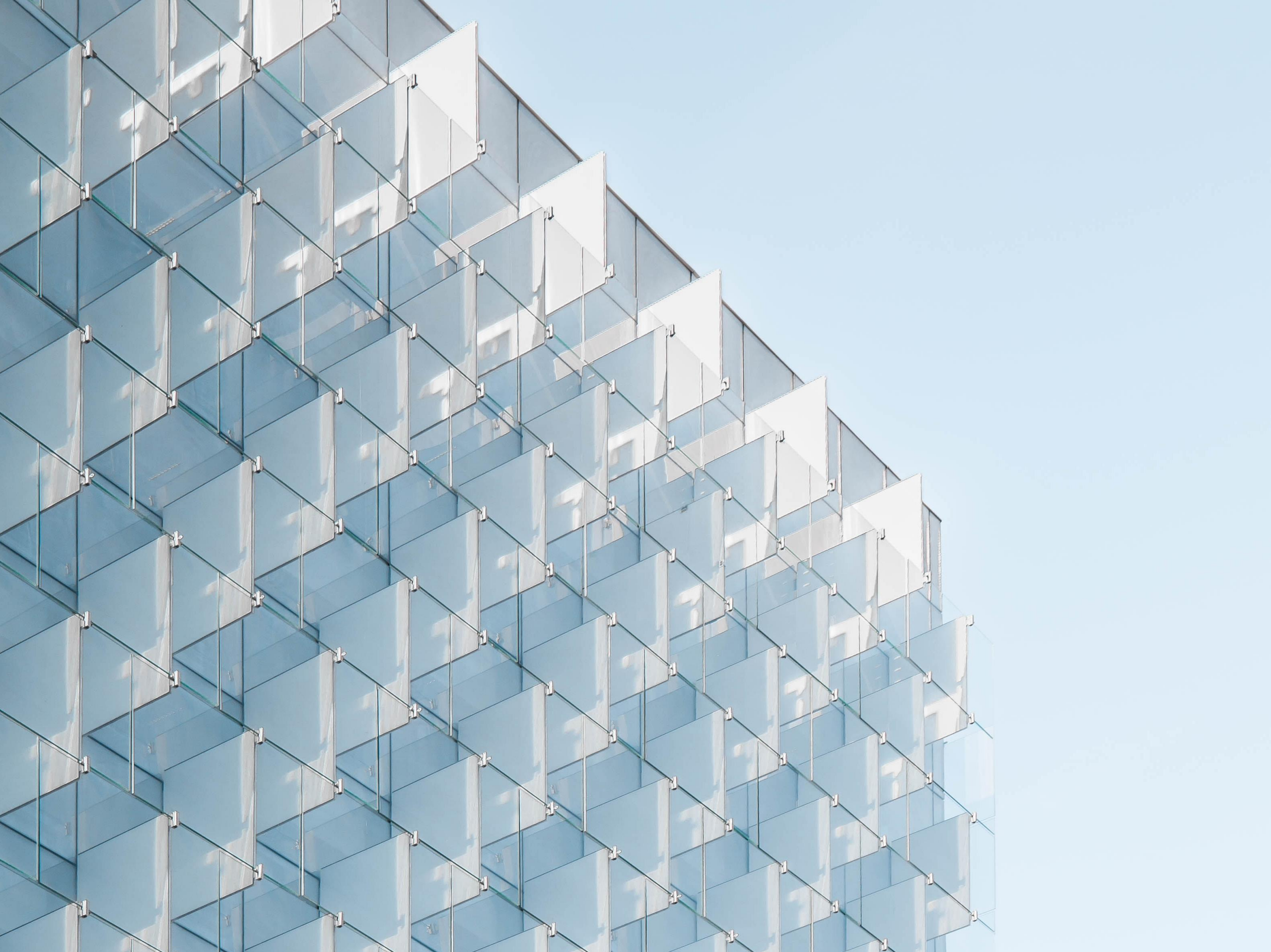




Política de Remuneraciones de los Consejeros de Telefónica S.A.



Introducción

En el presente documento se recoge la Política de Remuneraciones de los Consejeros de Telefónica, S.A. (en adelante, “Telefónica” o la “Compañía”) que será sometida a aprobación en la Junta General de Accionistas de 2023 como punto separado del orden del día (en adelante, la “Política”), para reemplazar la actual Política de Remuneraciones de los Consejeros aprobada por la Junta General de Accionistas celebrada el 23 de abril de 2021. Esta Política entrará en vigor en la fecha de su aprobación por parte de la Junta General de Accionistas y mantendrá su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2026, sin perjuicio de las adaptaciones o actualizaciones que, en su caso, lleve a cabo el Consejo de Administración conforme a lo previsto en ella, y las modificaciones que en cada momento puedan ser aprobadas por la Junta General de Accionistas de Telefónica.

La Política, junto con la fecha y el resultado de la votación, será accesible en la página web de Telefónica de forma gratuita desde su aprobación y al menos mientras permanezca en vigor.

La Política contiene los siguientes apartados:

01

Principios

02

Nuestras prácticas retributivas

03

Resumen de los principales cambios

04

Remuneraciones de los Consejeros Ejecutivos

- 04.1 Componentes retributivos
- 04.2 Mix retributivo
- 04.3 Detalle de los elementos retributivos
- 04.4 Pagos vinculados a la terminación
- 04.5 Cláusulas de reducción y de recuperación
- 04.6 Compromiso de tenencia permanente de acciones
- 04.7 Condiciones contractuales de los Consejeros Ejecutivos
- 04.8 Remuneraciones aplicables a nuevos Consejeros Ejecutivos

05

Remuneraciones de los Consejeros en su condición de tales

06

Proceso de determinación, revisión y aplicación de la Política

07

Relación de la Política con las condiciones de los empleados de la Compañía

08

Coherencia con la estrategia, los intereses y la sostenibilidad a largo plazo de la Compañía

09

Vigencia



01. Principios

La estrategia retributiva de Telefónica tiene como eje principal atraer, retener y motivar a los profesionales de la Compañía, a fin de que esta pueda cumplir sus objetivos estratégicos dentro del marco altamente competitivo y globalizado en el que desarrolla su actividad, estableciendo las medidas y prácticas que resulten más apropiadas para tal fin.

Teniendo en cuenta lo anterior, los principios de la Política son los siguientes:

		Consejeros Ejecutivos	Consejeros no Ejecutivos
Creación de valor	La Política está alineada con el compromiso de crecimiento, eficiencia y creación de valor a largo plazo de forma sostenible para los grupos de interés (<i>stakeholders</i>) de Telefónica.	●	
Vinculación entre remuneración y resultados	Una parte significativa de la retribución total de los Consejeros Ejecutivos tiene carácter variable y su percepción está vinculada a la consecución de objetivos financieros, de negocio, de creación de valor y objetivos no financieros, incluyendo objetivos ESG. Estos objetivos predeterminados, concretos y cuantificables están alineados con el Plan Estratégico de la Compañía.	●	
Flexibilidad	La retribución variable no está garantizada y es suficientemente flexible de tal manera que sea posible no abonar este componente.	●	
Competitividad	Con el fin de contar con los mejores profesionales, el paquete retributivo, tanto por su estructura como por su cuantía global, resultará competitivo frente al de las entidades comparables a escala internacional.	●	●
Buen Gobierno	A la hora de determinar la remuneración de los Consejeros, la Compañía considera la evolución de la normativa, las mejores prácticas, recomendaciones y tendencias nacionales e internacionales, en materia de retribuciones de Consejeros de sociedades cotizadas.	●	●
'Fair Pay'	Se remunera de forma adecuada la valía profesional, capacidades, experiencia, responsabilidad asumida y resultados alcanzados. La Política de Remuneraciones de los Consejeros Ejecutivos se encuentra alineada con la del resto de empleados, compartiendo los mismos principios y criterios de actuación, e incorporando los elementos incluidos en el paquete retributivo del colectivo de directivos de Telefónica. La Política es coherente con la cultura inclusiva de Telefónica, donde existe el compromiso de incorporar la gestión de la diversidad y la inclusión como un elemento clave para conectar talento y crecer como compañía.	●	●
Idoneidad	Los importes se consideran adecuados para retribuir la cualificación, dedicación y responsabilidad de los Consejeros, garantizando la debida fidelidad y vinculación con la Compañía, sin llegar a comprometer la independencia de los Consejeros no Ejecutivos.		●
Transparencia	El nivel de transparencia en materia de retribuciones está en línea con las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo con el objetivo de generar confianza entre los grupos de interés (<i>stakeholders</i>), entre ellos los accionistas y los inversores.	●	●

02. Nuestras prácticas retributivas

Los principios enunciados se traducen en una Política que, alineada con la estrategia a largo plazo de Telefónica y los intereses de sus grupos de interés (stakeholders), cumple con las mejores prácticas en materia de buen gobierno:

Consejeros ejecutivos

- Vinculación del pago de la retribución a los resultados de la Compañía (**pay for performance**).
- El **peso de las métricas financieras** a las que se vincula la Retribución Variable representa **al menos el 80%**.
- La retribución está **alineada** con los intereses de **nuestros grupos de interés (stakeholders)**, de forma que la retribución variable está vinculada tanto a **objetivos financieros y de retorno para los accionistas** como a objetivos no financieros, incluyendo **objetivos ESG** (Medioambiental, Social y Gobernanza).
- **Planes de Incentivo a Largo Plazo:**
 - ✓ **Periodo de medición** de objetivos mínimo de **3 años**.
 - ✓ Principalmente en **acciones**.
 - ✓ Vinculado a **métricas** alineadas con los **objetivos estratégicos a largo plazo** de Telefónica.
 - ✓ Inclusión de **objetivos** vinculados a **ESG**.
 - ✓ Obligación de **retención** de un **100% de las acciones** entregadas durante un **periodo de 24 meses**, y extensión a 3 años mientras no se haya alcanzado el número de acciones sujeto al compromiso de tenencia permanente de acciones.
- Cláusulas de reducción (**malus**) y recuperación (**clawback**) concretas y homogéneas, que aplican sobre cualquier elemento de retribución variable.
- Compromiso de **tenencia permanente de acciones** por un valor equivalente a dos veces la retribución fija.
- Se considera, como parte del proceso de evaluación de la retribución variable, la **calidad de los resultados en el largo plazo y cualquier riesgo asociado**.
- **Asesoramiento externo recurrente** a efectos de considerar las prácticas de mercado como un elemento más a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones sobre el diseño de la Política.
- **No se garantiza** el abono de ninguna **retribución variable** y **no se refleja** la posibilidad de conceder **remuneraciones extraordinarias**.
- La Política es coherente con el compromiso asumido por Telefónica de incorporar la gestión de la **diversidad y la inclusión** como un elemento clave para conectar talento y crecer como compañía. En este sentido, los profesionales de Telefónica son remunerados en función de su valía profesional, capacidades, experiencia, responsabilidad asumida y resultados alcanzados.

Consejeros no ejecutivos

- Se retribuye de **acuerdo a las responsabilidades y funciones asumidas** por cada Consejero, pero sin que se llegue a comprometer la independencia de sus miembros.
- **No participan** en fórmulas de remuneraciones o **sistemas vinculados al rendimiento de la Compañía o al desempeño personal**.
- **No perciben su remuneración mediante la entrega de acciones**, opciones sobre acciones o derechos retributivos vinculados al valor de estas.
- **No participan de los sistemas de ahorro a largo plazo** tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.



03. Resumen de los principales cambios

Tras la celebración de la Junta General de Accionistas de cada ejercicio, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno ("CNRBG") realiza un proceso de reflexión donde considera los factores internos y externos que se indican más abajo.

La CNRBG, dentro de su compromiso de escucha continua a sus accionistas, mantiene un dialogo constante y transparente con los accionistas para conocer, entre otras cuestiones, su opinión acerca de la política retributiva y valorar las modificaciones que resulten oportunas introducir. Además, la CNRBG aprovecha esta interacción para proporcionar a los accionistas mayor contexto sobre las decisiones adoptadas por el Consejo de Administración durante el último ejercicio.

En el proceso de reflexión también se han considerado los resultados de las votaciones relativas al informe anual sobre remuneraciones de los consejeros obtenidos en los dos últimos ejercicios y los relativos a la política de remuneraciones de los consejeros aprobada el 23 de abril de 2021 (88,97% sobre los votos emitidos en la Junta General de Accionistas).

Fruto de las conclusiones alcanzadas en el proceso de reflexión, la CNRBG ha propuesto al Consejo de Administración la presente Política de Remuneraciones que cuenta con las siguientes características:

- La nueva Política que se propone es continuista con la aprobada por la Junta General de Accionistas del 23 de abril de 2021.
- En relación con los Consejeros Ejecutivos:
 - Se elimina la posibilidad de conceder remuneraciones extraordinarias.
 - Se amplía en doce (12) meses adicionales, hasta los treinta y seis (36) meses, la duración del período en el que es posible recuperar total o parcialmente cualquier elemento de retribución variable de los Consejeros Ejecutivos, con posterioridad a su abono (clawback).
- No se introduce ningún cambio respecto a la remuneración de los Consejeros en su condición de tales.

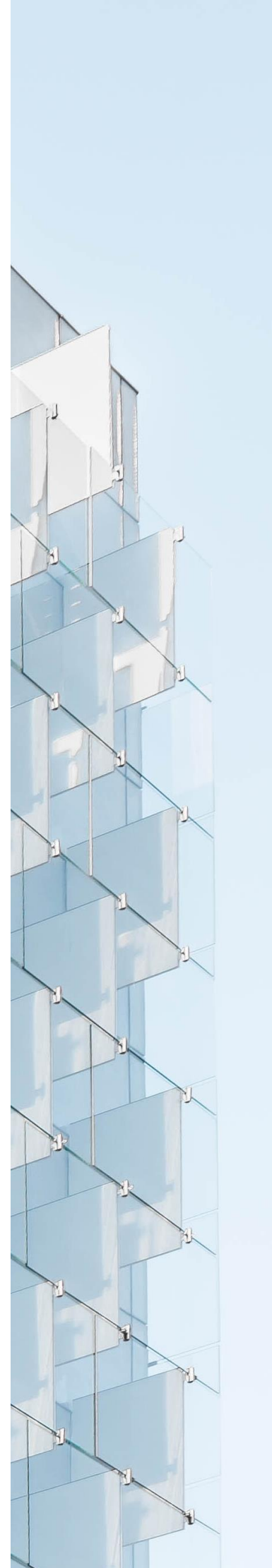
Factores considerados en el proceso de reflexión de la CNRBG para proponer los cambios en la Política

Factores internos

- Los objetivos marcados en el corto y largo plazo.
- Los resultados obtenidos por el Grupo.
- La vinculación al Plan Estratégico y a la sostenibilidad.
- El alineamiento con la política general de retribución de los empleados de la Compañía.

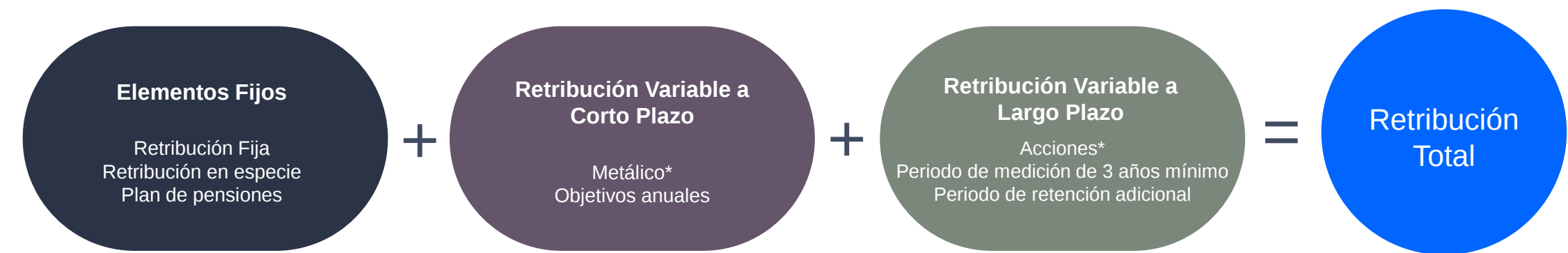
Factores externos

- Las recomendaciones recibidas en el proceso de involucración con inversores, accionistas y *proxy advisors* que Telefónica lleva a cabo regularmente.
- Las prácticas de mercado de compañías relevantes para Telefónica por ser competidores por negocio o por talento y compañías consideradas *de alto rendimiento*.
- La normativa y recomendaciones generales de gobierno corporativo a nivel nacional e internacional.



04. Remuneraciones de los consejeros ejecutivos

04.1 Componentes retributivos



* Tanto la Retribución Variable a Corto Plazo como la Retribución Variable a Largo Plazo podrían abonarse en metálico y/o incluir entrega de acciones, opciones sobre acciones o derechos retributivos vinculados al valor de éstas.

04.2 Mix retributivo

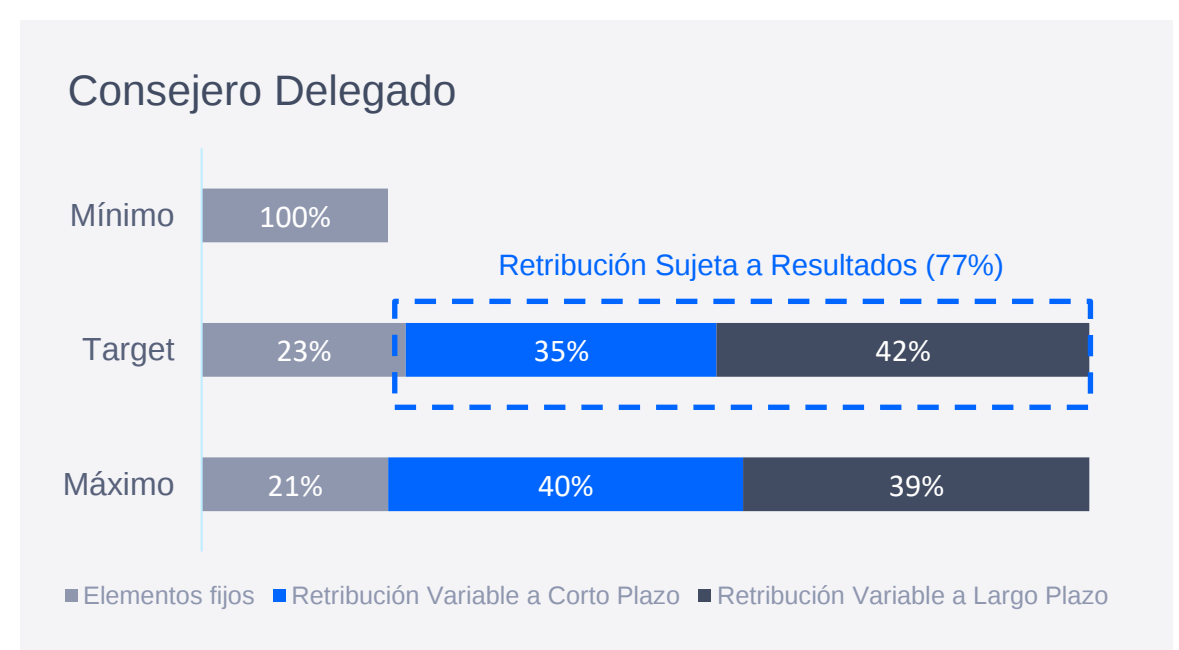
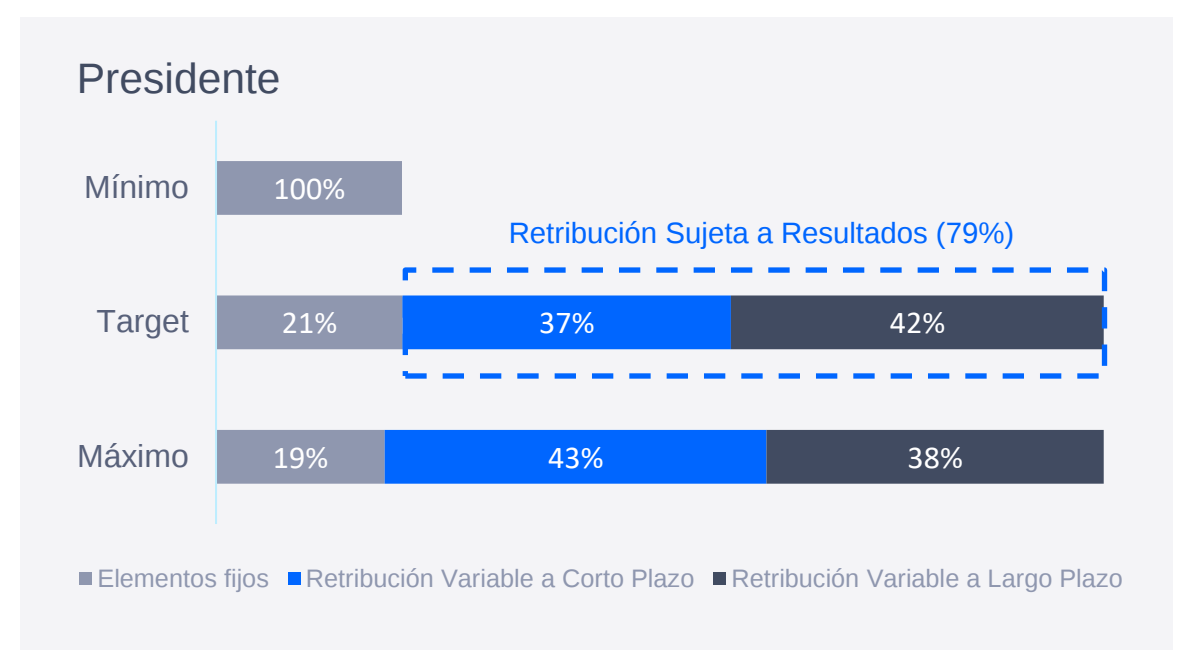
El paquete retributivo de los Consejeros Ejecutivos está apalancado principalmente en la retribución variable, de tal manera que la mayor parte de la remuneración total se percibe únicamente si se cumplen los objetivos establecidos en la retribución variable a corto y largo plazo. Esta estructura retributiva es coherente con el principio de “pay for performance”.

En consecuencia, los Consejeros Ejecutivos pueden no percibir importe alguno en concepto de retribución variable en caso de que no se alcancen los umbrales mínimos de cumplimiento. El porcentaje de retribución variable a corto y largo plazo es significativo en relación a la retribución total. En todo caso, dicho porcentaje respecto a la retribución total máxima (considerando a estos efectos como tal la suma de la Retribución Fija, el Importe Máximo de la Retribución Variable a Corto Plazo y el Nivel de asignación Máximo de la Retribución Variable a Largo Plazo) podrá alcanzar como máximo el 85%.

La CNRBG ha analizado el nivel de la remuneración total que se abonaría en los diferentes escenarios de cumplimiento de objetivos y considera que la remuneración es apropiada en el contexto del desempeño requerido a los Consejeros Ejecutivos y está en consonancia con los intereses de los accionistas.

A continuación, se presenta el mix retributivo de los Consejeros Ejecutivos de Telefónica atendiendo a diferentes escenarios. Los gráficos indican el peso de los diferentes elementos retributivos (retribución fija, retribución variable a corto plazo y retribución variable a largo plazo) sobre la retribución total (suma de estos elementos). A efectos ilustrativos, para determinar el peso relativo de la retribución variable se indica el importe máximo de la Retribución Variable a Corto Plazo correspondiente a 2023 y la asignación realizada en el tercer ciclo 2023-2026 del Plan de Incentivo a Largo Plazo 2021-2026:

Retribución fija	
Todos los escenarios	- Retribución Fija: - Presidente Ejecutivo: 1.923.100 euros. - Consejero Delegado: 1.600.000 euros. No se incluye, a estos efectos, el importe de la retribución en especie ni las aportaciones al plan de pensiones de empleados que puedan corresponder a los Consejeros Ejecutivos.
Retribución Variable a Corto Plazo / Retribución Variable a Largo Plazo	
Escenario “Mínimo”	- No se abona Retribución Variable a Corto Plazo. - No se abona Retribución Variable a Largo Plazo.
Escenario “Target”	- Abono del 100% del importe target de la Retribución Variable a Corto Plazo: - Presidente Ejecutivo: 180% de la Retribución Fija. - Consejero Delegado: 150% de la Retribución Fija. - Abono del 100% del importe asignado de Retribución Variable a Largo Plazo¹: - Presidente Ejecutivo: 200% de la Retribución Fija. - Consejero Delegado: 180% de la Retribución Fija.
Escenario “Máximo”	- Abono del 125% del importe target de la Retribución Variable a Corto Plazo²: - Presidente Ejecutivo: 225% de la Retribución Fija. - Consejero Delegado: 187,5% de la Retribución Fija. - Abono del 100% del importe asignado de Retribución Variable a Largo Plazo.



1 Las asignaciones de ciclos futuros pueden variar al alza o a la baja. El nivel de asignación de la Retribución Variable a Largo Plazo para cada ciclo no podrá superar el 250% de la Retribución Fija.
2 El importe máximo de la retribución variable a corto plazo puede variar al alza o a la baja. En todo caso, no podrá superar el 129,5% del importe target.

04. Remuneraciones de los consejeros ejecutivos (cont.)

04.3 Detalle de los elementos retributivos:

Elementos Fijos

Sin perjuicio de que durante la vigencia de esta Política permanecerán en vigor todas aquellas remuneraciones concedidas y pendientes de abono previstas en la Política de Remuneraciones anterior aprobada el 23 de abril de 2021, los elementos ordinarios que componen el paquete retributivo de los Consejeros Ejecutivos por el desempeño de sus funciones ejecutivas se describen a continuación. Por otro lado, los Consejeros Ejecutivos podrán percibir las remuneraciones que puedan corresponderles por su condición de miembros del Consejo de Administración (remuneración en su condición de tales):

Retribución Fija	
Propósito	Recompensar el desempeño de funciones ejecutivas de forma coherente con el nivel de responsabilidad, liderazgo y nivel de desempeño dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento, y dotando de independencia económica suficiente para equilibrar la importancia de otros elementos retributivos.
Cuantía	- Presidente Ejecutivo: 1.923.100 euros. - Consejero Delegado: 1.600.000 euros.
Funcionamiento	La retribución fija bruta anual se abona mensualmente en metálico. Esta retribución es establecida por el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRBG. Esta retribución puede ser revisada anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la CNRBG. El incremento máximo para el periodo de vigencia de la Política no podrá ser superior al 10% anualizado del salario anual bruto. En determinadas situaciones como, por ejemplo, cambio en el tamaño y en la complejidad del negocio, un cambio de responsabilidad, el desarrollo en el puesto y/o necesidades especiales de retención y motivación, la CNRBG podría decidir aplicar incrementos superiores. Las razones subyacentes se explicarían, en su caso, en el correspondiente Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.

Retribución en especie	
Funcionamiento	Los Consejeros Ejecutivos perciben, como remuneración en especie, además del seguro de vida con cobertura de muerte o invalidez, un seguro de salud general y de cobertura dental y tienen asignado un vehículo de compañía, todo ello en línea con la política general aplicable a los Directivos de la Compañía. Asimismo, Telefónica tiene contratada una póliza de responsabilidad civil (D&O) para administradores, directivos y personal con funciones asimilables del Grupo Telefónica, con las condiciones habituales para este tipo de seguros. Dicha póliza también se extiende a sus sociedades filiales en determinados supuestos. Por otra parte, los Consejeros Ejecutivos podrán participar en los planes de acciones de Telefónica, S.A. dirigidos a los empleados del Grupo Telefónica.

Plan de pensiones de empleados de Telefónica	
Cuantía	Tanto la determinación de las cuantías como las condiciones que se describen más adelante son idénticas a las que se aplican para el resto de la plantilla de Telefónica en España: - Presidente Ejecutivo: 6,87% del salario regulador, más un 2,2% de aportación obligatoria realizada por el Presidente Ejecutivo, hasta alcanzar el límite máximo anual que la Ley establezca en cada momento. - Consejero Delegado: 4,51% del salario regulador, más un 2,2% de aportación obligatoria realizada por el Consejero Delegado, hasta alcanzar el límite máximo anual que la Ley establezca en cada momento.
Funcionamiento	Se trata de un plan de aportación definida, conforme a lo establecido en los respectivos contratos, que cubre las contingencias siguientes: jubilación; fallecimiento del partícipe; fallecimiento del beneficiario; incapacidad laboral total y permanente para la profesión habitual, absoluta y permanente para todo trabajo y gran invalidez; y dependencia severa o gran dependencia del partícipe. La prestación consiste en el derecho económico que corresponde a los beneficiarios como consecuencia del acaecimiento de cualquiera de las contingencias cubiertas por este Plan de Pensiones. Se cuantificará conforme al número de unidades de cuenta que le correspondan a cada partícipe en función de las cantidades aportadas al Plan de Pensiones y se valorarán a los efectos de su abono conforme al valor de la unidad de cuenta del día hábil anterior a la fecha en que se haga efectiva la prestación. Asimismo, el partícipe podrá hacer efectivos sus derechos consolidados, en su totalidad o en parte, con carácter excepcional, en los supuestos de enfermedad grave o desempleo de larga duración. El Plan de Pensiones se encuentra integrado en el Fondo de Pensiones “Fonditel B, Fondo de Pensiones”, gestionado por Fonditel Pensiones, EGFP, S.A. Durante la vigencia de la Política la ley puede modificar los límites financieros y fiscales de las aportaciones a los planes de pensiones. En este sentido, y tal como se venía realizando, se tiene suscrito un seguro colectivo unit link en el que se canaliza el exceso de aportación sobre los límites fiscales anuales recogidos en la legislación. Este seguro unit link, concertado con la entidad Plus Ultra, Seguros Generales y Vida, S.A. de Seguros y Reaseguros, cubre las mismas contingencias que el Plan de Pensiones y los mismos supuestos de liquidez excepcional en caso de enfermedad grave o desempleo de larga duración.

04. Remuneraciones de los consejeros ejecutivos (cont.)

04.3 Detalle de los elementos retributivos (cont.):

Retribución Variable a Corto Plazo

Retribución Variable a Corto Plazo	
Propósito	Recompensar la consecución de una combinación de objetivos financieros, operativos de negocio y objetivos no financieros, incluyendo objetivos ESG, predeterminados, concretos, cuantificables y alineados con los objetivos estratégicos de Telefónica.
Cuantía	• Importe Target (se alcanza en caso de cumplimiento del 100% de los objetivos preestablecidos): ✓ Presidente Ejecutivo: 180% de la Retribución Fija. ✓ Consejero Delegado: 150% de la Retribución Fija. • Importe Máximo (se alcanzará en caso de cumplimiento máximo de los objetivos preestablecidos): ✓ Presidente Ejecutivo: 233,10% de la Retribución Fija (129,5% del Importe Target). ✓ Consejero Delegado: 194,25% de la Retribución Fija (129,5% del Importe Target). No se prevén variaciones significativas durante el periodo de vigencia de la Política. En todo caso, la Retribución Variable a Corto Plazo del Consejero Delegado podrá ser revisada en función de su desarrollo y consolidación en el puesto, la evolución de los resultados de la Compañía, y otros factores que la CNRBG considere oportunos. En el caso de que así fuera, el Consejo de Administración deberá aprobar este ajuste, a propuesta de la CNRBG. No obstante, el Importe Máximo de la Retribución Variable a Corto Plazo no será superior al 233,10% de la Retribución Fija. La actualización que se produzca en los términos descritos, siempre deberá ser propuesta por la CNRBG y se informará convenientemente de los motivos de dicha actualización en el Informe Anual sobre Remuneraciones.
Métricas	Se vincula a la consecución de una combinación de objetivos concretos, predeterminados y cuantificables, alineados con el interés social y en línea con la estrategia de Telefónica. Los objetivos no financieros tendrán un peso, como máximo, del 20% en conjunto. Los objetivos son aprobados por el Consejo de Administración al inicio de cada ejercicio, a propuesta de la CNRBG. A continuación, se enumeran algunos ejemplos de métricas que podrían incluirse en la Retribución Variable a Corto Plazo: • Objetivos financieros, operativos de negocio y de creación de valor, con el propósito de alinear la retribución de los Consejeros Ejecutivos con los resultados financieros subyacentes de Telefónica: • Ingresos: Por ejemplo, a través de indicadores como los ingresos operativos, ingresos promedio por usuario (“ARPU”, en sus siglas en inglés), etc. • Resultados: A través de indicadores como, por ejemplo, OIBDA, EBITDA, Resultado Operativo o el Beneficio Neto. • Generación de caja: Se podrían utilizar métricas como el Free Cash Flow, el Operating Cash Flow, etc. • Retorno: A través de indicadores como, por ejemplo, el ROE, ROCE, ROA, ROI, etc. • Control del gasto y de la deuda: A través de indicadores como, por ejemplo, la Deuda Financiera Neta, CapEx, OpEx, etc . • Objetivos no financieros, incluyendo objetivos ESG, en línea con el compromiso de Telefónica de aportar valor a largo plazo a los stakeholders: • Clientes: A través de indicadores como, por ejemplo, el Net Promoter Score (NPS) o el GAP NPS. • Empleados: A través de indicadores como, por ejemplo, objetivos globales de diversidad, la brecha salarial de género, el porcentaje de mujeres ejecutivas y/o en los máximos órganos de gobierno de la Compañía, integración laboral de las personas con discapacidad, etc. • Sociedad: En relación con la transición ecológica, se podrán establecer, entre otros objetivos, la reducción de emisiones de CO₂, porcentaje de energía consumida procedente de energías renovables o reducción de residuos. En relación con el desarrollo social, se podrán fijar objetivos ligados a la inclusión digital, reducción de la brecha digital, reputación (REP Trak), etc.
Funcionamiento	La Retribución Variable a Corto Plazo podrá abonarse en metálico y/o incluir entrega de acciones, opciones sobre acciones o derechos retributivos vinculados al valor de éstas (en cuyo caso sería necesario un acuerdo por parte de la Junta General de Accionistas), siempre que se cumplan los objetivos establecidos al efecto. Como regla general, con la finalidad de calcular el coeficiente de pago conseguido para cada nivel de consecución de objetivos, se determinará una escala de logro para cada una de las métricas que incluirá un umbral mínimo por debajo del cual no se abona incentivo. En caso de cumplimiento del 100% de los objetivos preestablecidos, se percibirá el Importe Target de la Retribución Variable a Corto Plazo y, en el caso de cumplimiento máximo de objetivos, se percibirá el Importe Máximo de la Retribución Variable a Corto Plazo. Para el cálculo del importe de la Retribución Variable a Corto Plazo, la CNRBG considerará, en primer lugar, el grado de cumplimiento y la ponderación de cada uno de los objetivos de forma individual y, posteriormente, el grado de consecución global de los objetivos en su conjunto. A tal efecto, se aplicarán las normas y procedimientos internos de evaluación de objetivos, establecidos por la Compañía para sus directivos. En esta labor de evaluación, la CNRBG, cuenta con el soporte de la Comisión de Auditoría y Control, que facilita información sobre los resultados auditados por el auditor externo de la Compañía y por el auditor interno, que habrán sido en primer término analizados por la propia Comisión de Auditoría y Control. Tanto para el establecimiento de los objetivos como para la evaluación de su cumplimiento, la CNRBG también considera cualquier riesgo asociado. A este respecto, se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación y se considera la calidad de los resultados en el largo plazo en la propuesta de Retribución Variable a Corto Plazo. La Retribución Variable a Corto Plazo no se abonará hasta que la CNRBG y la Comisión de Auditoría y Control hayan realizado las actuaciones descritas anteriormente. El importe que, en su caso, se abone estará sujeto a las cláusulas de reducción (<i>malus</i>) y de recuperación (<i>clawback</i>) descritas en el apartado 04.5 de la Política.

04. Remuneraciones de los consejeros ejecutivos (cont.)

04.3 Detalle de los elementos retributivos (cont.):

Retribución Variable a Largo Plazo

Retribución Variable a Largo Plazo	
Propósito	Fomentar el compromiso de los Consejeros Ejecutivos y de los Directivos con la Compañía y su Plan Estratégico, vinculando la retribución a la creación de valor para el accionista, así como al logro sostenible de objetivos estratégicos, de forma que esté alineada con las mejores prácticas en materia de remuneraciones. A su vez, con los Planes de Incentivo a Largo Plazo la Compañía busca ofrecer un paquete retributivo competitivo que contribuya a retener a los Directivos que ocupan puestos clave de la organización.
Cuantía	Nivel de asignación Máximo para cada ciclo: 250% de la Retribución Fija para cada Consejero Ejecutivo.
Métricas	Los objetivos que se establezcan en la Retribución Variable a Largo Plazo estarán alineados con la generación de valor para los <i>stakeholders</i> y serán aprobados por el Consejo de Administración al inicio de cada ciclo del Plan, a propuesta de la CNRBG. A continuación se enumeran algunos ejemplos de métricas que podrían incluirse en la Retribución Variable a Largo Plazo: • Objetivos de creación de valor para los accionistas: por ejemplo, Retorno Total para el Accionista, la revalorización de la acción o el EPS. • Objetivos económico-financieros: • Resultados: A través de indicadores como, por ejemplo, OIBDA, EBITDA, Resultado Operativo o el Beneficio Neto. • Generación de caja: Se podrían utilizar métricas como el Free Cash Flow, el Operating Cash Flow, etc. • Retorno: A través de indicadores como, por ejemplo, el ROE, ROCE, ROA, ROI, etc. • Control del gasto y de la deuda: A través de indicadores como, por ejemplo, la Deuda Financiera Neta, CapEx, OpEx, etc . • Objetivos no financieros, incluyendo objetivos ESG: por ejemplo, Net Promoter Score (NPS), GAP NPS, brecha salarial de género, objetivos globales de diversidad, porcentaje de mujeres ejecutivas y/o en los máximos órganos de gobierno de la Compañía, integración laboral de las personas con discapacidad, reducción de emisiones de CO₂, porcentaje de energía consumida procedente de energías renovables, reducción de residuos, etc. Alguna de las métricas podrá medirse de forma relativa respecto a un grupo de comparación compuesto por compañías competidoras.
Funcionamiento	La Retribución Variable a Largo Plazo podrá abonarse en metálico y/o incluir entrega de acciones, opciones sobre acciones o derechos retributivos vinculados al valor de éstas, siempre que se cumplan los objetivos establecidos al efecto. El 100% de las acciones que, en su caso, se entreguen derivadas del Plan estarán sometidas a un periodo de retención de 24 meses. Mientras no se haya alcanzado el número de acciones sujeto al compromiso de tenencia permanente de acciones, el periodo de retención será de 3 años. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que los Consejeros Ejecutivos necesiten enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la CNRBG, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran. La CNRBG realiza un seguimiento anual de los objetivos, y una vez finalizado el Plan, determina el grado de consecución. En esta labor de evaluación, cuenta con el soporte de la Comisión de Auditoría y Control, que facilita información sobre los resultados auditados por el auditor externo y el auditor interno de la Compañía, que habrán sido en primer término analizados por la propia Comisión de Auditoría y Control. Tanto para el establecimiento de los objetivos como para la evaluación de su cumplimiento, la CNRBG también considera cualquier riesgo asociado. Al determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación y se considerará la calidad de los resultados en el largo plazo en la propuesta de Retribución Variable a Largo Plazo. La Retribución Variable a Largo Plazo no se abonará hasta que la CNRBG y la Comisión de Auditoría y Control hayan realizado las actuaciones descritas anteriormente. El importe que, en su caso, se abone estará sujeto a las cláusulas de reducción (<i>malus</i>) y de recuperación (<i>clawback</i>) descritas en el apartado 04.5 de la Política.

04. Remuneraciones de los consejeros ejecutivos (cont.)

04.4 Pagos vinculados a la terminación

Los contratos suscritos con los Consejeros Ejecutivos son de carácter indefinido e incluyen un pacto de no concurrencia. Dicho pacto supone que, una vez extinguido el correspondiente contrato y durante la vigencia del pacto (dos años tras la finalización del contrato por cualquier causa), los Consejeros Ejecutivos no podrán prestar servicios ni directa ni indirectamente, ni por cuenta propia o ajena, ni por sí, ni por terceros, a empresas españolas o extranjeras cuya actividad sea idéntica o similar a la de Telefónica.

Por lo que se refiere a las condiciones relacionadas con la extinción de los contratos, el Presidente Ejecutivo, D. José María Álvarez-Pallete López, y el Consejero Delegado (C.O.O.), D. Ángel Vilá Boix, mantienen las condiciones de sus anteriores contratos, que preveían una compensación económica pactada por extinción de la relación, cuando proceda, que puede alcanzar cuatro anualidades como máximo. Cada anualidad comprende la última Retribución Fija y la media aritmética de la suma de las dos últimas Retribuciones Variables Anuales percibidas según contrato.

Por otra parte, los Consejeros Ejecutivos participan en un Plan de Previsión Social de Directivos que cubre las contingencias de jubilación, jubilación anticipada, incapacidad laboral permanente en los grados de incapacidad total o absoluta o gran invalidez y fallecimiento y cuya aportación anual equivale al 35% de la Retribución Fija, tras deducir las aportaciones realizadas al Plan de Pensiones para empleados de Telefónica descrito en el apartado 04.3. No obstante, la percepción de la compensación descrita en el párrafo anterior es incompatible con el reconocimiento de derecho económico alguno relacionado con este Plan de Previsión Social de Directivos. Por lo tanto, en caso de percibir la compensación económica referida anteriormente, al Consejero Ejecutivo correspondiente no se le reconocería ningún derecho económico derivado de este Plan.

El vehículo de instrumentación de este Plan aprobado en 2006 es un seguro colectivo de vida en la modalidad de unit link concertado con una entidad aseguradora, y el importe de la prestación de esta garantía será equivalente a la provisión matemática que corresponda al asegurado en la fecha en la que el tomador comunique y acredite a la aseguradora el acceso a alguna de las situaciones cubiertas por el Plan.

No se contempla actualmente la consolidación de derechos a favor de los Consejeros Ejecutivos. Si hubiese cualquier modificación legal al respecto, el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRBG, podrá llevar a cabo las adaptaciones oportunas.

Aunque no se prevén cambios en el funcionamiento del Plan de Previsión Social de Directivos, en caso de que se introdujeran modificaciones al mismo, éstas deberán ser acordadas por el Consejo de Administración. La modificación que se produzca deberá ser motivada y propuesta por la CNRBG, y, en su caso, se informará convenientemente de los motivos de dicha modificación en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.



04.5 Cláusulas de reducción y de recuperación

El Consejo de Administración valorará, previo informe de la CNRBG, si procede (i) la cancelación total o parcial de la retribución variable que se encuentre pendiente de abono (*malus*), y/o (ii) la recuperación total o parcial de cualquier elemento de retribución variable dentro de los treinta y seis (36) meses posteriores al abono de la misma (*clawback*), cuando se den determinadas circunstancias excepcionales que afecten a los resultados de la Compañía, o que deriven de una conducta inapropiada del Consejero Ejecutivo.

A estos efectos, se considerarán como circunstancias excepcionales que serán objeto de valoración por parte del Consejo de Administración, entre otras, y a modo de ejemplo, las siguientes:

- Reformulación de los estados financieros de la Compañía no debida a la modificación de las normas contables aplicables.
- En caso de que un Consejero Ejecutivo haya sido sancionado por un incumplimiento grave del código de conducta y demás normativa interna que le resulte de aplicación, o bien por incumplimiento grave de la normativa que le sea igualmente aplicable.
- En cualquier caso, cuando se ponga de manifiesto que la liquidación del elemento de retribución variable que se trate se ha producido total o parcialmente con base en información cuya falsedad o inexactitud grave quede demostrada a posteriori, de forma manifiesta, u otras circunstancias no previstas ni asumidas por la Compañía, que tengan un efecto negativo material sobre las cuentas de resultados.
- Cuando el auditor externo de la Compañía introduzca salvedades en su informe que minoren los resultados tomados en consideración para determinar el importe de la retribución variable a abonar.

Adicionalmente, seguirán vigentes las cláusulas de reducción y de recuperación previstas en el Plan de Incentivo a Largo Plazo 2018-2023, aprobado por la Junta General de Accionistas de 2018, cuyas características se pueden consultar en el Informe Anual sobre Remuneraciones de Consejeros correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020.

Además, las remuneraciones variables contempladas en esta Política estarán sujetas a cualesquiera otras cláusulas o compromisos de recuperación (*clawback*) que establezca la política de recuperación de remuneraciones variables de la Compañía que, en su caso, apruebe el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRBG, para, entre otras finalidades, cumplir con la normativa aplicable y/o los requisitos de cotización exigibles en cada momento en los mercados en los que cotizan los valores de Telefónica y, en particular, con la Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor “*Dodd-Frank*”, de Estados Unidos de América (*U.S. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*).

04.6 Compromiso de tenencia permanente de acciones

Los Consejeros Ejecutivos deberán mantener (directa o indirectamente) un número de acciones (incluyendo las entregadas como remuneración) equivalente a dos anualidades de su Retribución Fija bruta, mientras sigan perteneciendo al Consejo de Administración y desarrollen funciones ejecutivas.

Para alcanzar dicho objetivo se establece un periodo de cinco años, a contar desde el 1 de enero de 2019 o, en el caso de Consejeros Ejecutivos nombrados con posterioridad, desde su nombramiento, salvo que el Consejo de Administración/la CNRBG aprueben un plazo superior en caso de concurrir circunstancias excepcionales.

Mientras no se haya alcanzado el número de acciones sujeto a este compromiso, las acciones que el Consejero Ejecutivo reciba al amparo de cualquier elemento de retribución variable estarán sometidas a un periodo de retención mínimo de 3 años, elevando por tanto el grado de compromiso del Consejero Ejecutivo.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que los Consejeros Ejecutivos necesiten enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la CNRBG, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

La verificación de este compromiso se realizará por la CNRBG, que, entre otras cuestiones, considerará aspectos como el precio de la acción a tener en cuenta o la periodicidad con la que se revisará el compromiso de tenencia.

04. Remuneraciones de los consejeros ejecutivos (cont.)

04.7 Condiciones contractuales de los consejeros ejecutivos

Los contratos que en la actualidad regulan el desempeño de las funciones y responsabilidades de los Consejeros Ejecutivos son de naturaleza mercantil e incluyen las cláusulas que en la práctica acostumbran a incluirse en este tipo de contratos. Dichos contratos han sido propuestos por la CNRBG y aprobados por el Consejo de Administración.

Además de las condiciones de indemnización expuestas anteriormente, a continuación se describen de forma resumida las principales condiciones de los contratos de los Consejeros Ejecutivos:

	Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado
Duración	Indefinida.
Preaviso	Se recoge la obligación de preavisar en el caso de extinción del contrato por decisión unilateral del Consejero Ejecutivo, disponiéndose que deberá comunicar su decisión unilateral por escrito y con una antelación mínima de tres meses, salvo casos de fuerza mayor. En el supuesto de que incumpliera tal obligación, deberá abonar a la Compañía una cantidad equivalente a la Retribución Fija correspondiente al período de preaviso incumplido.
Exclusividad	El contrato establece la prohibición, durante su vigencia, de celebrar -directamente o mediante persona interpuesta- otros contratos laborales, mercantiles o civiles con otras empresas o entidades que desarrollen actividades de análoga naturaleza a las de Telefónica.
Pacto de no concurrencia	Declara compatible su relación con el desempeño de otros puestos representativos, de administración y gestión y con otras situaciones profesionales que pueda atender en otras entidades dentro de Telefónica, o en cualesquiera otras entidades ajenas a la Compañía con conocimiento expreso de la CNRBG y del Consejo de Administración. Por el contrario, declara incompatible, durante la vigencia del pacto (dos (2) años tras la finalización del contrato por cualquier causa), la prestación de servicios directa e indirectamente, por cuenta propia o ajena, por sí, por terceros, a empresas españolas o extranjeras cuya actividad sea idéntica o similar a la de Telefónica.
Confidencialidad	Durante la vigencia de la relación y también tras su terminación, se establece un deber de confidencialidad respecto de las informaciones, datos y cualquier tipo de documentos de carácter reservado y confidencial que conozca y a los que haya tenido acceso, como consecuencia del ejercicio de su cargo.
Cumplimiento del sistema normativo	Se incluye la obligación de observancia de las reglas y obligaciones establecidas en el régimen normativo de Telefónica, que se encuentran, entre otras normas, en el Reglamento del Consejo de Administración y en el Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores de Telefónica.

04.8 Remuneraciones aplicables a nuevos consejeros ejecutivos

El sistema retributivo anteriormente descrito para los Consejeros Ejecutivos será de aplicación a cualquier Consejero que se pueda incorporar al Consejo de Administración durante la vigencia de la presente Política para desempeñar funciones ejecutivas.

La CNRBG y el Consejo de Administración determinarán los elementos e importes del sistema retributivo aplicables al nuevo Consejero Ejecutivo teniendo en cuenta las funciones atribuidas, las responsabilidades asumidas, su experiencia profesional, la retribución de mercado de ese puesto y cualesquiera otras que considere adecuadas, que se reflejarán debidamente en el correspondiente contrato a firmar entre la Compañía y el nuevo Consejero Ejecutivo.

Excepcionalmente, para facilitar la contratación de un candidato externo, la CNRBG podría proponer al Consejo de Administración el establecimiento de un incentivo especial que compense la pérdida de incentivos no devengados en la anterior compañía con motivo del cese y consiguiente aceptación de la oferta de Telefónica.

Para promociones internas, la CNRBG podrá proponer al Consejo de Administración el mantenimiento, cancelación y/o compensación de los incentivos preexistentes y otras obligaciones que pudieran estar vigentes en el momento del nombramiento.

En el caso de que el nuevo nombramiento implique una asignación internacional, se aplicará la Política general de asignaciones internacionales de la Compañía.

Por lo que se refiere a las condiciones relacionadas con la extinción de los contratos, desde 2006 la política de la Compañía aplicable a los nuevos nombramientos de Consejeros Ejecutivos, siguiendo las prácticas habituales de mercado, contempla una indemnización equivalente a dos anualidades de la retribución. Estas condiciones podrían no ser de aplicación en el caso de que el Consejero Ejecutivo tuviera una relación laboral o mercantil previa con una entidad legal del Grupo Telefónica y las condiciones pactadas para el caso de extinción del contrato fuesen distintas.



05. Remuneraciones de los consejeros en su condición de tales

La remuneración que corresponde a los Consejeros en su condición de tales se estructura, dentro del marco legal y estatutario, con arreglo a los criterios y conceptos retributivos indicados a continuación, dentro del límite máximo a tal efecto determinado por la Junta General de Accionistas, de conformidad con lo previsto en el artículo 35 de los Estatutos Sociales.

De acuerdo con lo anterior, la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el día 11 de abril de 2003 fijó en 6 millones de euros el importe máximo bruto anual de la retribución a percibir por los Consejeros en su condición de miembros del Consejo de Administración.

La remuneración anterior tiene, en todo caso, el carácter de máxima, correspondiendo al Consejo de Administración la propuesta de distribución de su importe entre los distintos conceptos y entre los distintos Consejeros, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades atribuidas a cada Consejero, la pertenencia a Comisiones dentro del Consejo de Administración y las demás circunstancias objetivas que considere relevantes.

De conformidad con el artículo 35 de los Estatutos Sociales, la retribución de los Consejeros en su condición de tales, es decir, como miembros del Consejo de Administración y por el desempeño de la función de supervisión y decisión colegiada propia de este órgano, consistirá en una asignación mensual fija y determinada y en dietas de asistencia a las reuniones del Consejo de Administración y de sus Comisiones delegadas y consultivas.

A continuación se desglosan los elementos aplicables a la Política de Remuneraciones de los Consejeros en su condición de tales:

	Consejo de Administración	Comisión Delegada	Comisiones Consultivas o de Control (*)
Presidente	240.000 euros	80.000 euros	22.400 euros
Vicepresidente	200.000 euros	80.000 euros	-
Vocal Dominical	120.000 euros	80.000 euros	11.200 euros
Vocal Independiente	120.000 euros	80.000 euros	11.200 euros
Otro Externo	120.000 euros	80.000 euros	11.200 euros

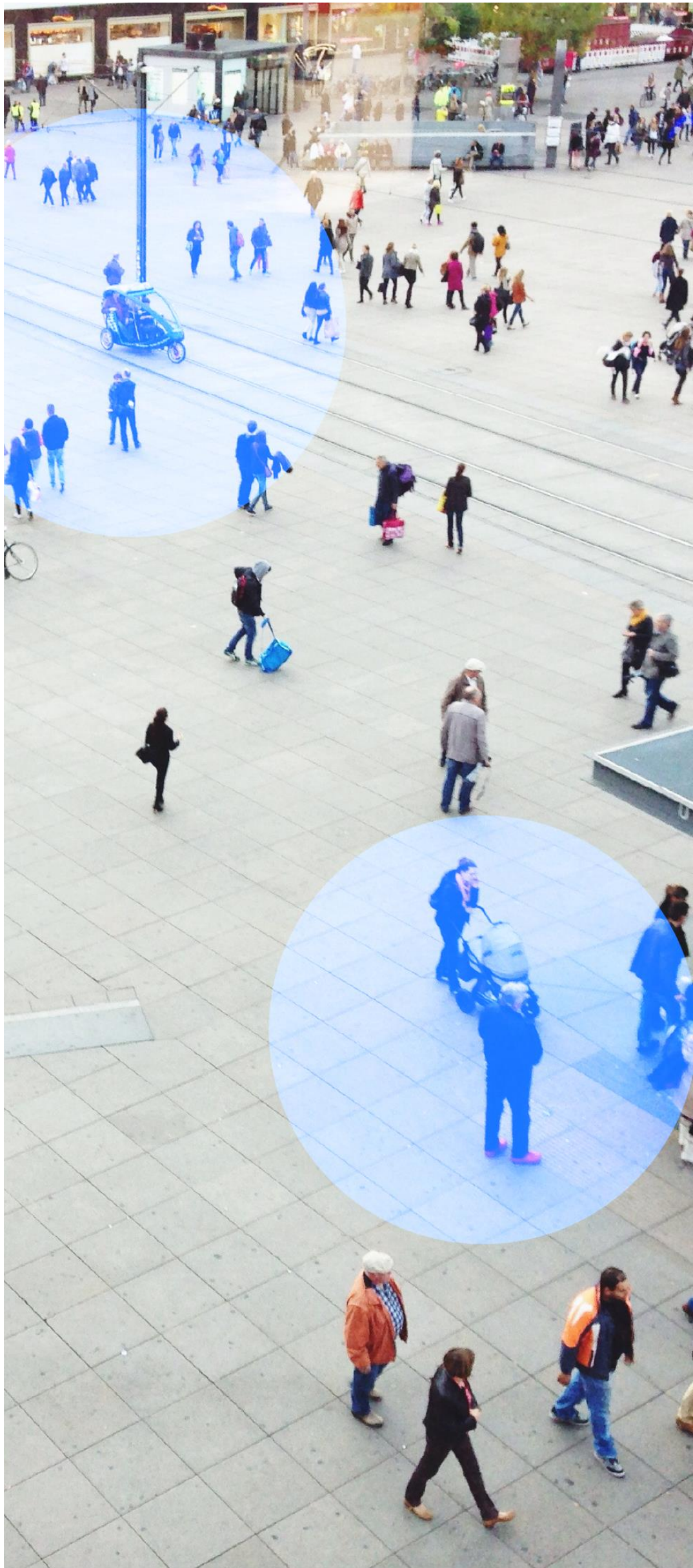
(*) Adicionalmente, el importe de la dieta por asistencia a cada una de las reuniones de las Comisiones Consultivas o de Control es de 1.000 euros.

Los Consejeros Ejecutivos podrán renunciar a percibir dichas asignaciones.

La CNRBG revisará periódicamente que la remuneración de los Consejeros sea competitiva respecto a las prácticas de mercado de entidades comparables a Telefónica, compense adecuadamente la dedicación efectiva, cualificación y responsabilidad de los consejeros y tenga en cuenta el tamaño y la complejidad del negocio de Telefónica.

En todo caso, se informará de cualquier modificación de estos importes en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros que se someterá anualmente a la aprobación de la Junta General de Accionistas.

Además, los Consejeros no Ejecutivos perciben la remuneración que les corresponde por pertenecer a determinados órganos de administración de algunas sociedades filiales y participadas de Telefónica.



06. Proceso de determinación, revisión y aplicación de la política

La CNRBG, cuyas funciones vienen establecidas en los artículos 40 de los Estatutos Sociales, 23 del Reglamento del Consejo de Administración y 4 del Reglamento de la CNRBG, juega un rol principal en la definición de la Política de Remuneraciones del Grupo Telefónica y en el desarrollo y concreción de sus elementos, debiendo ser las principales decisiones aprobadas por el Consejo de Administración.

El mandato de la CNRBG en el ámbito de las remuneraciones consiste en revisar y actualizar permanentemente el régimen retributivo de los Consejeros y Altos Directivos y en diseñar nuevos planes de remuneración que logren atraer, retener y motivar a los profesionales más destacados, alineando sus intereses con los objetivos estratégicos de la Compañía.

Adicionalmente, otros órganos y asesores externos participan en el proceso de determinación de la Política.

A continuación, se incluyen las funciones que desempeñan los distintos órganos de la Compañía involucrados en la determinación y aprobación de la Política y sus condiciones, así como una referencia a la involucración de asesores externos en esta materia:

	Determinación, revisión y diseño de los elementos retributivos	Aplicación de la retribución variable	Análisis de la competitividad externa de la remuneración
Junta General de Accionistas	Aprueba la Política de Remuneraciones al menos cada tres años como punto separado del orden del día. Aprueba el importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los Consejeros en su condición de tales. Aprueba los sistemas de remuneración variable de los Consejeros que incluyen la entrega de acciones o de opciones sobre acciones, o retribuciones referenciadas al valor de las acciones. Voto consultivo sobre el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, donde se detallan las retribuciones devengadas durante el ejercicio.	Voto consultivo sobre el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, donde se detallan las retribuciones devengadas durante el ejercicio.	
Consejo de Administración	Consejeros en su condición de tales: aprueba la distribución entre distintos conceptos del importe máximo aprobado por la Junta General de Accionistas. Consejeros Ejecutivos: aprueba la remuneración fija y las condiciones principales del sistema de retribución variable a corto plazo y a largo plazo. Aprueba las adaptaciones o actualizaciones de la Política de Remuneraciones. Aprueba los contratos que regulan el desempeño de las funciones y responsabilidades de los Consejeros Ejecutivos. Aprueba el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros para ser sometido a voto consultivo de la Junta General Ordinaria de Accionistas.	Aprueba el diseño, importes target, grado de consecución de los objetivos e importes de incentivo a abonar, en su caso, tanto de la retribución variable a corto plazo como de la retribución variable a largo plazo a los Consejeros Ejecutivos, a partir de la propuesta de la CNRBG. Aprueba el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros para ser sometido a voto consultivo de la Junta General Ordinaria de Accionistas. Evalúa si procede la aplicación de las cláusulas <i>malus</i> y/o <i>clawback</i>.	Es informado sobre los análisis y estudios retributivos de los Consejeros realizados por la CNRBG.
Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Consejeros en su condición de tales: propone al Consejo de Administración la distribución entre los distintos conceptos del importe máximo aprobado por la Junta General de Accionistas. Revisa la retribución de los Consejeros de manera periódica para asegurar su adecuación a los cometidos desempeñados por aquéllos. Consejeros Ejecutivos: • Propone al Consejo de Administración la remuneración fija de los Consejeros Ejecutivos considerando, entre otros factores, el nivel de responsabilidad y el liderazgo dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento, y dotando de independencia económica suficiente para equilibrar la importancia de otros elementos retributivos. • Revisa anualmente las condiciones de la retribución variable, incluyendo la estructura, los niveles máximos de remuneración, los objetivos establecidos y el peso de cada uno de ellos, atendiendo a la estrategia de la Compañía, las necesidades y la situación del negocio. Estas condiciones son sometidas a la aprobación del Consejo de Administración. • Propone al Consejo de Administración los contratos que regulan el desempeño de las funciones y responsabilidades de los Consejeros Ejecutivos. • Propone al Consejo de Administración el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, y, cuando proceda, la Política de Remuneraciones. A la hora de llevar a cabo estas actuaciones, la CNRBG valora el voto de los accionistas en las Juntas Generales a las que se sometió a votación, con carácter consultivo, los Informes Anuales sobre Remuneraciones de los Consejeros de los ejercicios anteriores.	Propone al Consejo de Administración los objetivos al inicio de cada periodo de medición. Evalúa el cumplimiento de los objetivos tras finalizar el periodo de medición. De cara a que el abono de la retribución variable quede sujeto a una comprobación suficiente de que se han cumplido de modo efectivo los objetivos establecidos, tal y como se establece en la recomendación 59 del Código de Buen Gobierno, esta evaluación se realiza sobre la base de los resultados auditados por el auditor externo y el auditor interno de la Compañía, los cuales son analizados, en primer término, por la Comisión de Auditoría y Control, así como del grado de consecución de los objetivos. A este respecto, con la finalidad de garantizar que la retribución variable guarda relación efectiva con el desempeño profesional de los beneficiarios, se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación. Remite un informe al Consejo, cuando procede, sobre la procedencia o no de la aplicación de las cláusulas <i>malus</i> y/o <i>clawback</i>. Propone al Consejo de Administración la retribución variable a abonar a los Consejeros Ejecutivos. En dicha propuesta también considerará la calidad de los resultados en el largo plazo y cualquier riesgo asociado en la propuesta de retribución variable. Propone al Consejo de Administración el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, y, cuando proceda, la Política de Remuneraciones.	Realiza una revisión periódica de las remuneraciones de los Consejeros. Como parte de este proceso se llevan a cabo análisis retributivos de competitividad externa y se considera, asimismo, la política retributiva de los Directivos y del resto de empleados de la organización. Para realizar los análisis de competitividad externa se considera un mercado de referencia establecido en función de una serie de criterios objetivos, entre los que se podrán incluir los siguientes: 1. Número de compañías suficiente para obtener resultados representativos y estadísticamente fiables y sólidos. 2. Datos de dimensión (por ejemplo: facturación, activos, capitalización bursátil y número de empleados) y complejidad del negocio. 3. Distribución geográfica: principalmente se incluyen compañías cuya matriz se sitúa en Europa Continental y en el Reino Unido y, además, entidades norteamericanas representativas del sector de la tecnología, medios y entretenimiento, o relacionadas con dicho sector, referentes de la Compañía. 4. Alcance geográfico: compañías con presencia internacional. 5. Distribución sectorial: muestra multisectorial con una distribución homogénea entre sectores de actividad.

06. Proceso de determinación, revisión y aplicación de la política (Cont.)

Determinación, revisión y diseño de los elementos retributivos	Aplicación de la retribución variable	Análisis de la competitividad externa de la remuneración
Comisión de Auditoría y Control	Analiza los resultados auditados por el auditor externo e interno para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la retribución variable.	

Adicionalmente, las siguientes Direcciones de la Compañía también intervienen en la determinación, revisión y aplicación de la Política:

Determinación, revisión y diseño de los elementos retributivos	Aplicación de la retribución variable	Análisis de la competitividad externa de la remuneración
Dirección de Planificación y Control, Dirección de Ética Corporativa y Sostenibilidad y Dirección de Personas	Preparan informes en relación con el grado de consecución de los objetivos operativos, financieros y no financieros, sobre la base de los resultados auditados por el auditor interno y externo de la Compañía.	
Secretaría General	Elabora la documentación formal relativa a la Política de Remuneraciones a presentar a la Junta General de Accionistas, al Consejo de Administración, a la Comisión Delegada y/o a las Comisiones Consultivas o de Control. Prepara, junto con la Dirección de Personas, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.	Prepara, junto con la Dirección de Personas, la Política de Remuneraciones de los Consejeros y el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.
Dirección de Personas	Elabora las propuestas correspondientes de diseño de la Política de Remuneraciones aplicable a los Consejeros Ejecutivos. Prepara, junto con Secretaría General, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.	Prepara, junto con Secretaría General, la Política de Remuneraciones de los Consejeros y el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros. Realiza una revisión periódica de las remuneraciones de los Consejeros.

A la hora de desarrollar las funciones descritas en la tabla anterior, la CNRBG y el resto de órganos y Direcciones de la Compañía podrán contar con el asesoramiento de consultores externos independientes y expertos en remuneraciones.



07. Relación de la política con las condiciones de los empleados de la compañía

La política retributiva de todos los empleados de Telefónica, incluyendo la de los Consejeros Ejecutivos, está totalmente alineada y enfocada en dar respuesta a estos objetivos estratégicos a largo plazo de la Compañía y a ser driver de la atracción, retención y motivación del talento que Telefónica necesita para continuar con su transformación.

Esta política retributiva se diseña a nivel global con el objeto de que esté alineada con el Plan Estratégico de la Compañía. No obstante, la aplicación de esta política tiene en cuenta las particularidades locales de los distintos mercados en los que Telefónica opera. En concreto, los importes y el peso relativo de los elementos retributivos se adaptan a las prácticas locales de los mercados en los que opera Telefónica.

A continuación se resumen las características generales de la política retributiva de todos los empleados de Telefónica:

- Telefónica ofrece un paquete retributivo, competitivo y justo que puede estar compuesto por componentes fijos, variables a corto y largo plazo, así como retribuciones en especie y otros beneficios sociales, adaptado a las prácticas locales de los mercados en los que opera. A este respecto, los elementos que componen la remuneración de los Consejeros por sus funciones ejecutivas están alineados con los elementos incluidos en el paquete de remuneración del colectivo de directivos y gerentes de Telefónica.
- La remuneración variable de todo el equipo humano de Telefónica está vinculada a los tres ejes fundamentales sobre los que se basa la estrategia de Telefónica en el largo plazo. En primer lugar, el crecimiento inclusivo y sostenible, en segundo lugar, la eficiencia, en la que la digitalización es clave, y finalmente en la confianza de los grupos de interés, comenzando por los clientes y fundamentada en su satisfacción, así como la confianza de accionistas, empleados, y proveedores, entre otros.
- En Telefónica se remunera de forma coherente con el nivel de responsabilidad, de liderazgo y de desempeño dentro de la organización. Para cumplir esta premisa, garantizamos la no discriminación por razones de género, edad, origen, orientación e identidad sexual, religión ni raza a la hora de aplicar las prácticas y políticas retributivas.
- Para favorecer la retención y motivación de profesionales clave y la atracción del mejor talento, es también relevante el salario emocional, expresado a través de las nuevas formas de trabajo, el balance de la vida laboral y personal, la apuesta decidida por el aprendizaje y desarrollo profesional y la cultura de compromiso y reconocimiento de nuestros empleados.
- Del mismo modo, Telefónica está comprometida con que los salarios de todos sus empleados superen, en cualquier caso, el considerado como 'salario mínimo vital' que permita no solo cubrir necesidades básicas sino garantizar una buena calidad de vida en cada uno de los países en los que el Grupo opera, y se compromete a mantener paquetes retributivos dignos, que superen dicho umbral.

La política retributiva de los Consejeros Ejecutivos comparte las características de la política retributiva de todos los empleados de Telefónica. En la tabla incluida en la parte derecha de la página se resumen, para cada uno de los elementos retributivos, las condiciones que comparten los Consejeros Ejecutivos con el resto de la plantilla y las especificidades que puedan existir.

Retribución Fija

- La Retribución Fija recompensa el desempeño de funciones de forma coherente con el nivel de responsabilidad, liderazgo y nivel de desempeño dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento, y dotando de independencia económica suficiente para equilibrar la importancia de otros elementos retributivos.
- En el proceso de revisión de la Retribución Fija de Consejeros Ejecutivos y Equipo Ejecutivo, el Consejo de Administración, a propuesta de la CNRBG, considera los presupuestos anuales de incremento salarial para los empleados, así como la retribución del resto del equipo directivo.

Retribución en especie y plan de pensiones

- Dentro de la oferta de beneficios de la Compañía, y a modo de ejemplo, cabría destacar beneficios tales como el seguro de salud, los sistemas de previsión social, el seguro de vida, ayuda para el cuidado de hijos (incluyendo servicios de guardería) o beneficio de comida, entre otros. Todos estos beneficios también forman parte de las ayudas familiares que la Compañía pone a disposición de los empleados.
- Dentro de la retribución total, los Planes de Acciones para Empleados desempeñan un papel esencial a la hora de alinear los objetivos de todos los empleados con los accionistas. Estos planes impulsan la cultura de accionista y el sentimiento de pertenencia, e incentivan una cultura común en el Grupo con foco en el espíritu de emprendimiento.
- Los beneficios y el plan de pensiones de Consejeros Ejecutivos y Equipo Ejecutivo están alineados con los establecidos para los empleados de Telefónica en el país donde está establecida su relación con la Compañía.

Retribución Variable a Corto Plazo

- Telefónica es una compañía que fomenta la meritocracia y la igualdad de oportunidades. Por ello, una parte significativa de la retribución total de los profesionales tiene carácter variable y su percepción está vinculada a la consecución de objetivos financieros, de negocio, de creación de valor y de sostenibilidad. Estos objetivos deben ser a su vez concretos, cuantificables y alineados con el plan estratégico de la Compañía.
- A través de la remuneración variable de todo el equipo humano de Telefónica, se incentiva el crecimiento a través de los indicadores financieros clave de la Compañía. Del mismo modo, Telefónica es una compañía totalmente comprometida con la sostenibilidad y, por eso, en la remuneración variable de todo nuestro equipo humano se ponderan factores como la confianza de la sociedad, la diversidad, o la contribución a la lucha contra el cambio climático.
- Los Consejeros Ejecutivos y el Equipo Ejecutivo participan en el mismo esquema de Retribución Variable a Corto Plazo de los empleados de Telefónica, pero su peso tiene una proporción mayor dentro de la retribución total, en comparación con el resto de los empleados. En este sentido, la retribución de los Consejeros Ejecutivos y el Equipo Ejecutivo está vinculada a los resultados del negocio, alineando así los intereses de este colectivo con los de los accionistas.

Retribución Variable a Largo Plazo

- Los planes de incentivo son un elemento clave para fomentar el compromiso de los Consejeros Ejecutivos y Equipo Ejecutivo con la Compañía y su Plan Estratégico, vinculando la retribución a la creación de valor para el accionista, así como al logro sostenible de objetivos estratégicos.
- La elegibilidad a planes de incentivo a largo plazo se extiende a niveles organizativos más allá de Consejeros Ejecutivos y Equipo Ejecutivo. Los elementos de diseño de estos planes están alineados para fomentar objetivos coherentes en toda la Compañía.

08. Coherencia con las estrategia, los intereses y la sostenibilidad a largo plazo de la compañía

La Política de Telefónica cuenta con las siguientes características que garantizan la coherencia con la estrategia de la Compañía, los intereses y la sostenibilidad a largo plazo de la Compañía:

- Diseño de la política retributiva coherente con la estrategia de la Compañía y orientado a la obtención de los resultados a largo plazo:
 - a. La remuneración total de los Consejeros Ejecutivos y de la Alta Dirección se compone de diferentes elementos retributivos que consisten fundamentalmente en: (i) una Retribución Fija, (ii) una Retribución Variable a Corto Plazo y (iii) una Retribución Variable a Largo Plazo. Para los Consejeros Ejecutivos, en condiciones normales este elemento a largo plazo tiene un peso no inferior al 30% de la remuneración total en un escenario de cumplimiento de objetivos estándar (fijo + variable a corto plazo + variable a largo plazo).
 - b. En relación con las métricas establecidas en la remuneración variable, esta se vincula a la consecución de una combinación de objetivos económico-financieros, de creación de valor y ligados a la sostenibilidad, el medioambiente o el buen gobierno, que son concretos, predeterminados y cuantificables, y alineados con el interés social y con la estrategia de Telefónica.
 - c. Los planes de retribución variable a largo plazo se inscriben en un marco plurianual, para garantizar que el proceso de evaluación se basa en los resultados a largo plazo y que tiene en cuenta el ciclo económico subyacente de la Compañía. Esta retribución se concede y se abona en forma de acciones sobre la base de la creación de valor, de forma que los intereses de los Directivos estén alineados con los de los accionistas. Además, son ciclos solapados que, como norma general, se encadenan de manera indefinida manteniendo un foco permanente en el concepto de largo plazo en todas las decisiones.
 - d. El 100% de las acciones que se entreguen al amparo de la Retribución Variable a Largo Plazo a los Consejeros Ejecutivos y a otros partícipes que determine el Consejo de Administración estarán sometidas a un periodo de retención de 2 años. Además, si un Consejero Ejecutivo no ha alcanzado el número de acciones sujeto al compromiso de tenencia permanente de acciones, el periodo de retención de las acciones que, en su caso, perciba derivadas de cualquier sistema de retribución variable, aumentaría hasta los 3 años.
- Equilibrio adecuado entre los componentes fijos y variables de la remuneración: Los Consejeros Ejecutivos cuentan con un sistema de retribución variable donde se exige el cumplimiento de un determinado umbral para tener derecho al pago del mismo. El porcentaje de retribución variable a corto y largo plazo es significativo en relación con la retribución total. En todo caso, dicho porcentaje respecto a la retribución total (considerada a estos efectos como Retribución Fija, Retribución Variable a Corto Plazo y Retribución Variable a Largo Plazo anualizada) alcanzará como máximo el 85%.

Además, las siguientes medidas permiten reducir la exposición a riesgos excesivos y ajustarlo a los objetivos, valores e intereses a largo plazo de la Compañía:

- La CNRBG supervisa el examen, análisis y aplicación de la política retributiva de los profesionales cuyas actividades pueden tener una repercusión material sobre el perfil de riesgos de la entidad.
- No existen retribuciones variables garantizadas.
- El abono de la retribución variable únicamente se produce con posterioridad a la fecha de formulación y auditoría de las correspondientes cuentas anuales, y tras haberse podido determinar el grado de consecución de los objetivos operativos y financieros.
- La CNRBG considera, como parte del proceso de evaluación de la retribución variable, la calidad de los resultados en el largo plazo y cualquier riesgo asociado.
- El diseño de los Planes de Incentivo a Largo plazo con ciclos de 3 años de duración cada uno, produce una interrelación de los resultados de cada año, actuando por lo tanto como catalizador de alineamiento con los intereses a largo plazo de la Compañía y de una toma de decisiones prudente.
- Posibilidad de que (i) se cancele total o parcialmente la retribución variable que se encuentre pendiente de abono (*malus*), y/o (ii) se recupere total o parcialmente cualquier elemento de retribución variable dentro de los veinticuatro meses posteriores al abono de la misma (*clawback*), cuando se den determinadas circunstancias excepcionales que afecten a los resultados de la Compañía, o que deriven de una conducta inapropiada del Consejero Ejecutivo.
- La Comisión de Auditoría y Control de la Compañía participa en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la remuneración variable a corto plazo (bonus) de los Consejeros Ejecutivos, mediante la verificación de los datos económicos-financieros y no financieros que puedan formar parte de los objetivos establecidos en dicha remuneración, ya que es preciso que, en primer lugar, esta Comisión verifique previamente los resultados de la Compañía, como base para el cálculo de los correspondientes objetivos.
- La CNRBG está formada por cinco miembros, dos de los cuales también son miembros de la Comisión de Auditoría y Control. La presencia cruzada de Consejeros en estas dos Comisiones asegura la toma en consideración de los riesgos asociados a las retribuciones en las deliberaciones de las citadas Comisiones y en sus propuestas al Consejo, tanto en la determinación como en el proceso de evaluación de los incentivos anuales y plurianuales.
- El Consejo de Administración, a propuesta de la CNRBG, tiene la facultad de acordar la posible reevaluación o modificación de las retribuciones vinculadas a resultados en el caso de producirse cambios internos o externos significativos que evidencien la necesidad de revisarlas.
- En relación con las medidas necesarias para evitar conflictos de interés por parte de los consejeros, en línea con lo establecido por la Ley de Sociedades de Capital, el Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica recoge un conjunto de obligaciones derivadas de sus deberes de lealtad, y de evitar situaciones de conflicto de interés. Por otro lado, el Reglamento de la CNRBG establece que una de sus funciones es velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la Comisión.

09. Vigencia

Esta Política reemplaza la Política de Remuneraciones de los Consejeros aprobada por la Junta General de Accionistas celebrada el 23 de abril de 2021, entrará en vigor en la fecha de su aprobación por parte de la Junta General de Accionistas y mantendrá su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2026, sin perjuicio de las adaptaciones o actualizaciones que, en su caso, lleve a cabo el Consejo de Administración conforme a lo previsto en ella, y las modificaciones que en cada momento puedan ser aprobadas por la Junta General de Accionistas de Telefónica.

