

4



Negocio responsable

- Gobierno y gestión de la sostenibilidad
- Gestión de nuestros grupos de interés y reputación
- Análisis de materialidad
- Identificación y gestión de riesgos
- Ética empresarial y cumplimiento
- Gestión de la cadena de suministro



Gobierno y gestión de la sostenibilidad_

Nuestra visión de empresa muestra que la vida digital es la vida, y la tecnología es parte esencial del ser humano. Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida de una forma responsable. Con este objetivo fomentamos un modelo de negocio responsable que genere confianza en nuestros clientes, inversores, empleados, accionistas y en la sociedad en general.

Este negocio responsable implica una cultura de integridad, compromiso y confianza como principios básicos. Para lograrlo contamos con el Plan Global de Negocio Responsable, aprobado y seguido por nuestra Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales del Consejo de Administración.

Este Plan marca nuestras prioridades hasta 2020 en tres ámbitos: el cumplimiento y la gestión de riesgos, la productividad responsable y la sostenibilidad como palanca de crecimiento para mejorar nuestro negocio y el mundo.

Trabajamos para que las comunidades en las que operamos sean más prósperas e inclusivas En la actualidad, el Plan Global de Negocio Responsable se centra en 5 líneas de trabajo, que cuentan con sus propios objetivos y retos:

Promesa Cliente y Confianza Digital

2 Gestión Responsable de la Cadena de Suministro

3 Talento y Diversidad

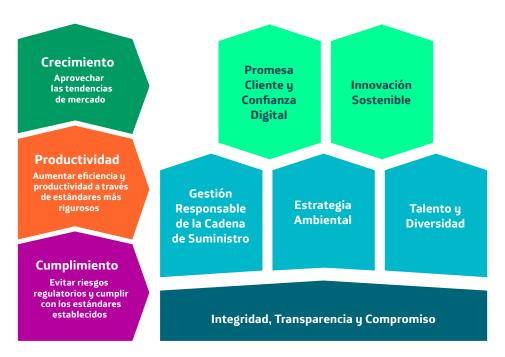
4 Estrategia Ambiental

5 Innovación Sostenible

Esta ruta de trabajo se concreta en diferentes planes locales en los países en los que estamos presentes. Así, durante 2016, además del Plan Global de Negocio Responsable, se aprobaron los planes de Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México y Perú. De este modo, nuestra estrategia de sostenibilidad se basa en una gestión responsable de nuestro negocio, no solo enfocada a gestionar ciertos riesgos, sino también para aprovechar oportunidades, eficiencia y crecimiento sostenible. Esto nos permite contribuir al desarrollo social y económico de la sociedad, haciendo que las comunidades en las que

operamos sean más prósperas y tengan mejores y más inclusivos motores de progreso. Así, vinculamos los objetivos de negocio responsable con el desarrollo y gestión del negocio, incorporándolos a procesos y metas, para que pasen a formar parte de nuestra esencia como Compañía.

PLAN GLOBAL DE NEGOCIO RESPONSABLE



MODELO DE ACTUACIÓN

Crecimiento:

Ponemos en valor los beneficios sociales o medioambientales de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes, empresas y particulares. Además, trabajamos para que el entorno digital sea cada vez más abierto y seguro, de modo que las oportunidades de la tecnología estén al alcance de todos, promoviendo su accesibilidad geográfica, social y personal.

Productividad:

Trabajamos para mejorar nuestra productividad incorporando criterios de sostenibilidad de forma transversal a todos nuestros procesos. Además de la oferta a los clientes, la calidad y la atención, buscamos eficiencias y valor a través de un compromiso a largo plazo con la gestión del talento, la eficiencia energética y los temas ambientales, la cadena de suministro o la fiscalidad y, en general, una cultura de ética e integridad que impregne todas nuestras actuaciones.

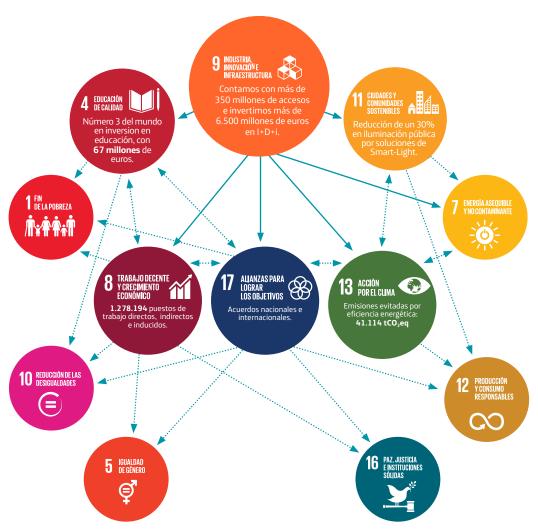
Cumplimiento:

Garantizamos el cumplimiento de nuestro marco regulatorio internacional, nacional y local, coordinándolo a nivel corporativo, para anticiparnos a las tendencias o cambios legislativos, en un entorno en el que, cada vez más, ámbitos económicos, sociales y medioambientales están siendo objetivo de regulación. Para lograr todo esto, nos basamos en un modelo de actuación estructurado en tres niveles de compromiso y que cubren la totalidad de nuestra cadena de valor.

Además, durante 2016, hemos creado un Panel Asesor de Sostenibilidad, que nos permite interactuar con nuestros principales grupos de interés de forma periódica, descubrir cuáles son los temas más materiales, y crear un mapa de aspectos a controlar derivados del impacto de nuestra actividad e integrarlos a nuestro Plan Global de Negocio Responsable.

Todo esto contribuye a que nuestro impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas sea mayor. Como empresa del sector de telecomunicaciones, nuestro negocio tiene un claro impacto en el Objetivo 9 (Industria, innovación e Infraestructuras), si bien nuestra estrategia como negocio responsable y los proyectos dirigidos a impulsar la sostenibilidad nos permiten tener una repercusión en los otros 16 objetivos, aunque con un impacto más directo en aquellos relacionados con crecimiento económico, educación, acción por el clima, desarrollo de sociedades sostenibles y alianzas estratégicas.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



La estrategia e implementación del Negocio Responsable en nuestra Compañía cuenta con los reconocimientos de los más prestigiosos índices y analistas de sostenibilidad globales, como Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Carbon Disclosure Project (CDP), Sustainalytics, Ethibel, MSCI o FTSE4Good.

Además, contamos con el nivel ORO de reconocimiento en la evaluación de desempeño en materia de sostenibilidad realizada por EcoVadis, plataforma colaborativa que permite medir, tanto el propio desempeño en este ámbito, como el de sus proveedores.

CÓMO GOBERNAMOS LA SOSTENIBILIDAD

Nuestro máximo responsable de sostenibilidad es el Consejo de Administración. Por un lado, la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales se encarga de aprobar y hacer el seguimiento del Plan Global de Negocio Responsable y, por otro, se reportan los riesgos a la Comisión de Auditoría y Control. Ambas comisiones se reúnen habitualmente con una periodicidad bimensual.

A nivel ejecutivo, la Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable es la responsable de proponer y coordinar la estrategia de sostenibilidad, reportando directamente a la Dirección General de Asuntos Públicos y Regulación.

Además, la Oficina de Negocio Responsable es el órgano transversal encargado de la implementación del Plan Global en todas las actividades de la Compañía. Esta Oficina se replica en cada uno de los países, en la práctica totalidad de nuestras operaciones, y está compuesta por las áreas de Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General, Chief Commercial Development Officer, Compras, Operaciones, Comunicación, Marketing y la Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable.

Con el objetivo de mantener la integridad y transparencia en la gestión de nuestros riesgos también disponemos de unidades organizativas específicas:

- Unidades de auditoría interna en todos los países en los que mantenemos intereses significativos.
- Unidad de inspección especializada en trabajos de prevención de fraude e investigación de denuncias.



- Unidad de intervención de pagos en las empresas más importantes.
- Dirección global y unidades locales de sostenibilidad
- Unidad corporativa de gestión de riesgos que centraliza y reporta la información de riesgos recibida de las áreas locales de gestión de riesgos, implantadas en las principales operadoras.
- Oficinas de Negocio Responsable en todos los países.

Unidad global de Cumplimiento, creada en 2016 y dependiendo del Consejo de Administración, tiene como objetivo reforzar y promover la cultura ética en toda la Compañía.

G4-35, G4-36, G4-37, G4-42, G4-47, G4-49



Gestión de nuestros grupos de interés y reputación_

La confianza es un valor cada vez más relevante en nuestra sociedad, que cobra mayor importancia ante los desafíos actuales en los que nos encontramos inmersos, tanto en el ámbito social y ambiental como económico.

Actualmente los niveles de confianza en instituciones (empresas, medios, gobiernos y ONG) se han erosionado. En esta pérdida de confianza generalizada destaca la brecha de más de 15 puntos entre la confianza del público informado y la de la población general.

LA CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES DECAE

Porcentaje de confianza (Según el Trust Barometer de Edelman)



Entendemos que es un desafío pero a la vez una oportunidad para fortalecer el vínculo con nuestros grupos de interés.

CONFIANZA

Especialmente teniendo en cuenta el contexto actual donde la sociedad demanda que las empresas juguemos un rol que va más allá del desarrollo económico

Las claves para reconstruir la confianza se basan en entender y atender las expectativas de nuestros grupos de interés; estar alerta a

las tendencias y establecer alianzas que faciliten la toma de medidas que de forma conjunta generen beneficios y mejoren las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operamos.

Por ello en 2016 establecimos un Panel Asesor en Negocio Responsable, que nos ayuda en la alineación entre sostenibilidad y negocio, además de facilitar la vinculación y colaboración con nuestros principales grupos de interés.

La sociedad nos demanda que como empresa juguemos un rol que va más allá del desarrollo económico





G4-25, G4-26

En este primer año nos hemos esforzado en identificar las organizaciones que componen el panel, su presidente y los temas materiales a debatir. Los gráficos recogen la hoja de ruta del Panel en su primer año de vida, así como la identificación de los temas más relevantes.

Más de 200 entrevistas nos llevan a identificar 7 temas relevantes

LA RUTA HACIA UN PROCESO INNOVADOR. HOMOGÉNEO Y SÓLIDO



(*) Foco Global y en principales mercados: Alemania, España, Brasil, México, Chile.

IDENTIFICACIÓN DE 7 TEMAS RELEVANTES



G4-25, G4-26, G4-27, G4-50



El Panel se estructura en dos niveles. El primero nos facilita el análisis de temas materiales.

PANEL ASESOR DE NEGOCIO RESPONSABLE

- Plataforma de diálogo estructurado.
- ▶ Formado por expertos de 16 organizaciones con foco global u en los principales mercados (España, Alemania, Brasil, México y Chile).
- ▶ Reuniones trimestrales.
- Un tema crítico a debate por reunión con feedback detallado.
- ▶ El área encargada de gestionar el tema en debate, presenta la estrategia de Telefónica y responde a las preguntas de los panelistas.

Los miembros permanentes del panel en el primer año de vida provienen de:

Cientes

Proveedores ATENTO:





Inversores





EUROPEAN WOMEN SHAREHOLDERS DEMAND GENDER EQUALITY

ONGs



📤 Santander





Organización sectorial



Organización multisectorial





Servicios profesionales







Best Practices



EVALUACIÓN DEL PRIMER AÑO DE VIDA

"En estos tiempos de cambios rápidos y profundos en la tecnología y las relaciones con los clientes es más importante que nunca invertir en un diálogo estructurado con los grupos de interés. ¡Felicitaciones, la iniciativa es excelente! Es un muy buen primer paso, pero es necesario continuar trabajando: tenemos el reto de reforzar el panel con expertos comprometidos, activos y que se sientan equipo. La implicación de Telefónica es clave para obtener el máximo beneficio".



Presidente del Panel **ERNST LIGTERINGEN** Cooperability

G4-25, G4-26, G4-27

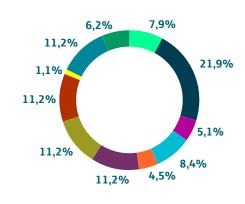
El siguiente nivel nos permite identificar los temas materiales, a la vez que cubrimos toda nuestra huella geográfica.

PANEL EXTENDIDO

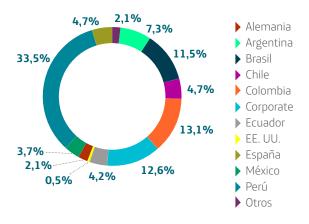
- Plataforma de medición de percepción e identificación de tendencias
- Pull variable de grupos de interés. Foco local y global. En 2016 se conformó por más de 170 organizaciones representantes de los países en los que estamos presentes.(*)
- Consultas online, semestrales donde profundizar en aspectos identificados en el Panel Asesor.
- Dobtención del "Telefónica Stakeholder Pulse".
- Input para el Panel Asesor, para las áreas de gestión interna y para la elaboración de la matriz de materialidad (local y global).

(*) Con excepción de Reino Unido, Centroamérica y Uruguay.

La composición del Panel Extendido en 2016 fue:



- Ambito académico/Think Tank
- Clientes
- ▶ Federaciones Industriales
- Organismos reguladores
- Medios y servicios de comunicación
- ▶ ONG y otros actores de la sociedad civil
- Organizaciones dedicadas a promover la sostenibilidad
- Servicios profesionales
- Accionistas
- Proveedores
- Otros

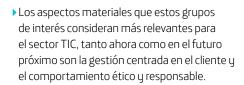


PRINCIPALES HALLAZGOS DEL PANEL EXTENDIDO

Los grupos de interés informados tienen una percepción de nuestra reputación notablemente mejor que el conjunto de la sociedad. Hay una alta variabilidad cuando se comparan unos perfiles con otros dentro de este grupo de interés.

En el gráfico se recogen los niveles de reputación medidos en el Panel Extendido conforme la naturaleza de las organizaciones participantes.

La percepción que los miembros del Panel Extendido tienen de nuestro desempeño en materia de sostenibilidad es similar al nivel de reputación: 6,3 puntos sobre 10.



- La gestión de la cadena de suministro es donde se percibe que presentamos menor evolución.
- Adicional a los temas evaluados se han identificado dos nuevas categorías sugeridas por los expertos: la necesidad de alineación,

interna y externa, con el propósito de la Compañía y la gestión de la reputación corporativa en general.

En este sentido, comentar la importancia de la alineación entre nuestra actividad diaria u nuestro propósito, así como de la necesidad de la gestión del activo reputacional. En ambos aspectos llevamos ya tiempo trabajando, como se detalla en este Informe

La evaluación ha servido para reforzar la matriz de materialidad del Grupo, así como las iniciativas que componen nuestro Plan Global de Negocio Responsable.







ONG y otros actores de la sociedad civil



Organizaciones dedicadas a promocionar la sotenihilidad



Servicios profesionales



46 G4-25, G4-26



ALINEACIÓN CON EL PROPÓSITO DE TELEFÓNICA

Somos conscientes de la importancia del propósito corporativo; nos ayuda a canalizar nuestra contribución a las comunidades donde operamos, haciéndonos sentir parte de algo mayor y facilitando la creación de alianzas.

Esta alineación la hacemos tanto a nivel interno (trabajando con empleados en el porqué de la Compañía) como a nivel externo, trabajando con los clientes y con la sociedad para mejorar y mostrar los impactos positivos de nuestra actividad y nuestra razón de ser. Es por ello que en 2015 lanzamos el programa "Elige Todo", que hemos continuado durante 2016.

Este panel complementa la actividad de engagement que realizamos a nivel local, regional, nacional e internacional

OTROS CANALES DE DIÁLOGO

CLIENTES



Metodología: Mediante los canales de diálogo a nivel local, que establecemos en el momento de la venta, y gracias a los servicios de atención al cliente, del seguimiento de la satisfacción y del Servicio de Defensa del Cliente (SDC), así como de las direcciones de marketing y estudios de mercado, foros de debate y áreas de encuentro, conocemos la experiencia de consumo, necesidades y expectativas sobre nuestros productos y servicios.

Ejemplos de compromiso e interacción con clientes:

- ▶ Para clientes residenciales contamos con canales de atención al cliente en cada una de nuestras geografías, con la Comunidad Movistar; además de nuestros perfiles en Twitter (Telefónica en Twitter, Movistar en Twitter, entre otros).
- ▶ En el ámbito de los grandes clientes empresariales y multinacionales, además de nuestra división de Business Solutions cabe destacar la Semana de la Calidad de TBS (Telefónica Business Solutions), Telefónica Leadership Conference, y otros eventos como la International Telecoms Week.

ACCIONISTAS



Metodología: Organizamos y asistimos a reuniones continuas, tanto individuales como colectivas, con inversores institucionales y analistas sectoriales. Además, gracias a los canales online podemos conocer los temas que resultan más relevantes a la comunidad inversora, incluidas aquellas instituciones ISR (Inversión Socialmente Responsable) y/o con proyectos específicos de inversión responsable y firmantes de los Principios de Inversión Responsable.

Ejemplos de compromiso e interacción: Accionistas e Inversores de Telefónica, Foros y eventos para Accionistas e Inversores, Foro Europeo de Inversión Social (Eurosif), Societé Generale, RobecoSam, Integrated Reporting.

G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

PROVEEDORES



Metodología: El área de Compras tiene un diálogo continuo con nuestros principales proveedores, promoviendo la búsqueda de soluciones conjuntas en colaboración con cada una de las áreas internas que demandan el producto y/o servicio. La implicación de los proveedores es clave, especialmente en procesos donde el contacto con nuestros clientes se realiza directamente por nuestros proveedores. Ejemplo de esto es el caso de la atención técnica y comercial, que en muchos países es prestada en cerca del 80% por empresas proveedoras.

Ejemplos de compromiso e interacción:

- ▶ El Programa Aliados, implantado en nuestras principales operaciones en Latinoamérica.
- Reuniones con algunos de nuestros principales proveedores a nivel global para compartir nuestras estrategias sobre aspectos de sostenibilidad e intercambiar buenas prácticas.
- Workshops de Energía y Cambio Climático organizados anualmente por Telefónica y a la que asisten algunos de nuestros principales proveedores.

ORGANIZACIONES SECTORIALES



Metodología: Participamos activamente en foros y asociaciones que debaten sobre las distintas temáticas que afectan a nuestro sector, con el objetivo de mejorar las mediciones, estandarizar indicadores y compartir las mejores experiencias.

Ejemplos de compromiso e interacción: GSMA, Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), ASIET, Global e-Sustainablity Initiative, European Internet Forum, Telecommunications Industry Dialogue, ICT Coalition, Internet Governance Forum, Global Reporting Initiative, ASIET y ETNO.

ORGANIZACIONES INTERNACIONALES



Metodología: El diálogo se articula principalmente por geografías, agrupando a los diferentes interlocutores según su ámbito de acción (local, regional, nacional y global). Dentro de cada campo de actuación mantenemos un diálogo fluido con los responsables de los servicios de telecomunicaciones, de innovación, de consumo, educativos, sociales, reguladores y económicos, etc.

Ejemplos de compromiso e interacción: World Economic Forum, International Labour Organization, Organización Mundial de la Salud, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Global Compact, Carbon Disclosure Project y Centre for Information Policy Leadership.

EMPLEADOS



Metodología: Potenciamos el uso de la red interna Yammer – que cuenta con 98.681 miembros (unos 7.500 usuarios más que el pasado año) y más de 500 comunidades activas de media al mes en la red de la Compañía – tanto como herramienta de comunicación como de consulta y productividad.

Esta red ha sido una herramienta clave para facilitar el diálogo y debate previo al lanzamiento del nuevo programa de Compañía. El evento de presentación fue seguido por streaming en directo por más de 40.000 empleados.

Buenas prácticas:

- Durante 2016, hemos lanzado una intranet con la descripción del programa de Compañía "Elige Todo", que ha recibido un total de 738.368 visitas.
- Llevamos a cabo envíos semanales de newsletters globales, que incluyen la actualidad de la Compañía, así como temas relacionados con nuestro programa estratégico.
- ▶ Más allá del Power Point (Onlife TV): se trata de una serie de vídeos explicativos de nuestro programa de Compañía. Cada temporada –actualmente llevamos 4– se centra en diferentes líneas estratégicas. Durante 2016 ha contado con 280.000 reproducciones.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES



Metodología: Fomentamos el diálogo continuo con las diferentes ONG, principalmente a nivel local, a través de foros y otros eventos, para así dar respuesta a las necesidades de las comunidades donde operamos.

Buena Práctica: En el caso de España, colaboramos con más de 25 ONG, a través del servicio de mensajería Premium, entregando a la ONG el 100% de lo que dona el cliente a través de los SMS solidarios.

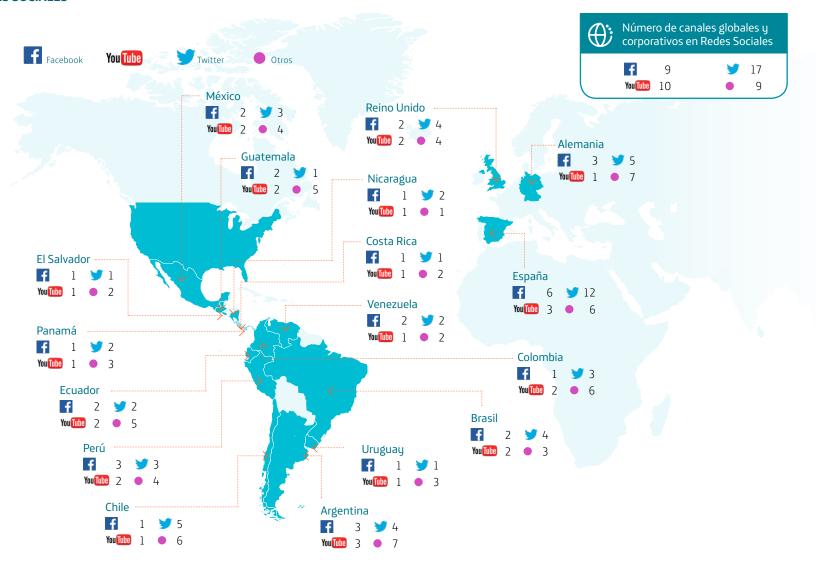
Ejemplos de compromiso e interacción: Fundación ONCE - ILUNION, Cruz Roja, UNICEF, Oxfam Intermón, Plan Internacional, ACNUR, Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad (CENTAC).

G4-24, G4-25, G4-26 48



CANALES DE TELEFÓNICA EN LAS REDES SOCIALES

Mantener informados a nuestros grupos de interés y dialogar con ellos es clave en nuestro proceso de gestión. Por ello, durante 2016 hemos continuado trabajando en la integración de nuestra web corporativa—www.telefonica.com—, que recibió 11.974.407 visitas. En esta línea, también hemos trabajado en la simplificación de canales en redes sociales y blogs, con Think Big Blog como bitácora de referencia, para responder mejor a las inquietudes de los clientes y a las últimas tendencias tecnológicas.





MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

La reputación es un activo clave que forma parte de nuestro Cuadro de Mando que trimestralmente sigue el Consejo y la Comisión Delegada. Entendemos por reputación el juicio que de nosotros y de nuestra actividad y actuación en su conjunto, tienen nuestros grupos de interés.

Dada la relevancia de la reputación y su impacto en nuestro negocio, desde 2005, medimos la reputación en Público General, a través del modelo RepTrak, desarrollado por el Reputation Institute.

El modelo mide el atractivo emocional de la compañía, a través del indicador RepTrak Pulse, que se construye en base a los valores de estima, admiración, confianza e impresión generada.

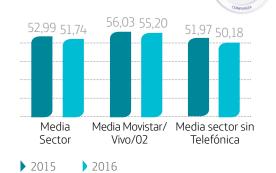
La reputación no reside en la compañía, sino en cada grupo de interés, por eso la medición de la reputación la hemos ido incorporando de forma gradual en diferentes gupos de interés utilizando el modelo, además de Público General que fue el modelo inicial en, empleados, proveedores y público informado. Este último grupo lo hemos incorporado en 2016 a través de las consultas al Panel Extendido.

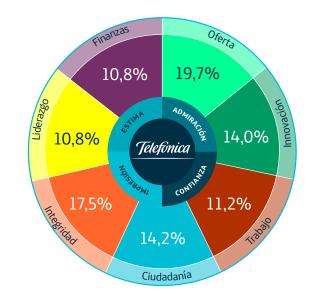
Reputación Público General

La reputación del sector, en los países donde operamos se mantiene estable; observándose una caída interanual, estadísticamente no significativa, de cerca de 1 punto.

Para buscar palancas que permitan entender y accionar estos movimientos, el RepTrak Pulse se completa con una evaluación más racional del desempeño de la compañía, gracias al indicador RepTrak Index. El indicador racional, en el caso de Público General, se construye en base a siete dimensiones: Oferta, Trabajo, Integridad, Liderazgo, Innovación, Ciudadanía y Finanzas. El peso de cada dimensión, se ajusta anualmente y es de destacar el peso que en 2016 logró la dimensión de Integridad, según el modelo de pesos, explicaría el 17,5% de la reputación del sector, sólo superado por la dimensión Oferta, que recoge la comercialización, prestación y postventa de servicios. La evolución del sector y de nuestras marcas comerciales es:

REPUTACIÓN PÚBLICO GENERAL





La integridad explica el 17,5% de la reputación de nuestro sector



— Media Movistar/Vivo/02

Media sector

— Media sector sin Telefónica

Reputación entre nuestros empleados

Nuestros empleados juegan un papel clave en la construcción de nuestra reputación, tanto por ser agentes activos de la misma como por actuar de embajadores con una credibilidad cada vez más creciente ante la sociedad en general.

Desde 2013 medimos la reputación que nuestros empleados tienen de Telefónica en los 17 países en los que estamos presentes. Entre otros aspectos se evaluaron: comportamiento ético, motivación, desarrollo profesional y entorno de trabajo. Es comportamiento ético la que tiene un mayor peso para construir la reputación entre sus empleados.

REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA ENTRE SUS EMPLEADOS



A nivel global, la tendencia de mejora de nuestra reputación se mantiene, alcanzando niveles próximos a la excelencia sumando más de 4 puntos respecto a 2013.

Reputación entre nuestros proveedores

Al igual que nuestros empleados, los proveedores son clave en la construcción de la reputación de la Compañía, especialmente en un sector donde el contacto directo con nuestros clientes es llevado a cabo en un alto porcentaje por nuestros proveedores aliados.

Convencidos de ello, en 2013 iniciamos la medición de nuestra reputación en este grupo de interés, alineándolo con la encuesta bianual de satisfacción de proveedores.

A nivel global, nuestra reputación sigue mejorando. Desde 2014 se observa una mejora de 7 puntos, alcanzando una puntuación cercana a la excelencia.

REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA ENTRE SUS PROVEEDORES



Los aspectos que más influyen en la construcción de la reputación en este grupo de interés son Liderazgo y Sostenibilidad.

En Liderazgo se encuentran los dos atributos que más ayudan en la construcción de la reputación y que mejor valoración tienen: "Telefónica es solvente y con potencial de crecimiento" y "Telefónica es una empresa puntera y líder en su sector".

Como áreas de mejora se identifican el cumplimiento de compromisos adquiridos y la coordinación de las áreas implicadas en la compra. Desde 2014 nuestra reputación entre los proveedores ha mejorado en 7 puntos, alcanzando una puntuación cercana a *la excelencia*



ALGUNAS DE LAS ASOCIACIONES CON LAS QUE TELEFÓNICA PARTICIPA



Institución emisora de principios y normas de contabilidad generalmente aceptados y estudio sobre buenas prácticas empresariales.



AENOR, entidad española, desarrolla actividades de normalización y certificación (N+C) para mejorar la calidad en las empresas y el bienestar de la sociedad.



La Asociación Española para las Relaciones con Inversores tiene como objetivo la promoción de las relaciones con inversores de las compañías cotizadas en bolsa.



Asociación conformada por las principales operadoras de telecomunicaciones en Latinoamérica.



La Asociación Telefónica para Asistencia a Minusválidos (ATAM)

tiene como principal fin apoyar acciones preventivas a las minusvalías y la integración social de las personas con discapacidad.



El Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad (CENTAC) tiene como fin promover la accesibilidad a las Tecnologías de la Sociedad de la Información en España.



La CEOE es la institución representativa de los empresarios españoles.



El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) es la plataforma de representación de las personas con discapacidad en España.



La Comisión Europea es la institución que encarna la rama ejecutiva del poder comunitario.



CAF es un banco de desarrollo conformado por 19 países y 14 bancos privados de la región.



La Confederación Estatal de Personas Sordas (CNSE) defiende los intereses de las personas con discapacidad auditiva y sus familias.



Grupo relevante de las principales corporaciones españolas, Corporate Excellence aspira a convertirse en una referencia técnica.



EcoVadis tiene como objetivo mejorar las prácticas ambientales y sociales de las empresas.



ERT es un foro informal que reúne hasta 50 directores ejecutivos y presidentes de las principales empresas multinacionales de filiación europea.



ETNO es la asociación que engloba a los principales operadores europeos.



ETSI, el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones.



La Red Global de Aprendizaje (GAN) es una alianza empresarial impulsada con el objetivo general de fomentar y vincular las iniciativas empresariales con las habilidades y oportunidades de empleo para los jóvenes.



La Global e-Sustainability Initiative (GeSI), fuente de información sobre recursos y mejores prácticas para lograr la sostenibilidad social y ambiental integrada a través de las empresas de Tecnología de la Información.



El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.



La Global Network Initiative (GNI) es una organización no gubernamental para la censura en Internet por gobiernos autoritarios y la protección de la privacidad en Internet y los derechos de los individuos.



Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.



Asociación que tiene como objetivo afrontar los retos medioambientales mediante la colaboración públicoprivada.



La GSMA representa los intereses de las operadoras móviles a nivel mundial.



ICT Coalition trabaja por el desarrollo de productos y servicios que aborden el reto de la seguridad de los menores en el mundo online.

G4-16 55



IDB apoya los esfuerzos de Latinoamérica y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad.



ONG que localiza y reporta imágenes de abuso sexual a menores a nivel global.



La UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).



La misión de la OCDE es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.



Organización dedicada a la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.



Las Naciones Unidas son una organización internacional fundada por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacionales y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los Derechos humanos.



La Red Peruana contra la Pornografía Infantil (RCPI) está formada para luchar contra la explotación sexual infantil, especialmente en el ámbito de Internet.

Real Patronato sobre Discapacidad Organismo que promueve la colaboración entre entidades públicas y privadas para fomentar el bienestar a corto y largo plazo de las personas con discapacidad.



Spainsif es una asociación sin ánimo de lucro constituida por todo tipo de entidades interesadas en la promoción de la actividad económica sostenible.



Organización que aglutina a operadoras para fomentar la libertad de expresión y el respeto a la privacidad en el sector de las telecomunicaciones.



El Banco Mundial es un recurso vital de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo.



Agencia de la ONU que trabaja para defender los derechos de la infancia.



El Foro Económico Mundial es una institución internacional dedicada a mejorar la situación del mundo a través de la cooperación público-privada.



G4-16 53



Análisis de materialidad_

Entendemos la materialidad como aquellos asuntos que pueden tener un impacto presente o futuro en nuestros ingresos, rentabilidad, eficiencia de los capitales invertidos, posición competitiva, perfil de riesgos y cualquier otro aspecto que pueda determinar la capacidad de crear valor a largo plazo de la empresa para nuestros grupos de interés.

Por todo esto, cada año llevamos a cabo un proceso de análisis de la materialidad mediante una metodología común a todos los países, que nos ayuda a identificar la relación entre los aspectos más relevantes para la gestión estratégica de la Compañía y los que cobran una relevancia mayor en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés, tanto corporativos como locales.

Para este análisis, seguimos las indicaciones de la Guía GRI en su versión G4 y, con el objetivo de aumentar la comparabilidad y la exhaustividad de los asuntos, partimos del análisis de materialidad que el Global e-Sustainability Initiative (GeSI) hizo para toda la cadena de valor del hipersector de las TIC en noviembre de 2014 y que ha concluido con la preselección de 55 asuntos potencialmente materiales divididos en 8 categorías: inclusión digital, empleados, cambio climático, cadena de suministro, clientes, privacidad, gobernanza e impacto en las comunidades.

Posteriormente se han puesto estos temas en los paneles de grupos de interés –consulte el capítulo 'Gestión de grupos de interés y reputación' – para tratar estas tendencias y medir la percepción de nuestro desempeño en ellas de cara a actualizar la matriz de materialidad de nuestra Compañía, y llevar a cabo un seguimiento de nuestros temas materiales. La interacción con los grupos de interés en este panel extendido tiene una periodicidad semestral.

Los aspectos más relevantes y que, por tanto, definen nuestro Plan de Negocio Responsable, son:

Promesa cliente y confianza digital Integridad, transparencia y compromiso (prácticas éticas en el privacidad, ciberseguridad). negocio, transparencia, asuntos públicos). Talento y diversidad Estrategia ambiental (consumos de energía, (diversidad, no servicios, emisiones, discriminación, desarrollo residuos). y retención del talento). Innovación sostenible Gestión de la cadena (inclusión digital por usuario, innovación social, de suministro (estándares ambientales y sociales en nuestros desastres naturales) proveedores)

En la sección de medio ambiente se presenta también una matriz de materialidad específica para nuestros temas ambientales.



G4-19 54

Identificación y gestión de riesgos_

Los riesgos son inherentes a todos los negocios y actividades empresariales. Su identificación, así como asegurarlos de forma eficaz, contribuyen a conseguir los objetivos de nuestro negocio y a afianzar el compromiso de la organización con sus accionistas, clientes y otros grupos de interés.

Disponemos de un modelo implantado de forma homogénea en las principales operaciones del Grupo, para que los responsables de la Compañía, en su ámbito de actuación, realicen una oportuna identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de los principales riesgos.

A través del Modelo Integrado de aseguramiento y gestión de riesgos,

inspirado en las mejores prácticas, se facilita la priorización y el desarrollo de actuaciones coordinadas frente a los riesgos, tanto desde una perspectiva global del Grupo, como específica en sus principales operaciones.

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Realizamos un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales sociedades que componen su Grupo. Para ello, la Compañía cuenta con un Modelo de Gestión de Riesgos que considera lo establecido en referentes metodológicos como el "Enterprise Risk Management – Integrated Framework" emitido por COSO ("Committee of Sponsoring Organizations", de la Comisión Treadway) o la norma ISO 31000 "Gestión de riesgos – principios y directrices", entre otros.

Según su naturaleza, se consideran cuatro categorías de riesgo:

- ▶ Negocio: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de cambios en el entorno de negocio, la situación de la competencia y el mercado, cambios en el marco regulatorio o de competencia, o la incertidumbre estratégica.
- ▶ Operacionales: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de los eventos causados por la inadecuación o fallos provenientes del servicio al cliente, los procesos, los recursos humanos, los equipos físicos y sistemas informáticos, la seguridad, el cumplimiento de contratos, leyes y normas, o derivados de factores externos.
- ▶ Financieros: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de movimientos adversos de las variables financieras, y de la incapacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos o hacer líquidos sus activos.

Asimismo se incluyen dentro de esta categoría los riesgos de naturaleza fiscal.

▶ Globales: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de eventos que afectan de manera transversal al Grupo Telefónica, afectando a la reputación y responsabilidad corporativa, la comunicación corporativa, la estrategia de publicidad, marca, patrocinios e innovación.

El Modelo se adapta a la propia evolución en la tipología de los principales riesgos, observándose una relevancia creciente de aquellos relacionados con los intangibles y de trascendencia global, como son la sostenibilidad, la imagen pública o el impacto social de las organizaciones.

Para disponer de un modelo integral, orientado a las necesidades y la propia configuración del Grupo, se considera una evaluación de riesgos desde dos perspectivas complementarias: global (top-down) y local (bottom-up).

PRIORIZACIÓN Y ACTUACIÓN ANTE LOS RIESGOS



EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS









GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Todas las personas dentro de nuestra organización tienen la responsabilidad de contribuir a la gestión de riesgos. De cara a la coordinación de estas actividades, la Política de Gestión de Riesgos, revisada durante el ejercicio 2016, establece los siguientes roles:

Supervisión del sistema de gestión de riesgos

La Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración, supervisa el sistema de gestión de riesgos y propone al Consejo de Administración, para su análisis y consideración, la Política de Control y Gestión de Riesgos, en la cual se identifican las categorías de riesgo a las que se enfrenta la sociedad; la definición del nivel de riesgo aceptable; las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados; los sistemas de control e información para controlar y gestionar los citados riesgos.

Responsables de los riesgos

Los responsables de los riesgos participan activamente en la estrategia y en las decisiones importantes sobre su gestión, elaborando un plan para su mitigación y realizando un seguimiento de su evolución.

Función de gestión de riesgos

Función independiente de la gestión, dentro del área de Auditoría Interna, cuyo objetivo es impulsar, soportar, coordinar y verificar la aplicación de lo establecido en la Política de Riesgos, asistiendo también a la Comisión de Auditoría y Control en cuantos asuntos precise.

SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS RESPONSABLES DE LOS RIESGOS Áreas Globales Comisión de Auditoría Función Gestión de Riesgos Responsables Locales

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El proceso de gestión de riesgos toma como referencia la estrategia y objetivos de la Compañía, como base para la identificación de los principales riesgos que pudieran afectar a dichos objetivos.

Los riesgos son identificados y evaluados por los gestores de cara a priorizar su reporte y seguimiento; pero, especialmente, para determinar la respuesta ante los mismos, generalmente a través de planes de mitigación, o de estrategias para evitar o transferir dichos riesgos.

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Identificación de los riesgos

Los riesgos son identificados por los gestores atendiendo, tanto a los factores que los causan, como a los efectos que puedan tener en la consecución de los objetivos.

Consideramos también potenciales riesgos emergentes que eventualmente pudieran tener un impacto adverso en el desempeño futuro; si bien su resultado y horizonte temporal siempre es incierto y difícil de predecir, se trata de anticipar la actuación sobre áreas de relevancia creciente.

Evaluación de los riesgos

El objetivo de la evaluación de riesgos es dar un orden de magnitud o relevancia de los mismos, considerando tanto su eventual impacto económico o reputacional como su probabilidad de ocurrencia.

De cara a la evaluación de los riesgos, se consideran factores cualitativos y cuantitativos; a través de técnicas como: el nivel de exposición, escenarios o análisis de sensibilidad ante determinados riesgos. Asimismo, se considera el impacto reputacional de los riesgos y otros factores adicionales como son la tendencia o las perspectivas sobre la evolución futura de los mismos.



Respuesta y supervisión del riesgo

El Modelo de Gestión de Riesgos contempla la identificación y evaluación de los riesgos, así como el establecimiento de mecanismos de respuesta y seguimiento razonable ante los mismos.

De acuerdo con la diversa tipología de los riesgos, los mecanismos de respuesta ante los mismos incluyen iniciativas globales, promovidas y coordinadas de forma homogénea en nuestras principales operaciones y/o actuaciones específicamente orientadas a atender riesgos concretos en algunas compañías.

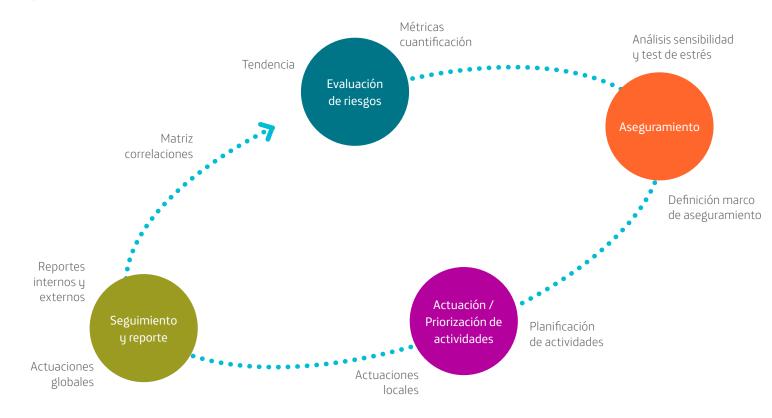
En materias como los riesgos de naturaleza fiscal, se realiza un seguimiento de los principales asuntos, mientras que para determinados riesgos de tipo operacional se dispone de Programas Multinacionales de seguros, o seguros negociados localmente en cada país, según el tipo de riesgo y cobertura.

Tolerancia al riesgo y riesgo aceptable

Contamos con un nivel de tolerancia al riesgo o riesgo aceptable, entendiendo por estos, la disposición a asumir cierto nivel

de riesgo, en la medida que permita la creación de valor y el desarrollo del negocio, consiguiendo un equilibrio adecuado entre crecimiento, rendimiento y riesgo.

ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta la Compañía

Nuestro negocio se ve condicionado tanto por factores exclusivos del Grupo, como por factores que son comunes a cualquier empresa de su sector. Los riesgos e incertidumbres más significativos a los que nos enfrentamos y que podrían afectar al negocio, situación financiera, reputación, imagen corporativa y marca, y a nuestros resultados, se exponen conjuntamente con la información recogida en el Informe de Gestión de los Estados Financieros, cuyo detalle se puede encontrar en el anexo Informe Financiero:

- El deterioro del entorno económico o político puede afectar negativamente a nuestro negocio.
- La condición financiera y resultados del Grupo podrían verse afectados si no manejamos de forma efectiva nuestra exposición a los tipos de cambio de divisa extranjera o a los tipos de interés.
- Los cambios en las normas de contabilidad podrían influir en los beneficios que se reporten.
- Operamos en una industria intensamente regulada y que requiere de títulos habilitantes para la prestación de gran parte de sus servicios, así como para el uso de espectro que es recurso escaso y costoso.

- Estamos expuestos a riesgos en relación con el cumplimiento de la legislación contra la corrupción y los programas de sanciones económicas.
- La percepción del cliente respecto de los servicios que ofrecemos puede resultar desventajosa en relación con los ofrecidos por empresas competidoras.
- Podemos no anticiparnos y adaptarnos adecuadamente a los cambios tecnológicos y tendencias del sector.

- Dependemos de una red de proveedores.
- Eventuales fallos en la Red pueden producir pérdida de calidad o la interrupción del servicio.
- La industria de las telecomunicaciones podría verse afectada por los posibles efectos que los campos electromagnéticos, emitidos por dispositivos móviles y estaciones base, podrían tener sobre la salud.
- Posibles cambios de carácter regulatorio, empresarial, económico o político podrían dar lugar al posible saneamiento contable de determinados activos.

- Las redes del Grupo Telefónica transportan y almacenan grandes volúmenes de datos confidenciales, personales y de negocio, y sus servicios de acceso a Internet y servicios de alojamiento pueden dar lugar a reclamaciones por el uso ilegal o ilícito de Internet.
- ▶ Telefónica y las sociedades del Grupo son parte en litigios, reclamaciones de carácter fiscal y otros procedimientos judiciales.



G4-2 58



Ética empresarial y cumplimiento_

La gestión Ética parte de nuestros Principios de Negocio Responsable, los cuales reflejan los compromisos éticos y de actuación responsable frente a los distintos grupos de interés.

¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS?



Tanto nuestros empleados, por medio de un canal de denuncia interno, como todos nuestros grupos de interés, por medio de un canal externo, tienen la posibilidad de reportar, de forma anónima o personal, cuestiones asociadas al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable, así como de cualquier normativa interna o externa a la que está sujeta

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



Porque refleja el tipo de Compañía que queremos ser, nos ayudan a construir y mantener relaciones a largo plazo con nuestros grupos de interés, y afectan directamente a nuestra profesionalidad y a nuestra productividad. Además, nos permiten establecer relaciones comerciales duraderas con nuestros socios, que cuentan con principios similares, con el objetivo común de contribuir a que el mundo sea un lugar mejor para vivir.

¿DÓNDE IMPACTA?



Una gestión ética y responsable impacta en la confianza de nuestros clientes y empleados, en los compromisos que tenemos y adquirimos como Compañía, como el medio ambiente, la seguridad, la privacidad o la libertad de expresión, en las sociedades donde operamos, a través de una comunicación responsable y un control interno.

EL OBJETIVO DE TELEFÓNICA



Nuestro objetivo, de cara a 2017 es aprobar una actualización de los Principios de Negocio Responsable, adaptándonos a las realidades actuales y a la estrategia de la Compañía.

Indicadores	2015	2016
% de empleados que han realizado el curso de Principios de Negocio Responsable	86%	90,2%
Comunicaciones recibidas Investigaciones cerradas	822 464	1.152 1.090



NUESTRO RETO

2016 ha sido un año clave para nosotros en esta materia. Hemos creado una nueva área independiente de Cumplimiento, con el objetivo de reforzar y promover la cultura ética en todo el Grupo, y desde el máximo nivel.

De esta forma, dependiendo del Consejo de Administración y reportando de forma directa a la Comisión de Auditoría y Control, el área de Cumplimiento – canalizada a través de una regulación propia – busca unificar, reforzar y homogeneizar, a nivel global y local, todos los controles internos que hemos venido desarrollando desde las áreas de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Auditoría Interna y Servicios Jurídicos, entre otras.

Nuestros compromisos en materia de ética y cumplimiento se manifiestan en:

Principios de Negocio Responsable.

Reflejan nuestros compromisos éticos y de actuación responsable frente a los distintos grupos de interés y, a la vez, contienen el código ético que debe regir la actuación de cada uno de nuestros empleados. Estos Principios se desarrollan, a su vez, en Políticas y Normativas relevantes, como la Política Anticorrupción o la Norma Corporativa de Conflictos de Interés, ambos aprobados en 2015.

Compromiso con los Derechos

Humanos. Integramos de forma transversal en nuestros procesos operativos este compromiso con los Derechos Humanos (ver en el capítulo 'Cumplimiento de Derechos Humanos' el avance en las líneas de actuación identificadas).

PRINCIPIOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

Los Principios de Negocio Responsable se aprobaron por el Consejo de Administración en 2006 y durante estos diez años han sufrido leves cambios, como por ejemplo un refuerzo en el Principio de Integridad al incluir un apartado específico en materia de corrupción, para adaptarlos a las últimas novedades normativas y mejores prácticas empresariales.

Durante 2016 hemos trabajado en una actualización importante de los Principios, cuya aprobación está prevista para el segundo trimestre de 2017, una vez superados todos los procesos de aprobación a nivel global y local. La nueva redacción actualizará los compromisos en materia de privacidad y seguridad, cumplimiento y transparencia fiscal, comunicación responsable y protección de accionistas minoritarios, entre otros. La revisión se está llevando a cabo teniendo en cuenta la evolución de nuestra actividad y estrategia, para lo que se han analizado las opiniones de los máximos directivos de



la Compañía a nivel global y local, y se ha consultado a nuestros empleados a través de focus groups en diferentes países. Asimismo, se están teniendo en cuenta los estándares internacionales y un benchmark de las mejores prácticas a nivel internacional.

De esta manera, además de recoger todos los compromisos que consideramos que hay que asumir frente a nuestros clientes, accionistas, empleados, proveedores y la sociedad en general, se refuerza aún más la cultura de responsabilidad y actuación ética que queremos que rija en todas nuestras operaciones.

Además de la actividad que lleva a cabo el área de Cumplimiento, la Oficina de Negocio Responsable es la encargada de velar por la divulgación e implantación de nuestros Principios de Negocio Responsable. Está integrada por las áreas de Marketing,

G4-DMA, G4-56, G4-HR2, G4-EN33, G4-S04

Compras, Operaciones, Recursos Humanos, Servicios Jurídicos, Cumplimiento, Auditoría Interna y Ética Corporativa y Sostenibilidad, y reporta directamente al Consejo de Administración a través de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales.

Durante 2016 hemos continuado con una actividad formativa online de carácter obligatorio para todos los empleados del Grupo, con el objetivo de renovar el conocimiento de todos nuestros profesionales en los Principios de Negocio Responsable. A cierre de esta memoria, un total de 109.467 empleados lo han superado, lo que supone un 90,2% del total de la plantilla.

CULTURA DE NEGOCIO RESPONSABLE

El cumplimiento y el comportamiento ético de una compañía dependen en gran medida de la cultura que rige en la misma y de cómo lo perciben los empleados. Con esto en mente, dedicamos espacio y esfuerzo, tanto en comunicaciones internas, como en cursos de formación a empleados en las temáticas relacionadas con los Principios de Negocio Responsable y el Plan de Negocio Responsable de la Compañía.

En este sentido, durante 2016 se han llevado a cabo diferentes campañas de comunicación internas sobre aspectos tales como: la propia creación del área de Cumplimiento, la importancia del cumplimiento de las normas o los criterios de aceptabilidad de presentes que puedan intercambiarse en fechas determinadas, entre otras.

NEUTRALIDAD POLÍTICA

La Compañía se mantiene neutral a nivel político. En ningún momento toma posición, directa o indirectamente, a favor o en contra de ningún partido político.

No realizamos donaciones a partidos políticos u organizaciones, públicas o privadas, cuyas actividades estén claramente vinculadas a la política. Esto no impide que demos a conocer nuestros puntos de vista en los asuntos que puedan afectar a la gestión y a la sostenibilidad de la Compañía a través de actividades de lobbying. Informamos de forma transparente de nuestra actividad de lobbying a través de los diferentes registros existentes con este objetivo.

Estamos registrados como lobbista en el registro voluntario de la Unión Europea, reportando unos costes vinculados a las actividades cubiertas por el registro de 2 millones de euros y unas subvenciones recibidas de 4 790 000 euros

CANALES DE DENUNCIA Y DE COMUNICACIÓN

Todos nuestros empleados tienen la posibilidad de reportar, de forma anónima o personal, cuestiones

asociadas al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable, o cualquier normativa interna o externa a la que está sujeta Telefónica.

Este año también se ha implantado un canal de comunicación externo para todos nuestros grupos de interés, llamado el Canal de Negocio Responsable. A través de este canal se tiene la posibilidad de consultar o reportar, de forma anónima o personal, cuestiones asociadas al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable y de sus políticas asociadas.

Todas las comunicaciones a través de nuestros canales de denuncia y comunicación, tanto internos como externos, se tratan de acuerdo a los principios de respeto, confidencialidad y exhaustividad.

De todas las comunicaciones recibidas, cuando la situación reportada cuente con la información que permita su análisis, se realiza una oportuna investigación conforme a nuestros procedimientos internos.

BUENAS PRÁCTICAS

PLAY TO MOVE



Durante 2016 lanzamos a nivel global la campaña Play to Move, para dar a conocer internamente lo que hacemos en materia de Negocio Responsable. Con este objetivo jugamos con la aplicación (app) Play to Move, conversamos en Yammer, aprendimos, nos reímos y... finalmente tres empleados, entre los 2.096 jugadores de 15 países, recorrieron el mundo, investigando, en un viaje que ha dado lugar al primer Brand film de la historia de Telefónica: "Play to Move: La Película".

G4-58 61

Durante 2016 se registraron un total de:



AUDITORÍA INTERNA

Contamos con una serie de comisiones u unidades específicas que supervisan el nivel adecuado de control y transparencia en materia de ética y cumplimiento. Los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía establecen que la Comisión de Auditoría y Control tiene como función primordial servir de apoyo al Consejo en las funciones de supervisión y establecen, entre sus competencias, la supervisión de la eficacia del control interno de la sociedad. la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales. Durante 2016 Auditoría Interna ha emitido 710 informes en todo el Grupo:

HITOS 2016

Creación de un canal de comunicación con grupos de interés externos.

Revisión de la normativa interna

Revisión de los Principios de

Negocio Responsable.

100% Cumplido

progreso

Campaña de comunicación sobre los principios de Negocio Responsable.



100% Cumplido

Curso de formación de Principios de Negocio Responsable (participación del 90% de la plantilla).



100% Cumplido **RETOS 2017**

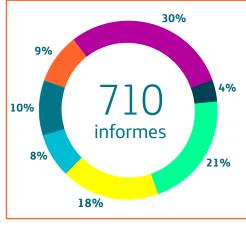
Incorporación al análisis de las expectativas de los grupos de interés de las peticiones y denuncias realizadas.

Aprobación final y campaña de comunicación a empleados de los Principios de Negocio Responsable.

Campaña de comunicación interna ligada a los nuevos Principios de Negocio Responsable.

Curso de formación de Principios de Negocio Responsable (mantener la participación del 90% de la plantilla).

Durante 2016, a través del Canal de Principios de Negocio Responsable y otros medios, se registraron un total de 1.152 comunicaciones. En este ejercicio se han cerrado 1.090 investigaciones resultando 641 procedentes. Entre las medidas adoptadas hubo 135 relacionadas con la terminación del contrato de trabajo, adoptadas como consecuencia de las denuncias recibidas procedentes. De las investigaciones cerradas hay que destacar que 2 de ellas han estado relacionadas con casos de corrupción.



- Auditorías financieras o de sistemas de información destinadas, fundamentalmente, a la revisión del control interno sobre los procesos financieros.
- Otros trabaios.
- Supervisión de los principales riesgos tecnológicos y el cumplimiento de las disposiciones legales que afectan a las redes de servicio, u los que afectan a los sistemas de información.
- Revisión del ciclo de ingresos.
- Informes destinados a verificar el correcto cumplimiento de otras obligaciones legales.
- Análisis total o parcial de los procesos relacionados con el ciclo de gastos e inversión.
- Prevención de fraudes, investigación de denuncias o revisión de actuaciones personales.

Asimismo, la creación del área de Cumplimiento busca reforzar dichos controles. Así, entre sus funciones, cabe destacar su actividad en el ámbito de prevención y en otros frentes como el seguimiento del cumplimiento normativo, gestión del conocimiento, diseño de controles específicos con virtualidad preventiva de posibles incumplimientos y, sobre todo, resolución de consultas sobre la interpretación de las normas. En este sentido, a lo largo de 2016 se han realizado 241 consultas de diferente naturaleza

G4-57, G4-S03, G4-S05, G4-LA16



Gestión de la cadena de suministro_

Nuestra estrategia y Principios de Negocio Responsable se basan en los valores de integridad, compromiso y transparencia, que aplicamos a la relación con todos nuestros proveedores y en todas las fases del proceso de compras.

¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON NUESTROS PROVEEDORES?



sostenibilidad a lo largo de nuestra cadena de valor que nos permite multiplicar el impacto positivo de nuestra actividad. Al mismo tiempo, trabajamos en mejorar nuestros procesos alcanzando una mayor eficiencia y agilidad en la relación con nuestros proveedores.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



La identificación y gestión de riesgos asociados a la cadena de suministro es una responsabilidad inherente a cada empresa, por lo que debemos fomentar un compromiso social y medioambiental entre todos nuestros proveedores.

¿DÓNDE IMPACTA?



En la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de las personas que participan en nuestr cadena de suministro y que afectan a la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.

EL OBJETIVO DE TELEFÓNICA PARA 2017



Reforzar los controles de seguimiento sobre los proveedores con mayor riesgo, sobre todo en el ámbito de la privacidad y protección de datos de nuestros clientes. Fomentar la compartición de buenas prácticas en el ámbito de la gestión sostenible.

Indicadores	2015	2016
% Compras adjudicado localmente	84,7%	81,9%
Nº auditorías o evaluaciones realizadas a proveedores de riesgo	n.s.	11.678
Proveedores de riesgo con planes de mejora	608	468

8 TRABAJO DECENTE ECONÓMICO 12 PRODUCCIÓN RESPONSABLES 12 PRODUCCIÓN RESPONSABLES CO

G4-12, G4-LA14, G4-DMA

El modelo de gestión común que se aplica a todas las compras nos permite una gestión coordinada, y está apalancado y consolidado en Telefónica Global Services (TGS), compañía desde la que se lideran las negociaciones con los proveedores globales del grupo, basándose en el Category Management como herramienta principal de gestión y especialización en los principales productos y servicios. Además, TGS presta a su vez servicios en el área de Compras a los partners con los que colabora. Por otro lado, desde su filial Telefónica Compras Electrónicas, se promueve la digitalización E2E del proceso y la automatización de ciertas tareas administrativas en toda la cadena de suministro, con el objetivo de desempeñar nuestra actividad con la máxima integridad.

Asimismo, TGS se engloba dentro de Telefónica Global Resources, unidad interna que persigue la estandarización técnica, impulsar el enfoque global asegurando el aprovechamiento de la escala, desarrollar y reconocer nuestro talento, y garantizar la simplificación y la digitalización de nuestros procesos con los recursos disponibles. En esta unidad se incluyen las principales áreas gestoras globales que representan el mayor volumen de gasto dentro de nuestra Compañía (Red, Sistemas de Información y CRM).

Adicionalmente, en 2016 se creó una unidad Global de Supply Chain cuyo objetivo es la mejora en la gestión de nuestra logística, enfocada durante este primer año a la optimización de stocks y a la mejora de la disponibilidad de los terminales móviles.

CADENA DE SUMINISTRO EN CIFRAS

La relación con nuestros proveedores se soporta en herramientas de comercio electrónico que aseguran que nuestra gestión de la cadena de suministro se realice con eficiencia, transparencia y garantizando la igualdad de oportunidades.

30.058 M€⁽¹⁾
negociados
electrónicamente

20.690 M€

en operaciones de formalización electrónica (cartas de adjudicación, pedidos y contratos)

Se recibieron más de 1 millón de facturas emitidas electrónicamente (un aumento del 23% respecto a 2015)

IMPACTO EN LA COMUNIDAD

Somos conscientes del impacto, local y global, de nuestra actividad en la sociedad.

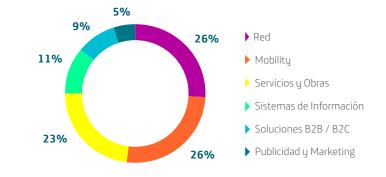
82% del volumen de compras adjudicado a proveedores locales...

...y en **gestión global**, más de **20 mil procesos** de compra, por importe de **más de 17 mil millones de euros**.

Continuamos avanzando en la interconexión de los sistemas de las empresas de Telefónica con los de nuestros proveedores, consiguiendo un incremento del número de pedidos en 2016, del 171% respecto a 2015.

▶ Se formaron más de 8.900 proveedores en la gestión de negociaciones, pedidos y facturas electrónicas.

VOLUMEN DE COMPRAS AD JUDICADO



26.063 M€⁽²⁾ ... a 12.847 proveedores

- (1) Incluye negociaciones a varios años
- (2) Acuerdos con impacto en 2016

G4-12, G4-DMA 64



MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE

Desarrollamos nuestro modelo de gestión sostenible de la cadena de suministro en tres niveles:

GESTIÓN DE RIESGOS



- ▶ Identificación de riesgos
- ▶ Herramientas de gestión de riesgos
- ► Formación y sensibilización a empleados y proveedores

PRODUCCIÓN EFICIENTE



- Reducción de consumo de materiales y energía
- ► Mayor eficiencia en los procesos de compras

COMPROMISO E INNOVACIÓN

- ▶ Fomentar una relación de cercanía y compartición de buenas prácticas
- ▶ Proyectos de innovación sostenible
- Sensibilización de clientes finales

GESTIÓN DE RIESGOS



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para poder gestionar óptimamente nuestra cadena de suministro, ponemos foco en aquellos proveedores más significativos para la Compañía, ya sea por su riesgo o por el impacto que tienen sobre nuestro negocio dado el volumen de adjudicación. Para ello, nos apoyamos en un análisis previo, que durante el pasado año revisamos y actualizamos.

¿CÓMO LO HACEMOS?

La valoración del riesgo se basa en cinco aspectos generales, así como en los correspondientes aspectos de sostenibilidad recogidos en nuestros Criterios Mínimos de Negocio Responsable.

De acuerdo a nuestros Principios de Negocio Responsable pedimos a todos los proveedores que aseguren el cumplimiento de los Derechos Humanos y laborales fundamentales, así como el respeto por el medio ambiente

ASPECTOS GENERALES

- ▶ Naturaleza de la actividad
- ▶ Localización geográfica
- ▶ Asociación con la marca
- ▶ Visibilidad para los clientes
- ▶ Visibilidad para otros grupos de interés externos



ASPECTOS DE SOSTENIBILIDAD

- Privacidad / Protección de Datos
- ▶ Condiciones Laborales
- ▶ Seguridad y Salud
- ▶ Medioambientales
- ▶ Derechos Humanos (Trabajo infantil)
- Minerales procedentes de zonas en conflicto

MARCO NORMATIVO PARA PROVEEDORES

De acuerdo a nuestros Principios de Negocio Responsable y nuestra Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro, pedimos a todos nuestros proveedores que desarrollen su actividad aplicando estándares éticos, sociales y medioambientales similares a los que rigen en Telefónica.

En 2016, nuestro Consejo de Administración aprobó una nueva Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro, en la que se recogen los Criterios Mínimos de Negocio Responsable que deben cumplir todos nuestros proveedores y trasladarlos a su propia cadena de suministro. En esta versión hemos incorporado nuevos aspectos relevantes –sobre anticorrupción y conflictos de interés, privacidad y confidencialidad de la información, etc. – y reforzado otros como los sociales (el tráfico de personas) o medioambientales (residuos, sustancias peligrosas, consumo de materiales, etc.).

Además, en el marco de la implantación de la Política Anticorrupción –aprobada a finales de 2015–, se han incorporado al proceso de compras los mecanismos necesarios para que el proveedor certifique el cumplimiento de las leyes en esta materia.

De este modo, a los requisitos técnicos y estándares de calidad que los productos o servicios deben cumplir, se suman los criterios mínimos recogidos en:

- La Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro.
- ▶ La Política Anticorrupción.
- Las Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios del Grupo Telefónica.

En el caso de que un proveedor no alcance el nivel exigido o no sea capaz de proporcionar la información solicitada, ponemos en marcha los procesos necesarios para alcanzar su compromiso de cara a implantar los planes de mejora que garanticen el cumplimiento de nuestros estándares

En casos extremos, cuando esto no es factible, en base al acuerdo inicialmente suscrito por ambas partes, se suspenden las relaciones con dicho proveedor hasta que demuestre que ha corregido la situación.

POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Nos comprometemos a actuar con el mayor nivel posible de rigor, objetividad, transparencia y profesionalidad en la relación con nuestros proveedores.

CRITERIOS MÍNIMOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

Cualquier persona, empresa u organización que quiera ser considerada como proveedor de Telefónica deberá comprometerse a cumplir con los Criterios Mínimos de Negocio Responsable y a trasladar en todo momento la obligación de este cumplimiento a sus subcontratistas.

ÉTICOS

- Cumplimiento de la Le
- Anticorrupción
- Conflictos de interé

PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

- Información
- ▶ Datos de carácter personal

SOCIALES

- ▶ Relación laboral
- ▶ Horario de trabajo
- ▶ Salarios
- ▶ Trabajo forzado y Tráfico de personas
- Trabajo infantil y personas jóvenes
- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
- ▶ Condiciones de seguridad y salud
 - ▶ No discriminación
 - ▶ Minerales en conflicto

MEDIOAMBIENTALES

- Ciclo de vida y actuación preventiva
 - Política ambiental
 - Gestión ambiental
 - ▶ Cambio climático
 - Residuos
- Sustancias peligrosas y productos químicos
- Consumo de materiales, recursos y emisiones atmosféricas

G4-12, G4-HR5, G4-HR5, G4-HR6

HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN, EVALUACIÓN, VERIFICACIÓN Y MEJORA

Prevenir y reducir los posibles impactos negativos derivados de nuestra actividad es otro de los objetivos de nuestro Plan Global de Negocio Responsable, también aquellos que puedan surgir asociados a nuestros proveedores.

Así, en línea con los objetivos establecidos para 2016, hemos trabajado en mejorar el control de los posibles riesgos asociados a nuestros proveedores críticos. Para ello hemos promovido el uso de las herramientas que ya utilizábamos –como las evaluaciones a través de EcoVadis– y reforzamos nuestro plan anual de auditorías uniéndonos a la iniciativa sectorial Joint Audit Cooperation (JAC).

Los proveedores evaluados a través de EcoVadis suponen *el 43% de las compras* en 2016

Programa Aliados

Implementamos varias herramientas de mejora continua, en colaboración con nuestros socios y proveedores, que nos ayudan a establecer una gestión sostenible en toda nuestra cadena de valor.

Así, en Latinoamérica contamos con el Programa Aliados, a través del cual hemos trabajado los últimos ocho años de la mano de nuestros proveedores de servicios en fomentar una cultura de sostenibilidad. Además, nos ha permitido desarrollar mecanismos de detección temprana y prevención de riesgos, a la vez de sensibilizar a los contratistas sobre el cumplimiento de nuestras normas.

El pasado año, en alguno de los países se redefinió el alcance del programa –debido a las ventas y adquisiciones que se produjeron–, y se mejoraron los criterios aplicados en los procesos de selección de los proveedores. Esto provocó un ajuste en la base de proveedores críticos gestionados a través del programa.

El modelo de gestión que aplicamos, basado en herramientas globales (como nuestra política de mínimos y el comité de terceros), nos ha permitido un año más trabajar en diferentes iniciativas según las necesidades detectadas a nivel local. Así, en 2016, destacan:

- ▶ El sistema de control de contratistas (en Argentina, Brasil, Chile, México, Perú).
- Continuamos con la implementación de la OSHAS 18001, que involucra también a los proveedores en diversos países (Argentina y Colombia).
- ▶ En Argentina, a través de la aplicación Portal Aliados, hemos integrado los criterios necesarios en todos los procesos intervinientes (nóminas, gestión de usuarios, etc.), agilizándose las diferentes gestiones y minimizando nuestra exposición a los riesgos. Así mismo, se inició un proceso de digitalización de documentación (con firma certificada) a presentar por los proveedores.
- ▶ En Brasil se ha concluido el proyecto de incorporación de los proveedores de GVT al programa de Aliados, puesto en marcha tras su adquisición.
- ▶ En Colombia se ha desarrollado e implantado el Modelo de integración al Sistema de Gestión (Ambiental, Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo, Seguridad de la Información) por parte de los aliados. Además, se continuó con la implementación del modelo de gestión de Aliados en el canal de distribución, mediante la cual se garantizó la inclusión de las condiciones en materia de Recursos Humanos y Seguridad y Salud en el Trabajo en los contratos.

EcoVadis

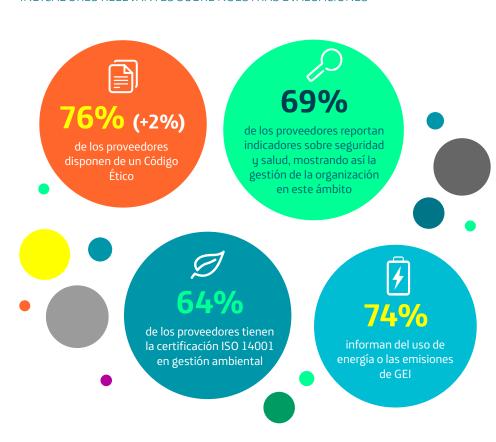
Analizamos y evaluamos el nivel de riesgo de nuestros proveedores, conforme al producto y servicio que nos prestan. Para ello, nos apoyamos en la plataforma de autoevaluación de EcoVadis, entidad externa e independiente. Gracias a su herramienta online obtenemos una evaluación 360° del desempeño de nuestros principales proveedores de riesgo en base a 21 criterios de sostenibilidad.

En línea con uno de los objetivos marcados para 2016, hemos impulsado su uso alcanzando los 226 proveedores críticos evaluados y otros 20 están en proceso de terminar de cumplimentar el correspondiente cuestionario. De estos, sólo el 30% han mostrado algún tipo de debilidad –riesgo medio– en su gestión responsable, centrándose un año más en la gestión sostenible de la propia cadena de suministro.

Entre los proveedores críticos, 49 de ellos han puesto en marcha planes de mejora, lo que ha supuesto un total de 644 acciones correctoras. De estas, un 78% de ellas se han completado en la fecha de publicación de este Informe.



INDICADORES RELEVANTES SOBRE NUESTRAS EVALUACIONES



Joint Audit Cooperation (JAC)

Reforzamos nuestro plan anual de auditorías uniéndonos a la iniciativa sectorial Joint Audit Cooperation (JAC), de la que formamos parte 13 operadoras de telecomunicaciones a nivel mundial

JAC es una asociación cuyo objetivo es verificar, evaluar y desarrollar la implementación de la sostenibilidad en los centros de fabricación de importantes proveedores multinacionales de la industria de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Los miembros compartimos recursos y mejores prácticas para promover la sostenibilidad a largo plazo en los diferentes niveles de la cadena de suministro. Para ello, desde la alianza se trabaja en la mejora del cuestionario utilizado, impulsando la objetividad del auditor y alineándolo con los requerimientos de la Electronic Industry Citizenship Coalition.

Laborlink Mobile Surveys

Durante 2016 hemos puesto en práctica gracias a la colaboración de JAC y a través de Good World Solutions, una iniciativa que establece un canal anónimo de comunicación para que los trabajadores de las fábricas de nuestros proveedores informen sobre las condiciones reales, permitiendo así que las empresas reciban datos en tiempo real directamente de los trabajadores a través de los teléfonos móviles. Esta encuesta da una retroalimentación real de los empleados.

El pasado año hemos dirigido la puesta en marcha de 3 encuestas a través del móvil, implicando a nuestros proveedores en la mejora continua de nuestra Cadena de Suministro

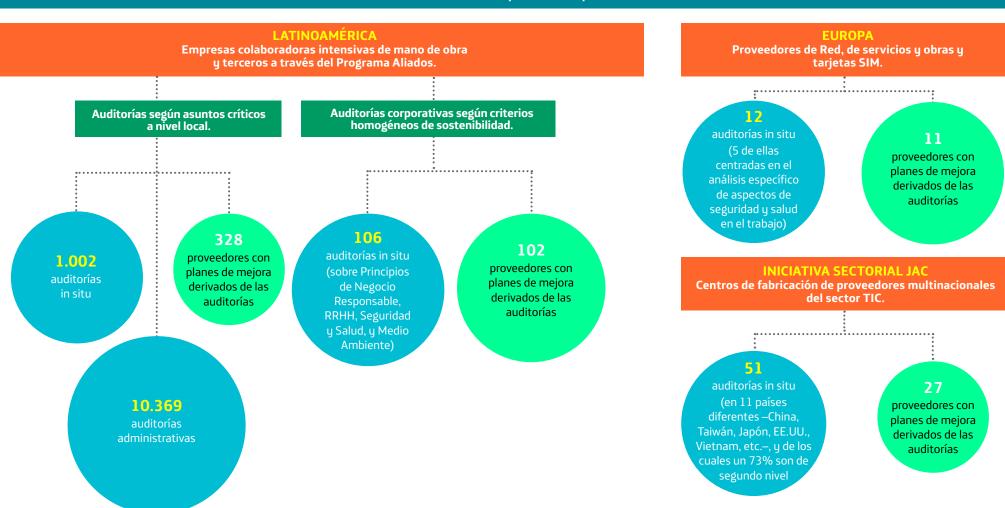
Verificamos el cumplimiento en las fábricas de los suministradores de nuestros proveedores, trabajando así en asegurar también el segundo nivel de nuestra cadena de suministro

G4-12, G4-HR1 68



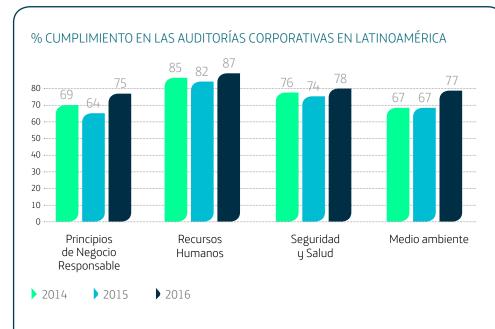
PLAN ANUAL DE AUDITORÍAS EN CIFRAS

En base a los riesgos de cada región o país, así como el tipo de cada proveedor, nos focalizamos en evaluar su desempeño en los aspectos más críticos.



G4-12, G4-HR10, G4-S09 69





Detalle auditorías corporativas

Se han detectado leves mejoras en todas las disciplinas, alcanzándose un nivel de cumplimiento general del 79%. En RRHH, el 87% (+5% respecto a 2015) de cumplimiento registrado es un claro ejemplo del trabajo que llevamos a cabo con nuestros aliados con relación a las obligaciones laborales que deben cumplir.

Algunos de los riesgos más comunes han sido detectados en:

- ▶ El proceso de Inducción, Capacitación y Clima Laboral, y en el de Vinculación y Administración de Personal.
- Respecto a los aspectos de Seguridad y Salud, se han concentrado en las secciones de Higiene y Seguridad Industrial, Implementación y Operación, y Verificación.
- Y en los procesos medioambientales, en la gestión de residuos y el sistema de gestión ambiental.

ASPECTOS CLAVES EN NUESTRO SECTOR

Ponemos especial foco en temas asociados a la cadena de suministro que sean relevantes para nuestro sector y la estrategia de la Compañía. Entre ellos, destacamos, la privacidad y protección de datos, el trabajo infantil –más información en el capítulo 'Derechos Humanos'– y minerales en conflicto.

Privacidad y protección de datos

El compromiso con la privacidad forma parte de nuestra promesa cliente y es estratégico para la Compañía. Debemos, por lo tanto, vigilar que se cumpla, no solo en el seno de nuestras propias actividades sino también por parte de nuestros proveedores, sobre todo cuando tienen acceso o gestionan datos de nuestros clientes.

Tenemos identificados cuáles son los proveedores sobre los que debemos efectuar un control específico y a los que debemos exigir unos estándares especiales. Estamos trabajando en reforzar los controles de seguimiento establecidos sobre los proveedores con mayor riesgo en este ámbito, ya sea a través de evaluaciones y/o auditorías.

Además, en línea con los criterios mínimos de privacidad recogidos en nuestra Política y en las Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios, promovemos entre nuestros proveedores unas medidas de seguridad que garanticen el cumplimiento de nuestra normativa interna en el ámbito de la seguridad y el buen uso de datos de carácter personal.

Nuestros proveedores deberán disponer de una política de privacidad que refleje su compromiso de proteger la información que les confiamos

G4-12, G4-LA15, G4-S10, G4-EN32, G4-EN33

Minerales en conflicto

A pesar de que no tenemos relaciones comerciales directas con fundidores o refinadores, trabajamos activamente para reforzar el control que se lleva a cabo sobre el uso de este tipo de minerales en toda nuestra cadena de valor. En este sentido, adoptamos una política de empresa basada en las directrices recogidas en el informe 'Guía de Diligencia Debida para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales Procedentes de Áreas Afectadas por Conflictos y de Alto Riesgo', de la OCDE. Política que contempla las cinco etapas de la Guía y que trasladamos a nuestros proveedores.

1. Trazabilidad de minerales 3TG.

Promovemos que nuestros proveedores lleven a cabo procesos efectivos de debida diligencia para garantizar, siempre que sea necesario y posible, la trazabilidad de los minerales 3TG, procedentes de zonas de conflicto, así como la mitigación de los riesgos asociados, como es la violación de los Derechos Humanos.

Además, todo proveedor que nos presente una oferta debe cumplir los requisitos mínimos recogidos sobre este aspecto en la Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro y en las Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios del Grupo Telefónica.

2. Evaluación y auditoría de proveedores.

Analizamos y evaluamos el cumplimiento de nuestros proveedores a través de la plataforma de EcoVadis y las auditorías en el seno de la iniciativa sectorial Joint Audit Cooperation.

Pedimos a nuestros proveedores que dispongan de una política y un procedimiento que asegure razonablemente que el estaño, el tántalo, el tungsteno y el oro usados en los productos que fabrican no benefician directa o indirectamente a grupos armados.

- 3. Iniciativas de compromiso. También apoyamos y participamos en las principales iniciativas, tanto internacionales como sectoriales, orientadas a reducir este tipo de riesgos, como es la Alianza Público-Privada para el Comercio Responsable de Minerales (APP) o el grupo de trabajo "Industry Responsibility" de GESI (Global e-Sustainability Initiative).
- **4. Reclamaciones.** Disponemos del Canal de Negocio Responsable a través del cual cualquier grupo de interés puede consultarnos o remitir reclamaciones en este ámbito.
- **5. Información.** Informamos sobre la debida diligencia de la cadena de suministro.

Además, como sociedad cotizada en la Bolsa de Valores de Nueva York, cumplimos debidamente con la Sección 1.502 de la Reforma Dodd-Frank de Wall Street y con la Ley de Protección al Consumidor.

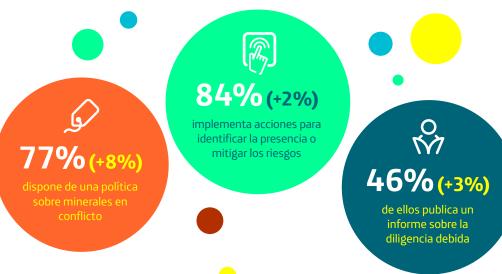
FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Durante el pasado año, hemos reforzado nuestro modelo de gestión sostenible con formación a nuestros gestores internos y proveedores atendiendo las necesidades específicas en cada país. Por ejemplo, en Colombia se llevó a cabo una capacitación específica en riesgo eléctrico dado el alto riesgo existente para algunos de nuestros aliados. Y en México, con el fin de mejorar la calidad de atención al cliente, se creó un curso online sobre las obligaciones de calidad y de atención al cliente que el personal de nuestros aliados con contacto con el cliente debe conocer. Cada formación la impartimos de forma presencial o a través de plataformas online (SuccessFactors, Academia Movistar, Sistema Integral de Capacitación, ICampus,...).

1.889 cursos presenciales y 1.123 online de los que se beneficiaron más de 61.600 colaboradores en Latinoamérica

ENTRE LOS PROVEEDORES EVALUADOS:

G4-12



Wall street g coma zeg de motección a consumidor.

PRODUCCIÓN EFICIENTE



Tratamos continuamente de mejorar los procesos de compra y colaborar con nuestros proveedores en proyectos que conlleven una reducción de costes y nos ayuden a ser más eficientes.

MODELO MARCO POLO

Un año más mantenemos nuestra oferta de un equipamiento del hogar con identidad propia y donde gestionamos y optimizamos todo el proceso extremo a extremo. Esto nos ha permitido, desde la implantación del modelo Marco Polo en 2013, definir un portfolio íntegro de equipos propios y común a todas nuestras operaciones, pasando de 28 equipos a 7 y con eficiencias en el período 2015-2016 superiores a los 100 millones de euros.

SOCIOS TECNOLÓGICOS

Bajo el marco del Proyecto de Eficiencia Energética de la Compañía, colaboramos con partners tecnológicos que nos proveen de la mejor tecnología y nos ayudan a identificar oportunidades de reducción de consumo energético y emisiones. En este sentido, en colaboración con nuestros proveedores, hemos llevado a cabo proyectos relacionados con:

- La eficacia en equipos de potencia (rectificadores, UPS e inversores).
- ▶ Mejora de la eficiencia en equipos de refrigeración y aire acondicionado.
- Reducción del consumo de energía en las radio base en períodos de baja carga.
- Iluminación, apagado selectivo, generación híbrida y renovable.

COMPROMISO E INNOVACIÓN



Promovemos una comunicación continua con nuestros proveedores, con el objetivo de mantener una relación de cercanía con ellos y fomentar una cultura de sostenibilidad en nuestra cadena de suministro.

ENCUESTA SATISFACCIÓN

Nos esforzamos por conocer la percepción y prioridades de nuestros proveedores. En 2016, realizamos la encuesta dirigida a los principales proveedores para conocer su nivel de satisfacción e identificar qué aspectos son valorados positivamente y cuáles son susceptibles de mejora.

Lanzamos la encuesta a unos 3.800 proveedores, alcanzando un nivel de participación del 24%. Las valoraciones (en una escala de 0 a 10) han mejorado respecto a las encuestas realizadas en años anteriores, y de nuevo han sido las cuestiones de sostenibilidad las mejor valoradas.

Dentro de los aspectos valorados positivamente se encuentran: la actuación honesta y transparente de los compradores; el compromiso con la sostenibilidad en la cadena de suministro; la formalización electrónica de compromisos y factura electrónica; y el cumplimiento de los compromisos que adquirimos con nuestros proveedores.

Los proveedores identificaron otros aspectos susceptibles de mejora, como las condiciones de pago establecidas en comparación con las de otras empresas.

EVOLUCIÓN DE RESULTADOS EN LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES



Además de medir la satisfacción de nuestros proveedores, medimos también la reputación de la Compañía entre este grupo de interés. En 2016 Telefónica ha mejorado su reputación entre sus proveedores, con una puntuación en el indicador Pulse de 84,4 puntos.

DIÁLOGO CON NUESTROS PROVEEDORES

Disponen de diferentes canales, como nuestro boletín trimestral a aliados (Colombia, Ecuador, México), el Portal de Aliados o el Portal del Proveedor. En este último, pueden encontrar todas nuestras Políticas Globales, así como aquellos requerimientos específicos a nivel local. Por ejemplo, en Ecuador se realizó una actualización de los documentos de control

- operacional ambiental en el país y se puso a disposición de los todos los proveedores afectados en dicho portal. También se encuentra en él, un canal confidencial para realizar preguntas o denuncias asociadas al cumplimiento de nuestros criterios mínimos de negocio responsable.
- Durante 2016 mantuvimos reuniones directas con algunos de nuestros principales proveedores a nivel global, donde compartimos nuestras estrategias sobre aspectos de sostenibilidad e intercambiamos buenas prácticas.
- A nivel local, también organizamos eventos presenciales con proveedores, como:

- >El 3º Encuentro de Empresas Aliadas de Telefónica en Chile, donde se dio a conocer el programa estratégico de la Compañía "Elegimos Todo" a 43 empresas aliadas que prestan diferentes servicios –atención al cliente, call centers, distribuidores, cobranza, bucle y despliegue de Red—.
- > El Workshop organizado en Brasil donde se conversó sobre los principales riesgos entre los proveedores en el país, la legislación local sobre anticorrupción, así como sobre nuestra estrategia de Sostenibilidad y la nueva Política de Sostenibilidad en la Cadena de Telefónica, a los 25 proveedores asistentes.
- > Workshops temáticos como el de Energía y Cambio Climático (celebrado en Uruguay), donde, junto a nuestros principales proveedores, analizamos diversos planes para impulsar la eficiencia energética y la disminución de las emisiones de CO₂ en el mundo de las telecomunicaciones

ándoloc

REDUCCIÓN DE CARBONO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Telefónica Reino Unido ha conseguido la certificación "Carbon Trust Supply Chain Standard (Level 3)". Esta nueva norma, lanzada por Carbon Trust en 2015, establece las mejores prácticas en la gestión de las emisiones en la cadena de suministro. La certificación se logró mediante:

- La evaluación de las emisiones en la cadena de suministro
- La identificación de las compras que mayores emisiones generan, acordando con estos proveedores un compromiso de reducción de emisiones, con el objetivo de reducir nuestras emisiones de alcance 3.

De esta forma, hemos conseguido compromisos de reducción del 18% de la cadena de suministro de Telefónica Reino Unido. Así mismo, hemos incorporado la reducción de carbono en nuestros procesos de compras en el país, de tal forma que estos compromisos forman parte en las negociaciones de compras importantes.

SENSIBILIZACIÓN A NUESTROS CLIENTES

Colaboramos con nuestros principales proveedores de terminales móviles para poder ofrecer a nuestros clientes información ambiental y social sobre los dispositivos que estén interesados en comprar, a través del proyecto Eco Rating.

BUENAS PRÁCTICAS

III FORO DE SOSTENIBILIDAD PARA PROVEEDORES EN REINO UNIDO

Compartimos la nueva estrategia local en Sostenibilidad "Think Big 2" con los proveedores.

De esta forma, difundimos la nueva "UK 2015 Modern Slavery Act" y proporcionamos orientación sobre las mejores prácticas con respecto a su cumplimiento y la debida diligencia relacionada con la cadena de suministro e informamos sobre los nuevos requerimientos para los principales

proveedores sobre el carbono, requiriéndoles tener un programa de reducción del mismo o un plan para establecerlo.

También se entregó el Premio de Sostenibilidad para proveedores de Telefónica Reino Unido a Tech Mahindra, por ser el mejor proveedor en responder y cumplir con los requisitos de sostenibilidad establecidos, y sobre todo, por sus compromisos sociales y ambientales.

ECO DATING DATIN

Para valorar los terminales, Forum for the Future – organización independiente con la que colaboramos en esta iniciativa junto con otras operadoras – tiene en cuenta más de 100 criterios que le permiten establecer un sistema de rating, que otorga a cada dispositivo analizado una nota en función de su comportamiento ambiental y social.

De esta forma, junto con nuestros proveedores, promovemos que nuestros clientes puedan tomar una decisión de compra "más informada y sostenible".

Para más información, consulte la sección de 'Medio Ambiente'

Queremos que los terminales móviles de nuestros clientes sean más sostenibles y accesibles

Además, en España, clasificamos los dispositivos por criterios de accesibilidad, atendiendo a siete tipos de interacción diferentes (visión baja o nula, audición baja o nula, dificultad moderada o severa para la manipulación y dificultad para la comprensión). A finales de 2016, esta información estaba incluida en el 50% de nuestro catálogo y, para ello, hemos contado con la ayuda de Fundación ONCE (que ha realizado la labor de asesoramiento en la experiencia de uso de cada dispositivo), así como con la colaboración de los fabricantes —Huawei, LG, Samsung y TCL Communication—.

Para más información, consulte el capítulo de 'Accesibilidad'

HITOS 2016



100% Cumplido

Revisión de los criterios mínimos de negocio responsable que exigimos a nuestros proveedores



100% Cumplido

Incorporación de Telefónica a la iniciativa sectorial JAC (Joint Audit Cooperation)



100% Cumplido

Poner especial foco en los proveedores relacionados con la prestación de servicios



95% Cumplido

Ampliar el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a los 250 principales proveedores de riesgo

RETOS 2017

Reforzar los controles de seguimiento sobre los proveedores con mayor riesgo en el ámbito de la privacidad y protección de datos de nuestros clientes.

Revisión de la normativa interna que define los criterios mínimos generales de actuación en las contrataciones de proveedores de obras y servicios (contratas y subcontratas). Integración de plataformas para una mayor automatización del proceso de evaluación de proveedores críticos, permitiendo una gestión más eficiente de la información sobre el desempeño de nuestros proveedores.

Continuar ampliando el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a los 300 principales proveedores de riesgo de Telefónica.

Fomentar la compartición de buenas prácticas en el ámbito de la gestión sostenible, llevando a cabo diferentes iniciativas de diálogo con los proveedores.