

## **INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS**

EL CONTENIDO DEL PRESENTE INFORME ES EL MISMO QUE EL DEL INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS REGISTRADO EN LA CNMV DE CONFORMIDAD CON EL MODELO ESTABLECIDO AL EFECTO POR ÉSTA; SI BIEN ESTE FORMATO AL NO ESTAR SUJERO A LIMITACIÓN DE ESPACIO, RECOGE TODO EL CONTENIDO DEL APARTADO A.4 QUE EN EL OFICIAL SE HA TENIDO QUE LLEVAR PARTE AL APARTADO E, ELLO CON LA FINALIDAD DE FACILITAR SU MEJOR COMPRENSIÓN Y LECTURA.

### **A POLITICA DE REMUNERACIONES DE LA SOCIEDAD PARA EL EJERCICIO EN CURSO**

**A.1 Explique la política de remuneraciones de la sociedad. Dentro de este epígrafe se incluirá información sobre:**

- **Principios y fundamentos generales de la política de remuneraciones.**
- **Cambios más significativos realizados en la política de remuneraciones respecto a la aplicada durante el ejercicio anterior, así como las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio de las condiciones de ejercicio de opciones ya concedidas.**
- **Criterios utilizados para establecer la política de remuneración de la sociedad.**
- **Importancia relativa de los conceptos retributivos variables respecto a los fijos y criterios seguidos para determinar los distintos componentes del paquete retributivo de los consejeros (mix retributivo).**

---

#### **Explique la política de remuneraciones**

---

La Política de Remuneraciones vigente fue aprobada por la Junta General de Accionistas el pasado 25 de junio de 2015 y será de aplicación a los ejercicios 2015, 2016 y 2017.

La retribución de los miembros del Consejo de Administración es determinada de conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales, en la Política de Remuneraciones, en el Reglamento del Consejo y con los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas.

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 217 de la Ley de Sociedades de Capital, dicha retribución es revisada periódicamente para que guarde una proporción razonable con el tamaño de la Sociedad, su situación económica y los estándares de mercado de empresas comparables. Asimismo, en el diseño y propuestas de modificación del sistema de remuneración vigente el Consejo vela en cada momento porque la retribución esté orientada a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la Sociedad e incorpore las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.

#### a) Pertenencia a los órganos de Administración.

El sistema retributivo vigente incorpora los siguientes principios y fundamentos, recogidos en la Política de Remuneraciones:

- Que la retribución de los consejeros externos sea incentivadora para retribuir su dedicación, cualificación y responsabilidad, pero que no constituya en el caso de los consejeros independientes un obstáculo para su independencia.
- Que la retribución no incorpore componentes vinculados a los beneficios o al valor bursátil, al objeto de desligarla de objetivos y variables a corto plazo y que sea satisfecha íntegramente en efectivo.
- Dado el alto grado de asistencia por parte de los consejeros a las sesiones del Consejo y de sus Comisiones y a que es una exigencia de primer orden su dedicación y disponibilidad, la retribución se establece sobre la base de una asignación fija, que se determina en función de los cargos desempeñados por cada consejero.
- En el caso de que en un ejercicio no se cumplieran los objetivos hechos públicos por la Sociedad, el Consejo reconsiderará la cuantía de su retribución, dando cuenta de ello a la Junta General.

En el apartado A.3 siguiente se indican las cuantías retributivas que están vigentes por la pertenencia de los consejeros a los distintos órganos.

Estos principios y fundamentos son los mismos que la Sociedad aplicó en el ejercicio anterior.

#### b) Funciones ejecutivas delegadas por el Consejo

Los consejeros ejecutivos devengan adicionalmente la retribución correspondiente en virtud de su relación contractual con la Sociedad por el desempeño de las funciones ejecutivas que tienen encomendadas.

Esta retribución es determinada individualmente para cada uno de los consejeros ejecutivos por el Consejo de Administración a propuesta de la CNRGC.

Es práctica de la Sociedad desde 2002 establecer el marco retributivo de los consejeros ejecutivos para periodos de tres años.

La política retributiva vigente incorpora los siguientes criterios y principios:

- Que resulte eficaz para atraer y retener a los mejores profesionales, manteniendo ajustadas sus compensaciones a las mejores prácticas y a las condiciones de mercado.
- Que motive su permanencia y oriente su gestión con exigencia y especial enfoque al medio plazo, con una vinculación razonable a la evolución del valor bursátil exclusivamente en dicho horizonte de medio plazo.
- Que atienda en todo ello a la situación actual, perspectivas y objetivos de crecimiento sostenible de la Sociedad.

- Que incluya componentes fijos y variables; de carácter anual y plurianual; en efectivo, en especie y referenciados al valor bursátil; determinados de conformidad con los siguientes criterios:
  - i. Que la retribución fija se mantenga invariable para el periodo de tres años, salvo que se pongan de manifiesto circunstancias específicas que aconsejaran su revisión
  - ii. Que la retribución variable represente una parte muy sustancial de la retribución total, y que mayoritariamente se satisfaga en acciones
  - iii. Que la retribución a medio plazo tenga un peso mayoritario
  - iv. Que incorpore: el diferimiento en el tiempo la percepción de una parte relevante de la retribución variable; y cláusulas *clawback*

El esquema retributivo vigente no incorpora opciones sobre acciones.

Los principales cambios que incorpora la Política de Remuneraciones aprobada en 2015 respecto al esquema retributivo anterior de los consejeros ejecutivos, son los siguientes:

- Diferimiento en la percepción de una parte relevante de los componentes variables *“deferred bonus”* y que el pago de la parte diferida se realice en acciones
- Incorporación a los contratos de los altos directivos de la cláusula *“clawback”* que permite a la Sociedad reclamar el reembolso de retribuciones variables
- aumento del peso que representan las acciones en la retribución, hasta más del 50% del total
- Eliminación de la entrega de acciones como concepto retributivo autónomo
- Establecimiento de una política obligatoria de tenencia de acciones mientras continúe la relación contractual con la Sociedad

La Política de Remuneraciones aprobada en 2015 incorpora los estándares internacionales actuales y las recomendaciones del vigente Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. En el diseño y propuesta del mismo se tuvo especialmente en cuenta el resultado de la votación de la entrega de acciones a favor de los altos directivos de la Sociedad obtenido en la Junta General de Accionistas de 2014 y las consideraciones trasladadas sobre aspectos retributivos por accionistas y *proxy advisors* en los *road shows* de Gobierno Corporativo que se celebran anualmente.

En cuanto a la retribución de los consejeros ejecutivos, por sus funciones delegadas, la ponderación anualizada de los distintos componentes retributivos es la siguiente:

- Retribución fija (RF): representa un 25% de la retribución total
- Retribución Variable Anual (RVA): representa un 35% de la retribución total para un cumplimiento de objetivos del 100%.
- Retribución a Medio Plazo (RMP): representa un 40% de la retribución total para un cumplimiento de objetivos del 100%.

**A.2 Información sobre los trabajos preparatorios y el proceso de toma de decisiones que se haya seguido para determinar la política de remuneración y papel desempeñado, en su caso, por la comisión de retribuciones y otros órganos de control en la configuración de la política de remuneraciones. Esta información incluirá, en su caso, el mandato dado a la comisión de retribuciones, su composición y la identidad de los asesores externos cuyos servicios se hayan utilizado para definir la política retributiva. Igualmente se expresará el carácter de los consejeros que, en su caso, hayan intervenido en la definición de la política retributiva.**

---

**Explique el proceso para determinar la política de remuneraciones**

---

De conformidad con lo establecido por el Reglamento del Consejo, las propuestas relativas a las políticas de remuneraciones de los consejeros -así como a los sistemas concretos a aplicar, sus componentes y cuantías- son elaboradas por la CNRGC, que las eleva al Consejo de Administración, para decisión por parte de éste -dentro del marco y los límites fijados por los Estatutos, los acuerdos de la Junta General y el Reglamento del Consejo- o sometimiento en su caso a la Junta General.

Como se ha indicado en el apartado anterior, para elaborar sus propuestas la CNRGC, analiza periódicamente las tendencias y mejores prácticas en políticas retributivas para consejeros y altos directivos; las opiniones de los accionistas y *proxy advisors* así como los resultados de las votaciones en Junta de las propuestas relacionadas con aspectos retributivos.

La CNRGC ha contado regularmente con el asesoramiento de expertos independientes de reconocido prestigio y experiencia en esta materia. En la revisión y propuestas elaboradas y aprobadas en el ejercicio 2015 contó con el asesoramiento de la firma Towers Watson.

Los miembros de la CNRGC son exclusivamente consejeros externos, en su mayoría independientes, uno de los cuales es su presidente. A la fecha de formulación del presente Informe está compuesta por cinco miembros, tres de ellos independientes y los dos restantes consejeros dominicales que representan a los dos principales accionistas de la Sociedad.

En las sesiones del Consejo en las que se tratan las propuestas relativas a la retribución específica de los consejeros ejecutivos, éstos no están presentes ni participan en modo alguno en las deliberaciones y toma de decisiones correspondientes.

**A.3 Indique el importe y la naturaleza de los componentes fijos, con desglose, en su caso, de las retribuciones por el desempeño de funciones de la alta dirección de los consejeros ejecutivos, de la remuneración adicional como presidente o miembro de alguna comisión del consejo, de las dietas por participación en el consejo y sus comisiones u otras retribuciones fijas como consejero, así como una estimación de la retribución fija anual a la que den origen. Identifique otros beneficios que no sean satisfechos en efectivo y los parámetros fundamentales por los que se otorgan.**

---

**Explique los componentes fijos de la remuneración**

---

a) Pertenencia a los órganos de administración.

La retribución de los consejeros en su condición de tales se determina en función de su pertenencia a los distintos órganos de administración. Consiste exclusivamente en una asignación fija, percibida por cada consejero atendiendo a criterios de responsabilidad y dedicación requerida, determinada a partir de las siguientes cuantías: 80 m€ por pertenencia al Consejo; 40 m€ por pertenencia a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento; 24 m€ por pertenencia a la CNRGC; y 24 m€ por pertenencia a la Comisión de Estrategia, percibiendo los presidentes de cada órgano 1,5 veces las cuantías indicadas.

Estos importes son los mismos que los correspondientes al ejercicio 2015, que, en aplicación de lo previsto en la Política de Remuneraciones, se redujeron en un 20% respecto a los vigentes hasta 2014. En el apartado D siguiente se da cuenta de los importes individualizados que resultaron en 2015 para cada consejero en función de su pertenencia y cargos en las distintas comisiones del Consejo.

Sin perjuicio de que esta asignación fija es íntegramente satisfecha en efectivo, todos los consejeros han comunicado a la Sociedad su decisión de destinar una parte relevante de su retribución (aproximadamente un 50% del importe neto) a la compra de acciones de Indra, manifestando igualmente su compromiso de mantener la propiedad de las mismas mientras permanezcan en su cargo.

b) Funciones ejecutivas delegadas por el Consejo

La Retribución Fija (RF) anual es percibida por los consejeros ejecutivos íntegramente en efectivo. Las cuantías anuales vigentes para el ejercicio 2015 han sido las siguientes: Presidente 775m€ y Consejero Delegado 550 m€.

Tal y como la Sociedad hizo público a través de un hecho relevante, el 29 de enero de 2015 se produjo el nombramiento como nuevo Presidente ejecutivo de D. Fernando Abril-Martorell en sustitución de D. Javier Monzón de Cáceres. Con posterioridad el Sr. Abril-Martorell propuso a la CNRGC que su retribución global como ejecutivo se redujera

linealmente en un 22,5%, respecto de la del anterior presidente ejecutivo. La CNRGC elevó dicha propuesta al Consejo que así lo acordó.

En el apartado D siguiente se incluye la retribución fija devengada por los actuales Consejeros ejecutivos (la del Presidente se corresponde con once meses del ejercicio) y la retribución fija devengada por el anterior Presidente, Sr. Monzón, correspondiente al mes de enero de 2015.

#### **A.4 Explique el importe, la naturaleza y las principales características de los componentes variables de los sistemas retributivos.**

**En particular:**

- **Identifique cada uno de los planes retributivos de los que los consejeros sean beneficiarios, su alcance, su fecha de aprobación, fecha de implantación, periodo de vigencia así como sus principales características. En el caso de planes de opciones sobre acciones y otros instrumentos financieros, las características generales del plan incluirán información sobre las condiciones de ejercicio de dichas opciones o instrumentos financieros para cada plan.**
- **Indique cualquier remuneración en concepto de participación en beneficios o primas, y la razón por la que se otorgaron.**
- **Explique los parámetros fundamentales y fundamento de cualquier sistema de primas anuales (bonus).**
- **Las clases de consejeros (consejeros ejecutivos, consejeros externos dominicales, consejeros externos independientes u otros consejeros externos) que son beneficiarios de sistemas retributivos o planes que incorporan una retribución variable.**
- **El fundamento de dichos sistemas de retribución variable o planes, los criterios de evaluación del desempeño elegidos, así como los componentes y métodos de evaluación para determinar si se han cumplido o no dichos criterios de evaluación y una estimación del importe absoluto de las retribuciones variables a las que daría origen el plan retributivo vigente, en función del grado de cumplimiento de las hipótesis u objetivos que tome como referencia.**
- **En su caso, se informará sobre los periodos de diferimiento o aplazamiento de pago que se hayan establecido y/o los periodos de retención de acciones u otros instrumentos financieros si existieran.**

---

#### **Explique los componentes variables de los sistemas retributivos**

---

Los únicos componentes variables en la retribución del Consejo son los que corresponden a los consejeros ejecutivos como parte de su retribución adicional por el desempeño de sus funciones delegadas por el Consejo.

La remuneración de los consejeros ejecutivos incorpora dos componentes variables, la Retribución Variable Anual (RVA) y la Retribución a Medio Plazo (RMP), definidos en la Política de Remuneraciones aprobada por la Junta General de 2015 y que estará vigente hasta el ejercicio 2017.

a) RVA

El propósito de esta remuneración es recompensar la creación de valor a través de la consecución de los objetivos fijados contemplados en los planes estratégicos así como de su gestión individual.

A tal fin el Consejo, previo informe de la CNRGC, realiza una concertación anual de objetivos para cada consejero ejecutivo, siendo dichos objetivos cuantitativos y cualitativos.

Los objetivos cuantitativos tienen un peso, como mínimo, del 50% en el conjunto de la RVA. Están compuestos por métricas que garantizan el adecuado balance entre los aspectos financieros y operativos de la gestión de la Sociedad.

Los objetivos cualitativos tienen un peso, como mínimo, del 30% en el conjunto del incentivo. Principalmente, están vinculados a la evaluación del desempeño individual de los consejeros ejecutivos.

Los objetivos cuantitativos en el ejercicio en curso, tanto para el Presidente como para el Consejero Delegado son los siguientes: cash-flow libre, EBIT y contratación, que tienen una ponderación conjunta del 70% de su retribución variable anual.

Para determinar el grado de cumplimiento de cada objetivo se establece un valor central -equivalente a un 100% de logro del objetivo- que se corresponde con el cumplimiento del presupuesto anual de la Compañía en cada uno de estos parámetros así como las siguientes pendientes de logro:

	Cumplimiento objetivos	%RVA Target	Cumplimiento objetivos	%RVA Target	Cumplimiento objetivos	%RVA Target	Ponderación
cash-flow libre	85%	25%	Target	100%	110%	120%	17,5%
EBIT	85%	25%	Target	100%	110%	120%	17,5%
Contratación	90%	0%	Target	100%	110%	120%	35%

Con la finalidad de garantizar que la RVA guarda relación efectiva con el desempeño profesional de los beneficiarios, a la hora de determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos de carácter cuantitativo se eliminan aquellos resultados extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los criterios de evaluación.

El 30% restante de la RVA se vincula al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos y de gestión, cuya valoración por el Consejo es cualitativa. También en este caso se establece una pendiente de logro en el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del Presidente los objetivos cualitativos están referenciados a los siguientes aspectos: Implantación de acciones definidas en el Plan Estratégico; Valoración de su gestión atendiendo a los stakeholders; y Liderazgo

En el caso del Consejero Delegado sus objetivos cualitativos guardan relación con los siguientes aspectos: Puesta en marcha y funcionamiento del Comité de Ejecución y Seguimiento; Resultado operativo positivo en Brasil; Implantación de nuevo sistema planificación plantillas; y Liderazgo

La selección de los objetivos específicos se ha llevado a cabo tomando en consideración su relevancia para la consecución de los objetivos globales de la Sociedad así como las necesidades específicas identificadas sobre las que se quiere poner mayor énfasis en la gestión.

La Política de Remuneraciones establece una cuantía Target de RVA para un cumplimiento del 100% de los objetivos equivalente al 140% de la Retribución Fija. Asimismo establece un límite máximo de RVA para el caso de sobrecumplimiento de objetivos, del 120% de la cuantía Target, que equivaldría a un 168% de la Retribución Fija.

Corresponde al Consejo, previo informe de la CNRGC, la aprobación de los objetivos al inicio de cada ejercicio y la evaluación de su cumplimiento una vez finalizado el mismo.

#### b) Retribución Variable a Medio Plazo (RMP)

El propósito de esta remuneración es recompensar la creación de valor sostenible para el accionista a largo plazo a través de la consecución de una combinación de objetivos económico-financieros y operativos del Plan estratégico y de creación de valor para el accionista.

A tal fin la RMP se estructura en un ciclo único de 3 años de duración (2015-2017). El Consejo ha realizado una asignación inicial de un número acciones (en función de la RMP Target y el precio de la acción en las sesiones de Bolsa previas a la Junta General de Accionistas del ejercicio 2015) de las cuales se entregará al finalizar el período un porcentaje entre el 0% y el 133%, que se determinará en función del grado de cumplimiento de los objetivos vinculados a la RMP.

En la RMP las métricas financieras, estratégicas y operativas tienen un peso máximo del 80% y las referidas a la revalorización de la acción del 30%.

Los objetivos comunes para el Presidente y para el Consejero Delegado así como sus ponderaciones son las siguientes:



objetivo	Ponderación
Retorno Total para el Accionista (RTA) relativo en comparación con el Ibex 35	20%
Free cash flow recurrente acumulado en el periodo 2015-2017	30 %
Ejecución del Plan Estratégico 2015-2017	50 %

Para determinar el grado de cumplimiento de cada objetivo se establece un valor central -equivalente a un 100% de logro del objetivo- que se corresponde con el cumplimiento del presupuesto de la Compañía en cada uno de estos parámetros. Se establece un porcentaje de consecución del objetivo del 60% para un nivel de cumplimiento mínimo y un máximo del 150% para una valoración excelente del cumplimiento del objetivo. Para niveles de cumplimiento por debajo del umbral mínimo, el incentivo es cero. En todo caso, se establece un porcentaje máximo global de consecución de objetivos del 133%.

En el caso del RTA relativo, se prevé que el número de acciones a entregar sea cero si la evolución del RTA de la acción de Indra no alcanza la posición 18 del ranking (mediana); 60% del número de acciones inicialmente asignadas si dicha evolución alcanza la mediana del Grupo de Comparación; el 100% para el caso de que el RTA de la acción se sitúe en la posición 12 (equivalente a un percentil 68); y el 150% para el caso de que se sitúe en la posición 5 o superior del Ibex 35, calculándose el porcentaje por interpolación lineal para los casos intermedios.

En la valoración del cumplimiento de los objetivos no se tendrán en cuenta las circunstancias fuera del curso ordinario del negocio (tales como adquisiciones, reestructuraciones, operaciones societarias...) que hayan influido -positiva o negativamente- en la consecución de los mismos y que estén fuera del ámbito de gestión directa del consejero ejecutivo. Asimismo, el Consejo en la valoración de los objetivos podrá ponderar otras circunstancias como, por ejemplo, la situación macroeconómica o el comportamiento relativo de Indra frente al mercado/sector o empresas comparables.

La Política de Remuneraciones establece una cuantía Target de RMP para un cumplimiento del 100% de los objetivos equivalente al 160% de la Retribución Fija. Asimismo establece un límite máximo global de RMP para el caso de sobrecumplimiento de objetivos del 133% de la cuantía Target que equivaldría al 213% de la Retribución Fija.

Corresponderá al Consejo, previo informe de la CNRGC, determinar al final del período (ejercicio 2017) el número de acciones que se entregará a cada consejero ejecutivo en función de la valoración del cumplimiento de los objetivos vinculados a la RMP descritos anteriormente.

Dado que la RMP se devenga al final del período para el que ha sido establecido y que su percepción está condicionada a la permanencia del consejero ejecutivo en la Sociedad durante dicho período, no se consigna importe alguno por este concepto en el apartado D del presente Informe.

Respecto a la estimación del importe anual absoluto de las retribuciones variables a las que daría lugar la Política de Remuneraciones vigente, en función del grado de cumplimiento de los objetivos de referencia, se incluye a continuación la siguiente tabla:

	Target m€		Máximo m€	
	cumplimiento 100%		cumplimiento 133%	
	Presidente	C. Delegado	Presidente	C. Delegado
RVA	1.085	770	1.302	924
RMP	1.240	880	1.649	1.170
TOTAL	2.325	1.650	2.951	2.094

En cuanto al número de acciones a que daría lugar la RMP en el conjunto de los 3 años (2015-2017):

	nº acciones Target		nº acciones Máximo	
	cumplimiento 100%		cumplimiento 133%	
	Presidente	C. Delegado	Presidente	C. Delegado
RMP	372.372	264.264	495.254	351.471

No se contempla en la Política de Remuneraciones vigente ningún concepto adicional de retribución variable.

Por lo que se refiere a los períodos de diferimiento, indicar que el cobro de un 30% de la RVA se difiere a lo largo de tres años por terceras partes y se percibe íntegramente en acciones de la Sociedad, cuyo número se fija en la fecha de devengo de la RVA en función del precio medio de cotización en las treinta sesiones de Bolsa anteriores. Por tanto, la primera entrega de acciones por este concepto se realizará en 2017.

Por lo que se refiere al RMP, como se ha indicado, se devenga íntegramente al finalizar el período de tres años (ejercicio 2017) determinándose en este momento por el Consejo el número de acciones a entregar a cada consejero ejecutivo.

Adicionalmente, los consejeros ejecutivos se comprometen a cumplir la siguiente política de tenencia de acciones de manera permanente mientras estén en el cargo: mantener la titularidad del número de acciones de la Sociedad que resulte de haber invertido en la compra de éstas un importe equivalente a dos veces su retribución fija bruta. Se concede un plazo máximo de seis años para realizar dicha inversión, a partir del cual deberá mantenerla mientras permanezca en el cargo.

**A.5 Explique las principales características de los sistemas de ahorro a largo plazo, incluyendo jubilación y cualquier otra prestación de supervivencia, financiados parcial o totalmente por la sociedad, ya sean dotados interna o externamente, con una estimación de sus importe o coste anual equivalente, indicando el tipo de plan, si es de aportación o prestación definida, las condiciones de consolidación de los derechos económicos a favor de los consejeros y su compatibilidad con cualquier tipo de indemnización por resolución anticipada o terminación de la relación contractual entre la sociedad y el consejero.**

**Indique también las aportaciones a favor del consejero a planes de pensiones de aportación definida; o el aumento de derechos consolidados del consejero, cuando se trate de aportaciones a planes de prestación definida.**

---

**Explique los sistemas de ahorro a largo plazo**

---

Por razón de su pertenencia a los órganos de administración los consejeros en su condición de tales no son beneficiarios de sistema alguno de ahorro a largo plazo, de previsión, jubilación, planes de pensiones o similar.

Por el desempeño de sus funciones delegadas por el Consejo, los consejeros ejecutivos, son beneficiarios de un Plan de Prejubilación y Ahorro a Largo Plazo (PPALP) articulado mediante un fondo de aportación definida externalizado a través de una póliza de seguro. La Sociedad realiza aportaciones anuales al PPALP para cada consejero ejecutivo, las cuales se definen como un porcentaje de su retribución total anualizada, siendo del 15% para el Presidente y del 17% para el Consejero Delegado. La Sociedad realizará estas aportaciones mientras el consejero ejecutivo se mantenga en el cargo y hasta la fecha en que cumpla 62 años.

El consejero ejecutivo tendrá derecho a percibir el saldo acumulado en el PPALP en el momento que cumpla 62 años, o con anterioridad si cesa en su cargo por causa no imputable a él, incluyendo entre éstas el cambio de control.

En caso de cese por incumplimiento de sus obligaciones contractuales o de fallecimiento antes de los 62 años el consejero ejecutivo no percibe el PPALP.

Las aportaciones de la Sociedad al PPALP previstas en 2016 ascienden a 465m€ para el Presidente y a 374 m€ para el Consejero Delegado.

Los consejeros ejecutivos no son beneficiarios de planes de pensiones ni de ningún otro sistema de previsión, ahorro o prestación diferida distinto del PPALP.

En los apartados C y D siguientes se detallan las aportaciones al PPALP realizadas en el ejercicio 2015.

**A.6. Indique cualesquiera indemnizaciones pactadas o pagadas en caso de terminación de las funciones como consejero.**

---

**Explique las indemnizaciones**

---

Los consejeros de la Sociedad en su condición de tales no tienen derecho a compensación o indemnización alguna en caso de terminación de su mandato.

**A.7 Indique las condiciones que deberán respetar los contratos de quienes ejerzan funciones de alta dirección como consejeros ejecutivos. Entre otras, se informará sobre la duración, los límites a las cuantías de indemnización, las cláusulas de permanencia, los plazos de preaviso, así como el pago como sustitución del citado plazo de preaviso, y cualesquiera otras cláusulas relativas a primas de contratación, así como indemnizaciones o blindajes por resolución anticipada o terminación de la relación contractual entre la sociedad y el consejero ejecutivo. Incluir, entre otros, los pactos o acuerdos de no concurrencia, exclusividad, permanencia o fidelización y no competencia post-contractual.**

---

**Explique las condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos**

---

Los consejeros ejecutivos mantienen con la Sociedad una relación de carácter mercantil articulada a través de sendos contratos de prestación de servicios, que regulan las condiciones aplicables a su relación profesional con la Sociedad.

La duración de ambos contratos es indefinida, no existiendo en el caso del Consejero Delegado, cláusulas de blindaje o indemnización por terminación del mismo.

En caso de cese por causa a él no imputable el Presidente ejecutivo, Sr. Abril-Martorell tiene un derecho transitorio a percibir una indemnización equivalente a la diferencia positiva entre el saldo acumulado a su favor en ese momento en el PPALP y el importe equivalente a una anualidad de su retribución total.

Los contratos de los dos consejeros ejecutivos establecen asimismo la obligación de la Sociedad de dar un preaviso de 3 meses a la finalización de la relación profesional y una compensación, en caso de incumplimiento, equivalente a su retribución anual por el período del plazo de preaviso incumplido.

Los contratos de los dos consejeros ejecutivos incorporan un pacto de no concurrencia post-contractual por un período de dos años a partir de la finalización de su relación con la Sociedad, compensado anualmente con una cuantía equivalente a 0,75 veces su retribución total anualizada.

Los contratos de los dos consejeros ejecutivos incorporan cláusula clawback que reconoce a la Sociedad el derecho a reclamarles los importes de las retribuciones variables indebidamente satisfechos en el caso de que se ponga de manifiesto el

carácter erróneo de cualquier dato que hubiese servido para determinar dichos importes.

**A.8 Explique cualquier remuneración suplementaria devengada a los consejeros como contraprestación por los servicios prestados distintos de los inherentes a su cargo.**

---

**Explique las remuneraciones suplementarias**

---

No existe remuneración suplementaria alguna a favor de los consejeros de la Sociedad.

**A.9 Indique cualquier retribución en forma de anticipos, créditos y garantías concedidos, con indicación del tipo de interés, sus características esenciales y los importes eventualmente devueltos, así como las obligaciones asumidas por cuenta de ellos a título de garantía.**

---

**Explique los anticipos, créditos y garantías concedidos**

---

La Sociedad (incluyendo cualquier otra sociedad de su grupo) no tiene concedido ningún tipo de crédito o anticipo ni prestadas garantías a favor de sus consejeros.

**A.10 Explique las principales características de las remuneraciones en especie.**

---

**Explique las remuneraciones en especie**

---

Por razón de su pertenencia a los órganos de administración los consejeros no perciben ninguna remuneración en especie.

En virtud de lo previsto en los contratos reguladores de su relación profesional, los consejeros ejecutivos perciben una remuneración en especie que consiste en un seguro de vida con cobertura en caso de fallecimiento e invalidez.

Asimismo son beneficiarios de un seguro de asistencia sanitaria en las condiciones de la póliza colectiva contratada por la Sociedad para los altos directivos.

**A.11 Indique las remuneraciones devengadas por el consejero en virtud de los pagos que realice la sociedad cotizada a una tercera entidad en la cual presta servicios el consejero, cuando dichos pagos tenga como fin remunerar los servicios de éste en la sociedad.**

---

**Explique las remuneraciones devengadas por el consejero en virtud de los pagos que realice la sociedad cotizada a una tercera entidad en la cual presta servicios el consejero**

---

No existen.

**A.12 Cualquier otro concepto retributivo distinto de los anteriores, cualesquiera que sea su naturaleza o la entidad del grupo que lo satisfaga, especialmente cuando tenga la consideración de operación vinculada o su emisión distorsiones la imagen fiel de las remuneraciones totales devengadas por el consejero.**

---

**Explique los otros conceptos retributivos**

---

No existen conceptos retributivos adicionales.

**A.13 Explique las acciones adoptadas por la sociedad en relación con el sistema de remuneración para reducir la exposición a riesgos excesivos y ajustarlo a los objetivos, valores e intereses a largo plazo de la sociedad, lo que incluirá, en su caso, una referencia a: medidas previstas para garantizar que en la política de remuneración se atienden a los resultados a largo plazo de la sociedad, medidas que establezcan un equilibrio adecuado entre los componentes fijos y variables de la remuneración, medidas adoptadas en relación con aquellas categorías de personal cuyas actividades profesionales tengan una repercusión material en el perfil de riesgos de la entidad, fórmulas o cláusulas de recobro para poder reclamar la devolución de los componentes variables de la remuneración basados en los resultados cuando tales componentes se hayan pagado atendiendo a unos datos cuya inexactitud haya quedado después demostrada de forma manifiesta y medidas previstas para evitar conflictos de intereses, en su caso.**

---

**Explique las acciones adoptadas para reducir los riesgos**

---

Como se ha indicado en el apartado A.1 anterior, el diseño del sistema retributivo de los consejeros por su pertenencia a los órganos de administración se ha realizado con el objetivo específico de desligar esta retribución de objetivos y variables de corto plazo.

Asimismo, en cuanto a la retribución específica de los consejeros ejecutivos por el desempeño de sus funciones delegadas por el Consejo, el actual esquema retributivo da un peso relevante (más del 50%, incluyendo la parte diferida de la RVA), a los componentes de medio plazo y un equilibrio adecuado entre los componentes fijos (25%) y variables (75%), tal y como se recoge a lo largo de este Informe.

Los procedimientos de determinación de objetivos y de valoración de su cumplimiento prestan especial atención a las variables de evolución de la actividad más relevantes para la creación de valor sostenible a medio y largo plazo.

El sistema de Gobierno Corporativo, la normativa interna, los sistemas de control y los programas de cumplimiento existentes en la Sociedad establecen mecanismos de supervisión específicos y contrapesos para evitar la concentración de la capacidad de decisión en ámbitos que puedan implicar una elevada asunción de riesgos por la Sociedad así como para evitar y en su caso gestionar adecuadamente las situaciones de conflicto de interés que puedan presentarse.

Como se ha indicado en el apartado A.7 los contratos de los consejeros ejecutivos incorporan cláusulas clawback, que permiten la reclamación de los importes retributivos indebidamente satisfechos en los términos que se detallan en dicho apartado.

## **C RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO**

**C.1. Explique de forma resumida las principales características de la estructura y conceptos retributivos de la política de remuneraciones aplicada durante el ejercicio cerrado, que da lugar al detalle de las retribuciones individuales devengadas por cada uno de los consejeros que se reflejan en la sección D del presente informe, así como un resumen de las decisiones tomadas por el consejo para la aplicación de dichos conceptos. Datos evaluación**

---

### **Explique la estructura y conceptos retributivos de política de retribuciones aplicada durante el ejercicio**

---

#### a) Pertenencia a los órganos de administración.

La retribución consiste exclusivamente en una asignación fija que se percibe íntegramente en efectivo. Las cuantías de la asignación fija correspondientes al ejercicio 2015 fueron las siguientes: 80 m€ por pertenencia al Consejo; 40 m€ por pertenencia a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento; 24 m€ por pertenencia a la CNRGC; y 24 m€ por pertenencia a la Comisión de Estrategia, percibiendo los presidentes de cada órgano 1,5 veces las cuantías indicadas.

La aplicación de estos importes dio lugar, en función de la pertenencia de cada consejero a los distintos órganos de administración, a los importes individuales reflejados en el apartado D siguiente.

#### b) Funciones ejecutivas delegadas por el Consejo

Durante el ejercicio 2015 la retribución específica de los consejeros ejecutivos se determinó de conformidad con los criterios y componentes descritos en el apartado A anterior.

La Retribución Fija, conforme a lo contemplado en la Política de Remuneraciones vigente ha ascendido a 710m€ en el caso del Presidente (correspondiente a 11 meses del ejercicio 2015) y a 550 m€ en el caso del Consejero Delegado. El Sr, Monzón, anterior presidente ejecutivo, percibió por este concepto 83m€ (correspondientes al mes de enero de 2015).

En cuanto a la Retribución Variable Anual, una vez cerrado el ejercicio 2015, la CNRGC y el Consejo han llevado a cabo el proceso de evaluación pertinente, de conformidad con los criterios descritos en el apartado A.4., para determinar el nivel de consecución de objetivos alcanzado y el importe que corresponde percibir a los consejeros ejecutivos, obteniéndose los siguientes resultados:

Por lo que se refiere a los objetivos cuantitativos, comunes para el Presidente y el Consejero Delegado, (Cash flow libre; EBIT y Contratación), que tienen una ponderación conjunta del 70% de su retribución variable anual, en ninguno de ellos se ha alcanzado el nivel mínimo de cumplimiento, por lo que la RVA devengada por estos objetivos ha sido cero euros.

En cuanto a los objetivos cualitativos, que tienen tanto para el Presidente como para el Consejero Delegado una ponderación conjunta del 30% de su RVA, se han obtenido las siguientes valoraciones:

En el caso del Presidente, cuyos objetivos eran: Implantación efectiva del Plan Estratégico; Implantación efectiva de una nueva Organización; Funcionamiento del modelo de relación entre geografías y mercados verticales; y Liderazgo, ha alcanzado una valoración conjunta del 32%.

En el caso del Consejero Delegado, cuyos objetivos eran: Implantación efectiva del Plan Estratégico; Mejora de la rentabilidad operativa en Brasil; Implantación efectiva de un plan de eficiencia y reducción de costes; Funcionamiento del modelo de relación entre geografías y mercados verticales; y Liderazgo, ha alcanzado una valoración conjunta del 25%.

La CNRGC y el Consejo decidieron en sus respectivas sesiones de 22 y 25 de febrero de 2016 aplicar al resultado anterior correspondiente al Presidente ejecutivo un porcentaje adicional por desempeño extraordinario del 13%, por entender que debido a la gestión especialmente compleja llevada a cabo a lo largo de este primer ejercicio, la valoración del Presidente como ejecutivo no debe quedar constreñida a los objetivos concretos fijados, que resultan claramente insuficientes para medir el grado de dedicación y éxito para afrontar los problemas presentados y la credibilidad que con ello ha aportado a la Compañía tanto internamente como frente a clientes y al mercado.

Con dichas valoraciones, los porcentajes globales de cumplimiento de sus objetivos para la RVA 2015 han sido del **45%** en el caso del Presidente y del **25%** en el caso del Consejero Delegado y las cantidades brutas devengadas por este concepto retributivo ascendieron a 447,5 m€ en el caso del Presidente (correspondientes a 11 meses del ejercicio 2015) y a 192,5 m€ en el caso del Consejero Delegado.

De conformidad con lo indicado en el apartado A.4 anterior el 70% de dicho importe se percibirá en efectivo en marzo de 2016.

El 30% restante se percibe en acciones, cuyo número bruto se determina en función del precio medio de la acción en las 30 sesiones bursátiles anteriores a la fecha de aprobación por el Consejo de la RVA, que ha resultado ser 8,42€. Lo anterior determina



los siguientes números brutos de acciones devengadas: Presidente 15.946 acciones; Consejero Delegado 6.858 acciones. Este número de acciones se entregará a los consejeros ejecutivos por terceras partes iguales a lo largo de 2017, 2018 y 2019.

Los anteriores importes y números de acciones son brutos y sujetos, por tanto, a las retenciones fiscales que en cada momento de pago sean de aplicación.

Asimismo durante el ejercicio 2015 tuvo lugar la resolución de su relación contractual con la Sociedad del anterior Presidente ejecutivo, razón por la que percibió 1.019 m€ en concepto de plazo contractual de preaviso y parte proporcional de pagas extras y vacaciones no disfrutadas.

Adicionalmente, el cese de D. Javier Monzón como presidente ejecutivo de la Sociedad dio lugar a su derecho a percibir de la entidad aseguradora con la que está externalizado el PPALP, el saldo acumulado en el mismo en ese momento, con sujeción en todo caso al límite máximo establecido en su contrato profesional. Dicho importe ascendió a 12.067m€.

Por último, dicho cese puso en vigor el pacto de no concurrencia suscrito con la Sociedad por el anterior Presidente ejecutivo, previsto en su contrato profesional. En virtud del mismo, durante 2015 el Sr. Monzón devengó por este concepto una compensación de 2.750 m€, correspondiente a 11 meses.

## **D DETALLE DE LAS RETIBUCIONES INDIVIDUALES DEVENGADAS POR CADA UNO DE LOS CONSEJEROS**

**D.1 Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración individualizada de cada uno de los consejeros (incluyendo la retribución por el ejercicio de funciones ejecutivas) devengadas durante el ejercicio.**

**a) Retribuciones devengadas en la Sociedad objeto del presente informe:**

**i) Retribución en metálico (en miles de €)**

Nombre	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución Variable c/p	Retribución variable a l/p	Remuneración por pertenencia a Comisiones	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2015	Total ejercicio 2014
F. Abril-Martorell	711	110		448	0	33		12	1.314	0
J. de Andrés	550	80		192,5	0	0	0	10	832,5	705
J. Monzón	83	12,5	0	0	0	3,75	0	3.769 <sup>(1)</sup>	3.868,25	1.165
D. García-Pita	0	80	0	0	0	36	0	0	116	145
J. C. Aparicio	0	80			0	40	--	--	120	150
A. Menéndez	0	80	0	0	0	48	0	0	128	160
J. March	0	80	0	0	0	36	0	0	116	160
S. Martínez-Conde	0	80	0	0	0	52	0	0	132	150
I. Aguilera	0	80	0	0	0	56	0	0	136	150
L. Lada	0	80	0	0	0	24	0	0	104	180
M. de Oriol	0	26,6	0	0	0	8	0	0	34,6	130
I. Santillana	0	80	0	0	0	74	0	0	154	160
R. Sugrañes	0	80	0	0	0	24	0	0	104	130
A. Terol	0	80	0	0	0	74	0	0	154	205
E. De Leyva	0	53,3	0	0	0	40	0	0	93,3	---

<sup>(1)</sup> incluye el importe percibido con ocasión de la resolución de su relación contractual con la Sociedad (1.019 m€) por los siguientes conceptos: (i) plazo contractual de preaviso; y (ii) parte proporcional de pagas extras y vacaciones no disfrutadas. Asimismo incluye la compensación devengada en el ejercicio (2.750 m, correspondiente al pacto de no concurrencia suscrito con la Sociedad.

<sup>(2)</sup> Adicionalmente, el cese de D. Javier Monzón como presidente ejecutivo de la Sociedad dio lugar a su derecho a percibir de la entidad aseguradora con la que está externalizado el PPALP, el saldo acumulado en el mismo en ese momento, con sujeción en todo caso al límite máximo establecido en su contrato profesional. Dicho importe ascendió a 12.067m€.

**ii) Sistemas de retribución basados en acciones**

Nombre/ periodo devengo ejercicio 2015	Denomina ción del Plan y fecha de implantac ión	Titularidad de opciones al principio del ejercicio 2015				Opciones asignadas durante el ejercicio 2015					Acciones entregadas durante el ejercicio 2015		
		Nº opciones	Nº acciones afectadas	Precio del ejercicio (€)	Plazo ejerci cio	Nº opciones	Nº acciones afectadas	Precio del ejercicio (€)	Plazo ejercicio	Condi ciones para su ejerci cio	Nº acciones	Precio (€)	Importe (m €)

**iii) Sistemas de ahorro a largo plazo**

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la Sociedad (miles €)		Importe de los fondos acumulados (miles €)	
	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014
F. Abril-Martorell	426	--	428	--
J. de Andrés	374	374	4.235	3.819
J. Monzón	50	600	0	12.227

**iv) Otros beneficios (en miles de €)**

Consejeros	Retribución en forma de anticipos, créditos concedidos		
	Tipo de interés de la operación	Características esenciales de la operación	Importes eventualmente devueltos

Consejeros	Primas de seguros de vida		Garantías constituidas por la Sociedad a favor de los consejeros	
	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014
F. Abril-Martorell	18	0		
J. de Andrés	27	25		
J. Monzón	22	110		
D. García-Pita				
J. Carlos Aparicio				
A. Menéndez				
J. March				
S. Martínez-Conde				
I. Aguilera				
L. Lada				
I. Santillana				
R. Sugrañes				
A. Terol				
E. De Leyva				

**b) Retribuciones devengadas por los consejeros por su pertenencia a consejos en otras sociedades del grupo. N/A**

**c) Resumen de las retribuciones (en miles de €)**

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad			Retribución devengada en sociedades del grupo				Totales			
	Total retribución metálico	Importe de las acciones otorgadas	Beneficio bruto de las opciones ejercitadas	Total ejercicio 2015	Total retribución metálico	Importe de las acciones entregadas	Beneficio bruto de las opciones ejercitadas	Total ejercicio 2015 Grupo	Total ejercicio 2015	Total ejercicio 2014	Aportación a los sistemas de ahorro durante el ejercicio
F. Abril Martorell	1.314			1.314	0	0	0	0	1.314	---	426
J. de Andrés	832,5			832,5					832,5	705	374
J. Monzón	3.868,25			3.868,25	0	0	0	0	3.868,25	1.165	50
D. García-Pita	116			116	0	0	0	0	116	145	0
J. Carlos Aparicio	120			120	0	0	0		120	150	0
A. Menéndez	128			128	0	0	0		128	160	0
J. March	116			116	0	0	0	0	116	160	0
S. Martínez-Conde	132			132	0	0	0	0	132	150	0
I. Aguilera	136			136	0	0	0	0	136	150	0
L. Lada	104		0	104	0	0	0	0	104	180	0

M. de Oriol	34,6		0	34,6	0	0	0	0	34,6	130	0
I. Santillana	154		0	154	0	0	0	0	154	160	0
R. Sugrañes	104		0	104	0	0	0	0	104	130	0
A. Terol	154		0	154	0	0	0	0	154	205	0
E. De Leyva	93,3			93,3					93,3	0	
<b>Totales</b>	<b>7.406,65</b>			<b>7.406,65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.406,65</b>	<b>3.590</b>	<b>850</b>

**D.2 Informe sobre la relación entre la retribución obtenida por los consejeros y los resultados u otras medidas de rendimiento de la entidad, explicando, en su caso, cómo las variaciones en el rendimiento de la sociedad han podido influir en la variación de las remuneraciones de los consejeros.**

a) Pertenencia a los órganos de administración

Como se indica en el apartado A.1 anterior, en aplicación del principio hecho público por el Consejo de Administración de que, en el caso de que en un ejercicio no se cumplieran los objetivos hechos públicos por la Sociedad, reconsiderará la cuantía de su retribución en 2015, previo informe de la CNRGC, ha considerado oportuno a la vista de los resultados de la Sociedad en el ejercicio 2014 reducir linealmente su retribución un 20%, con efectos desde el mes de enero de dicho ejercicio.

b) Funciones ejecutivas delegadas por el Consejo

Tal y como se ha explicado en el apartado C.1., los resultados de la Sociedad en el ejercicio 2015 ligada al cumplimiento de objetivos cuantitativos han determinado que la parte de la RVA de los consejeros ejecutivos (cash-flow libre, EBIT y contratación) que tienen una ponderación conjunta del 70% de su retribución variable anual, tanto para el Presidente como para el Consejero Delegado haya sido cero. Por tanto el rendimiento de la Sociedad en el ejercicio ha influido de manera directa en la retribución devengada por los consejeros ejecutivos.

**D.3 Informe del resultado de la votación consultiva de la junta general al informe anual sobre remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de votos negativos que en su caso se hayan emitido:**

**IAR 2015:**

	NÚMERO	%SOBRE EL TOTAL
<b>VOTOS EMITIDOS</b>	112.509.572	100
<b>VOTOS A FAVOR</b>	78.292.477	69,59
<b>VOTOS EN CONTRA</b>	999.734	0,89
<b>ABSTENCIONES</b>	33.217.361	29,52

## E OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

**Si existe algún aspecto relevante en materia de remuneración de los consejeros que no se haya podido recoger en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas retributivas de la sociedad en relación con sus consejeros, detállelos brevemente.**

- Las cuentas anuales recogen información amplia y detallada de distintos aspectos relacionados con las retribuciones de los consejeros y altos directivos así como de sus derechos y obligaciones contractuales, que en algunos casos amplía y complementa la recogida en los distintos apartados de este informe de retribuciones.

---

Este Informe Anual de Remuneraciones ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la Sociedad, en su sesión de fecha 17 de marzo de 2016.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

NO