

Retribución de consejeros de sociedades cotizadas

Tendencias en materia de retribución desde la perspectiva de inversores, proxy advisors y práctica de mercado

Madrid, 30 de Enero de 2018

Claudia Morante Belgrano
Corporate Governance Senior Advisor

Georgeson

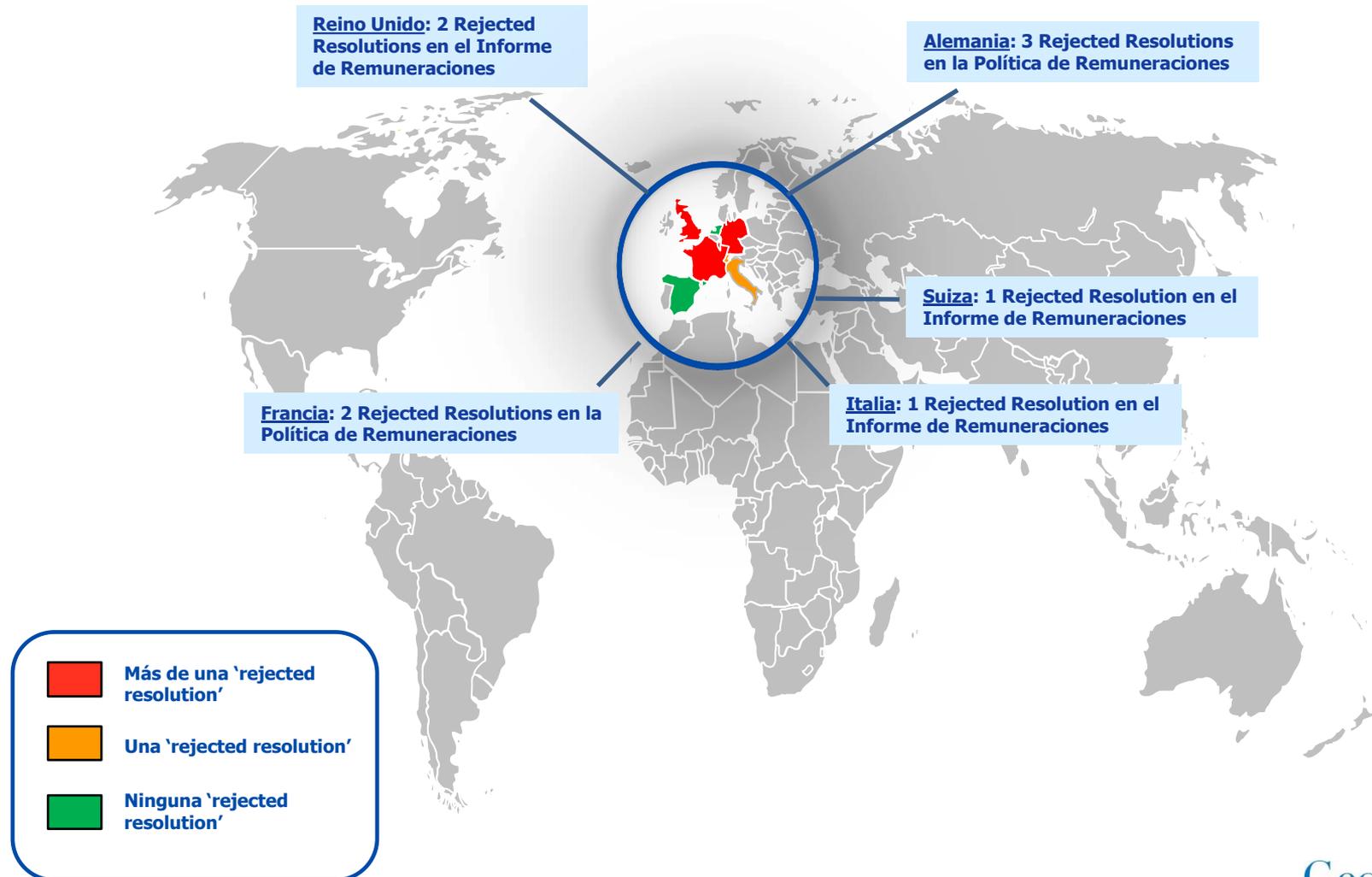
A COMPUTERSHARE COMPANY

Contenido

- 1. Las cotizadas europeas en materia de remuneraciones**
- 2. Inversores con requisitos más estrictos en el ámbito retributivo en juntas del IBEX 35**
- 3. La situación de las Ibex-35 en materia de remuneraciones**
- 4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35:**
 - Visión de ISS**
 - Ejemplos prácticos**

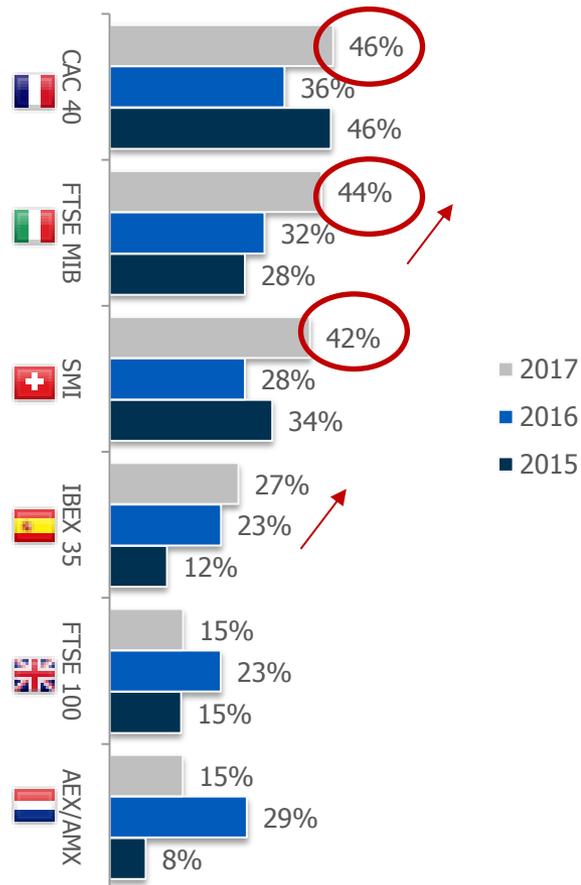
1. Las cotizadas europeas en materia de remuneraciones

Los países con mayor 'rejected resolutions' en materias de remuneración en el 2017 fueron Reino Unido, Alemania y Francia



1. Las cotizadas europeas en materia de remuneraciones

Por cada índice relevante en el mercado considerado, el siguiente gráfico muestra el número de propuestas con un porcentaje de voto en contra mayor al 10% del quorum, con respecto al total de propuestas en materia de remuneraciones



- El porcentaje de resoluciones con + del 10% de voto en contra fluctúa, en 2017, entre 15% y 46%.
- En 2017, los países con el mayor número de votos contrarios mayor al 10% en materias de remuneraciones fueron Francia, Italia y Suiza
- España e Italia muestran una tendencia ascendente con respecto al número de votos contrarios recibidos entre 2015 y 2017
- En general, no hay un comportamiento similar año tras año en el resto de los países Europeos considerados

2. Inversores con requisitos más estrictos en el ámbito retributivo en juntas del IBEX 35

5 inversores institucionales extranjeros han sido los que más han penalizado en materia retributiva a las Ibx-35 consistentemente en los últimos dos años



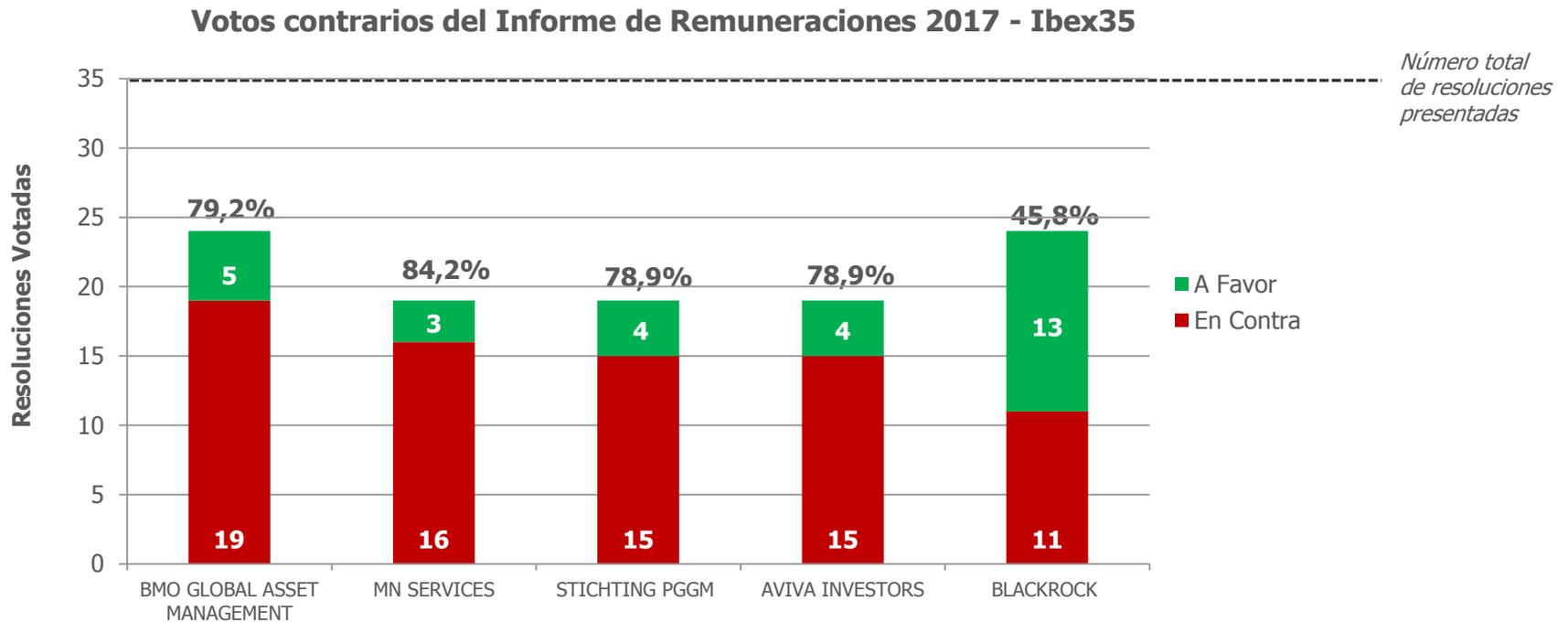
Entre los principales motivos del voto contrario de estos están:

- *El alineamiento entre la remuneración y el desempeño*
- *Pagos por terminación de contrato exceden a dos años del salario base*
- *No existe suficiente información sobre el esquemas de pensiones para ejecutivos*
- *No hay un mínimo de 3 años para el devengo de incentivos a largo plazo*

Es importante señalar que este análisis está basado en información pública, la cual no incluye inversores que no hacen 'disclosure' de sus votos, como por ejemplo, inversores en el mercado Francés, los cuales suelen ser críticos en materias de remuneraciones

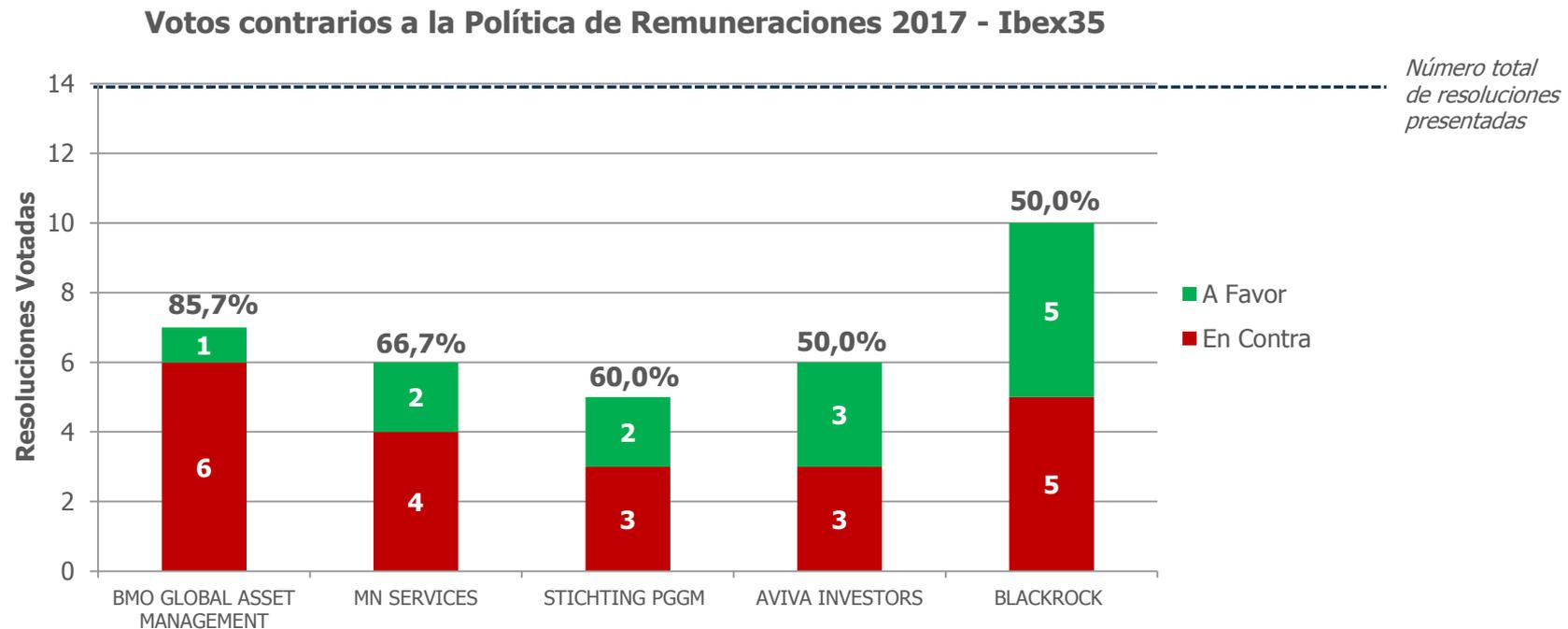
2. Inversores con requisitos más estrictos en el ámbito retributivo en juntas del IBEX 35 número

El Informe de Remuneraciones sigue siendo un tema de oposición para los inversores más activos en este tema, los cuales votaron en contra alrededor de un 75% de las veces en promedio



2. Inversores con requisitos más estrictos en el ámbito retributivo en juntas del IBEX 35

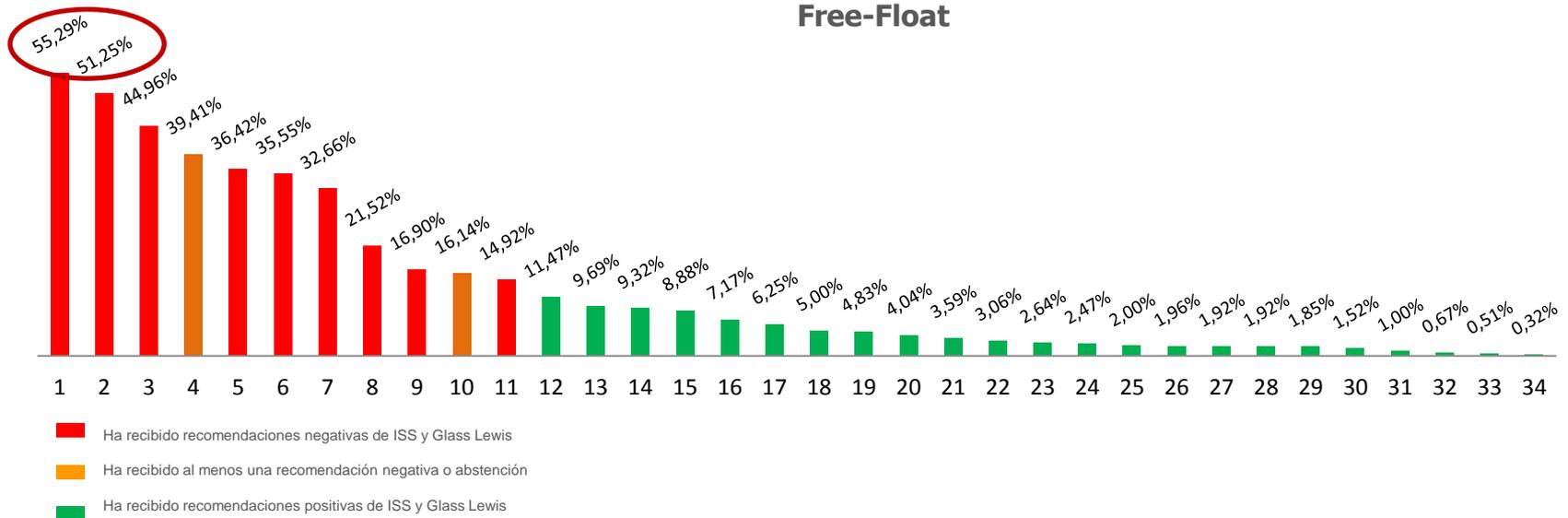
En la Política de Remuneraciones, los inversores más activos en el tema han votado en contra alrededor de un 65% de las veces en promedio



3. La situación de las Ibex-35 en materia de remuneraciones

En 2017, 12 compañías recibieron votos en contra del "Free Float" por encima del 10% en el Informe de Remuneraciones

Votos en contra del Informe de Remuneraciones JGA 2017 respecto al voto del Free-Float



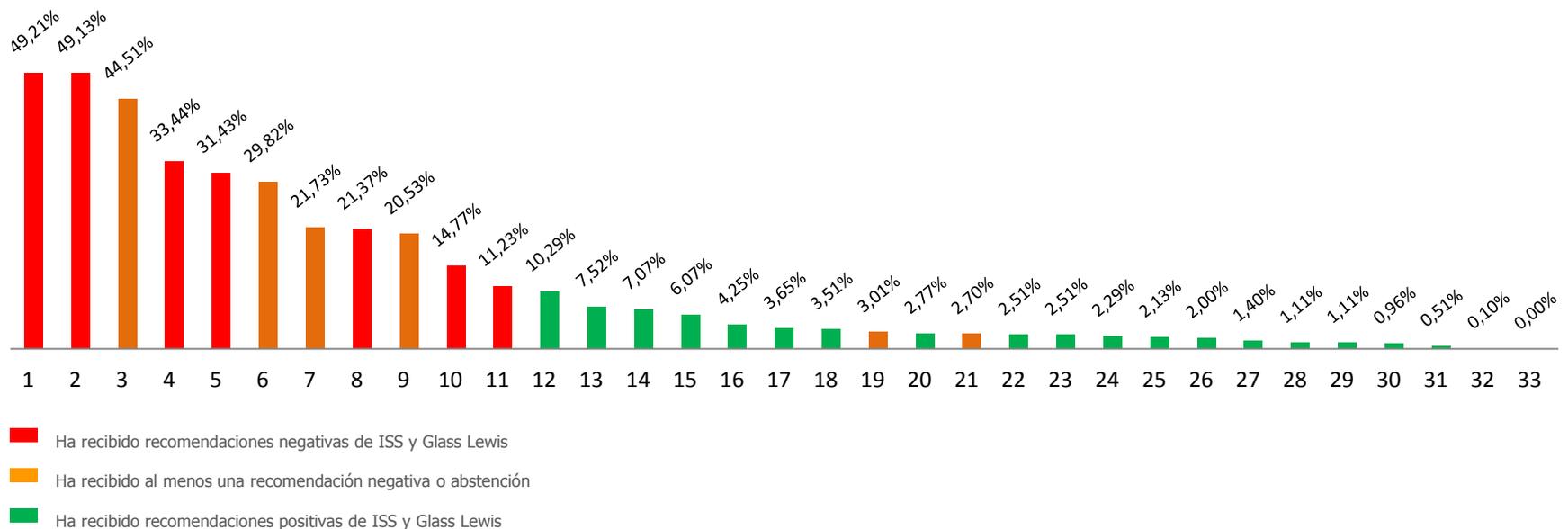
Nota: Se excluye a ArcelorMittal

Si bien ninguna compañía del Ibex-35 vio rechazado su Informe de Remuneraciones en 2017, en términos de Free Float, 2 compañías no hubieran pasado el corte.

3. La situación de las Ibx-35 en materia de remuneraciones

12 compañías del Ibx-35 obtuvieron votos en contra del Free Float superior al 10%, durante los últimos 3 años

Votos en contra de la última Política de Retribuciones sometida a votación por las empresas del Ibx-35 y recomendaciones de los Proxy Advisors respecto al Free-Float

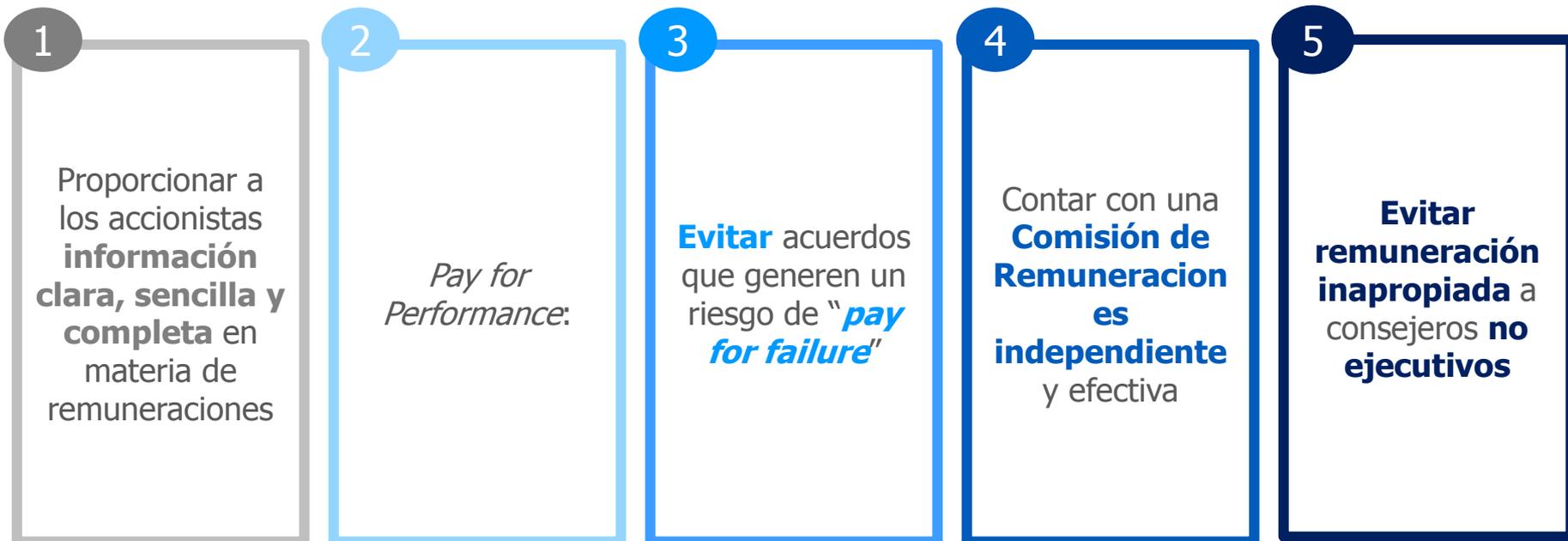


Notas:

- Se han analizado los resultados de la última política de remuneraciones llevada a JGA, entre los años 2015 y 2017
- Se excluye a ArcelorMittal y Viscofán por no tener los resultados de voto de la última política de remuneraciones.
- No se dispone de información de GL para Meliá Hotels y Colonial

4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35: *La visión de ISS*

ISS y sus 5 principios básicos en materia retributiva



Estos 5 principios globales de ISS constituyen la base de la evaluación de los esquemas retributivos para todos los mercados, si bien se concretan en los siguientes ámbitos de análisis...

4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35: *La visión de ISS*

6 principales aspectos analizados por ISS en materia de remuneraciones...

DIVULGACIÓN

- **Divulgación adecuada** de las políticas y prácticas de la compañía en relación con la remuneración de ejecutivos y consejeros.

REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS

- La retribución a corto plazo debe incluir un **límite máximo de adjudicación**.
- Divulgación de las **métricas** de desempeño asociadas a la retribución a **corto plazo**.
- **No** debe contemplarse **remuneración discrecional** o garantizada
- Pagos por **terminación** de contrato: Max. **2 años de salario base**
- **Esquemas de pensiones** con ejecutivos no deben tener impacto adverso con intereses de los accionistas.

DILUCIÓN

- Emisión de acciones / opciones bajo los esquemas de **incentivos para empleados y ejecutivos: Max. 5% del capital** (10% para compañías de alto crecimiento).

"VESTING" PERIOD

- **Mínimo 3 años para el devengo** de incentivos a largo plazo

PERFORMANCE CRITERIA

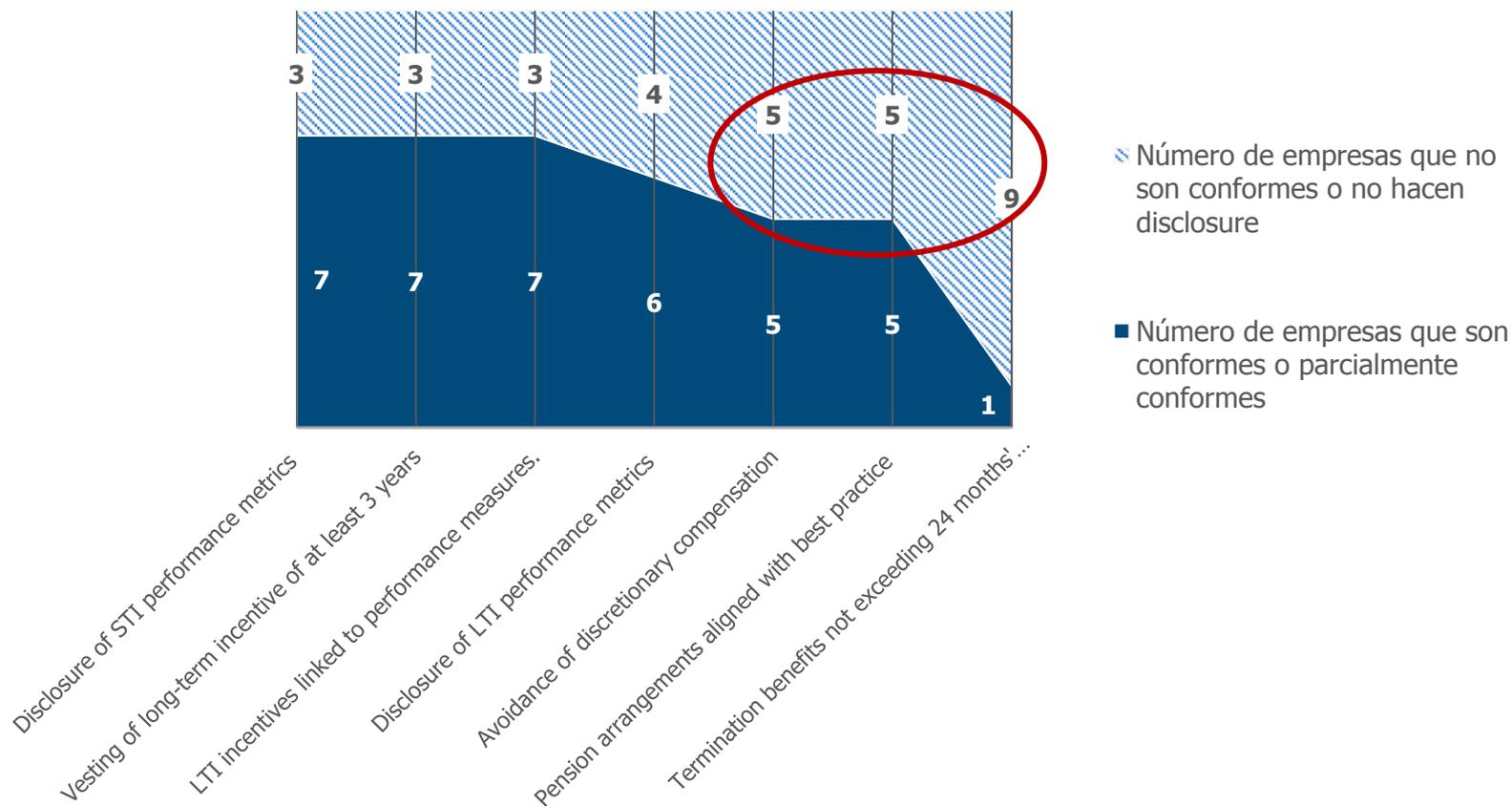
- Incentivos a **largo plazo** deben estar ligados a **objetivos de desempeño**
- **Divulgación de las métricas de desempeño** a largo plazo.
- Los **objetivos de rendimiento deben estar basados en la mejora del desempeño** de la compañía.

NON-EXECUTIVE DIRECTOR REMUNERATION

- **Alineada** con la retribución de **compañías comparables** (país, sector)
- **No** deberán recibir opciones, o una **remuneración basada en acciones**.
- **No** deberán contar con un **esquema / beneficios por jubilación**.

4. El *Reporting* en materia retributiva en las Ibex-35: la visión de ISS

Los ámbitos relativos a los esquemas de pensiones, pagos por terminación de contrato y remuneración discrecional suponen el mayor reto para las Ibex-35



4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35:

Ejemplos prácticos: Política de Remuneraciones

Muchas compañías presentan información muy genérica y poco detallada...

2. Retribución fija

Los consejeros ejecutivos, además de las cantidades que perciban por su pertenencia y asistencia al Consejo y a sus comisiones, percibirán una retribución fija y uno o más conceptos variables.

El importe de la retribución fija se fijará en sus respectivos contratos y se actualizará anualmente, o no, a principios del año natural o posteriormente con efecto retroactivo, por decisión del Consejo de Administración.

Indemnizaciones

Los contratos que se celebren para regular la relación de los consejeros ejecutivos podrán incluir una indemnización por cese en sus funciones siempre que el mismo no tuviese como causa el propio desistimiento del directivo ni el despido disciplinario.

Ejemplo
ilustrativo

- Retribución fija no se hace pública.
- No se indica incrementos máximos.

- Indemnización por cese no establecida.

4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35:

Ejemplos prácticos: Política de Remuneraciones

Muchas compañías presentan información muy genérica y poco detallada...

Reporting de la Política de remuneraciones

- Concepto de Retrib. Variable no alineado con desempeño
- No se detallan objetivos de medición del desempeño.
- No info sobre estructura del Bonus, ni sobre severance payment, pensiones,...
- No se detallan aspectos vinculados al PILP: dilución, vesting period, métricas de desempeño, ...
- No se indica el % de retribución variable en acciones u opciones.

...Recomendación en contra

The company ...**provides insufficient information on key aspects** of its policy as **most executive pay features shall be regulated by the contracts** entered into with executives..., **it is unknown whether the company would limit severance terms** to more acceptable standards (two years' pay in Spain) in future executive contracts.

Due to the overall lack of disclosure, support for this item is therefore not warranted.

Retribuciones variables

- a) Se considerarán retribuciones variables a estos efectos las que los consejeros ejecutivos perciban por la pertenencia a otros órganos de gobierno de compañías del grupo distintas de . Su importe se reflejará en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en el Informe Anual de Remuneraciones.
- b) En el caso únicamente de consejeros ejecutivos, se considera conveniente estimular la consecución de objetivos y prestaciones, así como retribuir la especial dedicación y capacidad de sacrificio mediante un bonus anual.

Este bonus anual se abonará con arreglo a la misma metodología aplicable al del resto de los miembros de la alta dirección.

El bonus de los consejeros ejecutivos será propuesto al Consejo de Administración a través de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo y su importe se reflejará en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, en el Informe Anual de Remuneraciones y en la Memoria.

- c) De conformidad con lo establecido en el artículo 25.6 de los Estatutos Sociales, los consejeros ejecutivos podrán disfrutar de un sistema adicional de retribución variable basado en acciones o en derechos sobre las mismas, que deberá aprobar la Junta General. Este sistema podrá materializarse mediante pagos en efectivo, concesión de opciones sobre acciones o entrega de acciones. Si la retribución variable se materializa en planes de opciones sobre acciones o en planes de entrega de acciones, dichos planes se concederán de forma gratuita; la liquidación podrá realizarse por diferencias y serán intransmisibles, salvo las excepciones que se establezcan. Esta retribución variable se podrá establecer todos los años y su vencimiento podrá ser plurianual.

Ejemplo
ilustrativo

4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35:

Ejemplos prácticos: Política de Remuneraciones

En la práctica, ¿ **qué** y **cómo** deben de reportar las compañías sus esquemas retributivos para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado?

REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS

Compañías comparables:

- Ámbito geográfico: España
- Ámbito de responsabilidad: IBEX35 / IBEX Medium Cap.
- Sector de actividad: multisectorial, excluyendo sector banca.
- Dimensión: +/- 2x facturación de la compañía.
- Listado de compañías comparables disponible en Informe de Remuneraciones

Retribución Fija

Ret. Fija:

- Establecimiento de un límite máximo de incremento anual, en función de una métrica concreta: TACC.
- Explicaciones adicionales

Propósito	Límites	Funcionamiento
Recompensar atendiendo al nivel de responsabilidad y a la trayectoria profesional.	<p>Cuantía: 399.170 €</p> <p>Actualización general estándar</p> <p>La retribución fija bruta anual podrá ser revisada anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la Comisión de Gobierno y Responsabilidad Corporativa.</p> <p>El límite máximo de incremento anual no podrá ser superior al incremento medio del TACC (CAGR) del beneficio neto de los próximos 5 años.</p> <p>Aunque la actualización se produzca en los términos descritos, siempre deberá ser motivada por la Comisión de Gobierno y Responsabilidad Corporativa.</p> <p>Como se describe en los correspondientes informes anuales sobre remuneraciones de los consejeros, esta política de actualizaciones no se ha aplicado en ninguno de los últimos años.</p>	<p>La retribución fija se establece de forma coherente con la responsabilidad y el liderazgo dentro de la organización y en línea con la que se satisfaga en el mercado en compañías comparables.</p> <p>En determinadas situaciones la Comisión de Gobierno y Responsabilidad Corporativa podrá reconocer, por ejemplo, un cambio de responsabilidad, el desarrollo en el puesto y/o necesidades especiales de retención y motivación. En estas circunstancias, la Comisión podrá decidir aplicar incrementos superiores. Las razones subyacentes se explicarán en el correspondiente informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.</p>

Ejemplo ilustrativo

4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35:

Ejemplos prácticos: Política de Remuneraciones

En la práctica, ¿ **qué** y **cómo** deben de reportar las compañías sus esquemas retributivos para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado?

REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS

Retribución Variable anual

Ret. Variable anual:

- Determinación del nivel target y nivel max. de cumplimiento de objetivos
- Objetivos vinculados al Plan estratégico
- Liquidación de la ret: 75% metálico; 25% acciones
- Mantenimiento de las acciones: 5 años
- Sujeto a *clawback*
- Establecimiento de umbral mínimo para acceder al incentivo
- Explicación sobre órganos que intervienen en la definición y evaluación, periodo de seguimiento, etc.

Incentivar el cumplimiento de los objetivos anuales en línea con el Plan Estratégico del Grupo

Máximo

El nivel target (75% de la retribución fija anual) se alcanzará en caso de cumplimiento del 100% de los objetivos preestablecidos.

El nivel máximo (82,5% de la retribución fija anual) se alcanzará en caso de sobrecumplimiento máximo de los objetivos preestablecidos, conforme a las métricas descritas y normas y procedimientos internos de evaluación de objetivos establecidos por la Sociedad para sus directivos.

Métricas

Se vincula a la consecución de una combinación de **objetivos económico-financieros, industriales, operativos y cualitativos concretos, predeterminados y cuantificables**, alineados con el interés social y en línea con el Plan Estratégico del Grupo

Los **objetivos económico-financieros** tienen un peso, como **máximo del 70%** en el conjunto del incentivo. Están compuestos por métricas que garantizan el adecuado equilibrio entre los aspectos financieros y operativos de la gestión de la Sociedad.

Los **objetivos cualitativos** tienen un peso, como **máximo del 30%**, que podría llegar a ser de un 40% en el caso de sobrecumplimiento, en el conjunto del incentivo.

Corresponde a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la aprobación de los objetivos, a cada ejercicio, y la evaluación de su cumplimiento, una vez finalizado el mismo.

La Comisión realiza un seguimiento trimestral de los objetivos a lo largo del año, y una vez finalizado, se determina el grado de consecución. En esta función de evaluación, la Comisión cuenta con el soporte de la Dirección Corporativa Económico-Financiera, responsable de la función de control de gestión del Grupo que facilita información sobre los resultados auditados. Tanto para el establecimiento de los objetivos como para la evaluación de su cumplimiento, la Comisión también considera su posible impacto en el largo plazo y cualquier riesgo asociado.

Con la finalidad de garantizar que la retribución variable anual guarda relación efectiva con el desempeño profesional de los beneficiarios, al determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos de carácter cuantitativo se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación.

La escala de cumplimiento, fijada al inicio de cada ejercicio, incluye un **umbral mínimo por debajo del cual no se abona incentivo**, un nivel target, que corresponde al cumplimiento de los objetivos al 100%, y un nivel máximo, específicos para cada métrica. El incentivo máximo sólo se abona en el caso de que se determine que se han superado los objetivos fijados al inicio del ejercicio y que se ha alcanzado un nivel de sobrecumplimiento en el caso de que sea aplicable al objetivo.

Para el cálculo del importe de la retribución variable se considerará el grado de cumplimiento y la ponderación de cada uno de los objetivos –individual y/o global- y se aplicarán las normas y procedimientos internos de evaluación de objetivos, establecidos por la Sociedad para sus directivos.

El 75% de la retribución variable anual se abona en metálico y el 25% restante se entrega en acciones de la sociedad. El consejero delegado asume el compromiso frente a la sociedad, mientras ostente tal condición, de mantener la titularidad de las acciones recibidas durante, al menos, cinco años. En el supuesto de que la Junta General de Accionistas no aprobase la entrega de acciones como remuneración al consejero ejecutivo o estableciese un importe máximo inferior al indicado, se abonará en efectivo el importe equivalente a la remuneración que no se pueda hacer efectiva en acciones.

Ejemplo ilustrativo

4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35:

Ejemplos prácticos: Política de Remuneraciones

En la práctica, ¿ **qué** y **cómo** deben de reportar las compañías sus esquemas retributivos para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado?

REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS

Retribución Variable Plurianual

Ret. Variable Plurianual:

- Determinación del nivel target y nivel max. de cumplimiento de objetivos
- Ciclo del Plan: 6 años
- Objetivos vinculados al Plan estratégico (eco-fin y operativos) + Plan Resp. Corporativa
- Detalle de métricas y ponderaciones de las mismas
- Establecimiento de umbral mínimo para acceder al incentivo (70% de cumplimiento medio ponderado)

Recompensar el cumplimiento de las estrategias del Grupo en el largo plazo, la sostenibilidad de los resultados del Grupo y la creación de valor sostenible para el accionista.

Target
1,8 veces la Retribución Fija anual.

Máximo
110% del target.

Métricas
Objetivos económico-financieros y operativos contemplados en el Plan Estratégico 2014-2019.

Los objetivos y ponderaciones establecidos son los siguientes:

-20% vinculado a la ampliación de la base de negocio, medido a través del indicador el volumen de inversión;

-25% del incentivo depende del cumplimiento del Plan de Inversiones de la red de transporte, que se medirá en función de las posiciones puestas en servicio, entre otros;

-20% del incentivo está vinculado a la calidad de la operación del sistema; para medirlo se considera la energía no suministrada;

-25% del incentivo está vinculado a la eficiencia de las operaciones y se consideran dos métricas: rentabilidad sobre activos fijos y beneficio por acción;

-El 10% restante depende del cumplimiento del Plan de Responsabilidad Corporativa.

El Plan se estructura en un ciclo único de 6 años de duración. Se realiza una concesión en meta equivalente a un número de veces la retribución fija anual. Este importe se abonará en su totalidad o en un porcentaje a la finalización del Plan, en función del cumplimiento de determinadas métricas vinculadas al Plan Estratégico.

En todo caso, se establece que el cumplimiento medio ponderado del conjunto de los objetivos deberá alcanzar, al menos, el 70%. En caso contrario, no se generará derecho alguno a la percepción del incentivo, independientemente del cumplimiento individual de cada objetivo. De la misma manera, el cumplimiento máximo del conjunto de los objetivos del Plan será del 110%, aunque el cumplimiento medio ponderado de los objetivos sea superior.

La Comisión realiza un seguimiento anual de los objetivos, y una vez finalizado el Plan, se determina el grado de consecución. En esta función de evaluación, la Comisión cuenta con el soporte de la Dirección Corporativa Económico-Financiera, responsable de la función de control de gestión del Grupo que facilita información sobre los resultados auditados. Tanto para el establecimiento de los objetivos como para la evaluación de su cumplimiento, la Comisión también considera cualquier riesgo asociado.

Al determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación.

Ejemplo ilustrativo

4. El Reporting en materia retributiva en las Ibex-35:

Ejemplos prácticos: Política de Remuneraciones

En la práctica, ¿ **qué** y **cómo** deben de reportar las compañías sus esquemas retributivos para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado?

REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS

Otros

- Indemnización: 1 año RF + RV (grado de cumplimiento de objetivos del 100%)
- Pactos de no competencia: 2 años sin derecho a indemnización

...Recomendación a favor

A vote FOR this resolution is warranted as the **remuneration structures for both executive and non-executive directors**, on the whole, **are in line with market standards**.

	Cese por voluntad de la Sociedad	Cese voluntario por el consejero ejecutivo
Preaviso	No existe un plazo de preaviso.	Preaviso pactado de 2 meses. En caso de incumplimiento del plazo, el consejero ejecutivo deberá indemnizar a la Sociedad.
Indemnización	Extinción de la relación contractual. La indemnización será equivalente a una anualidad y se tomará como base una anualidad de la retribución fija, más el importe correspondiente a la retribución variable calculada considerando un grado de cumplimiento de objetivos del 100%. No procederá la indemnización si el cese es motivado por una conducta grave, dolosa y culpable, del consejero ejecutivo en el ejercicio de sus	Extinción de la relación contractual. En caso de que el consejero decida extinguir su relación con la Sociedad debido a un incumplimiento grave y culpable de la Sociedad o a una modificación sustancial de sus funciones no motivada por una causa imputable al consejero ejecutivo, éste tendrá derecho a percibir la misma indemnización indicada para los casos de cese por voluntad de la Sociedad.

Ejemplo ilustrativo

Funcionamiento

El Reglamento del Consejo de Administración (art. 34.a) establece que el consejero guardará secreto de las deliberaciones del Consejo de Administración y de las Comisiones de que forme parte y, en todo caso, se abstendrá de revelar las informaciones, datos, informes o antecedentes a los que haya tenido acceso en el ejercicio de su cargo. La obligación de confidencialidad subsistirá aun cuando haya cesado en el cargo.

El contrato del consejero ejecutivo establece una obligación de no competencia con la Sociedad durante un plazo de dos (2) años desde su cese, sin que la misma le confiera derecho a indemnización en concepto de no competencia post-contractual, al considerarse retribuida con su remuneración fija.

En su calidad de consejero de la Sociedad, además de sus deberes legales, el consejero ejecutivo tiene asimismo una obligación de no competencia con la Sociedad, en los términos en los que se regula dicha obligación para los consejeros de la Sociedad en el Reglamento del Consejo de Administración (art. 33).

Muchas gracias