

## 5.1 Modelo de gobierno corporativo

### Bases del modelo de gobierno corporativo de Iberdrola

#### A. Sistema de gobierno corporativo

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

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

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

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

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

## B. Modelo de gobierno

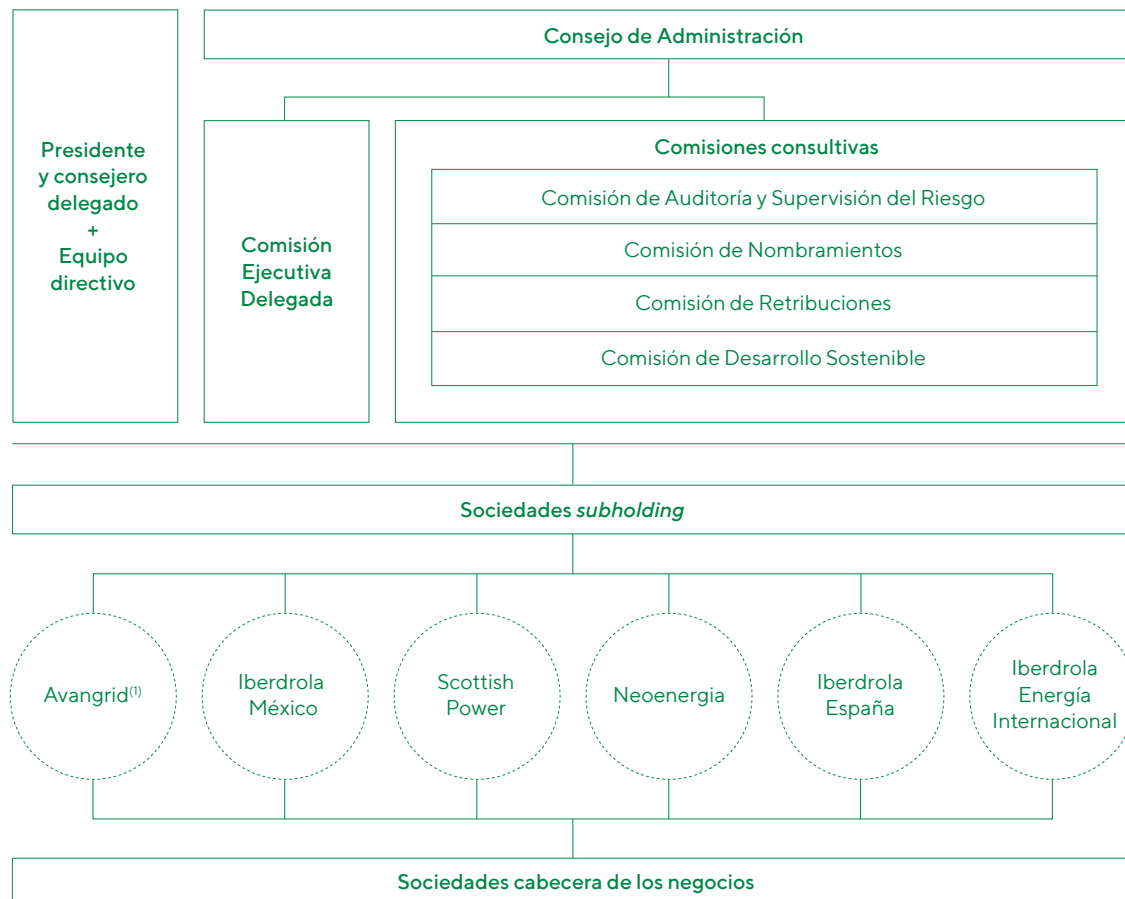
Diferencia entre las funciones de estrategia y supervisión y las de dirección y gestión. Está basado en un sistema de contrapesos que evita la acumulación de poderes:

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

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

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

### Estructura societaria y de gobierno de Iberdrola, S.A

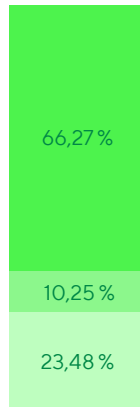


(1) Sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York.

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

### C. Estructura de propiedad

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



■ Inversores extranjeros  
■ Inversores institucionales nacionales  
■ Inversores particulares nacionales

Situación a 31 dic 2018

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

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

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

### Respuesta de Iberdrola al reto del gobierno corporativo

#### A. Estrategia de gobierno corporativo

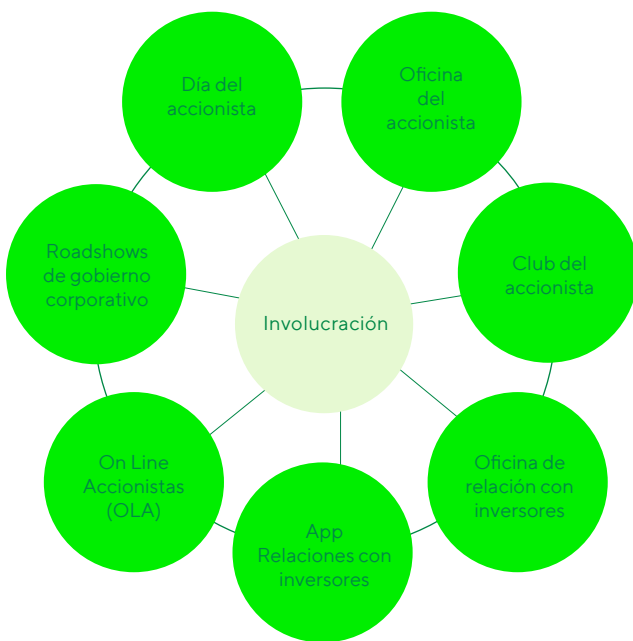
Los elementos clave que definen la estrategia de Iberdrola en materia de gobierno corporativo son:

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

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

### C. Compromiso con accionistas e inversores

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



### D. Política de remuneraciones

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

#### Modelo retributivo del Consejo

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

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

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

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

Crecimiento del beneficio neto.  
Evolución de la rentabilidad total para el accionista.  
Mantenimiento de la solidez financiera.  
Reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>.

## Actividades principales del Consejo de Administración

### Temas clave en 2018

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

#### Estrategia

Crecimiento rentable

El Consejo de Administración diseña la estrategia del grupo y decide las inversiones clave.

Visión a largo plazo del sector eléctrico y de los principales retos y tendencias.

Aprobación de las *Perspectivas 2018-2022*.

Aprobación de la estrategia y los presupuestos para el ejercicio 2019.

Definición de la estrategia de digitalización para el periodo 2018 - 2022.

Remuneración sostenible

El Consejo de Administración contrasta la remuneración al accionista con la evolución del desempeño del grupo.

Remuneración al accionista 2018-2022 en línea con el incremento de los resultados, con un *pay-out ratio* entre el 65 y el 75 %.

Aprobación del incremento de la remuneración del accionista con cargo a 2017.

Introducción del nuevo sistema de remuneración *Iberdrola Retribución Flexible*.

Maximización del dividendo social

El Consejo de Administración define las directrices que orientan la actuación del grupo en materia de desarrollo sostenible.

Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU como parte de la estrategia.

Supervisión de las actuaciones del grupo en materia de desarrollo sostenible.

Aprobación de iniciativas para reforzar el compromiso con la innovación.

Actualización de la *Política general de desarrollo sostenible* y la *Política marco de recursos humanos*.

Solidez financiera

El Consejo de Administración controla la evolución de la situación financiera para asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Seguimiento de la política de financiación y de las principales operaciones en el mercado de capitales.

#### Supervisión

Supervisión

El Consejo de Administración, con el apoyo de la Comisión Ejecutiva Delegada, supervisa continuamente la ejecución de la estrategia y el desarrollo del modelo organizativo del grupo.

Estudio detallado de los mercados, con especial atención a las cuestiones de impacto estratégico.

Supervisión de indicadores financieros clave.

Supervisión del desarrollo de la estrategia de maximización del dividendo social.

Supervisión de la implantación de la estrategia de digitalización e innovación de la sociedad.

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

### Supervisión de riesgos

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

Supervisión y control periódicos de los riesgos corporativos.

Revisión continuada del sistema de control interno.

Revisión de los riesgos geoestratégicos asociados a la compañía.

Supervisión del *Plan estratégico y riesgos de ciberseguridad*.

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

### Gobierno corporativo

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

Selección y composición de los órganos de gobierno.

Nombramiento de doña Inés Macho como Vicepresidenta del Consejo.

Nombramiento de nuevos consejeros.

Evaluación y reelección de consejeros.

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

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

Análisis de las últimas tendencias en materia de gobierno corporativo.

Actualización continua del Sistema de gobierno corporativo.

### Desarrollo Sostenible

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

Modificación de diversas políticas de desarrollo sostenible.

Refuerzo del compromiso de la compañía con los ODS.

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

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