

5.1 Modelo de gobierno corporativo

Bases del modelo de gobierno corporativo

A. Sistema de gobierno corporativo

Iberdrola es un grupo multinacional líder en el sector energético comprometido con la ética, la tolerancia cero contra la corrupción y el delito, la transparencia, la lucha contra el cambio climático y el buen gobierno, que ha integrado en su estrategia los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El propósito del grupo, su razón de ser, no es otro que “continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo más energético, más eléctrico, saludable y accesible”

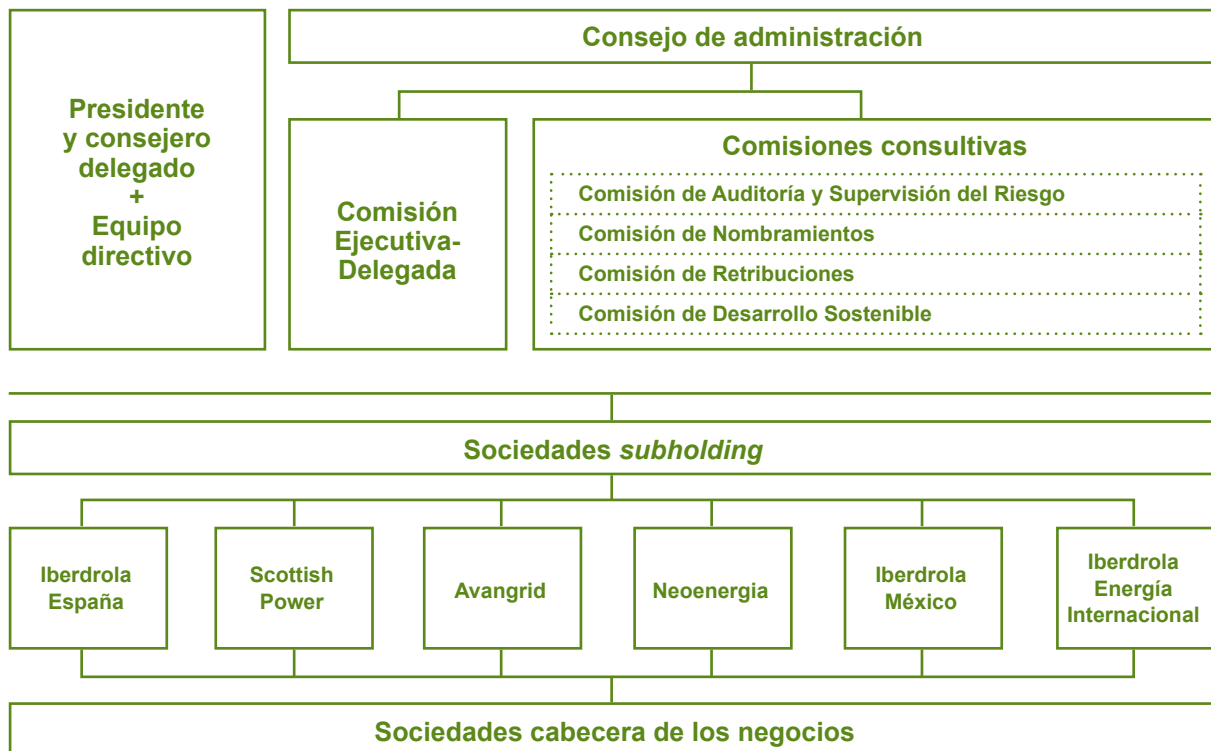
Cargo	Consejero	Condición	Fecha del último nombramiento	Fecha vencimiento
Presidente y consejero delegado	José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, España, 1950)	Ejecutivo	29-03-2019	29-03-2023
Vicepresidenta	Inés Macho Stadler (Bilbao, España, 1959)	Otra externa	08-04-2016	08-04-2020
Consejero	Íñigo Víctor 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	29-03-2019	29-03-2023
Consejera	Georgina Kessel Martínez (México D.F., México, 1950)	Independiente	13-04-2018	13-04-2022
Consejera	Denise Mary Holt (Viena, Austria, 1949)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	José W. Fernández (Cienfuegos, Cuba, 1955)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	Manuel Moreu Munaiz (Pontevedra, España, 1953)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero	Xabier Sagredo Ormaza (Portugalete, España, 1972)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023
Consejero coordinador	Juan Manuel González Serna (Madrid, España, 1955)	Independiente	31-03-2017	31-03-2021
Consejero – director general de los negocios	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
Consejera	Sara de la Rica Goiricelaya (Bilbao, España, 1963)	Independiente	29-03-2019	29-03-2023

B. Modelo de gobierno

El modelo diferencia entre las funciones de estrategia y supervisión y las de dirección y gestión efectiva. 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.
 - 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 Neoenergía, 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 de Iberdrola, S.A.



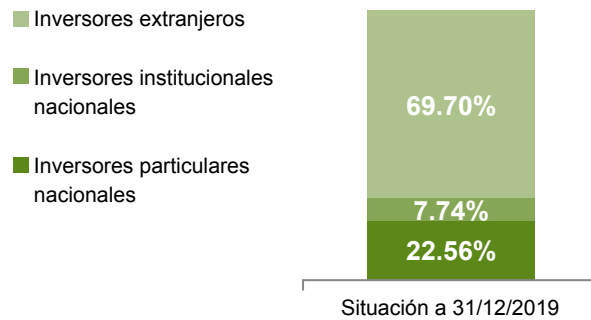
(1) Sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York.

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

C. 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 69,7 % del capital.



Reconocimientos externos de gobierno corporativo / pág. 39

Iberdrola, a la vanguardia del gobierno corporativo

A. Estrategia de gobierno corporativo

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

- Tolerancia cero hacia la corrupción y el fraude.
- 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 la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- La escucha activa de los intereses legítimos de los Grupos de interés.
- La gestión prudente y equilibrada de los riesgos.

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

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

El 71,4 % de los consejeros son independientes.

Política retributiva

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

Retribución variable de los consejeros ejecutivos vinculada a objetivos.

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

Funcionamiento del Consejo

El 71,4 % de los consejeros son independientes.

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

Diversidad de género: seis mujeres en el Consejo. Una vicepresidenta del Consejo, y dos presidentas de Comisiones.

Diversidad de capacidades, experiencias, nacionalidades y orígenes.

Evaluación anual de los órganos de gobierno por un experto independiente.

Desarrollo Sostenible y reputación Corporativa

Comisión de Desarrollo Sostenible.

Políticas de desarrollo sostenible enfocadas a la maximización del dividendo social, el fomento de los ODS y la involucración de los Grupos de interés

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

Junta General de Accionistas concebida y certificada como evento sostenible.

Sistema de Gobierno Corporativo

Ética / pág. 86

Desarrollo Sostenible / pág. 87.

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.

La Junta General de Accionistas de 2019 tuvo un quórum de asistencia del 74,12 %.



Todos los bloques de acuerdos de la Junta General de Accionistas de 2019 fueron aprobados con un voto afirmativo superior al 98 %.

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 y en condiciones de mercado	Acorde a sus responsabilidades y 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 2020

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

Parámetros a los que se vincula la retribución variable plurianual (2020-2022)¹

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 y Compromiso con la igualdad salarial entre hombres y mujeres).

(1) Pendiente de aprobación por la Junta General de Accionista a celebrar en 2020.

Actividades principales del Consejo de Administración

Temas clave en el 2019

Crecimiento equilibrado	Alineamiento de las <i>Perspectivas 2018-2022</i> con los retos y tendencias del sector
	Revisión de resultados y grado de cumplimiento de las <i>Perspectivas 2018-2022</i>
	Aprobación de los presupuestos para el ejercicio 2020
	Evolución y expectativas de cada uno de los negocios del grupo
	Salida a bolsa de Neoenergía
	Posibles oportunidades de inversión en mercados estratégicos
Remuneración sostenible al accionista	Remuneración al accionista en línea con las <i>Perspectivas 2018-2022</i>
	Ejecución del sistema del dividendo opcional <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> para el año 2019
	Renovación del sistema <i>Iberdrola Retribución Flexible</i> para el siguiente ejercicio
Dividendo social	Modificación del ideario corporativo: definición del Propósito , actualización de los valores corporativos y actualización de la Política general de desarrollo sostenible y la Política marco de recursos humanos
	Supervisión de las actuaciones del grupo con impacto en los Grupos de interés , y alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible
	Análisis de las tendencias y mejores prácticas en materia de Gestión del talento
	Aprobación del Estado de información no Financiera. Informe de sostenibilidad 2018
	Publicación del Informe de transparencia fiscal
	Publicación del Informe de igualdad de género
	Plan de acción climática , recomendaciones TCFD, participación en la Cumbre sobre la Acción Climática ONU 2019 y en la COP25
Solidez financiera	Aprobación de operaciones relevantes de financiación del grupo
	Seguimiento de la política de financiación y principales operaciones en el mercado de capitales
	Desinversiones en activos no estratégicos

Control de los riesgos corporativos

Revisión y actualización de las **Políticas de riesgos** y aprobación de las directrices sobre límites de riesgos para 2019

Seguimiento de los **sistemas de control** y gestión de riesgos y del grado de cumplimiento de la **Política fiscal corporativa**

Gobierno corporativo y cumplimiento

Reelección del presidente como consejero ejecutivo, consejero delegado, y vocal de la Comisión Ejecutiva Delegada

Nombramiento, reelección y calificación de consejeros

Evaluación de candidatos

Selección y composición de los órganos de gobierno

Nombramiento de **consejeros independientes** en las diferentes sociedades *subholding*

Análisis de las últimas **tendencias** en materia de **gobierno corporativo**

Actualización continua del **Sistema de gobierno corporativo** para adaptarse a las normativas internas, regulaciones y mejores prácticas

Revisión de **políticas** relativas al gobierno corporativo

Contactos entre **consejeros** y **accionistas**

Toma de razón del **Informe anual sobre la eficacia del Sistema de cumplimiento 2018** elaborado por la Unidad de Cumplimiento

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.
