

Informe de la Comisión
de Nombramientos,
Retribuciones y
Gobierno Corporativo
sobre la Política de
Remuneraciones de los
Consejeros
Mayo de 2026

I. INTRODUCCIÓN

El Consejo de Administración de Indra Sistemas, S.A. (en adelante, “Indra” o la “Sociedad”) somete a aprobación de esta Junta General Ordinaria de Accionistas una nueva política de remuneraciones de los consejeros (en adelante, la “Política de Remuneraciones” o la “Política”) en aplicación de lo previsto en el apartado 1 del artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital (“LSC”), que establece que las propuestas de nuevas políticas de remuneraciones de los consejeros deberán ser sometidas a la Junta General de accionistas con anterioridad a la finalización del último ejercicio de aplicación de la anterior.

La Política vigente fue establecida para el período 2024-2026, proponiéndose por el Consejo de Administración que la Junta General determine que la nueva política sea de aplicación desde la fecha misma de aprobación y durante los tres ejercicios siguientes.

Como también establece el apartado 4 del referido artículo 529 novodecies de la LSC, a la propuesta de Política de Remuneraciones de Consejeros se acompaña el presente informe justificativo elaborado por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo (la “CNRGC” o la “Comisión”) y que tiene por objeto reflejar, fundamentalmente:

- La reconfiguración del paquete retributivo del cargo de Consejero Delegado, reforzando la *filosofía pay for performance* y el alineamiento con el Plan Estratégico.
- La remuneración del nuevo Presidente no Ejecutivo de la Sociedad.

II. PROCESO SEGUIDO POR LA CNRGC Y CRITERIOS GENERALES DE ANÁLISIS

Para la elaboración de la nueva Política de Remuneraciones, la CNRGC ha llevado a cabo un análisis integral teniendo en cuenta, entre otras, las siguientes tres perspectivas:

Perspectiva interna

En el análisis realizado para la formulación de la presente propuesta, la Comisión ha tenido en cuenta la dimensión actual de Indra, atendiendo a variables objetivas como el volumen de ingresos, la capitalización bursátil, el tamaño de sus activos, el número de empleados y su significativa presencia internacional. Estos factores reflejan la posición de la Sociedad como un grupo industrial y tecnológico de referencia, con una organización compleja y una operativa distribuida en múltiples geografías y mercados, que requieren una gestión altamente cualificada y una capacidad sostenida de coordinación y supervisión.

Asimismo, la Comisión ha valorado la complejidad intrínseca del negocio de Indra, derivada de la coexistencia de actividades en los ámbitos de defensa y de tecnologías de la información, cada uno de ellos con dinámicas competitivas, operativas y regulatorias específicas. Esta variedad de actividades implica la gestión simultánea de proyectos de elevada criticidad, ciclos contractuales largos, exigentes estándares de calidad y cumplimiento, así como una exposición relevante a entornos regulatorios, operativos y de riesgo especialmente exigentes, tanto a nivel nacional como internacional. Adicionalmente, el crecimiento del negocio de defensa conlleva la necesidad de evolucionar hacia un perfil empresarial de mayor carácter industrial.

En este contexto, la Comisión ha tenido especialmente en cuenta el proceso de elaboración de un nuevo Plan Estratégico en el que la Compañía se encuentra inmersa, que definirá un periodo de transformación y crecimiento de la Sociedad de elevada ambición. En los próximos ejercicios, Indra deberá ejecutar y entregar una cartera de pedidos de volumen muy relevante, cuyo adecuado cumplimiento permitirá sostener niveles de ingresos y alcanzar niveles de rentabilidad operativa (EBIT) acordes con los objetivos del referido Plan Estratégico.

La consecución de dichos objetivos requiere una ejecución rigurosa de proyectos complejos, con elevados requisitos técnicos, contractuales y regulatorios, en múltiples geografías y, en muchos casos, en entornos de especial criticidad (particularmente en el ámbito de defensa). La Comisión considera que este escenario supone un reto sin precedentes en la historia de Indra, tanto por la magnitud de la cartera de pedidos a gestionar como por el nivel de exigencia asociado a su entrega en plazo, coste y calidad. En este marco, el rol del Consejero Delegado es determinante, al asumir la responsabilidad última sobre la ejecución del Plan, la consecución de los objetivos financieros y operativos, la adecuada gestión de los riesgos y el cumplimiento de los compromisos asumidos con clientes, accionistas y demás grupos de interés.

Expectativas y recomendaciones de inversores institucionales

En el proceso de revisión de la Política de Remuneraciones, la Comisión ha tenido en consideración las recomendaciones generales en materia de buen gobierno corporativo, tanto a nivel nacional como internacional, así como las directrices y mejores prácticas comúnmente aceptadas en relación con la estructura, el alcance y los mecanismos de control de los sistemas de remuneración de consejeros y altos directivos.

Adicionalmente, la Comisión ha tomado en consideración las expectativas y recomendaciones trasladadas por inversores institucionales y proxy advisors en el marco del diálogo periódico mantenido por la Sociedad en el contexto de sus Juntas de Accionistas. En estos contactos, algunos inversores trasladaron oportunidades de mejora respecto a los importes de los pagos por cese y aportaciones al Plan de Ahorro a Largo Plazo (“PALP”), así como con el grado de discrecionalidad del Consejo de Administración en la determinación y ajuste de la retribución variable, apuntando a la conveniencia de revisar la importancia de algún elemento retributivo y reforzar la previsibilidad, la objetividad y la transparencia del sistema retributivo.

La Comisión ha valorado las observaciones de los referidos stakeholders y las ha tenido en cuenta en el diseño de las modificaciones propuestas a la Política, con el objetivo de reforzar su alineamiento con las mejores prácticas de mercado, mejorar la coherencia del sistema con la estrategia de la Sociedad y atender de forma equilibrada las expectativas de los distintos grupos de interés.

Competitividad externa

En el marco del proceso de revisión de la Política de Remuneraciones, la Comisión ha contado con el asesoramiento de WTW, Georgeson y de EY Abogados S.L.P., firmas especializadas de reconocido prestigio internacional en materia de retribución de altos directivos y consejeros, con una amplia experiencia en el análisis de prácticas de mercado y

en el diseño de sistemas retributivos alineados con los principios de buen gobierno corporativo. El apoyo de asesores externos independientes ha permitido a la Comisión disponer de información objetiva y técnicamente contrastada para valorar la adecuación de los niveles retributivos propuestos.

Con este soporte, la Comisión ha llevado a cabo un ejercicio de *benchmarking* retributivo específico del Consejero Delegado, tomando como referencia distintos grupos de comparación relevantes, definidos atendiendo a criterios de sector, dimensión (capitalización bursátil, facturación y número de empleados), complejidad operativa y comparabilidad funcional. En particular, se han considerado una muestra de compañías del Ibex-35 comparables por dimensión, compañías europeas del sector de aeroespacial y defensa y compañías europeas del sector de tecnologías de la información.

Los análisis realizados han permitido a la Comisión evaluar el posicionamiento relativo de la Retribución Total Target del Consejero Delegado, así como la estructura de su mix retributivo, en relación con las prácticas observadas en compañías comparables. Dichos análisis también han servido de base para la formulación de la actualización del paquete retributivo del Consejero Delegado que se describe en el apartado III siguiente.

A continuación, se detallan los grupos de comparación utilizados en el análisis y los resultados de los ejercicios de *benchmarking* realizados.

- **Grupo Ibex 35 (20):** Acciona, Acciona Energía, Acerinox, Amadeus, Banco Sabadell, Bankinter, Cellnex, Enagás, Ferrovial, Fluidra, Grifols, Inmobiliaria Colonial, Logista, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Redeia, ROVI, Sacyr y Unicaja.

En este grupo, Indra se sitúa entre la mediana y el percentil 75 en términos de dimensión, mientras que la Retribución Total Target propuesta se situaría entre el percentil 25 y la mediana, con un mix retributivo más sesgado a la retribución variable. En este sentido, la Retribución Fija propuesta estaría por debajo del percentil 25.

- **Grupo Aeroespacial y Defensa (16):** Airbus, BAE Systems, Dassault Aviation, Leonardo, Rheinmetall, Saab, Thales, Hensoldt, Lisi, MTU Aero Engines, Melrose Industries, TKMS, Rolls Royce Holdings, QinetiQ, Kongsberg Gruppen y Fincantieri.

En este grupo, Indra se sitúa en torno a la mediana en términos de dimensión. La Retribución Fija que se propone se situaría entre percentil 25 y la mediana de mercado y la Retribución Total Target quedarían ligeramente por debajo de la mediana, con un mayor peso relativo de la retribución variable.

- **Grupo Tecnologías de la Información (10):** Capgemini, Atos, Sopra Steria, Reply, CGI, TietoEvry, Computacenter, Bechtle, Global Dominion y Alten.

Indra se sitúa entre la mediana y el percentil 75 en términos de dimensión. La Retribución Fija que se propone se situaría entre percentil 25 y la mediana de mercado y la Retribución Total Target resultante se situaría en torno a la mediana, con un mix retributivo más sesgado hacia la retribución variable.

Por otro lado, a la hora de determinar la remuneración de los consejeros en su condición de tales y en la retribución del Presidente del Consejo de Administración, la Comisión ha contado con la información de mercado suministrada por WTW y por EY Abogados S.L.P. A este respecto, como grupo de comparación se ha considerado el Ibex-35.

III. NOVEDADES INTRODUCIDAS EN LA RETRIBUCIÓN DEL CONSEJERO DELEGADO

La CNRGC ha considerado prioritario reforzar el alineamiento entre la retribución del Consejero Delegado y la creación efectiva de valor, asegurando que el mayor potencial retributivo esté fundamentalmente condicionado al cumplimiento de objetivos exigentes y medibles.

A este respecto, si bien la nueva Política de Remuneraciones propone una Remuneración Total Target del Consejero Delegado muy similar, se incrementa el peso relativo de la retribución variable, reforzando así el principio de *pay for performance* que vincula la mayor parte de la retribución a la consecución de objetivos exigentes alineados con el Plan Estratégico. Además, se propone una reducción significativa de las aportaciones a sistemas de ahorro mediante la incorporación del Consejero Delegado a un Plan de Previsión Social que sustituye al Plan de Ahorro a Largo Plazo contemplado en la Política de Remuneraciones 2024-2026, que quedaría sin efecto. Asimismo, se propone una reducción importante de los pagos por cese. Todos estos cambios se detallan a continuación.

III.1. Elementos fijos de la remuneración:

El importe agregado formado por la Retribución Fija y aportaciones a sistemas de previsión social se reduce significativamente [-22,7%] en comparación con los de la Política anterior. Esto es, dicho importe agregado se reduce de 1.056 miles de euros a 816,5 miles de euros. Además, se modifican los pesos relativos de estos dos componentes retributivos para alinearse con las recomendaciones de buen gobierno y las directrices de *proxy advisors* y los accionistas de referencia de Indra.

En este sentido, la Política de Remuneraciones contempla una actualización de la Retribución Fija del cargo de Consejero Delegado desde 660 miles de euros hasta 710 miles de euros [+7,6%]. Esta actualización, que responde al posicionamiento competitivo de la Sociedad en los grupos de comparación sectoriales y a la necesidad de retención del talento ejecutivo en un contexto de elevada exigencia estratégica, se acompaña de una reordenación de los sistemas de ahorro a largo plazo consistente en la supresión del Plan de Ahorro a Largo Plazo (PALP), cuyas aportaciones ascendían al 60% de la Retribución Fija, y la introducción de un nuevo sistema de previsión social, alineado con la práctica habitual de mercado, cuyas aportaciones serán del 15% de la Retribución Fija. Por otro lado, la retribución en especie permanece sin cambios.

III.2. Elementos variables

La Política mantiene los niveles target de retribución variable como porcentajes de la Retribución Fija. Esto es, 140% en la Retribución Variable a Corto Plazo y 160% en la Retribución Variable a Medio Plazo. Los niveles máximos, como porcentajes de los importes target, se mantienen invariados respecto a la Política anterior.

Al incrementarse la Retribución Fija, se produce un incremento de las cuantías absolutas de la retribución variable [+7,6%]. No obstante, este incremento en la retribución variable solo se materializará si se cumplen los objetivos establecidos en el Plan Estratégico y presupuestos anuales en el caso de la RVA, manteniéndose así la filosofía de *pay for performance* que inspira el sistema retributivo de la Sociedad y que vincula la mayor parte de la retribución del Consejero Delegado al cumplimiento de objetivos exigentes y medibles.

Con el propósito de que la retribución variable se determine de la forma más objetiva posible, se elimina la posibilidad de que el Consejo de Administración de manera discrecional module, al alza o a la baja, hasta un 10% del resultado final de la RVA y/o del IMP del Consejero Delegado. Por otro lado, se modifica el apartado relativo al Incentivo a Medio Plazo (“IMP”) para dotarlo de mayor flexibilidad, contemplándose la posibilidad de que se implanten ciclos solapados, en línea con la práctica habitual en empresas comparables de los sectores de defensa y tecnologías de la información. En todo caso, el periodo mínimo de medición de objetivos será de tres años, y las acciones que se entreguen en el marco del IMP estarán sujetas a un periodo de retención de un año desde su entrega, con independencia del cumplimiento del requisito de tenencia permanente de acciones.

III.3. Pagos por terminación y pacto de no concurrencia post-contractual

Con el fin de atender a las cuestiones trasladadas en los contactos con inversores y *proxy advisors* y a las mejores prácticas en materia de retribuciones, la CNRGC ha revisado el régimen aplicable a la indemnización por cese y a la compensación por el pacto de no concurrencia post-contractual del Consejero Delegado limitando, cada una de ellas, a una anualidad de la Retribución Fija más la Retribución Variable Anual target. Bajo el esquema anterior, ambos conceptos estaban referenciados a la Retribución Total Target Anualizada (RTTA) [Retribución Fija + Retribución Variable Anual target + Retribución Variable a Medio Plazo target] y ascendían conjuntamente a 1,75 veces la RTTA. Con estas modificaciones se produce una reducción significativa del potencial coste de terminación del -26,2%.

Por otro lado, la compensación por el incumplimiento del periodo de preaviso de 3 meses se referencia a la Retribución Fija [en la Política anterior se vinculaba a la RTTA].

A continuación, se detalla el conjunto de novedades por elemento retributivo y en retribución total target por el desempeño de sus funciones ejecutivas:

<i>Miles de euros</i>		RETRIBUCIÓN TOTAL TARGET		
		POLÍTICA 2025	POLÍTICA JUNTA 2026	▲ ▼
Retribución Fija (RF)	€	660	710	7,6%
Ahorro a largo plazo: contribución anual	%RF	60%	15%	--
	€	396	106,5	-73,1%
Total Elementos Fijos		1.056	816,5	-22,7%
Retribución Variable Anual (RVA)	%RF	140%	140%	--
	€	924	994	7,6%
IMP: valor anualizado	%RF	160%	160%	--
	€	1.056	1.136	7,6%
Total Elementos Variables		1.980	2.130	7,6%
Retribución Total Target	€	3.036	2.946,5	-2,9%
Mix Elementos Fijos Variables		35 65	28 72	--

Indemnización por terminación de la relación	2.640	1.704	
Compensación por no concurrencia post-contractual	1.980	1.704	
Total pagos por terminación	4.620	3.408	-26,2%

IV. NOVEDADES INTRODUCIDAS EN LA RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EN SU CONDICIÓN DE TALES Y EN LA RETRIBUCIÓN DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (NO EJECUTIVO)

La retribución del Presidente del Consejo de Administración en su condición de no ejecutivo se configura exclusivamente mediante elementos fijos, atendiendo a la dimensión de Indra, el alcance del cargo y la información de mercado de las compañías del Ibex-35 que cuentan con un presidente no ejecutivo.

En este contexto, la Política de Remuneraciones contempla una remuneración que ascendería a 550.000€, a la que podrán adicionarse las remuneraciones por su posible pertenencia a alguna Comisión del Consejo. La remuneración por pertenencia al Consejo quedaría incluida dentro de las remuneraciones anteriores. Por otro lado, se contempla la posibilidad de que se conceda un complemento en efectivo para financiar determinados servicios como, por ejemplo, la asistencia sanitaria.

En cuanto a la retribución de los consejeros por su pertenencia al órgano de administración, la CNRGC ha contrastado tanto los importes individuales como el agregado del Consejo con la práctica de las compañías del Ibex-35, constatando que los niveles individuales se sitúan en rangos conservadores y que dicha remuneración no ha sido objeto de actualización desde el ejercicio 2015.

El límite máximo anual para el conjunto de remuneraciones del Consejo de Administración se mantiene en 2.750.000€, importe ya contemplado en la anterior Política de Remuneraciones.

V. CONCLUSIONES Y VIGENCIA DE LA NUEVA POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS

Los principios, fundamentos, estructura y conceptos retributivos de la Política de Remuneraciones propuesta cumplen con lo establecido en la LSC y están adaptados a las tendencias nacionales e internacionales en materia de remuneraciones. Para la elaboración de la Política de Remuneraciones y del presente Informe, la CNRGC:

- Ha comprobado la adecuación y alineamiento de las retribuciones con respecto al mercado, contando para ello con estudios retributivos elaborados por firmas de consultoría de reconocido prestigio internacional.
- Ha constatado que la propuesta que eleva el Consejo se adecúa a lo establecido, con carácter general, para las sociedades de capital en el apartado 4 del artículo 217 LSC, que establece que:

“La remuneración de los administradores deberá en todo caso guardar una proporción razonable con la importancia de la sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables. El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad e incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.”

- Ha tenido en cuenta las tendencias y mejores prácticas nacionales e internacionales en políticas retributivas para consejeros y altos directivos y tomado en consideración las opiniones de los inversores institucionales y de proxy advisors.
- Ha analizado las modificaciones normativas, la evolución del sistema regulatorio y de supervisión en materia de remuneraciones.

Por todo lo anterior, la CNRGC ha concluido que la Política de Remuneraciones que se propone resulta acorde con la normativa, las recomendaciones y con las mejores prácticas, siguiendo los criterios de buen gobierno y transparencia, y, en consecuencia, acuerda elevar al Consejo de Administración el presente Informe relativo a la Política de Remuneraciones de los Consejeros de Indra Sistemas, S.A. que 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 2029, sin perjuicio que sigan siendo aplicables los incentivos y sistemas de ahorro a largo plazo pendientes de liquidación concedidos bajo la vigencia de las anteriores políticas que se liquidarán conforme a lo previsto en las mismas.

Tech for the future

Generamos
confianza para
proteger e impulsar
tanto el presente,
como el futuro

Avda. de Bruselas, 35
28108 Alcobendas
Madrid, Spain
T +34 91 480 50 00

indragroup.com

