

Memoria de  
actividades del  
Consejo de  
Administración  
y de sus  
comisiones  
/ 2018



# Memoria de actividades del Consejo de Administración y de sus comisiones / 2018

# Índice

## 1. Presentación 4

## 2. Estructura societaria y de gobierno 6

## 3. Consejo de Administración 8

### 3.A. Composición 9

Composición diversa y equilibrada 9

Perfiles 12

Anexo: equipo directivo 25

### 3.B. Actividades del Consejo de Administración 26

Temas clave en 2018 26

Memoria de involucración de los accionistas 29

Reuniones, asistencia y comparecencias 31

Formación y programa de bienvenida 32

## 4. Comisión Ejecutiva Delegada 34

### 4.A. Composición y asistencia 35

### 4.B. Actividades 36

Temas clave en 2018 36

Comparecencias 37

## 5. Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo 38

### 5.A. Composición y asistencia 39

### 5.B. Actividades 40

Temas clave en 2018 40

Comparecencias 42

Formación 43

Mejoras en la regulación de la Comisión 43

## 6. Comisión de Nombramientos 44

6.A. Composición y asistencia 45

6.B. Actividades 46

Temas clave en 2018 46

Comparecencias 48

Formación 48

Mejoras en la regulación de la Comisión 48

Operaciones vinculadas con consejeros y accionistas significativos 49

## 7. Comisión de Retribuciones 50

7.A. Composición y asistencia 51

7.B. Actividades 52

Temas clave en 2018 52

Comparecencias 53

Formación 53

## 8. Comisión de Desarrollo Sostenible 54

8.A. Composición y asistencia 55

8.B. Actividades 56

Temas clave en 2018 56

Comparecencias 57

Formación 57

Mejoras en la regulación de la Comisión 57

## 9. Evaluación 58

Este icono se incluye al final de algunas páginas que contienen enlaces a otros documentos para ampliar la información.



## Presentación

---



Ignacio Galán  
Presidente del Consejo de Administración  
y consejero delegado de Iberdrola, S.A.

© Jordi Socías

“Tenemos un Consejo diverso en el que concurren una pluralidad de experiencias y opiniones.”

---

El firme compromiso con la ética, la transparencia y el buen gobierno es una de las señas de identidad de Iberdrola. Y, siendo muy conscientes de este espíritu, un año más, elaboramos la presente Memoria que recoge, de forma sistemática, las principales actividades desarrolladas por el Consejo de Administración y sus comisiones durante el ejercicio 2018.

A lo largo de los pasados doce meses, la atención al dividendo social ha sido una prioridad del Consejo de Administración y, fruto de ello, se han abordado reformas de las diferentes políticas y normas de gobierno corporativo, destacando la relativa a la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (“ODS”) de Naciones Unidas en nuestra estrategia. En las páginas que siguen se detalla el alcance de estas y otras mejoras introducidas en nuestro Sistema de gobierno corporativo, fruto de un esfuerzo continuado para consolidar el liderazgo de Iberdrola en esta materia.

Este informe contiene también las iniciativas desarrolladas para facilitar la comunicación con nuestros accionistas e impulsar su involucración. Entre las principales vías y canales con los que contamos para ello, destacan la aplicación On Line Accionistas, la página web corporativa, la Oficina del Accionista, el Día del Accionista y el Día del Inversor.

Por otro lado, esta memoria incluye un perfil detallado de cada uno de los consejeros, en su mayoría independientes, con arreglo al compromiso establecido en nuestros *Estatutos Sociales*. Nuestro objetivo es contar con diversidad de experiencias profesionales, con pluralidad de opiniones y con independencia de criterios. En este sentido, me gustaría destacar que en el máximo órgano de gobierno de Iberdrola contamos con miembros de cinco países diferentes y que la presencia femenina es muy significativa, no solo por el número de mujeres, sino, especialmente, por la relevancia de los cargos que ocupan.

Esto es una muestra más del firme compromiso de la Compañía con la igualdad efectiva de oportunidades, lo cual nos ha llevado a ser una de las cuatro compañías españolas incluidas en el prestigioso índice Bloomberg Gender-Equality, que selecciona a las empresas que más destacan en este ámbito por sus prácticas de gobierno corporativo, sus políticas de recursos humanos y sus actividades de responsabilidad social.

Quiero finalizar dando las gracias a todos los miembros del Consejo de Administración, así como al extenso equipo humano del grupo Iberdrola por su implicación, su entrega y su profesionalidad, imprescindibles para avanzar en nuestro objetivo de promover una transición efectiva hacia un modelo energético más sostenible y eficiente para todos.



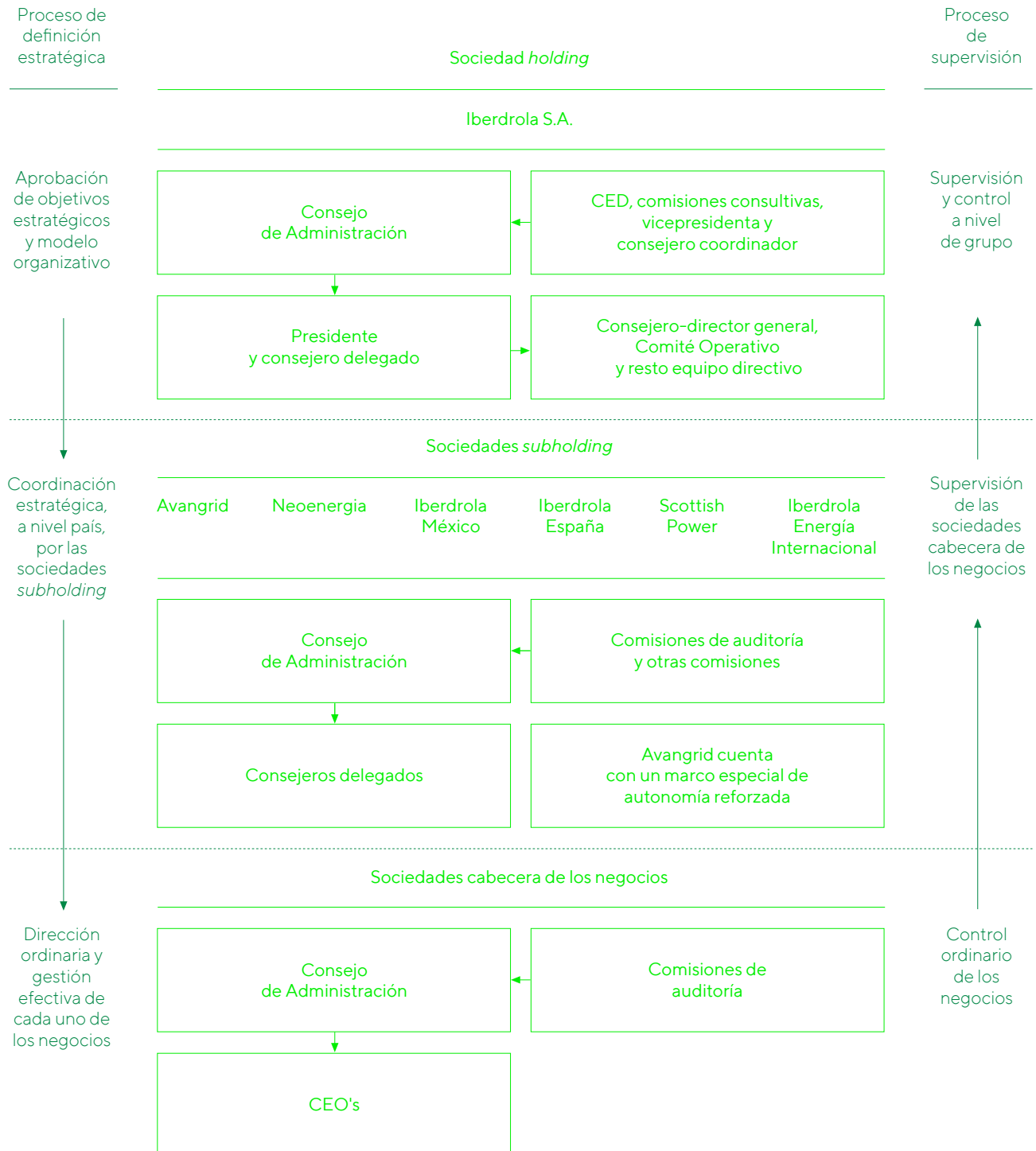
## Estructura societaria y de gobierno

---



Iberdrola posee una estructura societaria y de gobierno descentralizada y dividida en tres niveles (*holding*, *subholdings* y cabeceras de negocio) que garantiza que la gestión del día a día está sometida a la debida supervisión y control.

Esta organización societaria favorece un proceso ágil y rápido de toma de las decisiones de gestión ordinaria, al tiempo que consigue una adecuada supervisión y coordinación, logrando asimismo un equilibrio de poderes.





## Consejo de Administración

---

---

## 3.A. Composición

---

### Composición diversa y equilibrada

---

Iberdrola cuenta con una *Política de diversidad en la composición del Consejo de Administración y de selección de candidatos a consejero pública*, concreta y verificable.

Con arreglo a lo dispuesto en dicha política, en la selección de consejeros se valoran candidatos cuyo nombramiento favorezca la diversidad de capacidades, conocimientos, experiencias, orígenes, nacionalidades, edad y género.

El proceso de selección evita cualquier tipo de sesgo que pueda implicar discriminación alguna, entre otras, por razones de sexo, origen étnico, edad o discapacidad. En especial, de acuerdo con lo dispuesto en el quinto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (“ODS”), se evita cualquier tipo de discriminación que dificulte el nombramiento de consejeras asegurando así el cumplimiento del objetivo de la Sociedad de que en el año 2020 el número de consejeras siga representando, al menos, el treinta por ciento del total de miembros del Consejo de Administración.

El resultado es un Consejo de Administración equilibrado, formado por una amplia mayoría de consejeros independientes, con una cualificación y experiencia profesional elevada, alineada con las necesidades del negocio y con una gran diversidad de conocimientos, origen y género (con un 36 % de consejeras, con comisiones presididas por mujeres, siendo, además, mujer la vicepresidenta).

Esta diversidad de perfiles, junto con la alta dedicación que se exige a sus miembros, enriquece el proceso de toma de decisiones y garantiza la aportación de puntos de vista plurales.

🕒 [Enlace a la \*Política de diversidad en la composición del Consejo de Administración y de selección de candidatos a consejero\*.](#)

### Independencia

Independientes en el Consejo	71%
Independientes en las comisiones consultivas	77%

### Diversidad en la antigüedad de los consejeros no ejecutivos

0-5 años	7
6-9 años	2
+10 años	3

### Diversidad de género

2012	21%
2018	36%

### Diversidad de nacionalidades

España
Reino Unido
Estados Unidos de América
Francia
México

### Diversidad de formación

Ciencias económicas y empresariales	50%
Derecho	42%
Humanidades	29%
Ingeniería	21%

El Consejo de Administración tiene identificadas una serie de capacidades que deben representar el conjunto de sus miembros.

### Matriz de cualidades y experiencias

Administración y alta dirección	86 % (12 de 14)
Gestión contable, financiera y de riesgos	86 % (12 de 14)
Sector energético e industrial*	100 % (14 de 14)
Comercial, internacional en los principales mercados	79 % (11 de 14)
Institucional y legal	50 % (7 de 14)
Sistemas retributivos	57 % (8 de 14)
Gestión de capital humano y talento	57 % (8 de 14)
Gobierno corporativo y desarrollo sostenible	93 % (13 de 14)

\* En el caso de valorar exclusivamente la experiencia en el sector energía el porcentaje sería del 43 %.

Torre Iberdrola, Bilbao  
/ España  
© 2016 Iberdrola, S.A.



## Perfiles

---



### Presidente y consejero delegado José Ignacio Sánchez Galán (1950)

Tipología: ejecutivo

Nombramiento: 2001

Comisiones: Comisión Ejecutiva Delegada España

Además de su cargo como presidente y consejero delegado de Iberdrola, es presidente de los consejos de administración de las sociedades *subholding* del grupo Iberdrola en el Reino Unido (Scottish Power), en los Estados Unidos de América (Avangrid, sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York) y en Brasil (Neoenergía).

#### Semblanza personal y formación académica

Ingeniero industrial por la Escuela Superior de Ingeniería (ICAI) de la Universidad Pontificia Comillas (Madrid). Diplomado en Administración de Empresas y Comercio Exterior por ICADE-Universidad Pontificia Comillas (Madrid) y diplomado en Administración General de Empresas y Comercio Exterior por la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid. Habla inglés, francés, italiano y portugués.

Doctor *honoris causa* por las universidades de Salamanca, Edimburgo y Strathclyde (Glasgow). Ha sido profesor de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) y, actualmente, es profesor visitante de la Universidad de Strathclyde, presidente del Consejo Social de la Universidad de Salamanca y miembro del Consejo Asesor Presidencial del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

#### Experiencia destacable en el sector energético y de ingeniería industrial

Ha sido consejero director general de Industria de Turbo Propulsores (ITP) y presidente del consorcio aeroespacial europeo Eurojet. Adicionalmente, ha desempeñado diferentes puestos directivos y de gestión en Sociedad Española del Acumulador Tudor (hoy Grupo Exide).

Desde su llegada a Iberdrola en 2001 ha liderado uno de los procesos de transformación más exitosos llevados a cabo por una gran compañía en los últimos años, que ha permitido a la Sociedad ser una de las principales eléctricas del mundo, líder en energías renovables y una de las empresas energéticas más respetuosas con el medio ambiente.

#### Experiencia destacable en otros sectores

Ha sido consejero delegado de Airtel Móvil (hoy Vodafone España), miembro del *Supervisory Board* de Nutreco Holding, así como socio fundador y consejero del grupo Matarromera.

#### Otra información

Es miembro de los patronatos de la Fundación Princesa de Asturias, la Fundación Carolina, la Fundación Universitaria Comillas-ICAI, el Real Instituto Elcano y el Real Patronato del Museo del Prado.

Forma parte del grupo de eléctricas del Foro Económico Mundial (Davos), que ha presidido, y es miembro del Consejo del Comité Directivo de la European Round Table of Industrialists y del Consejo Internacional de JP Morgan.

#### Algunos reconocimientos

- Español Universal 2018, por la Fundación Independiente.
- Miembro de Honor del Instituto de la Ingeniería de España (2018).
- Cruz de Plata del Mérito de la Guardia Civil (2018).
- Distinguido por undécima ocasión como Mejor Primer Ejecutivo de las Eléctricas Europeas por el Institutional Investor Research Group (2017).
- Premio Vocento al Liderazgo Empresarial (2017).
- Medalla de Honor de la Real Academia Nacional de Medicina (2016).
- Comendador de la Muy Excelente Orden del Imperio Británico (2014).
- Premio Capitalismo Responsable, Grupo First (2014).
- Mejor CEO de las *utilities* europeas y de las cotizadas españolas en relaciones con inversores, según la Thomson Extel Survey (2011).
- Premio Internacional de Economía, por la Fundación Cristóbal Gabarrón (2008).
- Business Leader of the Year, por la Cámara de Comercio España-Estados Unidos (2008).
- Medalla al Mérito Policial (2007).
- Mejor CEO del Año, en los Platts Global Energy Awards (2006).
- Premio al Mejor CEO en Relaciones con Inversores, por IR Magazine (2003-2005).



### Vicepresidenta

#### Inés Macho Stadler (1959)

Tipología: otra externa

Nombramiento: 2006

Comisiones: Comisión Ejecutiva Delegada

Comisión de Retribuciones

España

#### Formación

- Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad del País Vasco, Máster en Economía por l'École des Hautes Études en Sciences Sociales y Doctorado en Economía por esta misma institución y por ENSAE.

#### Cargos actuales

- Catedrática de Economía en la Universidad Autónoma de Barcelona y profesora de la Barcelona Graduate School of Economics.
- Miembro de honor de la European Economic Association y de la Asociación Española de Economía, así como miembro electo de la Academia Europae (The Academy of Europe).

#### Otros cargos anteriores

- Presidenta del Comité Científico de la Conferencia de la Asociación Española para la Economía Energética.
- Miembro del International Scientific Advisory Committee del Basque Center for Climate Change.





### Vocal

#### Íñigo Víctor de Oriol Ibarra (1962)

Tipología: otro externo

Nombramiento: 2006

Comisiones: Comisión de Nombramientos

Comisión de Desarrollo Sostenible

España

#### Formación

- Licenciado en Humanidades en Negocios Internacionales por la Schiller International University, Programa de Alta Dirección de Empresas de IESE Business School y analista financiero europeo por IEAF.

#### Otros cargos anteriores

- Presidente de los consejos de administración de Electricidad de la Paz (Bolivia) e Iberoamericana de Energía (Chile), así como consejero de Neoenergía (Brasil), de Empresa Eléctrica de Guatemala y de Empresa de Alumbrado Eléctrico de Ceuta.
- Director de Gobierno Corporativo de Iberdrola en América.
- Director de Control de Gestión en Amara y analista financiero en la Dirección Financiera y en la Dirección Internacional.



### Vocal

#### Samantha Barber (1969)

Tipología: independiente

Nombramiento: 2008

Comisiones: Comisión de Desarrollo Sostenible

Comisión Ejecutiva Delegada

Reino Unido

#### Formación

- Licenciada en Humanidades en Lenguas Extranjeras Aplicadas y Política Europea por la Universidad de Northumbria (Reino Unido) y Postgrado en Derecho de la Unión Europea por la Universidad de Nancy (Francia).

#### Cargos actuales

- Presidenta de Scottish Ensemble, miembro del Consejo de Scottish Water y presidenta de su Comisión de Retribuciones, miembro mentor de Critical Eye, así como de la asociación Global Scot Network y del Consejo Asesor del Máster de Administración de Empresas de Imperial College London.

#### Otros cargos anteriores

- Consultora en el Parlamento Europeo, dando soporte al Comité en Asuntos Económicos y Monetarios, consejera de Business for Scotland y máxima ejecutiva de Scottish Business in the Community.
- Miembro del Consejo Asesor de Breakthrough Breast Cancer y del Consejo de Administración de Right Track Scotland.
- Miembro del Consejo Asesor de Scottish Power tras la integración de la compañía escocesa en el grupo Iberdrola.



#### Vocal

#### María Helena Antolín Raybaud (1966)

Tipología: independiente

Nombramiento: 2010

Comisiones: Comisión de Nombramientos

España

Francia

#### Formación

- Licenciada en Negocios Internacionales y Administración de Empresas por Eckerd College, St. Petersburg, Florida.
- Máster en Administración de Empresas por Anglia University, Cambridge, y por la Escuela Politécnica de Valencia.

#### Cargos actuales

- Vicepresidenta del consejo de administración y miembro del Comité de Dirección de Grupo Antolin.
- Presidenta de Sernauto.
- Miembro del Consejo Consultivo de Sabadell Urquijo Banca Privada.

#### Otros cargos anteriores

- Directora corporativa Industrial y de Estrategia, directora de Desarrollo de Recursos Humanos y responsable de Calidad Total del Grupo Antolin.
- Consejera de Iberdrola Renovables y miembro de su Comisión de Operaciones Vinculadas.



#### Vocal

#### Ángel Jesús Acebes Paniagua (1958)

Tipología: independiente

Nombramiento: 2012

Comisiones: Comisión Ejecutiva Delegada

Comisión de Nombramientos

España

#### Formación

- Licenciado en Derecho por la Universidad de Salamanca.

#### Cargos actuales

- Presidente y socio fundador de Grupo MA Abogados, administrador único y socio profesional de Doble A Estudios y Análisis y patrono de la Fundación FAES y de la Fundación Universitaria de Ávila.

#### Otros cargos anteriores

- Ministro de Administraciones Públicas, de Justicia y de Interior del Gobierno de España.
- Abogado en ejercicio, especializado en Derecho Mercantil.
- Consejero de Caja Madrid Cibeles y consejero de Banco Financiero y de Ahorros ("BFA").



### Vocal

#### Georgina Kessel Martínez (1950)

Tipología: independiente

Nombramiento: 2013

Comisiones: Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo  
México

#### Formación

- Licenciada en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y Máster y Doctorado en Economía por la Universidad de Columbia (Nueva York).

#### Cargos actuales

- Consejera independiente y presidenta del Comité de Auditoría del Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, consejera independiente de Fresnillo, socia de Spectron E&I y miembro del Consejo Empresarial de la Universidad de las Américas Puebla.

#### Otros cargos anteriores

- Secretaria de Estado del Gobierno de México y presidenta de la Comisión Reguladora de Energía. Presidenta del Consejo de Administración de Pemex y de la Junta de Gobierno de la CFE.
- Ha participado en el Consejo de Energía del Foro Económico Mundial y en el grupo asesor del secretario general de la ONU.



### Vocal

#### Denise Holt (1949)

Tipología: independiente

Nombramiento: 2014

Comisiones: Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo  
Reino Unido

#### Formación

- Licenciada en Filología Española, Filología Francesa y Ciencias Políticas y doctora en Derecho por la Universidad de Bristol (Reino Unido).

#### Cargos actuales

- Consejera independiente y miembro de la Comisión de Auditoría de HSBC Bank UK y presidenta y consejera independiente de M&S Financial Services y de la University of Sussex.

#### Otros cargos anteriores

- Primera secretaria de la Embajada del Reino Unido en Brasil y embajadora del Reino Unido en México y España.
- Directora de Recursos Humanos, de Inmigración y de los Territorios de Ultramar del Ministerio de Asuntos Exteriores británico y de la Commonwealth.
- Consejera independiente y miembro de las comisiones de Calidad y Seguridad, y de Retribuciones, del Consejo de Administración de Nuffield Health.



**Vocal**

**José W. Fernández (1955)**

Tipología: independiente

Nombramiento: 2015

Comisiones: Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo

Estados Unidos de América

Formación

- Graduado en Historia por Dartmouth College (Estados Unidos) y doctor en Derecho por la Universidad de Columbia (Nueva York).

Cargos actuales

- Socio de Gibson, Dunn & Crutcher.
- Consejero del Council of the Americas y del Center for American Progress.

Otros cargos anteriores

- Subsecretario de Estado para Asuntos Económicos, Empresariales y de Energía de los Estados Unidos.
- Consejero de Dartmouth College, NPR Station WBGO-FM, Middle East Institute y el Ballet Hispánico of New York.
- Representante del Departamento de Estado en el Comité de Inversión Exterior de los Estados Unidos de América.



**Vocal**

**Manuel Moreu Munaiz (1953)**

Tipología: independiente

Nombramiento: 2015

Comisiones: Comisión Ejecutiva Delegada

Comisión de Retribuciones

España

Formación

- Doctor ingeniero naval por la ETSIN de la Universidad Politécnica de Madrid y Máster en Ingeniería Oceánica por el MIT.

Cargos actuales

- Presidente de Seaplace, administrador único de H.I. de Iberia Ingeniería y Proyectos y de Howard Ingeniería y Desarrollo.
- Consejero de Tubacex, miembro del Comité Español de Lloyd's Register EMEA, y profesor en diferentes instituciones académicas.

Otros cargos anteriores

- Miembro del Consejo de Administración de Iberdrola Renovables.
- Consejero y miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Gamesa Corporación Tecnológica.
- Consejero de Metalships and Docks, Neumáticas de Vigo y Rodman Polyships.



© Fernando Gómez

### Vocal

#### Xabier Sagredo Ormaza (1972)

Tipología: independiente

Nombramiento: 2016

Comisiones: Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo España

#### Formación

• Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco, especializado en el área financiera, con posgrados en diferentes materias.

#### Cargos actuales

- Presidente del Patronato de BBK Fundación Bancaria y patrono del Museo de Bellas Artes de Bilbao y de la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao, entre otras instituciones.
- Miembro del Consejo de Administración del Instituto Vasco de Competitividad Orkestra y del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto.

#### Otros cargos anteriores

- Presidente y vicepresidente del Consejo de Administración de la Caja de Ahorros Bilbao Bizkaia Kutxa y de su Comisión de Auditoría.
- Director del Área de Expansión y Patrimonio de Ipar Kutxa, director general de la entidad concesionaria Transita y consejero de la Autoridad Portuaria de Bilbao.



© José Ramón Ladrta

### Consejero coordinador

#### Juan Manuel González Serna (1955)

Tipología: independiente

Nombramiento: 2017

Comisiones: Comisión de Retribuciones España

#### Formación

• Licenciado en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (Madrid) y Máster en Dirección de Empresas (MBA) por el IESE Business School en Barcelona.

#### Cargos actuales

- Presidente de Cerealto SIRO Foods.
- Patrono fundador y presidente de la Fundación Grupo SIRO.
- Consejero consultivo de Rabobank en España y Europa y miembro de la Junta Directiva de AECOC.
- Miembro del Consejo de Administración del Grupo HM Hospitales.

#### Otros cargos anteriores

- Consejero independiente de Iberdrola España y de Iberdrola Renovables y presidente de su Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
- Consejero de Banco Urquijo Sabadell Banca Privada.
- Consejero de SODICAL.



© Francis Tsang

### Consejero-director general

**Francisco Martínez Córcoles (1956)**

Tipología: ejecutivo

Nombramiento: 2017

España

#### Formación

• Ingeniero industrial (Especialidad Eléctrica) por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad Pontificia Comillas (Madrid) y Máster en Alta Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra (IESE Business School).

#### Cargos actuales

• Consejero-director general de los Negocios (Business CEO) del grupo Iberdrola, con responsabilidad global sobre todos los negocios del grupo en el mundo, además de presidente de Iberdrola España y consejero de la sociedad *subholding* en México, Iberdrola México.

• Miembro de Mérito de la Asociación Nacional de Ingenieros de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería.

#### Otros cargos anteriores

• Desarrolló su carrera profesional en Arthur Andersen y en Compañía Sevillana de Electricidad hasta incorporarse a Hidroeléctrica Española y, tras la fusión con Iberduero, a Iberdrola.

• En la Sociedad ha ocupado distintos cargos directivos: director del Mercado de Producción, director de la Unidad de Negocio de Mercados Mayoristas Energéticos y director general del Negocio Liberalizado de Energía del Grupo.

• Presidente de Iberdrola Generación y de Scottish Power Generation Holdings.

• Consejero de Compañía Operadora del Mercado Eléctrico Español, de Elcogas y de Iberdrola Ingeniería y Construcción.

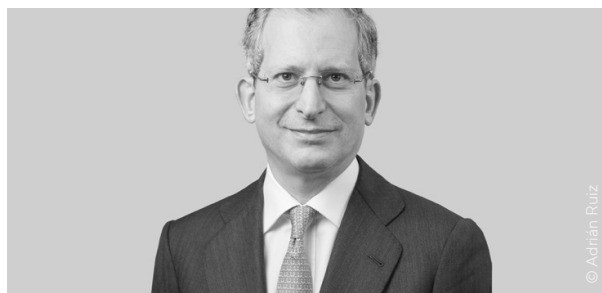
• Vocal del Consejo de Administración de la Asociación Española de la Industria Eléctrica (UNESA).

• Consejero asesor de la International University of Bremen (Alemania).

• Vicepresidente del Comité de Energía y Recursos Naturales del Instituto de la Ingeniería de España.

#### Otra información

• Premio Javier Benjumea de la Asociación de Ingenieros del ICAI en la XVII edición y con la Medalla de Oro de la Sociedad Nuclear Española.



© Adrián Ruiz

### Vocal

**Anthony L. Gardner (1963)**

Tipología: independiente

Nombramiento: 2018

Comisiones: Comisión de Desarrollo Sostenible  
Estados Unidos de América

#### Formación

• Graduado en Administraciones Públicas en la Universidad de Harvard y Relaciones Internacionales en la Universidad de Oxford.

• Doctor en Derecho por la Universidad de Columbia y Máster en Finanzas por la London Business School.

#### Cargos actuales

• Asesor senior de la consultora Brunswick Group, y del despacho de abogados Sidley Austin.

• Asesor de la Fundación Bill and Melinda Gates.

• Miembro de los consejos asesores del Centre for European Reform, entre otros.

#### Otros cargos anteriores

• Embajador de los Estados Unidos de América ante la Unión Europea.

• *Managing director* en Palamon Capital Partners.

• Director de uno de los departamentos financieros de Bank of America y de GE Capital.



**Secretario del Consejo de Administración y de la  
Comisión Ejecutiva Delegada  
Julián Martínez-Simancas Sánchez (1951)**

Nombramiento: 2007

- Consejero de Iberdrola España y abogado ejerciente de los Ilustres Colegios de Abogados del Señorío de Bizkaia, de Madrid y de Oviedo.
- Desde su incorporación a Iberdrola, en 2002, ha adquirido un conocimiento amplio y profundo de la Sociedad, participando en su proceso de transformación a través de los siguientes cargos: secretario general, adjunto al vicepresidente y consejero delegado, vicesecretario del Consejo de Administración y presidente de la Unidad de Cumplimiento Normativo de Iberdrola, así como consejero ejecutivo de Iberdrola México y miembro del Consejo Consultivo de Iberdrola en Andalucía.
- Abogado del Estado en las delegaciones de Hacienda y en los Juzgados y Tribunales de Granada, Oviedo, Ceuta y Málaga (1976-1978), en la Audiencia y Tribunales de Madrid (1981-1985) y en el Tribunal Supremo (1985-1990).
- Director general y miembro de la Comisión Directiva de Banco Santander Central Hispano -hoy Banco Santander- (1978-2002) y consejero en Airtel Móvil -hoy Vodafone- (1998-2000), en Sociedad General Azucarera de España (1996-1998) y en Cementos Portland Valderrivas (2003-2005), entre otros.



**Vicesecretario del Consejo de Administración  
Santiago Martínez Garrido (1968)**

Nombramiento: 2015

- Director de los Servicios Jurídicos de Iberdrola, así como consejero de Avangrid y de Neoenergía.
- Abogado del Estado en los Tribunales Superiores de Justicia de Cataluña y de Castilla-La Mancha, en la Junta de Castilla y León, así como en el Ministerio del Interior (1997-2000).
- Director de Gabinete del Secretario de Estado de Justicia (2000-2002) y del Ministerio de Justicia (2002-2004), así como miembro de consejos de administración de sociedades públicas y privadas.



**Letrado Asesor del Consejo de Administración y  
secretario de la Comisión de Retribuciones  
Rafael Mateu de Ros Cerezo (1953)**

Nombramiento: 2011

- Socio fundador del despacho Ramón & Cajal Abogados, con sede en Madrid, así como consejero independiente y secretario de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo de Bankinter.
- Ha ejercido como letrado tanto en el Cuerpo de Abogados del Estado como en el sector privado, siendo secretario del consejo de administración y jefe de los servicios jurídicos de varias compañías, incluyendo Bankinter.

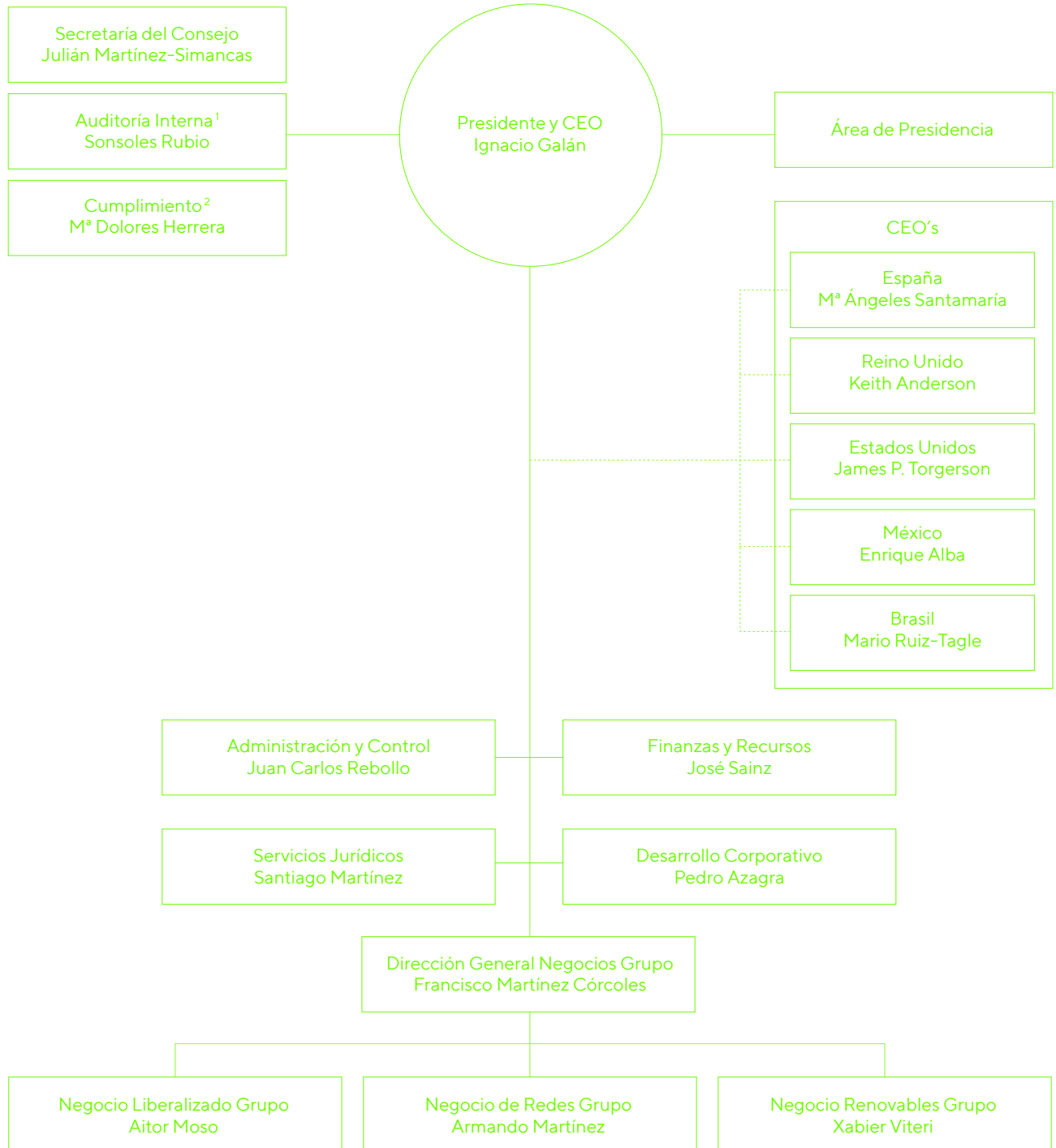


Parque eólico marino de Wikingen  
/ Alemania  
© Francis Tsang





## Anexo: equipo directivo



(1) Dependencia funcional de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo. (2) Dependencia de la Comisión de Desarrollo Sostenible.  
 -- Equipo directivo en sociedades *subholding* con dependencia jerárquica de sus respectivos consejos de administración.

## 3.B. Actividades del Consejo de Administración

El Consejo de Administración centra su trabajo en (i) definir la estrategia, (ii) supervisar su implantación y el control de los riesgos y (iii) adoptar las mejores prácticas de gobierno corporativo.

### Temas clave en 2018

#### Estrategia

##### Crecimiento rentable:

Diseña la estrategia del grupo y decide las inversiones clave en los negocios definidos como prioritarios en el Plan Estratégico.

- Análisis de retos y tendencias del sector energético.
- Aprobación de las *Perspectivas estratégicas 2018-2022*.
- Definición de la estrategia de digitalización para el periodo 2018-2022.
- Aprobación de los presupuestos para el ejercicio 2019.

##### Remuneración sostenible al accionista:

Revisa el alineamiento de la remuneración al accionista con la evolución del desempeño del grupo.

- Perspectivas de la remuneración al accionista 2018-2022.
- Aprobación de retribución al accionista para el 2018.
- Introducción del nuevo sistema de remuneración "Iberdrola Retribución Flexible" que simplifica la opción de monetizar el dividendo.

##### Dividendo social:

Define las directrices que orientan la actuación del grupo en materia de desarrollo sostenible.

- Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ("ODS") aprobados por la Organización de Naciones Unidas como parte de la estrategia de los negocios del grupo.
- Aprobación de iniciativas para reforzar el compromiso con la innovación.
- Actualización de la *Política general de desarrollo sostenible* y la *Política marco de recursos humanos*.

##### Solidez financiera:

Controla la evolución de la situación financiera para asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

- Aprobación de operaciones relevantes de financiación del grupo.
- Aprobación del plan de rotación de activos no estratégicos.

## Supervisión de la gestión

### Crecimiento rentable:

- Aprobación de los resultados trimestrales, semestrales y anuales del grupo, analizando el grado de cumplimiento de las *Perspectivas estratégicas 2018-2022*.
- Análisis de la evolución y expectativas a futuro de cada uno de los negocios del grupo, así como de las cuestiones con impacto estratégico que les afectan.
- Supervisión de la implantación de la estrategia de digitalización e innovación de la Sociedad.
- Seguimiento a posibles oportunidades de inversión en mercados estratégicos.

### Dividendo social:

- Supervisión de las actuaciones con impacto en el dividendo social y del alineamiento con los ODS y con las exigencias de los principales organismos de referencia en la materia.
- Seguimiento de la gestión del talento en Iberdrola: resultados de la encuesta global de clima laboral y análisis de las medidas adoptadas a nivel de grupo para captar, retener, gestionar y promocionar el talento.

### Solidez financiera:

- Supervisión de indicadores financieros clave: estructura de los tipos de interés, posición de liquidez y cartera de divisas.
- Supervisión del plan de rotación de activos con desinversiones en activos no estratégicos.

### Supervisión y control de los riesgos corporativos:

- Actualización continua de las *Políticas de riesgos* y, en especial, de la *Política de riesgos de ciberseguridad*.
- Supervisión y control de los riesgos corporativos.
- *Informe sobre los sistemas de control y gestión de riesgos* y sobre el grado de cumplimiento de la *Política fiscal corporativa*.

## Gobierno corporativo

### Composición del Consejo de Administración:

- Nombramiento de doña Inés Macho Stadler como vicepresidenta no ejecutiva.
- Nombramiento de don Juan Manuel González Serna como nuevo consejero coordinador.
- Propuesta de nombramiento de un nuevo consejero independiente: don Anthony L. Gardner.

### Retribución:

- Propuesta de la nueva *Política de remuneraciones de los consejeros* que fue aprobada por la Junta General de Accionistas.
- Aprobación de la retribución de los consejeros y altos directivos, así como de los objetivos a los que se vincula la retribución variable anual.

### Mejoras en el Sistema de gobierno corporativo:

- Reforma del Sistema de gobierno corporativo para formalizar el compromiso del grupo con los ODS.
- Inserción de nuevos textos introductorios en cada uno de los libros en los que se divide el Sistema de gobierno corporativo y reorganización de su estructura interna para mejorar su consistencia.
- Aprobación de una nueva *Política de elaboración de la información financiera del grupo Iberdrola*.
- Aprobación de un nuevo *Código ético* común para los administradores de todas las sociedades del grupo, sus profesionales y sus proveedores.

### Involucración de los accionistas y grupos de interés:

- Seguimiento de los contactos mantenidos por la Sociedad con los principales agentes del mercado.
- Supervisión de los contactos entre el consejero coordinador y los accionistas.

### Prioridades para 2019

- Seguimiento del cumplimiento de las *Perspectivas estratégicas 2018-2022*.
- Análisis y seguimiento de los retos y riesgos en el sector eléctrico y análisis de potenciales factores de cambio que puedan impactar en la estrategia o el desempeño de la Compañía.
- Reelección del presidente y consejero delegado y renovación del Consejo de Administración con el nombramiento y/o reelección de consejeros.

## Memoria de involucración de los accionistas

El conocimiento por parte del Consejo de Administración de las expectativas, las opiniones y las inquietudes de los accionistas en determinados ámbitos de la vida social y su involucración efectiva en la Sociedad constituye una importante fuente de creación de valor.

Lograr dicha involucración requiere el desarrollo de una política que, impulsada por la Sociedad y bajo el liderazgo de su Consejo de Administración, permita establecer un diálogo constructivo, permanente y eficaz que coadyuve al alineamiento de los intereses de los accionistas y de la Sociedad.

La aplicación práctica de esta política no se limita a la celebración de la Junta General de Accionistas, sino que también contempla diversos canales continuos de comunicación con inversores institucionales y accionistas minoristas:

### Día del Accionista (Junta General de Accionistas)

Quórum y resultados	La Junta General de Accionistas, celebrada el 13 de abril de 2018, contó con un total de 4.898.755.240 acciones presentes y representadas, alcanzándose un quórum del 76,09 % del capital social (4,65 % presente y 71,44 % representado) y aprobándose todas las propuestas por amplia mayoría.
Mecanismos de participación	Los accionistas pudieron delegar su representación o votar a distancia a través de múltiples canales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de atención al accionista abiertos para la Junta en diversas localidades.</li> <li>• Internet (nueva aplicación multidispositivo).</li> <li>• Teléfono (novedad de 2018).</li> <li>• Correo postal.</li> <li>• A través de las entidades depositarias de las acciones.</li> </ul>
Incentivos	De acuerdo con la política de Iberdrola para fomentar la participación en la Junta, se pagó una prima de 0,005 euros brutos por acción a todos los accionistas que asistieron, delegaron o votaron a distancia, y se entregó un obsequio simbólico a los que acudieron a recogerlo en los puntos de atención al accionista o en la propia Junta.

## Involucración de los inversores institucionales

Presentaciones de resultados	La publicación de sus resultados mediante presentaciones en directo y en diferido por la web, cuenta con una media de 780 personas conectadas <i>online</i> .
Día del Inversor	Celebrado en Londres con más de 150 asistentes y aproximadamente 2.500 conexiones en <i>streaming</i> . Primer premio "Best Analyst Day overall" en la categoría de <i>utilities</i> por la publicación de <i>Institutional Investors</i> .
Reuniones en instalaciones	En 2018 se han mantenido numerosas reuniones con analistas, inversores o agencias de calificación crediticia en instalaciones de Iberdrola. Se mantuvieron más de 300 reuniones presenciales y telefónicas con todo tipo de agentes de mercado.
Roadshows y conferencias de renta variable, renta fija e inversión sostenible	Se visitaron las principales plazas financieras de Europa, Norteamérica, Asia y Australia y se mantuvieron más de 240 reuniones.
Roadshows de gobierno corporativo	Roadshows en Bélgica, Francia, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, entre otros, para exponer las novedades en materia de gobierno corporativo.

## Involucración de los accionistas minoristas

Jornada de Gobierno Corporativo	El 6 de noviembre de 2018 se celebró en Madrid la cuarta jornada de gobierno corporativo, centrada en los efectos de la involucración de los accionistas en las sociedades cotizadas.
Interlocución con asociaciones de accionistas	Iberdrola mantiene relaciones de forma permanente con las principales asociaciones de accionistas minoristas.
Club del Accionista	Más de 1.200 accionistas han participado en actividades presenciales organizadas por el Club del Accionista y se han recibido cientos de llamadas telefónicas.
Oficina del Accionista: teléfono del accionista	En el año 2018 el teléfono del accionista recibió más de 18.000 llamadas.
Página web corporativa	El apartado de la web corporativa de accionistas e inversores tuvo aproximadamente 444.000 visitas (un 14,1% del total recibidas por la web) efectuadas por más de 100.000 usuarios. Desde su nacimiento en 2013, la APP ha logrado más de 23.000 usuarios con más de 34.800 visitas durante el año 2018.
On Line Accionistas	A cierre de 2018 OLA contaba con un total de 13.476 accionistas registrados (lo que supone un incremento del 11% frente a 2017). Durante 2018 se han recibido 37.603 visitas a las páginas de esta sección y 106 consultas de los accionistas.

Los principales temas abordados en los encuentros de gobierno corporativo son: (i) el papel del Consejo de Iberdrola en la definición de la estrategia y en la supervisión de su ejecución, (ii) la gestión de los riesgos de la Sociedad, (iii) los compromisos y escenarios frente al cambio climático, (iv) la composición, diversidad, renovación y retribución del Consejo de Administración, (v) la ciberseguridad, (vi) la relación con los principales grupos de interés ("stakeholders") y (vii) las operaciones de capital y la remuneración del accionista.



## Reuniones, asistencia y comparecencias

En el ejercicio 2018, el Consejo de Administración ha celebrado ocho reuniones:

Fecha	Lugar
20/02/2018	Madrid
12/04/2018	Bilbao
13/04/2018	Bilbao
24/04/2018	Madrid
21/06/2018	Madrid
24/07/2018	Madrid
23/10/2018	Madrid
18/12/2018	Bilbao

Todos los consejeros han asistido a la totalidad de las reuniones.

Durante el ejercicio 2018 han comparecido ante el Consejo de Administración el auditor de cuentas, diversos expertos externos y los siguientes miembros del equipo directivo de la Sociedad:

- Director de Innovación, Sostenibilidad y Calidad
- Director de Administración y Control
- Director de Finanzas y Recursos
- Directora de Gestión de Directivos y Talento
- Directora de Ciberseguridad
- Director de Servicios Jurídicos
- Director de Negocio Liberalizado
- Director de Negocio de Redes
- Director de Negocio de Renovables

Además, a lo largo del ejercicio, como parte del desempeño de la función de coordinación del grupo, han comparecido ante el Consejo de Administración representantes de las sociedades *subholding* Iberdrola España, Scottish Power y Neoenergía.

## Formación y programa de bienvenida

El Consejo de Administración desarrolla un programa de formación e información continua, que comprende tanto sesiones como materiales específicos que se incorporan a la página web del consejero.

Fecha	Sesiones informativas
12/04/2018	Innovación, digitalización y ciberseguridad
24/04/2018	Energía eólica <i>offshore</i>
21/06/2018	Situación y perspectivas de Neoenergía y la situación de los mercados financieros
24/07/2018	Negocio de Redes
23/10/2018	Situación y perspectivas de Iberdrola España

### Documentos formativos en la Web del Consejero

Estrategia y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big Data e Inteligencia Artificial en el sector energético: aplicaciones e impacto</li> </ul>
Supervisión y control de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reglamento europeo de protección de datos y su aplicación en el grupo Iberdrola</li> <li>• Nuevo reglamento comunitario sobre folletos de ofertas públicas o admisión a negociación de valores</li> <li>• Tendencias y mejores prácticas en la supervisión de riesgos</li> </ul>
Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación de la tecnología <i>Blockchain</i> en la junta general de accionistas</li> <li>• Mecanismos de participación a distancia en las juntas generales de accionistas de las sociedades cotizadas. Estudio comparativo a nivel internacional.</li> <li>• Sistema de cumplimiento: elementos esenciales para su efectividad</li> <li>• Activismo accionarial.</li> </ul>
Desarrollo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias en el mercado de inversión social</li> <li>• Nuevas obligaciones de publicación de información no financiera de las sociedades de capital</li> </ul>

Además, Iberdrola cuenta con un programa de bienvenida para los nuevos consejeros compuesto por un documento que abarca aspectos críticos de la Compañía como su estrategia, su desempeño y el entorno del mercado, así como información práctica para el consejero:

---

#### Contenidos del programa de bienvenida

---

Dossier resumen de información de Iberdrola y su grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de negocio y estrategia</li> <li>• Desempeño y entorno de mercado</li> <li>• Cumplimiento y control interno</li> <li>• Sostenibilidad, personas y valores</li> <li>• Estructura de propiedad y sistema de gobierno corporativo</li> </ul>
Información práctica de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La página web del consejero</li> <li>• Quién es quién en el Consejo de Administración</li> <li>• Quién es quién en el Equipo Directivo</li> <li>• Quién es quién en el Gabinete de Presidencia y la Secretaría del Consejo de Administración</li> </ul>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web del consejero, blog y sesiones formativas</li> </ul>

---

🕒 [Enlace a más información sobre la regulación del funcionamiento y las competencias del Consejo de Administración.](#)



## Comisión Ejecutiva Delegada

---

La Comisión Ejecutiva Delegada apoya al Consejo de Administración en la supervisión continuada del cumplimiento de los objetivos estratégicos del grupo y del desarrollo de su modelo organizativo de manera flexible y con reuniones frecuentes.

## 4.A. Composición y asistencia

Composición de la Comisión a 31 de diciembre de 2018:

Cargo	Consejero	Calificación	Asistencia
Presidente	José Ignacio Sánchez Galán	Ejecutivo	15/15
Vocal	Inés Macho Stadler	Otro externo	14/15
Vocal	Ángel Jesús Acebes Paniagua	Independiente	15/15
Vocal	Manuel Moreu Munaiz	Independiente	15/15
Vocal	Samantha Barber	Independiente	15/15

El cargo de secretario corresponde a don Julián Martínez-Simancas Sánchez.

Durante 2018 no se han producido cambios en la composición de la Comisión Ejecutiva Delegada.

En 2018 la Comisión se ha reunido en quince ocasiones:

Fecha	Lugar	Fecha	Lugar	Fecha	Lugar
16/01/2018	Bilbao	22/05/2018	Madrid	27/09/2018	Madrid
06/02/2018	Madrid	04/06/2018	Madrid	09/10/2018	Madrid
01/03/2018	Madrid	03/07/2018	Madrid	05/11/2018	Madrid
19/03/2018	Madrid	21/08/2018	Bilbao	20/11/2018	Madrid
08/05/2018	Madrid	12/09/2018	Madrid	04/12/2018	Madrid

---

## 4.B. Actividades

---

### Temas clave en 2018

---

#### Supervisión estratégica

Apoyo al Consejo de Administración supervisando de forma continua el cumplimiento de la estrategia del grupo y el desarrollo de su modelo organizativo.

#### Crecimiento rentable:

- Supervisión de las Perspectivas 2018-2022 dando seguimiento al plan de inversiones.
- Estado de las magnitudes operativas por negocios y geografías.
- Seguimiento del proceso de reorganización de las actividades liberalizadas de generación y comercialización de energía renovable realizadas fuera de España.
- Verificación del cumplimiento de la estrategia presupuestaria y revisión y aprobación de las bases del presupuesto del grupo para el ejercicio 2019.

#### Dividendo social:

- Seguimiento de las actuaciones en materia de innovación: celebración de la primera edición de la feria de innovación "Innoday 2018".
- Estudio de las principales cuestiones planteadas por los accionistas relevantes y los *proxy advisors*.

#### Solidez financiera:

- Análisis de la evolución de Iberdrola en los mercados financieros, de su calificación crediticia, así como de los comentarios de los analistas financieros en relación con los resultados del grupo.
- Autorización de las operaciones relevantes de financiación del grupo.
- Seguimiento de los resultados económicos de las entidades del grupo.

#### Supervisión de los riesgos

Seguimiento de los riesgos clave.

#### Revisión y gestión de los riesgos:

- Seguimiento de los riesgos del grupo.
- Supervisión de la formulación del plan estratégico de Ciberseguridad 2019-2020.
- Estudio de las consecuencias para el grupo Iberdrola de los cambios políticos.

#### Prioridades para 2019

- Seguimiento de los riesgos relacionados con el sector, el entorno país y los cambios regulatorios.
- Supervisión de las actuaciones de la Sociedad con impacto en el dividendo social.

---

## Comparecencias

---

Durante el ejercicio 2018 han comparecido ante la Comisión diversos expertos externos, el consejero-director general de negocios y los siguientes miembros del equipo directivo de la Sociedad:

- Director de Administración y Control
- Directora de Ciberseguridad
- Director de Servicios Jurídicos
- Directora de Global Fiscal
- Director de Desarrollo Corporativo
- Director de Negocio Liberalizado
- Director de E-Solutions y Marketing Global
- Directora de Customer Solutions

🔗 [Enlace a más información sobre la regulación del funcionamiento y las competencias de la Comisión Ejecutiva Delegada.](#)



## Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo

---

“La Comisión realiza una supervisión de los riesgos desde una perspectiva cada vez más amplia y este ejercicio ha profundizado en los riesgos derivados del cambio climático.”

Georgina Kessel Martínez.

Presidenta de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo.



## 5.A. Composición y asistencia

Composición de la Comisión a 31 de diciembre de 2018:

Cargo	Consejero	Calificación	Experiencia en gestión contable/ financiera/de riesgos	Asistencia
Presidenta	Georgina Kessel Martínez	Independiente	✓	12/12
Vocal	Denise Holt	Independiente	✓	12/12
Vocal	José W. Fernández	Independiente	✓	12/12
Vocal	Xabier Sagredo Ormaza	Independiente*	✓	12/12

El cargo de secretario de esta Comisión corresponde a don Rafael Sebastián Quetglas.

Durante 2018 no se han producido cambios en la composición de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo, cuyos miembros han sido seleccionados considerando la cualificación y experiencia que se detallan en sus respectivos perfiles incluidos en esta memoria.

En 2018 la Comisión se ha reunido en doce ocasiones:

Fecha	Lugar	Fecha	Lugar
15/01/2018	Ciudad de México**	18/07/2018	Ciudad de México**
14/02/2018	Ciudad de México**	23/07/2018	Madrid
19/02/2018	Madrid	24/09/2018	Ciudad de México**
13/04/2018	Bilbao	22/10/2018	Madrid
23/04/2018	Madrid	19/11/2018	Bilbao
20/06/2018	Madrid	17/12/2018	Bilbao

\* A 31 de diciembre de 2018, Xabier Sagredo tenía la consideración de "otro externo". Adquirió la condición de consejero independiente al ser nombrado por cooptación, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, el 19 de febrero de 2019.

\*\* Celebradas por medios de comunicación a distancia. Se considera que tuvieron lugar donde se encontraba la presidenta.

---

## 5.B. Actividades

---

### Temas clave en 2018

---

#### Información financiera y no financiera, mecanismos de control interno y gestión y control de riesgos

Supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera y revisión de la gestión de los principales riesgos de la Sociedad a través de un informe anual, tras el cierre del ejercicio, y de informes trimestrales.

#### Información financiera y no financiera y control interno:

- Informe al Consejo de Administración sobre las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio 2017.
- Informe al Consejo de Administración sobre las cuentas del primer y tercer trimestre, así como del primer semestre de 2018.
- *Memorandum de recomendaciones de control interno* resultantes de la auditoría de la información financiera del ejercicio 2017 y seguimiento de la implantación de dichas recomendaciones.
- Respuesta a los requerimientos de información de la Comisión Nacional del Mercado de Valores relativos a las cuentas anuales individuales y consolidadas de 2017 y a las actividades la Comisión.
- Verificación de que la información financiera publicada coincide con la aprobada y análisis de las medidas alternativas de rendimiento utilizadas en las cuentas anuales y en el informe de gestión.

#### Gestión y control de riesgos:

- Análisis trimestral del *Informe de riesgos*.
- Revisión continuada del Sistema de control interno.
- Informe de la propuesta de modificación y actualización de las *Políticas de riesgos* y toma de razón de la propuesta de límites e indicadores de riesgos para 2018.
- Supervisión del *Plan estratégico y riesgos de ciberseguridad*.
- Implantación de nuevas prácticas de prevención y reducción de riesgos fiscales, mediante revisiones *a priori* de la fiscalidad de las nuevas operaciones, análisis e implantación de las novedades normativas y el establecimiento de nuevos controles.
- Análisis de los riesgos derivados del desarrollo de actividades con impacto en el cambio climático, los riesgos en materia de ciberseguridad y los asociados a las unidades de negocio del grupo.

## Auditoría interna y auditoría de cuentas

Supervisión permanente de la actividad del Área de Auditoría Interna y del auditor de cuentas.

### Auditoría Interna:

- Informe de seguimiento de las actividades del área, evaluación y recomendaciones.
- Aprobación del *Plan de actividades* y de la *Propuesta de presupuesto* para el 2019.
- Evaluación del desempeño de la directora del Área de Auditoría Interna.

### Auditoría de cuentas:

- Seguimiento de novedades del informe de auditoría.
- Aprobación de la prestación de servicios por parte del auditor de cuentas y las sociedades pertenecientes a su red.
- Propuesta de las condiciones de contratación del auditor de cuentas.
- Utilización de cuestionarios para la evaluación del auditor de cuentas.
- Instauración de un procedimiento de control y compras para mejorar la comunicación con el auditor externo.
- Actualización de la *Política de contratación y relaciones con el auditor de cuentas*.
- Análisis de la independencia del auditor de cuentas en relación con el informe correspondiente al ejercicio 2017, concluyendo que desarrolló su labor auditora con independencia de Iberdrola y de su grupo consolidado.

## Otras actividades

- Seguimiento de la operativa de autocartera de la Sociedad y del estado de las entidades de propósito especial.
- Informe sobre el grado de cumplimiento de la *Política fiscal corporativa* y los criterios fiscales aplicados durante el ejercicio 2018.
- Informe favorable sobre el estado contable en relación con la distribución de una cantidad a cuenta del dividendo del ejercicio 2018 en el marco del sistema "Iberdrola Retribución Flexible".

### Prioridades para 2019

- Continuar realizando un seguimiento amplio de los riesgos incluyendo los riesgos de negocio, reputacionales, de ciberseguridad y derivados del cambio climático, entre otros; y hacerlo desde una visión cada vez más global e integrada del mapa de riesgos de la Compañía
- Ampliar la evaluación de la actividad del Área de Auditoría Interna y del auditor de cuentas.

---

## Comparecencias

---

Durante el ejercicio 2018 han comparecido ante la Comisión el auditor de cuentas (en doce reuniones), así como diversos expertos externos y los siguientes miembros del equipo directivo de la Sociedad:

- Director de Políticas Energéticas y Cambio Climático
- Directora de Auditoría Interna (doce reuniones)
- Director de Auditoría Interna de Iberdrola Corporación
- Director de Administración y Control
- Director de Consolidación
- Director de Control Interno
- Director de Normativa Contable
- Director de Finanzas y Recursos
- Director de Financiación y Tesorería
- Director de Gestión de Riesgos
- Director de Organización y Sistemas de Información
- Directora de Ciberseguridad
- Director de Servicios Jurídicos
- Directora de Global Fiscal
- Director de Fiscalidad Internacional
- Director de Desarrollo Corporativo
- Director de Negocio Liberalizado
- Director de Negocio de Redes
- Director de Negocio de Renovables

## Formación

Fecha	Sesiones informativas
14/02/2018	Tendencias y riesgos asociados al Negocio de Renovables
23/04/2018	Digitalización y nuevas tecnologías aplicables a los negocios del grupo Iberdrola
23/04/2018	Novedades contables
20/06/2018	Riesgos por cambio climático y mecanismos de alerta ante este tipo de riesgos.
18/07/2018	Tendencias y riesgos asociados al Negocio Liberalizado
18/07/2018	El informe de la CNMV en relación con la información financiera de las sociedades del Ibex 35
22/10/2018	Tendencias y riesgos asociados al Negocio de Redes
19/11/2018	Dirección de Finanzas y Recursos
17/12/2018	Aspectos relativos a las comisiones de auditoría del informe de la CNMV sobre gobierno corporativo

## Mejoras en la regulación de la Comisión

A lo largo de 2018, el *Reglamento de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo* ha sido objeto de sucesivas modificaciones para aclarar la regulación de las competencias de la Comisión en relación con el seguimiento de investigaciones sobre irregularidades financieras y contables, así como con la aprobación de la *Norma básica de auditoría interna y del Marco general de relaciones de coordinación e información entre las comisiones de auditoría de Iberdrola, S.A. y su grupo*.

- [🔗 Enlace a más información sobre la regulación del funcionamiento y las competencias de la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo.](#)



## Comisión de Nombramientos

---

“La Comisión realiza un seguimiento de las medidas que implementa el grupo para captar, retener, gestionar y promocionar el talento, que es un activo clave para el éxito de la Compañía.”

María Helena Antolín Raybaud.  
Presidenta de la Comisión de Nombramientos.

## 6.A. Composición y asistencia

Composición de la Comisión a 31 de diciembre de 2018:

Cargo	Consejero	Calificación	Experiencia en gestión de personas/recursos humanos	Asistencia
Presidenta	María Helena Antolín Raybaud	Independiente	✓	6/6
Vocal	Iñigo Víctor de Oriol Ibarra	Otro externo	✓	6/6
Vocal	Ángel Jesús Acebes Paniagua	Independiente	✓	6/6

El cargo de secretario de esta Comisión corresponde a don Iñigo Gómez-Jordana Moya.

Durante 2018 no se han producido cambios en la composición de la Comisión de Nombramientos, cuyos miembros han sido seleccionados considerando la cualificación y la experiencia que se detallan en sus respectivos perfiles incluidos en esta memoria.

En 2018 la Comisión ha celebrado seis reuniones y en tres ocasiones ha adoptado acuerdos por escrito y sin sesión:

Fecha	Lugar
18/01/2018	Madrid
19/02/2018	Madrid
23/03/2018	Por escrito
21/05/2018	Madrid
11/07/2018	Madrid
19/07/2018	Por escrito
16/10/2018	Madrid
21/11/2018	Madrid
16/12/2018	Por escrito

---

## 6.B. Actividades

---

### Temas clave en 2018

---

#### Selección y composición de los órganos de gobierno

Propuesta de nombramiento y contraste con la matriz de planificación de la renovación del Consejo de Administración.

- Propuestas de nombramiento de don Anthony L. Gardner y de reelección de doña Georgina Kessel Martínez como consejeros independientes.
- Informe favorable del nombramiento de doña Inés Macho Stadler como vicepresidenta del Consejo de Administración.
- Propuesta de nombramiento de don Juan Manuel González Serna como consejero coordinador.
- Análisis de la modificación de la composición de comisiones del Consejo de Administración.
- Informes sobre los nombramientos de consejeros independientes en sociedades *subholding*.
- Revisión de la matriz de planificación de la renovación del Consejo de Administración en el *Informe anual de idoneidad de la composición del Consejo de Administración*.
- Revisión de la *Política de diversidad en la composición del Consejo de Administración y de selección de candidatos a consejero*.

#### Evaluación y reelección de los consejeros

Seguimiento continuado de los requisitos exigidos por la ley y el Sistema de gobierno corporativo para desempeñar el cargo de consejero.

- Revisión anual de la calificación y, en su caso, independencia de los consejeros, así como el mantenimiento de las condiciones de honorabilidad, idoneidad, solvencia, competencia, disponibilidad y compromiso.
- Informe favorable a la continuidad de doña Inés Macho Stadler y de don Íñigo Víctor de Oriol Ibarra como consejeros con la categoría "otro externo" tras cumplir doce años en el cargo.



### Supervisión de la gestión y promoción del talento

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

- Seguimiento de las mejores prácticas internacionales en materia de gestión del talento.
- Supervisión de la estrategia del grupo Iberdrola de captación, gestión, promoción y retención del talento.

### Conflictos de interés y operaciones vinculadas

Revisión continua de los potenciales conflictos de interés y operaciones vinculadas.

- *Informe sobre las operaciones vinculadas del grupo Iberdrola con consejeros, altos directivos, accionistas significativos y sus respectivas personas vinculadas.*
- Análisis de potenciales conflictos de interés de los consejeros.
- Análisis de nombramientos de consejeros en cargos externos al grupo Iberdrola.

### Otras actividades

- Análisis de las últimas tendencias en materia de gobierno corporativo y en renovación de la composición de los consejos de administración.

#### Prioridades para 2019

- Proceso de reelección del presidente y consejero delegado y renovación del Consejo de Administración con el nombramiento y/o reelección de consejeros.
- Análisis de las tendencias y mejores prácticas a nivel internacional en materia de captación, retención, gestión y promoción del talento.
- Seguimiento de los posibles cambios que pueda introducir la nueva Guía Técnica de la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre comisiones de nombramientos y retribuciones.

## Comparecencias

Durante el ejercicio 2018 han comparecido ante la Comisión el presidente y consejero delegado, diversos expertos externos y los siguientes miembros del equipo directivo de la Sociedad:

- Director de Gobierno Corporativo
- Director de Recursos Humanos y Servicios Generales

## Formación

Fecha	Sesiones formativas e informativas
21/05/2018	Mejores prácticas en la renovación de los consejos de administración
11/07/2018	Tendencias en materia de gobierno corporativo
16/10/2018	Transformaciones del escenario laboral y tendencias en recursos humanos

## Mejoras en la regulación de la Comisión

En octubre de 2018 se ampliaron las competencias de la Comisión en materia de gestión y promoción del talento, fundamentalmente en relación con los consejeros ejecutivos y la alta dirección. Además, se atribuyó a dicha comisión la función de ser informada acerca de la implementación de las medidas adoptadas a nivel de grupo para captar, retener, gestionar y promocionar el talento y, en particular, de los programas de formación y seguimiento de directivos.

- ⦿ [Enlace a más información sobre la regulación del funcionamiento y las competencias de la Comisión de Nombramientos.](#)

---

## Operaciones vinculadas con consejeros y accionistas significativos

---

A lo largo del ejercicio 2018, la Comisión de Nombramientos informó favorablemente las dos siguientes autorizaciones genéricas, ambas en la sesión celebrada el 19 de julio de 2018:

### 1. Operaciones de suministro de energía.

Autorización genérica de operaciones de suministro de energía eléctrica y gas por parte de las sociedades del grupo Iberdrola a consejeros, accionistas significativos o personas vinculadas a estos.

### 2. Operaciones bancarias con el grupo Qatar Investment Authority.

Autorización genérica de operaciones bancarias entre las sociedades del grupo Iberdrola y Qatar National Bank, otras sociedades del grupo Qatar o entidades financieras dependientes del Estado de Catar, siempre que se trate de operaciones propias del ámbito bancario, tales como, a título enunciativo, operaciones de tesorería para la gestión de los excedentes y déficits de fondos, de cambio de divisa derivadas de operaciones financieras y comerciales del grupo, de cobertura del riesgo de tipos de interés y de tipo de cambio, o el otorgamiento de garantías y avales.

Ambas autorizaciones requieren que se trate de operaciones realizadas dentro del curso ordinario de los negocios, que se lleven a cabo en condiciones de mercado y que se efectúen respetando el principio de igualdad de trato de los accionistas que se encuentren en condiciones idénticas.

Dichas autorizaciones genéricas fueron aprobadas por unanimidad en la reunión del Consejo de Administración de 24 de julio de 2018.



## Comisión de Retribuciones

---

“La Comisión ha revisado que la Política de remuneraciones de los consejeros, aprobada por la Junta este año, está alineada con las mejores prácticas retributivas y con los objetivos estratégicos de la Sociedad.”

Juan Manuel González Serna.  
Presidente de la Comisión de Retribuciones.

## 7.A. Composición y asistencia

Composición de la Comisión a 31 de diciembre de 2018:

Cargo	Consejero	Calificación	Experiencia en retribuciones	Asistencia
Presidente	Juan Manuel González Serna	Independiente	✓	6/6
Vocal	Inés Macho Stadler	Otro externo	✓	6/6
Vocal	Manuel Moreu Munaiz	Independiente	✓	2/2

El cargo de secretario de esta Comisión corresponde a don Rafael Mateu de Ros Cerezo.

Durante 2018 don Juan Manuel González Serna ha sido nombrado presidente de la Comisión de Retribuciones y don Manuel Moreu Munaiz vocal de la misma en sustitución de don Iñigo Víctor de Oriol Ibarra<sup>1</sup>. La selección de sus miembros se basa en la cualificación y experiencia que se detallan en los respectivos perfiles incluidos en esta memoria.

En 2018 la Comisión ha celebrado en seis reuniones y en dos ocasiones ha adoptado acuerdos por escrito y sin sesión:

Fecha	Lugar
15/01/2018	Por escrito
19/02/2018	Madrid
23/04/2018	Madrid
21/05/2018	Madrid
15/06/2018	Por escrito
23/07/2018	Madrid
19/11/2018	Madrid
17/12/2018	Bilbao

<sup>1</sup> Don Iñigo Víctor de Oriol Ibarra asistió a las cuatro sesiones a las que fue convocado durante su pertenencia esta Comisión en 2018.

---

## 7.B. Actividades

---

### Temas clave en 2018

---

#### Retribución de consejeros

Verificación de que la retribución variable promueva la sostenibilidad y la rentabilidad de la Compañía en el largo plazo.

- Propuesta de nueva *Política de remuneraciones de los consejeros* aprobada posteriormente por la Junta General de Accionistas.
- Propuesta de retribución fija de los consejeros ejecutivos y no ejecutivos para el ejercicio 2018.
- Propuesta de liquidación de la retribución variable anual de los consejeros ejecutivos con base en un informe de evaluación del cumplimiento de los objetivos elaborado por un externo independiente.
- Propuesta de fijación y ponderación de objetivos para la determinación de la retribución variable de los consejeros ejecutivos del ejercicio 2018.
- Verificación de la adecuación de los contratos de los consejeros ejecutivos a la vigente Ley de Sociedades de Capital a través de un informe de un experto externo.
- Análisis comparativo de las retribuciones de los consejeros ejecutivos con apoyo de un asesor externo.

#### Retribución de altos directivos

Revisión permanente del sistema retributivo para asegurar que se atrae, retiene y motiva a los profesionales más cualificados, y que dicho sistema está alineado con los objetivos estratégicos del grupo.

- Informe sobre la retribución fija de los altos directivos para el ejercicio 2018.
- Verificación del cumplimiento de los objetivos correspondientes al ejercicio 2017 y liquidación de la retribución variable de los altos directivos.
- Evaluación del desempeño en relación con el Bono Estratégico 2014-2016, y propuesta de liquidación del segundo pago.

## Otras actividades

Decidido compromiso con la transparencia.

- *Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2017.*
- Información sobre retribuciones de los consejeros y la alta dirección recogidas en los estados financieros semestrales y anuales.
- Análisis de los resultados de la votación de los asuntos relacionados con la Comisión de Retribuciones en la Junta General de Accionistas.

### Prioridades para 2019

- Monitorización de la brecha salarial y de la evolución de las remuneraciones medias por géneros.
- Análisis de los programas generales de retribución de la plantilla del grupo.
- Seguimiento de las últimas tendencias internacionales en materia de transparencia retributiva.
- Seguimiento de los posibles cambios que pueda introducir la nueva Guía Técnica de la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre comisiones de nombramientos y retribuciones.

## Comparecencias

Durante el ejercicio 2018 han comparecido ante la Comisión el presidente y consejero delegado, diversos expertos externos, así como los siguientes miembros del equipo directivo y profesionales de la Sociedad:

- Director de Gobierno Corporativo
- Responsable de Gestión Administrativa de Secretaría del Consejo de Administración
- Director de Recursos Humanos y Servicios Generales
- Director de Políticas Retributivas y Pensiones

## Formación

### Fecha

### Sesiones informativas

19/11/2018

Fiscalidad de la remuneración al Consejo de Administración

🔗 [Enlace a más información sobre la regulación del funcionamiento y las competencias de la Comisión de Retribuciones.](#)



## Comisión de Desarrollo Sostenible

---

“La Comisión analiza la contribución social del grupo Iberdrola en el mundo, medida por un informe realizado por un experto externo.”

Samantha Barber.

Presidenta de la Comisión de Desarrollo Sostenible.



## 8.A. Composición y asistencia

Composición de la Comisión a 31 de diciembre de 2018:

Cargo	Consejero	Calificación	Experiencia en desarrollo sostenible/gobierno corporativo	Asistencia
Presidenta	Samantha Barber	Independiente	✓	7/7
Vocal	Anthony L. Gardner	Independiente	✓	3/3
Vocal	Íñigo Víctor de Oriol Ibarra	Otro externo	✓	2/2

El cargo de secretario de esta Comisión corresponde a don Fernando Bautista Sagüés.

Durante 2018 don Anthony L. Gardner y don Íñigo Víctor de Oriol Ibarra han sido nombrados vocales de la Comisión de Desarrollo Sostenible, en lugar de don Braulio Medel Cámara y don Manuel Moreu Munaiz<sup>2</sup>. La selección de sus componentes se basa en la cualificación y experiencia que se detallan en los respectivos perfiles incluidos en esta memoria.

En 2018 la Comisión se ha reunido en siete ocasiones:

Fecha	Lugar
15/01/2018	Madrid
05/02/2018	Madrid
19/02/2018	Madrid
11/04/2018	Bilbao
20/06/2018	Madrid
01/10/2018	Madrid
17/12/2018	Bilbao

<sup>2</sup> Tanto don Braulio Medel Cámara como don Manuel Moreu Munaiz asistieron a todas las sesiones a las que fueron convocados (cuatro y cinco reuniones, respectivamente) durante su pertenencia a esta Comisión en 2018.

## 8.B. Actividades

### Temas clave en 2018

#### Desarrollo sostenible

Supervisión de la actuación de la Sociedad en materia de desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa, innovación, empleo, satisfacción y diversidad.

- Aprobación y seguimiento del Plan de Responsabilidad Social Corporativa 2018-2019.
- Análisis de los procesos de relación de la Sociedad con los distintos grupos de interés y de sus expectativas, en el marco de la *Política de relaciones con los grupos de interés*.
- Seguimiento de la actividad en materia de empleo, satisfacción, diversidad, integridad, conciliación, accesibilidad y movilidad.
- Seguimiento de los indicadores no financieros, vinculados con la *Misión, Visión y Valores del grupo Iberdrola*.
- Revisión del *Informe de Sostenibilidad* y del *Informe integrado*.
- Seguimiento de la actividad en materia de innovación responsable.
- Análisis de la contribución social del grupo, medida por el *Informe de impacto económico, social y ambiental del grupo Iberdrola* elaborado por un experto externo.

#### Reputación corporativa

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

- Seguimiento del Plan de acción del ejercicio 2018 en materia de reputación corporativa.
- Revisión de las actividades de la Sociedad en Reputación y Marca.
- Seguimiento de las actividades y tendencias en materia de comunicación y marketing responsable.

#### Gobierno corporativo y cumplimiento

Impulso y revisión de la estrategia de gobierno corporativo de la Sociedad.

- Seguimiento de las últimas tendencias en materia de gobierno corporativo.
- Seguimiento de las actividades de la Unidad de Cumplimiento en la aplicación del *Código ético* y de los programas de prevención de delitos.
- Revisión del *Informe anual de gobierno corporativo* y del *Informe anual sobre el cumplimiento de la normativa sobre separación de actividades reguladas del grupo Iberdrola*.

#### Prioridades para 2019

- Monitorización de la contribución del grupo a la consecución de los ODS.
- Análisis de los requerimientos de los inversores en materia de sostenibilidad.
- Modelos de relación con los grupos de interés.

## Comparecencias

Durante el ejercicio 2018 han comparecido ante la Comisión representantes del Comité de Fundaciones del Grupo Iberdrola, diversos expertos externos, así como los siguientes miembros del equipo directivo y profesionales de la Sociedad:

- Director de Innovación, Sostenibilidad y Calidad
- Director de Gobierno Corporativo
- Directora de Cumplimiento
- Director de Relaciones con Inversores y Comunicación
- Director de Recursos Humanos y Servicios Generales
- Director de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación
- Responsable de Grupos de Interés
- Director de Gobierno Corporativo de Filiales

## Formación

Fecha	Sesiones informativas
20/06/2018	Innovación responsable
01/10/2018	Reputación corporativa, marca y otros activos intangibles y las tendencias en comunicación y marketing responsable

## Mejoras en la regulación de la Comisión

En octubre de 2018 se modificó el nombre de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa por el de Comisión de Desarrollo Sostenible, en línea con la estrategia de desarrollo sostenible del grupo Iberdrola y su compromiso con los ODS. Asimismo, se reforzaron las competencias de la Comisión en relación con la monitorización de la contribución del grupo Iberdrola a la consecución de dichos objetivos.

- 🔗 [Enlace a más información sobre la regulación del funcionamiento y las competencias de la Comisión de Desarrollo Sostenible.](#)



## Evaluación

---

Iberdrola evalúa anualmente el funcionamiento del Consejo de Administración, de la Comisión Ejecutiva Delegada y de las cuatro comisiones consultivas con el apoyo de PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L.

Este proceso verifica el cumplimiento del ordenamiento jurídico y del Sistema de gobierno corporativo e incluye un análisis comparativo con 23 sociedades nacionales e internacionales con mejores prácticas. Adicionalmente, se da seguimiento a las áreas de trabajo identificadas en el Plan de Mejora Continua. Es una evaluación completa y detallada que va más allá del cumplimiento y pretende asegurar que Iberdrola continúa siendo una referencia en gobierno corporativo.

Los resultados de la evaluación ponen de manifiesto que durante 2018 se han abordado las siguientes materias críticas:

### Composición de los órganos de gobierno

- Nombramiento de don Juan Manuel González Serna como consejero coordinador.
- Nombramiento de doña Inés Macho Stadler como vicepresidenta del Consejo de Administración.
- Renovación escalonada del Consejo de Administración con el nombramiento de don Anthony L. Gardner, un perfil alineado con las necesidades especificadas en la matriz de planificación de la renovación del Consejo de Administración.
- Refuerzo del sistema de contrapesos con el nombramiento de consejeros delegados en sociedades *subholding*.

### Funcionamiento

- Elaboración de un programa de bienvenida para los nuevos consejeros.
- Implementación en la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de las recomendaciones de la Guía Técnica 3/2017 sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público.
- Asignación de nuevas competencias relacionadas con la gestión y promoción del talento a la Comisión de Nombramientos.
- Aprobación de una nueva *Política de remuneraciones de los consejeros* en la Junta General de Accionistas de 2018.
- Elaboración de un análisis comparativo de la retribución de los consejeros ejecutivos con el apoyo de un asesor externo.
- Incorporación de los ODS en más de 30 políticas corporativas y normas del Sistema de gobierno corporativo.

### Involucración de los grupos de interés

- Contactos del consejero coordinador con accionistas de la Sociedad.
- Análisis continuo de las principales cuestiones planteadas por los accionistas y otros grupos de interés.
- Ampliación de la información publicada sobre la involucración de los accionistas, detallando los principales temas tratados con los accionistas en los *roadshows* de gobierno corporativo realizados.
- Adhesión de Iberdrola a la iniciativa *Task force on Climate Related Financial Disclosure*.





