plan de Desarrollo Sostenible: *Energía para avanzar*

Iberdrola está firmemente comprometida con el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de las personas. Sus contribuciones en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza (ESG) se materializan en multitud de proyectos y actividades que constituyen el Plan de Desarrollo Sostenible 2020-2022 del grupo: *Energía para avanzar*. Mediante el mismo, la compañía contribuye a todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (ODS).

Así, las más de 350 tareas de este plan constituyen los objetivos ESG de Iberdrola, parte de los cuales fueron presentados en el *Capital Markets Day 2020*.

Principales objetivos del Plan de Desarrollo Sostenible 20-22 *Energía para avanzar*.

PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE 20-22 “ENERGÍA PARA AVANZAR”

IBERDROLA

El Plan “Energía para avanzar” demuestra el compromiso de Iberdrola en la lucha contra el cambio climático y el bienestar de la sociedad, desarrollando más de 350 acciones a nivel medioambiental, social y de gobernanza, respondiendo así a las demandas de nuestros Grupos de interés y situando a la compañía en los estándares más avanzados en materia de desarrollo sostenible.

Principales objetivos para 2022:	
E nvironmental	Lideraremos la transición energética desde hace más de 20 años apostando por la innovación y la producción de energías limpias
	Green energy: Ampliaremos el consumo de energía verde con 3.300 MW adicionales
	Digitalización: 16.7 millones de contadores inteligentes instalados
	I+D: Nuestras inversiones en innovación y desarrollo serán de 330 M €
	Lucha contra el cambio climático: Reduciremos emisiones hasta los 100 g CO ₂ /KWh
	Aqua: Reducción de consumo de agua, hasta < 500 m ³ /GWh
	Nuestras redes: Llegar al 75% de redes digitalizadas de alta y media tensión
	Movilidad sostenible: Instalaremos más de 150.000 puntos de recarga para 2025
	Hidrógeno verde: Proyectos de hidrógeno verde para producir más de 50 MW
	Renovables: Aceleraremos la inversión en energías limpias incorporando más de 12 GW
	Biodiversidad: Reforestaremos con 2,5 millones de áboles, hasta llegar a 8 millones en 2025
	Economía circular: El 100% de nuestros residuos en las oficinas serán reciclados o valorizados
S ocial	Trabajamos por un acceso universal a la energía, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas, creando empleo y ayudando a los más vulnerables
	Formación: Ampliaremos el nº de horas de formación por empleado formado hasta 55
	Sensibilización: Refuerzo a la iniciativa Universo Mujer, manteniendo el apoyo a 16 federaciones
	Motor de empleo: más de 400.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos
	Seguridad: Alcanzar el 99% de contrataciones indefinidas
	Acción Social: Alcanzar a 1,3 millones de beneficiarios a través del Programa Social de las fundaciones
	Excellencia: Programa Universidades Iberdrola U, con más de 40 iniciativas
	Igualdad: Llegar al 25% de mujeres en posiciones directivas y mantener la igualdad salarial
	Soluciones Inteligentes: Más servicios adaptados a nuestros clientes, llegando a 12 millones
G overnance	Desarrollamos prácticas de gobierno corporativo avanzadas, apoyando el mercado de financiación sostenible y las prácticas responsables en la cadena de suministro
	Ciberseguridad: Más de 1.800 análisis de Ciberseguridad al año
	Planes para el 80% de proveedores con necesidades de mejora detectadas
	Lograr que el 70% de nuestros proveedores tengan políticas de sostenibilidad
	Eventos sostenibles: Aumento de la certificación de eventos sostenibles, con al menos 5 anuales
	Financiación sostenible: Maximizar la financiación verde, actualmente por encima de 15.000 M €
	Implementar best practices en el Sistema de Gobernanza y sostenibilidad
	Mejora continua de los sistemas de cumplimiento de la compañía holding y las subholding del grupo
	Nuevo sistema para el 100% de las compras centralizadas



6. Acerca de este informe

Este informe, que Iberdrola dirige tanto a sus accionistas como a todos los demás Grupos de interés, se ha elaborado adoptando las directrices IIRC, constituye una muestra más de la vocación 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 anuales individuales y consolidados 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, con el objetivo de facilitar una visión completa del grupo, 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 informe ha sido supervisado por el Comité Operativo de la Sociedad. Asimismo, todas las magnitudes operativas y financieras fueron aprobadas por el Consejo de Administración el 23 de febrero de 2021, previo informe favorable de la Comisión de Desarrollo Sostenible, y las previsiones estratégicas, aprobadas por el Consejo de Administración el 20 de octubre de 2020 y publicadas en el *Capital Markets Day 2020*.

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 2020*.
- 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 y de gobierno corporativo, 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.

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 2020* se definen los perímetros correspondientes de información.

● Capital social y relacional / Pág. 76

Verificación

- Este informe ha sido sometido a un proceso de verificación interna, mediante la revisión limitada realizada por el Área 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 2020 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.

Evolución del grupo

- 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:
 - En los Estados Unidos de América, la integración de *UIL Holdings Corporation* y la salida a Bolsa de la *subholding* del grupo en el país, Avangrid, Inc. (diciembre de 2015), así como el acuerdo de fusión para la adquisición del 100 % del capital de *PNM Resources, Inc.* por parte de Avangrid, Inc. Este último acuerdo, suscrito en octubre de 2020, está condicionado a la obtención de las aprobaciones y autorizaciones exigibles.
 - En Brasil, la incorporación de todos los negocios que el grupo tenía a través de Elektro Holding S.A., a Neoenergia S.A., que se convirtió así en la *subholding* del grupo Iberdrola en el país (agosto de 2017), la salida a Bolsa de Neoenergia S.A. (julio de 2019) y la adjudicación en subasta pública del 100 % del capital de la sociedad brasileña *CEB Distribuição S.A.* a una filial íntegramente participada por Neoenergia S.A. (diciembre de 2020).
 - También se han cerrado a lo largo de 2020, entre otras, las siguientes operaciones: en Francia, la adquisición del 100 % del capital del parque eólico marino Saint-Brieuc (marzo) y la compra de la compañía de renovables Aalto Power (julio); en Suecia, el acuerdo marco con la compañía Svea Vind Offshore AB para el desarrollo de proyectos de energía eólica marina (junio); en Japón, el acuerdo con Macquarie's Green Investment Group para la adquisición del promotor local Acacia Renewables (septiembre); y en Australia, la adquisición del 98 % del capital de las compañías Inflegen Energy Limited e Inflegen Energy RE Limited por parte de Iberdrola Renewables Australia Pty Ltd (octubre).

- **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 informaciones o afirmaciones 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 informaciones o afirmaciones son razonables, se advierte a los inversores y titulares de las acciones de la Sociedad 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 informaciones y 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 informaciones y afirmaciones o declaraciones con proyecciones de futuro. La totalidad de las informaciones y 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 declaraciones o revisar la información con proyecciones de futuro.



Edita: IBERDROLA, SA.

España

© 2021 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.



Glosario de términos y abreviaturas

Término	Definición	Término	Definición
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación. Pág. 27, 93.	ITC	<i>Investment Tax Credit.</i> Pág. 57.
ANEEL	<i>Agência Nacional de Energia Elétrica.</i> Pág. 43, 51, 53, 54, 68.	LBG	<i>London Benchmarking Group.</i> Pág. 78.
BOVESPA	<i>Bolsa de Valores do Estado de São Paulo.</i> Pág. 83.	MVar	<i>Mega Volt Ampere Reactiv.</i> Pág 54.
CEO	<i>Chief Executive Officer.</i> Pág. 47.	NECEC	<i>New England Clean Energy Connect.</i> Pág. 19, 43, 54, 68.
CfD	<i>Contracts for Difference.</i> Pág. 57.	NYSEG	<i>New York State Electric and Gas Corporation.</i> Pág. 53, 54.
CFE	Comisión Federal de Electricidad. Pág. 61, 92.	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible. Pág. 38, 47, 72, 74, 78, 90, 94.
CMP	<i>Central Maine Power Company.</i> Pág. 53, 54.	Ofgem	<i>Office of Gas and Electricity Markets</i> (Reino Unido). Pág. 53.
CNMC	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Pág. 50, 53.	OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Specification.</i> Pág. 38, 72.
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores. Pág. 84, 87.	ONU	Organización de Naciones Unidas. Pág. 90.
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.</i> Pág. 89.	PIB	Producto Interior Bruto. Pág. 38, 41, 53.
COVID-19	<i>CoronaVirus Disease 2019.</i> Pág. 6, 11, 13, 27, 38, 42, 45, 50, 51, 53, 54, 57, 61, 66, 72, 73, 77, 78, 86.	PTC	<i>Production Tax Credit.</i> Pág. 57.
CSD	Consejo Superior de Deportes. Pág. 38.	RIIO	<i>Revenue=Incentives+Innovation+Outputs.</i> Pág. 53, 54.
EBITDA	<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations.</i> Pág. 5, 10, 12, 46, 55, 59, 63, 66, 67.	ROE	Retorno sobre el capital. Pág. 12, 53.
ERM	<i>Enterprise Risk Management.</i> Pág. 90, 91.	RPS	<i>Renewable Portfolio Standard.</i> Pág. 57.
ESG	Environmental, Social and Governance. Pág. 6, 27, 28, 35, 36, 37, 42, 82, 84, 87, 90, 94.	SBTi	<i>Science Based Targets.</i> Pág. 38, 74.
FFO	Flujo de caja operativo. Pág. 11, 66.	SCIIF	Sistema de Control Interno de la Información Financiera. Pág. 89.
GEI	Gases de Efecto Invernadero. Pág. 38, 74.	SCIINF	Sistema de Control Interno de la Información No Financiera. Pág. 89.
HVDC	<i>High Voltage Direct Current.</i> Pág. 34, 68.	SPD	<i>ScottishPower Distribution.</i> Pág. 53.
I+D+i	Investigación + Desarrollo + innovación. Pág. 38, 40, 41, 54, 70, 71.	SPM	<i>ScottishPower Manweb.</i> Pág. 53.
IFRS	International Financial Reporting Standards. Pág 7, 55, 59, 63.	STEM	<i>Science, Technology, Engineering and Math.</i> Pág 78.
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council.</i> Pág. 3, 65, 95, 96.	TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure.</i> Pág. 84.
IPCC	Informe especial del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático. Pág. 30.	UE	Unión Europea. Pág. 27, 35, 50, 61, 92.
ISO	<i>International Standards Organization.</i> Pág. 38, 54, 72, 74, 93.	WACC	Coste medio del capital. Pág. 53.

