

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

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 214 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 en cada momento el Consejo vela 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) Función general de supervisión y decisión colegiada.

El sistema retributivo vigente incorpora los siguientes principios y fundamentos:

- 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 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; 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, establecer la retribución 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.

Este principio ha resultado de aplicación en el ejercicio 2014 por lo que el Consejo, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo (CNRGC), ha revisado la cuantía de la retribución de los consejeros acordando reducirla linealmente en un 20% con efectos desde enero de 2015. En el apartado A.3 siguiente se indican las cuantías retributivas que estarán vigentes en 2015 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 de administración y gestión 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 de administración y gestión 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.

Ha sido práctica de la Sociedad desde 2002 establecer el marco retributivo de los consejeros ejecutivos para periodos de medio plazo, normalmente de tres años.

El marco retributivo vigente fue establecido para el periodo trienal 2014 a 2016 de acuerdo con los siguientes principios y fundamentos:

- 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.
- Incluye 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 sustancial de la retribución total, comparativamente superior a la media del mercado
 - iii. Que la retribución a medio plazo tenga un peso relevante
 - iv. Que la retribución referenciada al valor bursátil sea significativa pero no excesiva

La ponderación anualizada de los distintos componentes retributivos es la siguiente: retribución fija 25%; retribución variable anual 25%; entrega de acciones 25%; e incentivo a medio plazo 25%.

El esquema retributivo vigente no incorpora opciones sobre acciones.

A propuesta de la CNRGC, durante el ejercicio 2015 el Consejo de Administración ha acordado proponer a la próxima Junta General la revisión del esquema retributivo de la Alta Dirección para adaptarlo a los estándares internacionales y a las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. El Consejo ha tenido especialmente en cuenta en el análisis de dicha propuesta el resultado de la votación de la entrega de acciones a favor de los altos directivos de la Sociedad obtenido en la pasada Junta General de Accionistas y las consideraciones trasladadas sobre aspectos retributivos por accionistas y *proxy advisors* en el *road show* de Gobierno Corporativo celebrado en el último trimestre de 2014.

La propuesta de revisión se basa en los siguientes principios:

- Diferir la percepción de una parte relevante de los componentes variables *"deferred bonus"* y que el pago de la parte diferida se realice en acciones
- Incorporar a los contratos de los altos directivos la cláusula *"clawback"*
- aumentar el peso que representan las acciones en la retribución, hasta un 50% del total
- Eliminar la actual entrega de acciones como concepto retributivo autónomo
- Establecer una política obligatoria de tenencia de acciones mientras continúe la relación contractual con la Sociedad

De los detalles del nuevo sistema se da cuenta en los correspondientes apartados del presente Informe.

De conformidad con lo previsto en el artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital, la Sociedad someterá a la aprobación de la próxima Junta General de Accionistas una política retributiva que incorporará los referidos cambios.

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 2014 fueron Mercer, PwC y Spencer Stuart. En la revisión llevada a cabo durante ejercicio 2015 se ha contado con el asesoramiento de la firma Towers Watson. De dicho análisis se desprenden las propuestas que se mencionan en el apartado A.1 anterior, cuyo detalle se recoge en el apartado B.1.

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) Función general de supervisión y decisión colegiada.

Como se ha indicado en 2015 la retribución 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.

Como también se ha mencionado en el apartado A.1 anterior, estos importes, que son un 20% inferiores a los vigentes hasta 2014, se han establecido por el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRGC, a la vista de los resultados de la Sociedad en el ejercicio anterior en el que no se han cumplido los objetivos hechos públicos por la Sociedad.

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 de administración y gestión delegadas por el Consejo

La retribución fija anual es percibida por los consejeros ejecutivos íntegramente en efectivo. Las cuantías vigentes para el ejercicio 2015 son las siguientes: Presidente 775m€ y Consejero Delegado 550 m€.

Tal y como la Sociedad hizo público a través de un hecho relevante, en 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 en un 22,5% respecto a la vigente en 2014 para el Sr. Monzón, manteniendo el peso de cada uno de los conceptos que la integran. La CNRGC elevó dicha propuesta al Consejo que así lo acordó.

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 las funciones de administración y gestión delegadas, que en el esquema retributivo vigente son los siguientes:

- a) Retribución variable anual que es devengada y determinada al cierre de cada ejercicio sobre la base de un 100% de la retribución fija anual del consejero para una valoración satisfactoria del cumplimiento del presupuesto y objetivos así como de su gestión individual, fijándose tanto objetivos cuantitativos como cualitativos. Esta retribución es percibida íntegramente en efectivo.

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:

	% Mínimo de cumplimiento = 60%	% Normal de cumplimiento = 100%	% Máximo de cumplimiento = 120%	Ponderación
cash-flow libre	75% presupuesto	presupuesto	105% presupuesto	50%
EBIT	85% presupuesto	presupuesto	107% presupuesto	10%
Contratación	95% presupuesto	presupuesto	110% presupuesto	10%

El 30% restante de la retribución variable anual se vincula al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos y de gestión, cuya valoración por el Consejo es cualitativa. Se establece igualmente un porcentaje mínimo de cumplimiento del 60% y un máximo del 120% para una valoración excelente del cumplimiento del objetivo.

En el caso del Presidente los objetivos cualitativos y su ponderación son los siguientes:

- Implantación efectiva del Plan Estratégico (10%)
- Implantación efectiva de una nueva Organización (5%)
- Funcionamiento del modelo de relación entre geografías y mercados verticales (5%)
- Liderazgo (10%)

En el caso del Consejero Delegado los objetivos cualitativos y su ponderación son los siguientes:

- Implantación efectiva del Plan Estratégico (5%)
- Mejora de la rentabilidad operativa en Brasil (5%)
- Implantación efectiva de un plan de eficiencia y reducción de costes (5%)
- Funcionamiento del modelo de relación entre geografías y mercados verticales (5%)
- Liderazgo (10%)

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.

En la valoración del grado de cumplimiento de los objetivos no se tienen en cuenta los resultados extraordinarios sobrevenidos.

En los apartados C y D siguientes se da cuenta del importe resultante de la retribución variable anual correspondiente al ejercicio 2014.

- b) Retribución variable a medio plazo, que está condicionada a la permanencia del consejero ejecutivo durante el periodo de tres años 2014 a 2016 a que viene referida, devengándose de forma efectiva el 31 de diciembre de 2016 sobre la base de un 300% de la retribución fija anual para una evaluación satisfactoria en dicho periodo.

Los objetivos ligados a esta retribución son de carácter estratégico y de medio plazo y se establecen tomando en consideración la evolución comparada de la Compañía con respecto a los mercados en los que actúa y a las principales compañías comparables del sector.

Para la determinación del grado de cumplimiento de los objetivos a medio plazo se siguen criterios cuantitativos y cualitativos específicamente asociados a los horizontes y objetivos estratégicos de medio plazo que la Sociedad establece en el ejercicio previo al del inicio del periodo trianual, que se revisan y actualizan anualmente para mantenerlos alineados en todo momento con las estrategias de la Compañía.

Los objetivos estratégicos a medio plazo establecidos para el vigente periodo trianual son relativos a: fortalecimiento del balance, enfocando la gestión a la generación de fondos; consolidación de la posición en geografías emergentes de alto potencial y atractivo, principalmente Latinoamérica, países seleccionados de Asia y Oriente Medio; gestión activa de la situación en el mercado español; inversión en desarrollo de oferta en los segmentos de mayor valor de Seguridad y Defensa, Transporte y Tráfico, Sanidad, Servicios Financieros, Energía e Industria, así como de oferta transversal (analytics, movilidad, cloud y M2M); eficiencia de procesos y generación de recursos directivos.

Si bien las métricas para la valoración del cumplimiento de los objetivos a medio plazo cuantitativos son específicamente diferentes de las establecidas para los objetivos anuales, su aplicación se realiza con una metodología similar.

En los apartados C y D siguientes se da cuenta de la valoración del cumplimiento de los objetivos correspondientes al Incentivo a Medio Plazo vigente durante 2014.

- c) Retribución mediante entrega de Acciones, cuyo importe se determina anualmente por el Consejo en función de la valoración de la gestión llevada a

cabo por cada consejero ejecutivo en el ejercicio anterior, según se ha indicado anteriormente en el apartado relativo a la retribución variable anual.

Las acciones se entregan en dos o tres fechas en cada año del período 2014-2016.

El importe bruto asignado a cada consejero ejecutivo para esta retribución mediante entrega de Acciones se sitúa en el 100% de su Retribución Fija para una valoración satisfactoria de su gestión. Las acciones se entregan a valor de mercado y su número se determina en función de la cotización de la acción el día de cada entrega. El consejero ejecutivo no consolida la propiedad de las acciones recibidas hasta el último día del período retributivo, esto es, el 31 de diciembre de 2016, por lo que si con anterioridad causa baja en la Sociedad por causa imputable a él debe devolver la totalidad de las acciones recibidas en el período. Adicionalmente a lo anterior, los consejeros ejecutivos no pueden transmitir las acciones recibidas hasta que transcurran tres años desde cada fecha de entrega de las mismas.

Esta entrega de acciones fue autorizada por la Junta General de Accionistas celebrada el pasado 26 de junio de 2014.

En los apartados C y D siguientes se da cuenta del número de acciones a que esta retribución dio lugar en el ejercicio 2014.

Como se ha indicado en el apartado A.1. anterior y se detalla en el apartado B siguiente, el Consejo tiene previsto someter a la Junta de junio de 2015 una nueva política retributiva en la que se modifican o suprimen los anteriormente referidos conceptos variables.

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

Los consejeros externos no son beneficiarios de sistema alguno de ahorro a largo plazo, de previsión, jubilación, planes de pensiones o similar.

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, con individualización de las aportaciones; siendo el único compromiso de la Sociedad realizar aportaciones anuales al mismo. Las aportaciones se definen como un porcentaje de su retribución total en base anual - siendo este porcentaje del 15% para el Presidente y del 17% para el Consejero Delegado- y se realizarán mientras esté vigente su relación contractual con la Sociedad y hasta que alcancen la edad de sesenta y dos años, momento en el que el consejero ejecutivo percibirá el fondo acumulado con independencia de su posible continuidad en la Sociedad (o en el momento anterior en que cesara su relación con la Sociedad por causa no imputable a él, incluyendo en ésta el cambio de control), bien en forma de capital, como renta vitalicia o como un mix de ambos.

Las aportaciones previstas en 2015 al PPALP ascienden a 426m€ para el Presidente (correspondientes a 11 meses) y a 374 m€ para el Consejero Delegado.

Como se ha indicado en el apartado A.3 anterior, el 29 de enero de 2015 el Sr. Abril-Martorell fue nombrado Presidente Ejecutivo de la Sociedad en sustitución del Sr. Monzón. La terminación de su relación contractual con la Sociedad dio lugar al derecho contractual del Sr. Monzón 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 dicho contrato. Dicho importe ascendió a 12.067m€.

El actual Presidente ejecutivo, además de ser beneficiario del PPALP tiene transitoriamente reconocida en su contrato una indemnización en caso de terminación por la Sociedad de su relación contractual tal y como se detalla en el apartado A.7 siguiente.

Los consejeros ejecutivos no son beneficiarios de planes de pensiones ni de ningún otro sistema de previsión, ahorro o prestación diferida distinto del indicado en el párrafo anterior.

En los apartados C y D siguientes se detallan las aportaciones al PPALP realizadas en el ejercicio 2014.

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 no tienen derecho a compensación alguna en caso de terminación de sus funciones como consejero.

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

El actual Presidente ejecutivo tiene un derecho transitorio a 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 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.

Esta previsión resultó de aplicación en el caso de la extinción del contrato del Sr. Monzón, quien percibió por esta razón 1.000m€, equivalentes a 3 meses de su retribución total anual.

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

Este pacto de no concurrencia está siendo aplicado en el ejercicio en curso en el caso del Sr. Monzón, quien percibirá por este concepto en 2015 el importe de 2.750m€.

El Consejo ha acordado incorporar a los contratos de los consejeros ejecutivos la cláusula *clawback* consistente en establecer el derecho de la Sociedad a reclamarles los importes de las retribuciones variables indebidamente satisfechos si se pusiere 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

Los consejeros externos no perciben ninguna remuneración en especie.

En virtud de lo previsto en sus 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.

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 medida 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 función de supervisión y control 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, el actual esquema retributivo da un peso relevante (25%) a los componentes de medio plazo y un equilibrio adecuado entre los componentes fijos (25%) y variables (75%), tal y como se recoge en los apartados A.1, A.3 y A.4 anteriores.

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.

Los sistemas de control y 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 el Consejo de Administración de la Sociedad ha acordado modificar los contratos de los consejeros ejecutivos para incorporar a los mismos las cláusulas *clawback* en los términos que se detallan en dicho apartado.

B POLITICA DE REMUNERACIONES PREVISTA PARA EJERCICIOS FUTUROS

B.1 Realice una previsión general de la política de remuneraciones para ejercicios futuros que describa dicha política con respecto a componentes fijos y dietas y retribuciones de carácter variable, relación entre la remuneración y los resultados, sistemas de previsión, condiciones de los contratos de consejeros ejecutivos, y previsión de cambios más significativos de la política retributiva con respecto a ejercicios precedentes.

Previsión general de la política de remuneraciones

Como se ha indicado en el epígrafe anterior A.1 anterior, el Consejo de Administración tiene previsto proponer a la Junta general de Accionistas 2015 la aprobación de una nueva política retributiva de conformidad con los siguientes principios:

- Diferir la percepción de una parte relevante de los componentes variables *"deferred bonus"* y que el pago de la parte diferida se realice en acciones
- Incorporar a los contratos de los altos directivos la cláusula *"clawback"*
- Aumentar el peso que representan las acciones en la retribución, hasta un 50% del total
- Eliminar la actual entrega de acciones como concepto retributivo autónomo
- Establecer una política obligatoria de tenencia de acciones mientras continúe la relación contractual con la Sociedad.

Para ello el Consejo ha tenido especialmente en cuenta el resultado de la votación de la entrega de acciones 2014-2016 en la pasada Junta General de Accionistas; las consideraciones recibidas de inversores y *proxy advisors* durante el *road show* de Gobierno Corporativo llevado a cabo en el último trimestre de 2014, así como las recomendaciones del Código de buen Gobierno de las sociedades cotizadas recientemente aprobado.

La aplicación de dichos principios se traduce en que la retribución de los consejeros ejecutivos por sus funciones de administración y gestión delegadas pasaría a estar integrada por los siguientes componentes:

- Retribución fija (RF), que representaría un 25% de la retribución total y se mantendrá invariable durante un período de tres años, salvo circunstancias extraordinarias.
- Retribución Variable Anual (RVA), que representaría un 35% de la retribución total para un cumplimiento de objetivos del 100%. Se introduce el concepto de diferimiento del pago. Así el cobro del 30% del importe resultante (equivalente a un 10,5% de la retribución total) 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 función del precio medio de cotización en los treinta días naturales anteriores- en la fecha de devengo de la RVA.

En el apartado A.4 anterior se detallan los objetivos, ponderación de los mismos y métricas de cumplimiento que se han fijado para la evaluación del desempeño a los efectos de determinar el importe de retribución variable anual en el nuevo esquema retributivo.

- Retribución a Medio Plazo (RMP), que representaría un 40% de la retribución total para un cumplimiento de objetivos del 100%. Se percibe íntegramente en acciones de la Sociedad -cuyo número se determina en el momento inicial- en función del cumplimiento de los objetivos fijados para el período (*"Performance Share Plan"*). Dichos objetivos serán de carácter estratégico y de medio plazo, incluyendo entre ellos el TSR (*"Retorno total del accionista"*) relativo en comparación con un grupo de empresas comparables.

- 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.

De aprobarse por la Junta General de Accionistas Sociedad esta política retributiva, la retribución de los consejeros ejecutivos durante el trienio 2015-2017 (para un cumplimiento de objetivos del 100%) sería la siguiente:

m€	Presidente	Consejero Delegado
RF (25%)	775	550
RVA (35%)	1.085	770
RMP (40%)	1.240	880
TOTAL ANUAL	3.100	2.200

Con la referida forma de pago resulta que:

- La retribución fija representa un 25% del total y la variable un 75%.
- La retribución que se percibe en acciones representa un 50% del total (frente al 25% actual).
- La retribución a medio plazo representa un 50% del total, computando la parte diferida de la retribución variable anual, frente a un 25% en el sistema actual considerando que la actual entrega anual de acciones no es retribución a medio plazo.

Asimismo el Consejo ha aprobado incluir en los contratos de consejeros ejecutivos una cláusula específica ("*clawback*") que permite a la Sociedad reclamar el reembolso de cualesquiera retribuciones variables satisfechas en el supuesto de que se compruebe posteriormente que su determinación se basaba en datos incorrectos o inexactos.

No se prevén modificaciones en el Plan de Prejubilación y Ahorro a Largo Plazo (PPALP) vigente descrito en el apartado A.5.

B.2 Explique el proceso de toma de decisiones para la configuración de la política de remuneraciones prevista para los ejercicios futuros, y el papel desempeñado, en su caso, por la comisión de retribuciones.

Explique el proceso de tomas de decisiones para la configuración de la política de remuneraciones

El proceso de toma de decisiones para la configuración de la política de remuneraciones es el descrito en el epígrafe anterior A.2. La CNRGC y el Consejo han contado con el asesoramiento de la consultora especializada en retribuciones Towers Watson.

B.3 Explique los incentivos creados por la sociedad en 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.

Explique los incentivos creados para reducir riesgos

Los procedimientos y actuaciones puestos en marcha a este respecto son los que se han expuesto en el apartado A.13 anterior. En relación con la nueva política de retribuciones de los consejeros ejecutivos, considera el Consejo que su estructura y ponderación de componentes, así como la fijación de objetivos a largo plazo que promueven el crecimiento sostenido de la Sociedad, contribuyen aún más si cabe a minimizar los riesgos de una gestión orientada al corto plazo.

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.

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

a) [Función general de supervisión y decisión colegiada.](#)

Las cuantías de la asignación fija en efectivo correspondientes al ejercicio cerrado fueron las siguientes: 100 m€ por pertenencia al Consejo; 50 m€ por pertenencia a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento; 30 m€ por pertenencia a la CNRGC; y 30 m€ por pertenencia a la Comisión Delegada, 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 de administración y gestión delegadas por el Consejo](#)

Durante el ejercicio 2014 la retribución específica de los consejeros ejecutivos se determinó de conformidad con los criterios y componentes descritos en el apartado A anterior.

En dicho ejercicio se llevó a cabo la actualización de la retribución del Consejero Delegado para quien en el momento de su nombramiento -que tuvo lugar en junio de 2011- se acordó fijar una retribución inicial en los rangos inferiores de mercado para su nueva responsabilidad e ir actualizándola progresivamente a medida que fuese desarrollando su trayectoria en la nueva posición. Tras dicha actualización la retribución total anualizada del Consejero Delegado se fijó en 2.200m€.

En cuanto a la retribución variable anual correspondiente al ejercicio cerrado a la vista de los resultados que reflejan las cuentas anuales de la Sociedad correspondientes al ejercicio 2014, el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRGC, acordó que su importe fuese cero euros para el Presidente y para el Consejero Delegado.

Asimismo, en marzo de 2014 el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRGC, determinó los importes correspondientes a los consejeros ejecutivos en concepto de Incentivo a Medio Plazo por el período 2011-2013 tras realizar la valoración del cumplimiento de los objetivos establecidos para dicho período. Los objetivos valorados fueron los siguientes:

- Mantenimiento del equilibrio entre mercados verticales.
- Desarrollo internacional, especialmente en Latam y Asia-Oriente Medio y África.
- Aumento de las grandes cuentas, especialmente fuera de España.
- Gestión de la crisis en España: se analizaron las medidas adoptadas para amortiguar su efecto en la rentabilidad y el cash flow.
- Evolución de procesos organizativos clave (comercial, entrega, generación de oferta, gestión de recursos humanos, funciones corporativas).

La valoración global resultante del cumplimiento de los antedichos objetivos resultó ser del 85% para ambos consejeros ejecutivos.

Con dicha valoración las cantidades satisfechas por este concepto ascendieron a 2.550m€ para el Presidente y a 1.350m€ para el Consejero Delegado.

En cuanto a la retribución variable a medio plazo, los importes que figuran en el cuadro a) i) del apartado siguiente correspondiente a las cantidades provisionadas en el ejercicio por la Sociedad por este concepto, que equivalen a un 50% de los importes anualizados correspondientes a un cumplimiento de objetivos del 100%.

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 €)

Periodo de devengo ejercicio	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución Variable c/p	Retribución variable a l/p	Remuneración por pertenencia a Comisiones	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2014	Total ejercicio 2013
J. Monzón	1.000	150	0	0	500	0	0	15	1.665	2.854
D. García-Pita	0	100	0	0	0	45	0	0	145	170
J. de Andrés	550	100	0	0	275	45	0	10	980	1.358
Mediación y Diagnósticos									--	107
Participaciones y Cartera de Inversión									--	100
J. C. Aparicio	0	100			0	50	--	--	150	33
A. Menéndez	0	100	0	0	0	60	0	0	160	35
J. March	0	100	0	0	0	60	0	0	160	160
S. Martínez-Conde	0	100	0	0	0	50	0	0	150	75
Casa Grande	0	58	0	0	0	18	0	0	76	140
Administradora Valtenas	--	--	--	--	--	--	--	--	--	65
I. Aguilera	0	100	0	0	0	50	0	0	150	133
L. Lada	0	100	0	0	0	80	0	0	180	180

M. de Oriol	0	100	0	0	0	30	0	0	130	130
I. Santillana	0	100	0	0	0	60	0	0	160	152
R. Sugrañes	0	100	0	0	0	30	0	0	130	155
A. Terol	0	100	0	0	0	105	0	0	205	180

ii) Sistemas de retribución basados en acciones

Nombre/ periodo devengo ejercicio 2013	Denominación del Plan y fecha de implantación	Titularidad de opciones al principio del ejercicio 2013				Opciones asignadas durante el ejercicio 2013					Acciones entregadas durante el ejercicio 2014		
		Nº opciones	Nº acciones afectadas	Precio del ejercicio (€)	Plazo ejercicio	Nº opciones	Nº acciones afectadas	Precio del ejercicio (€)	Plazo ejercicio	Condi ciones para su ejerci cio	Nº acciones	Precio (€)	Importe (m €)
J. Monzón	1ªEntrega acciones 2014	0	0	0,00		0	0	0,00	n/a		28.365	11,5	326
	2ªEntrega acciones 2014	0	0	0,00		0	0	0,00	n/a		18.170	8,80	160
J. de Andrés	1ªEntrega acciones 2014	0	0	0,00		0	0	0,00	n/a		16.153	11,5	186
	2ªEntrega acciones 2014	0	0	0,00		0	0	0,00	n/a		10.202	8,80	90

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo

Periodo de devengo ejercicio t	Aportación del ejercicio por parte de la Sociedad (miles €)		Importe de los fondos acumulados (miles €)	
	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013
J.Monzón	600	500	12.227	11.500
J. de Andrés	374	475	3.819	3.400

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 2014	Ejercicio 2013	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013
J.Monzón	110	38	0	0
D. García-Pita				
J. de Andrés	25	10		
Mediación y Diagnósticos Participación y Cartera I.				
J. Carlos Aparicio				
A. Menéndez				
J. March				
S. Martínez-Conde				
Casa Grande				
Administradora Valtenas				
I. Aguilera				
L. Lada				
M. de Oriol				
I. Santillana				
R. Sugrañes				
A. Terol				

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 €)

	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 2014	Total retribución metálico	Importe de las acciones entregadas	Beneficio bruto de las opciones ejercitadas	Total ejercicio 2014 Grupo	Total ejercicio 2014	Total ejercicio 2013	Aportación a los sistemas de ahorro durante el ejercicio
J.Monzón	1.665	486	0	2.151	0	0	0	0	2.151	3.350	600
D. García-Pita	145		0	145	0	0	0	0	145	170	0
J. de Andrés	980	276	0	1.256	0	0	0	0	1.256	1.589	374
Mediación y Diagnósticos	--		0	--	0	0	0	0	--	107	0
Participación y Cartera I.	---		0	--	0	0	0	0	--	100	0
J. Carlos Aparicio	150			150					150	33	0
A. Menéndez	160			160					160	35	0
J. March	160		0	160	0	0	0	0	160	160	0

S. Martínez-Conde	150			150					150	75	0
Casa Grande	76		0	76	0	0	0	0	76	140	0
Administradora Valtenas	--		0	---	0	0	0	0	--	65	0
I. Aguilera	150		0	150	0	0	0	0	150	133	0
L. Lada	180		0	180	0	0	0	0	180	180	0
M. de Oriol	130		0	130	0	0	0	0	130	130	0
I. Santillana	160		0	160	0	0	0	0	160	152	0
R. Sugrañes	130		0	130	0	0	0	0	130	155	0
A. Terol	205		0	205	0	0	0	0	205	180	0
Totales	4.441	762	0	5.203	0	0	0	0	5.203	6.754	975

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) [Función general de supervisión y decisión colegiada.](#)

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, previo informe de la CNRGC, ha considerado oportuno a la vista de los resultados de la Sociedad en el ejercicio 2014 reducir linealmente en un 20%, con efectos desde enero 2015, la cuantía de su retribución.

b) Funciones de administración y gestión delegadas por el Consejo

A la vista de los resultados de la Sociedad que reflejan la cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2014 y del incumplimiento de los objetivos hechos públicos por la Sociedad a principio de dicho ejercicio, el Consejo de Administración a propuesta de la CNRGC ha acordado que la retribución variable anual correspondiente a 2014 sea cero euros tanto para el Presidente como para el Consejero Delegado.

En aplicación de los mismos criterios el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRGC, ha acordado que de la valoración de los objetivos del Incentivo Medio Plazo vigente para el anterior Presidente ejecutivo, por el período de tiempo transcurrido hasta el momento de la finalización de su relación contractual con la Sociedad, resulta una retribución de cero euros.

Por lo que se refiere al importe de la retribución mediante entrega de acciones en 2015, que se determina en función de la valoración de la gestión llevada a cabo por cada consejero ejecutivo en 2014, el Consejo, a propuesta de la CNRGC, ha acordado que su importe para el Consejero Delegado y para el anterior Presidente Ejecutivo sea cero euros. De conformidad con los criterios hechos públicos por la Sociedad en la pasada Junta General de Accionistas, el nivel mínimo de cumplimiento de objetivos exigido para percibir este concepto retributivo se sitúa por encima del 50%.

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 2013:

	NÚMERO	%SOBRE EL TOTAL
VOTOS EMITIDOS	125.028.104	100
VOTOS A FAVOR	83.432.921	66,73
VOTOS EN CONTRA	8.316.097	6,651
ABSTENCIONES	33.279.086	26,62

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 30 de abril de 2015.

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

NO