

BANCO SANTANDER, S.A.

INFORMACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO Y REMUNERACIONES 2018

- Informe anual de gobierno corporativo 2018
- Informe anual sobre remuneraciones 2018
- Informes de actividades de las comisiones de auditoría, nombramientos, retribuciones y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del consejo de administración para 2018

El 12 de junio de 2018, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), a través de la Circular 2/2018, aprobó nuevos modelos del informe anual de gobierno corporativo y del informe anual sobre remuneraciones exigidos a las sociedades cotizadas en España y permitió a esas sociedades redactar esos informes en un formato de libre diseño.

Banco Santander, S.A. ("Santander") ha optado por hacer uso de esa posibilidad tanto para el informe de gobierno corporativo 2018 como para el informe anual sobre remuneraciones 2018.

En concreto, los contenidos de esos informes se proporcionan en el capítulo de gobierno corporativo del informe de gestión consolidado de Santander para el ejercicio 2018 que está disponible en la página web corporativa de Santander (www.santander.com).

El referido capítulo de gobierno corporativo del informe de gestión consolidado de Santander también incluye los informes de actividades de las comisiones de auditoría, nombramientos, retribuciones y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del consejo de administración para 2018.

Para facilitar la identificación de esa información por el lector se adjunta el referido capítulo del informe de gestión consolidado de Santander para el ejercicio 2018. Debe tenerse en cuenta que el documento adjunto forma parte de un informe más amplio y, por lo tanto, ha de leerse de forma conjunta con el informe completo, incluyendo la información importante contenida en la contraportada, el índice y en las páginas 2 y 3 del informe completo. Téngase también en cuenta que los vínculos automáticos a otras partes del informe 2018 completo, incluyendo el glosario, no funcionarán.

Las referencias pertinentes dentro del capítulo adjunto para encontrar la información arriba indicada son las siguientes:

→ Informe anual de gobierno corporativo 2018	Capítulo de gobierno corporativo completo
→ Informe anual sobre remuneraciones 2018	Secciones 6 (excluyendo la 6.6), 9.4 y 9.5
→ Informes de actividades de las comisiones de auditoría, nombramientos, retribuciones y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del consejo de administración para 2018	Secciones 4.4, 4.5, 4.6 y 4.7, respectivamente.

Gobierno corporativo

1 Visión general de gobierno corporativo en 2018	108	6 Retribuciones	172
Nuevo diseño del informe de gobierno corporativo	108	6.1 Principios de la política retributiva	172
1.1 Renovación del consejo	108	6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2018	173
1.2 Nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	109	6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas	175
1.3 Consecución de las prioridades para 2018	109	6.4 Política de remuneraciones a los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, que se somete al voto vinculante de los accionistas	186
1.4 Mejora continua del gobierno corporativo	110	6.5 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones	192
1.5 Prioridades para 2019	111	6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros	193
2 Estructura de la propiedad	112	6.7 Información con relevancia prudencial	194
2.1 Capital social	112	7 Estructura del Grupo y gobierno interno	196
2.2 Autorización para aumentar el capital	112	7.1 Centro Corporativo	196
2.3 Accionistas significativos	113	7.2 Gobierno interno de Grupo Santander	196
2.4 Pactos parasociales	114	8 Control interno de la elaboración de la información financiera (SCIIF)	198
2.5 Autocartera	114	8.1 Entorno de control	198
2.6 Información bursátil	115	8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera	200
3 Accionistas. Comunicación y junta general	116	8.3 Actividades de control	201
3.1 Diálogo con los accionistas	116	8.4 Información y comunicación	203
3.2 Derechos de los accionistas	117	8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema	204
3.3 Política de dividendos	119	8.6 Informe del auditor externo	205
3.4 Junta General de 2018	120	9 Otra información de gobierno corporativo	208
3.5 Próxima Junta General de 2019	122	9.1 Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV	208
4 Consejo de administración	124	9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV	211
4.1 Nuestros consejeros	126	9.3 Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo	230
4.2 Composición del consejo	132	9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV	231
4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo	140	9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV	232
4.4 Actividades de la comisión de auditoría en 2018	151	9.6 Otras informaciones de interés	239
4.5 Actividades de la comisión de nombramientos en 2018	156		
4.6 Actividades de la comisión de retribuciones en 2018	159		
4.7 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2018	162		
4.8 Operaciones vinculadas y conflictos de interés	166		
5 Equipo directivo	169		



Este documento es un extracto del informe anual (el "informe 2018") de Banco Santander, S.A. ("Santander") y, por lo tanto, ha de leerse de forma conjunta con el informe completo, incluyendo la información importante contenida en la contraportada, el índice y en las páginas 2 y 3 del informe 2018. Téngase también en cuenta que los vínculos automáticos a otras partes del informe 2018 completo, incluyendo el glosario, no funcionarán. El informe 2018 completo está disponible en nuestra página web corporativa: www.santander.com

1. Visión general de gobierno corporativo en 2018

Nuevo diseño del informe de gobierno corporativo

El 12 de junio de 2018, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) aprobó nuevos modelos del informe anual de gobierno corporativo y del informe anual sobre remuneraciones exigidos a las sociedades cotizadas en España y, lo que es más importante, permitió a esas sociedades redactar esos informes en un formato de libre diseño.

Esta bienvenida flexibilidad regulatoria, junto con la imagen renovada de este informe de gestión consolidado de 2018 (véase la introducción a este informe en la página 2, ha supuesto la adopción de un nuevo planteamiento para el informe de gobierno corporativo de 2018 que ahora consiste en este capítulo del informe de gestión consolidado.

Las claves para entender los cambios son las siguientes:

- En este informe de gobierno corporativo de 2018, se ha utilizado un formato de libre diseño.
- Eso ha permitido fusionar en este informe de gobierno corporativo de 2018 (1) el resumen que solíamos incluir en nuestro informe anual y (2) el contenido requerido legalmente para el informe de gobierno corporativo propiamente dicho.
- Con el fin de proporcionar una visión completa de nuestras prácticas de gobierno corporativo en un solo documento, hemos incorporado también en este informe de 2018 el contenido anteriormente presentado en los informes de actividades de las comisiones del consejo de administración (véase secciones 4.4 a 4.7).
- El informe de gobierno corporativo de este año también incluye (1) el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros que se debe preparar y someter a votación no vinculante en nuestra junta general de accionistas ordinaria (JGO) (véase la sección 6 'Retribuciones'), y (2) la política de remuneraciones de los consejeros (véase la sección 6.4 'Política de remuneraciones de

[los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, que se somete al voto vinculante de los accionistas](#) en nuestra JGO 2019).

Estos documentos se presentaban antes por separado, pero sus contenidos se solapaban en buena medida con los del informe de gobierno corporativo.

- En suma, ahora publicamos en un solo documento el contenido antes recogido en al menos cinco diferentes que abordaban la misma materia.

Es importante subrayar que el nuevo formato no implica una reducción de la información que proporcionamos. Simplemente la presenta de forma más racional y organizada. Para lograr esto, este informe de gobierno corporativo de 2018 no se desvincula completamente de su formato previo:

- Las secciones 9.1 '[Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV](#)' y 9.4 '[Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV](#)' incluyen referencias cruzadas indicando, para cada sección de los informes de gobierno corporativo y de remuneraciones en el formato prescrito por la CNMV, dónde se puede encontrar esa información en este capítulo o en cualquier otro lugar de este informe anual.
- Además, en el apartado de "cumple o explique" hemos proporcionado tradicionalmente información respecto a todas las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas españolas, para así acreditar claramente aquellas que cumplimos, y describir los casos limitados en que cumplimos parcialmente o no cumplimos. Por ello, hemos incluido en la sección 9.3 '[Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo](#)' un cuadro con referencias cruzadas indicando dónde se puede encontrar en este informe de gobierno corporativo de 2018 o en otra parte de este informe de gestión consolidado la información que sustenta cada respuesta.

1.1 Renovación del consejo

Mejora continua de la composición del consejo

A lo largo de 2018, continuamos renovando y fortaleciendo el consejo, reflejando así nuestro firme compromiso de garantizar una composición equilibrada y diversa. Los principales cambios introducidos en el consejo han sido los siguientes:

- D. Álvaro Cardoso de Souza fue nombrado consejero independiente en la JGO de 2018, cubriendo el puesto que dejó vacante el consejero ejecutivo D. Matías Rodríguez Inciarte.

D. Álvaro Cardoso de Souza refuerza la diversidad internacional del consejo y le aporta su sólida experiencia en el sector, fortaleciendo también las competencias en materia de gestión de riesgos y contabilidad. Esta experiencia la ha adquirido en un entorno internacional considerado estratégico para el Grupo, al haber ocupado diferentes cargos ejecutivos en Citibank y en varias sociedades cotizadas en Brasil.

Visión general de gobierno corporativo en 2018

- D. Henrique de Castro ha sido propuesto por el consejo de administración para ser nombrado en nuestra JGA de 2019 como nuevo consejero independiente para cubrir la vacante que dejó D. Juan Miguel Villar Mir el 1 de enero de 2019.

D. Henrique de Castro aporta al consejo una sólida experiencia en la industria tecnológica y digital junto con experiencia significativa en el mercado norteamericano, adquirida a través de los cargos de máximo nivel ocupados en compañías como Yahoo! Inc. y Google, Inc.

- D. José Antonio Álvarez, que continúa como nuestro consejero delegado, fue nombrado vicepresidente ejecutivo del consejo de administración el 15 de enero de 2019. D. Guillermo de la Dehesa, a su vez, continúa como consejero, pero dejó de ser vicepresidente en esa fecha.

Cambios	Renuncia al cargo	Asume el cargo
Aumento de consejeros independientes	D. Matías Rodríguez Inciarte	D. Álvaro Cardoso de Souza
Renovación de consejeros independientes	D. Juan Miguel Villar Mir	D. Henrique de Castro
Renovación de vicepresidentes	D. Guillermo de la Dehesa	D. José Antonio Álvarez

Comisiones del consejo

El consejo también ha efectuado cambios en la composición de sus comisiones con el propósito de seguir fortaleciendo su desempeño y el respaldo que prestan al consejo en sus respectivos ámbitos, con arreglo a las mejores prácticas internacionales y a nuestra normativa interna.

Los cambios realizados han sido:

- **Comisión ejecutiva:** D.ª Belén Romana fue nombrada miembro de la comisión ejecutiva el 1 de julio de 2018, incrementando la presencia de consejeros independientes en ella.
- **Comisión de nombramientos:** D. Ignacio Benjumea cesó como miembro de esta comisión el 1 de julio de 2018, diferenciándose así la composición de la comisión de nombramientos y la de retribuciones, en línea con las mejores prácticas.
- **Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento:** D. Álvaro Cardoso de Souza fue nombrado miembro de esta comisión el 23 de abril de 2018 y, posteriormente, el 1 de octubre de 2018, fue nombrado su presidente. D. Bruce Carnegie-Brown, anterior presidente, cesó como miembro de la comisión el 1 de enero de 2019, permitiendo un adecuado periodo de transición. D. Guillermo de la Dehesa cesó como miembro de la comisión desde el 1 de julio de 2018.

- **Comisión de innovación y tecnología:** D. Rodrigo Echenique Gordillo y D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer cesaron como miembros el 1 de julio de 2018.

- Se constituyó la nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, designando a D. Ramiro Mato García-Ansorena como presidente y a D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D.ª Belén Romana García, D.ª Homaira Akbari, D.ª Sol Daurella Comadrán, D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer y D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca como vocales. El 24 de julio de 2018 D. Álvaro Cardoso de Souza fue designado también miembro de esta comisión.

1.2 Nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Nuestro consejo de administración ha creado una comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura para contribuir al progreso del Grupo hacia su objetivo de ser un Banco más responsable.

La finalidad de la comisión es asistir al consejo en el fomento y la revisión de la cultura y los valores corporativos y asesorar sobre las relaciones con los distintos grupos de interés, especialmente con los empleados, los clientes y las comunidades en las que el Grupo desarrolla sus actividades.

La comisión también supervisará el modo en que el Grupo gestiona sus negocios de manera responsable y cómo ayudamos a las personas y a las empresas a prosperar.

Para más información, véase 'Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura' en la sección 4.3 de este capítulo y el capítulo de 'Banca responsable'.

1.3 Consecución de las prioridades para 2018

El informe anual de 2017 recogía nuestros objetivos y prioridades de gobierno corporativo para 2018. El siguiente cuadro describe cómo se han alcanzado.

Objetivos para 2018

Cómo se han alcanzado

Renovación del consejo (*Board refreshment*)

Reforzar la composición del consejo de administración, apostando por la diversidad internacional, especialmente en los mercados estratégicos en los que el Grupo opera, y asegurar una composición idónea de las comisiones para un mejor desempeño de sus funciones en sus respectivos ámbitos de actuación.

A lo largo de 2018, se ha dedicado un gran esfuerzo a garantizar que la composición y las competencias de nuestro consejo de administración y sus comisiones son adecuadas. Para ello se identificaron ámbitos que debían reforzarse y se incorporaron en la planificación de la sucesión y la selección de miembros del consejo que supervisa la comisión de nombramientos.

La designación de D. Álvaro Cardoso de Souza ha fortalecido aún más la diversidad internacional del consejo, específicamente con respecto a Latinoamérica/Brasil.

La sección 1.1 '[Renovación del consejo](#)' describe otros cambios y mejoras en la composición del consejo y sus comisiones.

Además, se ha prestado especial atención a la duración del mandato de los miembros en el consejo, garantizando el equilibrio adecuado entre renovación y preservación de la continuidad y la estabilidad. La comisión de nombramientos también evaluó la composición de las comisiones del consejo para garantizar la efectividad de la continuidad del conjunto de competencias, la experiencia, la estabilidad general y la distribución adecuada de la carga de trabajo, tras la creación de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Boardroom

Seguir potenciando la independencia en el consejo, intensificando el número de reuniones de los consejeros independientes con el consejero independiente coordinador.

Se elevó el número de reuniones privadas entre consejeros independientes y el consejero coordinador independiente, que fueron programadas en intervalos regulares a lo largo del año.

Dinámicas del consejo (*Board dynamics*)

Intensificar la dedicación del consejo a temas estratégicos y celebrar, además de la reunión monográfica anual de temas estratégicos, una reunión semestral sobre el avance del plan estratégico. Asimismo, se potenciará la dedicación a la supervisión de riesgos emergentes y a la ciberseguridad.

Nuestro consejo revisa los avances del plan estratégico de forma regular conforme al objetivo marcado y celebró su *Strategy Day* anual en junio de 2018.

El consejo ha prestado una atención especial a los riesgos emergentes, incluyendo la ciberseguridad. El responsable de la función de Riesgos del Grupo (*Chief Risk Officer*) informa mensualmente al consejo sobre todos los riesgos y el responsable de ciberseguridad informa trimestralmente sobre cuestiones de ciberseguridad.

Comisiones del consejo

Seguir reforzando las funciones y actividad de las comisiones en su asesoramiento y apoyo al consejo.

Todas las funciones de las comisiones del consejo son objeto de una evaluación continua para asegurar que los asuntos tratados por el consejo se han sometido previamente al análisis y juicio crítico por parte de la(s) comisión(es) del consejo pertinente(s). Además, las principales cuestiones abordadas por las comisiones son comunicadas a nuestro consejo en el informe que el presidente de la comisión correspondiente presenta al consejo en cada sesión.

Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Constituir la nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, intensificando la involucración del consejo en el desarrollo de la cultura corporativa y su compromiso con las prácticas de negocio responsable en relación con la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad.

Nuestra comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura se constituyó en junio. Véase la sección 1.2 '[Nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura](#)'. Las áreas de trabajo de la comisión incluyen los canales de denuncia, la cultura corporativa, la política del Banco en materia fiscal y la estrategia respecto a los distintos grupos de interés, además de la supervisión y el examen de cómo el Banco está cumpliendo su propósito, incluyendo el tratamiento de cuestiones como la exclusión financiera, la concesión de financiación verde y el respaldo a PyMEs. La comisión opera en total coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento dada la convergencia de responsabilidades.

Marco regulatorio

Aplicar las modificaciones introducidas en el Reglamento del consejo, siguiendo las mejores prácticas de funcionamiento de nuestros órganos de gobierno, que se deriven de las nuevas directrices de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) y que satisfagan además las expectativas del supervisor.

Se han llevado a cabo distintas acciones: la comisión de auditoría llevó a cabo una evaluación final de la actuación del auditor externo, en relación con la auditoría de las cuentas anuales, así como la evaluación anual de la función de auditoría interna y del desempeño del responsable de esta función. El papel de supervisión de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se ha fortalecido en lo que respecta a la evaluación de las funciones de riesgo y cumplimiento. Se modificó la composición de la comisión de nombramientos en línea con las mejores prácticas.

1.4 Mejora continua del gobierno corporativo

Tenemos el compromiso firme de fortalecer continuamente nuestro marco de gobierno corporativo y seguir potenciando su solidez y efectividad en los próximos años. Esto es clave para cumplir nuestra misión de convertirnos en un Banco más responsable en una era de disrupciones, así como para superar los múltiples retos que plantea el mundo digital actual.

Por ello, además de cumplir nuestras prioridades para 2018 y los otros avances mencionados anteriormente, hemos continuado trabajando en la mejora del gobierno corporativo:

- **Mayor transparencia general.** Como se mencionó en la [Introducción](#) de este informe de gestión consolidado y en la introducción de este capítulo de Gobierno corporativo, en 2018 hemos dado un significativo paso adelante con la mejora de nuestra información pública, sobre gobierno corporativo y en general.

- **Más información sobre las competencias de los miembros de nuestro consejo.** En nuestro informe anual de 2017, tomamos la iniciativa de identificar a cada consejero en nuestra matriz de competencias. En este informe, hemos revisado de nuevo la matriz, añadiendo nuevas competencias que se han convertido en relevantes para nuestros accionistas y para nosotros mismos (como banca responsable, sostenibilidad, recursos humanos, talento, cultura y remuneración), cubriendo por separado competencias especializadas, competencias horizontales y diversidad, e incluyendo en paralelo la duración del mandato de cada consejero para proporcionar una imagen más clara y completa. Véase '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' en la sección 4.2. Además, hemos incluido una reseña de las competencias clave atribuidas a cada consejero en sus perfiles recogidos en la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)'.
- **Avance hacia la plena igualdad de género en el consejo.** El 26 de febrero de 2019, nuestro consejo tomó la importante medida de sustituir la meta ya alcanzada de una representación de mujeres del 30% en nuestro consejo por un objetivo de paridad, que pretendemos alcanzar para 2021 y que implica que el consejo procurará situar entre el 40% y el 60% la presencia de las mujeres en el mismo. Véase la sección 4.2 '[Composición del consejo](#)'.
- **Incorporación al Reglamento del consejo de nuestras buenas prácticas ya arraigadas.** En muchos aspectos hemos adoptado mejores prácticas más allá de lo exigido por nuestro propio Reglamento del consejo, que cada cierto tiempo se incorporan a este. Éstos son solo los últimos ejemplos:
- **Incorporación en el Reglamento del consejo de la plena independencia de la comisión de auditoría.** Desde 2005, hemos ido más allá de lo exigido por el Reglamento del consejo al tener una comisión de auditoría constituida exclusivamente por consejeros independientes. El 26 de febrero de 2019, nuestro consejo decidió convertir esa práctica en norma, modificando el reglamento del consejo de administración. Véase la sección 4.3 '[Funcionamiento y efectividad del consejo](#)'.
- **Transferencia de la responsabilidad principal del gobierno corporativo a nuestra comisión de nombramientos.** La estricta supervisión de la efectividad del consejo realizada por nuestra comisión de nombramientos ha llevado a la misma a tratar de forma creciente asuntos relacionados con el gobierno corporativo más allá de la pura efectividad. El 26 de febrero de 2019, nuestro consejo, siguiendo las mejores prácticas, decidió ampliar el mandato de la comisión de nombramientos en asuntos de gobierno corporativo, reduciendo, en consecuencia, el de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Asimismo, dada la especial implicación de nuestro consejero coordinador en materia de gobierno corporativo, diálogo con los accionistas y nombramientos, el Reglamento del consejo refleja ahora expresamente que será necesariamente miembro de la comisión de nombramientos. Véase la sección '[Reglamento del consejo](#)' en la sección 4.3.

1.5 Prioridades para 2019

Las prioridades del consejo para 2019 en materia de gobierno corporativo son las siguientes:

- **La banca responsable** será más prioritaria que nunca. La cultura y valores corporativos del Grupo son esenciales para la creación de valor a largo plazo. A estos efectos, nos centraremos en:
 - Supervisar nuestras prácticas de negocio, para asegurar que sean sólidas y responsables, y el modo en que trabajamos con nuestros grupos de interés.
 - El gobierno en la toma de decisiones en materia de sostenibilidad y banca responsable, así como la transparencia y divulgación de nuestra información no financiera (ambiental, social, prevención de corrupción y soborno, ética, etc.), también serán esenciales para nuestra comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- **Estrategia:** En el complejo entorno actual de los mercados financieros, el éxito del Banco pasa por:
 - La comprensión de que la innovación y la transformación digital/tecnológica son un catalizador para nuestro modelo de negocio y nuestra estrategia, convirtiendo los retos que plantea la tecnología en oportunidades.
 - En paralelo a un estrecho seguimiento de los riesgos emergentes y geopolíticos.
- **Interacción con inversores y otros grupos de interés**, seguida de cerca a través de:
 - Un diálogo fluido con los distintos grupos de interés a través, por ejemplo, del liderazgo del consejero coordinador (independiente) y de reuniones individuales, y cumpliendo sus expectativas con transparencia y fiabilidad. Escuchar y dar voz a los inversores contribuirá a la obtención de mejores rendimientos a largo plazo del Banco.
 - La implantación de la directiva europea sobre derechos de los accionistas y otras iniciativas legislativas para mejorar y fomentar nuestras relaciones con los grupos de interés.
- **Diversidad en el consejo:** El compromiso firme e inquebrantable con una mayor diversidad seguirá siendo una prioridad para nuestro consejo y su comisión de nombramientos. La matriz actualizada de competencias y diversidad del consejo mencionada anteriormente permitirá abordar cualquier falta de equilibrio de género o de otra naturaleza que pudiera producirse en el futuro. La diversidad no es para nosotros una mera casilla a marcar sino una estrategia para nuestro éxito.
- **La adecuada renovación del consejo y de sus comisiones** para que cuenten en todo momento con una composición sólida y diversa, y con un equilibrio en la permanencia en el cargo de sus miembros, seguirán siendo cuestiones prioritarias en los próximos años.
- **Efectividad de las retribuciones:** el consejo y la comisión de retribuciones seguirán centrándose en diseñar estructuras y planes retributivos para los ejecutivos, de conformidad con nuestra cultura y valores corporativos, orientándolos hacia métricas de desempeño alternativas.

2. Estructura de la propiedad

- Base accionarial ampliamente distribuida y bien equilibrada.
- Una sola clase de acciones.
- Sin blindajes frente a opas en nuestros Estatutos.
- Capital autorizado en línea con las mejores prácticas, proporcionando la flexibilidad necesaria.

2.1 Capital social

Nuestro capital social está representado por acciones ordinarias con un valor nominal de 0,50 euros cada una. Todas las acciones pertenecen a la misma clase y tienen los mismos derechos, incluyendo en cuanto a voto y dividendo.

No tenemos otros bonos o valores convertibles en acciones que las participaciones preferentes contingentemente convertibles (PPCC) a las que se hace referencia en la siguiente sección 2.2 '[Autorización para aumentar el capital](#)'.

A 31 de diciembre de 2018, el Banco tenía un capital social de 8.118.286.971 euros representado por 16.236.573.942 acciones.

En 2018, el capital social solo se modificó una vez a través de la ampliación de capital efectuada el 6 de noviembre de 2018 en el contexto del programa Santander Dividendo Elección. Se emitieron un total de 100.420.360 acciones nuevas, representativas del 0,62% del capital social a 31 de diciembre de 2018.

Tenemos una estructura accionarial ampliamente distribuida y equilibrada. A 31 de diciembre de 2018, el número total de accionistas de Santander era de 4.131.489 y la distribución por categorías de inversores, continentes y tamaño de las participaciones era la siguiente:

Categoría de inversor	% del capital social
Consejo ^A	1,13%
Institucional	59,11%
Minorista (<i>retail</i>)	39,76%
Total	100%

A. Acciones propiedad de consejeros o cuya representación ostentan. Pueden encontrarse más detalles sobre las acciones propiedad de los consejeros en '[Duración del mandato, comisiones de las que son miembros y participación accionarial](#)' en la sección 4.2 y en la subsección A.3 de la sección 9.2 '[Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV](#)'.

Continente	% del capital social
Europa	77,29%
América	21,63%
Resto del mundo	1,08%
Total	100%

Tamaño de la participación accionarial	% del capital social
1-3.000	9,44%
3.001-30.000	17,19%
30.001-400.000	11,60%
Más de 400.000	61,77%
Total	100%

2.2 Autorización para aumentar el capital

Conforme a Derecho español, la competencia para aumentar el capital social reside en nuestra junta general de accionistas (JGA). Sin embargo, la JGA puede delegar en el consejo de administración la competencia para aprobar o llevar a cabo ampliaciones de capital. Nuestros Estatutos se ajustan plenamente al Derecho español y no prevén condiciones diferentes para ampliaciones del capital social.

A 31 de diciembre de 2018, nuestro consejo de administración ha recibido autorización de la JGA para aprobar o realizar las siguientes ampliaciones de capital:

- **Capital autorizado hasta 2021:** En la JGO de 2018, el consejo fue autorizado para aumentar el capital social en una o varias veces y en cualquier momento por un importe de hasta 4.034.038.395,50 euros (o alrededor de 8.000 millones de acciones representativas de aproximadamente el 49,70% del capital social a 31 de diciembre de 2018). Esta autorización fue otorgada por tres años (es decir, hasta el 23 de marzo de 2021).

La autorización puede utilizarse para realizar emisiones con desembolso en efectivo, con o sin derechos de suscripción preferente para los accionistas, y para ampliaciones de capital que respalden la emisión de bonos o valores convertibles emitidos en virtud de la autorización conferida al consejo por la JGA de 2015 para emitir bonos u otros valores convertibles.

La emisión de acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente en virtud de esta autorización está limitada a 1.613.615.358 euros (20% del capital cuando se celebró la JGO de 2018 o alrededor de 3.227 millones de acciones representativas de aproximadamente el 19,88% del capital social a 31 de diciembre de 2018). Este límite se aplica también a las ampliaciones de capital realizadas para atender la conversión de bonos u otros valores convertibles distintos de las participaciones preferentes contingentemente convertibles (que solo pueden convertirse en acciones de nueva emisión cuando el ratio de CET1 cae por debajo de un umbral preestablecido).

Esta autorización no se ha utilizado hasta la fecha excepto en relación con la emisión de PPCCs de 8 de febrero de 2019 referida a continuación.

Ampliaciones de capital aprobadas para la conversión contingente de PPCCs: Hemos emitido participaciones preferentes contingentemente convertibles que computan como instrumentos de capital regulatorio AT1 (*Additional Tier 1*) y que se convertirían en acciones de nueva emisión si el ratio de CET1

cayera por debajo de un umbral preestablecido. Por lo tanto, cada una de estas emisiones está respaldada por una ampliación de capital aprobada en virtud de la autorización para aumentar el capital otorgada al consejo por la JGA vigente en el momento de la emisión de los PPCCs. El siguiente cuadro indica el saldo vivo de PPCCs a la fecha de emisión de este informe, con información relativa a las ampliaciones de capital que las respaldan. La ejecución de estas ampliaciones de capital es, por lo tanto, contingente y se ha delegado al consejo.

Emisiones de participaciones preferentes contingentemente convertibles

Fecha de emisión	Nominal	Remuneración discrecional anual	Conversión	Número máximo de acciones en caso de conversión ^A
12/03/2014	1.500 millones de euros	6,25% durante los primeros 5 años		345.622.119
19/05/2014	1.500 millones de dólares	6,375% durante los primeros 5 años		228.798.047
11/09/2014	1.500 millones de euros	6,25% durante los primeros 7 años		299.401.197
25/04/2017	750 millones de euros	6,75% durante los primeros 5 años	Si, en cualquier momento, el ratio CET1 del Banco es inferior al 5,125%	207.125.103
29/09/2017	1.000 millones de euros	5,25% durante los primeros 6 años		263.852.242
19/03/2018	1.500 millones de euros	4,75% durante los primeros 7 años		416.666.666
08/02/2019	1.200 millones de dólares	7,5% durante los primeros 5 años		388.349.514

A. La cifra corresponde al número máximo de acciones que podría ser necesario para atender la conversión de las PPCCs, calculado como el cociente (redondeado por defecto) del importe nominal de la emisión de PPCC entre el precio de conversión mínimo determinado para cada PPCC (sujeto a los ajustes anti-dilución y la ratio de conversión resultante).

• **Delegación anual para ejecutar una ampliación de capital (que se acerca al vencimiento y no se renovará):** Como ha ocurrido anualmente en el pasado reciente, en nuestra JGO de 2018 se delegó en el consejo la facultad de llevar a cabo una ampliación de capital, con derecho de suscripción preferente para los accionistas, de 500 millones de euros (o 1.000 millones de acciones). El consejo no ha ejercido esta facultad delegada hasta la fecha y el acuerdo vencerá en el aniversario de nuestra JGO de 2018 (es decir, el 23 de marzo de 2019). El consejo no va a proponer la delegación de la misma facultad a nuestra JGO de 2019, en línea con las mejores prácticas en este ámbito y el hecho de que la flexibilidad deseada para ampliar capital se logra con el capital autorizado mencionado anteriormente, que es coherente con estas mejores prácticas.

Nominees Limited (6,695%), EC Nominees Limited (3,958%) y BNP Paribas (3,791%).

Asimismo, BlackRock Inc. tenía informada a la CNMV que a esa fecha era titular de una participación significativa en derechos de voto en el Banco (5,585%), si bien especificaba que las acciones correspondientes se mantenían por cuenta de varios fondos de inversión u otras entidades de inversión y que ninguno de ellos excedía el 3% individualmente.

Durante 2018, BlackRock Inc. informó a la CNMV de los siguientes movimientos en cuanto a sus derechos de voto en el Banco: 23 de abril, reducción por debajo del 5%, 8 de mayo, incremento por encima del 5%, 24 de julio, reducción por debajo del 5%, 3 de agosto, incremento por encima del 5%, y 11 de diciembre, reducción por debajo del 5%. Además, la gestora de activos Capital Research and Management Company notificó a la CNMV que el 21 de marzo de 2018 había incrementado su participación en los derechos de voto en el Banco por encima del 3% y el 9 de agosto de 2018 que la había reducido por debajo del 3%. La página web de la CNMV contiene estas notificaciones.

Conviene señalar que puede haber cierto solapamiento entre las participaciones declaradas por los custodios y el gestor de activos antes aludidos.

Si bien y con arreglo a lo indicado en la actualidad no hay accionistas titulares de una participación accionarial significativa, conviene señalar que nuestros Estatutos y el Reglamento del consejo ofrecen un régimen de acuerdo con el cual se examinarían las operaciones con accionistas de esta naturaleza, como se indica en la sección 4.8 '[Operaciones vinculadas y conflictos de interés](#)'.

2.3 Accionistas significativos

A 31 de diciembre de 2018, ningún accionista del Banco tenía individualmente más del 3% de su capital social total (que es el umbral generalmente previsto en la normativa española para la notificación obligatoria de una participación significativa en una sociedad cotizada¹). Nuestros Estatutos no incluyen ninguna disposición específica para participaciones significativas.

Si bien a 31 de diciembre de 2018 algunos custodios aparecían en nuestro registro de accionistas como tenedores de más del 3% de nuestro capital social, entendemos que esas acciones se mantenían en custodia en nombre de otros inversores, ninguno de los cuales supera ese umbral individualmente. Estas entidades depositarias son State Street Bank and Trust Company (13,091%), The Bank of New York Mellon Corporation (8,853%), Chase

1. A 31 de diciembre de 2018 tampoco figuraban en el registro de accionistas del Banco ni en el registro de la CNMV titulares de acciones residentes en paraísos fiscales con una participación igual o superior al 1% del capital social (que es el otro umbral previsto en la normativa española).

2.4 Pactos parasociales

En febrero de 2006, varias personas vinculadas a la familia Botín- Sanz de Sautuola y O'Shea celebraron un pacto parasocial en virtud del cual crearon un sindicato en relación con sus acciones del Banco. La CNMV fue informada de la firma de este pacto y sus modificaciones posteriores, y esta información puede encontrarse en la página web de la CNMV². No se han producido modificaciones durante el ejercicio 2018.

Las principales disposiciones del pacto son las siguientes:

- **Restricciones a la transmisibilidad:** Excepto cuando el adquirente también sea parte del pacto o la Fundación Botín, cualquier transmisión de las acciones del Banco expresamente incluidas en el pacto requiere la autorización previa de la asamblea del sindicato, que puede autorizar o denegar libremente la transmisión proyectada; y
- **Sindicación del voto:** En virtud del pacto, las partes se comprometen a sindicarse y agrupar los derechos de voto vinculados a sus acciones del Banco, de tal forma que el ejercicio de dichos derechos y, en general, la actuación de los miembros del sindicato frente al Banco se realizará de forma concertada y con arreglo a las instrucciones e indicaciones y a los criterios y sentido del voto establecidos por el sindicato. Esta sindicación y agrupación de derechos de voto abarca no solo las acciones expresamente afectas al sindicato en virtud del pacto, sino también todos los derechos de voto vinculados a otras acciones del Banco mantenidas directa o indirectamente por las partes y cualquier otro derecho de voto atribuido a las mismas, mientras mantengan esas acciones o tengan atribuidos esos derechos. A estos efectos, la representación de las acciones sindicadas se atribuye al presidente del sindicato, que será la persona que presida la Fundación Botín (actualmente, D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea). D.^a Ana y D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea son hermanos.

El plazo inicial del pacto finaliza el 1 de enero de 2056, pero será prorrogado automáticamente por periodos de diez años, salvo en caso de que una de las partes lo comunique con un previo aviso de seis meses antes de la finalización del plazo inicial o del final de uno de los periodos de extensión.

El pacto solo puede resolverse de forma anticipada por acuerdo unánime de todos los accionistas sindicados.

La sindicación comprendía a la firma del pacto un total de 44.396.513 acciones del Banco (0,273% de su capital a cierre de 2018). Adicionalmente, y conforme a lo establecido en el pacto parasocial, la sindicación se extiende, únicamente respecto del ejercicio de los derechos de voto, a otras acciones del Banco que en lo sucesivo se encuentren bajo titularidad directa o indirecta de los firmantes, o respecto de las cuales tengan estos atribuidos los derechos de voto, de manera que, a 31 de diciembre de 2018, otras 39.057.250 acciones (0,241% del capital social del Banco a dicha fecha) también están incluidas en el sindicato. El total de acciones afectadas por el pacto a 31 de diciembre de 2018 era de 79.798.339 representativas del 0,491% del capital social del Banco a dicha fecha.

La subsección A.7 de la sección 9.2 ['Información estadística de gobierno](#)

[corporativo exigida por la CNMV'](#) muestra la relación de personas que son parte del pacto parasocial.

2.5 Autocartera

Nuestra política actual de autocartera fue aprobada por el consejo el 23 de octubre de 2014, siguiendo las recomendaciones publicadas por la CNMV a este respecto. La política establece que la operativa sobre acciones propias del Banco tendrá los siguientes objetivos³:

- Facilitar en el mercado de las acciones del Banco liquidez u oferta de valores, según proceda, dando a dicho mercado profundidad y minimizando eventuales desequilibrios temporales entre la oferta y la demanda.
- Aprovechar, en beneficio del conjunto de los accionistas, las situaciones de debilidad en el precio de las acciones con respecto a las perspectivas de evolución a medio plazo.

Además, en la política se establece que la operativa sobre acciones propias no responderá a un propósito de intervención en la libre formación de precios. En este sentido, prevé que:

- Las órdenes de compra se formularán a un precio no superior al mayor de los dos siguientes:
 - El precio de la última transacción realizada en el mercado por sujetos independientes; y
 - El precio más alto contenido en una orden de compra del libro de órdenes.
- Las órdenes de venta se formularán a un precio no inferior al menor de los dos siguientes:
 - El precio de la última transacción realizada en el mercado por sujetos independientes; y
 - El precio más bajo contenido en una orden de venta del libro de órdenes.

Las operaciones de autocartera se llevan a cabo en el departamento de Inversiones y Participaciones, aislado como área separada del resto de actividades del Banco y protegido por las correspondientes barreras, de forma que no disponga de ninguna información privilegiada o relevante.

La negociación de acciones propias fue autorizada por última vez en nuestra JGO de 2018. Esta autorización tiene una validez de cinco años (es decir, hasta el 23 de marzo de 2023) y permite la adquisición de acciones propias siempre que la autocartera mantenida en cualquier momento no exceda el límite legal previsto en la Ley de Sociedades de Capital (actualmente en el 10% del capital social del Banco).

Asimismo, la autorización requiere que las adquisiciones se realicen a un precio no inferior al valor nominal de las acciones y no superior en más del 3% al de la última cotización en el mercado español por operaciones en las que el Banco no actúe por cuenta propia.

Estamos sometiendo a nuestra JGO de 2019 la renovación de esta autorización. Véase la sección 3.5 ['Próxima junta general de 2019'](#).

2. Para más información sobre los pactos parasociales, véase los hechos relevantes con registro de entrada 64179, 171949, 177432, 194069, 211556, 218392, 223703 y 226968 presentados en la CNMV el 17 de febrero de 2006, 3 de junio de 2012, 19 de noviembre de 2012, 17 de octubre de 2013, 3 de octubre de 2014, 6 de febrero de 2015, 29 de mayo de 2015 y 29 de julio de 2015, respectivamente. Asimismo, se pueden encontrar en la página web del Grupo.

3. La política se centra en la operativa discrecional de acciones propias. La política se aplica parcialmente a la negociación de acciones propias vinculadas a actividades de clientes, como las actividades de cobertura de riesgos de mercado e intermediación, o de coberturas para clientes.

Estructura de la propiedad

A 31 de diciembre de 2018, el Banco y sus filiales tenían 12.249.652 acciones representativas del 0,075% de nuestro capital social a dicha fecha (en comparación con 3.913.340 acciones a 31 de diciembre de 2017, representativas del 0,024% del capital social del Banco).

El siguiente cuadro recoge el promedio mensual de los porcentajes de autocartera durante los años 2018 y 2017.

Promedio mensual de autocartera^A

% del capital social del Banco al cierre del mes

	2018	2017
Enero	0,04%	0,05%
Febrero	0,03%	0,02%
Marzo	0,02%	0,01%
Abril	0,04%	0,01%
Mayo	0,05%	0,02%
Junio	0,07%	0,03%
Julio	0,07%	0,07%
Agosto	0,07%	0,10%
Septiembre	0,07%	0,09%
Octubre	0,07%	0,08%
Noviembre	0,07%	0,07%
Diciembre	0,07%	0,05%

A. Promedio mensual de la posición diaria de autocartera.

En 2018, la negociación de acciones propias por parte del Banco y sus filiales implicó:

- La compra de 206.780.988 acciones por un valor nominal de 103,4 millones de euros (importe en efectivo de 1.026,4 millones de euros) a un precio medio de compra de 4,96 euros por acción;
- La venta de 198.444.971 acciones por un valor nominal de 99,2 millones de euros (importe en efectivo de 988,3 millones de euros) a un precio medio de 4,98 euros por acción; y
- Una pérdida neta de impuestos de 118.080 euros que se ha reconocido en el patrimonio neto del Grupo en Fondos propios-Reservas.

El siguiente cuadro recoge las variaciones significativas de autocartera habidas durante el ejercicio y comunicadas a CNMV

Fecha de comunicación	Total de acciones directas adquiridas	Total de acciones indirectas adquiridas	% total sobre capital social ^A
04/04/2018	128.699.007	32.857.278	1,002%
29/06/2018	76.457.880	8.469.406	0,526%

A. Porcentaje calculado sobre el capital social vigente en la fecha de notificación.

2.6 Información bursátil

Mercados

Las acciones del Banco cotizan en las Bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, bajo el símbolo SAN), en la Bolsa de Nueva York (mediante *American Depositary Shares*, 'ADSs', bajo el símbolo SAN y donde cada ADS representa una acción del Banco), en la Bolsa de Londres (a través de *Crest Depositary Interests*, 'CDIs', bajo el símbolo BNC, donde cada CDI representa una acción del Banco) y en la Bolsa de Varsovia (bajo el símbolo SAN). También cotizan, sin que se trate de una cotización patrocinada por el Banco, en el Sistema Internacional de

Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (bajo el símbolo SANN).

Entre julio de 2018 y principios de 2019, se ha racionalizado el número de bolsas en que cotiza el Banco y las acciones del Banco se han excluido de negociación en las Bolsas de valores de Buenos Aires, Milán, Lisboa y São Paulo. En México las acciones del Banco fueron excluidas del Índice de Precios y Cotizaciones e incluidas en el Sistema Internacional de Cotizaciones antes referido.

Evolución de la cotización

Los mercados cerraron 2018 con descensos, tras haber iniciado el año con subidas impulsadas por el impacto positivo de la reforma fiscal de Estados Unidos. Sin embargo, este entorno positivo se disipó en los meses siguientes por el aumento de la volatilidad en las bolsas debido, principalmente a: (i) la incertidumbre política en Italia y Brasil, (ii) la falta de acuerdo en las negociaciones del Brexit, (iii) el incremento en las tensiones financieras en los países emergentes debido a la apreciación del dólar que siguió a la subida de tipos de la Fed y a la continuación por el Banco Central Europeo (BCE) de su política de normalización monetaria y la finalización de su política de expansión cuantitativa y (iv) la escalada de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China y su posible impacto en la confianza y la economía global. Los temores de desaceleración en la economía global, junto con el cierre parcial del gobierno de EE.UU., intensificaron la caída de las acciones en la última parte del año.

En este contexto, los principales índices y la acción de Santander terminaron a la baja. La acción de Santander bajó un 27,5% a 3,973 euros, mientras que los índices Euro Stoxx Banks y Stoxx Banks cayeron 33,3% y 28,0%, respectivamente. El índice de referencia del mercado español Ibex 35 descendió un 15,0%, el DJ Stoxx 50 un 13,1% y el MSCI World Banks un 19,7%. El retorno total para el accionista de Santander fue un 24,3% negativo.

Capitalización bursátil y negociación

A 31 de diciembre de 2018, Santander era el banco más grande de la zona euro por capitalización bursátil (64.508 millones de euros) y ocupaba el puesto decimosexto del mundo. Durante 2018 se negociaron en total 19.040 millones de acciones de Santander, por un valor efectivo de 95.501 millones de euros, la mayor cifra entre los valores que componen el EuroStoxx (con una ratio de liquidez del 118% en 2018⁴).

La acción Santander

	2018	2017
Acciones (millones)	16.236,6	16.136,2
Precio (euros)		
Precio de cierre	3,973	5,479
Variación en el precio	-27,5%	+12,3%
Máximo del periodo	6,093	6,246
Fecha del máximo periodo	26-01-18	08-05-17
Mínimo del periodo	3,800	4,838
Fecha del mínimo periodo	27-12-18	02-01-17
Promedio del periodo	4,844	5,562
Capitalización bursátil al final del periodo (millones)	64.508	88.410
Contratación		
Volumen total de acciones negociadas (millones)	19.040	20.222
Volumen promedio diario de acciones negociadas (millones)	74,7	79,3
Total de efectivo negociado (millones de euros)	95.501	113.665
Promedio diario en efectivo negociado (millones de euros)	374,5	445,7

3. Accionistas. Comunicación y junta general

- Una acción, un voto, un dividendo.
- Sin blindajes frente a opas en nuestros Estatutos.
- Alta participación e interacción con los accionistas en nuestra JGO.

3.1 Diálogo con los accionistas

El Banco está a la vanguardia de las mejores prácticas en sus relaciones con accionistas e inversores institucionales, esforzándose por ganar su confianza a largo plazo e impulsando la rentabilidad y el crecimiento sostenible de sus inversiones, de una manera Sencilla, Personal y Justa, y de conformidad con nuestra cultura y valores corporativos.

Creemos que la transparencia es vital para generar confianza entre nuestros accionistas y otros grupos de interés y tratamos activamente de adecuar la información que divulgamos a sus expectativas.

Fomentamos una comunicación con inversores activa, justa y transparente de la siguiente manera:

- **Interacción anual a través de la junta general ordinaria de accionistas.** La JGO es el evento corporativo anual más importante para nuestros accionistas.

Por esa razón, nos esforzamos por fomentar la asistencia y la participación informada de nuestros accionistas con independencia de dónde estén establecidos. Véase '[Participación de los accionistas en las juntas generales](#)' en la sección 3.2.

Con ese fin hemos adoptado medidas para facilitar la participación de los accionistas en la JGO. Además de poner a disposición de éstos toda la información requerida por ley, también respondemos por escrito a las solicitudes que los accionistas pueden enviar antes de la celebración de la Junta General relativas a los puntos del orden del día. Véase '[Derecho a recibir información](#)' en la sección 3.2.

Además, la presidenta informa durante la junta general con suficiente detalle de los aspectos más relevantes de gobierno corporativo del Banco, acaecidos durante el ejercicio, complementando la información escrita disponible en el informe de gobierno corporativo, y atiende las preguntas que los accionistas puedan plantear oralmente durante el transcurso de la junta general en relación con los asuntos incluidos en el orden del día. Cuando resulta imposible satisfacer el derecho de información de los accionistas durante el transcurso de la junta,

o en el caso de solicitudes planteadas a la junta por accionistas asistentes en remoto, la información pertinente se proporciona por escrito dentro de los siete días siguientes a la junta general.

Los presidentes de las comisiones de auditoría, nombramientos y retribuciones también informan a la junta general sobre el trabajo de dichas comisiones, complementando los informes de actividades de las comisiones, que se integran ahora en este capítulo de Gobierno corporativo.

También retransmitimos en directo las juntas generales en nuestra página web corporativa. Esto permite que los accionistas no presentes, otros inversores y personas interesadas en general estén completamente informados de las cuestiones tratadas y los resultados.

Nuestro récord en quórum y los excepcionales resultados de las votaciones en nuestra junta general de 2018 muestran la importancia que damos a la interacción a través de las juntas generales de accionistas. Véase la sección 3.4 '[Junta General de 2018](#)'.

- **Presentaciones de resultados trimestrales.** Todos los trimestres celebramos una presentación de resultados el mismo día en que publicamos los resultados. La presentación de resultados puede seguirse en directo, vía conferencia o transmisión por Internet. El correspondiente informe financiero y el material de la presentación de resultados están disponibles ese mismo día antes de la apertura del mercado. Durante la conferencia es posible hacer preguntas o enviarlas por correo electrónico a la dirección: investor@gruposantander.com.

La última presentación de resultados ha tenido lugar el 30 de enero de 2019. Durante 2018, las presentaciones de los resultados del primer, segundo y tercer trimestre tuvieron lugar el 24 de abril, el 25 de julio y el 31 de octubre, respectivamente.

- **Investor days y strategy days.** Asimismo, organizamos *investor days* y *strategy days*. Estos eventos permiten a los miembros de la alta dirección exponer a los inversores y otros grupos de interés nuestra estrategia en un contexto más amplio de lo que generalmente permiten las presentaciones de resultados. Estos eventos también permiten a los inversores mantener un diálogo directo con miembros de la alta dirección y con algunos

de nuestros consejeros, algo que consideramos cada vez más importante como forma de mostrar la fortaleza de nuestro consejo. En línea con las recomendaciones de la CNMV, el Banco informa con suficiente antelación de las reuniones con analistas e inversores y facilita la documentación que se utilizará en esas reuniones. El Banco ha anunciado ya que su próximo *investor day* tendrá lugar el próximo 3 de abril de 2019 en Londres⁵.

- **Diálogo del consejero coordinador con inversores clave.** Nuestro consejero coordinador, Mr Bruce Carnegie-Brown, mantiene un contacto periódico con inversores en Europa y Norteamérica, especialmente durante los meses previos a la celebración de la junta general, lo que nos permite recabar sus impresiones y así formar una opinión sobre las cuestiones que les preocupan, especialmente en relación con nuestro gobierno corporativo. Al ser también presidente de las comisiones de nombramientos y de retribuciones, es la persona idónea para obtener todas las visiones sobre el gobierno del Grupo y recibir en detalle las impresiones y opiniones de los inversores. Durante 2018 y en el presente ejercicio 2019, se reunió con 30 inversores en 7 ciudades diferentes, representativos de un 22% de nuestro capital social. La contribución de nuestro consejero coordinador, incorporando las mejores prácticas internacionales, desarrollando relaciones con inversores institucionales y ofreciéndoles una comunicación personalizada, es muy valorada por los demás consejeros en la autoevaluación del consejo que realizamos con carácter anual.
- **Roadshows para inversores.** Nuestro departamento de Relaciones con Inversores está en contacto permanente con nuestros inversores, analistas financieros y otros grupos de interés, favoreciendo la comunicación directa para facilitar un diálogo constructivo sobre la creación de valor para los accionistas, abarcando también nuestras mejoras en gobierno corporativo y en estructuras de remuneración, y cuestiones de sostenibilidad.

Durante 2018 tuvieron lugar 1.134 contactos con 678 inversores institucionales diferentes, incluyendo roadshows, reuniones bilaterales y de grupo y llamadas telefónicas. El equipo accedió al 33,62% de nuestro capital social, que es más del 50% del capital en manos de inversores institucionales.

- **Equipo de Relación con Accionistas e Inversores.** Como muestra de nuestra transparencia también con los accionistas minoristas, durante 2018 tuvimos 252 eventos en los que se les informó sobre los últimos resultados y la estrategia del Grupo, así como sobre la evolución de la acción. Nuestro equipo de Accionistas ha atendido personalmente a 16.943 accionistas que representan el 6,55% del capital social del Banco en diferentes *roadshows*, reuniones bilaterales y de grupo.

Para cumplir con este compromiso de transparencia e información, Relación con Accionistas e Inversores cuenta con numerosos canales de atención. En 2018, atendimos 166.149 consultas recibidas a través de nuestras líneas de atención telefónica para accionistas, buzones de correo electrónico y WhatsApp, obteniendo un 98% de índice de recomendación en las encuestas de satisfacción realizadas. Como novedad en 2018, y en línea con nuestra transformación digital y nuestra cultura Sencilla, Personal y Justa, lanzamos un nuevo canal de 'Atención Virtual' a través del cual los accionistas pueden mantener reuniones personalizadas con el equipo de Relación con Accionistas e Inversores a través de sus dispositivos móviles.

- **Asesores de voto, analistas en materia de responsabilidad social corporativa y otras entidades influyentes.** Desde hace tiempo somos conscientes de la importancia y el valor que se puede generar para nuestros inversores propiciando un diálogo abierto con entidades influyentes, como los asesores de voto y analistas en materia de responsabilidad social corporativa. Al asegurarnos de que nuestras prioridades y mensajes son bien entendidos por estos, podemos mejorar su transmisión a los inversores finales que buscan su asesoramiento.
- **Respeto a los principios de *fair disclosure*.** Todas nuestras interacciones con inversores, analistas y otros grupos de interés siguen el principio de difundir información relevante de forma igual para todos ellos (*fair disclosure*) y las directrices de la CNMV a este respecto. Por consiguiente, la información relevante sobre nuestra actividad y perspectivas financieras y otra información igualmente relevante solo se divulga a través de la interacción mencionada anteriormente o en las reuniones mantenidas con analistas, para las que anunciamos la convocatoria y publicamos la documentación que será utilizada, siguiendo las recomendaciones de CNMV sobre reuniones informativas con analistas, inversores institucionales y otros profesionales del mercado de valores. El propósito de otras interacciones es, por lo tanto, explicar mejor la información pública disponible para todos los inversores y poder abordar y comprender directamente las áreas de mayor interés o preocupación.

Nuestra política de comunicación con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto recoge las reglas y prácticas aplicables en esta materia, es plenamente respetuosa con las normas sobre abuso de mercado y dispensa el mismo trato a todos los accionistas. La política se encuentra publicada en la página web corporativa del Banco.

3.2 Derechos de los accionistas

Nuestros Estatutos prevén una sola clase de acciones (ordinarias), que otorgan a todos sus titulares idénticos derechos. Cada acción de Santander da derecho a un voto.

No existen en el Banco medidas estatutarias de blindaje, ajustándose plenamente al principio de una acción, un voto, un dividendo.

En esta sección, destacamos algunos de los principales derechos de que disfrutaban nuestros accionistas.

Nuestros Estatutos no contemplan restricciones al derecho de voto o a la libre transmisibilidad de acciones

No existen restricciones legales o estatutarias al ejercicio de los derechos de voto, excepto las que resulten del incumplimiento de la normativa aplicable, como se indica a continuación.

No hay acciones sin voto o con voto plural, ni privilegios en el reparto del dividendo, ni limitaciones al número de votos que puede emitir un mismo accionista, ni quórum ni mayorías reforzadas distintas de las establecidas legalmente.

No hay restricciones a la libre transmisibilidad de acciones distintas de las restricciones legales indicadas en esta sección.

5. La información que se facilite en el *investor day* no queda incorporada por referencia a este informe anual ni debe considerarse parte de él a ningún efecto.

La transmisibilidad de las acciones no está restringida por los Estatutos del Banco, o de ninguna otra forma, excepto por la aplicación de disposiciones legales y regulatorias. Tampoco hay restricciones estatutarias al ejercicio de los derechos de voto (excepto en el caso de que la adquisición se haya realizado infringiendo disposiciones legales y regulatorias).

Además, los Estatutos no recogen ninguna medida de neutralización (según estas se definen en la Ley del Mercado de Valores española) aplicable en caso de oferta pública de adquisición.

Téngase en cuenta también que el pacto parasocial mencionado en la sección 2.4 '[Pactos parasociales](#)' contiene restricciones a la transmisibilidad de acciones y al voto para las acciones sujetas al pacto.

Restricciones legales y regulatorias a la adquisición de participaciones significativas

Estas disposiciones legales y regulatorias son aplicables debido principalmente a la presencia del Banco en sectores regulados (que implica que la adquisición de participaciones o influencia significativas está sujeta a aprobación regulatoria o a no objeción regulatoria) y a su condición de sociedad cotizada (que implica que haya que formular una oferta pública de adquisición de las acciones del Banco para adquirir el control y para otras operaciones similares).

La adquisición de participaciones significativas se encuentra regulada principalmente por:

- El Reglamento (UE) 1024/2013 del Consejo, de 15 de octubre de 2013, que encomienda al BCE tareas específicas respecto de políticas relacionadas con la supervisión prudencial de las entidades de crédito;
- La Ley del Mercado de Valores; y
- La Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (artículos 16 a 23) y el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla aquella.

La adquisición de una participación significativa del Banco puede requerir además la autorización de otros reguladores nacionales y extranjeros con facultades de supervisión sobre las actividades y la cotización de las acciones del Banco y sus entidades filiales u otras actuaciones en relación con esos reguladores o filiales.

Participación de los accionistas en la junta general

Todos los titulares de acciones inscritas a su nombre con al menos cinco días de antelación a aquel en que haya de celebrarse la junta pueden participar en ella. Además, el Banco permite a los accionistas ejercer sus derechos de asistencia, delegación y voto mediante sistemas de comunicación a distancia, lo que también favorece su participación en la junta general.

Otro de los canales de comunicación que tienen los accionistas es el foro electrónico de accionistas. Este foro, disponible en la página web corporativa del Banco con ocasión de la celebración de cada junta, permite a los accionistas publicar propuestas que pretendan presentarse como complemento del orden del día anunciado en la convocatoria, solicitudes de adhesión a tales propuestas, iniciativas para alcanzar el porcentaje suficiente para ejercer un derecho de minoría previsto en la ley, así como ofertas o peticiones de representación voluntaria.

Complemento de la convocatoria de la junta

Los accionistas que representen al menos el 3% del capital social podrán solicitar que se publique un complemento de la convocatoria de la junta general, con una declaración del nombre de los accionistas que ejerzan tal derecho y del número de acciones de las que son titulares, así como de los asuntos a incluir en el orden del día, acompañados de una justificación o propuesta fundamentada de acuerdos sobre dichos asuntos y, si corresponde, cualquier otra documentación relevante.

Los accionistas que representen al menos el 3% del capital social podrán presentar propuestas fundamentadas de acuerdo sobre asuntos ya incluidos o que deban incluirse en el orden del día de una junta convocada.

Estos derechos deben ejercerse mediante una comunicación fehaciente que debe recibirse en el domicilio social de la entidad dentro de los cinco días posteriores a la publicación del anuncio de convocatoria de la junta general.

Derecho a recibir información

Desde la publicación de la convocatoria de la junta general de accionistas hasta el quinto día, inclusive, previo a la celebración de ésta en primera convocatoria, los accionistas pueden enviar solicitudes por escrito de información o aclaraciones, o hacer preguntas escritas referentes a cuestiones que consideren relevantes sobre los puntos del orden del día de la junta. Además, de la misma manera y dentro del mismo periodo, los accionistas pueden enviar solicitudes por escrito de aclaraciones referentes a la información que el Banco haya facilitado a la CNMV desde la última junta general de accionistas o relativas a los informes de auditoría. La información requerida por los accionistas y las respuestas facilitadas por el Banco se publican en su web corporativa.

Este derecho de información puede ser ejercido también durante la propia junta si bien cuando resulta imposible satisfacerlo durante el transcurso de la junta, o las solicitudes son planteadas a la junta por accionistas asistentes a distancia, la información pertinente se proporciona por escrito dentro de los siete días siguientes a la JGA.

Quórum y mayorías previstas para aprobar acuerdos en la junta general

El régimen de mayorías para la válida constitución de la JGA y para la adopción de acuerdos sociales establecidos en nuestros Estatutos y en el Reglamento de la Junta General del Banco es el establecido en Derecho español.

Excepto para las materias indicadas más adelante, en primera convocatoria se requiere la concurrencia de accionistas que representen, al menos, el veinticinco por ciento del capital social suscrito con derecho de voto. De no concurrir quórum suficiente, la JGA se celebrará en segunda convocatoria, para la que no existe un requisito de quórum mínimo.

A los efectos de determinar el quórum de constitución de las JGA, se considerarán como accionistas presentes aquellos que voten por correo o por medios electrónicos con carácter previo a la junta, conforme a lo establecido en el Reglamento de la Junta General.

Excepto para las materias indicadas más adelante, los acuerdos sociales quedan adoptados cuando el acuerdo obtenga más votos a favor que en contra del capital presente o representado.

Los quórum y mayorías requeridas para las modificaciones estatutarias, emisión de acciones u obligaciones, modificaciones estructurales y otros acuerdos significativos previstos en la ley son los indicados más abajo para las modificaciones estatutarias.

Además, conforme a lo previsto en la legislación aplicable a entidades de crédito, la elevación del ratio de los componentes de remuneración variable sobre los fijos por encima del 100% (hasta el máximo del 200%) de los consejeros ejecutivos y otros directivos con funciones clave, exige una mayoría reforzada de dos tercios si concurre a la junta más del 50% y una mayoría de tres cuartos si no concurre ese quórum.

Nuestros Estatutos no requieren que decisiones que supongan la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales u otras operaciones corporativas similares deban someterse a la aprobación de la junta general de accionistas sino en los casos establecidos por ley.

Reglas sobre modificaciones estatutarias

La JGA tiene la facultad de acordar cualquier modificación de los Estatutos Sociales excepto en los casos de traslado del domicilio social dentro del territorio nacional, que puede ser acordado por el consejo de administración.

En caso de modificación de Estatutos, los administradores o, de resultar procedente, los accionistas autores de la propuesta, deberán redactar el texto íntegro de la modificación que proponen y un informe escrito justificativo de la modificación, que deberá ser puesto a disposición de los accionistas con motivo de la convocatoria de la junta que delibere sobre dicha modificación.

Además, en el anuncio de convocatoria de la junta general, deberán expresarse con la debida claridad los extremos que hayan de modificarse y hacer constar el derecho que corresponde a todos los socios de examinar en el domicilio social el texto íntegro de la modificación propuesta y el informe sobre la misma, así como pedir la entrega o el envío gratuito de dichos documentos.

Si la junta general se convoca para deliberar sobre modificaciones estatutarias, será necesaria, en primera convocatoria, la concurrencia de accionistas que representen, al menos, el cincuenta por ciento del capital social suscrito con derecho de voto. De no concurrir quórum suficiente, la JGA se celebrará en segunda convocatoria, en la que es necesario que concurra, al menos, el veinticinco por ciento del capital social suscrito con derecho de voto.

Cuando concurren accionistas que representen menos del cincuenta por ciento del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos sobre modificaciones estatutarias solo podrán adoptarse válidamente con el voto favorable de los dos tercios del capital, presente o representado, en la junta. Por el contrario, cuando concurren accionistas que representen el cincuenta por ciento o más del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos requerirán mayoría absoluta.

Cuando la modificación de los Estatutos implique nuevas obligaciones para los accionistas, el acuerdo requerirá el consentimiento de los afectados.

La modificación de los Estatutos Sociales está sujeta a la autorización del MUS (Mecanismo Único de Supervisión). Sin embargo, se exceptúan de la necesidad de este proceso de autorización (sin perjuicio de su comunicación al MUS) las siguientes modificaciones: aquéllas que tengan por objeto el cambio de domicilio social dentro

del territorio nacional, el aumento del capital social, la incorporación textual a los Estatutos de preceptos legales o reglamentarios de carácter imperativo o prohibitivo, o cambios en la redacción para el cumplimiento de resoluciones judiciales o administrativas y aquellas otras modificaciones que el MUS, en contestación a consulta previa formulada al efecto, haya declarado exentas por su escasa relevancia.

Web corporativa

Nuestra web corporativa incluye la información sobre gobierno corporativo, según dispone la ley. En particular, incluye (i) la regulación interna de Banco Santander (los Estatutos, el Reglamento del consejo, el Reglamento de la Junta General, etc.), (ii) información sobre nuestro consejo de administración y sus comisiones, así como las trayectorias profesionales de los consejeros e (iii) información relacionada con las juntas generales de accionistas.

La ruta de acceso a la información de gobierno corporativo en nuestra página web es: https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Informacion-para-accionistas-e-inversores.html?leng=es_ES. Esta ruta se incluye a efectos meramente informativos. Los contenidos de nuestra página web no quedan incorporados por referencia a este informe anual ni deben considerarse parte de él a ningún efecto.

3.3 Política de dividendos

En relación al ejercicio 2018, la intención del consejo es que la retribución con cargo al resultado del año sea de 0,23 euros por acción, pagaderos trimestralmente. Ya se han repartido 0,065 euros por acción en efectivo y 0,065 euros por acción en efectivo en agosto de 2018 y febrero de 2019 respectivamente y 0,035 euros por acción a través del programa Santander Dividendo Elección (con un porcentaje de aceptación de cobro en acciones del 76,55%) en noviembre de 2018. Está previsto abonar los 0,065 euros por acción restantes en abril/mayo en efectivo como dividendo complementario con cargo al ejercicio 2018, sujeto a la aprobación en la JGO de 2019.

Esta retribución representa una rentabilidad media sobre la cotización del 4,75% en 2018.

El dividendo por acción, una vez que se haya aprobado y pagado el dividendo complementario de 0,065 euros por acción, habrá aumentado un 4,5% frente a 2017.

Con la finalidad de tener flexibilidad a la hora de definir cómo se abona la remuneración al accionista, el consejo está proponiendo a la JGO de 2019 la renovación de la autorización para adquirir acciones propias, previendo expresamente la posibilidad de ejecutar programas de recompra con la finalidad de reducir el número de acciones en circulación, si las condiciones de mercado así lo aconsejan. Dichos programas de recompra se podrán también ejecutar en conjunción con el scrip dividend al que nos referimos a continuación, si su utilización se considera apropiada.

También, teniendo en cuenta la gran aceptación del programa Santander Dividendo Elección (scrip dividend), especialmente entre nuestros accionistas minoristas, y para contar con la flexibilidad necesaria para poder aprovechar las oportunidades de crecimiento rentable en nuestros mercados, el consejo ha decidido proponer a sus accionistas mantener la posibilidad de hacer uso de ese instrumento, que se podría combinar con la posibilidad de recomprar acciones

para lograr satisfacer al mayor número de accionistas, institucionales y minoristas, siempre con el objetivo de maximizar el beneficio por acción.

Las propuestas expuestas dotarán al consejo de la flexibilidad necesaria para decidir la utilización o no de estos mecanismos, lo que dependerá de la evolución del Grupo y del grado de consecución de los objetivos marcados.

El consejo anunciará el dividendo a cuenta de 2019 tras su sesión de septiembre. Para alinearnos con las prácticas actuales de los comparables europeos, la intención del consejo es mantener en el medio plazo un pay-out ratio del 40-50%, elevándolo así desde el 30-40% actual, que la proporción de dividendo en efectivo por acción sea al menos la del año pasado, y como se anunció en la junta general de 2018, efectuar dos pagos con cargo a los resultados de 2019.

En el orden del día de la junta general de 2019 se han incluido sendas propuestas en este sentido. Ver sección 3.5 '[Próxima Junta General de 2019](#)'.

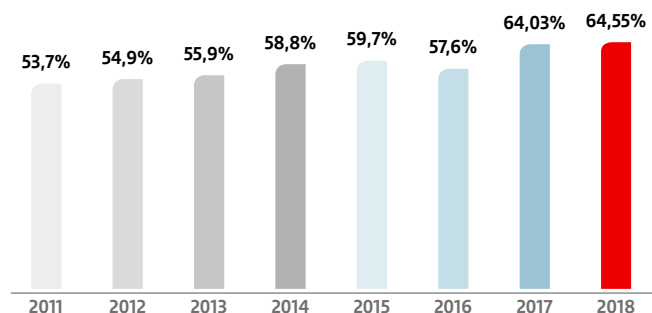
3.4 Junta General de 2018

- Quórum récord del 64,55%.
- La gestión social del Banco en 2017 fue aprobada por un porcentaje de votos a favor del 99,22%.
- El informe anual sobre remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2017 se aprobó con el 94,42% de los votos a favor.
- El nombramiento y la reelección de consejeros se aprobaron por un porcentaje de votos a favor de al menos el 96,98%.
- No hubo ningún voto en contra de más del 15,43%.

Quórum y asistencia

En la junta general ordinaria de accionistas de 2018 el quórum ascendió al 64,55%, el mayor alcanzado hasta la fecha.

Quórum en las juntas generales ordinarias



El desglose del quórum fue el siguiente:

Presencia física y asistencia remota	0,823%
Voto representado	
Emitido por correo o directamente	44,982%
A través de internet	2,630%
Voto a distancia	
Emitido por correo	15,735%
A través de internet	0,377%
Total	64,547%

Resultados de votaciones y acuerdos

Todos los puntos del orden del día fueron aprobados.

El porcentaje de votos a favor para las propuestas presentadas por el consejo fue del 97,61%, en promedio.

El siguiente cuadro resume los acuerdos aprobados en la JGO de 2018 y los resultados de las votaciones:

	Votos válidos					Abstenciones
	A favor	En contra	En blanco	Total ^A	Total ^B	
1. Cuentas anuales y gestión social						
1A. Cuentas anuales e informes de gestión de 2017	99,31	0,12	0,07	99,51	64,23	0,49
1B. Gestión social en 2017	99,22	0,15	0,07	99,45	64,19	0,55
2. Aplicación de resultados	99,47	0,14	0,07	99,69	64,35	0,31
3. Nombramiento, reelección o ratificación de consejeros						
3A. Fijación del número de consejeros	99,39	0,18	0,08	99,65	64,32	0,35
3B. D. Álvaro Cardoso de Souza	99,28	0,24	0,08	99,60	64,29	0,40
3C. D. Ramiro Mato	99,29	0,24	0,08	99,61	64,29	0,39
3D. D. Carlos Fernández	98,67	0,89	0,08	99,64	64,31	0,36
3E. D. Ignacio Benjumea	97,51	2,04	0,08	99,64	64,31	0,36
3F. D. Guillermo de la Dehesa	96,98	2,45	0,08	99,52	64,24	0,48
3G. D.ª Sol Daurella Comadrán	98,93	0,63	0,08	99,64	64,32	0,36
3H. Ms Homaira Akbari	98,84	0,60	0,08	99,52	64,24	0,48
4. Autorización para adquirir acciones propias	98,08	1,52	0,07	99,67	64,33	0,33
5. Modificaciones estatutarias						
5A. Relativas al consejo de administración	98,76	0,79	0,08	99,64	64,31	0,36
5B. Relativas a la delegación de facultades del consejo y en las comisiones del consejo	99,34	0,20	0,08	99,62	64,30	0,38
5C. Relativas a instrumentos de información	99,38	0,16	0,08	99,63	64,31	0,37
6. Delegación en el consejo de la facultad de aumentar el capital social	96,30	3,30	0,07	99,67	64,34	0,33
7. Autorización otorgada al consejo para aumentar el capital social	84,16	15,43	0,07	99,67	64,33	0,33
8. Ampliación de capital social asociada a la elección del cobro de dividendos en acciones de nueva emisión (<i>scrip dividend</i>)	99,10	0,51	0,07	99,68	64,34	0,32
9. Política de remuneraciones de los consejeros	94,22	3,61	0,08	97,92	63,21	2,08
10. Importe máximo de la retribución anual total de los consejeros en su calidad de consejeros	98,24	0,95	0,08	99,28	64,08	0,72
11. Relación máxima entre los componentes fijos y variables en la remuneración total de los consejeros ejecutivos	98,31	1,20	0,08	99,60	64,14	0,40
12. Planes retributivos que conlleven la entrega de acciones u opciones sobre acciones:						
12A. Plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales	95,65	2,32	0,08	98,05	63,29	1,95
12B. Plan de retribución variable diferida y condicionada	96,90	2,31	0,08	99,29	64,09	0,71
12C. Política de <i>buy out</i> de Grupo Santander	97,59	1,60	0,08	99,28	64,08	0,72
12D. Plan para empleados de Santander UK Group Holdings plc. y de otras sociedades británicas de Grupo Santander	98,86	0,66	0,09	99,60	64,29	0,40
13. Autorización para desarrollar los acuerdos aprobados	99,40	0,18	0,07	99,66	64,33	0,34
14. Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros	94,42	3,74	0,08	98,25	63,42	1,75
15 a 28. Cese y remoción de consejeros^C	0,00	98,54	0,00	98,54	47,73	1,46

A. Porcentaje de votos válidos y abstenciones sobre el total.

B. Porcentaje sobre el capital social a la fecha de la Junta.

C. Los puntos 15 a 28, no comprendidos en el orden del día, se votaron separadamente, correspondiendo cada uno de ellos a la propuesta de cese y remoción de cada consejero en funciones en la fecha de celebración de la JGO de 2018.

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados en la junta general celebrada en 2018 pueden ser consultados tanto en la página web corporativa del Grupo como en la de la CNMV, al haberse remitido como hecho relevante el 23 de marzo de 2018.

Comunicación con accionistas

En línea con la política de comunicación con accionistas, inversores y asesores de voto, durante 2018 Banco Santander siguió fortaleciendo la comunicación, atención y relación con sus accionistas e inversores en el contexto de la JGO de 2018.

Líneas de atención telefónica	9.522 consultas atendidas
Buzón de accionistas e inversores	792 correos electrónicos atendidos
WhatsApp	14 consultas atendidas

3.5 Próxima Junta General de 2019

Nuestro consejo de administración ha acordado convocar la junta general ordinaria de 2019 para el 11 o el 12 de abril, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, con las siguientes propuestas de acuerdos.

- **Cuentas anuales y gestión social.** Para aprobar:
 - Las cuentas anuales y los informes de gestión del Banco y del Grupo consolidado correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2018. Para más información, véase el capítulo '[cuentas anuales consolidadas](#)'.
 - Estado de información no financiera consolidado correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2018 y que forma parte del informe de gestión consolidado. Véase '[Visión Santander](#)' y el capítulo '[Banca responsable](#)'.
 - La gestión social durante el ejercicio 2018.
- **La aplicación de resultados** del ejercicio 2018. Véase la sección 3.3 '[Política de dividendos](#)'.
- **Nombramiento de consejeros.**
 - Fijar en 15 el número de consejeros, dentro de los límites máximo y mínimo establecidos en los Estatutos.
 - Nombramiento de D. Enrique de Castro como nuevo consejero independiente (ver la sección 1.1 '[Renovación del consejo](#)') y reelección de los siguientes consejeros para un periodo de tres años: D. Javier Botín-Sanz de Sautuola O'Shea, D. Ramiro Mato García-Ansorena, Mr Bruce Carnegie-Brown, D.ª Belén Romana García y D. José Antonio Álvarez Álvarez.
- **Auditor externo.** Reelegir a la firma PricewaterhouseCoopers Auditores S.L. (PwC), como auditor de cuentas externo para el ejercicio 2019. Véase '[Auditor externo](#)' en la sección 4.4.
- **Autorización para adquirir acciones propias**, incluyendo para expresamente la posibilidad de ejecutar programas de recompra de acciones. Véase sección 3.3 '[Política de dividendos](#)'.
- **Ampliación de capital asociada a la elección del cobro de dividendos en acciones de nueva emisión** (*scrip dividend*). Véase la sección 3.3 '[Política de dividendos](#)'.

- **Delegación para la emisión de valores convertibles.** Delegar en el consejo de administración la facultad de emitir valores de renta fija, participaciones preferentes o instrumentos de deuda de análoga naturaleza convertibles en acciones del Banco.
- **Delegación para la emisión de valores no convertibles.** Delegar en el consejo de administración la facultad de emitir valores de renta fija, participaciones preferentes o instrumentos de deuda de análoga naturaleza no convertibles en acciones del Banco.
- **Política de remuneraciones.** Aprobar la política de remuneraciones de los consejeros del Banco para los ejercicios 2019, 2020 y 2021. Véase la sección 6.4 '[Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, que se somete al voto vinculante de los accionistas](#)'.
- **Remuneración de los consejeros.** Fijación del importe máximo de la retribución anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales. Véase la sección 6.4 '[Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, que se somete al voto vinculante de los accionistas](#)'.
- **Remuneración variable.** Aprobar una ratio máxima del 200% entre los componentes variables y fijos de la retribución total de los consejeros ejecutivos y de determinados empleados pertenecientes a categorías profesionales que incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo. Véase la sección 6.4 '[Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, que se somete al voto vinculante de los accionistas](#)'.
- **Planes de retribución.** Aprobar la aplicación de planes retributivos que impliquen la entrega de acciones u opciones sobre acciones o que estén referenciados al valor de las acciones. Véase la sección 6.4 '[Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, que se somete al voto vinculante de los accionistas](#)'.
- **Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.** Someter a votación con carácter consultivo el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros. Para más información, véase la sección 6 '[Retribuciones](#)'.

Los documentos e información relacionada estarán disponibles para su consulta en la página web corporativa del Banco (www.santander.com) a partir de la fecha de publicación del anuncio de la convocatoria.

Asimismo, el Banco retransmitirá en directo la junta general ordinaria de accionistas de 2019, tal como hizo con la de 2018. No vamos a remunerar la asistencia a la JGO de 2019 y, por lo tanto, no es necesario establecer una política general a largo plazo al respecto. Sin perjuicio de lo anterior, y como viene siendo tradición desde hace décadas, el Banco entrega a los asistentes a la junta general un regalo conmemorativo de cortesía.

4. Consejo de administración

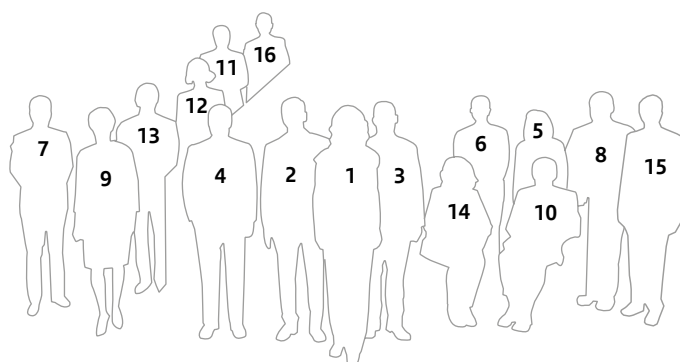
• Un consejo comprometido, equilibrado y diverso

- De los 15 consejeros, 12 son externos y 3 ejecutivos.
- Mayoría de consejeros independientes.
- 33% de mujeres en el consejo.

• Gobierno corporativo efectivo

- Comisiones especializadas en ámbitos concretos que asesoran al consejo.
- Una nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- **Roles complementarios:** presidenta ejecutiva, consejero delegado y consejero coordinador.





1. D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
Presidenta ejecutiva. Consejera ejecutiva
2. D. José Antonio Álvarez Álvarez
Vicepresidente⁶ y consejero delegado.
Consejero ejecutivo
3. Mr Bruce Carnegie-Brown
Vicepresidente y consejero coordinador (*lead independent director*). Consejero externo (independiente)
4. D. Rodrigo Echenique Gordillo
Vicepresidente. Consejero ejecutivo
5. Ms Homaira Akbari
Consejera externa (independiente)
6. D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca
Consejero externo
7. D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
Consejero externo
8. D. Álvaro Cardoso de Souza
Consejero externo (independiente)
9. D.ª Sol Daurella Comadrán
Consejera externa (independiente)
10. D. Guillermo de la Dehesa Romero
Consejero externo⁷
11. D. Carlos Fernández González
Consejero externo (independiente)
12. D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer
Consejera externa (independiente)
13. D. Ramiro Mato García-Ansorena
Consejero externo (independiente)
14. D.ª Belén Romana García
Consejera externa (independiente)
15. D. Juan Miguel Villar Mir⁸
Consejero externo (independiente)
16. D. Jaime Pérez Renovales
Secretario general y del consejo

6. D. José Antonio Álvarez fue nombrado vicepresidente del consejo el 15 de enero de 2019.

7. D. Guillermo de la Dehesa ha sido vicepresidente del consejo hasta el 15 de enero de 2019.

8. D. Juan Miguel Villar Mir cesó en su cargo el 1 de enero de 2019.

4.1 Nuestros consejeros

Esta información es presentada a 31 de diciembre de 2018.



**D.ª Ana
Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.**

PRESIDENTA EJECUTIVA

Consejera ejecutiva

Se incorporó al consejo en 1989.

Nacionalidad: Española. Nacida en 1960 en Santander, España.

Educación: Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Bryn Mawr College (Pennsylvania, Estados Unidos).

Experiencia: Se incorporó a Banco Santander tras trabajar en JP Morgan (Nueva York, 1980-1988). En 1992 fue nombrada directora general. Entre 1992 y 1998 lideró la expansión de Santander en Latinoamérica. En 2002, es nombrada presidenta ejecutiva de Banco Español de Crédito, S.A. Entre 2010 y 2014 fue consejera delegada de Santander UK. En 2014 es nombrada presidenta ejecutiva de Santander.

Otros cargos relevantes: Miembro del consejo de administración de The Coca-Cola Company. Asimismo, es fundadora y presidenta de la Fundación CyD (que apoya la educación superior) y de Empieza por Educar (la filial española de la ONG internacional *Teach for All*) y miembro del consejo asesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander (no ejecutivos en todos los casos y de consejera, a menos que se indique lo contrario): Santander UK Plc, Santander UK Group Holdings plc, Portal Universia, S.A. (presidenta) y Universia Holding, S.L. (presidenta).

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva (presidenta), comisión de innovación y tecnología (presidenta) y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Ha desarrollado una extensa carrera ejecutiva internacional en el sector bancario, donde ha ocupado cargos de máxima responsabilidad ejecutiva. También ha liderado la transformación cultural, comercial y tecnológica del Grupo Santander. Además, ha demostrado un compromiso permanente con el crecimiento sostenible e inclusivo, tal y como se ve reflejado en su actividad filantrópica.



**D. José Antonio
Álvarez Álvarez**

VICEPRESIDENTE* Y CONSEJERO DELEGADO

Consejero ejecutivo

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1960 en León, España.

Educación: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. MBA por la Universidad de Chicago.

Experiencia: Se incorporó al Banco en 2002 y en 2004 fue nombrado director general responsable de la división financiera y de relaciones con inversores (*Group Chief Financial Officer*). También fue consejero de SAM Investments Holdings Limited, de Santander Consumer Finance, S.A. y de Santander Holdings USA, Inc. Fue miembro de los consejos supervisores de Santander Consumer AG, de Santander Consumer Holding GmbH y de Santander Bank Polska, S.A. Asimismo, fue consejero de Bolsas y Mercados Españoles, S.A. (BME).

Otros cargos relevantes: Ninguno.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander (no ejecutivos en todos los casos y de consejero, a menos que se indique lo contrario): Banco Santander (Brasil) S.A.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva y comisión de innovación y tecnología.

Habilidades y competencias: Con una destacada trayectoria en el sector bancario, es un líder de alta cualificación y talento. Aporta al consejo una gran experiencia estratégica y de gestión internacional, especialmente en relación con la planificación financiera, las relaciones con los inversores, la gestión de activos y la financiación al consumo. Tiene una sólida experiencia y una reputación impecable entre las principales partes interesadas, como reguladores e inversores.

9. D. José Antonio Álvarez fue nombrado vicepresidente del consejo el 15 de enero de 2019.



**Mr Bruce
Carnegie-Brown**

**VICEPRESIDENTE CONSEJERO COORDINADOR
INDEPENDIENTE (LEAD DIRECTOR)**
Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Británica. Nacido en 1959 en Freetown, Sierra Leona.

Educación: Licenciado en Lengua Inglesa y Literatura por la Universidad de Oxford.

Experiencia: Fue consejero externo de Jardine Lloyd Thompson Group plc (2016-2017), consejero externo de Santander UK Group Holding Ltd (2014-2017), consejero externo de Santander UK, plc. (2012-2017) y ocupó la presidencia no ejecutiva de AON UK Ltd (2012-2015). Además fue fundador y socio director de la división cotizada de capital riesgo de 3i Group plc. y presidente y consejero delegado de Marsh Europe, S.A. Asimismo, fue consejero coordinador independiente de Close Brothers Group plc (2006-2014) y Catlin Group Ltd (2010-2014). Anteriormente,

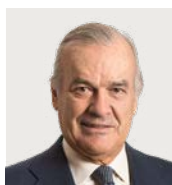
trabajó en JPMorgan Chase durante dieciocho años y en Bank of America durante cuatro años.

Otros cargos relevantes: En la actualidad, es presidente no ejecutivo de Moneysupermarket.com Group plc y de Lloyd's of London.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de nombramientos (presidente), comisión de retribuciones (presidente), comisión de innovación y tecnología y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (de esta última dejó de ser miembro el 1 de enero de 2019).

Habilidades y competencias: Cuenta con una amplia trayectoria en el sector de seguros así como con una vasta experiencia en servicios financieros (en particular, en banca de inversión). También posee una importante experiencia internacional en Europa (Reino Unido), Oriente Próximo y Asia. Su experiencia como alto ejecutivo aporta al consejo conocimientos en cuestiones relacionadas con las remuneraciones, nombramientos y riesgos. Además, en su calidad de consejero coordinador, ha adquirido una excelente comprensión de las expectativas de los inversores y una gran experiencia en la gestión de la relación con ellos y con la comunidad financiera.



**D. Rodrigo
Echenique Gordillo**

VICEPRESIDENTE
Consejero ejecutivo

Se incorporó al consejo en 1988.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1946 en Madrid, España.

Educación: Licenciado en Derecho y Abogado del Estado.

Experiencia: Entre 1973 y 1976 ocupó varios cargos en la Administración del Estado (Secretario General de Correos y Telecomunicaciones, Consejero Técnico de la Presidencia del Gobierno y otras posiciones en las Delegaciones de Hacienda de Pontevedra y Madrid). Fue consejero delegado de Banco Santander, S.A. entre 1988 y 1994. Desempeñó el cargo de vocal del consejo de administración de diversas sociedades industriales y financieras, como Ebro Azúcares y Alcoholes, S.A. e Industrias Agrícolas, S.A., y fue presidente del consejo asesor de Accenture, S.A. Asimismo, ocupó los cargos de presidente no ejecutivo de NH Hotels Group, S.A., de Vocento, S.A., de Vallehermoso, S.A. y de Merlin Properties, SOCIMI, S.A. Fue también presidente no ejecutivo de Banco Popular Español, S.A.

Otros cargos relevantes: En la actualidad, es consejero externo de Inditex, S.A. y presidente del patronato y de la comisión ejecutiva de la Fundación Banco Santander.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander (no ejecutivos en todos los casos y de consejero, a menos que se indique lo contrario): Universia Holding, S.L., Grupo Financiero Santander México, S.A.B. de C.V., Santander Vivienda, S.A. de C.V. SOFOM, E.R. Grupo Financiero Santander México, Banco Santander (México), S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander México, Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México, Santander Consumo, S.A. de C.V., SOFOM, E.R., Grupo Financiero Santander México, Banco Santander International y Portal Universia, S.A.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva.

Habilidades y competencias: Su amplia experiencia en altos cargos ejecutivos y externos en varias entidades industriales y financieras, junto con su profundo conocimiento de Grupo Santander, son de gran valor para el consejo. Además, su experiencia previa en la administración pública en España proporciona al consejo una visión estratégica sobre aspectos regulatorios y relaciones con el sector público.



Ms Homaira Akbari

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2016.

Nacionalidad: Norteamericana y francesa. Nacida en 1961 en Teherán, Irán.

Educación: Doctora en Física Experimental de Partículas por la Tufts University y MBA por la Carnegie Mellon University.

Experiencia: Fue presidenta y CEO de SkyBitz, Inc., directora general de TruePosition Inc., consejera externa de Covisint Corporation y US Pack Logistics LLC y ocupó varios cargos en Microsoft Corporation y en Thales Group.

Otros cargos relevantes: Es CEO de AKnowledge Partners, LLC. Asimismo, es consejera externa de Gemalto NV, Landstar System, Inc. y Veolia Environment, S.A.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de auditoría, comisión de innovación y tecnología y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una vasta experiencia en sociedades tecnológicas. Su conocimiento de los desafíos de la transformación digital constituyen un gran activo para el consejo. Asimismo, posee una amplia experiencia internacional en geografías muy variadas, lo cual es de particular interés para el Grupo.



D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

Consejero externo

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1952 en Madrid, España.

Educación: Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto, ICADE E-3 y Abogado del Estado.

Experiencia: Ha sido director general y secretario general y del consejo de Banco Santander, S.A. y consejero, director general y secretario general y del consejo de Banco Santander de Negocios, S.A. y de Santander Investment, S.A. Asimismo, fue secretario general técnico del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, secretario general del Banco de Crédito Industrial y consejero de Dragados, S.A., Bolsas y Mercados Españoles, S.A. (BME) y la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid.

Otros cargos relevantes: Es vicepresidente del patronato y miembro de la comisión ejecutiva de la Fundación de Estudios Financieros y miembro del patronato y de la comisión ejecutiva de la Fundación Banco Santander.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de retribuciones, comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, comisión de innovación y tecnología, y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una importante experiencia financiera, en particular en banca y mercados de capitales. También cuenta con una amplia experiencia en asuntos de gobierno corporativo y regulatorios, al haber sido secretario general y del consejo de varias entidades bancarias y haber ocupado varios cargos en la administración pública. Participa de forma significativa en varias fundaciones.



D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea

Consejero externo

Se incorporó al consejo en 2004.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1973 en Santander, España.

Educación: Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.

Experiencia: Cofundador y consejero ejecutivo, división de renta variable, de M&B Capital Advisers, S.V., S.A. (2000-2008). Con anterioridad, fue abogado en el Departamento Jurídico Internacional de Banco Santander (1998-1999).

Otros cargos relevantes: Presidente ejecutivo de JB Capital Markets, Sociedad de Valores, S.A.U. Además de su actividad profesional en el sector financiero, colabora con diversas instituciones sin ánimo de lucro. Desde 2014 es presidente de la Fundación Botín. Es asimismo patrono de la Fundación Princesa de Girona.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Ninguna

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una sólida experiencia internacional y de gestión, en particular en el sector financiero. También aporta un profundo conocimiento de Grupo Santander y de sus operaciones y estrategia, adquirido a través de su larga trayectoria como consejero externo del Banco.



**D. Álvaro
Cardoso de Souza**

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2018.

Nacionalidad: Portuguesa. Nacido en 1948 en Guarda, Portugal.

Educación: Licenciado en Ciencias Económicas y Administración de Empresas por la Universidad Pontificia Católica de São Paulo, Máster en Administración de Empresas (MBA - *Management Program for Executives*) por la Universidad de Pittsburgh e *Investment Banking Marketing Program* por la Wharton Business School.

Experiencia: Ocupó diversos cargos en el Grupo Citibank, entre ellos el de consejero delegado de Citibank Brasil y distintos cargos de responsabilidad en EE.UU. en relación con los negocios de financiación al consumo, banca privada y Latinoamérica. Fue miembro del consejo de administración de AMBEV, S.A., Gol Linhas Aéreas, S.A. y de Duratex, S.A. Fue presidente de WorldWildlife

Group (WWF) Brasil, miembro del consejo de WWF Internacional y presidente y miembro de las comisiones de auditoría y de gestión de activos de FUNBIO (Fundo Brasileiro para a Biodiversidade).

Otros cargos relevantes: Ninguno.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander (no ejecutivos en todos los casos y de consejero, a menos que se indique lo contrario): Presidente no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (presidente) y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Posee una amplia experiencia en banca internacional, especialmente en Brasil. A través de su experiencia ejecutiva, ha adquirido una sólida comprensión de asuntos relacionados con la estrategia y la gestión de riesgos, que resulta fundamental para el desempeño de su función de presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Además, colabora activamente en varias fundaciones y organizaciones no gubernamentales, lo que le aporta conocimientos muy útiles en materia de sostenibilidad.



**D.ª Sol
Daurella Comadrán**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Española. Nacida en 1966 en Barcelona, España.

Educación: Licenciada en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE.

Experiencia: Fue miembro de la Junta Directiva del Círculo de Economía y consejera externa independiente de Banco Sabadell, S.A., Ebro Foods, S.A. y Acciona, S.A. Es, además, la cónsul general honoraria de Islandia en Barcelona desde 1992.

Otros cargos relevantes: Es presidenta de Coca Cola European Partners, Plc., presidenta ejecutiva de Olive Partners, S.A. y ocupa diversos cargos en sociedades de Grupo Cobeja.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de nombramientos, comisión de retribuciones y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo excelentes habilidades en el plano estratégico y de gestión, adquiridas a través de su experiencia ejecutiva internacional en compañías cotizadas y no cotizadas, especialmente en el sector de la distribución. Lo anterior también le proporciona abundantes conocimientos en materia de gobierno corporativo. Además, su experiencia como patrona de varias fundaciones orientadas a la salud, la educación y asuntos ambientales aporta al consejo conocimientos en materia de negocio responsable y sostenibilidad.



**D. Guillermo
de la Dehesa Romero**

Consejero externo¹⁰

Se incorporó al consejo en 2002.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1941 en Madrid, España.

Educación: Técnico Comercial y Economista del Estado y jefe de oficina del Banco de España.

Experiencia: Fue secretario de Estado de Economía, secretario general de Comercio, consejero delegado de Banco Pastor, S.A., asesor internacional de Goldman Sachs International, presidente de Aviva Grupo Corporativo, S.L. y presidente no ejecutivo de Santa Lucía Vida y Pensiones, S.A.

Otros cargos relevantes: En la actualidad, es vicepresidente no ejecutivo de Amadeus IT Group, S.A., presidente honorario del Centre for Economic Policy Research (CEPR) de Londres, miembro del Group of Thirty de Washington y presidente del consejo rector de IE Business School.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de nombramientos, comisión de retribuciones y comisión de innovación y tecnología.

Habilidades y competencias: Por su experiencia y formación aporta al consejo conocimientos estratégicos sobre el entorno macroeconómico y regulatorio y la gestión empresarial al haber desempeñado funciones de máximo nivel ejecutivo y no ejecutivo.

¹⁰ D. Guillermo de la Dehesa ha sido vicepresidente del consejo hasta el 15 de enero de 2019.



**D. Carlos
Fernández González**

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Mejicana y española. Nacido en 1966 en México D. F., México.

Educación: Ingeniero Industrial. Realizó programas de alta dirección en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

Experiencia: El Sr. Fernández fue también consejero de Anheuser-Busch Companies, LLC y de Televisa S.A. de C.V., entre otras.

Otros cargos relevantes: Es presidente del consejo de administración de Finaccess, S.A.P.I., consejero externo de Inmobiliaria Colonial, S.A. y miembro del consejo de supervisión de AmRest Holdings, SE.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de auditoría, comisión de nombramientos y comisión de retribuciones.

Habilidades y competencias: Ha desarrollado una importante experiencia internacional tanto en el sector financiero, como en otros negocios minoristas, desempeñando funciones ejecutivas de alto nivel, con responsabilidad general en la presentación de información financiera y funciones de auditoría, así como en el campo de recursos humanos.



**D.ª Esther
Giménez-Salinas i Colomer**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2012.

Nacionalidad: Española. Nacida en 1949 en Barcelona, España.

Educación: Doctora en Derecho y Psicóloga por la Universidad de Barcelona.

Experiencia: Fue Rectora de la Universidad Ramon Llull, miembro del comité permanente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), vocal del Consejo General del Poder Judicial, miembro del comité científico de política criminal del Consejo de Europa, directora general del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya y miembro del consejo asesor de Endesa-Catalunya.

Otros cargos relevantes: Catedrática emérita de la Universidad Ramon Llull, directora de la Cátedra de Justicia Social y Restaurativa en la Fundación Pere Tarrés, Cátedra extraordinaria de Justicia Restaurativa Nelson Mandela de la Comisión Nacional de Derechos Humanos de México, consejera de Aqu (agencia de calidad del sistema universitario catalán) y de Gawa Capital Partners, S.L. Miembro del Comité de Bioética de la Generalitat de Catalunya.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Su relevante experiencia en funciones gubernamentales y docentes de alto rango, en las que se ha forjado una sólida reputación, potencia las capacidades de supervisión del consejo. Además, su trayectoria profesional aporta al consejo conocimientos y experiencia en materia jurídica y en materia de transformación cultural e integración de una cultura ética y responsable.



**D. Ramiro
Mato García-Ansorena**

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2017.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1952 en Madrid, España.

Educación: Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y *Management Development Programme* por la Harvard Business School.

Experiencia: Ocupó diversos cargos en Banque BNP Paribas, entre ellos, el de presidente de Grupo BNP Paribas en España. Anteriormente, desempeñó distintos puestos de relevancia en Argentaria. Fue consejero de la Asociación Española de Banca

(AEB) y de Bolsas y Mercados Españoles, S.A. (BME) y miembro del patronato de la Fundación Española de Banca para Estudios Financieros (FEBEF).

Otros cargos relevantes: Ninguno.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de auditoría, comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura (presidente).

Habilidades y competencias: Ha desarrollado una amplia carrera en banca y mercados de capitales, donde ha ocupado altos cargos ejecutivos y no ejecutivos. Aporta al consejo gran experiencia en alta dirección, así como en auditoría, riesgos y estrategia, principalmente en relación con el sector financiero. Asimismo, ha participado activamente en diferentes patronatos de fundaciones cuyo objetivo es la promoción de la educación.



**D.ª Belén
Romana García**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Española. Nacida en 1965 en Madrid, España.

Educación: Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Economista del Estado.

Experiencia: Fue directora general de Política Económica y directora general del Tesoro del Ministerio de Economía del Gobierno de España, así como consejera del Banco de España y de la CNMV. También ocupó el cargo de consejera del Instituto de Crédito Oficial y de otras entidades en representación del Ministerio de Economía español. Fue consejera externa de Banco Español de Crédito, S.A. y presidenta ejecutiva de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. (SAREB).

Otros cargos relevantes: Es consejera externa de Aviva plc, London y de Aviva Italia Holding SpA, así como miembro del consejo asesor de la Fundación Rafael del Pino y copresidenta del consejo de patronos global de The Digital Future Society.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de auditoría (presidenta), comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, comisión de innovación y tecnología y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Su carrera profesional como Técnico Comercial y Economista del Estado y su experiencia general ejecutiva y no ejecutiva en el sector financiero (en particular en la comisión de auditoría de sociedades cotizadas) avalan su reconocimiento como experta financiera y la acreditan sobradamente para su función de presidenta de la comisión de auditoría.

Además, el ejercicio de importantes cargos en los reguladores españoles de las entidades de crédito y de los mercados de valores aporta al consejo una visión estratégica de la regulación financiera y las relaciones con las autoridades gubernamentales de España.



**D. Juan Miguel
Villar Mir¹¹**

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo de administración en 2013, habiendo cesado en su cargo el 1 de enero de 2019.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1931 en Madrid, España.

Educación: Doctor en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos, licenciado en Derecho y diplomado en Organización Industrial.

Experiencia: Fue Ministro de Hacienda y vicepresidente del Gobierno para Asuntos Económicos entre 1975 y 1976. Asimismo, fue presidente de Grupo OHL, Electra de Viesgo, Altos Hornos de Vizcaya, Hidro Nitro Española, Empresa Nacional de Celulosa, Empresa Nacional Carbonífera del Sur, Cementos del Cinca,

Cementos Portland Aragón, Puerto Sotogrande, Fundación COTEC y el Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos.

Otros cargos relevantes: Es el presidente de Grupo Villar Mir. Actualmente, es catedrático de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Madrid, académico de la Real Academia Española de Ingeniería y de la Real Academia Española de Ciencias Morales y Políticas, académico de honor de la Real Academia Española de Doctores y académico supernumerario de la Real Academia Española de Ciencias Económicas y Financieras.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Ninguno.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Ninguna.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo conocimientos estratégicos sobre relaciones gubernamentales españolas, debido a los cargos relevantes que ha ocupado en la administración pública. Además, su experiencia como presidente y primer ejecutivo de un gran grupo empresarial aporta al consejo conocimientos significativos en gobierno corporativo y habilidades de alta dirección.



**D. Jaime
Pérez Renovales**

Secretario general y del consejo

Se incorporó al Grupo en 2003.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1968 en Valladolid, España.

Educación: Licenciado en Derecho y en Ciencias Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE E-3) y Abogado del Estado.

Experiencia: Fue director del gabinete del vicepresidente segundo del Gobierno para Asuntos Económicos y Ministro de Economía, subsecretario de la Presidencia del Gobierno, presidente del Boletín Oficial del Estado y de la comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas. Previamente, fue vicesecretario general y del consejo y responsable de la asesoría jurídica de Grupo Santander, secretario general y del consejo de Banco Español de Crédito, S.A. y subdirector de los servicios jurídicos de la CNMV.

Secretario de todas las comisiones del consejo.

¹¹ D. Juan Miguel Villar Mir cesó en su cargo el 1 de enero de 2019.

4.2 Composición del consejo

Dimensión

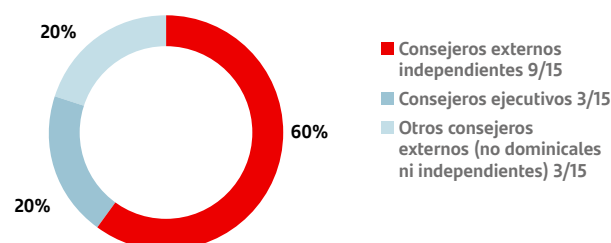
A 31 de diciembre de 2018, el consejo de administración estaba integrado por 15 miembros cuyo perfil y trayectoria figuran en la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)'. Nuestros Estatutos establecen que el consejo esté formado por un mínimo de 12 y un máximo de 17 miembros.

Composición por categoría de consejero

Nuestro consejo de administración tiene una composición equilibrada entre consejeros ejecutivos y externos, la mayoría de los cuales son independientes.

La categoría de cada uno de los consejeros ha sido verificada por la comisión de nombramientos y sometida al consejo.

Composición actual de nuestro consejo



Diversidad

Creemos que un entorno diverso es vital para garantizar que se alcancen nuestros objetivos y que la combinación de experiencias y capacidades en el consejo proporciona un entorno donde afloran diferentes perspectivas y se mejora la calidad de la toma de decisiones. Buscamos por ello un sólido equilibrio de habilidades técnicas, experiencias y perspectivas en nuestro consejo.

Como se explica con más detalle a continuación, nuestra política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros favorece la diversidad en el consejo en lo que se refiere, por ejemplo, a género, geografía, experiencia y conocimiento, sin adolecer de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna, por motivos como la edad, discapacidad, raza u origen étnico. Esta política se modificó en julio de 2018 para ajustarla a la reciente normativa europea en materia de información no financiera y sobre diversidad y la guía de la EBA y la ESMA sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del órgano de administración y los titulares de funciones clave. El Banco aplica esta política a la hora de seleccionar consejeros para cubrir posibles vacantes o de buscar candidatos para incorporarse al consejo o sustituir a alguno de sus miembros.

La política de selección promueve la diversidad en el consejo de administración desde diferentes puntos de vista:

- **Diversidad de procedencia o formación internacional:** el proceso de selección tiene en cuenta la diversidad cultural o la formación y experiencia internacional, especialmente en las principales regiones donde el Grupo está presente.
- **Diversidad de género:** tanto la comisión de nombramientos como el consejo de administración son conscientes de la importancia de fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de la conveniencia de incorporar al consejo mujeres que reúnan los requisitos de capacidad, idoneidad y dedicación efectiva al cargo de consejero, esforzándose deliberadamente en buscar candidatas que tengan el perfil requerido. Nuestra política interna promueve una selección de consejeros que vela por incluir un número suficiente de mujeres en el consejo para tener una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

El 26 de febrero de 2019, el consejo ha reemplazado el objetivo del 30% de presencia del género menos representado establecido en 2016 por la comisión de nombramientos, por el de alcanzar una presencia equilibrada o de igualdad de género, lo que implica una presencia de mujeres en el consejo de administración de entre el 40% y el 60% en el ejercicio 2021. El consejo ha superado el objetivo inicial, ya que actualmente las mujeres en el consejo representan un 33,3%.

La proporción de mujeres en nuestro consejo es muy superior al promedio de las grandes empresas cotizadas en Europa. Según un estudio realizado por la Comisión Europea con datos de octubre de 2017, el porcentaje de consejeras en las grandes empresas cotizadas era, en promedio, del 28,25% para el conjunto de los 28 países de la Unión Europea y del 22% para España.

- **Educación y trayectoria profesional:** los criterios aplicados en la selección de los candidatos garantizan su cualificación e idoneidad para la comprensión general de nuestro Grupo, sus negocios, su estructura y las geografías en las que opera, tanto individual como colectivamente, así como su sintonía con la cultura de Santander. El proceso de designación garantiza que los candidatos tengan habilidades y competencias en servicios bancarios y financieros y en otras áreas identificadas como relevantes en nuestra matriz de competencias y de diversidad del consejo. En este sentido, se toman en cuenta los conocimientos adquiridos en el entorno académico, junto con la experiencia profesional.
- La política no adolece de sesgos implícitos que pudieran implicar discriminación por razón de **edad, raza, discapacidad y/u origen étnico**. En concreto con respecto a la edad, no hay límite de edad máximo para poder ser consejero ni para ocupar un cargo en el consejo, incluido el de presidente y consejero delegado.

Para el Banco ha sido prioritario durante el ejercicio 2018 asegurar una composición diversa de nuestro consejo, que abarcara diferentes ámbitos, incluyendo desde el punto de vista de género y diversidad geográfica, pero asegurando también que no se discrimina por razón de raza, edad o discapacidad. Creemos que este entorno es vital para garantizar que se alcancen nuestros objetivos como empresa. La combinación de experiencia y personalidades en el consejo proporciona una variedad de perspectivas muy conveniente y mejora la calidad de la toma de decisiones.

El resultado de la implementación de los diferentes criterios de diversidad en el ejercicio 2018 se muestra en la sección 1.1 '[Renovación del consejo](#)'. En concreto, la diversidad internacional en el consejo y la necesidad de dotarle de una composición adecuada en todo momento ha sido una prioridad para nosotros en 2018, tal y como se indica en la sección 1.3 '[Consecución de las prioridades para 2018](#)'.

El funcionamiento del consejo, su efectividad y el resultado de la aplicación de nuestra política de diversidad se muestran en la amplitud de habilidades, experiencias y diversidad en el consejo que figuran en la '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' que se muestra a continuación. Este año, como se indica en la sección 1.4 '[Mejora continua del gobierno corporativo](#)', mostramos en ella más información sobre las competencias de nuestros consejeros y sobre la diversidad de nuestro consejo, habiendo agregado nuevas habilidades que se han vuelto relevantes para nuestros accionistas y para la gestión de la entidad, y cubriendo además, separadamente, la diversidad y el tiempo de permanencia de los consejeros en sus cargos.

Nuestro sólido e inquebrantable compromiso con una diversidad cada vez más amplia seguirá siendo una prioridad para nuestra comisión de nombramientos en 2019, ya que, tal y como se indica en la sección 1.5 '[Prioridades para 2019](#)', la diversidad no es para nosotros un mero requisito formal, sino una estrategia para nuestro éxito.

Matriz de competencias y diversidad del consejo

La composición de nuestro consejo proporciona el equilibrio entre conocimiento, capacidades, cualificaciones, diversidad y experiencia que se requiere para ejecutar nuestra estrategia a largo plazo en un entorno de mercado en constante evolución.

Este equilibrio se refleja en la matriz de competencias y de diversidad del consejo que se ha actualizado en 2018 para hacerla más simple y transparente, y también para satisfacer las expectativas de nuestros inversores y otros grupos de interés, que nos exigen una mayor visibilidad de ciertas habilidades en el seno del consejo. Además, este nuevo enfoque tiene en cuenta las recomendaciones de la nueva guía de la EBA y la ESMA sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del consejo y los titulares de funciones clave, que entró en vigor en junio de 2018. Con este objetivo, y con respecto a la matriz de competencias del consejo que presentamos el año pasado, los principales cambios introducidos son los siguientes:

- Hemos diferenciado **dos grupos de habilidades o competencias:** temáticas y horizontales.
- Con respecto a las **competencias temáticas**, hemos reagrupado y renombrado las que ya identificamos el año pasado, y agregado las de 'RRHH, Cultura, Talento y Remuneración' y 'Negocio responsable y sostenibilidad'.
- Con respecto a las **competencias horizontales**, hemos incluido en esta sección competencias adicionales a las temáticas y que son también recomendables. Las habilidades en esta sección ya habían sido identificadas en años anteriores y se han reagrupado bajo este concepto, añadiendo la que hemos denominado 'experiencia significativa en consejos de administración'.
- Además, hemos introducido una nueva **sección de diversidad**, que incluye no sólo la de género, sino también la derivada de la procedencia geográfica y la formación en el extranjero, así como una nueva sección que refleja la permanencia de cada consejero en el cargo, lo que dota a la matriz de una información más completa sobre diversidad y competencias, con más información para accionistas e inversores.

Al igual que en el ejercicio anterior, la matriz muestra las competencias y cualidades de cada consejero, lo que muestra nuestro compromiso con la transparencia en esta materia. Asimismo, para identificar con mayor claridad el soporte de estas competencias y cualidades, hemos incluido un párrafo sobre las habilidades y competencias en el perfil de cada consejero en la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)'.

Matriz de competencias y diversidad del consejo^A

		Ejecutivos			
		Ana Botín (Presidenta)	José Antonio Álvarez (Vicepresidente ^B y consejero delegado)	Rodrigo Echenique (Vicepresidente)	Bruce Carnegie-Brown (Vicepresidente y consejero coordinador)
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA					
COMPETENCIAS TEMÁTICAS					
Banca (93,3%)		●	●	●	●
Otros servicios financieros (73,3%)		●	●		●
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros (93,3%)		●	●	●	●
Minorista (93,3%)		●	●	●	●
Digital y tecnologías de la información (TI) (33,3%)		●	●		
Gestión de riesgos (86,7%)		●	●	●	●
Estrategia (86,7%)		●	●	●	●
Negocio responsable y sostenibilidad (86,7%)		●		●	●
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones (93,3%)		●	●	●	●
Legal (26,7%)				●	
Gobernanza y control (93,3%)		●	●	●	●
Experiencia internacional	Europa (93,3%)	●	●	●	●
	EE.UU./Reino Unido (80%)	●	●	●	●
	Latam (66,7%)	●	●	●	
	Otros (33,3%)			●	●
COMPETENCIAS HORIZONTALES					
Alta dirección (93,3%)		●	●	●	●
Gobierno, regulación y políticas públicas (40,0%)				●	
Universidad y educación (60%)		●		●	●
Experiencia significativa en consejos de administración (100%)		●	●	●	●
DIVERSIDAD					
Mujeres (33,3%)		●			
Procedencia geográfica / educación internacional	Europa (73,3%)	●	●	●	
	EE.UU./Reino Unido (46,7%)	●	●		●
	Latam (20%)				
	Otros (6,7%)				
MANDATO EN EL CONSEJO					
0 a 3 años (20%)					
4 a 11 años (53,3%)			●		●
12 años o más (26,7%)		●		●	

A. Elaborada con información a 31 de diciembre de 2018.

B. D. José Antonio Álvarez fue nombrado vicepresidente del consejo el 15 de enero de 2019.

C. D. Guillermo de la Dehesa ha sido vicepresidente del consejo hasta el 15 de enero de 2019.

D. D. Juan Miguel Villar Mir cesó en su cargo el 1 de enero de 2019.

[illegible]

Consejeros ejecutivos

- D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, presidenta ejecutiva del Grupo.
- D. José Antonio Álvarez Álvarez, vicepresidente¹² y consejero delegado del Grupo.
- D. Rodrigo Echenique Gordillo, vicepresidente del Grupo.

Se recoge una descripción más detallada de sus roles y funciones y obligaciones en la sección '[Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo](#)' dentro de la sección 4.3.

Consejeros externos independientes

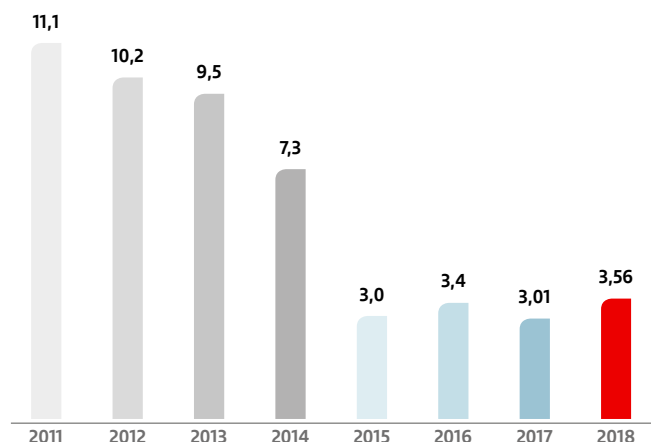
- Mr Bruce Carnegie-Brown (consejero coordinador)
- Ms Homaira Akbari
- D. Álvaro Cardoso de Souza
- D.ª Sol Daurella Comadrán
- D. Carlos Fernández González
- D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer
- D. Ramiro Mato García-Ansorena
- D.ª Belén Romana García
- D. Juan Miguel Villar Mir, que cesó en su cargo el 1 de enero de 2019.

Con carácter anual, la comisión de nombramientos verifica e informa al consejo sobre la categoría de los consejeros independientes, teniendo en cuenta todas las circunstancias pertinentes y, en particular, la existencia de cualquier posible relación de negocios significativa que pudiera comprometer su independencia. Este análisis se desarrolla en mayor medida en la sección 4.5 '[Actividades de la comisión de nombramientos en 2018](#)'.

Los consejeros externos independientes representan el 60% de nuestro consejo, lo que da cumplimiento a las mejores prácticas de gobierno corporativo y al Reglamento del consejo, que requiere que el órgano de administración esté constituido predominantemente por consejeros externos y que el número de consejeros independientes represente al menos la mitad del total de consejeros.

Al cierre de 2018, la duración media del mandato de los consejeros externos independientes era de 3,56 años.

Años en el cargo de los consejeros independientes



Otros consejeros externos

- D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca
- D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
- D. Guillermo de la Dehesa Romero¹³

Estos consejeros no pueden ser clasificados como consejeros dominicales, al no poseer o representar una participación accionarial igual o superior a la que se considera legalmente como significativa, ni haber sido designados por su condición de accionistas¹⁴.

El Sr. Botín es parte del pacto parasocial referido en la sección 2.4 '[Pactos parasociales](#)' del que también es parte la presidenta ejecutiva.

Tampoco pueden ser considerados consejeros independientes por los siguientes motivos:

- El Sr. Botín y el Sr. de la Dehesa por ocupar el cargo de consejero por un periodo continuado de más de 12 años.
- El Sr. Benjumea por no haber transcurrido el plazo requerido desde que cesó su vinculación profesional al Banco (distinta a la derivada de su condición de consejero del Banco y de Santander España).

¹² D. José Antonio Álvarez fue nombrado vicepresidente del consejo el 15 de enero de 2019.

¹³ D. Guillermo de la Dehesa ha sido vicepresidente del consejo hasta el 15 de enero de 2019.

¹⁴ El consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos y tras un análisis de las prácticas en mercados y compañías comparables, decidió el 13 de febrero de 2018 atenerse al umbral legal de participación significativa (3% del capital) para calificar a un consejero como dominical. Dado que la participación accionarial que representa D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (0,98%) estaba por debajo del citado umbral, éste dejó de reunir las condiciones para ser considerado consejero dominical en 2018, no pudiendo ser considerado consejero independiente conforme se ha dicho. En consecuencia, el consejo de administración, también a propuesta de la citada comisión, acordó en la indicada fecha cambiar su calificación a la de otros consejeros externos.

Duración del mandato, comisiones de las que son miembros y participación accionarial^A

Consejo de administración		Comisiones									
		Ejecutivo	Independiente	Otros consejeros externos	1. Comisión ejecutiva	2. Comisión de auditoría	3. Comisión de nombramientos	4. Comisión de retribuciones	5. Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	6. Comisión de innovación y tecnología	7. Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura
Presidenta	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea				P					P	
Vicepresidente ^B y consejero delegado	D. José Antonio Álvarez Álvarez										
Vicepresidentes	Mr Bruce Carnegie-Brown ^C						P	P			
	D. Rodrigo Echenique Gordillo										
Vocales	Ms Homaira Akbari										
	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca										
	D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea										
	D. Álvaro Cardoso de Souza								P		
	D.ª Sol Daurella Comadrán										
	D. Guillermo de la Dehesa Romero ^D										
	D. Carlos Fernández González										
	D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer ^H										
	D. Ramiro Mato García-Ansorena										P
	D.ª Belén Romana García					P					
	D. Juan Miguel Villar Mir ^I										
	Total										
Secretario general y del consejo	D. Jaime Pérez Renovales										

P Presidente

A. Datos a 31 de diciembre de 2018 salvo cuando se indica otra cosa. Los cambios producidos en la composición de las comisiones durante el ejercicio 2018 son los indicados en la sección 1.1 '[Renovación del consejo](#)'.

B. D. José Antonio Álvarez fue nombrado vicepresidente del consejo el 15 de enero de 2019.

C. Mr Bruce Carnegie-Brown cesó como miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento el 1 de enero de 2019.

D. D. Guillermo de la Dehesa ha sido vicepresidente del consejo hasta el 15 de enero de 2019.

E. Para obtener una explicación más detallada, véase '[Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros](#)' en la sección 4.2. Los periodos indicados no toman en consideración el periodo adicional de vigencia que pueda aplicar conforme al artículo 222 de la Ley de Sociedades de Capital.

F. El Banco tiene una política de tenencia de acciones que pretende reforzar el alineamiento de los consejeros ejecutivos con los intereses a largo plazo de los accionistas. Esta política incluye el compromiso de los consejeros ejecutivos de mantener una inversión individual significativa en acciones del Banco mientras estén desarrollando funciones ejecutivas, equivalente a dos veces el importe de su remuneración fija anual (neta de impuestos), disponiendo de un plazo de hasta cinco años desde la aprobación de la política en 2016 o, si fue posterior, desde su nombramiento para alcanzar el nivel de inversión fijado.

G. Incluye acciones propiedad de la Fundación Botín, de la que D. Javier Botín es presidente, y acciones sindicadas, excepto las correspondientes a D.^a Ana Botín y D. Javier Botín que ya se incluyen en este cuadro como participaciones directas o indirectas. En la subsección A.3 de la sección 9.2 '[Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV](#)' se adapta esta información al formato CNMV, que añade todas las acciones sindicadas como participación de D. Javier Botín. Ver sección 2.4 '[Pactos parasociales](#)'.

H. D.^a Esther Giménez-Salinas cesó como miembro de la comisión de innovación y tecnología el 1 de julio de 2018.

I. D. Juan Miguel Villar Mir cesó en su cargo el 1 de enero de 2019.

Mandato			Participación accionarial en el Banco ^f				
Fecha de primer nombramiento	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración ^e	Directa	Indirecta	Acciones representadas	Total	% del capital social
04/02/1989	07/04/2017	Primer semestre de 2020	668.836	20.334.245	-	21.003.081	0,129%
25/11/2014	07/04/2017	Primer semestre de 2020	1.083.149	-	-	1.083.149	0,007%
25/11/2014	18/03/2016	Primer semestre de 2019	22.443	-	-	22.443	0,000%
07/10/1988	07/04/2017	Primer semestre de 2020	1.039.401	14.591	-	1.053.992	0,006%
27/09/2016	23/03/2018	Primer semestre de 2021	22.000	9.000	-	31.000	0,000%
30/06/2015	23/03/2018	Primer semestre de 2021	3.516.698	-	-	3.516.698	0,022%
25/07/2004	18/03/2016	Primer semestre de 2019	5.272.830	12.652.340	119.468.000 ^g	137.393.170	0,846%
23/03/2018	23/03/2018	Primer semestre de 2019	0	0	-	0	0,000%
25/11/2014	23/03/2018	Primer semestre de 2021	143.255	456.970	-	600.225	0,004%
24/06/2002	23/03/2018	Primer semestre de 2021	173	0	-	173	0,000%
25/11/2014	23/03/2018	Primer semestre de 2021	18.524.499	4	-	18.524.503	0,114%
30/03/2012	07/04/2017	Primer semestre de 2020	6.062	0	-	6.062	0,000%
28/11/2017	23/03/2018	Primer semestre de 2019	40.325	0	-	40.325	0,000%
22/12/2015	07/04/2017	Primer semestre de 2020	167	0	-	167	0,000%
07/05/2013	27/03/2015	Primer semestre de 2018	1.338	0	-	1.338	0,000%
			30.341.176	33.467.150	119.468.000	183.276.326	1,13%

Pueden encontrarse más detalles en la sección 9.2 '[Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV](#)'.

Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros

Nombramiento de consejeros

Nuestros consejeros son nombrados por períodos de tres años, si bien un tercio de los miembros del consejo es renovado anualmente, siguiéndose para ello el turno determinado por la antigüedad en aquéllos, según la fecha y orden del respectivo

nombramiento. Los consejeros cesantes podrán ser reelegidos. Cada nombramiento, reelección y ratificación se presenta para su votación por separado en la JGA.

Procedimientos de nombramiento, reelección, evaluación y cese de consejeros

Nuestra política interna para la selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros establece los criterios relativos a la composición cuantitativa y cualitativa del consejo de administración, el proceso de revisión de su composición, el proceso de identificación de posibles candidatos y el proceso de selección y nombramiento. El nombramiento y reelección de

consejeros corresponde a la junta general de accionistas. En caso de producirse la vacante de algún consejero durante el período para el que fue nombrado, el consejo de administración podrá designar provisionalmente, por cooptación, a otro consejero hasta que la JGA, en su primera reunión posterior, ratifique o revoque el nombramiento.

Las propuestas de nombramiento, reelección y ratificación de consejeros, con independencia de la categoría a la que se adscriban, que el consejo de administración someta a los accionistas en la JGA, así como los acuerdos que adopte el propio consejo en los casos de cooptación, deben ir precedidos del correspondiente informe y propuesta motivada de la comisión de nombramientos.

La propuesta debe ir acompañada, en todo caso, de un informe justificativo del consejo en el que se valore la competencia, experiencia y méritos del candidato propuesto. En el caso de reelección o ratificación, contendrá una evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo durante el último período de tiempo en que lo hubiera desempeñado el consejero propuesto. Cuando el consejo se apartara de la propuesta de la comisión de nombramientos, habrá de motivar su decisión, dejando constancia en acta de sus razones.

Nuestros consejeros deben reunir las condiciones que les resultan exigibles de acuerdo con la legislación aplicable a las entidades de crédito y las previstas en nuestros Estatutos, comprometiéndose formalmente en el momento de su toma de posesión a cumplir las obligaciones y deberes previstos en aquéllos y en el Reglamento del consejo.

Nuestros consejeros han de ser personas de reconocida honorabilidad comercial y profesional, poseer conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones y estar en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad. En la selección de quien haya de ser propuesto para el cargo de consejero se atenderá además a su aportación profesional al consejo en su conjunto.

Para una información más detallada, véanse la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)' y '[Matriz de competencias y diversidad de los miembros del consejo](#)' en esta sección 4.2.

En todos los casos, como se ha indicado, nuestro consejo procurará que los consejeros externos o no ejecutivos representen una amplia mayoría sobre los consejeros ejecutivos y que al menos la mitad de los consejeros sean independientes.

Los consejeros cesarán en su cargo por el transcurso del plazo de duración por el que fueron nombrados, salvo que sean reelegidos, por decisión de la JGA, o por renuncia (explicando los motivos de esta decisión en una carta que ha de enviarse a los demás miembros del consejo) o puesta del cargo a disposición del consejo de administración.

Los consejeros deberán poner su cargo a disposición del consejo de administración y formalizar la correspondiente dimisión si éste, previo informe de la comisión de nombramientos, lo considera conveniente, en los casos que puedan afectar negativamente al funcionamiento del consejo o al crédito y reputación del Banco y, en particular, cuando se hallen incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos. Todo ello sin perjuicio de lo regulado en el Real Decreto 84/2015 por el que

se desarrolla la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, acerca de los requisitos de honorabilidad que deben cumplir los consejeros y de las consecuencias de la pérdida sobrevinida de esta.

Los consejeros deberán comunicar al consejo cuanto antes, aquellas circunstancias que les afecten y que puedan perjudicar al crédito y reputación del Banco y, en particular, las causas penales en las que aparezcan como imputados.

Asimismo, los consejeros externos dominicales habrán de presentar su dimisión cuando el accionista al que representen se desprenda de su participación o la reduzca significativamente.

Por último, la planificación de la sucesión de los principales miembros del consejo es también un elemento clave del buen gobierno del Banco que asegura que el relevo se produce siempre de forma ordenada mientras se mantiene la continuidad y estabilidad del consejo. Los planes de sucesión de los miembros del consejo siguen siendo un área prioritaria para la comisión de nombramientos y el consejo, contándose con sólidos y adecuados planes que son revisados periódicamente.

En aplicación de los procedimientos descritos, en septiembre de 2018 el Banco acordó designar como nuevo consejero delegado a D. Andrea Orcel, sujeto a la obtención de las autorizaciones pertinentes, a la adopción por la junta general de los acuerdos oportunos en relación con su futura remuneración y la terminación de la vinculación contractual que le ligaba a su anterior empleador. Posteriormente, como consecuencia de la modificación de las bases sobre las cuales se había adoptado esa decisión y de que los costes de compensar al Sr. Orcel por sus remuneraciones pasadas excedían los tenidos en cuenta al acordar su nombramiento, en enero de 2019 el consejo de administración acordó dejar sin efecto el nombramiento del Sr. Orcel.

4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo

Nuestro consejo es el máximo órgano de decisión, centrándose en la función de supervisión

Salvo en las materias reservadas a la junta general de accionistas, el consejo de administración es el máximo órgano de decisión del Banco y desempeña sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio.

La política del consejo es delegar la gestión ordinaria del Banco y la ejecución de su estrategia en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, centrándose en el desempeño de su función general de supervisión y en las que tiene atribuidas con carácter indelegable, según lo previsto en la ley, los Estatutos y en el Reglamento del consejo, que resumidamente son las siguientes:

- Políticas y estrategias generales (incluyendo, entre otras, la estrategia de capital y liquidez; nuevos productos, actividades y servicios; gobierno corporativo y cultura y valores corporativos internos; control de riesgos; política retributiva; y política de cumplimiento).
- Información financiera y, en general, la facilitada a los accionistas, inversores, y el público en general, y los procesos y controles que garantizan la integridad de esta información.

- La aprobación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública y la supervisión del proceso de divulgación de información y las comunicaciones relativas al Banco.
- Plan de auditoría interna y resultados.
- Selección, sucesión y retribución de los consejeros.
- Selección, sucesión y retribución de los miembros de la alta dirección y otros puestos clave.
- Efectividad del sistema de gobierno corporativo e interno del Grupo.
- Operaciones corporativas e inversiones significativas.
- Convocatoria de la junta general de accionistas.
- En general, los asuntos relacionados con el gobierno de la entidad, como las operaciones vinculadas.
- Gobierno corporativo y gobierno interno del Banco y del Grupo incluyendo el modelo de gobierno del grupo y sus filiales, los marcos corporativos y la regulación interna más relevante del Grupo.

Estructura del consejo

Nuestro consejo ha implantado una estructura de gobierno corporativo para garantizar que cumple sus funciones y responsabilidades de manera efectiva. En las siguientes páginas de esta sección se ofrece información adicional sobre esta estructura que se puede dividir en cuatro dimensiones:

- **La presidenta ejecutiva y el consejero delegado del Grupo** que, como se explica más detalladamente en '[Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo](#)' dentro de esta sección 4.3, son los máximos responsables de la gestión estratégica y ordinaria del Banco, de cuya supervisión es responsable el consejo, garantizándose al mismo tiempo una separación clara de sus funciones y la complementariedad de sus roles.
- **El consejero coordinador** que, como se expone con más detalle en '[Consejero coordinador](#)' dentro de esta sección 4.3, es responsable de la coordinación efectiva de los consejeros externos, garantizando que sirvan de contrapeso adecuado a los consejeros ejecutivos.
- **Una estructura de las comisiones del consejo** que, como se describe igualmente en '[Estructura de las comisiones del consejo](#)' dentro de esta sección 4.3, apoyan a nuestro consejo en tres ámbitos principales:
 - En la gestión del Banco, ejerciendo facultades decisorias, a través de la comisión ejecutiva.
 - En la definición de la estrategia en áreas clave, a través de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura y de la comisión de innovación y tecnología.
 - En sus funciones de supervisión y adopción de decisiones relevantes, a través de las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

- **El secretario del consejo** que, como se expone con más detalle en '[Secretario del consejo](#)' en esta sección 4.3, presta apoyo al consejo, a sus comisiones y a nuestra presidenta, y es también el secretario general del Grupo.

Reglamento del consejo

Las reglas que rigen el consejo de administración se recogen en los Estatutos del Banco y en el Reglamento del consejo, ambos disponibles en www.santander.com.

- **Estatutos.** Nuestros Estatutos contienen las reglas básicas de composición y funcionamiento del consejo y los deberes de sus miembros, las cuales están complementadas y desarrolladas en mayor medida en el Reglamento del consejo. Solo pueden ser modificados por la JGA, según se describe en '[Reglas sobre modificaciones estatutarias](#)' dentro de la sección 3.2.
- **Reglamento del consejo.** El Reglamento del consejo prevé las normas de funcionamiento y la organización interna de nuestro consejo de administración y sus comisiones mediante el desarrollo de las disposiciones legales y estatutarias aplicables, estableciendo los principios que deben regir la actuación del consejo y sus comisiones y las normas de actuación que deben respetar sus miembros.
- El consejo modificó su Reglamento el 25 de junio de 2018 para permitir que la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura pudiera ser presidida por un consejero independiente. Ya en 2019, el 26 de febrero, el consejo modificó de nuevo el Reglamento del consejo al objeto de, entre otros:
 - Establecer que la comisión de auditoría esté constituida exclusivamente por consejeros independientes y fortalecer sus funciones de supervisión sobre la información no financiera.
 - Ampliar las funciones de la comisión de nombramientos en materia de gobierno corporativo, asumiendo tareas que hasta ahora correspondían a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
 - Establecer explícitamente que el consejero coordinador sea miembro de la comisión de nombramientos.
 - Incluir otros cambios menores en la composición y funcionamiento de las comisiones de nombramientos y de retribuciones.

Nuestro reglamento cumple todos los requisitos legales y recoge a los principales principios y recomendaciones contenidos en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, publicado por la CNMV en febrero de 2015, los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea de julio de 2015, así como las pautas establecidas por la Autoridad Bancaria Europea en sus 'Directrices sobre gobierno interno al amparo de la Directiva 2013/36/UE', en vigor desde el 30 de junio de 2018.

La regulación de la comisión de auditoría sigue además las recomendaciones y buenas prácticas de funcionamiento previstas en la Guía Técnica 3/2017, de la CNMV, sobre comisiones de

auditoría de entidades de interés público, de 27 de junio de 2017. Asimismo, la comisión cumple con la regulación aplicable en los Estados Unidos por cotizar nuestras acciones bajo la forma de *American Depositary Shares* en la Bolsa de Nueva York (NYSE) y la Rule 10A-3 de la Securities Exchange Act, introducida por la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX), sobre requerimientos de las comisiones de auditoría.

Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo

Nuestra presidenta ejecutiva es D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea y nuestro consejero delegado es D. José Antonio Álvarez Álvarez.

Las funciones de la presidenta y el consejero delegado del Grupo están claramente separadas, de la siguiente manera:

Presidenta ejecutiva	Consejero delegado
- La presidenta es la superior jerárquica del Banco, y es responsable de garantizar que los Estatutos se cumplen en su totalidad y que lo acordado en la junta general de accionistas y por el consejo de administración se lleva a cabo. La presidenta también es responsable de la alta inspección del Banco y de todos sus servicios. - La presidenta es la principal representante de Grupo Santander ante los reguladores, las autoridades y otros grupos de interés importantes. - Las personas que dependan directamente de la presidenta ejercen funciones relacionadas con la estrategia a largo plazo. - La presidenta es la encargada de dirigir los planes de sucesión de los principales ejecutivos del Banco.	- El consejero delegado tiene encomendada la gestión ordinaria del negocio, con las máximas funciones ejecutivas. - Las personas que dependen directamente del consejero delegado dirigen las divisiones corporativas de negocio y de soporte de la gestión ordinaria. - Asimismo, le reportan los <i>country heads</i>, que son los máximos representantes del Grupo en los países en los que opera.

Existe una clara separación de funciones entre las de la presidenta, el consejero delegado, el consejo y sus comisiones, con contrapesos adecuados que garantizan el debido equilibrio en la estructura de gobierno corporativo del Banco, como son:

- El consejo y sus comisiones ejercen funciones de supervisión y control de las actuaciones tanto de la presidenta como del consejero delegado.
- El consejero coordinador es responsable de reunir y coordinar a los consejeros externos, haciéndose eco de sus preocupaciones. Asimismo, el consejero coordinador dirige la evaluación periódica de la presidenta y coordina su plan de sucesión con la comisión de nombramientos.
- La comisión de auditoría está presidida por una consejera independiente, que es considerada financial expert, tal y como se define en la regulación S-K de la Securities and Exchange Commission (SEC).
- La presidenta ejecutiva no puede ejercer simultáneamente el cargo de consejera delegada del Banco.

- Las funciones corporativas de riesgos, cumplimiento y auditoría interna, como unidades independientes, reportan a una comisión o a un miembro del consejo de administración y tienen acceso directo al consejo cuando lo estiman oportuno.

El consejo tiene delegadas tanto en la presidenta como en el consejero delegado todas sus facultades salvo aquellas indelegables de acuerdo con la ley, los Estatutos y su Reglamento. El consejo ejercita las referidas funciones directamente en el desarrollo de su función general de supervisión.

Consejero coordinador

Nuestro consejo ha nombrado a Mr Bruce Carnegie-Brown como consejero coordinador.

El papel del consejero coordinador es clave en nuestra estructura de gobierno corporativo, ya que realiza una coordinación adecuada entre los consejeros externos, garantizando que actúan como contrapeso apropiado a los consejeros ejecutivos.

El siguiente cuadro ilustra sus funciones y su aplicación en 2018:

Funciones	Actividades realizadas durante 2018
Coordinar y organizar reuniones de los consejeros externos y hacerse eco de sus preocupaciones.	Mantuvo tres reuniones, sin la presencia de consejeros ejecutivos, con consejeros externos en las que éstos pudieron expresar cualquier inquietud o preocupación.
Dirigir la evaluación periódica de la presidenta del consejo de administración y coordinar su plan de sucesión.	Lideró la evaluación anual de la presidenta tanto a los efectos de la determinación de su retribución variable como dentro del ejercicio de autoevaluación anual de la efectividad del consejo.
Mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo del Banco.	Véase la sección 3.1 ' Diálogo con los accionistas '.
Sustituir a la presidenta en caso de ausencia en los términos previstos en el Reglamento del consejo.	Presidió tres reuniones de la comisión ejecutiva debido a tal ausencia.
Solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día.	

Estructura de las comisiones del consejo

En la actualidad, el consejo tiene siete comisiones y un consejo asesor internacional.

Para obtener una descripción de la composición, funciones, reglas de funcionamiento y actuaciones de:

- La comisión ejecutiva, la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, y la comisión de innovación y tecnología, véanse las siguientes secciones de esta sección 4.3.
- Las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, véanse sus informes de las actividades, recogidos en las secciones 4.4, 4.5, 4.6 y 4.7 respectivamente.

	Comisiones voluntarias (permitidas por los Estatutos)		Comisiones obligatorias (exigidas por ley y los Estatutos)	
	Facultades decisorias	Asesoramiento y propuestas en áreas estratégicas	Supervisión, información, asesoramiento y propuesta en materia de riesgos, información financiera y auditoría	
Comisiones del consejo	Comisión ejecutiva	Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	Comisión de auditoría	Comisión de nombramientos
		Comisión de innovación y tecnología	Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Comisión de retribuciones
Consejo asesor externo		Consejo asesor internacional (los miembros no son consejeros)		

Secretario del consejo

El secretario del consejo es D. Jaime Pérez Renovales. Asiste a la presidenta en sus funciones y vigila el cumplimiento de la legalidad formal y material de todas las actuaciones del consejo. Asimismo, vela por que las recomendaciones y los procedimientos de buen gobierno se respeten y se revisen regularmente.

El secretario del consejo es el secretario general del Banco y desempeña igualmente la secretaría de todas las comisiones del consejo, sin necesidad de ser consejero para ocupar este cargo.

La comisión de nombramientos ha de presentar al consejo un informe con carácter previo a someter al consejo las propuestas de nombramiento o cese del secretario del consejo. El consejo también cuenta con un vicesecretario, D. Óscar García Maceiras, que asiste al secretario y le sustituye en el desempeño de sus funciones en caso de ausencia, imposibilidad o indisposición.

Funcionamiento del consejo

En 2018, el consejo de administración se reunió 12 veces. El Reglamento del consejo fija en nueve el número mínimo de sus reuniones anuales ordinarias, y una periodicidad mínima trimestral. Durante 2018, el tiempo medio estimado dedicado por cada uno de los miembros a preparar y participar en las reuniones

estuvo en torno a 12 horas por reunión, siendo la dedicación estimada de la presidenta de, aproximadamente, el doble de horas por sesión.

El consejo celebra sus reuniones de acuerdo con un calendario que se fija anualmente y una agenda orientativa de asuntos a tratar, sin perjuicio de los puntos que se deban incorporar posteriormente a la misma o de las reuniones extraordinarias que sea necesario convocar. Asimismo, los consejeros pueden proponer la inclusión de asuntos en el orden del día. Si el calendario anual o la agenda de asuntos a tratar son objeto de modificaciones, los consejeros son debidamente informados de ello.

A su vez, el consejo dispone de un catálogo formal de materias reservadas a su conocimiento y elabora un plan para la distribución de las mismas entre las sesiones ordinarias previstas en el calendario estimativo aprobado por el propio consejo.

A los consejeros les es facilitada la documentación relevante para cada reunión del consejo y de las diferentes comisiones de las que formen parte, con 4 días hábiles de antelación a la reunión del consejo y con 3 días hábiles de antelación a la reunión de la correspondiente comisión. La información que se facilita a los consejeros, a través de un dispositivo electrónico y por medio

seguro, se elabora específicamente para preparar las sesiones. En opinión del consejo, dicha información es completa y se remite con la suficiente antelación.

Además, en el Reglamento del consejo se reconoce expresamente el derecho de los consejeros a informarse sobre cualquier aspecto del Banco y de todas las sociedades filiales, sean nacionales o extranjeras; y el de inspección, que les habilita para examinar los libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales y para inspeccionar sus dependencias e instalaciones. Asimismo, los consejeros tienen derecho a recabar y a obtener, por medio del secretario, la información y el asesoramiento necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

El consejo se reunirá siempre que la presidenta así lo decida, a iniciativa propia, o a petición de, al menos, tres consejeros. Con carácter general, la convocatoria de las reuniones del consejo se hace, con una antelación de 15 días, por parte del secretario del consejo. Además, el consejero coordinador está facultado para solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo.

Los consejeros deben asistir personalmente a las reuniones y han de procurar que las inasistencias se limiten a los casos indispensables. No obstante, cuando los consejeros no puedan asistir personalmente a la reunión, podrán delegar con carácter especial para cada sesión y por escrito en otro consejero para que les represente en aquélla a todos los efectos. La representación se conferirá con instrucciones y los consejeros externos solo pueden ser representados por otro consejero externo. Un mismo consejero puede ostentar varias delegaciones. Para más información sobre la asistencia de los consejeros, véase '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en esta sección 4.3.

El consejo puede reunirse en varias salas simultáneamente, siempre y cuando se asegure por medios audiovisuales o telefónicos la interactividad e intercomunicación entre ellas en tiempo real y, por tanto, la unidad de acto.

Para que el consejo quede válidamente constituido es necesaria la asistencia, presente o representada, de más de la mitad de sus miembros.

Los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros asistentes, presentes o representados. La presidenta tiene voto de calidad para decidir los empates. Los Estatutos y el Reglamento del consejo solo prevén mayorías reforzadas en los asuntos para los cuales la ley así lo prescribe.

El secretario custodia la documentación del consejo de administración, dejando constancia en los libros de actas del contenido de las sesiones. Además, en las actas del consejo y de sus comisiones se incluyen las manifestaciones sobre las que se hubiese solicitado su constancia expresa.

Con el fin de ser auxiliados en el ejercicio de sus funciones, el consejo y sus comisiones pueden contratar, con cargo al Banco, asesores legales, contables, financieros u otros expertos.

Corresponde al consejo promover la comunicación entre las distintas comisiones, en especial, entre la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y la comisión de auditoría, así como entre la primera y la comisión de retribuciones y la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. En este sentido, todo consejero puede asistir, con voz pero sin voto, a las reuniones de las comisiones del consejo de las que no sea miembro, a invitación de la presidenta del consejo y del presidente de la respectiva comisión, y previa solicitud a la presidenta del consejo. Además, todos los miembros del consejo que no lo sean también de la comisión ejecutiva pueden asistir al menos dos veces al año a las sesiones de ésta, para lo que serán convocados por la presidenta.

Durante el año, los consejeros que no son miembros de la comisión ejecutiva han asistido a 27 de las 45 reuniones celebradas.

Comparativa del número de reuniones celebradas^A

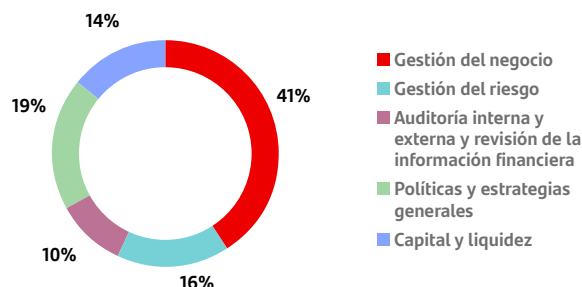
	Santander	Promedio España	Promedio en EE.UU.	Promedio en el Reino Unido
Consejo	12	11,1	8	7,3
Comisión ejecutiva	45	8,5	-	-
Comisión de auditoría	13	8,4	8,4	5,2
Comisión de nombramientos	13	6,3	4,6	4
Comisión de retribuciones	11	6,3	6,2	5,2
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	13	13	ND	6,1

A. Fuente: Índices Spencer Stuart de consejos de administración 2018 (España, Estados Unidos y Reino Unido).

ND: No disponible.

Los siguientes gráfico y tabla recogen la distribución aproximada del tiempo dedicado a cada función en el ejercicio 2018 en el consejo y un alto grado de asistencia a las reuniones en el consejo y sus comisiones, respectivamente.

Tiempo aproximado dedicado en 2018



Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones

Consejeros	Comisiones							
	Consejo	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Innovación y tecnología	Banca responsable, sostenibilidad y cultura
Asistencia en promedio	96%	95%	98%	94%	96%	97%	92%	100%
Asistencia individual	-	-	-	-	-	-	-	-
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	12/12	42/45	-	-	-	-	3/3	2/2
D. José Antonio Álvarez Álvarez	12/12	43/45	-	-	-	-	3/3	-
Mr Bruce Carnegie-Brown ^A	12/12	38/45	-	13/13	11/11	13/13	2/3	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo ^B	12/12	45/45	-	-	-	-	1/2	-
Ms Homaira Akbari	12/12	-	13/13	-	-	-	3/3	2/2
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca ^C	12/12	45/45	-	7/7	11/11	13/13	3/3	2/2
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	12/12	-	-	-	-	-	-	-
D. Álvaro Cardoso de Souza ^D	7/8	-	-	-	-	6/8	-	2/2
D. ^a Sol Daurella Comadrán	12/12	-	-	12/13	10/11	-	-	2/2
D. Guillermo de la Dehesa Romero ^E	12/12	42/45	-	12/13	10/11	7/7	3/3	-
D. Carlos Fernández González	12/12	-	12/13	12/13	11/11	-	-	-
D. ^a Esther Giménez-Salinas i Colomer ^F	12/12	-	-	-	-	13/13	2/2	2/2
D. Ramiro Mato García-Ansorena	12/12	45/45	13/13	-	-	13/13	-	2/2
D. ^a Belén Romana García ^G	12/12	23/23	13/13	-	-	13/13	3/3	2/2
D. Juan Miguel Villar Mir ^H	7/12	-	-	-	-	-	-	-

A. Cesó como miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento el 1 de enero de 2019. Cesó en sus funciones como presidente de esa comisión el 1 de octubre de 2018.

B. Cesó como miembro de la comisión de innovación y tecnología el 1 de julio de 2018.

C. Cesó como miembro de la comisión de nombramientos el 1 de julio de 2018.

D. Miembro del consejo desde el 1 de abril de 2018 y miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento desde el 23 de abril de 2018.

E. Cesó como miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento el 1 de julio de 2018.

F. Cesó como miembro de la comisión de innovación y tecnología el 1 de julio de 2018.

G. Miembro de la comisión ejecutiva desde el 1 de julio de 2018.

H. D. Juan Miguel Villar Mir cesó en su cargo el 1 de enero de 2019.

En promedio, cada uno de nuestros consejeros dedicó, aproximadamente, 144 horas a las reuniones del consejo. Adicionalmente, los miembros de la comisión ejecutiva dedicaron, aproximadamente, 225 horas; los de la comisión de auditoría 130 horas; los de la comisión de nombramientos 52 horas; los de la comisión de retribuciones 44 horas; los de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento 130 horas; los de la comisión de innovación y tecnología 12 horas; y los de la

comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura 10 horas. En todos los casos, la dedicación del presidente de cada una, es aproximadamente, el doble.

Los consejeros deben informar a la comisión de nombramientos de cualquier actividad profesional o puesto para el que vayan a ser nombrados, para que pueda realizarse una evaluación continua de su capacidad para dedicar el tiempo suficiente al desempeño de sus funciones y pueda comprobarse la ausencia de cualquier potencial conflicto de interés.

Además, el ejercicio de reevaluación de idoneidad realizado anualmente por nuestra comisión de nombramientos (véase la sección 4.5 '[Actividades de la comisión de nombramientos en 2018](#)') nos permite mantener actualizada toda la información sobre el

tiempo estimado de dedicación de los consejeros a otros cargos y/o actividades profesionales y confirmar su capacidad de ejercer un buen gobierno como consejeros del Grupo.

Todo ello permite también verificar el cumplimiento del número máximo legalmente establecido de consejos de administración de sociedades a los que nuestros consejeros pueden pertenecer al mismo tiempo (no más de un cargo ejecutivo y dos cargos externos, o cuatro externos; considerándose como un solo cargo los ocupados dentro del mismo grupo y sin que se computen los cargos en organizaciones sin ánimo de lucro o que no persigan fines comerciales)¹⁵.

Formación de consejeros y programa de inducción para nuevos consejeros

Dado el compromiso del consejo con la permanente mejora de la efectividad de su funcionamiento, existe un programa de formación continua de los consejeros, del que se celebraron cinco sesiones en 2018, participando ponentes internos y externos. Entre otras materias, se cubrieron el riesgo de modelo, la directiva de servicios de pagos II (PSD2), sostenibilidad, banca responsable, riesgo cibernético y ciberseguridad, transformaciones digitales, prevención del blanqueo de capitales y apetito de riesgo.

Asimismo, existe un sólido programa de inducción y desarrollo para nuevos consejeros para que desarrollen su comprensión del negocio del Grupo, incluyendo sus reglas de gobierno, y en el que los directivos clave proporcionan información detallada de sus respectivas áreas de responsabilidad, a la vez que se abordan cualesquiera necesidades de desarrollo identificadas, en su caso, en el proceso de evaluación de idoneidad. A este respecto, en 2018 D. Ramiro Mato y D. Álvaro Cardoso de Souza completaron sus respectivos programas de inducción, que fueron diseñados teniendo en cuenta su experiencia y las necesidades específicas de inducción identificadas durante sus procesos de evaluación de idoneidad.

En 2018, las sesiones de formación se han agendado teniendo en consideración la planificación del consejo y comisiones para así facilitar la asistencia de consejeros, incorporando con ello una de las sugerencias realizadas del ejercicio de evaluación del funcionamiento del consejo de 2017.

Autoevaluación del consejo

Nuestro consejo realiza una evaluación anual de su funcionamiento y de la efectividad de su trabajo. Al menos una vez cada tres años, la autoevaluación se lleva a cabo con la ayuda de un consultor externo, cuya independencia es evaluada por la comisión de nombramientos.

Plan de acción tras la autoevaluación de 2017

En 2017 la comisión de nombramientos realizó la autoevaluación del consejo con la ayuda de un consultor externo. La comisión de nombramientos verificó su independencia y, en particular, la ausencia de otras relaciones de negocio relevantes con el Grupo que pudieran afectar a la misma.

La evaluación general fue positiva en cuanto a resultados y principales conclusiones y el ejercicio se tradujo en un plan de acción para seguir mejorando la efectividad del consejo, que se centró principalmente en la composición y organización del

consejo, su dinámica y cultura interna y en el funcionamiento de sus comisiones, como puede verse en la sección 1.3 '[Consecución de las prioridades para 2018](#)'.

En 2018 estas actuaciones contempladas en el plan de acción estuvieron supervisadas por la comisión de nombramientos y se completaron y aplicaron con éxito, mejorando el funcionamiento y la efectividad general del consejo. Periódicamente se fue informando al consejo de administración del estado de esas actuaciones.

Autoevaluación en 2018

En 2018, y de acuerdo con las previsiones del Reglamento del consejo que prevén una evaluación anual y con la intervención de un consultor externo cada tres años, el consejo realizó su autoevaluación internamente. El alcance de la evaluación comprendió el funcionamiento del consejo y todas sus comisiones, así como el desempeño individual de la presidenta ejecutiva, el consejero delegado, el consejero coordinador, el secretario y el de cada uno de los consejeros.

El proceso estuvo coordinado por la presidenta del Banco y el presidente de la comisión de nombramientos.

La autoevaluación se basó en un cuestionario confidencial y anónimo con el alcance antes indicado, que fue íntegramente completado por todos los miembros del consejo. El proceso de evaluación se centró en los siguientes ámbitos:

- En cuanto al consejo en su conjunto: (i) estructura (tamaño y composición; habilidades y competencias), (ii) organización y funcionamiento (planificación de reuniones, calidad de la documentación, áreas de formación, reporte de las comisiones) y (iii) dinámica y cultura interna (implicación formal e informal).
- En cuanto a las comisiones del consejo: (i) liderazgo, tamaño y composición (incluyendo habilidades), (ii) responsabilidades y (iii) calidad de la documentación y plazos.
- Desempeño individual de la presidenta del consejo, el consejero delegado, el consejero coordinador y el secretario general.
- En relación con cada uno de los consejeros: (i) disposición a intervenir en las reuniones, (ii) aportación y receptividad de otros puntos de vista, (iii) cuestionamiento constructivo de las opiniones de otros consejeros y de las propuestas y gestión de la alta dirección, (iv) aplicación de una visión estratégica y (v) aportación de habilidades y experiencia propias.

Los resultados del ejercicio de autoevaluación 2018, una vez que el consejo y sus comisiones discutieron las propuestas de mejora y actuaciones específicas para ello, pusieron de relieve lo siguiente:

- La satisfacción de los consejeros por el progreso hecho para potenciar la mejora de la efectividad del consejo.
- El tamaño y el nivel de independencia dentro del consejo y de sus comisiones es apropiado y se han incrementado las habilidades y competencias del consejo en su conjunto a través de las recientes incorporaciones.

¹⁵. Este máximo está establecido, conforme a lo previsto en el artículo 36 del Reglamento del consejo, en el artículo 26 de la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. Este precepto se desarrolla por los artículos 29 y siguientes del Real Decreto 84/2015 y por las normas 30 y siguientes de la Circular 2/2016 del Banco de España.

- Las discusiones son abiertas y transparentes y el debate entre los consejeros y la alta dirección es constructivo.
- El liderazgo y funcionamiento de las comisiones es efectivo.
- Se valora positivamente el desempeño general de la presidenta ejecutiva y del consejo, del consejero delegado, del consejero coordinador y del secretario general y el alto grado de confianza de los consejeros en sus competencias para cumplir sus funciones con un alto nivel de desempeño.
- La evaluación positiva de los demás consejeros refleja la opinión de que el funcionamiento del consejo en su conjunto se considera efectivo.

Como resultado de la autoevaluación, el 26 de febrero de 2019, el consejo, previo informe de la comisión de nombramientos, aprobó un plan de acción con mejoras en las siguientes áreas:

- Las decisiones sobre la composición del consejo considerarán la importancia de fortalecer y profundizar en la experiencia internacional en los países donde el Grupo opera, así como en materia de tecnología, sostenibilidad y medio ambiente.
- Fortalecer el actual programa de inducción y desarrollo de nuevos consejeros, incorporando visitas a las principales filiales del Banco, cubriendo el entorno macroeconómico específico de cada país, sus actividades comerciales y regulación.
- Revisar el orden del día de las reuniones del consejo para asegurar una programación adecuada y una correcta asignación de tiempo a la estrategia comercial y a la revisión de los principales riesgos del Banco.
- Considerar una mayor frecuencia de reuniones de la nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura y una mayor coordinación con los países en este ámbito.
- Continuar proporcionando oportunidades de interacción entre el consejo y el equipo directivo que fortalezcan las relaciones entre ellos.
- Continuar incentivando la diversidad de género tanto en el seno del consejo, como de la alta dirección.

Comisión ejecutiva

Composición	Categoría	
Presidente	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Ejecutivo
	D. José Antonio Álvarez Álvarez	Ejecutivo
	Mr Bruce Carnegie-Brown	Independiente
	D. Rodrigo Echenique Gordillo	Ejecutivo
Vocales	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Externo (ni dominical ni independiente)
	D. Guillermo de la Dehesa Romero	Externo (ni dominical ni independiente)
	D. Ramiro Mato García-Ansorena	Independiente
	D.ª Belén Romana García	Independiente
Secretario	D. Jaime Pérez Renovales	

Funciones

La comisión ejecutiva es un instrumento básico en el funcionamiento del gobierno corporativo del Banco y su Grupo. Ejerce por delegación todas las facultades del consejo, salvo las que no se pueden delegar por ley, los Estatutos o el Reglamento del consejo. Esto permite que el consejo centre su actividad en su función general de supervisión. El control de la comisión ejecutiva queda garantizado a través de la presentación de informes periódicos al consejo sobre los principales asuntos tratados por la comisión y poniendo a disposición de todos los consejeros copia de las actas de sus sesiones y toda la documentación de soporte que se haya entregado a la misma.

Organización

Nuestro consejo de administración ha establecido el tamaño y la composición cualitativa de la comisión ejecutiva, ajustándose a criterios de eficiencia y reflejando las directrices para la determinación de la composición del consejo. La comisión ejecutiva, si bien no replica exactamente la composición cualitativa del consejo de administración, por tener que combinarse la presencia de todos los consejeros ejecutivos con un tamaño que permita un desarrollo ágil de sus funciones, se alinea con aquella al tener una mayoría de consejeros externos, incluidos tres consejeros independientes. El secretario del consejo es también secretario de la comisión ejecutiva.

La comisión ejecutiva se reúne cuantas veces sea convocada por su presidenta o por un vicepresidente en caso de ausencia. Generalmente lo hace una vez a la semana.

Las reuniones de la comisión ejecutiva se celebrarán cuando concurran, presentes o representados, más de la mitad de sus miembros. La comisión adopta sus acuerdos por mayoría de votos de los asistentes, presentes o representados. La presidenta tiene voto de calidad para decidir los empates. Los miembros de la comisión podrán delegar su representación en otro de ellos, teniendo en cuenta que los consejeros externos sólo podrán hacerlo en otro externo.

Principales actividades realizadas durante 2018

En 2018 la comisión ejecutiva trató múltiples asuntos relacionados con los negocios del Grupo, las principales filiales, los riesgos, las operaciones corporativas y los principales temas que con posterioridad se elevan al consejo de administración en pleno:

- **Resultados:** la comisión fue informada de la evolución de los resultados del Grupo, así como de la repercusión de su presentación entre inversores y analistas.
- **Evolución del negocio:** la comisión tuvo conocimiento continuado y completo de la marcha de las diferentes áreas de negocio del Grupo, a través de los informes de gestión o de informes específicos sobre ciertas materias presentados a la misma. También fue informada de distintos proyectos relacionados con la transformación y el desarrollo de la cultura del Grupo (Sencillo, Personal y Justo).
- **Información presentada por la presidenta del consejo:** la presidenta de nuestro consejo de administración, que es asimismo presidenta de la comisión ejecutiva, informó puntualmente de aspectos relevantes relacionados con la gestión del Grupo, así como de cuestiones estratégicas e institucionales.
- **Operaciones corporativas:** la comisión analizó y, en su caso, aprobó operaciones corporativas (inversiones y desinversiones, *joint ventures*, operaciones de capital, etc.).
- **Banco Popular:** el proceso de integración de Banco Popular y sus riesgos asociados, junto con los controles que los mitigan, fueron objeto de supervisión continua por la comisión.
- **Riesgos:** la comisión fue informada periódicamente sobre los riesgos del Grupo y, en el marco del modelo de gobierno de riesgos, tomó decisiones sobre operaciones que por su cuantía o relevancia le fueron sometidas a aprobación.
- **Filiales:** la comisión fue informada de la evolución del negocio de las distintas unidades y, conforme a los procedimientos internos vigentes, autorizó operaciones y nombramientos de consejeros en filiales.
- **Capital y liquidez:** la comisión recibió puntual información sobre la evolución de los ratios de capital y sobre las medidas puestas en marcha para optimizar estos ratios y revisó los planes regulatorios.
- **Talento y cultura:** la comisión recibió informes periódicos sobre la implementación de la cultura y valores corporativos en el Grupo.
- **Actividades con supervisores y asuntos regulatorios:** la comisión fue informada periódicamente acerca de las iniciativas y actividades de los supervisores y reguladores, así como de los proyectos para cumplir con sus recomendaciones y con las novedades normativas.
- **Modelos de Gobierno:** la Comisión aprobó los Modelos de Gobierno de la nueva división de Wealth Management, de Santander Universidades y Universia y de las sucursales internacionales que están bajo el perímetro de gestión de la división de Santander Corporate & Investment Banking.

En 2018 la comisión ejecutiva celebró 45 reuniones. Durante 2018, el tiempo promedio estimado dedicado por parte de cada uno de los miembros de la comisión a preparar y participar en las reuniones ha sido en torno a cinco horas por reunión siendo la dedicación estimada de la presidenta de la comisión de, aproximadamente, el doble de horas por sesión. La sección '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3 incluye información sobre la asistencia de los miembros de la comisión ejecutiva a esas reuniones.

Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Composición	Categoría
Presidente	D. Ramiro Mato García-Ansorena
	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
	Ms Homaira Akbari
	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca
Vocales	D. Álvaro Cardoso de Souza
	D.ª Sol Daurella Comadrán
	D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer
	D.ª Belén Romana García
Secretario	D. Jaime Pérez Renovales

Funciones

Esta comisión tiene como misión asistir a nuestro consejo de administración en el cumplimiento de sus responsabilidades con respecto a la estrategia de negocio responsable y en las cuestiones de sostenibilidad del Grupo, prestando apoyo en la formulación y revisión de la cultura y valores corporativos y en el asesoramiento en las relaciones con los grupos de interés, incluyendo, entre otros, empleados, clientes y comunidades en las que el Grupo desarrolla sus actividades. En particular, la comisión trató las siguientes cuestiones:

- Diseño de la cultura y los valores corporativos, incluyendo la estrategia en materia de negocio responsable y sostenibilidad.
- Formulación de la estrategia del Grupo en sus relaciones con los grupos de interés, incluyendo, entre otros, los empleados, clientes y comunidades en las que el Grupo desarrolla sus actividades.
- Reputación corporativa, en particular en materia social y medioambiental.
- Asistir al consejo en la promoción de la cultura y los valores corporativos en todo el Grupo, incluyendo la colaboración:
 - Con la comisión de retribuciones en la alineación de la política de remuneraciones del Grupo con la cultura y valores antes aludidos.
 - Con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en (i) la alineación del apetito y los límites de riesgo del Grupo con nuestra cultura y valores y (ii) la evaluación de los riesgos no financieros del Grupo.

- Con la comisión de nombramientos en (i) la supervisión de la estrategia de comunicación y de las relaciones con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas; y (ii) en los procesos de comunicación y relación con los restantes grupos de interés.
- Colaborar y coordinarse con las comisiones del consejo en cuestiones relativas a prácticas bancarias responsables y sostenibilidad y asegurar que existen procesos de control adecuados y efectivos y que los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad están identificados y gestionados.
- Informar periódicamente al consejo de administración sobre la actuación del Banco y del Grupo y los avances realizados en materia de prácticas de negocio responsables y sostenibilidad, dando asesoramiento en relación con estas cuestiones, emitiendo informes e implementando procedimientos dentro de su ámbito de competencia, previa solicitud del consejo de administración o de su presidente.

Organización

La comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura aprueba un calendario anual de reuniones, con un mínimo de cuatro reuniones. En todo caso, la comisión se reúne cuantas veces sea necesario para satisfacer sus responsabilidades.

Las reuniones de la comisión se llevan a cabo cuando concurren, presentes o representados, más de la mitad de sus miembros. La comisión adopta sus acuerdos por mayoría de votos de los asistentes, presentes o representados. El presidente, que deberá ser necesariamente un consejero independiente, tiene voto de calidad para decidir los empates. Los miembros de la comisión podrán delegar su representación en otro de ellos, teniendo en cuenta que los consejeros externos sólo podrán hacerlo en otro externo.

Puede asistir a las reuniones de la comisión cualquier persona del Banco o ajena a ésta que se considere oportuno.

La comisión, a través de su presidente, informará acerca de su actividad y trabajo al consejo de administración. Asimismo, se pone a disposición de todos los consejeros la documentación de soporte que se haya entregado a la comisión y se les proporciona igualmente copia de las actas de sus sesiones.

Principales actividades realizadas durante 2018

Los principales temas tratados desde la creación de la comisión han sido los siguientes:

- El nuevo modelo de gobierno en materia de banca responsable.
- Los principios rectores de gobierno y supervisión en materia de banca responsable, sostenibilidad y cultura para las filiales del Grupo.
- El establecimiento de las líneas de actuación y las métricas de seguimiento fundamentales.
- La revisión de la adecuación de las políticas generales de sostenibilidad y socio ambientales, y el análisis de posibles lagunas para regular internamente estas cuestiones. En

particular, la revisión de los criterios en cuanto a la financiación de actividades relacionadas con el carbón, tanto las relativas a su extracción (minería), como a su uso como fuente de energía.

- El posicionamiento del Banco como agente importante en la financiación de proyectos de energía limpia.

Las principales prioridades para 2019 de la comisión se señalan en la página 19 del capítulo 'Banca responsable'.

Desde su creación en junio de 2018 la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura celebró dos reuniones. Durante 2018, el tiempo promedio estimado dedicado por parte de cada uno de los miembros de la comisión a preparar y participar en las reuniones ha sido en torno a cinco horas por reunión siendo la dedicación estimada del presidente de la comisión de, aproximadamente, el doble de horas por sesión. La sección '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3 incluye información sobre la asistencia de los miembros de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura a esas reuniones.

Comisión de innovación y tecnología

Composición	Categoría
Presidente	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
	Ms Homaira Akbari
	D. José Antonio Álvarez Álvarez
	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca
Vocales	Mr Bruce Carnegie-Brown
	D. Guillermo de la Dehesa Romero
	D.ª Belén Romana García
Secretario	D. Jaime Pérez Renovales

Funciones

El propósito de la comisión de innovación y tecnología es asistir al consejo de administración en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones de supervisión con respecto al papel de la tecnología en la estrategia de negocio del Grupo y los planes de innovación del Grupo, así como en las tendencias resultantes de nuevos modelos de negocio, tecnologías y productos. En particular, tiene las siguientes funciones:

- Estudiar e informar sobre los planes y actuaciones relativos a tecnología e innovación.
- Asistir al consejo en la implementación del plan estratégico de tecnología del Grupo.
- Auxiliar al consejo con recomendaciones acerca de la agenda de innovación del Grupo.
- Asistir al consejo en la identificación de las principales amenazas al status quo que sean consecuencia de nuevos modelos de negocio, tecnologías, procesos, productos y conceptos.
- Proponer al consejo el plan anual de sistemas.

- Asistir al consejo en la evaluación de la calidad del servicio tecnológico.
- Asistir al consejo en la evaluación de las capacidades y condiciones para la innovación a nivel Grupo y a nivel país.
- Asistir a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en la supervisión de los riesgos tecnológicos y de ciberseguridad.

Organización

La comisión de innovación y tecnología aprobará un calendario anual de reuniones, con un mínimo de cuatro. En todo caso, la comisión se reúne tantas veces como sea necesario para cumplir con sus responsabilidades.

Las reuniones de la comisión se celebran válidamente cuando concurren, presentes o representados, más de la mitad de sus miembros. La comisión adopta sus acuerdos por mayoría de votos de los asistentes, presentes o representados. La presidenta tiene voto de calidad para decidir los empates. Los miembros de la comisión podrán delegar su representación en otro de ellos, teniendo en cuenta que los consejeros externos sólo podrán hacerlo en otro externo.

Puede asistir a las reuniones de la comisión cualquier persona del Banco o ajena a éste que se considere oportuno.

La comisión, a través de su presidenta, informará acerca de su actividad y trabajo al consejo de administración. Asimismo, se pone a disposición de todos los consejeros la documentación de soporte que se haya entregado a la comisión y se les proporciona igualmente copia de las actas de sus sesiones.

Principales actividades realizadas durante 2018

En 2018, la comisión de innovación y tecnología realizó, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Revisión del Plan Estratégico de Tecnología Global.
- Revisión de la estrategia de plataformas y utilización de servicios en la nube.
- Revisión de la política de datos e inteligencia artificial (*machine learning*) y su potencial impacto.
- Revisión de las principales estrategias digitales para transformar el core y acelerar el crecimiento de nuevos negocios.
- Revisión de métricas para evaluar y hacer un seguimiento del impacto de la transformación digital.
- Revisión de la información actualizada sobre la implantación de ciberseguridad en el Grupo, sus principales riesgos y los controles para mitigarlos.
- Revisión del estado de los proyectos digitales y tecnológicos de OpenBank.

Durante 2018, la comisión se reunió en tres ocasiones. En 2018, el tiempo promedio estimado dedicado por parte de cada uno de los miembros de la comisión a preparar y participar en las reuniones

ha sido en torno a cinco horas por reunión siendo la dedicación estimada de la presidenta de la comisión de, aproximadamente, el doble de horas por sesión. La sección '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3 incluye información sobre la asistencia de los miembros de la comisión de innovación y tecnología a esas reuniones.

Consejo asesor internacional

Composición	Cargo
Presidente	Mr Larry Summers Exsecretario del Tesoro de EE.UU. y presidente emérito de Harvard University.
	Ms Sheila C. Bair Expresidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation y exrectora del Washington College.
	Mr Mike Rhodin Consejero de TomTom, H2O y Syncsort. Exdirector general de IBM.
	Ms Marjorie Scardino Exconsejera delegada de Pearson y consejera de Twitter.
Vocales	Mr Francisco D'Souza Consejero delegado de Cognizant y consejero de General Electric.
	Mr James Whitehurst Presidente y consejero delegado de Red Hat.
	Mr George Kurtz Consejero delegado y cofundador de CrowdStrike.
	Ms Blythe Masters Consejera delegada de Digital Asset Holdings.
Secretario	D. Jaime Pérez Renovales

Funciones

La función del consejo asesor internacional, que está integrado por expertos externos al Grupo, en economía, estrategia, tecnologías de la información e innovación, es prestar asesoramiento estratégico al Grupo, en particular en la innovación, transformación digital, ciberseguridad y nuevas tecnologías. También aporta su visión sobre las tendencias de los mercados de capitales, gobierno corporativo, marca y reputación, regulación y cumplimiento y la orientación al cliente de los servicios.

Reuniones

El consejo asesor internacional se reúne al menos dos veces al año.

En 2018, se reunió dos veces, una en primavera y otra en otoño.

4.4 Actividades de la comisión de auditoría en 2018

Esta sección constituye el informe de la comisión de auditoría que en años anteriores se publicaba por separado y que ahora se ofrece como parte del informe anual de gobierno corporativo, tal y como se ha indicado en '[Nuevo diseño del informe de gobierno corporativo](#)' en la sección 1. Este informe fue elaborado por la comisión de auditoría el 21 de febrero de 2019 y aprobado por el consejo de administración el 26 de febrero de 2019.

Composición

Composición	Categoría
Presidente	D.ª Belén Romana García
	Ms Homaira Akbari
Vocales	D. Carlos Fernández González
	D. Ramiro Mato García-Ansoarena
Secretario	D. Jaime Pérez Renovales

El consejo de administración ha designado a los integrantes de la comisión teniendo presentes sus conocimientos y experiencia en los ámbitos de finanzas, contabilidad, auditoría, control interno, tecnologías de la información, negocio y gestión de riesgos. En concreto, D.ª Belén Romana García, presidenta de la comisión, es considerada financial expert, tal y como se define en la Regulación S-K de la SEC, dada su formación y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, y al haber desempeñado diferentes puestos de responsabilidad en entidades en las que los conocimientos en materia de contabilidad y gestión de riesgos fueron esenciales.

Para mayor información sobre las capacidades, conocimientos y experiencia de cada uno de los miembros de la comisión, véanse la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)' y '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' en la sección 4.2.

Durante el ejercicio 2018 no se han producido cambios en la composición de la comisión.

Funcionamiento de la comisión

La comisión de auditoría celebra sus reuniones conforme a un plan de trabajo y a un calendario anual, que incluye al menos cuatro sesiones.

La comisión queda válidamente constituida con la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros, quienes pueden delegar la representación en otro miembro. Los acuerdos se adoptan por mayoría de los asistentes y la presidenta tiene voto de calidad en caso de empate.

Los miembros de la comisión reciben la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma, asegurando con ello la efectividad de la comisión.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de directivos, quienes comparecerán, previa invitación de la presidenta, y en los términos que disponga esta.

El cargo de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario general y del consejo, que es además responsable de Recursos Humanos del Grupo, lo que facilita una relación fluida y eficaz con las diversas unidades del Grupo que deben prestar su colaboración o suministrar información a la comisión.

Con el fin de ser auxiliada en el ejercicio de sus funciones, la comisión puede contratar, con cargo al Banco, asesores legales, contables, financieros u otros expertos.

Sin perjuicio de que la presidenta de la comisión informa del contenido de las reuniones y de las actividades de esta en todas las reuniones del consejo de administración, toda la documentación distribuida para sus sesiones y el acta de las mismas se ponen a disposición de todos los consejeros.

Auditor externo

Nuestro auditor externo es PricewaterhouseCoopers Auditores, SL (PwC) con domicilio social en Madrid, Paseo de la Castellana, Nº 259 B, con código de identificación fiscal español B-79031290 e inscrito en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas del Ministerio de Economía con el número S0242.

El socio principal es el Sr. Alejandro Esnal, un socio de auditoría líder dentro del sector bancario en España (habiendo auditado entidades como Banco Sabadell, S.A., Unicaja y Barclays Bank España). A lo largo de sus 25 años de carrera profesional ha dirigido numerosos proyectos tanto en España como en Nueva York y Londres, principalmente en servicios de auditoría, así como en entornos de control interno de entidades financieras. En su calidad de responsable de auditoría en el sector bancario, participa activamente en comités y grupos de trabajo del sector y colabora de manera proactiva con el departamento de regulación financiera, en asuntos tales como la reestructuración del sector o el fortalecimiento de las prácticas bancarias.

Informe sobre la independencia del auditor externo

La comisión de auditoría ha verificado favorablemente la independencia del auditor externo, en su sesión de 21 de febrero de 2019 y antes de que se emitiera el informe de auditoría de cuentas, en los términos previstos en la sección 4.f) del artículo 529 quaterdecies de la Ley de Sociedades de Capital y en el artículo 17.4.c) (iii) del Reglamento del consejo, concluyendo que a juicio del comité no existen razones objetivas que permitan cuestionar la independencia del auditor externo.

Para valorar la independencia del auditor externo, la comisión ha considerado la información que se incluye bajo la sección '[Funciones y actividades en 2018](#)' en cuanto a la retribución del auditor por servicios de auditoría y de cualquier otro tipo y la confirmación escrita del propio auditor externo relativa a su independencia frente al Banco de acuerdo con la normativa española y europea aplicable, las reglas de la SEC y las reglas de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).

Propuesta de reelección del auditor externo para 2019

Como se indica en la sección 3.5 '[Próxima Junta General de 2019](#)', el consejo de administración, siguiendo la propuesta de la comisión de auditoría, ha sometido a nuestra junta general ordinaria la reelección de PwC como auditor externo para 2019.

Funciones y actividades en 2018

Esta sección contiene un resumen de las actividades realizadas por la comisión de auditoría durante el ejercicio 2018, agrupándolas para su exposición en torno a las funciones básicas de la misma.

Funciones	Actuaciones desarrolladas por la comisión de auditoría
Cuentas anuales y otra información financiera	
• Revisión de las cuentas anuales y otra información financiera	• Revisó las cuentas anuales y el informe de gestión, individuales y consolidados, correspondientes al ejercicio 2018, e informó al consejo con carácter previo a su aprobación por este, asegurándose del cumplimiento de los requisitos normativos y la correcta aplicación de los principios de contabilidad aceptados y de que el auditor externo emitiera el correspondiente informe respecto a la efectividad del sistema de control interno sobre la información financiera del Grupo (SCIIF). • Informó favorablemente los estados financieros trimestrales a 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de 2018, respectivamente, con carácter previo a su aprobación por el consejo y a su comunicación a los mercados y a los organismos de supervisión. • Informó favorablemente otra información financiera, como el informe anual de gobierno corporativo; el documento de registro de acciones presentado en la CNMV; el informe en formato 20-F con la información financiera de 2017, registrado en la SEC; el informe financiero semestral de 2018 registrado en CNMV, y en formato 6-K registrado en la SEC; y los estados financieros intermedios consolidados de Grupo Santander específicos para Brasil. • Supervisó la implantación de la NIIF 9 a lo largo del año.
• Informar al consejo sobre las políticas fiscales aplicadas	• Fue informada por la dirección de asesoría fiscal de Grupo Santander de las políticas fiscales aplicadas, en cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Tributarias y trasladó esta información al consejo de administración.
Relación con el auditor externo	
Desarrollo de la auditoría de cuentas	
• Recabar regularmente información sobre el plan de auditoría y su ejecución	• Obtuvo del auditor externo su confirmación de que tuvo pleno acceso a toda la información para el desarrollo de su actividad. • Analizó determinadas mejoras en la presentación de la información financiera, derivadas de la normativa contable y las mejores prácticas internacionales. • Analizó información detallada sobre la planificación, progreso y ejecución del plan de auditoría y su implantación. • Analizó los informes de auditoría de las cuentas anuales con carácter previo a su presentación al consejo de administración por parte del auditor externo.
• Relación con el auditor externo	• El auditor externo estuvo presente en 11 de las 13 reuniones de la comisión celebradas en 2018, lo que ha permitido a la comisión servir de canal de comunicación entre aquel y el consejo. • Se reunió en dos ocasiones con el auditor externo sin la presencia de directivos del Banco involucrados en el trabajo de auditoría.
• Evaluación de la actuación del auditor externo	• Realizó una evaluación final de la actuación del auditor externo y de cómo este ha contribuido a la integridad de la información financiera. En esta evaluación, la comisión fue informada y también analizó los resultados de las inspecciones realizadas a PwC por el supervisor, concluyendo que no se observaban amenazas a su independencia.

Funciones

Actuaciones desarrolladas por la comisión de auditoría

Independencia

• Retribución a PwC por servicios de auditoría y otros.

Supervisó la retribución de PwC; los honorarios correspondientes a los servicios de auditoría y otros prestados al Grupo fueron los siguientes:

Millones de euros

	2018	2017	2016
Auditoría	90,0	88,1	73,7
Servicios relacionados con la auditoría	6,5	6,7	7,2
Servicios de asesoría fiscal	0,9	1,3	0,9
Otros servicios	3,4	3,1	3,6
Total	100,8	99,2	85,4

En 'Auditoría' se incluyen los honorarios correspondientes a la auditoría de las cuentas anuales de Banco Santander y su Grupo; los estados financieros incluidos en el informe anual en formato 20-F registrado en la SEC, la auditoría de control interno (SOX) para aquellas entidades obligadas a ello; la auditoría de las cuentas del Banco para el regulador brasileño y los informes regulatorios obligatorios requeridos del auditor correspondientes a los distintos países en los que opera el Grupo.

Los 'Servicios relacionados con la auditoría' comprenden la emisión de *comfort letters* u otros servicios requeridos por los reguladores en relación con operaciones como, por ejemplo, titulaciones y otros servicios prestados por el auditor externo.

El importe de los honorarios correspondientes a trabajos distintos de los de auditoría y el porcentaje que supone sobre los honorarios totales facturados al Banco y/o su Grupo son los siguientes:

	Sociedad	Sociedades de Grupo Santander	Total
Importe por servicios distintos de los de auditoría (miles de euros)	585	3.665	4.250
Importe por servicios distintos de los de auditoría como porcentaje del trabajo de auditoría	0,6%	3,6%	4,2%

En 2018, el Grupo contrató servicios a otras firmas de auditoría distintas de PwC por 173,9 millones de euros (115,6 y 127,9 millones de euros, en 2017 y 2016 respectivamente).

• Servicios no relacionados con la auditoría. Evaluar posibles amenazas a la independencia y las medidas de salvaguarda.

• Revisó y actualizó la política de aprobación de servicios distintos de los de auditoría.

• Revisó los servicios prestados por PwC y verificó su independencia. A estos efectos:

• Verificó que todos los servicios prestados por el auditor del Grupo, tanto los de auditoría y los servicios relacionados con la auditoría, como los fiscales y el resto de servicios detallados en la sección anterior, cumplieran los requisitos de independencia recogidos en la normativa aplicable.

• Comprobó la relación entre los honorarios percibidos por el auditor durante el ejercicio por servicios distintos de la auditoría y relacionados con la misma sobre el importe total de honorarios percibidos por el auditor por todos los servicios prestados al Grupo, situándose dicha ratio para el ejercicio 2018 en el 4,2%.

• De acuerdo con la información disponible sobre las principales entidades cotizadas en España, los honorarios que, por término medio, se liquidaron a los auditores durante el ejercicio 2018 por servicios distintos de la auditoría y relacionados con la misma representan el 15% de la totalidad de los mismos.

• Verificó el porcentaje que representaron los honorarios satisfechos por todos los servicios prestados al Grupo sobre los honorarios totales generados por la firma de auditoría en 2018. Esta ratio es inferior al 0,3% de los ingresos totales de PwC en el mundo.

• Revisó las operaciones bancarias realizadas con sociedades vinculadas a PwC, concluyendo que no se habían formalizado operaciones que comprometieran su independencia.

• Después de analizar la información detallada arriba, la comisión emitió el 'Informe sobre la independencia del auditor externo'.

Informe de independencia del auditor externo.

Reelección del auditor externo

• Reelección del auditor externo.

Elevó al consejo de administración la propuesta de reelección de PwC como auditor externo para el ejercicio comprendido entre el 1 de enero de 2019 y el 31 de diciembre de 2019. El consejo ha propuesto la reelección de PwC como auditor externo del Banco a la JGO de 2019.

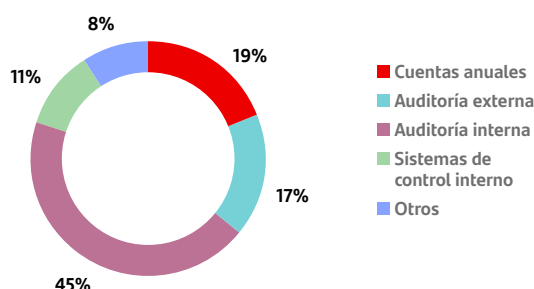
Funciones	Actuaciones desarrolladas por la comisión de auditoría
Función de auditoría interna	
• Evaluación del desempeño de la función de auditoría interna	• Supervisó la función de auditoría interna, velando por su independencia y eficacia a lo largo del ejercicio 2018. • Fue informada de los avances en el plan de auditoría interna, permitiendo a la comisión tener un control exhaustivo sobre las calificaciones y recomendaciones de Auditoría Interna a las diferentes unidades y divisiones. • Representantes de la división de Auditoría Interna asistieron a 11 de las 13 reuniones celebradas por la comisión de auditoría en 2018; una de ellas mantenida únicamente con el <i>Chief Audit Executive</i> y sin la presencia de otros directivos ni del auditor externo. • Propuso el presupuesto de Auditoría Interna para 2019, velando por que la función cuente con los recursos materiales y humanos necesarios para el desempeño de sus funciones. • Revisó y propuso al consejo, para su aprobación, el plan anual de auditoría para 2019. • Fue informada con regularidad de las actividades de auditoría interna realizadas en 2018. • Revisó la aplicación de las medidas recogidas en el plan estratégico de auditoría interna para el periodo 2016-2018. • Revisó y fue informada de la función de auditoría interna, metodologías, calificaciones, recomendaciones y conclusiones principales del trabajo de auditoría interna en otras unidades y áreas geográficas. • Evaluó la adecuación y efectividad de la función en el desarrollo de su misión, así como el desempeño del <i>Chief Audit Executive</i> en 2018, comunicando sus conclusiones a la comisión de retribuciones y al consejo para la determinación de su retribución variable.
Sistemas de control interno	
• Seguimiento de la eficacia de los sistemas de control interno	• Fue informada del proceso de evaluación y certificación del modelo de control interno (MCI) de Grupo Santander correspondiente al ejercicio 2017 y de las conclusiones sobre su efectividad. En dicho proceso anual de evaluación, no se detectaron debilidades materiales a nivel de Grupo Santander. • Revisó la efectividad de los controles internos del Banco sobre la elaboración de la información financiera contenida en el informe anual consolidado de Grupo Santander registrado en Estados Unidos en el formato 20-F correspondiente al ejercicio 2017, con arreglo a la Ley Sarbanes-Oxley, concluyendo que, en su opinión, el Grupo mantenía, en todos los aspectos significativos, un control interno efectivo sobre dicha información financiera.
• Canal de denuncias	• Fue informada por el área de Cumplimiento y Conducta acerca de la actividad habida en los canales de denuncia y los comités de irregularidades que existen en el Grupo a estos efectos, especialmente de aquellas cuestiones relacionadas con prácticas financieras y contables y el proceso de generación de información financiera, auditoría y controles internos, constatando que en 2018 no hubo reclamaciones sobre estas materias realizadas a través de estos canales.
• Coordinación con Riesgos	• Mantuvo sesiones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento con el fin de compartir información relativa a la NIIF 9, ciberseguridad y riesgo de obsolescencia, el canal de denuncias, la política de externalización de servicios y otros asuntos.
• Comunicaciones con reguladores y supervisores	• Presentó la información requerida por la CNMV relativa al cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la composición, funciones y actividad de la comisión de auditoría.
Operaciones vinculadas y corporativas	
• Creación de entidades de propósito especial o domiciliadas en países considerados paraísos fiscales	• Recibió información justificativa del establecimiento de una nueva entidad en Jersey para adaptarse a la reforma bancaria del Reino Unido y separar la actividad desarrollada en Jersey y la Isla de Man del denominado <i>ring fenced bank</i>. Finalmente, dicha entidad fue constituida en Jersey, pero permanece inactiva. El negocio en Jersey y la Isla de Man se mantendrá dentro de Grupo Santander en el Reino Unido, aunque fuera de Santander UK.
• Aprobación de operaciones vinculadas	• Verificó que las operaciones con partes vinculadas realizadas por el Banco cumplieran las condiciones previstas en la ley y el Reglamento del consejo y no precisaban la autorización de los órganos de gobierno; en caso contrario, que dicha autorización se había obtenido previo informe favorable de la propia comisión, una vez cotejado que la contraprestación y restantes condiciones pactadas se encontraban dentro de parámetros de mercado. Ningún miembro del consejo de administración, directa o indirectamente, ha realizado con el Banco transacciones relevantes o en condiciones no habituales de mercado. La comisión examinó la información relativa a operaciones vinculadas que consta en las cuentas anuales. Véase la sección 4.8 'Operaciones vinculadas y conflictos de interés'.
• Operaciones que impliquen una modificación estructural o corporativa	• Examinó las operaciones de modificación estructural o corporativa proyectadas por el Grupo durante 2018 con carácter previo a informar al consejo, analizando sus condiciones económicas y el impacto contable. Entre otras cuestiones, la comisión revisó la absorción de Banco Popular, así como la efectividad de los controles internos del Banco con respecto a la integración de aquel.

Funciones	Actuaciones desarrolladas por la comisión de auditoría
Información a la junta general y documentación social	
• Información a los accionistas	• En la JGO celebrada en 2018, D.ª Belén Romana, en su calidad de presidenta de la comisión, informó a los accionistas sobre las materias y actividades propias de la competencia de la comisión durante 2017.
• Documentación social del ejercicio 2017	• Elaboró el informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2017, que incluye un apartado dedicado a las actividades llevadas a cabo durante el ejercicio, un análisis y evaluación del cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas, y las prioridades para 2018 identificadas una vez completado el proceso de autoevaluación del consejo y sus comisiones.

Tiempo dedicado a cada tarea

En 2018 la comisión celebró 13 sesiones. En la sección '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' de la sección 4.3 se ofrece información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones.

El tiempo medio estimado dedicado por cada uno de los consejeros miembros de la comisión a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2018 estuvo en torno a 10 horas por reunión, siendo la dedicación estimada de la presidenta de la comisión de, aproximadamente, el doble de horas por sesión.



Evaluación anual del funcionamiento y desempeño de la comisión y cumplimiento de los objetivos marcados para 2018

La evaluación del funcionamiento de la comisión durante 2018, ha formado parte de la evaluación del funcionamiento del consejo, que este año se ha realizado internamente. El resultado de la misma y las acciones propuestas en relación con la comisión de auditoría fueron analizadas por esta.

En 2018, la comisión abordó con éxito la mayoría de los retos que se propuso para el ejercicio y que fueron identificados en el informe de actividades de 2017, en particular en lo concerniente a la coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento para vigilar la ejecución del plan de auditoría interna. Con ello se ha podido obtener una visión integral de los principales riesgos evaluados por la auditoría interna, su metodología, calificaciones, recomendaciones y principales conclusiones en las unidades del Grupo más relevantes.

Además, las reuniones mantenidas regularmente durante el segundo semestre entre la presidenta de la comisión de auditoría del Grupo y los presidentes de las comisiones de auditoría de las diferentes unidades del Grupo facilitaron la coordinación de todas ellas, el consenso en cuestiones clave en el ámbito de sus competencias, permitiendo además compartir una visión general sobre asuntos regulatorios y desarrollos normativos de aplicación en las principales áreas geográficas en las que opera el Grupo.

Como resultado de esta evaluación se concluyó que la comisión desempeñó de forma efectiva sus funciones de apoyo y asesoramiento al consejo, celebrando un número adecuado de reuniones, para las que se facilitó documentación suficiente y precisa sobre los distintos asuntos tratados, cuya correcta exposición ha fortalecido la calidad de los debates entre sus miembros y ha contribuido a la solidez del proceso de toma de decisiones.

Prioridades para 2019

El ejercicio de autoevaluación de la comisión identificó las siguientes prioridades para el ejercicio 2019:

- Revisión continua del **tamaño y la composición** de la comisión asegurando que cuenta con los conocimientos necesarios en materia de contabilidad, auditoría, financieros o gestión de riesgos para un desempeño efectivo de sus funciones.
- Continuar trabajando en **coordinación con las unidades y divisiones del Grupo**, introduciendo mecanismos para compartir información de una manera periódica.
- Desarrollar una **visión transversal** de ciertos temas clave mediante 'libros blancos' con el fin de garantizar la supervisión y el seguimiento de forma adecuada de las unidades y divisiones del Grupo teniendo en cuenta las recomendaciones de Auditoría Interna.
- Supervisar la correcta **implantación de la NIIF 9** realizada en el ejercicio 2018, analizando el impacto de estas normas y el proceso de adaptación del Banco a las mismas, con el fin de reducir los costes de su implementación y el riesgo de su cumplimiento.

4.5 Actividades de la comisión de nombramientos en 2018

Esta sección constituye el informe de la comisión de nombramientos, que en años anteriores se publicaba por separado y que ahora se ofrece como parte del informe anual de gobierno corporativo, tal y como se ha indicado en '[Nuevo diseño del informe de gobierno corporativo](#)' en la sección 1. Este informe fue elaborado por la comisión de nombramientos el 25 de febrero de 2019 y aprobado por el consejo de administración el 26 de febrero de 2019.

Composición

Composición	Categoría
Presidente	Mr Bruce Carnegie-Brown
Vocales	D.ª Sol Daurella Comadrán
	D. Guillermo de la Dehesa Romero
	D. Carlos Fernández González
Secretario	D. Jaime Pérez Renovales

El consejo de administración ha designado a los integrantes de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en relación con los cometidos de la comisión.

Para mayor información sobre las capacidades, conocimientos y experiencia de cada uno de los miembros de la comisión, véanse la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)' y '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' en la sección 4.2.

Funcionamiento de la comisión

La comisión de nombramientos celebra sus reuniones conforme a un plan de trabajo y un calendario anual, que prevé un mínimo de cuatro sesiones.

La comisión queda válidamente constituida con la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros, quienes pueden delegar la representación en otro miembro. Los acuerdos se adoptan por mayoría de los asistentes y el presidente tiene voto de calidad en caso de empate.

Los miembros de la comisión reciben la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma, asegurando con ello la efectividad de la comisión.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos, quienes comparecerán, previa invitación del presidente de la comisión, y en los términos que disponga esta .

El cargo de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario general y del consejo, que es además responsable de Recursos Humanos del Grupo, lo que facilita una relación fluida y eficaz con las diversas unidades del Grupo que deben prestar su colaboración o suministrar información a la comisión.

Con el fin de ser auxiliada en el ejercicio de sus funciones, la comisión puede contratar, con cargo al Banco, asesores legales, contables, financieros u otros expertos.

Sin perjuicio de que el presidente de la comisión informa del contenido de las reuniones y de las actividades de esta en todas las reuniones del consejo de administración, toda la documentación distribuida para sus sesiones y el acta de las mismas se ponen a disposición de todos los consejeros.

Funciones y actividades en 2018

Esta sección contiene un resumen de las actividades realizadas por la comisión de nombramientos durante el ejercicio 2018, agrupándolas para su exposición en torno a las funciones básicas de la misma.

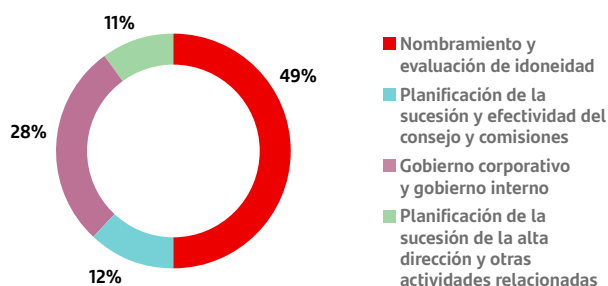
Funciones	Actuaciones desarrolladas por la comisión de nombramientos
Nombramiento y cese de consejeros y miembros de la comisiones	
Política de selección y sucesión del consejo y sus comisiones	- Actualizó la política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros para su adaptación a la guía conjunta de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) sobre la evaluación de la idoneidad de los consejeros, y a la Guía para la evaluación de la idoneidad del BCE. - Se aseguró de que el proceso de selección de miembros del consejo garantizó la formación individual y colectiva de los consejeros, fomentando la diversidad de género, de experiencias y de conocimiento y, en colaboración con un experto externo, analizó las competencias y las habilidades necesarias para el puesto, y valoró el tiempo y la dedicación necesarios para desempeñar el cargo de forma adecuada. - También evaluó la composición de las comisiones del consejo para asegurar la continuidad de sus habilidades y competencias, la estabilidad de la comisión y el adecuado desempeño de sus funciones.
Nombramiento, reelección, ratificación y cese de consejeros y miembros de la comisión	- Analizó las diferentes candidaturas presentadas, así como sus historiales profesionales, evaluando sus competencias e idoneidad para el cargo. - Tomó conocimiento de la renuncia de D. Juan Miguel Villar Mir como consejero, una vez expirado su mandato, tras solicitar no ser propuesto a la reelección en la última junta general de accionistas. - En 2018 se nombró a D. Álvaro Cardoso de Souza, se ratificó el nombramiento de D. Ramiro Mato y se reeligió a D. Carlos Fernández, D. Ignacio Benjumea, D. Guillermo de la Dehesa, D.^a Sol Daurella y Ms Homaira Akbari. Todos esos nombramiento, ratificación y reelección fueron propuestos al consejo por la comisión de nombramientos. - Presentó al consejo propuestas de cambios en la composición de las comisiones, para seguir reforzando el desempeño de sus respectivas funciones y su apoyo al consejo, con arreglo a las mejores prácticas internacionales y nuestro Reglamento del consejo. Para más información, véase 'Comisiones del consejo' en la sección 1.1. - Aprobó, una vez transcurrido un año de su mandato y conforme a lo previsto en los Estatutos, la reelección de los miembros del consejo asesor internacional de Grupo Santander. Para más información, véase 'Consejo asesor internacional' en la sección 4.3. - Analizó la composición y las competencias del consejo de administración y de las comisiones para garantizar que fueran adecuadas para el mejor desempeño de sus funciones. Para ello, identificó en base a la matriz de competencias del consejo, los perfiles idóneos para su incorporación a los procesos de selección de miembros del consejo. Como resultado de esta selección, se propuso el nombramiento de D. Álvaro Cardoso de Souza, que ha aportado experiencia internacional al consejo, específicamente con respecto a Latinoamérica/Brasil.
Plan de sucesión	
Plan de sucesión de consejeros ejecutivos y altos directivos	Continuó el proceso de revisión de talento y los planes de sucesión de consejeros ejecutivos y altos directivos del Grupo, para asegurar que en todo momento estén orientados a garantizar que se disponga de personal suficientemente cualificado que permita ejecutar, sin interrupción, los planes estratégicos del Grupo, salvaguardar la continuidad del negocio y evitar que funciones relevantes queden sin atender. Ello comporta identificar los posibles reemplazos para las posiciones clave, para prepararlos y dotarlos de las capacidades adecuadas con la debida antelación.
Verificación de la categoría de los consejeros	
Verificación anual de la categoría de los consejeros	- Verificó la categoría de cada uno de los consejeros (como ejecutivo, independiente u otros externos) y presentó su propuesta al consejo de administración al objeto de su confirmación o revisión en la JGO y en el informe anual de gobierno corporativo. Véase la sección 4.2. 'Composición del consejo'. - Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros de esta condición, la comisión de nombramientos analizó las relaciones comerciales entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquéllos son o han sido accionistas relevantes o administradores y, teniendo en cuenta para ello la financiación concedida por Grupo Santander a tales sociedades. En todos los casos, la comisión concluyó que las relaciones existentes no tenían la condición de significativa, entre otras razones, porque las relaciones comerciales: (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas dada la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander en el mercado correspondiente; y (iii) no han alcanzado ciertos umbrales de materialidad aplicables en otras jurisdicciones utilizados como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).

Funciones	Actuaciones desarrolladas por la comisión de nombramientos
Evaluación periódica	
• Evaluación anual de la idoneidad de los consejeros y titulares de funciones clave	• Valoró la idoneidad de los miembros del consejo, de la alta dirección, de los responsables de las funciones de control interno y de las personas con puestos clave para el desarrollo del negocio bancario de Grupo Santander, y concluyó que concurre en todos ellos la honorabilidad comercial y profesional requeridos, así como los conocimientos y la experiencia adecuados para realizar sus funciones. Igualmente, la comisión consideró que los miembros del consejo están en disposición de ejercer un buen gobierno del Banco y capacidad efectiva para tomar decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio del Grupo. • Verificó que ningún consejero hubiera informado al Banco de ninguna circunstancia que en su opinión o en la del consejo hubiera justificado su cese como consejero.
• Otras obligaciones profesionales y posibles conflictos de interés de los consejeros	• Examinó la información facilitada por los consejeros acerca de otras obligaciones profesionales o cargos para los que fueron propuestos concluyendo que no interferían en la dedicación exigida como consejeros del Banco y que no les situaban en un potencial conflicto de interés que pudiera afectar al desempeño de su cargo.
• Proceso de autoevaluación del consejo	• En coordinación con la presidenta del consejo, el ejercicio de autoevaluación en 2018 se realizó de forma interna, sin el apoyo de un asesor externo. El alcance de la autoevaluación incluye al consejo y a todas sus comisiones, así como a la presidenta, el consejero delegado, el consejero coordinador, el secretario y cada uno de los consejeros. Véase 'Autoevaluación del consejo' en la sección 4.3. • Actualizó y sometió al consejo, para su aprobación, la matriz de competencias y diversidad del consejo (véase 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2).
Alta dirección	
• Evaluación de la idoneidad de altos directivos y otros puestos clave	• La comisión informó favorablemente, entre otros, los siguientes nombramientos, acordados por el consejo de administración: • Mr Dirk Marzluf como nuevo responsable de la división de Tecnología y Operaciones de Grupo Santander, sustituyendo a D. Andreu Plaza. • Mr Keiran Foad como nuevo <i>Chief Risk Officer</i> (CRO), en sustitución de D. José María Nus Badía. • Asimismo, la comisión informó favorablemente los nombramientos de consejeros y miembros de la alta dirección de las principales filiales de Grupo Santander.
• Simplificación y homogeneización de cargos directivos	• Informó favorablemente y sometió al consejo sustituir la nomenclatura de los anteriores cargos de la alta dirección (director general, director general adjunto, subdirector general y subdirector general adjunto) por una nueva en línea con estándares y prácticas internacionales compartida en todo el Grupo (a nivel corporativo: <i>Group senior executive vice-president</i>, <i>Group executive vice-president</i> y <i>Group vice-president</i>; y a nivel filial: <i>senior executive vice-president</i>, <i>executive vice-president</i> y <i>vice-president</i>).
Gobierno interno	
• Supervisar el gobierno corporativo interno, incluido el gobierno de filiales de Grupo Santander	• Evaluó la idoneidad de determinados nombramientos o reelecciones en las filiales del Grupo sujetas al procedimiento de nombramientos e idoneidad de Grupo Santander. • Revisó y actualizó las principales políticas del consejo para su adaptación a la Guía de la EBA sobre Gobierno Interno, tales como políticas de idoneidad, inducción, conocimiento y desarrollo y conflicto de interés, y aprobó un plan de acción para su implementación. • La comisión verificó el seguimiento de las directrices establecidas en el Modelo de Gobierno Matriz Filiales en relación con la composición y funcionamiento del consejo y de las comisiones de las filiales del Grupo, conforme a las mejores prácticas. • Informó y validó el nombramiento de los consejeros designados por el Grupo en las filiales para garantizar la idoneidad de quienes representan al accionista mayoritario y ejercen adecuadamente sus deberes y responsabilidades.
Información a la junta general y documentación social	
• Información a los accionistas	• En la JGO celebrada en 2018, Mr Bruce Carnegie-Brown, en su calidad de presidente de la comisión, informó a los accionistas sobre las materias y actividades propias de la competencia de la comisión durante 2017.
• Documentación social del ejercicio 2017	• Elaboró el informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2017, que incluye un apartado dedicado a las actividades llevadas a cabo durante el ejercicio, un análisis y evaluación del cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas, y las prioridades para 2018 identificadas una vez completado el proceso de autoevaluación del consejo y sus comisiones.

Tiempo dedicado a cada tarea

En 2018, la comisión de nombramientos celebró 13 sesiones. En la sección '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' de la sección 4.3 se ofrece información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones.

El tiempo medio estimado dedicado por cada uno de los consejeros miembros de la comisión a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2018 estuvo en torno a cuatro horas por reunión, siendo la dedicación estimada del presidente de la comisión de, aproximadamente, el doble de horas por sesión.



Evaluación anual del funcionamiento y desempeño de la comisión y cumplimiento de los objetivos marcados para 2018

La evaluación del funcionamiento de la comisión durante 2018, ha formado parte de la evaluación del funcionamiento del consejo, que este año se ha realizado internamente. El resultado de la misma y las acciones propuestas en relación con la comisión de nombramientos fueron analizadas por esta.

En 2018, la comisión abordó con éxito la mayoría de los retos que se propuso para el ejercicio y que fueron identificados en el informe de actividades de 2017. En particular, constató su liderazgo logrando una composición del consejo de administración con mayor diversidad geográfica, fruto de la incorporación de D. Álvaro Cardoso de Souza en 2018, y revisando además su propia composición para evitar la coincidencia de sus miembros con los de la comisión de retribuciones en línea con las mejores prácticas.

El proceso de autoevaluación ha valorado positivamente tanto la composición de la comisión como el nivel de dedicación de sus miembros, así como el liderazgo ejercido por su presidente. Asimismo se ha constatado que la frecuencia y la duración de sus reuniones son las adecuadas para su correcto funcionamiento y para el cumplimiento de sus funciones, y que la documentación facilitada fue suficiente y precisa sobre los distintos asuntos tratados, cuya correcta exposición ha fortalecido la calidad de los debates entre sus miembros y ha contribuido a la solidez del proceso de toma de decisiones.

Prioridades para 2019

- **Transformación cultural:** continuar trabajando en el proceso de transformación cultural del Banco, asegurando la atracción y retención del talento necesario para cubrir las necesidades futuras de negocio.
- **Diversidad:** continuar trabajando para conseguir una presencia equilibrada de géneros y la mayor diversidad tanto en el consejo de administración del Grupo, como en el resto de la organización.

• **Gobierno corporativo del Grupo y sus filiales:** impulsar la mejora continua del gobierno corporativo en todo el Grupo, centrándose en el funcionamiento eficaz del consejo de administración, con el apoyo de las comisiones del consejo y en la correcta supervisión y control de las actividades de las filiales. Revisar las tendencias y mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

• **Planificación de sucesión:** revisión continua de los planes de sucesión de miembros del consejo y de la alta dirección para su adaptación a la estrategia actual y futura y a los retos a los que se puede enfrentar el negocio.

4.6 Actividades de la comisión de retribuciones en 2018

Esta sección constituye el informe de la comisión de retribuciones, que en años anteriores se publicaba por separado y que ahora se ofrece como parte del informe anual de gobierno corporativo, tal y como se ha indicado en '[Nuevo diseño del informe de gobierno corporativo](#)' en la sección 1. El presente informe fue elaborado por la comisión de retribuciones el 25 de febrero de 2019 y aprobado por el consejo de administración el 26 de febrero de 2019.

Composición

Composición	Categoría	
Presidente	Mr Bruce Carnegie-Brown	Independiente
Vocales	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Externo (no dominical ni independiente)
	D.ª Sol Daurella Comadrán	Independiente
	D. Guillermo de la Dehesa Romero	Externo (no dominical ni independiente)
	D. Carlos Fernández González	Independiente
Secretario	D. Jaime Pérez Renovales	

Nuestro consejo de administración ha designado a los integrantes de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en relación con los cometidos de la comisión.

Para mayor información sobre las capacidades, conocimientos y experiencia de cada uno de los miembros de la comisión, véase la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)' y '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' en la 4.2.

Durante el ejercicio 2018 no se han producido cambios en la composición de la comisión.

Funcionamiento de la comisión

La comisión de retribuciones celebra sus reuniones conforme a un plan de trabajo y un calendario anual, que prevé un mínimo de cuatro sesiones.

La comisión queda válidamente constituida con la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros, quienes pueden delegar la representación en otro miembro. Los acuerdos se adoptan por mayoría de los asistentes y el presidente tiene voto de calidad en caso de empate.

Los miembros de la comisión reciben la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma, asegurando con ello la efectividad de la comisión.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos, quienes comparecerán, previa invitación del presidente de la comisión, y en los términos que disponga esta.

El cargo de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario general y del consejo, que es además responsable de Recursos Humanos del Grupo, lo que facilita una relación fluida y eficaz con las diversas unidades que deben prestar su colaboración o suministrar información a la comisión.

Con el fin de ser auxiliada en el ejercicio de sus funciones, la comisión puede contratar, con cargo al Banco, asesores legales, contables, financieros u otros expertos.

Sin perjuicio de que el presidente de la comisión informa del contenido de sus reuniones y de las actividades de esta en todas las reuniones del consejo de administración, toda la documentación distribuida para sus sesiones y el acta de las mismas se pone a disposición de todos los consejeros.

Funciones y actividades en 2018

Esta sección contiene un resumen de las actividades de la comisión de retribuciones durante el ejercicio 2018, agrupándolas para su exposición en torno a las funciones básicas de la misma.

Funciones	Actuaciones desarrolladas por la comisión de retribuciones
Retribuciones de los consejeros	
• Retribución individual de los consejeros en su condición de tales	Analizó la retribución individual de los consejeros en su condición de tales teniendo en cuenta los cargos desempeñados, su pertenencia y asistencia a las distintas comisiones y, en su caso, otras circunstancias objetivas valoradas por el consejo. Se presentó al consejo una propuesta de retribución de los integrantes de la nueva comisión de sostenibilidad, banca responsable y cultura, así como una proposición para aumentar la retribución de los consejeros en 2018 por su pertenencia al órgano de administración (+2,5%) y la de los presidentes de las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (de 50.000 a 70.000 euros). Se propuso que el resto de componentes retributivos percibidos por los consejeros permaneciesen estables.
• Sistemas de previsión	La Política de Remuneraciones referida preveía la supresión en 2018 del régimen de previsión complementaria para los supuestos de fallecimiento e incapacidad permanente en activo previsto en los contratos de la presidenta y el consejero delegado, atribuyéndoles en su lugar un complemento de la retribución fija de carácter excepcional y no consolidable. Esta modificación no supuso ningún incremento de coste para el Banco y eliminó el riesgo de un incremento futuro en el coste de esa prestación, completando el proceso de reducción de los riesgos derivados de compromisos de pensiones (<i>derisking</i>).
• Retribución fija individual de los consejeros ejecutivos	- Se presentó una propuesta al consejo para que la presidenta y el consejero delegado mantuvieran en 2018 el mismo salario bruto que en 2017, si bien incrementado por el importe equivalente a la reducción de la aportación fija a pensiones, sin que se produjera un aumento de la retribución, por todos los conceptos, como consecuencia de este cambio; así como una propuesta para incrementar el salario anual bruto de D. Rodrigo Echenique por razón de las mayores responsabilidades asumidas en relación con la integración de Banco Popular en el Grupo Santander. - Se presentó una propuesta al consejo para que los consejeros ejecutivos mantuvieran en 2019 el mismo salario anual bruto que en 2018.
• Retribución variable individual de los consejeros ejecutivos	- Se propuso al consejo, para su posterior sometimiento a la JGO de 2018, la aprobación de un límite máximo de retribución variable de hasta el 200% del componente fijo para los consejeros ejecutivos y determinados empleados del Grupo pertenecientes a categorías cuyas actividades profesionales (excluyendo funciones de control) tengan un impacto significativo en el perfil de riesgo del Grupo (el denominado 'colectivo identificado' o '<i>Material Risk Takers</i>'). - Propuso para su aprobación por el consejo y dentro del marco establecido en la política de remuneraciones de los consejeros, la retribución variable anual para el año 2017 pagadera de inmediato y los importes diferidos, parte de los cuales tienen carácter máximo y están condicionados al cumplimiento de los objetivos a largo plazo de los consejeros ejecutivos. La propuesta se hizo con base en el nivel individual de consecución de los objetivos de desempeño anual y las ponderaciones previamente establecidas por el consejo, y la aplicación de los objetivos, escalas y ponderaciones correspondientes. - Como parte de la política de remuneraciones de los consejeros, propuso los indicadores y objetivos de desempeño anual para calcular la retribución variable anual del ejercicio 2019, así como las escalas de consecución de los objetivos de desempeño anuales y plurianuales y las ponderaciones para su aprobación por el consejo.
• Planes sobre acciones	Propuso al consejo para su posterior remisión a la JGO de 2018 los planes de retribución que implican la entrega de acciones u opciones sobre acciones (plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales, plan de retribución variable diferida y condicionada, aplicación de la normativa sobre <i>buy-out</i> del Grupo, y plan para los empleados de Santander UK Group Holdings plc. y otras sociedades del Grupo en Reino Unido).

Consejo de administración

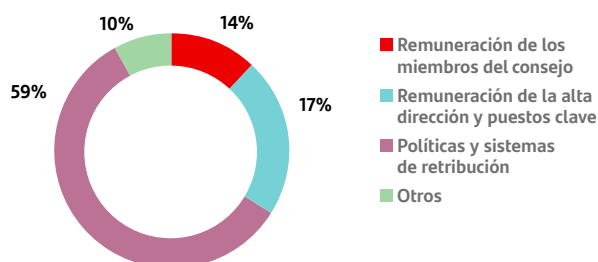
Funciones	Actuaciones desarrolladas por la comisión de retribuciones
Propuesta al consejo de administración de la Política de Remuneraciones de los consejeros	Propuso al consejo, para su posterior sometimiento a la JGO de 2018, la política de remuneraciones de los consejeros para 2018, 2019 y 2020 y formuló el preceptivo Informe sobre la política de remuneraciones.
Propuesta al consejo de administración del Informe Anual sobre las Remuneraciones de los consejeros	- Formuló y propuso al consejo, para la posterior votación consultiva en la JGO de 2018, el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros. - Prestó su apoyo al consejo en la supervisión del cumplimiento de la política de remuneraciones de los consejeros. - La comisión fue informada por el consejero coordinador acerca de los contactos con los accionistas principales y los representantes de los asesores de voto en relación con la retribución de los consejeros ejecutivos. - Celebró cuatro sesiones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento para verificar que los sistemas de retribución tienen en cuenta el riesgo, la solvencia y la liquidez y que no ofrecen incentivos para asumir riesgos que rebasen el nivel tolerado por el Banco, de forma que promuevan y sean compatibles con una gestión adecuada y eficaz de los riesgos.
Retribución de miembros de la alta dirección no consejeros	
Política retributiva de los miembros de la alta dirección	- Propuso al consejo para su aprobación las condiciones básicas de los contratos y la retribución anual, fija y variable, de los miembros de la alta dirección. - Propuso al consejo para su aprobación la retribución anual variable correspondiente al año 2017 pagadera de forma inmediata y diferida de los miembros de la alta dirección, basándose en el nivel individual de consecución de los objetivos de desempeño anual y en sus ponderaciones previamente establecidas por el consejo, y en la aplicación de los objetivos, escalas y ponderaciones correspondientes. - Propuso al consejo para su aprobación los indicadores de desempeño anuales que se aplicarían en el cálculo de la retribución variable anual del año 2019, con la colaboración del comité de recursos humanos, y las escalas de consecución de los objetivos de desempeño anuales y plurianuales y sus ponderaciones.
Retribución de otros directivos cuyas actividades pueden tener un impacto significativo en la asunción de riesgos por parte del Grupo	
Retribución de aquellos directivos que, no perteneciendo a la alta dirección, formen parte del denominado 'colectivo identificado'	- Propuso los elementos esenciales de la retribución de los miembros del colectivo identificado. - Se revisó y actualizó el perímetro del colectivo identificado con la finalidad de definir las personas dentro del Grupo que cumplen los parámetros de pertenencia al mismo. - Se elevó al consejo, para su posterior sometimiento a la JGO de 2018, la aprobación de un límite máximo de retribución variable de hasta el 200% del componente fijo de la retribución total para determinados empleados del Grupo pertenecientes a categorías cuyas actividades profesionales (excluyendo funciones de control) tengan un impacto significativo en el perfil de riesgo del Banco o del Grupo.
Ayudar al consejo en la supervisión del cumplimiento de la política de remuneraciones de los consejeros	- Revisó los programas de retribución para su puesta al día, incidiendo en su grado de adaptación y los rendimientos y procurando que las retribuciones de los consejeros se ajusten a criterios de moderación y adecuación con los resultados, cultura y perfil de riesgo del Grupo y que no ofrezcan incentivos para asumir riesgos que rebasen el nivel tolerado por el Banco, de forma que promuevan y sean compatibles con una gestión adecuada y eficaz de los riesgos. - Informó al consejo del contenido del informe emitido por un consultor externo sobre la evaluación de la política de retribuciones, según lo dispuesto en la Ley 10/2014, que establece que la política retributiva de las entidades de crédito será objeto, al menos una vez al año, de una evaluación interna central e independiente para verificar que se cumplen las pautas y los procedimientos de retribución adoptados por el consejo de administración en su función de supervisión. - Prestó ayuda al consejo en la supervisión del cumplimiento de la política de remuneraciones de los consejeros y otros miembros del colectivo indentificado, así como de las restantes políticas retributivas del Grupo. - Supervisó los informes que desglosan las retribuciones por género y se identificaron áreas de mejora. - Verificó la independencia de los consultores externos que asistieron a la comisión en el desarrollo de sus funciones.
Información a la junta general y documentación social	
Información a los accionistas	En la JGO celebrada en 2018, Mr Bruce Carnegie-Brown, en su calidad de presidente de la comisión, informó a los accionistas sobre las materias y actividades propias de la competencia de la comisión durante 2017.
Documentación social del ejercicio 2017	Elaboró el informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2017, un análisis y evaluación del cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas, y las prioridades para 2018 identificadas una vez completado el proceso de autoevaluación del consejo y sus comisiones.

Tiempo dedicado a cada tarea

En 2018, la comisión de retribuciones celebró 11 reuniones.

En la sección 4.3 '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' se ofrece información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones.

El tiempo medio estimado dedicado por parte de cada uno de los consejeros miembros de la comisión a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2018 estuvo en torno a cuatro horas por reunión, siendo la dedicación estimada del presidente de la comisión de, aproximadamente, el doble de horas por sesión.



Evaluación anual del funcionamiento y desempeño de la comisión y cumplimiento de los objetivos marcados para 2018

La evaluación del funcionamiento de la comisión durante 2018, ha formado parte de la evaluación del funcionamiento del consejo, que este año se ha realizado internamente. El resultado de la misma y las acciones propuestas en relación con la comisión de retribuciones fueron analizadas por esta.

Como resultado de esa evaluación se concluyó que la comisión desempeñó de forma efectiva sus funciones de apoyo, informe, propuesta y asesoramiento al consejo, celebrando un número adecuado de reuniones, para las que se facilitó documentación suficiente y precisa sobre los distintos asuntos tratados, cuya correcta exposición ha fortalecido la calidad de los debates entre sus miembros y ha contribuido a la solidez del proceso de toma de decisiones.

Durante 2018 la comisión de retribuciones ha efectuado un seguimiento de las acciones y mejoras organizativas puestas en marcha a raíz de la evaluación realizada en 2017.

La comisión ha seguido supervisando el desglose de las retribuciones por género e identificando áreas de mejora. La comisión es consciente de la necesidad de combatir todo desequilibrio injustificado de género en materia retributiva dentro de la organización. Asimismo, la comisión ha continuado con las labores de identificación de potenciales áreas de mejora en las diferentes unidades del Grupo.

La comisión celebró sesiones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento para verificar que los sistemas de retribución tienen en cuenta el riesgo, la solvencia y la liquidez, que no incentivan la asunción de riesgos que rebasen el nivel tolerado por el Banco y que son acordes con la estrategia de riesgos aprobada por el Banco.

Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros

Con arreglo a lo exigido por el artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital en su apartado 2, la comisión de retribuciones elabora este informe en relación con la propuesta de la política de remuneraciones de los consejeros para 2019, 2020 y 2021 que el consejo de administración tiene previsto someter a la

próxima JGO como punto separado en el orden del día y que forma parte integrante de este informe. Véase sección 6.4 '[Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021 que se somete al voto vinculante de los accionistas](#)'.

Considerando el análisis realizado en el contexto de la elaboración del informe anual sobre remuneraciones de los consejeros correspondiente al ejercicio 2018 y la labor de supervisión continua desarrollada en materia de política de remuneraciones, la comisión entiende que la política de remuneraciones de los consejeros para 2019, 2020 y 2021 que está previsto someter a la junta general y que figura en la sección 6.4 indicada se ajusta a los principios de política retributiva del Banco y al sistema de remuneración establecido en los Estatutos.

Prioridades para 2019

- **Coordinación intragrupo:** la coordinación con las comisiones de retribuciones de las filiales del Grupo es una cuestión prioritaria para supervisar la correcta implantación y aplicación de las políticas corporativas en materia de retribución.
- **Brecha salarial:** la comisión continuará analizando las posibles desigualdades salariales existentes por motivo de género u otros factores, abordando soluciones para los desequilibrios injustificados que se detecten.
- **Efectividad de las retribuciones:** mantener el enfoque para diseñar estructuras y planes retributivos de conformidad con la cultura del Banco y seguir orientándolos hacia la meritocracia y los valores corporativos. Revisar las políticas de retribuciones del Banco para garantizar que están alineadas con las mejores prácticas internacionales, y que promueven la atracción y la retención del talento.

4.7 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2018

Esta sección constituye el informe de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, que en años anteriores se publicaba por separado y que ahora se ofrece como parte del informe anual de gobierno corporativo, tal y como se mencionó en la introducción de la sección 1 '[Nuevo diseño del informe de gobierno corporativo](#)'. Este informe fue elaborado por la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento el 25 de febrero de 2019 y aprobado por el consejo de administración el 26 de febrero de 2019.

Composición

Composición	Categoría	
Presidente	D. Álvaro Cardoso de Souza	Independiente
	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Externo (no dominical ni independiente)
Vocales^A	D. ^a Esther Giménez-Salinas i Colomer	Independiente
	D. Ramiro Mato García-Ansorena	Independiente
	D. ^a Belén Romana García	Independiente
	D. Jaime Pérez Renovaes	
Secretario	D. Jaime Pérez Renovaes	

A. Mr Bruce Carnegie-Brown dejó de formar parte de la comisión el 1 de enero de 2019.

El consejo de administración ha designado a los integrantes de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en relación con las materias objeto de la misma. Para mayor información sobre las capacidades, conocimientos y experiencia de cada uno de los miembros de la comisión, véase la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)' y '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' en la 4.2.

Funcionamiento de la comisión

La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebra sus reuniones conforme a plan de trabajo y un calendario anual, con un mínimo de cuatro sesiones.

La comisión queda válidamente constituida con la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros, quienes pueden delegar la representación en otro miembro. Los acuerdos se adoptan por mayoría de los asistentes y el presidente tiene voto de calidad en caso de empate.

Los miembros de la comisión reciben la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma, asegurando con ello la efectividad de la comisión.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos, quienes comparecerán, por invitación del presidente de la comisión, en los términos que disponga esta.

El cargo de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario general y del consejo, que es además responsable de Recursos Humanos del Grupo, lo que facilita una relación fluida y eficaz con las diversas unidades del Grupo que deben prestar su colaboración o suministrar información a la comisión.

Con el fin de ser auxiliada en el ejercicio de sus funciones, la comisión puede contratar, con cargo al Banco, asesores legales, contables, financieros u otros expertos.

Sin perjuicio de que el presidente de la comisión informa del contenido de las reuniones y de las actividades de esta en todas las reuniones del consejo de administración, toda la documentación distribuida para sus sesiones y el acta de las mismas se pone a disposición de todos los consejeros.

Funciones y actividades en 2018

Esta sección contiene un resumen de las actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante el ejercicio 2018, agrupándolas para su exposición en torno a las principales funciones de la misma.

Funciones	Actividades desarrolladas por la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
Riesgos	
• Apoyar al consejo en la (i) definición de las políticas de riesgos del Grupo; (ii) la determinación del apetito, la estrategia y cultura de riesgos; y (iii) su alineación con los valores corporativos del Grupo	• La comisión llevó a cabo una supervisión general de los riesgos del Grupo, así como análisis específicos por unidades y tipos de riesgos, y evaluó diferentes propuestas, asuntos y proyectos relativos a su gestión y control. • Estableció y propuso al consejo la aprobación del apetito de riesgo (<i>risk appetite framework</i> o RAF y <i>risk appetite statement</i>), incluyendo propuestas de nuevas métricas, y revisó con periodicidad trimestral el cumplimiento de sus límites. • Fue informada de los asuntos relativos a la adecuada gestión y control de los riesgos en el Grupo, en concreto del ejercicio de <i>Risk Identification and Assessment</i> (RIA) y de <i>Risk and Control Self-Assessment</i> (RCSA), unas de las principales herramientas para el control de riesgos. • Recibió actualizaciones periódicas sobre los principales riesgos que afectan a las unidades de negocio y filiales (por ejemplo, Brexit, <i>ring fencing</i>, hiperinflación y devaluación en Argentina). El presidente de esta comisión y los de las comisiones de riesgos de los principales países y negocios globales del Grupo celebraron una convención para obtener una visión integral de los riesgos internos del Grupo. • Supervisó los riesgos derivados de la obsolescencia tecnológica y los relacionados con la ciberseguridad, que incluyen filtración de datos, detección de incidentes y vulnerabilidades, gestión de actualizaciones de software y control de accesos, entre otros. Asimismo se informó a la comisión sobre el estado de situación de los principales desarrollos y proyectos tecnológicos. La supervisión de estas materias se llevó a cabo en coordinación con la comisión de innovación y tecnología, con la que esta comisión celebró una sesión conjunta. • Supervisó los distintos riesgos asociados a las principales operaciones corporativas analizadas por el Banco y las medidas paliativas propuestas para combatirlos. En particular, supervisó los riesgos asociados a la integración de Banco Popular en España y Portugal. • El <i>Group Chief Financial Officer</i> (CFO) presentó a la comisión el plan de viabilidad corporativo (<i>recovery plan</i>) de 2018, evaluando la resiliencia del Grupo en escenarios de estrés severo. El plan fue sometido al consejo de administración para su aprobación. • Supervisó y presentó al consejo para su aprobación la estrategia de riesgos. • Supervisó la alineación de la estrategia de riesgos con el plan financiero estratégico a 3 años, P-21 (de 2019 a 2021) que cubre, en términos cualitativos y para todo el Grupo, las prioridades y los proyectos para los próximos tres años y, en términos cuantitativos, un plan financiero para ese período. • Mantuvo sesiones conjuntas con la comisión de auditoría con el fin de compartir información relativa a la NIIF 9, ciberseguridad y riesgo de obsolescencia, el canal de denuncias, la política de externalización de servicios y otros asuntos.

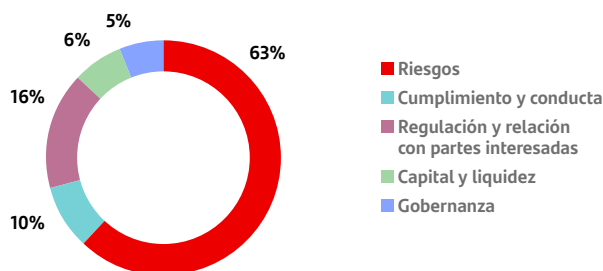
Funciones	Actividades desarrolladas por la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
• Evaluar la actividad vinculada a la gestión y control de riesgos	• Vigiló que la política de precios de los activos, pasivos y servicios ofrecidos a clientes tuviera plenamente en cuenta el modelo de negocio y el apetito y la estrategia de riesgos del Banco. • Valoró los riesgos derivados del entorno macroeconómico y de los ciclos económicos en que se enmarcan las actividades del Banco y su Grupo. • Revisó las principales exposiciones del Grupo por clientes, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo. • Apoyó y asistió al consejo en la realización de los tests de estrés del Banco. En particular, evaluó los escenarios e hipótesis a emplear en dichos tests, analizando los resultados y las medidas propuestas por la función de Riesgos como consecuencia de tales resultados.
• Supervisar la función de Riesgos	• Veló por la independencia y eficacia de la función de Riesgos y que se le proporcionaban recursos materiales y humanos. • Evaluó la función de Riesgos y el desempeño de su responsable (CRO) y transmitió su evaluación a la comisión de retribuciones y al consejo para la determinación de su retribución variable.
• Colaborar para el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales	• Examinó, conjuntamente con la comisión de retribuciones, si la política de incentivos prevista en el sistema de remuneración tiene en consideración el riesgo, el capital, la liquidez y la probabilidad de obtener beneficios. • Analizó, con la comisión de retribuciones, los factores empleados para determinar el ajuste al riesgo ex ante de la retribución variable total asignada a las unidades, basándose en cómo se concretaron en la práctica los riesgos que habían sido previamente valorados.
Capital y liquidez	
• Asistir al consejo en la aprobación de la estrategia de capital y liquidez y supervisar su aplicación	• Revisó el informe anual de autoevaluación de capital (ICAAP) preparado por la división Financiera y la de Riesgos, de acuerdo con las mejores prácticas del sector y las pautas establecidas por el supervisor, tras lo cual se sometió al consejo para su aprobación. Además, realizó una planificación de capital según los escenarios empleados para un horizonte temporal de tres años. • Informó favorablemente el informe con relevancia prudencial (Pilar 3), que fue sometido al consejo y finalmente aprobado por éste. El documento describe distintos aspectos de la gestión de capital y de riesgos del Grupo; ofrece una visión sobre la función y gestión del capital; la base de capital y los requerimientos de recursos propios; las políticas de gestión de los diferentes riesgos asumidos por el Banco, desde el punto de vista de consumo de capital; la composición de la cartera del Grupo y su calidad crediticia, medidos en términos de capital; y el despliegue de modelos internos avanzados. • Evaluó el plan de liquidez (ILAAP), desarrollado en el contexto del modelo de negocio del Grupo que se sometió al consejo para su aprobación.
Cumplimiento y conducta	
• Supervisar la función de Cumplimiento y Conducta	• Supervisó la implantación del programa de cumplimiento y el <i>Target Operating Model</i> (TOM) en todo el Grupo. • El <i>Group Chief Compliance Officer</i> (CCO), asistió, para informar sobre asuntos de su competencia, a todas las reuniones de la comisión (trece en 2018), así como a cuatro sesiones celebradas durante el ejercicio conjuntamente con la comisión de auditoría, la comisión de retribuciones y la comisión de innovación y tecnología. • Veló por la independencia y eficacia de la función de Cumplimiento. • Llevó a cabo una evaluación de la función de Cumplimiento (incluyendo el análisis de la dotación de personal de la función para garantizar que dispone de los medios materiales y humanos necesarios para el desempeño de su labor) y del desempeño del CCO, comunicando el resultado a la comisión de retribuciones y al consejo para la determinación de su retribución variable.
• Supervisar la eficacia de la política de cumplimiento, el Código General de Conducta, los manuales de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y de los restantes códigos y normas sectoriales	• Evaluó el funcionamiento del modelo de <i>Corporate Defense</i> y su eficacia en la prevención o mitigación de la comisión de delitos. • Supervisó el cumplimiento de los requerimientos regulatorios relativos a: • La implantación en el Grupo de la normativa GDPR a lo largo del año, con un análisis de los principales riesgos y planes de mitigación. • La implantación de la directiva MiFID II a lo largo del año. • Supervisó y evaluó la nueva normativa que afecta en mayor medida a la actividad del Grupo en las distintas jurisdicciones. • Supervisó las estrategias e iniciativas clave para mejorar la gestión en materia de prevención de blanqueo de capitales a medio plazo mediante la aplicación de tecnologías innovadoras. • Recibió el informe de un experto externo sobre prevención de blanqueo de capitales relativo a las entidades en España, conforme a lo requerido por ley. • Con respecto a cumplimiento regulatorio, la comisión fue informada de: • El programa de cumplimiento de la Regla Volcker y los resultados de la certificación del Grupo. • El modelo de supervisión global del abuso de mercado en el Grupo, destacando su madurez, ratificado por Auditoría Interna. • La operativa de autocartera del Banco, que cumple con la normativa vigente.

Funciones	Actividades desarrolladas por la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
• Gobierno del producto y protección al consumidor	• Revisó y presentó al consejo el informe anual del Servicio de Reclamaciones y Atención al Cliente del Grupo, explicativo de sus actividades en 2017. • Recibió información sobre el progreso logrado en los planes de acción locales relativos a la retribución de la fuerza de ventas interna del Grupo y una sinopsis de una primera evaluación de la fuerza de ventas externa con respecto al potencial impacto en el riesgo de conducta. • Recibió información actualizada de la situación de las reclamaciones de los clientes en el primer semestre de 2018 y los planes de acción implantados en relación a las deficiencias y los perjuicios a clientes identificados. • Recibió información sobre algunas de las conclusiones extraídas de las actividades realizadas por la función de Gobierno del Producto y Protección al Consumidor.
• Supervisar los canales de denuncia	• Supervisó la actividad del canal de denuncia de irregularidades, que permite a los empleados del Grupo informar de manera confidencial y anónima de cualquier incumplimiento de la normativa interna y externa y sometió sus conclusiones a la comisión de auditoría. • Revisó e informó de las medidas tomadas en los diferentes países para promover el uso de los canales de denuncia y sus resultados, de conformidad con la solicitud del consejo de administración. • Las funciones de Cultura y Cumplimiento Normativo hicieron una propuesta conjunta para crear un modelo de canal único para informar de violaciones del Código General de Conducta y comportamientos contrarios a los valores SPJ (Sencillo, Personal y Justo).
• Comunicaciones recibidas de supervisores y reguladores	• Fue informada con periodicidad mensual sobre las comunicaciones más relevantes recibidas de los órganos supervisores en materia de cumplimiento y conducta, y supervisó la implantación de las actuaciones y medidas aprobadas.
Gobernanza	
• Gobierno corporativo y Gobierno interno	• Evaluó la adecuación del sistema de gobierno corporativo del Banco, concluyendo que el consejo cumple su misión de promover el interés social y tiene en cuenta los intereses de las partes interesadas, por lo que informó favorablemente el contenido del informe de gobierno corporativo. • Fue informada de los encuentros mantenidos con inversores institucionales con el fin de explicarles las principales iniciativas implantadas por el consejo en materia de gobierno corporativo. • Informó favorablemente sobre el Informe Anual de Gobierno Corporativo. • Informó favorablemente de las propuestas de modificaciones del Reglamento del consejo, que fueron elevadas al consejo para su aprobación.
Regulación y relación con supervisores	
• Regulación y relación con supervisores	• Hizo un seguimiento de los informes sobre los principales asuntos planteados por los supervisores, el estado de los planes de acción asociados a los mismos y los responsables de su implantación. • Recibió información sobre las prioridades publicadas por el Banco Central Europeo que van a guiar el Mecanismo Único de Supervisión. Asimismo, fue informada sobre los resultados del proceso de Revisión y Evaluación Supervisora del BCE (por sus siglas en inglés, SREP) y sobre otros asuntos regulatorios. • Recibió información periódica sobre el entorno macroeconómico y la evolución y perspectivas en los ámbitos económico y político de diferentes países, así como sobre los principales principios normativos, novedades regulatorias y cuestiones sometidas a debate en el sector financiero susceptibles de afectar a la actividad de Grupo, así como sobre su posición en relación con estas. • Fue informada sobre las novedades relativas a los nuevos índices interbancarios de referencia (por sus siglas en inglés, IBORS), basados en tasas alternativas libres de riesgo, que están desarrollando los supervisores de las principales jurisdicciones.
Información a la junta general y documentación social	
• Información a los accionistas	• En la JGO celebrada en 2018, Mr Bruce Carnegie-Brown, en su calidad de presidente de la comisión en aquel momento, informó a los accionistas sobre las materias y actividades propias de la competencia de la comisión durante 2017.
• Documentación social del ejercicio 2017	• Elaboró el informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2017, que incluye un apartado dedicado a las actividades llevadas a cabo durante el ejercicio, un análisis y evaluación del cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas, y las prioridades para 2018 identificadas una vez completado el proceso de autoevaluación del consejo y sus comisiones.

Tiempo dedicado a cada tarea

En 2018, la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebró 13 reuniones. En la sección 4.3 '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' se ofrece información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones.

El tiempo medio estimado dedicado por parte de cada uno de los consejeros miembros de la comisión a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2018 estuvo en torno a 10 horas por reunión, siendo la dedicación estimada del presidente de la comisión de, aproximadamente, el doble de horas por sesión.



Evaluación anual del funcionamiento y desempeño de la comisión y cumplimiento de los retos propuestos para 2018

La evaluación del funcionamiento de la comisión durante 2018, ha formado parte de la evaluación del funcionamiento del consejo, que este año se ha realizado internamente. El resultado de la misma y las acciones propuestas en relación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento fueron analizadas por esta.

Como resultado de esa evaluación se concluyó que la comisión ha desempeñado de forma efectiva sus funciones de apoyo y asesoramiento al consejo, celebrando un número adecuado de reuniones, para las que se facilitó documentación suficiente y precisa sobre los distintos asuntos tratados, cuya correcta exposición ha fortalecido la calidad de los debates entre sus miembros y ha contribuido a la solidez del proceso de toma de decisiones.

Durante 2018, la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento efectuó un seguimiento de las acciones y mejoras organizativas que fueron puestas en marcha a raíz de la evaluación realizada en 2017:

- continuó su colaboración con la comisión de innovación y tecnología, celebrando reuniones conjuntas para una supervisión coordinada del riesgo tecnológico y de ciberseguridad, asegurando que se dispone de los recursos necesarios;
- consolidó su función de soporte y asistencia al consejo como comisión especializada en el control y supervisión de las funciones de Riesgos y Cumplimiento, intensificando su colaboración con la comisión de auditoría en la supervisión de la actividad de auditoría interna; y
- fortaleció su relación con las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las principales sociedades del Grupo, a través de una comunicación fluida y el intercambio de mejores prácticas entre los presidentes de estas comisiones.

Prioridades para 2019

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para el ejercicio 2019:

- Prestar atención permanente a los **riesgos relevantes** y a su potencial impacto y analizar de forma continua el entorno macroeconómico y los indicadores de alerta temprana.
- Garantizar la **coordinación adecuada con otras comisiones**, incluyendo la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, la comisión de retribuciones y la comisión de auditoría, y asegurarse de que conocen el trabajo de esta comisión y qué relación guarda con sus respectivas responsabilidades.
- Supervisar **proyectos de transformación** (regulatorios y no regulatorios).

4.8 Operaciones vinculadas y conflictos de interés

Operaciones vinculadas

Consejeros, alta dirección y accionistas significativos

Este subapartado contiene el informe sobre operaciones vinculadas al que se refiere la recomendación 6 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas españolas.

De conformidad con el Reglamento del consejo corresponde al consejo de administración conocer las operaciones que el Banco o sociedades de su Grupo realicen con consejeros, con accionistas titulares, de forma individual o concertadamente con otros, de una participación significativa, incluyendo accionistas representados en el consejo de administración del Banco o de otras sociedades del Grupo o con personas a ellos vinculadas.

La realización de dichas operaciones requerirá la autorización del consejo, previo informe favorable de la comisión de auditoría, salvo en los supuestos en que su aprobación corresponda por ley a la junta general. Excepcionalmente, cuando razones de urgencia así lo aconsejen, las operaciones vinculadas podrán autorizarse por la comisión ejecutiva, con posterior ratificación del consejo.

Las operaciones indicadas se valorarán desde el punto de vista de la igualdad de trato y de las condiciones de mercado.

La autorización del consejo no será precisa, sin embargo, cuando se refiera a operaciones que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes:

- Que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén básicamente estandarizadas y se apliquen habitualmente a los clientes que contraten el tipo de producto o servicio de que se trate.
- Que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio del que se trate o, cuando las operaciones se refieran a bienes o servicios en los que no existen tarifas establecidas, en condiciones habituales de mercado, semejantes a las aplicadas en relaciones comerciales mantenidas con clientes de similares características.
- Que su cuantía no supere el 1% de los ingresos anuales del Banco.

Durante el ejercicio 2018 ningún miembro del consejo de administración, ninguna persona representada por un consejero, ni ninguna sociedad donde sean consejeros, miembros de la alta dirección o accionistas significativos dichas personas, ni personas con las que tengan acción concertada o que actúen a través de personas interpuestas en las mismas, ha realizado con el Banco, hasta donde este conoce, transacciones significativas o en condiciones no habituales de mercado.

La comisión de auditoría ha verificado que las operaciones con partes vinculadas realizadas durante el ejercicio cumplían las condiciones antes referidas para no requerir autorización de los órganos de gobierno, tal y como se indica en el informe de la comisión de auditoría que se contiene en la sección 4.4 '[Actividades de la comisión de auditoría en 2018](#)'.

Los riesgos directos del Grupo en relación con los consejeros y directivos del Banco a 31 de diciembre de 2018, en concepto de préstamos y créditos y de avales prestados dentro del giro o tráfico ordinario, constan en la nota 5.f de la memoria de las cuentas anuales consolidadas del Grupo. Las condiciones de estas operaciones son equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado o se han imputado las correspondientes retribuciones en especie.

Asimismo, el Banco cuenta además con una política para la autorización de operaciones de préstamo, crédito, avales y garantías otorgadas a consejeros y miembros de la alta dirección que contiene el procedimiento establecido para la autorización y formalización de operaciones de riesgo de las que ellos o sus partes vinculadas sean beneficiarios.

En dicha política se establecen también reglas generales sobre endeudamiento máximo, tipos de interés y demás condiciones aplicables a dichas operaciones, en términos similares a las propias del resto de los empleados.

De acuerdo con la citada política y con la normativa aplicable a las entidades de crédito, los préstamos, créditos o garantías otorgados a los miembros del consejo y a la alta dirección del Banco deben ser autorizados por el consejo y, posteriormente, por el BCE, con dos excepciones:

- Operaciones amparadas en un convenio o acuerdo colectivo concertado por el Banco y que sean similares a las condiciones de las operaciones concedidas a cualquier empleado del Banco.
- Operaciones que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa y de manera habitual a un elevado número de clientes, siempre que el importe concedido al beneficiario o a sus partes vinculadas no supere la cantidad de 200.000 euros.

Operaciones intragrupo

Por lo que se refiere a las operaciones intragrupo, operan las mismas reglas, órganos y procedimientos de aprobación que para las transacciones con clientes, existiendo mecanismos para controlar que se aplican precios y condiciones de mercado.

Los saldos de las operaciones con otras entidades del Grupo (dependientes, asociadas y multigrupo), así como con consejeros, alta dirección y sus partes vinculadas se recogen en la [nota](#)

53 ('Partes vinculadas') de la memoria de las [cuentas anuales consolidadas](#) del Grupo y en la nota 47 ('Partes vinculadas') de las cuentas anuales individuales.

Conflictos de interés

El Banco tiene aprobadas normas y procedimientos que establecen los criterios para la prevención de los conflictos de interés que puedan producirse a raíz de las diversas actividades y funciones desarrolladas por el Banco, o bien entre los intereses del mismo y los de sus consejeros y altos directivos.

En 2018, hemos aprobado una política interna sobre conflictos de interés que agrupa distintos documentos normativos que existían hasta entonces y que proporciona a los empleados, consejeros y entidades del Grupo los criterios para prevenir y gestionar cualquier conflicto de interés que pueda surgir como resultado de sus actividades.

Consejeros y alta dirección

Los consejeros deben adoptar las medidas que sean necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, sean por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con el Banco.

El deber de evitar situaciones de conflicto de interés impone al consejero determinadas obligaciones, como abstenerse de utilizar el nombre del Banco o invocar su condición de consejero para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas, hacer uso de los activos sociales, incluida la información confidencial del Banco, con fines privados, aprovecharse de las oportunidades de negocio del Banco, obtener ventajas o remuneraciones de terceros asociadas al desempeño de su cargo, salvo que se trate de atenciones de mera cortesía o desarrollar actividades por cuenta propia o cuenta ajena que entrañen una competencia efectiva, sea actual o potencial, con el Banco o que, de cualquier otro modo, le sitúen en un conflicto permanente con los intereses del Banco.

En cualquier caso, los consejeros deben comunicar al consejo cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas vinculadas a ellos pudieran tener con el interés del Banco, los cuales serán objeto de comunicación en las cuentas anuales.

Ningún consejero ha comunicado durante el ejercicio 2018 ninguna situación que le sitúe en un conflicto de interés con el Grupo. Sin perjuicio de ello, en 2018, hubo 60 ocasiones en las que los consejeros se abstuvieron de intervenir y votar en la deliberación de asuntos en las sesiones del consejo de administración o de sus comisiones. El desglose de los 60 casos es el siguiente: en 26 ocasiones la abstención se produjo en propuestas de nombramiento, reelección o remoción de consejeros, así como de su designación como miembros de comisiones del consejo o como consejeros en sociedades de Grupo Santander; en 30 ocasiones la cuestión tratada estaba relacionada con aspectos retributivos o de concesión de préstamos o créditos; en 1 ocasión lo que se debatía fue un operación de riesgo con una entidad vinculada a alguno de los consejeros; y en 3 ocasiones la abstención se produjo en la verificación anual de la categoría y de la idoneidad de los consejeros.

Además, la mencionada política de conflictos de interés y el Código de Conducta en los Mercados de Valores al que tanto los consejeros como la alta dirección del Banco se encuentran

adheridos establece mecanismos para detectar y resolver posibles conflictos de interés. Aquellas han de presentar una declaración a la función de Cumplimiento del Banco detallando las vinculaciones que tienen. Esta declaración es actualizada periódicamente. En cualquier caso, deberán poner en conocimiento de la función de Cumplimiento cualquier situación en la que, por sus vinculaciones o por cualquier otro motivo o circunstancia, pudiera plantearse, un conflicto de interés y se abstendrán de decidir o, en su caso, de emitir su voto, en las situaciones en que existan, advirtiéndolo de ello a quienes vayan a tomar la correspondiente decisión.

Las situaciones de conflicto de interés se resolverán por el máximo responsable del área afectada. Si afecta a varias, la resolución correrá a cargo del superior jerárquico de todas ellas o, de no ser aplicable ninguna de las reglas anteriores, por quien decida la función de Cumplimiento. En supuestos de duda sobre la competencia, se consultará a la función de Cumplimiento.

Los mecanismos de control y los órganos designados para resolver este tipo de situaciones están descritos en el Código de Conducta en los Mercados de Valores, que puede ser consultado en la página web corporativa del Grupo. Según este código, y en relación con las acciones y valores del Grupo, ni los consejeros ni los altos directivos y sus partes vinculadas pueden: (i) realizar operaciones en sentido contrario dentro de los 30 días siguientes a cada adquisición o venta de valores del Grupo; o (ii) realizar operaciones con valores del Grupo desde un mes antes de que se anuncien los resultados trimestrales, semestrales o anuales y hasta que se publiquen.

Sociedades del Grupo

El Banco es la única sociedad de Grupo Santander que cotiza en España, por lo que no es necesario tener definidos los mecanismos para resolver posibles conflictos de interés con filiales cotizadas en España.

No obstante lo anterior, en los conflictos de interés que pudieran surgir en el caso de que una filial tenga intereses contrapuestos a los del Banco, éste como sociedad matriz, deberá tener en cuenta los intereses de todas sus filiales y de qué modo dichos intereses contribuyen a los mantenidos a largo plazo por las filiales y el Grupo en su conjunto. Del mismo modo, las entidades de Grupo Santander deberán tener en cuenta los intereses del Grupo Santander en su conjunto y, en consecuencia, examinar también cómo las decisiones adoptadas a nivel filial pueden afectar al Grupo.

El Banco, como sociedad matriz del Grupo Santander, estructura el gobierno del Grupo Santander a través de un sistema normativo que garantiza la existencia de normas de gobierno y un sistema de control adecuado, tal y como se describe en la sección 7 '[Estructura del Grupo y gobierno interno](#)'.

5. Equipo directivo

A continuación se muestran los perfiles del equipo de alta dirección a 31 de diciembre de 2018 (sin incluir a los consejeros ejecutivos, que figuran en la sección 4.1 '[Nuestros consejeros](#)').

D. Rami Aboukhair	COUNTRY HEAD – SANTANDER ESPAÑA	Nació en 1967. Se incorporó al Grupo en 2008 como consejero de Santander Insurance y responsable de productos y marketing. También fue director general de productos, marketing y clientes en Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto) y director general y responsable de banca minorista en Santander UK. En 2015 se le nombró <i>country head</i> de Santander España y, en 2017, fue consejero delegado de Banco Popular Español, S.A. hasta su fusión con Banco Santander, S.A. Actualmente es <i>senior executive vice president</i> y <i>country head</i> de Santander España.
D. Enrique Álvarez	RESPONSABLE DE ESTRATEGIA, DESARROLLO CORPORATIVO Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS – SANTANDER UK	Nació en 1978. Se incorporó al Grupo en 2015 como responsable adjunto de Estrategia. Actualmente es <i>senior executive vice president</i> y hasta el 15 de febrero de 2019 ha sido responsable de presidencia y estrategia y responsable de seguros, <i>network banking</i> y banca responsable del Grupo. Actualmente es responsable de estrategia, desarrollo corporativo y desarrollo de nuevos negocios en Santander UK. También es consejero de Open Digital Services, S.L., Santander Fintech Limited y Zurich Santander Insurance America, S.L. Anteriormente, fue socio de McKinsey & Company.
Ms Lindsey Argalas	RESPONSABLE DE SANTANDER DIGITAL	Nació en 1968. Se unió al Grupo en 2017 como directora general y responsable de Santander Digital. Fue directora de The Boston Consulting Group (BCG) (1998-2008). También fue <i>senior vice president</i> y jefa del gabinete del consejero delegado de Intuit, Inc. (2008-2017).
D. Juan Manuel Cendoya	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN, MARKETING CORPORATIVO Y ESTUDIOS DEL GRUPO	Nació en 1967. Se incorporó al Banco en julio de 2001 como director general y responsable de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios. En 2016 se le nombró vicepresidente del consejo de administración de Santander España y responsable de relaciones institucionales y con los medios de dicha unidad, además de sus funciones como responsable de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios a nivel de Grupo. También forma parte del consejo de administración de Universia. Anteriormente fue el responsable del departamento legal y fiscal de Bankinter, S.A. Juan Manuel Cendoya es abogado del Estado. Puestos que ocupa en otras compañías fuera del Grupo: Actualmente es consejero externo de Arena Media Communications Network, S.L.

D. José Doncel	RESPONSABLE DE INTERVENCIÓN GENERAL Y CONTROL DE GESTIÓN DEL GRUPO	Nació en 1961. Entró en el Grupo en 1989 como responsable de contabilidad. También fue responsable de contabilidad y gestión financiera en Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto) (1994-2013). En 2013 se le nombró director general y responsable de la división de auditoría interna. En 2014, se le nombró responsable de la división de intervención general y control de gestión del Grupo. Actualmente es el <i>chief accounting officer</i> del Grupo.
Mr Keiran Foad	CHIEF RISK OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1968. Se incorporó al Grupo en 2012 como <i>deputy chief risk officer</i> de Santander UK. También ocupó varios puestos de liderazgo en riesgos y a nivel corporativo en Barclays Bank plc (1985-2011) y fue <i>chief risk officer</i> en Northern Rock plc. En 2016 se le nombró director general y <i>deputy chief risk officer</i> del Banco hasta su nombramiento en 2018 como <i>chief risk officer</i> del Grupo.
D. José Antonio García Cantera	CHIEF FINANCIAL OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1966. Se incorporó al Grupo en 2003 como director general de banca mayorista global de Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto). En 2006 fue nombrado <i>chief executive officer</i> de Banesto. Anteriormente, formó parte de la comisión ejecutiva de Citigroup EMEA y del consejo de Citigroup Capital Markets Int. Ltd. y Citigroup Capital Markets UK. En 2012 se le nombró director general de <i>global corporate banking</i> . Actualmente es el <i>chief financial officer</i> del Grupo.
D. Juan Guitard	CHIEF AUDIT EXECUTIVE DEL GRUPO	Nació en 1960. Se incorporó al Grupo en 1997 como responsable de recursos humanos de Santander Investment, S.A. También fue responsable de Asesoría Jurídica y secretario del consejo de Santander Investment, S.A. y de Banco Santander de Negocios. En 2013 lideró la división de Riesgos del Banco. En noviembre de 2014 se le nombró responsable de la división de Auditoría Interna. Actualmente es el <i>chief audit executive</i> del Grupo. Juan Guitard es abogado del Estado.
D. José María Linares	RESPONSABLE GLOBAL DE CORPORATE & INVESTMENT BANKING	Nació en 1971. Fue analista de renta variable en Morgan Stanley & Co. en Nueva York (1993-1994). Fue <i>senior vice president</i> y analista senior de renta variable de compañías de telecomunicaciones latinoamericanas en Oppenheimer & Co. en Nueva York (1994-1997). También ha ocupado el puesto de director y analista senior de renta variable de TMT en América Latina en Société Générale, en Nueva York y São Paulo (1997-1999). En 1999 comenzó su andadura en J.P. Morgan y en 2011 le nombraron <i>management director</i> y responsable de banca corporativa global en J.P. Morgan Chase & Co. (2011-2017). En 2017 se le nombró director general del Grupo y responsable de Global Corporate & Investment Banking.
D.ª Mónica López-Monís	CHIEF COMPLIANCE OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1969. Se incorporó al Grupo en 2009 como secretaria general y secretaria del consejo de Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto). Anteriormente, fue secretaria general de Aldeasa, S.A. También fue secretaria general de Bankinter, S.A. En 2015 fue nombrada directora general de Santander y <i>chief compliance officer</i> del Grupo. Mónica López-Monís es abogada del Estado.

D. Javier Maldonado	RESPONSABLE DE COSTES DEL GRUPO	Nació en 1962. Se incorporó al Grupo en 1995 como responsable de la división legal internacional de Banco Santander de Negocios. Ha ostentado varios puestos en Santander UK. En 2014, se le nombró director general de Santander y responsable de coordinación y control de proyectos regulatorios. Actualmente es <i>senior executive vice president</i> y responsable de Costes del Grupo. Puestos que ocupa en otras compañías fuera del Grupo: Es consejero externo en Alawwal Bank.
Mr Dirk Marzluf	RESPONSABLE DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES DEL GRUPO	Nació en 1970. Se incorporó al Grupo en 2018 como <i>senior executive vice president</i> y responsable de tecnología de la información y operaciones del Grupo. Antes había ocupado varios puestos en Grupo AXA, donde fue <i>chief information officer</i> desde 2013 y lideró la transformación tecnológica y de seguridad informática del grupo asegurador, además de ser corresponsable de su estrategia digital. Entre otros, ha ocupado puestos a nivel global en Accenture, Daimler Chrysler y Winterthur Group.
D. Víctor Matarranz	RESPONSABLE GLOBAL DE WEALTH MANAGEMENT	Nació en 1976. Se incorporó al Grupo en 2012 como responsable de estrategia e innovación en Santander UK. En 2014 fue nombrado director general y responsable de presidencia y estrategia del Grupo. Anteriormente, ocupó varios puestos en McKinsey & Company, donde llegó a convertirse en socio. Actualmente es <i>senior executive vice president</i> y responsable global de la división de <i>wealth management</i>.
D. José Luis de Mora	RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y DESARROLLO CORPORATIVO DEL GRUPO	Nació en 1966. Se incorporó al Grupo en 2003. Desde ese año ha sido responsable del desarrollo del plan estratégico y de las adquisiciones del Grupo. En 2015 fue nombrado <i>senior executive vice president</i> y responsable de planificación financiera y desarrollo corporativo del Grupo. Desde el 15 de febrero de 2019, la función de Estrategia ha quedado integrada con la función de Desarrollo Corporativo.
D. José María Nus	ASESOR DE PRESIDENCIA DEL GRUPO EN MATERIA DE RIESGOS	Nació en 1950. Se incorporó al Grupo en 1996 como consejero ejecutivo y <i>chief risk officer</i> de Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto). En 2010 fue nombrado consejero ejecutivo y <i>chief risk officer</i> de Santander UK. También fue <i>chief risk officer</i> del Grupo hasta junio de 2018. Anteriormente, fue director general en Argentaria y Bankinter. Actualmente es <i>senior executive vice president</i> y asesor de presidencia del Grupo.
D. Jaime Pérez Renovales	RESPONSABLE DE LA SECRETARÍA GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO	Ver su perfil en la sección 4.1. 'Nuestros consejeros'.
D.ª Magda Salarich	RESPONSABLE DE SANTANDER CONSUMER FINANCE	Nació en 1956. Se incorporó al Grupo en 2008 como directora general y responsable de la división de Santander Consumer Finance. Anteriormente, ocupó varios cargos en el sector automovilístico, incluido el de consejera y vicepresidenta ejecutiva de Citroën España y responsable de comercio y marketing para Europa en Citroën Automoviles.
Ms Jennifer Scardino	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN GLOBAL. RESPONSABLE ADJUNTA DE COMUNICACIÓN, MARKETING CORPORATIVO Y ESTUDIOS DEL GRUPO	Nació en 1967. Se unió al Grupo en 2011 como responsable de comunicación corporativa, políticas públicas y responsabilidad social corporativa de Santander UK. También ocupó varios puestos en la SEC (1993-2000). Fue directora general de Citigroup (2000-2011). En 2016 se la nombró directora general, responsable de Comunicación Global y responsable adjunta de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Grupo.

6. Retribuciones

Las secciones 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.7, 9.4 y 9.5 siguientes constituyen el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros que se debe preparar y someter a votación de la Junta General de Accionistas con carácter consultivo. Este informe se publicó en años anteriores por separado mientras que ahora se ofrece como parte de este capítulo de Gobierno corporativo, como se ha indicado en la introducción a este capítulo '[Nuevo diseño del informe de Gobierno corporativo](#)'.

Con arreglo a lo indicado en el párrafo anterior, el presente informe anual sobre retribuciones de los consejeros ha sido aprobado por el consejo de administración del Banco, en su sesión de fecha 26 de febrero de 2019. Ninguno de los consejeros votó en contra ni se abstuvo en relación con la aprobación del presente informe.

El texto de la política de remuneraciones de los consejeros vigente a la fecha de este informe está disponible en nuestra página web corporativa.

6.1. Principios de la política retributiva

Retribución de los consejeros en su condición de tales

La retribución individual de los consejeros, ejecutivos o no, por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada se determina por el consejo de administración, dentro del importe fijado por la junta, en función de los cargos desempeñados por los consejeros en el propio órgano colegiado y de la pertenencia y asistencia a las distintas comisiones, así como, en su caso, de otras circunstancias objetivas que pueda tener en cuenta el consejo.

Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

Entre los principios de la política retributiva del Banco aplicables a la retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas destacan los siguientes:

1. Las retribuciones han de estar alineadas con los intereses de los accionistas, centradas en la creación de valor a largo plazo y ser compatibles con una gestión de riesgos rigurosa y con la estrategia, valores e intereses a largo plazo de la compañía.
2. La retribución fija debe de representar una parte considerable de la retribución total.
3. La retribución variable ha de recompensar el desempeño en el logro de los objetivos del individuo y en el marco de una gestión prudente de los riesgos.
4. El paquete retributivo global y su estructura han de ser competitivos y facilitar la atracción y retención de talento.
5. Se deben evitar los conflictos de interés y la discriminación en las decisiones sobre retribuciones.

La comisión de retribuciones y el consejo solicitaron la asistencia de Willis Towers Watson con los siguientes propósitos:

- Contrastar los datos relevantes con los correspondientes a los mercados y entidades comparables, dadas la dimensión, características y actividades del Grupo.
- Analizar y confirmar el cumplimiento de ciertos ratios cuantitativos relevantes para evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Estimar el valor razonable de la retribución variable vinculada a los objetivos a largo plazo.

Banco Santander realiza una revisión anual comparativa de la retribución total de los consejeros ejecutivos y altos directivos. El denominado 'grupo de referencia' ha estado formado en 2018 por las siguientes entidades: Itaú, JP Morgan Chase, Bank of America, HSBC, BNP Paribas, Standard Chartered, Citi, Société Générale, ING, Barclays, Wells Fargo, BBVA, Lloyds, UBS, Intesa-San Paolo, Deutsche Bank y Unicredit.

6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2018

A. Composición y límites

De conformidad con los estatutos de Banco Santander la retribución de los consejeros por su condición de tales consiste en la actualidad en una cantidad fija anual determinada por la junta general. Tal cantidad permanecerá vigente en tanto la junta no acuerde su modificación, si bien el consejo puede reducir su importe en los años en que así lo estime justificado. La retribución establecida por la junta para el ejercicio 2018 fue de 6 millones de euros, con dos componentes: (a) una asignación anual y (b) dietas de asistencia.

El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2018 a 4,6 millones de euros, que es un 23% inferior al importe máximo acordado por la junta general de accionistas.

Además, el Banco tiene contratado un seguro de responsabilidad civil para sus consejeros en las condiciones habituales y proporcionadas a las circunstancias de la propia sociedad. Asimismo, los consejeros podrán tener derecho a ser retribuidos mediante la entrega de acciones o mediante la entrega de derechos de opción sobre las mismas, o mediante retribución referenciada al valor de las acciones, siempre y cuando la aplicación de alguno de estos sistemas de retribución sea acordada previamente por la junta general de accionistas.

Los consejeros también tienen derecho a percibir otras retribuciones que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes por el desempeño de otras funciones en el Banco, sean de consejero ejecutivo o de otro tipo, distintas de las de supervisión y decisión colegiada que desarrollan como meros miembros del consejo.

Ninguno de los consejeros no ejecutivos tiene derecho a percibir ningún beneficio con ocasión de su cese en el cargo.

B. Asignación anual

Los importes percibidos individualmente por los consejeros durante los dos últimos ejercicios en función de los cargos desempeñados en el consejo y por su pertenencia a las distintas comisiones del mismo han sido los siguientes:

Importe en euros por consejero	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
Miembros del consejo de administración	90.000	87.500
Miembros de la comisión ejecutiva	170.000	170.000
Miembros de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	15.000	-
Miembros de la comisión de auditoría	40.000	40.000
Miembros de la comisión de nombramientos	25.000	25.000
Miembros de la comisión de retribuciones	25.000	25.000
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	40.000	40.000
Presidente de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	50.000	-
Presidente de la comisión de auditoría	70.000	50.000
Presidente de la comisión de nombramientos	50.000	50.000
Presidente de la comisión de retribuciones	50.000	50.000
Presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	70.000	50.000
Consejero coordinador ^A	110.000	110.000
Vicepresidentes no ejecutivos	30.000	30.000

A. D. Bruce Carnegie-Brown, atendiendo a los cargos desempeñados en el consejo y sus comisiones, en particular como presidente de las comisiones de nombramientos y retribuciones y como consejero coordinador, y al tiempo y dedicación exigidos para desempeñar adecuadamente tales cargos, tiene asignada una retribución anual total mínima de 700.000 euros desde 2015, incluyendo la asignación anual por los conceptos que le corresponden de los anteriormente indicados y las dietas de asistencia.

C. Dietas de asistencia

Por acuerdo del consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, la cuantía de las dietas por la asistencia a las reuniones del consejo y a sus comisiones (excluida la comisión ejecutiva, respecto a la que no se establecen dietas) durante los últimos dos años ha sido la siguiente:

Dietas de asistencia por reunión para cada consejero en euros	2018 y 2017
Consejo de administración	2.600
Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	1.700
Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)	1.500

D. Detalle de atenciones estatutarias

El importe total devengado en concepto de atenciones estatutarias y dietas ha ascendido a 4,6 millones de euros en 2018 (4,7 millones en 2017). El importe individual devengado por cada consejero por estos conceptos es el siguiente:

Importe en euros												
Consejeros	Ejecutivo	Externo	Ejercicio 2018									
			Asignación anual								Dietas del consejo y comisiones	Total asignación estatutaria y dietas
			Consejo ^G	CE	CA	CN	CR	CSRRC	CBRS	Total		
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea			90.000	170.000	-	-	-	-	8.000	268.000	39.000	307.000
D. José Antonio Álvarez Álvarez			90.000	170.000	-	-	-	-	-	260.000	34.000	294.000
D. Bruce Carnegie-Brown		I	383.000	170.000	-	25.000	25.000	40.000	-	643.000	89.000	732.000
D. Rodrigo Echenique Gordillo			90.000	170.000	-	-	-	-	-	260.000	33.000	293.000
D. Guillermo de la Dehesa Romero		N	120.000	170.000	-	25.000	25.000	20.000	-	360.000	81.000	441.000
D.ª Homaira Akbari		I	90.000	-	40.000	-	-	-	8.000	138.000	61.000	199.000
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca		N	90.000	170.000	-	13.000	25.000	40.000	8.000	346.000	86.000	432.000
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ^A		N ^B	90.000	-	-	-	-	-	-	90.000	31.000	121.000
D.ª Sol Daurella Comadrán		I	90.000	-	-	25.000	25.000	-	8.000	148.000	67.000	215.000
D. Carlos Fernández González		I	90.000	-	40.000	25.000	25.000	-	-	180.000	86.000	266.000
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer		I	90.000	-	-	-	-	40.000	8.000	138.000	58.000	196.000
D.ª Belén Romana García		I	160.000	85.000	40.000	-	-	40.000	8.000	333.000	81.000	414.000
D. Juan Miguel Villar Mir ^C		I	90.000	-	-	-	-	-	-	90.000	18.000	108.000
D. Ramiro Mato García-Ansorena ^D		I	115.000	170.000	40.000	-	-	40.000	8.000	373.000	77.000	450.000
D. Álvaro Cardoso de Souza ^E		I	85.000	-	-	-	-	27.000	5.000	117.000	31.000	148.000
D. Matías Rodríguez Inciarte ^F			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D. Isabel Tocino Biscarolasaga ^F		I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total			1.763.000	1.275.000	160.000	113.000	125.000	247.000	61.000	3.744.000	872.000	4.616.000
												4.679.389

A. Todas las cantidades recibidas fueron reintegradas a la Fundación Botín.

B. D. Javier Botín-Sanz de Sautuola, que al comienzo del ejercicio tenía la categoría de consejero dominical, pasó a tener la categoría de 'Otro Externo' el 13 de febrero de 2018.

C. Cesó como consejero el 1 de enero de 2019.

D. Consejero desde el 28 de noviembre de 2017.

E. Consejero desde el 23 de marzo de 2018.

F. Cesó como consejero el 28 de noviembre de 2017.

G. Incluye la retribución por presidencia de las comisiones y otros cargos.

P: Dominical I: Independiente N: Otro Externo (ni dominical ni independiente)

CE: Comisión ejecutiva CA: Comisión de auditoría CN: Comisión de nombramientos CR: Comisión de retribuciones CSRRC: Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. CBRSC: Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas

La política aplicada a la retribución de los consejeros en 2018 por el desempeño de funciones ejecutivas fue aprobada por el consejo de administración y sometida al voto vinculante de la junta general de

accionistas de 23 de marzo de 2018, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 94,22%. El siguiente cuadro resume la política de remuneraciones y su implantación.

Componente	Tipo de componente	Política	Implantación en 2018
Salario anual bruto	Fijo	• Pagado en metálico mensualmente. • El salario base de Ana Botín y José Antonio Álvarez se revisó en 2018 para reflejar la transformación de las pensiones (reducción equivalente de la aportación a la jubilación). • El salario base de Rodrigo Echenique se revisó por el aumento de sus responsabilidades.	• Ana Botín: 3.176 miles de euros. • José Antonio Álvarez: 2.541 miles de euros. • Rodrigo Echenique: 1.800 miles de euros. • Transformación de pensiones detallada en sección 6.3 C.
Retribución variable	Variable	• Marco de referencia individual. • Calculada según un conjunto de métricas cuantitativas anuales y una evaluación cualitativa teniendo en cuenta el desempeño individual. • El 50% de cada pago se realiza en acciones, sujetas a retención durante un año. El número de acciones se determina en el momento de la concesión. • 40% pagado en 2019; 60% diferida en 5 años. • 24% se pagará en partes iguales en 2020 y 2021. • 36% se pagará en partes iguales en 2022, 2023 y 2024 sujeto al cumplimiento de un conjunto de objetivos a largo plazo (2018-2020).	• Ver sección 6.3 B ii) para más detalles sobre las métricas anuales y la evaluación. • Ver sección 6.3 B iv) para más detalles sobre los objetivos a largo plazo. • Ver sección 6.3 B iii) para más detalles sobre las retribuciones variables individuales.
Sistema de pensiones	Fijo	• Aportación anual del 22% del salario base. • El contrato actual del Sr. Echenique no contempla prestación alguna para jubilación, sin perjuicio de los derechos por pensiones que le correspondían antes de su designación como consejero ejecutivo.	• Hasta 2017, la aportación anual era del 55% de las bases pensionables fijas y variables. El importe del sueldo fijo y retribución variable de referencia se incrementaron en un importe proporcional equivalente, sin que aumentara el coste total para el Banco.
	Variable	• Aportación anual del 22% del 30% del promedio de la retribución variable de los últimos tres años.	• Se eliminaron las prestaciones adicionales por fallecimiento o discapacidad. • Ver sección 6.3 C para más detalles sobre aportaciones anuales y pensiones acumuladas.
Otras retribuciones	Fijo	• Incluyen seguro de vida, accidentes, sanitario y otras retribuciones en especie. • Incluyen un complemento de retribución fija adicional en metálico (que no tiene la consideración de sueldo fijo ni de base para la aportación de pensiones) como consecuencia de la eliminación de las prestaciones complementarias de fallecimiento e invalidez.	• Las anualidades de vida y accidentes se han incrementado como resultado de la eliminación de las prestaciones adicionales por fallecimiento e incapacidad. • Se implanta un complemento de la retribución fija por la eliminación de las prestaciones adicionales por fallecimiento e incapacidad. • Ver sección 6.3 C para más detalles sobre la transformación de las pensiones.
Tenencia obligatoria de acciones	N/A	• 200% del importe neto de impuestos del salario bruto básico anual. • Cinco años a partir de 2016 para acreditar la participación.	• Sin cambios desde 2017.

A. Salario anual bruto

El consejo decidió mantener el mismo salario bruto anual de 2017 en 2018 para D^a. Ana Botín y D. José Antonio Álvarez, aunque con un incremento equivalente a la reducción de aportación a pensiones en los términos descritos en la sección [6.3 C](#), sin que ni el coste para el Banco ni la retribución total se viera incrementada, y la retribución total no se vio incrementada como resultado de este cambio. Hasta 2017, las aportaciones fijas anuales suponían un 55% del salario bruto anual. A partir de 2018, las aportaciones fijas son del 22% del salario bruto anual.

El consejo aprobó aumentar el salario bruto anual de D. Rodrigo Echenique por razón de las mayores responsabilidades asumidas en relación con la integración de Banco Popular en el Grupo Santander. Su salario bruto anual pasó a ser de 1.800 mil euros a partir de enero de 2018.

El salario bruto anual y la aportación fija anual a las pensiones de los consejeros ejecutivos correspondiente a los ejercicios 2017 y 2018 son los siguientes:

Miles de euros	Ejercicio 2018			Ejercicio 2017		
	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	3.176	699	3.875	2.500	1.375	3.875
D. José Antonio Álvarez Álvarez	2.541	559	3.100	2.000	1.100	3.100
D. Rodrigo Echenique Gordillo	1.800	-	1.800	1.500	-	1.500
D. Matías Rodríguez Inciarte ^A	-	-	-	1.568	-	1.568
Total	7.517	1.258	8.775	7.568	2.475	10.043

A. Cesó como consejero el 28 de noviembre de 2017. La cifra recogida incluye su salario bruto anual hasta su cese como consejero. La parte de salario bruto anual por su desempeño como director general desde el 28 de noviembre de 2017 se recoge en la sección correspondiente.

B. Retribución variable

i) Política general para 2018

El consejo ha aprobado la retribución variable de la presidenta, del consejero delegado y del resto de consejeros ejecutivos a propuesta de la comisión de retribuciones, que ha tenido en cuenta la política aprobada:

- Los componentes variables¹⁶ de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2018 están por debajo del 200% de los componentes fijos, tal y como se estableció por acuerdo de la junta de 23 de marzo de 2018.
- El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprobó a inicios del 2019 el importe final del incentivo correspondiente a 2018, a partir de la cifra individual de retribución variable de referencia considerando los siguientes elementos:
 - Un conjunto de objetivos cuantitativos referidos al Grupo.
 - Una evaluación cualitativa que no puede modificar el resultado cuantitativo en más de 25 puntos porcentuales al alza o a la baja.
 - En su caso, un ajuste excepcional que deberá estar debidamente soportado.
 - La retribución variable final se ajusta en función de la evaluación individual del consejero ejecutivo, que se realiza según el modelo vigente y tiene en cuenta sus objetivos individuales, así como el modo en que se han alcanzado, para lo que se tiene en cuenta su gestión del personal y la medida en la que se han seguido los comportamientos corporativos y se han desarrollado iniciativas con la sociedad en general.



A. En su caso, un ajuste excepcional debidamente soportado.

Los objetivos cuantitativos y los elementos de la valoración cualitativa se describen más abajo.

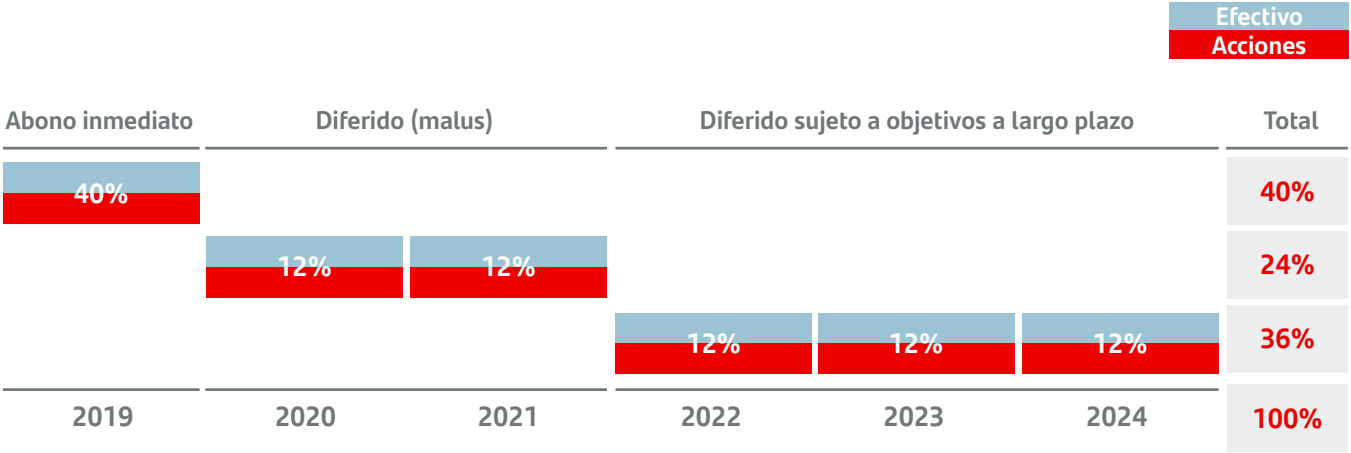
- La retribución variable aprobada se abona un 50% en metálico y un 50% en acciones¹⁷, parte en 2019 y parte diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Un 40% se abona inmediatamente tras la determinación de la retribución variable el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales durante cinco años del siguiente modo:
 - El importe diferido de los dos primeros ejercicios, el 24% del total, a cobrar en su caso en 2020 y 2021, estará sujeto a que no concurran las cláusulas malus que se describen más adelante.
 - El importe diferido durante los tres siguientes ejercicios (36% del total) a cobrar, en su caso, en 2022, 2023 y 2024, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas malus, a que se cumplan los objetivos plurianuales descritos más adelante. Estos objetivos únicamente podrán reducir los importes y el número de acciones diferidas podrá ser inferior pero no superior.
 - Con ocasión de cada entrega del importe diferido en efectivo, se podrá abonar al beneficiario el importe correspondiente al ajuste del importe diferido con la inflación hasta la fecha de abono de cada importe en efectivo correspondiente.
 - Todos los pagos en acciones están sujetos a un periodo de retención de un año tras su entrega.

¹⁶ Como se indica en el cuadro al inicio de esta sección 6.3, en el caso de los dos consejeros ejecutivos con aportaciones a sistemas de previsión, estas incluyen tanto componentes fijos como componentes variables, formando estos parte de la retribución variable total.

¹⁷ En la medida en que la retribución variable conlleva la entrega de acciones del Banco, el consejo de administración sometió a la junta general ordinaria de 2018, que la aprobó, la aplicación del tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales, a través del cual se instrumenta la retribución variable descrita de los consejeros ejecutivos.

- Se prohibirán expresamente las coberturas del valor de las acciones de Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento. Asimismo, se prohíbe la venta de las acciones otorgadas hasta pasado un año desde su recepción.

El esquema de abono del incentivo se ilustra a continuación:



Todos los abonos diferidos, sujetos o no a objetivos a largo plazo, están sujetos a su posible reducción por *malus*. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en la política de *malus* y *clawback* del Grupo.

ii) Objetivos cuantitativos y valoración cualitativa para 2018

La retribución variable para los consejeros ejecutivos en 2018 ha tenido en cuenta las métricas cuantitativas y los factores cualitativos aprobados por el consejo a principios de 2018 a propuesta de la comisión de retribuciones¹⁸. Los resultados cuantitativos y cualitativos considerados por el consejo a propuesta de la comisión, que a su vez ha tenido en cuenta los trabajos realizados por el comité de recursos humanos¹⁹, son los siguientes:

18. Antes de la aprobación de la retribución variable de los consejeros ejecutivos y del resto de la alta dirección, la comisión de retribuciones revisa la información que suministran las funciones de riesgo, cumplimiento, auditoría y control financiero sobre incidentes significativos en la gestión de los negocios del Grupo con el fin de concluir si han de tener impacto en la retribución de aquellos. Se han realizado ajustes a 68 personas del Colectivo Identificado (o *Material Risk Takers*) por distintos errores, ninguno de ellos relacionados con la actividad de consejeros ejecutivos y del resto de la alta dirección.

19. Dicho comité ha contado con la participación de miembros de la alta dirección que son a su vez responsables de distintas funciones del Grupo, incluyendo riesgos, auditoría interna, cumplimiento, secretaría general y recursos humanos, gestión financiera e intervención general y control de gestión. Su función en este comité ha consistido en el análisis de la información cuantitativa, la evaluación cualitativa y la consideración de la aplicación o no de ajustes excepcionales. Este análisis incluyó diferentes aspectos relacionados con el riesgo, la solvencia, la liquidez, la calidad y la recurrencia de los resultados, y otros aspectos respecto a cumplimiento y control.

Categoría y (ponderación)	Objetivos cuantitativos			Evaluación cualitativa		Puntuación total ponderada ^B
	Objetivos	Evaluación	Evaluación ponderada ^A	Componente	Evaluación	
Clientes (20%)	Satisfacción de clientes.	110,9%	11,1%	Cumplimiento efectivo de los objetivos de las reglas sobre conducta de riesgo con los clientes.	+2,4% - Mejora en el gobierno de la función de conducta y cumplimiento en los procesos de comercialización según la cultura del Banco.	23,5%
	Número de clientes vinculados.	100,1%	10,0%			
Riesgos (10%)	Ratio de morosidad.	102,7%	5,1%	Gestión adecuada del apetito de riesgo y de los excesos registrados.	+1,2% - Ningún incumplimiento notable del apetito por el riesgo. Mejora de los controles fundamentales.	11,6%
	Ratio de coste del crédito.	105,1%	5,3%	Gestión adecuada del riesgo operacional.		
Capital (20%)	Capital ratio. (CET1)	101,9%	20,4%	Gestión eficiente del capital.	+3,2% Plan de capital sobrecumplido estableciendo una base de capital muy sólida.	23,6%
Rentabilidad (50%)	Beneficio neto ordinario (BNO) ^C .	96,8%	26,6%	Idoneidad del crecimiento del negocio sobre el ejercicio anterior teniendo en cuenta el entorno de mercado y competidores.	0% En línea con las expectativas.	49,6%
	RoRWA (<i>Return on Risk Weighted Assets</i>): Rentabilidad sobre activos ponderados por riesgos ^D .	102,2%	23,0%	Sostenibilidad y solidez de los resultados. Gestión eficiente de los costes y consecución de objetivos de eficiencia.		
Ajuste excepcional	Elementos (no exhaustivos) en consideración: entorno de control general, cumplimiento de regulaciones internas y externas, gestión prudente y eficiente de la liquidez y la solvencia.			Resultados muy sólidos, con reconocimiento específico para el crecimiento de beneficio entre ejercicios, en un entorno internacional complejo, especialmente en lo referente a las condiciones macroeconómicas y cambios de política monetaria de algunos de los mercados principales del Grupo en 2018.		12,3%
Total						120,6%

A. La evaluación ponderada es el resultado de multiplicar la evaluación de cada objetivo por su ponderación según la categoría. Los objetivos de cada categoría tienen la misma ponderación salvo por lo indicado en la nota D a continuación.

B. Resultado de sumar o restar a la evaluación ponderada de objetivos la evaluación cualitativa.

C. A estos efectos, el BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado al alza o a la baja por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño de los directivos evaluados, a cuyo efecto se valoran las plusvalías extraordinarias, operaciones corporativas, saneamientos especiales o ajustes contables o legales que, en su caso, se produzcan en el ejercicio.

D. La ponderación específica del BNO en la puntuación total es el 27,5% y la del RoRWA es el 22,5%.

Las retribuciones variables asignadas a cada uno de los consejeros ejecutivos se determinaron aplicando las ratios mencionadas al importe de referencia de la retribución variable de los consejeros ejecutivos, junto con el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y la referencia del mercado. Las retribuciones variables individuales aprobadas por el consejo se especifican en la siguiente sección.

iii) Determinación de la retribución variable individual de los consejeros ejecutivos en 2018

El consejo ha aprobado la retribución variable de la presidenta, del consejero delegado y del resto de consejeros ejecutivos a propuesta de la comisión de retribuciones, que ha tenido en cuenta la política referida en los párrafos anteriores y el resultado de los objetivos cuantitativos y las valoraciones cualitativas establecidas en la sección anterior.

Asimismo, se ha constatado que no se ha producido ninguna de las siguientes circunstancias:

- El BNO²⁰ del Grupo en 2018 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2017. De haberse producido, el incentivo no hubiese sido superior al 50% del incentivo de referencia.
- El BNO del Grupo no ha sido negativo. De haberse producido, el incentivo hubiese sido cero.

La retribución variable asignada a cada uno de los consejeros ejecutivos se determinó al aplicar las ratios ya mencionadas a la suma de la retribución variable de referencia de los consejeros ejecutivos, junto con el grado de cumplimiento de los objetivos

20. A estos efectos, el BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado al alza o a la baja por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño de los directivos evaluados, a cuyo efecto se valoran las plusvalías extraordinarias, operaciones corporativas, saneamientos especiales o ajustes contables o legales que, en su caso, se produzcan en el ejercicio.

Retribuciones

individuales incluida la gestión del personal, el seguimiento de los comportamientos corporativos y el desarrollo de iniciativas con la sociedad en general.

El consejo de administración acordó mantener en 2018 la misma retribución variable de referencia que en 2017 para D.^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez, si bien incrementada en el importe equivalente a la reducción de la aportación a pensiones correspondiente a la retribución variable en los términos descritos en la sección 6.3 C sin que la retribución total, por todos los conceptos, se viera incrementada. Hasta 2017, las aportaciones variables anuales suponían el 55% del 30% del promedio de las últimas tres retribuciones variables. A partir de

2018, las aportaciones variables serán el 22% de esa misma base pensionable. Esto ha dado como resultado una reducción de la pensión variable y un incremento equivalente en el incentivo de referencia de 516 y 349 miles de euros para D.^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez, respectivamente.

Como resultado del proceso descrito, y a propuesta de la comisión de retribuciones, el consejo de administración ha aprobado los siguientes importes de retribución variable de abono inmediato y los importes diferidos no sujetos a objetivos a largo plazo:

Retribución variable de abono inmediato y diferida (no sujeta a objetivos a largo plazo)

Miles de euros

	Ejercicio 2018			Ejercicio 2017		
	En metálico	En acciones ^B	Total	En metálico	En acciones	Total
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.368	2.368	4.736	2.192	2.192	4.384
D. José Antonio Álvarez Álvarez	1.582	1.582	3.164	1.466	1.466	2.932
D. Rodrigo Echenique Gordillo	1.256	1.256	2.512	1.142	1.142	2.284
D. Matías Rodríguez Inciarte ^A	-	-	-	1.117	1.117	2.234
Total	5.206	5.206	10.412	5.918	5.918	11.836

A. Cesó como miembro del consejo el 28 de noviembre de 2017. La cifra recogida incluye su retribución variable de abono inmediato y el diferido no vinculado a objetivos a largo plazo por el tiempo de servicio hasta su cese como consejero. La parte por su desempeño como director general desde el 28 de noviembre se recoge en la sección correspondiente.

B. Los números de acciones del cuadro se corresponden con un total de 1.211 mil acciones de Banco Santander (992 mil en 2017).

La parte diferida de la retribución variable cuya percepción sólo se producirá en 2022, 2023 y 2024 si se cumplen los objetivos plurianuales a largo plazo (ver la sección 6.3 B iv), y siempre que

el beneficiario permanezca en el Grupo y que no concurran las circunstancias malas, es la siguiente²¹:

Retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo

Miles de euros

	Ejercicio 2018			Ejercicio 2017		
	En metálico	En acciones ^B	Total	En metálico	En acciones	Total
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	932	932	1.864	863	863	1.726
D. José Antonio Álvarez Álvarez	623	623	1.246	577	577	1.154
D. Rodrigo Echenique Gordillo	495	495	990	450	450	900
D. Matías Rodríguez Inciarte ^A	-	-	-	440	440	880
Total	2.050	2.050	4.100	2.330	2.330	4.660

A. Cesó como miembro del consejo el 28 de noviembre de 2017. La cifra recogida incluye su bonus vinculado a objetivos a largo plazo por el tiempo de servicio hasta su cese como consejero el 28 de noviembre de 2017. La parte por su desempeño como director general desde el 28 de noviembre se recoge en la sección correspondiente.

B. La retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo total de los consejeros ejecutivos se corresponde con un total de 477 mil acciones de Banco Santander (391 mil en 2017).

El valor razonable se determinó en la fecha de concesión basado en el informe de valoración de un experto independiente, Willis Towers Watson. En función del diseño del plan para 2018 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, el experto concluye que el rango razonable para

estimar el coeficiente de logro inicial está en torno a un 60% - 80%. Por lo tanto se ha considerado que el valor razonable es el 70% del máximo.

21. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años, sujeto a la permanencia, con las excepciones previstas, y a la no concurrencia de cláusulas malas y el cumplimiento de los objetivos de nidos. El valor razonable se ha estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento de las diferentes variables establecidas en el plan durante los periodos de medición.

El número total máximo (sin el ajuste derivado del valor razonable) de acciones correspondientes al plan (1.688 mil acciones) se encuentra dentro del límite máximo de 2.676 mil acciones autorizado por la junta general del 23 de marzo de 2018 para los consejeros ejecutivos, el cual ha sido calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 15 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día 29 de enero de

2019 (fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2018), que ha resultado ser de 4,298 euros por acción.

iv) Objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2022, 2023 y 2024

Los objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2022, 2023 y 2024, son los siguientes:

Ratios	Ponderación	Objetivos y escalas de cumplimiento (coeficientes)
A Crecimiento del beneficio por acción (BpA) en 2020 vs. 2017	33%	Si el BpA crece $\geq 25\%$, el coeficiente es 1 Si el BpA crece $\geq 0\%$ pero $< 25\%$, el coeficiente es 0 - 1 ^C Si el BpA crece $< 0\%$, el coeficiente es 0
B Rentabilidad total relativa para accionistas (RTA) ^A en 2018-2020 en un grupo de entidades comparables	33%	Si el ranking de Santander es superior al percentil 66, el coeficiente es 1 Si el ranking de Santander está entre percentiles 33 y 66, por lo que el coeficiente es 0 - 1 ^D Si el ranking de Santander está por debajo del percentil 33, el coeficiente es 0
C Ratio objetivo Tier 1 <i>fully loaded</i> de fondos propios comunes (CET1) ^E para 2020	33%	Si CET1 es $\geq 11,30\%$, el coeficiente es 1 Si CET1 es $\geq 11\%$ pero $< 11,30\%$, el coeficiente es 0 - 1 ^E Si CET1 es $< 11\%$, el coeficiente es 0

A. A estos efectos, RTA significa la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea pagadero a los accionistas y a la cotización media ponderada de dicha fecha. Para el cálculo del RTA se tendrá en cuenta la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas correspondientes de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2018 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2021 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final).

El grupo de referencia estará formado por las siguientes entidades: Itaú, JP Morgan Chase, Bank of America, HSBC, BNP Paribas, Standard Chartered, Citi, Société Générale, ING, Barclays, Wells Fargo, BBVA, Lloyds, UBS, Intesa-San Paolo, Deutsche Bank y Unicredit.

B. Para la verificación del cumplimiento de este objetivo, no se tendrán en cuenta posibles incrementos de CET1 derivados de ampliaciones de capital (salvo los que instrumenten el programa Santander Dividendo Elección). Además, el ratio CET1 a 31 de diciembre de 2019 podrá ajustarse para eliminar los efectos que en él pudieran tener los cambios regulatorios que afecten su cálculo hasta esa fecha.

C. Incremento lineal del Coeficiente BpA en función del porcentaje concreto de crecimiento del BpA de 2020 respecto del BpA de 2017 dentro de esta parte de la escala.

D. Incremento proporcional del Coeficiente RTA en función del número de posiciones que se ascienda en el ranking.

E. Incremento lineal del Coeficiente CET1 en función del CET1 de 2020 dentro de esta parte de la escala.

Para determinar el importe anual de la parte diferida vinculada a objetivos que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2022, 2023 y 2024 (siendo cada uno de esos pagos una 'anualidad final'), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de las cláusulas malus, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Anualidad Final} = \text{Imp.} \times (1/3 \times A + 1/3 \times B + 1/3 \times C)$$

donde:

- 'Imp.' se corresponde con un tercio del importe de la retribución variable que haya quedado diferida vinculada al desempeño (esto es, 'Imp.' será un 12% de la retribución variable total fijada a principios de 2018).
- 'A' es el Coeficiente BpA que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del crecimiento de BpA en 2020 respecto de 2017.
- 'B' es el Coeficiente RTA que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del comportamiento del RTA del Banco en el periodo 2018-2020 respecto del grupo de referencia.
- 'C' es el Coeficiente CET1 que resulte del cumplimiento del objetivo de CET1 para 2020 descrito en el cuadro anterior.

v) Adjudicación para el segundo ciclo del Plan de Performance Shares

La junta general de accionistas de 27 de marzo de 2015 aprobó el segundo ciclo del Plan de Performance Shares. El devengo de este plan de incentivo a largo plazo (ILP) y su cuantía estaban

condicionados al comportamiento de determinadas ratios de Banco Santander entre 2015 y 2017, así como al cumplimiento de las restantes condiciones del plan hasta que finalizase el periodo de devengo (31 de diciembre de 2018). El valor de referencia máximo del ILP de los consejeros ejecutivos fue fijado por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, en un importe equivalente al 20% del bonus de referencia en 2015. A partir de esa cifra, se determinó para cada consejero un importe en concepto de ILP (el Importe Acordado del ILP), teniendo en cuenta el comportamiento de dos indicadores durante el ejercicio 2015: (1) el beneficio por acción (BpA) de Grupo Santander en 2015 comparado con el objetivo de ese año; y (2) la tasa de retorno sobre el capital tangible (RoTE) en 2015 en comparación con el objetivo para ese año. La aplicación de las escalas de cumplimiento asociadas a estos ratios dio como resultado la fijación del importe en concepto de ILP en el 91,50% de la referencia establecida (máximo). El número máximo de acciones se establece más abajo según este porcentaje de la referencia establecida en concepto de ILP.

A cierre del ejercicio 2018, y a la vista de la evolución de las ratios de las que se hacía depender el devengo del ILP, se determinó el monto que corresponde a cada consejero ejecutivo en relación con este ILP (el Importe Devengado del ILP) según se muestra a continuación:

Retribuciones

Métrica	Ponderación	Objetivos y escalas de cumplimiento (coeficiente)	Resultado	Puntuación	Puntuación total ponderada
Ránking de crecimiento del BpA de Santander en el periodo 2015-2017 comparado con un grupo de 17 entidades de crédito (el grupo de referencia) ^A	25%	Desde 1º a 5º: 1 6º: 0,875 7º: 0,75 8º: 0,625 9º: 0,50 De 10º a 18º: 0	Puesto 11 en el ránking	0%	0%
RoTE en 2017 (%)	25%	≥ 12%: 1 > 11% pero < 12%: 0,75 – 1 ^B ≤ 11%: 0	11,83%	95,69%	23,92%
Número de mercados principales ^C en los que Santander está entre los 3 mejores bancos en los que trabajar en 2017	20%	6 o más: 1 5 o menos: 0	7 mercados	100%	20%
Número de Mercados Principales ^C en los que Santander está entre los 3 mejores bancos en el índice de satisfacción de clientes en 2017	15%	10: 1 Entre 6 y 9: 0,2 – 0,8 ^B 5 o menos: 0	8 mercados	60%	9%
Clientes vinculados minoristas (millones) a 31 de diciembre de 2017	7,5%	≥ 17: 1 > 15 pero < 17: 0,5 – 1 ^B ≤ 15: 0	15,8 millones	70%	5,25%
Clientes empresas y pymes vinculados (millones) a 31 de diciembre de 2017	7,5%	≥ 1,1: 1 > 1 pero < 1,1: 0,5 – 1 ^B ≤ 1: 0	1,5 millones	100%	7,5%
Total	100%				65,67%

A. El grupo de referencia comprende las siguientes entidades: Wells Fargo, JP Morgan Chase, HSBC, Bank of America, Citigroup, BNP Paribas, Lloyds, UBS, BBVA, Barclays, Standard Chartered, ING, Deutsche Bank, Société Générale, Intesa San-Paolo, Itaú y Unicredit.

B. Incremento lineal en los resultados dentro de la horquilla respectiva de la escala de cada métrica.

C. A estos efectos, los 'mercados principales' de Grupo Santander son: Argentina, Brasil, Chile, Alemania, México, Polonia, Portugal, España, Estados Unidos y Reino Unido.

Como resultado del proceso descrito, el consejo de administración ha aprobado, a propuesta de la comisión de retribuciones, los siguientes montos de acciones a pagar en 2019:

	Número de acciones		
	Importe acordado del ILP ^A	Ratio	Monto final de acciones
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	187.080	65,67%	122.855
D. José Antonio Álvarez Álvarez	126.279	65,67%	82.927
D. Rodrigo Echenique Gordillo	93.540	65,67%	61.428
Total	406.899		267.210

A. 91,50% de la referencia máxima establecida aprobada en la Junta General el 27 de marzo de 2015.

Las acciones que se entregarán en 2019 a los consejeros ejecutivos en función del cumplimiento de sus correspondientes objetivos plurianuales se han diferido en su totalidad hasta el momento de la entrega. El pago en acciones está sujeto a un periodo de retención de un año desde su entrega.

vi) Malus y clawback

El devengo de los importes diferidos (vinculados o no a objetivos plurianuales) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo²², a que no concurra durante el período anterior a cada una de las entregas ninguna de las circunstancias que dan lugar a la aplicación de malus según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a malus y clawback. Igualmente, los importes ya abonados de la retribución variable estarán sujetos a su posible recuperación (clawback) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha

22. Cuando la extinción de la relación con Banco Santander u otra entidad de Grupo Santander tenga lugar por causa de jubilación, jubilación anticipada o prejubilación del beneficiario, por causa de despido declarado judicialmente como improcedente, desistimiento unilateral por justa causa por parte del empleado (teniendo esta condición, en todo caso, las previstas en el artículo 103 del Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, para los sujetos a este régimen), invalidez permanente o fallecimiento, o como consecuencia de que una entidad, distinta de Banco Santander, que sea empleador deje de pertenecer a Grupo Santander, así como en los casos de excedencia forzosa, el derecho a la entrega de las acciones y los importes en efectivo diferidos así como, en su caso, los importes derivados del ajuste por inclinación de los importes diferidos en efectivo, mantendrá su vigencia en las mismas condiciones que si no hubiese ocurrido ninguna de las circunstancias señaladas. En caso de fallecimiento, dicho derecho pasará a los causahabientes del beneficiario. No se producirá ningún cambio en los derechos del beneficiario en los supuestos de baja temporal justificada por incapacidad temporal, suspensión del contrato de trabajo por maternidad o paternidad y excedencia para atender al cuidado de hijos o de un familiar. En el caso de que el beneficiario pase a otra empresa de Grupo Santander (incluso mediante asignación internacional y/o expatriación), no se producirá ningún cambio en los derechos del mismo. Cuando la extinción de la relación tenga lugar por mutuo acuerdo o por obtener el beneficiario una excedencia distinta de las indicadas en los apartados anteriores, se aplicará lo pactado en el acuerdo de extinción o de excedencia. Ninguna de las circunstancias anteriores dará derecho a percibir el importe diferido de forma anticipada. Cuando el beneficiario o sus causahabientes conserven el derecho a percibir la retribución diferida en acciones y en efectivo así como, en su caso, los importes derivados del ajuste por inclinación de los importes en efectivo diferidos, ésta se entregará en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento del plan.

política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén. La retribución variable correspondiente a 2018 está sujeta a *clawback* hasta el comienzo de 2025.

La aplicación de las cláusulas de *malus* y *clawback* se activa en supuestos en los que concurra un deficiente desempeño financiero de la entidad en su conjunto o de una división o área concreta de esta o de las exposiciones generadas por el personal, debiendo considerarse, al menos, los siguientes factores:

Categoría	Factores
Riesgos	Los fallos significativos en la gestión del riesgo cometidos por la entidad, o por una unidad de negocio o de control del riesgo.
Solvencia	El incremento sufrido por la entidad o por una unidad de negocio de sus necesidades de solvencia, no previstas en el momento de generación de las exposiciones.
Regulación y códigos internos	Las sanciones regulatorias o condenas judiciales por hechos que pudieran ser imputables a la unidad o al personal responsable de los mismos. Asimismo, el incumplimiento de los códigos de conducta internos de la entidad.
Conducta	Las conductas irregulares, ya sean individuales o colectivas. Se considerarán especialmente los efectos negativos derivados de la comercialización de productos inadecuados y las responsabilidades de las personas u órganos que tomaron esas decisiones.

La aplicación de *malus* o *clawback* a los consejeros ejecutivos será decidida por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, hasta que en 2025 haya finalizado el plazo de retención correspondiente al último pago en acciones según el plan. En consecuencia, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, y en función del grado de cumplimiento de las condiciones indicadas para la cláusula *malus*, determinará el importe concreto a satisfacer del incentivo diferido y, en su caso, determinará el importe que pudiera ser objeto de recuperación.

C. Principales características de los sistemas de previsión

Los consejeros ejecutivos, salvo D. Rodrigo Echenique, participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento. El Banco realiza anualmente aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos. En 2012, los contratos de los consejeros ejecutivos (y de otros miembros de la alta dirección del Banco) con compromisos de pensiones de prestación definida se modificaron para transformar estos compromisos en un sistema de aportación definida. El nuevo sistema otorga a los

consejeros ejecutivos el derecho a recibir prestaciones al jubilarse²³, independientemente de si están en activo o no en el Banco en ese momento, basándose en las aportaciones al sistema, y sustituye su derecho anterior a percibir un complemento a la pensión en caso de jubilación. En caso de prejubilación y hasta la fecha de jubilación, los consejeros ejecutivos, salvo D. Rodrigo Echenique, tienen derecho a recibir una asignación anual por importe equivalente a la suma de su retribución fija y el 30% de la media de sus tres últimas retribuciones variables (máximo), en el caso de D.^a Ana Botín, y a su retribución fija como director general en el caso de D. José Antonio Álvarez.

El saldo inicial que correspondió a cada uno de los consejeros ejecutivos en el nuevo sistema de previsión de aportación definida fue el correspondiente al valor de mercado de los activos en que estaban materializadas las provisiones correspondientes a las respectivas obligaciones devengadas en la fecha de transformación de los antiguos compromisos por pensiones en el nuevo sistema de previsión²⁴.

El Banco realiza anualmente desde 2013 aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos y altos directivos, en proporción a sus respectivas bases pensionables, hasta que aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez (incluyendo, en su caso, durante la prejubilación)²⁵.

El contrato de D. Rodrigo Echenique Gordillo no prevé obligación alguna a cargo de Banco Santander en materia de previsión, sin perjuicio de los derechos por pensiones que correspondían al Sr. Echenique antes de su designación como consejero ejecutivo.

En aplicación de lo previsto en la normativa de retribuciones, las aportaciones realizadas que se calculan sobre retribuciones variables están sujetas al régimen de los beneficios discrecionales de pension. Bajo este régimen, estas aportaciones están sujetas a cláusulas *malus* y *clawback* según la política vigente en cada momento y durante el mismo periodo en el que se difiera la retribución variable. Asimismo, deberán invertirse en acciones del Banco durante un periodo de cinco años a contar desde que se produzca el cese del consejero ejecutivo en el Grupo, sea o no como consecuencia de la jubilación. Transcurrido ese plazo, el importe invertido en acciones volverá a invertirse junto con el resto del saldo acumulado del consejero ejecutivo, o se le abonará a él o a sus beneficiarios si se hubiese producido alguna contingencia cubierta por el sistema de previsión.

El sistema de previsión señalado está externalizado con Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A. y los derechos económicos de los consejeros antes indicados bajo el mismo les corresponden con independencia de que estén o no en activo en el Banco en el momento de su jubilación, fallecimiento o invalidez. Los contratos de los consejeros ejecutivos no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de cese adicional a lo que disponga, en su caso, la ley y, en caso de prejubilación, a la asignación anual antes referida.

23. Conforme a lo previsto en los contratos de los consejeros ejecutivos antes de 2012, D. Matías Rodríguez Inciarte había ejercido la opción por recibir las pensiones devengadas (o cantidades asimiladas) en forma de capital (es decir, en una única contraprestación), lo que supuso que dejase de devengar pensiones desde ese momento, quedando a su favor una cantidad de capital que se actualizaría al tipo de interés pactado.

24. En el caso de D. Matías Rodríguez Inciarte, el saldo inicial fue el correspondiente a las cantidades que habían quedado a su favor con ocasión del ejercicio por su parte de la opción por percibir capital antes referida, incluyendo el interés que dichas cantidades habían devengado desde ese momento.

25. Respecto a la prejubilación de D. José Antonio Álvarez, su base pensionable en la prejubilación sería su retribución anual como director general.

Retribuciones

Hasta marzo de 2018, el sistema incluía un régimen de previsión complementaria para los supuestos de fallecimiento (viudedad y orfandad) e incapacidad permanente en activo previsto en los contratos de D.^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez.

Conforme a lo previsto en la política de retribuciones de consejeros aprobada el 23 de marzo en la junta general de accionistas, en 2018 el sistema se ha cambiado para enfocarlo en:

- Alinear las aportaciones anuales con las prácticas de entidades comparables.
- Reducir el riesgo del plan por completo al eliminar el esquema de prestaciones complementarias en caso de fallecimiento (viudedad y orfandad) e incapacidad permanente de los consejeros en activo.
- No incrementar los costes para el Banco.

Los cambios en el sistema son los siguientes:

	Sistema de 2017	Sistema de 2018
Base pensionable	Aportación fija: 55% del salario bruto anual Aportación variable: 55% del 30% del promedio de sus tres últimas retribuciones variables.	Aportaciones del 22% de las respectivas bases pensionables. La diferencia entre aportaciones se corresponde con los incrementos del salario bruto anual en el caso de las aportaciones fijas (ver 6.3 A) y de la retribución variable de referencia en el caso de la aportación variable (ver 6.3 B iii).
Prestaciones complementarias	En caso de fallecimiento (viudedad y orfandad) e incapacidad permanente en activo de D. ^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez. Derecho del cónyuge enviudado y, en su caso, de los hijos menores de 25 años, en caso de fallecimiento del consejero o de invalidez, a una pensión complementaria a la que corresponda percibir de la Seguridad Social.	Las prestaciones complementarias se eliminaron a partir de 1 de abril de 2018, incrementando el capital asegurado del seguro de vida y abonando un complemento en metálico asegurado, que figura en "otras retribuciones".

Como resultado de los cambios arriba mencionados, las dotaciones registradas en 2018 y 2017 en concepto de pensiones por jubilación y prestaciones complementarias (de viudedad, orfandad e invalidez permanente) han ascendido a 2.284 miles de euros (5.163 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2017), conforme al siguiente desglose:

Miles de euros	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.234	2.707
D. José Antonio Álvarez Álvarez	1.050	2.456
D. Rodrigo Echenique Gordillo	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	-	-
Total	2.284	5.163

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2018 y 2017 correspondiente a cada uno de los consejeros ejecutivos en el sistema de previsión:

Miles de euros	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	46.093	45.798
D. José Antonio Álvarez Álvarez	16.630	16.151
D. Rodrigo Echenique Gordillo ^A	13.614	13.957
Total	76.337	75.906

A. D. Rodrigo Echenique no participa en el sistema de previsión en régimen de aportación definida descrito en los párrafos anteriores. No obstante, al ser consejero ejecutivo y a efectos informativos se incluyen este año en el cuadro los derechos que le correspondían con anterioridad a su designación como tal. Los pagos que se le realizaron durante 2018 correspondientes a su participación en este plan ascendieron a 0,9 millones de euros (0,9 millones de euros en 2017).

D. Otras retribuciones

Adicionalmente, el Grupo tiene contratados seguros de vida, salud y otras contingencias a favor de los consejeros ejecutivos del Banco. Este componente incluye el complemento a su retribución fija aprobado para D.^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez en sustitución de las prestaciones complementarias del sistema de previsión eliminado en 2018. También incluye la contratación de un seguro de vida de forma que, en caso de fallecimiento o invalidez estando en activo o durante la prejubilación, el consejero ejecutivo, o a quien este haya designado, recibirá las cantidades del complemento a la retribución fija que quedaran pendientes de percibir hasta la fecha de jubilación. Asimismo, los consejeros ejecutivos están cubiertos por el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta el Banco. La nota 5 de la memoria del Grupo contiene información más detallada sobre el resto de beneficios percibidos por los consejeros ejecutivos.

E. Tenencia de acciones

El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprobó en 2016 una política de tenencia de acciones destinada a reforzar el alineamiento de los consejeros ejecutivos con los intereses a largo plazo de los accionistas.

Según esta política, cada consejero ejecutivo en activo a 1 de enero de 2016 tendría cinco años para acreditar que en su patrimonio individual posee una inversión en acciones del Banco equivalente a dos veces el importe neto de impuestos de su salario bruto anual a esa misma fecha.

La política de tenencia de acciones refleja también el compromiso de los consejeros ejecutivos de mantener una inversión individual significativa en acciones del Banco mientras estén desarrollando funciones en activo en el Grupo.

F. Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación del Banco

Por acuerdo de la comisión ejecutiva, todas las retribuciones percibidas por los consejeros del Banco que le representen en los consejos de administración de compañías en las que participa el Banco y que correspondan a nombramientos acordados a partir del 18 de marzo de 2002 quedan en beneficio del Grupo. Los consejeros del Banco no percibieron retribuciones derivadas de este tipo de representaciones en 2018 ni en 2017, salvo uno de los consejeros del Banco, D. Matías Rodríguez Inciarte, que percibió un total de 42 mil euros durante el ejercicio 2017 como consejero no ejecutivo de U.C.I., S.A.

G. Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2018

A continuación se desglosan de forma individualizada, por consejero del Banco, las retribuciones salariales a corto plazo (o de abono inmediato) y las diferidas no sujetas a objetivos a largo plazo correspondiente a los ejercicios 2017 y 2018. La sección 5 de la memoria del Grupo recoge información sobre las acciones entregadas en 2018 en virtud de los sistemas de retribución diferida de ejercicios anteriores cuyas condiciones para la entrega se han cumplido durante los correspondientes ejercicios.

Miles de euros										
Consejeros	Ejercicio 2018									Ejercicio 2017
	Atenciones estatutarias		Retribución salarial de los consejeros ejecutivos						Total	Total
	Asignación anual del consejo y de las comisiones	Dietas del consejo y comisiones	Fijo	Variable - abono inmediato (50% en acciones)	Variable - pago diferido (50% en acciones)	Total	Aportación a pensiones	Otras retribuciones ^G		
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	268	39	3.176	2.960	1.776	7.912	1.234	1.030	10.483	10.582
D. José Antonio Álvarez Álvarez	260	34	2.541	1.978	1.186	5.705	1.050	1.596	8.645	8.893
D. Bruce Carnegie-Brown	643	89	-	-	-	-	-	-	732	731
D. Rodrigo Echenique Gordillo	260	33	1.800	1.570	942	4.312	-	225	4.830	4.281
D. Guillermo de la Dehesa Romero	360	81	-	-	-	-	-	-	441	473
D. ^a Homaira Akbari	138	61	-	-	-	-	-	-	199	159
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	346	86	-	-	-	-	-	81	513	550
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ^A	90	31	-	-	-	-	-	-	121	124
D. ^a Sol Daurella Comadrán	148	67	-	-	-	-	-	-	215	207
D. Carlos Fernández González	180	86	-	-	-	-	-	-	266	285
D. ^a Esther Giménez-Salinas i Colomer	138	58	-	-	-	-	-	-	196	162
D. ^a Belén Romana García	333	81	-	-	-	-	-	-	414	297
D. Juan Miguel Villar Mir ^B	90	18	-	-	-	-	-	-	108	170
D. Ramiro Mato García-Ansorena ^C	373	77	-	-	-	-	-	-	450	36
D. Álvaro Cardoso de Souza ^D	117	31	-	-	-	-	-	-	148	-
D. Matías Rodríguez Inciarte ^E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.266
D. ^a . Isabel Tocino Biscarolasaga ^F	-	-	-	-	-	-	-	-	-	418
Total ejercicio 2018	3.744	872	7.517	6.508	3.904	17.929	2.284	2.932	27.761	-
Total ejercicio 2017	3.708	973	7.568	7.396	4.438	19.402	5.164	2.387	-	31.634

A. Todas las cantidades recibidas fueron reintegradas a la Fundación Botín.

B. Cesó como consejero el 1 de enero de 2019.

C. Consejero desde el 28 de noviembre de 2017.

D. Consejero desde el 23 de marzo de 2018.

E. Cesó como miembro del consejo el 28 de noviembre de 2017 y como director general el 2 de enero de 2018. La retribución por su desempeño como director general desde el 28 de noviembre figura en la sección correspondiente.

F. Cesó como miembro del consejo el 28 de noviembre de 2017.

G. Incluye el complemento de la retribución fija (ver sección 6.3 D).

Además, en el siguiente cuadro se indica el detalle individualizado de las retribuciones salariales de los consejeros ejecutivos vinculadas a objetivos plurianuales, cuya percepción solo se producirá si se dan las condiciones de permanencia en el grupo, no concurrencia de las cláusulas malas y el cumplimiento de los objetivos plurianuales definidos (o, en su caso, de los umbrales mínimos de estos, con la consiguiente reducción del importe acordado a final de ejercicio).

	Miles de euros	
	2018 (50% en acciones) ^A	2017 (50% en acciones)
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.864	1.726
D. José Antonio Álvarez Álvarez	1.246	1.154
D. Rodrigo Echenique Gordillo	990	900
D. Matías Rodríguez Inciarte ^B	-	880
Total	4.100	4.660

- A. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años: 2022, 2023 y 2024, que se ha estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento de las diferentes variables establecidas en el plan durante los periodos de medición.
- B. Cesó como miembro del consejo el 28 de noviembre de 2017 y como director general el 2 de enero de 2018. Su retribución salarial a largo plazo desde el 28 de noviembre de 2017 se incluye en la sección correspondiente.

H. Relación de los componentes variables de la retribución respecto de los fijos en 2018

La junta general del 23 de marzo de 2018 aprobó una ratio máxima entre los componentes variables y los componentes fijos de la retribución de los consejeros ejecutivos del 200%.

El cuadro siguiente recoge el porcentaje que han supuesto los componentes variables de la retribución total respecto de los fijos en 2018 para cada consejero ejecutivo:

Consejeros ejecutivos	Componentes variables / componentes fijos (%)
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	145%
D. José Antonio Álvarez Álvarez	99%
D. Rodrigo Echenique Gordillo	169%

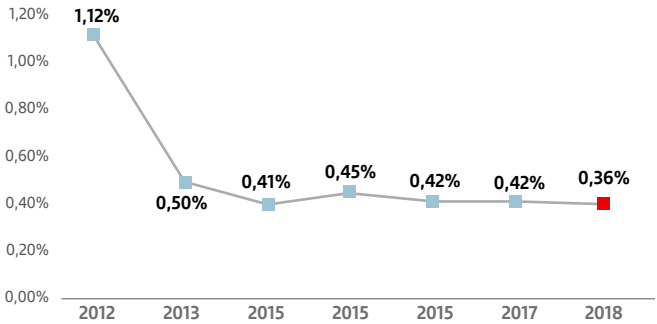
A estos efectos:

- Los componentes variables de la retribución recogen todos los conceptos de esta naturaleza, incluyendo la parte de las aportaciones a sistemas de previsión que se calculen sobre la retribución variable del consejero correspondiente.
- Los componentes fijos de la retribución incluyen el resto de conceptos retributivos que percibe cada consejero por el desempeño de funciones ejecutivas, incluyendo las aportaciones a sistemas de previsión calculadas sobre la retribución fija y otras prestaciones, así como la totalidad de atenciones estatutarias que el consejero correspondiente percibe en su condición de tal.

I. Resumen de retribuciones de consejeros ejecutivos y beneficio neto atribuido

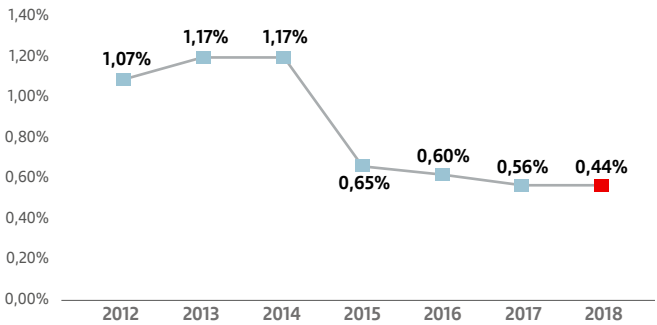
En el siguiente cuadro se muestra la evolución de la retribución (incluyendo las retribuciones a corto plazo, retribuciones variables diferidas y/o retribuciones variables diferidas vinculadas a objetivos plurianuales) de los consejeros con funciones ejecutivas respecto del beneficio neto atribuido.

Retribución de los consejeros ejecutivos como % del beneficio atribuido



También se muestra a continuación la retribución variable de los consejeros ejecutivos como porcentaje de los dividendos abonados en efectivo.

Retribución variable de los consejeros ejecutivos como % de los dividendos en efectivo



J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución

La política de remuneraciones de Banco Santander y su implantación en 2018 fomentan una gestión del riesgo segura y efectiva a la vez que apoyan los objetivos del negocio. Los elementos principales de la política de remuneraciones para los consejeros ejecutivos que contribuyen a la alineación del riesgo, el desempeño y la retribución en 2018 fueron los siguientes:

Palabras clave	Elemento de alineación respecto al riesgo, el desempeño y la retribución
Equilibrio de las métricas	El equilibrio de las métricas cuantitativas y de la valoración cualitativa, incluidos clientes, riesgo, solvencia y rentabilidad relacionada con el riesgo, utilizados para determinar la retribución variable de los consejeros ejecutivos.
Umbrales financieros	El ajuste de la retribución variable si ciertos umbrales financieros no se alcanzan, lo que podría limitar dicha retribución al 50% del monto del ejercicio anterior o que no se llegara a otorgar.
Objetivos a largo plazo	Los objetivos a largo plazo vinculados con las últimas tres partes de la retribución variable diferida. Estos objetivos están directamente relacionados con el retorno absoluto a los accionistas, con el comportamiento relativo respecto al grupo de referencia y con el mantenimiento de una base de capital sólida.
Desempeño individual	Queda a criterio del consejo el considerar o no el desempeño individual de los consejeros ejecutivos a la hora de otorgarles su retribución variable individual.
Límite de la retribución variable	200% de la retribución fija.
Participación de las funciones de control	El trabajo realizado por el comité de recursos humanos, con la ayuda de miembros de la alta dirección a cargo de las funciones de control en relación con el análisis cuantitativo y cualitativo.
Malus y clawback	Se pueden aplicar cláusulas malus a retribuciones diferidas no consolidadas y clawback a retribuciones consolidadas o pagadas, en las condiciones y situaciones establecidas en la política de retribuciones del Grupo.
Pago en acciones	Al menos el 50% de la retribución variable se paga en acciones sujetas a un periodo de retención de un año tras su entrega.

6.4 Política de remuneraciones a los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021 que se somete al voto vinculante de los accionistas

Principios de la política de remuneraciones

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

El sistema de retribuciones de los consejeros está regulado en el artículo 58 de los Estatutos sociales de Banco Santander y en el artículo 33 del Reglamento del consejo. Para 2019, 2020 y 2021 no se plantean cambios en los principios o en la composición de las retribuciones a los consejeros en cuanto al desempeño de sus tareas de supervisión y toma de decisiones colectivas, respecto a los establecidos en 2018. Aparecen descritos en las secciones [6.1](#) y [6.2](#).

B. Retribuciones de los consejeros ejecutivos

Por el desempeño de funciones ejecutivas, los consejeros ejecutivos tendrán derecho a percibir las retribuciones (incluyendo, en su caso, sueldos, retribución variable, eventuales indemnizaciones por cese anticipado en dichas funciones y cantidades a abonar por el Banco en concepto de primas de seguro o de aportaciones a sistemas de ahorro) que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes, sujetas a los límites que resulten de la legislación aplicable. Para 2019, 2020 y 2021, salvo por lo indicado a continuación del grupo de comparación, no se plantean cambios en los principios de la política retributiva ni en la composición de las retribuciones aplicables a los consejeros ejecutivos por el desempeño de sus funciones ejecutivas, respecto a los establecidos en 2018. Aparecen descritos en las secciones [6.1](#) y [6.3](#).

Banco Santander realiza anualmente una revisión comparativa de la retribución total de los consejeros ejecutivos y altos directivos. El grupo de comparación en 2019 está formado por BBVA, BNP Paribas, Citi, Credit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotiabank y Unicredit.

Retribución de los consejeros para 2019

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

En 2019, los consejeros, por su condición de tales, seguirán percibiendo una retribución por el desempeño de funciones colectivas de supervisión y toma de decisiones, por un importe conjunto de hasta 6 millones de euros, de acuerdo con lo autorizado por la junta general ordinaria de 2018 (y que se someterá nuevamente a la aprobación de la junta general ordinaria de 2019), con dos componentes:

- asignación anual; y
- dietas de asistencia.

El importe concreto a satisfacer por los conceptos anteriores a cada uno de los consejeros y su forma de pago será acordado por el consejo de administración en los términos indicados en la sección [6.2](#) anterior.

Adicionalmente, como se ha indicado en la descripción del sistema de retribución de los consejeros, el Banco abonará en 2019 la prima correspondiente del seguro de responsabilidad civil para sus consejeros, contratado en condiciones usuales de mercado y proporcionadas a las circunstancias de la propia sociedad.

B. Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

i) Componentes fijos de la retribución

A) Salario anual bruto

A propuesta de la comisión de retribuciones, el consejo decidió que D^a. Ana Botín, D. José Antonio Álvarez y D. Rodrigo Echenique mantendrían en 2019 el mismo salario bruto anual de 2018.

B) Otros componentes fijos de la retribución

- Sistemas de previsión: planes de aportación definida, descritos a continuación en la sección '[Prejubilación y sistemas de previsión](#)'²⁶.

26. Como se indica en la sección siguiente, las aportaciones de los dos consejeros ejecutivos con aportaciones a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables.

Retribuciones

- Complemento a la retribución fija: los consejeros ejecutivos distintos de D. Rodrigo Echenique percibirán también el complemento a la retribución fija establecido en 2018 con ocasión de la eliminación de las prestaciones complementarias por fallecimiento e invalidez por importe anual de 525 mil euros para Dña. Ana Botín, y de 710 mil euros para D. José Antonio Álvarez.
- Prestaciones sociales: los consejeros ejecutivos percibirán también determinadas prestaciones sociales tales como primas de seguros de vida, seguros médicos y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, de acuerdo con la política habitual establecida por el Banco para la alta dirección. Se incluye información adicional a este respecto en la sección '[Prejubilación y sistemas de previsión](#)' más adelante.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2019, que ha sido aprobada por el consejo a propuesta de la comisión de retribuciones, se basa en los principios de la política retributiva descritos en la sección [6.3](#) anterior.

La retribución variable de los consejeros ejecutivos consiste en un único incentivo²⁷, sujeto al logro de objetivos a corto y largo plazo, que se estructura del siguiente modo:

- El importe final de la retribución variable se determinará a inicios del ejercicio siguiente (2020) sobre la base del importe de referencia y en función del cumplimiento de los objetivos anuales que se describen en la sección B) a continuación.
- Se abonará un 40% de la retribución variable resultante inmediatamente tras la determinación de la retribución variable final y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales en cinco años del siguiente modo:
 - El importe diferido de los dos primeros ejercicios, el 24% del total, a cobrar en los dos años siguientes, 2021 y 2022, estará sujeto a que no concurran las cláusulas malus descritas en la sección [6.3 B vi\)](#) anterior.
 - El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (36% del total), a cobrar en 2023, 2024 y 2025, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas malus, a que se cumplan los objetivos a largo plazo descritos en la sección D) más adelante (retribución variable sujeta a objetivos a largo plazo).

Del mismo modo, los importes ya abonados de la retribución variable estarán sujetas a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previsto en la política de malus y *clawback* del Grupo, referida en la sección [6.3 B vi\)](#) anterior.

Excepcionalmente, y como resultado de la eventual contratación de un nuevo consejero ejecutivo, la retribución variable de los nuevos consejeros ejecutivos podrá incluir bonus garantizados y/o *buy outs*.

Los componentes variables de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2019 deben respetar un límite del 200% de los componentes fijos, aunque la legislación europea sobre retribuciones permite la exclusión de ciertos componentes variables de carácter excepcional.

A) Retribución variable de referencia

La retribución variable de 2019 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de una referencia estándar correspondiente al cumplimiento al 100% de los objetivos establecidos. El consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones y en atención a criterios de mercado y contribución interna, podrá revisar la retribución variable de referencia.

B) Fijación de la retribución variable final por los resultados del ejercicio

Partiendo de la referencia estándar descrita, la retribución variable de 2019 de los consejeros ejecutivos se determinará teniendo en cuenta los siguientes factores clave:

- Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales.
- Una evaluación cualitativa que no podrá modificar el resultado cuantitativo en más de un 25% al alza o a la baja.
- Un ajuste excepcional que deberá estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

Las métricas cuantitativas detalladas, los elementos de evaluación cualitativa y las ponderaciones son los que se indican en el siguiente cuadro:

27. Como se indica en la sección siguiente, las aportaciones de los dos consejeros ejecutivos con aportaciones a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables formando estos para de la retribución variable total.

Categoría y ponderación	Métricas cuantitativas	Valoración cualitativa
Cientes (20%)	NPS/CSI ^A . Número de clientes vinculados.	Cumplimiento efectivo de los objetivos de las reglas sobre conducta de riesgo con los clientes.
Riesgos (10%)	Ratio de morosidad. Ratio de coste del crédito (NIIF9).	Gestión adecuada del apetito por el riesgo y de los excesos registrados. Gestión adecuada del riesgo operacional.
Accionistas (80%)	Solvencia (20%)	Gestión eficiente de la solvencia.
	Rentabilidad (50%)	Idoneidad del crecimiento del negocio sobre el ejercicio anterior teniendo en cuenta el entorno de mercado y a la competencia. Sostenibilidad y solidez de los resultados. Gestión eficiente de los costes y consecución de objetivos de eficiencia.

A. Net promoter score / índice de satisfacción de clientes.

B. A estos efectos, estas métricas se ajustarán al alza o a la baja para reflejar los ajustes al beneficio neto ordinario (BNO) que pudieran producirse conforme a lo indicado en la nota C.

C. A estos efectos, el BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado al alza o a la baja por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño de los directivos evaluados, a cuyo efecto se valoran las plusvalías extraordinarias, operaciones corporativas, saneamientos especiales o ajustes contables o legales que, en su caso, se produzcan en el ejercicio.

Finalmente, como condiciones adicionales para la determinación de la retribución variable, se comprobará si se ha producido alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el BNO del Grupo de 2019 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2018, la retribución variable, en ningún caso sería superior al 50% de la retribución variable de referencia para 2019.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, la retribución variable, sería cero.

Adicionalmente, el consejo tendrá en cuenta en el momento de la determinación de la retribución variable individual si existen restricciones a la política de dividendos por parte de las autoridades supervisoras.

C) Forma de pago de la retribución variable

La retribución variable se abona un 50% en metálico y un 50% en acciones, parte en 2020 y parte diferida en cinco años y sujeta a ratios a largo plazo, como sigue:

- un 40% de la retribución variable se abonará en 2020, neta de impuestos, mitad en metálico y mitad en acciones.
- Un 60% se abonará, en su caso, en cinco partes iguales en 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025, neta de impuestos, mitad en metálico y mitad en acciones, sujeto a las condiciones previstas en la sección E) a continuación.

Los tres últimos pagos estarán, además, vinculados a los objetivos a largo plazo descritos en la sección D) a continuación.

La parte en acciones no se podrá vender hasta pasado un año desde su entrega.

D) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

Como se ha indicado anteriormente, los importes diferidos en 2023, 2024 y 2025 estarán vinculados, además de a las condiciones descritas en la sección E), al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo para el periodo 2019-2021. Los objetivos a largo plazo son los siguientes:

- Cumplimiento del objetivo de crecimiento del beneficio consolidado por acción (el **BpA**) de Banco Santander en 2021 frente a 2018. El coeficiente del "**BpA**" correspondiente a este objetivo se obtendrá de la siguiente tabla:

Crecimiento del BpA en 2021 (% vs. 2018)	'Coeficiente BpA'
≥ 15%	1
≥ 10% pero < 15%	0 - 1 ^A
< 10%	0

A. Incremento lineal del coeficiente BpA en función del porcentaje concreto de crecimiento del BpA de 2021 respecto del BpA de 2018 dentro de esta línea de la escala. El cumplimiento del objetivo, ya sea total o parcial, requiere además que durante 2019 y 2020, el crecimiento del BpA sea superior a cero.

- Comportamiento relativo del retorno total del accionista ('RTA') del Banco en el periodo 2019-2021 en relación con los RTAs ponderados de un grupo de referencia de 9 entidades de crédito, asignándose el Coeficiente RTA que proceda en función de la posición del RTA del Banco dentro del grupo de referencia.

Posición del RTA de Santander	'Coeficiente RTA'
Superar el percentil 66	1
Entre los percentiles 33 y 66 (ambos inclusive)	0-1 ^A
Inferior al percentil 33	0

A. Incremento proporcional del Coeficiente RTA en función del número de posiciones que se ascienda en el ranking dentro de esta línea de la escala.

Retribuciones

El RTA²⁸ mide el retorno de la inversión para el accionista como suma de la variación de la cotización de la acción más los dividendos y otros conceptos similares (incluido el programa Santander Dividendo Elección) que pueda percibir el accionista durante el periodo considerado.

El grupo de referencia estará formado por las siguientes entidades: BBVA, BNP Paribas, Citi, Credit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotiabank y Unicredit.

(c) Cumplimiento del objetivo de ratio de solvencia de nivel 1 ordinario (*common equity tier 1* o CET1) consolidado de Grupo Santander *fully loaded* fijado para el ejercicio 2021. La 'ratio CET1' correspondiente a este objetivo se obtendrá de la siguiente tabla:

CET1 en 2021	Ratio CET1
≥ 12%	1
≥ 11,50% pero < 12%	0,5-1 ^A
< 11,50%	0

A. Incremento lineal de la ratio CET1 en función del CET1 de 2021 dentro de esta línea de la escala.

Para la verificación del cumplimiento de este objetivo, no se tendrán en cuenta posibles incrementos de CET1 derivados de ampliaciones de capital (salvo los relativos al programa Santander Dividendo Elección). Además, el ratio CET1 a 31 de diciembre de 2021 podrá ajustarse para eliminar los efectos que pudieran tener sobre el mismo los cambios regulatorios que pudieran producirse respecto de su cálculo hasta esa fecha.

Para determinar el importe anual de la retribución variable diferida vinculada al desempeño que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2023, 2024 y 2025 (siendo cada uno de esos pagos una 'Anualidad Final'), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de la política de malus que se describe en la sección 6.3 B vi) siguiente, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Anualidad Final} = \text{Imp.} \times (1/3 \times A + 1/3 \times B + 1/3 \times C)$$

donde:

- 'Imp.' se corresponde con un tercio del importe de la retribución variable que haya quedado diferida y vinculada a desempeño (esto es, Imp. será un 12% de la retribución variable total que se fije a principios de 2020).
- 'A' es el Coeficiente BpA que resulte conforme a la escala de la sección (a) anterior en función del crecimiento de BpA en 2021 respecto de 2018.
- 'B' es el Coeficiente RTA que resulte conforme a la escala de la sección (b) anterior en función del comportamiento relativo del RTA en el periodo 2019-2021 respecto del grupo de referencia.

- 'C' es el Coeficiente CET1 que resulte del cumplimiento del objetivo de CET1 para 2021 descrito en la sección (c) anterior.

La estimación del importe máximo a entregar en acciones a los consejeros ejecutivos del Banco asciende a 11,5 millones de euros.

E) Otras condiciones de la retribución variable

El devengo de los importes diferidos, incluyendo los importes vinculados a objetivos a largo plazo, estará también condicionado a la permanencia del beneficiario en el Grupo y a que no concurran, en términos análogos a los indicados para el ejercicio 2018, las circunstancias que dan lugar a la aplicación de las cláusulas malus según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a malus y *clawback*. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén.

Se prohibirán expresamente las coberturas del valor de las acciones de Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento.

Podrá compensarse el efecto de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

Asimismo, se prohibirá la venta de las acciones otorgadas hasta pasado, al menos, un año desde su recepción.

La comisión de retribuciones podrá proponer al consejo ajustes sobre la retribución variable bajo circunstancias excepcionales debidas a factores internos o externos, tales como exigencias normativas o requerimientos o recomendaciones de organismos reguladores o supervisores. Estos ajustes se detallarán en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual de retribuciones de los consejeros que cada año se someten a la votación consultiva de la junta general.

iii) Tenencia de acciones

No se prevén cambios en la política de tenencia de acciones respecto a lo descrito para 2018 y que aparece en la sección 6.3 E).

Retribución de consejeros para 2020 y 2021

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

No se prevén cambios para 2020 y 2021 en la retribución de los consejeros por su condición de tales respecto de lo descrito para 2019, sin perjuicio de que la junta general ordinaria de 2020 o 2021 pudiera aprobar un importe superior al de seis millones de euros vigente, o de que el consejo pudiera fijar, dentro de ese límite, una distribución distinta de ese importe entre los consejeros.

28. Se entenderá por RTA la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea pagadero a los accionistas y a la cotización media ponderada de dicha fecha. Para el cálculo del RTA se tendrá en cuenta la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas correspondientes a de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2019 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2022 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final).

B. Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

La retribución de los consejeros ejecutivos se ajustará a principios similares a los que se aplican en 2019, con las diferencias que se detallan a continuación.

i) Componentes fijos de la retribución

A) Salario anual bruto

La retribución fija bruta anual podrá ser revisada anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones, siendo el incremento máximo para los ejercicios 2020 y 2021 para cada consejero ejecutivo de un 5% respecto del salario bruto anual del ejercicio anterior. No obstante lo anterior, el incremento indicado podrá ser superior para uno o varios consejeros cuando, en aplicación de las normas o requerimientos o recomendaciones supervisoras que resulten de aplicación, y a propuesta de la comisión de retribuciones, proceda a ajustar su mix retributivo y, en particular, su retribución variable a la vista de las funciones que desempeñe, sin que dichos incrementos puedan determinar un aumento de la retribución total de los indicados consejeros por este motivo. De producirse esta circunstancia, se detallará en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual de remuneraciones de los consejeros que cada año se somete a la votación consultiva de la junta general.

B) Otros componentes fijos de la retribución

No se prevén modificaciones respecto a lo indicado para 2019.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para los ejercicios 2020 y 2021 se basará en principios similares a los del ejercicio 2019 y tendrá el mismo esquema de un incentivo único antes descrito, con el funcionamiento y las limitaciones también señaladas.

A) Fijación de la retribución variable

La retribución variable de 2020 y 2021 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de la retribución variable de referencia aprobada para cada ejercicio y teniendo en cuenta:

- Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales. Estas métricas estarán alineadas con el plan estratégico del Grupo e incluirán, al menos, objetivos de rentabilidad para los accionistas y objetivos de riesgos, solvencia y clientes. Las métricas podrán medirse a nivel de Grupo y, en su caso, de división si un consejero ejecutivo tuviese encomendada la dirección de una división de negocio concreta. Los resultados de cada métrica se podrán comparar tanto con el presupuesto establecido para el ejercicio como con el crecimiento respecto al año anterior.
- Una evaluación cualitativa que no podrá modificar el resultado cuantitativo en más de un 25% al alza o a la baja. La evaluación cualitativa se hará sobre las mismas categorías que los objetivos cuantitativos, incluyendo rentabilidad para el accionista, gestión de riesgos y de solvencia y clientes.
- Un potencial ajuste excepcional que debe estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

Las métricas cuantitativas, la evaluación cualitativa y el potencial ajuste excepcional asegurarán que se contemplen los objetivos principales desde la perspectiva de los distintos grupos de interés, teniendo en consideración la importancia de la gestión de riesgos y solvencia.

Por último, para la determinación del incentivo se comprobará si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- Si los objetivos cuantitativos vinculados al beneficio no alcanzan un determinado umbral de cumplimiento, el incentivo no podrá ser superior a un 50% del incentivo de referencia para el ejercicio correspondiente.
- Si los resultados de las métricas vinculadas al beneficio son negativos, el incentivo será cero.
- El consejo tendrá en cuenta en el momento de la determinación de la retribución variable individual si existen restricciones a la política de dividendos por parte de las autoridades supervisoras.

B) Forma de pago de la retribución variable

No se prevén cambios en la forma de pago respecto de lo descrito para 2019.

C) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

Las tres últimas anualidades del diferido de cada retribución variable estarán sujetas, además de a las condiciones descritas en la sección E anterior, al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo que comprendan, al menos, un periodo de 3 años y cuyo cumplimiento únicamente podrá confirmar o reducir los importes y el número de acciones diferidas.

Los objetivos a largo plazo incluirán, al menos, objetivos de creación de valor y rentabilidad para los accionistas y de solvencia en un periodo plurianual de, como mínimo, 3 años. Los objetivos estarán alineados con el plan estratégico del Grupo e incluirán sus principales prioridades desde la perspectiva de sus grupos de interés.

Estos objetivos podrán medirse a nivel de Grupo y de país o negocio, cuando proceda, y su comportamiento podrá compararse de forma relativa respecto a un grupo de referencia.

La parte en acciones de la retribución no se podrá vender hasta pasado, como mínimo, un año desde su entrega.

D) Otras condiciones de la retribución variable

No se prevén cambios en las cláusulas de permanencia, malus y clawback respecto de lo descrito para 2019, que figuran en la sección E) de la política de remuneración en 2019.

Tampoco se prevén cambios respecto de lo descrito en la misma sección relativo a las cláusulas sobre cobertura de las acciones o sobre el pago de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

iii) Tenencia de acciones

La política de tenencia de acciones aprobada en 2016 se aplicará también en los ejercicios 2020 y 2021, salvo que la comisión de retribuciones, por la concurrencia de circunstancias excepcionales, como exigencias normativas o requerimientos o recomendaciones de organismos reguladores o supervisores, proponga al consejo su modificación. Esa eventual modificación se detallaría en el

informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual sobre retribuciones de los consejeros que cada año se someten a la votación consultiva de la junta general.

Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos

Los términos de la prestación de servicios por parte de cada uno de los consejeros ejecutivos están regulados en los contratos suscritos por cada uno de ellos con el Banco, aprobado por el consejo de administración.

Los términos y condiciones esenciales de los contratos de los consejeros ejecutivos son, además de los relativos a las retribuciones antes mencionadas, los que se indican a continuación:

A. Exclusividad y no concurrencia

Los consejeros ejecutivos no podrán celebrar contratos de prestación de servicios con otras empresas o entidades, salvo con la expresa autorización del consejo de administración. En todo caso se establece una obligación de no concurrencia en relación con empresas y actividades de análoga naturaleza a las del Banco y su Grupo consolidado.

Igualmente, los contratos de los consejeros ejecutivos prevén determinadas prohibiciones de competencia y de captación de clientes, empleados y proveedores que son exigibles durante dos años tras su cese por razones distintas de la jubilación o del incumplimiento por parte del Banco. La retribución a abonar por el Banco por esta prohibición de competencia es, en los casos de D.^a Ana Botín-Sanz y de D. José Antonio Álvarez, del 80% de la retribución fija correspondiente, pagadera en un 40% con ocasión de la terminación del contrato y en un 60% al finalizar el plazo de dos años y, en el caso de D. Rodrigo Echenique, de dos veces su retribución fija, pagadera en un 50% con ocasión de la terminación del contrato y en un 50% al inicio del segundo año del periodo de no concurrencia.

B. Código de conducta

Se recoge la obligación de observar estrictamente las previsiones del código general y del código de conducta en los mercados de valores del Grupo, en especial respecto a sus normas de confidencialidad, ética profesional y conflicto de intereses.

C. Extinción

Los contratos son de duración indefinida y no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de cese aparte de lo que disponga, en su caso, la ley.

En caso de terminación de su contrato por el Banco, D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea deberá permanecer a disposición del Banco durante un periodo de cuatro meses para asegurar una adecuada transición, percibiendo durante ese plazo su salario bruto anual.

D. Prejubilación y sistemas de previsión

Los contratos de los siguientes consejeros ejecutivos les reconocen el derecho a prejubilarse en los términos que a continuación se indican cuando no hayan alcanzado aún la edad de jubilación:

- D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola tendrá derecho a prejubilarse en caso de cese por motivos distintos del incumplimiento de sus obligaciones. En tal caso, tendrá derecho a una asignación anual equivalente a la suma de su retribución fija y el 30% de la media de sus últimas retribuciones variables, con un máximo de

tres. Dicha asignación se reducirá en hasta un 8% en caso de cese voluntario antes de los 60 años. Dicha asignación estará sometida a las condiciones *malus* y *clawback* en vigor durante el plazo de cinco años.

- D. José Antonio Álvarez Álvarez tendrá derecho a prejubilarse en caso de cese por motivos distintos de su libre voluntad o del incumplimiento de su deber. En tal caso, tendrá derecho a una asignación anual equivalente a la retribución fija que le corresponda como directivo. Dicha asignación estará sometida a las condiciones *malus* y *clawback* en vigor durante el plazo de cinco años.

Los consejeros ejecutivos distintos de D. Rodrigo Echenique participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento. El Banco realiza anualmente aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos correspondientes. Las aportaciones anuales se calculan en proporción a las respectivas bases pensionables de los consejeros ejecutivos que participan en el sistema de previsión, y continuarán realizándose hasta que aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez (incluyendo, en su caso, durante la prejubilación). La base pensionable a efectos de las aportaciones anuales para los consejeros ejecutivos que participan en el sistema de previsión es la suma de su retribución fija más el 30% de la media de sus tres últimas retribuciones variables (o, en caso de prejubilación de D. José Antonio Álvarez, su retribución fija como director general). Las aportaciones serán del 22% de las bases pensionables en todos los casos.

El importe de la pensión correspondiente a las aportaciones referenciadas al componente variable se invertirá en acciones Santander durante 5 años en la fecha de jubilación o, de ser anterior, en la fecha de cese, cobrándose en metálico transcurrido dicho plazo, o de ser posterior, en la fecha de jubilación. Además, se aplicarán las cláusulas *malus* y *clawback* que correspondan a las aportaciones vinculadas con la retribución variable por el mismo plazo que el bonus o incentivo del que dependen dichas aportaciones.

El sistema de previsión señalado está externalizado con Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A. y los derechos económicos de los consejeros antes indicados bajo el mismo les corresponden con independencia de que estén o no en activo en el Banco en el momento de su jubilación, fallecimiento o invalidez. Los contratos de esos consejeros no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de cese aparte de lo que disponga, en su caso, la ley y, en caso de prejubilación a la asignación anual antes referida.

El contrato de D. Rodrigo Echenique no prevé obligación alguna a cargo de Banco Santander en materia de previsión, sin perjuicio de los derechos por pensiones que correspondían al Sr. Echenique antes de su designación como consejero delegado.

E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie

D.^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez recibirán el complemento a su retribución fija aprobado como resultado de la eliminación del plan de prestaciones complementarias en 2018. Este

complemento se abonará en la misma cantidad en 2019, 2020 y 2021, y seguirá abonándose hasta la fecha ordinaria de jubilación (incluso si el consejero continúa entonces en activo).

El Grupo tiene contratados seguros de vida y sanitarios para los consejeros.

Las primas para 2019 correspondientes a estos seguros ascienden a 875 mil euros, lo que incluye el seguro de vida estándar y, en el caso de D.^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez, la cobertura del seguro de vida correspondiente al complemento a la retribución fija mencionado anteriormente. Para los ejercicios 2020 y 2021 dichas primas podrán variar en caso de producirse algún cambio en la retribución fija de los consejeros o en sus circunstancias actuariales.

Asimismo, los consejeros ejecutivos están cubiertos por el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta el Banco.

Finalmente, los consejeros ejecutivos podrán percibir otros salarios en especie (como, por ejemplo, seguro sanitario o préstamos en condiciones de empleado) de acuerdo con la política general establecida por el Banco y con el tratamiento fiscal correspondiente.

F. Confidencialidad y devolución de documentos

Se establece un riguroso deber de confidencialidad durante la vigencia de la relación y también tras su cese, en que deberán devolverse al Banco los documentos y objetos relacionados con su actividad que se encuentren en poder del consejero ejecutivo.

G. Otras condiciones

Los plazos de preaviso que contienen los contratos con los consejeros ejecutivos son los siguientes:

	Por decisión del Banco (meses)	Por decisión del consejero (meses)
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	-	4
D. José Antonio Álvarez Álvarez	-	-
D. Rodrigo Echenique	-	-

No se contemplan cláusulas de pago como sustitución del plazo de preaviso.

Nombramiento de nuevos consejeros ejecutivos

Los componentes retributivos y la estructura básica de los contratos descritos en esta política de remuneraciones serán de aplicación a cualquier nuevo consejero al que se atribuyan funciones ejecutivas, sin perjuicio de la posibilidad de modificar los términos concretos de los contratos de modo que, conjuntamente considerados, contengan condiciones análogas a las descritas anteriormente.

En particular, la retribución total del consejero por el desempeño de funciones ejecutivas no podrá ser superior a la retribución más alta que perciban los actuales consejeros ejecutivos del Banco de conformidad con la política de retribuciones aprobada por la junta. El mismo régimen será de aplicación cuando un consejero asuma nuevas funciones que hasta entonces no le correspondían o pase a ser ejecutivo.

En el caso de que se asuman funciones ejecutivas respecto de una división o país específico, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, podrá adaptar las métricas utilizadas para la fijación y devengo del incentivo para que estas tengan en cuenta no solo al Grupo sino también a la división o al país correspondiente.

En lo que respecta a la retribución del consejero en su condición de tal, ésta se integrará dentro del importe máximo distribuible fijado por la junta general y a repartir por el consejo de administración conforme se ha descrito anteriormente.

Adicionalmente, si el nuevo consejero procediera de una entidad ajena a Grupo Santander, éste podría ser beneficiario de un *buy out* que compense la pérdida de retribuciones variables que habría percibido de su entidad de origen de no haber aceptado la oferta de contratación del Grupo y/o podría recibir una bonificación por contratación como incentivo para que se una al Banco Santander.

Este tipo de compensación podrá ser abonada total o parcialmente en acciones, sujeta a los límites de entrega que en cada momento haya aprobado la junta general. En este sentido, está previsto someter a la aprobación de la próxima junta general la autorización para entregar un determinado número máximo de acciones en el marco de las eventuales contrataciones en las que resulte aplicable la normativa sobre *buy outs*.

Las bonificaciones por contratación sólo se podrán acordar una vez con los consejeros ejecutivos, podrán abonarse en metálico o en acciones y, en ambos casos, no superarán la retribución variable máxima que se entregó a todos los consejeros ejecutivos en el año anterior.

6.5 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones

En la sección 4.6 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2018', que constituye el informe de la comisión de retribuciones, se especifica lo siguiente:

- Las tareas relativas a la retribución de los consejeros son responsabilidad de la comisión de retribuciones, según los Estatutos y el Reglamento del consejo del Banco.
- La composición de la comisión de retribuciones a la fecha de aprobación del informe.
- El número de sesiones mantenidas por la comisión de retribuciones en 2018, incluidas las conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, cumplimiento y regulación.
- La fecha de la reunión en la que se aprobó el informe.

Retribuciones

- El informe anual sobre retribuciones de consejeros de 2017 fue aprobado por el consejo de administración y sometido al voto consultivo de la junta general de accionistas celebrada el 23 de marzo de 2018, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 94,42%. El desglose de los votos fue el siguiente:

	Número	% sobre el total ^A
Votos recogidos	10.233.131.753	98,25%
	Número	% sobre el total ^A
Votos en contra	389.585.931	3,74 %
Votos a favor	9.834.835.228	94,42%
Abstenciones	182.466.168	1,75%

A. Porcentaje sobre el total de votos válidos y abstenciones.

6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros

En la reunión del 28 de enero de 2019, la comisión acordó proponer al consejo de administración la aprobación de la retribución variable correspondiente al ejercicio 2018 de los miembros de la alta dirección no consejeros. La propuesta de la comisión fue aprobada por el consejo en su reunión del 29 de enero de 2019.

La determinación de estas retribuciones variables se ha basado en la aplicación de la política retributiva general del Banco, así como de las especificidades que corresponden al colectivo de la alta dirección. En general, sus bolsas de retribución variable se han determinado a partir del mismo método aplicado para el

calculado de las métricas cuantitativas y la valoración cualitativa relativa a la retribución de los consejeros ejecutivos descrito en la sección [6.3 B ii\)](#).

Los contratos de ciertos miembros de la alta dirección se han modificado con el mismo objetivo e introduciéndose los mismos cambios indicados en la sección [6.3 C](#) en relación con D.^a Ana Botín y D. José Antonio Álvarez. Las modificaciones, que tienen el objetivo de alinear las aportaciones anuales con las prácticas de entidades comparables y reducir el riesgo de obligaciones futuras al eliminar el sistema de previsión complementaria para los supuestos de fallecimiento (viudedad y orfandad) e incapacidad permanente, sin incrementar los costes para el Banco, son las siguientes:

- Las aportaciones de las bases pensionables se han reducido. La diferencia entre aportaciones se corresponde con los incrementos del salario bruto anual.
- Las prestaciones complementarias se eliminaron a partir del 1 de enero de 2018.
- El capital asegurado del seguro de vida y accidentes se ha incrementado.
- En estos mismos casos, se ha fijado un complemento a la retribución fija. Este complemento se refleja en la columna 'Otras retribuciones' del cuadro que figura a continuación.

Estas modificaciones no han supuesto un incremento de costes para el Banco.

El cuadro que figura a continuación recoge los importes correspondientes a la retribución a corto plazo (o de abono inmediato) y diferida (excluyendo la condicionada a objetivos plurianuales) de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2018 y 2017, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente:

Miles de euros

Ejercicio	Número de personas	Retribuciones salariales a corto plazo y diferidas					Total ^D
		Fijo	Retribución variable de abono inmediato (50% en acciones) ^A	Retribución variable diferida (50% en acciones) ^B	Aportaciones a pensiones	Otras retribuciones ^C	
Ejercicio 2018	18	22.475	16.748	7.582	6.193	7.263	60.261
Ejercicio 2017	19	17.847	17.758	8.104	13.511	7.348	64.568

A. El importe de abono inmediato en acciones del ejercicio 2018 es de 1.936 mil acciones (1.430 mil acciones Santander y 226 mil acciones de Banco Santander (México), S.A. en 2017).

B. El importe de abono de acciones diferidas del ejercicio 2018 es de 877 mil acciones Santander.

C. Recoge otros conceptos de retribución tales como primas por seguros de vida por 1.641 miles de euros (692 miles de euros durante 2017), seguros médicos y ayudas de localización.

D. Además, y como consecuencia de los acuerdos de incorporación y compensación de retribuciones a largo plazo y diferidas perdidas en anteriores empleos, se han acordado compensaciones por importe de 4.650 miles euros y 649.000 acciones de Banco Santander, S.A en 2017. Estas compensaciones están parcialmente sujetas a diferimiento y/o a su recuperación en determinados supuestos.

Por otra parte, el cuadro que figura a continuación indica el desglose de las retribuciones salariales vinculadas a objetivos plurianuales de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2018 y 2017, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente. Estas retribuciones sólo se percibirán en caso de cumplirse las condiciones de permanencia, no concurrir las cláusulas malus y cumplirse los objetivos a largo plazo, en los correspondientes plazos de diferimiento.

Miles de euros

Ejercicio	Número de personas	Retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo ^A (50% en acciones) ^B
Ejercicio 2018	18	7.962
Ejercicio 2017	19	8.510

A. Corresponde en 2018 al valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2022, 2023 y 2024 del tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Corresponde en 2017 a la estimación del valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2021, 2022 y 2023 del segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. El valor razonable del plan ha sido determinado, en la fecha de concesión, en base al informe de valoración de un experto independiente, Willis Towers Watson. En función del diseño del plan para 2018 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, el experto concluye que la horquilla razonable para estimar el coeficiente de logro inicial está en torno a un 60% - 80%. Por tanto se ha considerado que el valor razonable es el 70% del máximo.

B. El número de acciones correspondientes a la retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo indicada en el cuadro es de 921 mil acciones de Santander en 2018.

Los objetivos a largo plazo son los mismos que para los consejeros ejecutivos. Aparecen descritos en la sección [6.3 B iv](#)).

Adicionalmente, aquellos directores generales que durante el ejercicio 2018 han cesado en sus funciones, no formando parte de la alta dirección al cierre del ejercicio, percibieron durante el año retribuciones salariales y otras derivadas de su cese por importe

total de 1.861 miles de euros (5.237 miles de euros, para aquellos que cesaron en 2017). Los directores generales que cesaron en 2017 mantenían además derecho a retribuciones variables diferidas sujetas a objetivos a largo plazo por un importe total de 999 mil euros.

En 2018 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido del 103% para el conjunto de la alta dirección, habiéndose respetado el límite máximo del 200% fijado por la junta.

Para mayor información, véase la nota 5 de las cuentas anuales consolidadas del Grupo correspondiente al ejercicio 2017.

6.7 Información con relevancia prudencial

El consejo de administración es el encargado de aprobar, a propuesta de la comisión de retribuciones, los elementos esenciales de la retribución de aquellos directivos o empleados que, no perteneciendo a la alta dirección, asuman riesgos, ejerzan funciones de control (i.e., auditoría interna, gestión de riesgos y cumplimiento) o reciban una retribución global que los incluya en el mismo nivel de retribución que el de los altos directivos y los empleados que asumen riesgos, cuyas actividades profesionales incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo (conformando todos ellos, junto con la alta dirección y el consejo del Banco, el llamado 'Colectivo Identificado' o *Material Risk Takers*).

Cada año, la comisión de retribuciones revisa y, en su caso, actualiza el perímetro de dicho colectivo con la finalidad de identificar las personas de la organización que cumplen los parámetros señalados anteriormente. El capítulo de políticas de retribuciones del Informe con Relevancia Prudencial²⁹ de Banco Santander S. A. correspondiente a 2018 detalla los criterios seguidos para la identificación del colectivo así como la normativa que ha servido de referencia para tal definición. A cierre de 2018, teniendo en cuenta estos criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.384 directivos de todo el Grupo (incluidos los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros) (1.255 en 2017), lo que suponía un 0,68% de la plantilla (0,62% en 2017).

29. El Informe con Relevancia Prudencial 2018 está publicado en nuestra página web corporativa.

Son aplicables a los miembros del Colectivo Identificado distintos de los consejeros ejecutivos los mismos principios retributivos que para estos últimos (descritos en las secciones [6.1](#) y [6.3](#), a excepción de:

- Los porcentajes y plazos de diferimiento que correspondan en función de su categoría.
- La posibilidad de que en 2018 ciertas categorías de directivos no tengan incentivo diferido vinculado al desempeño, sino solo a cláusulas *malus*.
- Al igual que se hizo en ejercicios anteriores, la parte de la retribución variable que se abona o difiere en acciones a los directivos del Grupo de Brasil, Chile, México, Polonia y Santander Consumer USA que se entrega en acciones o instrumentos equivalentes de las correspondientes filiales cotizadas.

En el ejercicio 2019, el consejo de administración mantendrá flexibilidad para acordar el abono total o parcial en acciones o instrumentos equivalentes de Banco Santander y/o de la filial correspondiente en la proporción que en cada caso estime conveniente (sujeto, en todo caso, al número máximo de acciones Santander que la junta acuerde entregar y a las eventuales restricciones regulatorias que puedan ser de aplicación en cada jurisdicción).

El importe agregado de la retribución 2018 del Colectivo Identificado, los importes diferidos en efectivo y en instrumentos y la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos se encuentran detallados en el capítulo de Políticas de retribuciones del citado Informe con Relevancia Prudencial del ejercicio 2018.

7. Estructura del Grupo y gobierno interno

Grupo Santander está estructurado mediante un modelo de filiales legalmente independientes cuya entidad matriz es Banco Santander, S.A. El domicilio social está en la ciudad de Santander (Cantabria, España) y el Centro Corporativo en Boadilla del Monte (Madrid, España).

El Grupo ha establecido un Modelo de Gobierno de las filiales del Grupo que se aplica a sus principales filiales. Las referencias a las filiales que se realizan en este capítulo comprenden las más significativas.

Las principales características del Modelo de Gobierno de las Filiales del Grupo son las siguientes:

- Los órganos de administración de cada filial tienen la responsabilidad de realizar una gestión rigurosa y prudente de la respectiva entidad, de asegurar su solidez económica y de velar por los intereses de sus accionistas y otras partes interesadas.
- Las filiales son gestionadas según criterios locales y por equipos locales que aportan un gran conocimiento y experiencia en la relación con los clientes en sus mercados, al tiempo que se benefician de las sinergias y ventajas de pertenecer a Grupo Santander.
- Las filiales están sujetas a la regulación y supervisión de sus autoridades locales, sin perjuicio de la supervisión global que ejerce el Banco Central Europeo sobre el Grupo.
- Los depósitos de los clientes están asegurados por los fondos o sistemas de garantía de los países donde esté ubicada la filial respectiva, de acuerdo con la normativa que les es aplicable.

Las filiales se financian de manera autónoma en términos de capital y liquidez. Las posiciones de capital y liquidez del Grupo se coordinan por los comités corporativos. Las exposiciones intragrupo son limitadas y transparentes y siempre en condiciones de mercado. Además, el Grupo cuenta con filiales cotizadas en algunos países, reteniendo siempre una participación de control.

La autonomía de las filiales limita el riesgo de contagio entre las diferentes entidades del Grupo, lo que reduce el riesgo sistémico. Cada una de ellas cuenta con su propio plan de viabilidad.

7.1 Centro Corporativo

El Modelo de Gobierno de filiales de Banco Santander se complementa con un Centro Corporativo que cuenta con unidades de soporte y control que realizan funciones para el Grupo en materia de estrategia, riesgos, auditoría, tecnología, recursos humanos, asesoría jurídica, comunicación y marketing, entre otras. El Centro Corporativo aporta valor al Grupo:

- Haciendo más sólido su gobierno, a través de marcos, modelos, políticas y procedimientos corporativos que permiten desarrollar una estrategia corporativa y una supervisión efectiva sobre todo el Grupo.
- Haciendo más eficientes a las unidades del Grupo, aprovechando las sinergias en gestión de costes, las economías de escala y una marca única.
- Compartiendo las mejores prácticas comerciales, con especial atención a la conectividad global, poniendo en marcha iniciativas comerciales globales e impulsando la digitalización con soluciones aplicables en todo el Grupo.

7.2 Gobierno interno de Grupo Santander

Santander se ha dotado de un modelo de gobierno interno que establece, entre otros elementos, un modelo de gobierno que establece los principios que rigen la relación entre el Grupo y sus filiales, y la interacción que debe existir entre ellos, en tres niveles:

- En los órganos de administración de las filiales, donde el Grupo facilita unas pautas sobre la estructura, composición, constitución y funcionamiento de los consejos y de sus comisiones (auditoría, nombramientos, retribuciones y riesgos) alineadas con los estándares y prácticas de buen gobierno internacionales, así como otras relativas al nombramiento, retribución y planificación de sucesión de los miembros de los órganos de administración, respetando siempre la normativa y criterios de supervisión locales.
- En la relación entre los *country heads* de las filiales y el consejero delegado del Grupo, y entre los responsables locales y globales de las funciones clave de control: el CRO (*Chief Risk Officer*), el CCO (*Chief Compliance Officer*), el CAE (*Chief Audit Executive*), el

Estructura de Grupo y sistema
de gobierno

CFO (*Chief Financial Officer*), el CAO (*Chief Accounting Officer*), las funciones de soporte clave (Tecnología y operaciones, Secretaría General, Legal, Recursos Humanos, Marketing, Comunicación y Estrategia) y las funciones de negocio (SCIB, *Wealth Management* y Digital e Innovación).

El modelo de gobierno fija, entre otras cuestiones, las pautas y reglas a seguir en el nombramiento, la fijación de objetivos, la evaluación, la fijación de la retribución variable y la planificación de la sucesión de los responsables de las funciones mencionadas. También explica el modo en que debe producirse la interacción entre las funciones del Grupo y de las entidades filiales.

Asimismo, Santander cuenta con unos marcos temáticos (marcos corporativos) en aquellas materias que se han considerado relevantes por su incidencia en el perfil de riesgos del Grupo, que incluyen diferentes áreas en materia de riesgos, capital, liquidez, cumplimiento, tecnología, auditoría, contabilidad, finanzas, estrategia, recursos humanos, ciberseguridad y comunicación y marca; y que recogen:

- El modo de ejercer la supervisión y control del Grupo sobre las filiales.
- La participación del Grupo en ciertas decisiones relevantes de las filiales, así como la de éstas en el proceso de toma de decisiones en el Grupo.

El referido Modelo de Gobierno y los marcos corporativos conforman el sistema de gobierno interno, aprobados por el consejo de administración de Banco Santander, S.A. para su adhesión posterior por los órganos de gobierno de las filiales, teniendo en cuenta los requisitos locales que a éstas les resultan aplicables. Asimismo, tanto el modelo como los marcos se mantienen constantemente actualizados mediante su revisión anual por el consejo de administración del Grupo y su adaptación recurrente a las modificaciones legislativas y las mejores prácticas internacionales.

Las funciones recogidas en el modelo de gobierno elaboran, a partir de los marcos corporativos, otros documentos normativos de referencia que se facilitan a las filiales del Grupo como en desarrollo de aquéllos, promoviendo su efectiva implantación e integración a nivel local, siempre de forma consistente con la legislación y las expectativas de los supervisores locales.

La Oficina de Gobierno Interno a nivel del grupo y las secretarías generales de las filiales son las responsables de promover la integración efectiva del modelo de Gobierno y los Marcos Corporativos, lo que se evalúa anualmente por parte del Grupo a través de la elaboración de informes que se elevan a los órganos de Gobierno pertinentes.

8. Control interno de la elaboración de la información financiera (SCIIF)

A continuación se describen las principales características de los sistemas internos de control y gestión de riesgos establecidos en Grupo Santander en relación con el proceso de emisión de información financiera, abordando los siguientes aspectos:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos de la información financiera.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión del funcionamiento del sistema.
- Informe del auditor externo.

8.1 Entorno de control

Gobierno y órganos responsables

El consejo de administración formula la información financiera que Banco Santander debe publicar periódicamente por su condición de empresa cotizada, y es el responsable de supervisar y garantizar la integridad de los sistemas internos de información y control, así como de los sistemas contables y de información financiera.

La comisión de auditoría asiste al consejo en su supervisión del proceso de elaboración de la información financiera y los sistemas de control interno.

De acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento del consejo, la comisión de auditoría supervisa el proceso de elaboración y presentación de la información financiera obligatoria relativa al Banco y al Grupo, incluyendo la información no financiera, así como su integridad, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la aplicación correcta de los criterios contables también supervisa la efectividad de los sistemas de control interno de forma que se identifiquen y gestionen los principales riesgos y que se den a conocer de forma adecuada.

Además, la comisión de auditoría trata con el auditor externo toda debilidad significativa en el sistema de control interno que se detecte en el transcurso de la auditoría, y garantiza que aquel redacte un informe sobre dicho sistema de control interno.

La existencia de un SCIIF adecuado, impulsado y coordinado por el área de control de riesgos no financieros, implica a toda la estructura organizativa de control, mediante un esquema de responsabilidades asignadas de forma individual. Además, las unidades de intervención

general y control de gestión en cada uno de los países en los que opera el Grupo (encabezadas cada una por un responsable o *controller*) tienen un papel relevante en el cumplimiento de la norma. En la sección siguiente se incluye más información sobre estas funciones.

Responsabilidades, código de conducta, canal de denuncias y formación

Funciones de responsabilidad

El Grupo, a través de la función de organización corporativa de los países y negocios define, implanta y mantiene las estructuras organizativas, el catálogo de puestos y la dimensión de las unidades. En este sentido, el área corporativa de organización es la responsable de la definición y documentación del modelo corporativo de gestión de estructuras y plantillas en el Grupo, así como de su difusión entre todas sus entidades.

Las áreas de negocio/apoyo canalizan a través de las citadas unidades de organización cualquier iniciativa relacionada con su estructura. Estas unidades son las encargadas de analizar/revisar y, en su caso, incorporar las oportunas modificaciones estructurales en las herramientas tecnológicas corporativas. Igualmente, las unidades de organización son las encargadas de identificar y definir las principales funciones bajo la responsabilidad de cada unidad estructural.

A partir de esta asignación, cada una de las áreas de negocio/apoyo, basándose en el conocimiento y entendimiento de sus actividades y procesos y los riesgos potenciales en los que incurren, identifica y documenta dentro del modelo de control interno (MCI), para su ámbito de actuación, las tareas y controles necesarios.

De esta manera, cada unidad detecta los riesgos potenciales asociados a esos procesos, que necesariamente han de quedar cubiertos por el MCI. Esta detección se realiza contando con el conocimiento y entendimiento que la dirección tiene del negocio y de los procesos.

Además, tiene que establecer los responsables de los diferentes controles, tareas y funciones de los procesos documentados, de tal manera que cada miembro de la división tiene que tener claramente asignadas sus responsabilidades.

Con este esquema se trata de garantizar, entre otros aspectos, que la estructura organizativa habilite un modelo sólido de control interno sobre la información financiera.

El Grupo tiene claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en el proceso de elaboración de la información financiera. Asimismo, se realiza una planificación exhaustiva mediante el establecimiento de un calendario, la asignación de

Control interno de la
elaboración de la información
financiera (SCIIF)

tareas y la realización de revisiones por cada uno de los responsables. Para ello, el Grupo cuenta con unidades de intervención general y control de gestión en cada uno de los países en los que opera, encabezadas por un responsable (*controller*), que tiene, entre sus funciones, las siguientes:

- Integrar en la gestión las políticas corporativas definidas por el Grupo y adaptarlas a las necesidades locales.
- Asegurar la existencia de estructuras organizativas adecuadas para el desarrollo de las tareas asignadas, así como de un esquema apropiado de relaciones jerárquico-funcionales.
- Poner en marcha los procesos críticos (modelos de control), basándose para ello en las herramientas tecnológicas corporativas.
- Implantar los sistemas contables y de información de gestión corporativos, así como adaptarlos a las necesidades específicas de cada entidad.

Con el fin de preservar su independencia, el *controller* depende jerárquicamente del máximo responsable de la entidad o país en el que ejerce sus responsabilidades (*country head*) y funcionalmente de la dirección de la división de intervención general y control de gestión del Grupo.

Adicionalmente, para impulsar la existencia de una documentación adecuada del modelo de control interno del Grupo, el área corporativa de control de riesgos no financieros tiene entre sus cometidos el de establecer y difundir la metodología de trabajo que rige el proceso de documentación, evaluación y certificación del modelo de control interno, que da cobertura al SCIIF entre otras exigencias regulatorias y normativas. Además, impulsa el mantenimiento actualizado de la documentación para adaptarla a los cambios organizativos y normativos y, junto a la división de intervención general y control de gestión, y en su caso, los representantes de las divisiones y/o sociedades implicadas, presenta a la comisión de auditoría las conclusiones del proceso de evaluación del modelo de control interno. Asimismo, existen funciones homólogas en cada unidad que reportan al área corporativa de control de riesgos no financieros.

Código de conducta

El código general de conducta del Grupo, aprobado por el consejo de administración del Banco, establece las pautas y normas de conducta y los principios éticos que deberán regir las acciones de todos los empleados de Grupo Santander y, por tanto, constituye el elemento central de la función de Cumplimiento del Grupo. También establece las reglas de conducta a seguir en relación con las obligaciones contables y la información financiera.

El código puede consultarse en la página web corporativa (www.santander.com).

El citado código es de aplicación a los miembros de los órganos de administración y a todos los empleados de Banco Santander, S.A. y de su Grupo, quienes lo suscriben en el momento de su incorporación al Grupo, sin perjuicio de que determinadas personas se encuentren sujetas también al Código de Conducta en los Mercados de Valores, o a otros códigos de conducta específicos de la actividad o negocio en el que desempeñan sus funciones.

El Grupo ofrece a todos sus empleados cursos de *e-learning* (aprendizaje en línea) sobre el mencionado código general de conducta. Además, el departamento de cumplimiento está a disposición de los empleados para toda consulta relativa a su aplicación.

El código general define las funciones de los órganos de gobierno y de las unidades y áreas del Grupo que, junto con la función de cumplimiento, tienen competencias en la aplicación del mismo.

El comité de irregularidades, integrado por representantes de varias divisiones del Grupo, es el órgano competente para imponer sanciones disciplinarias por incumplimiento del código general y la propuesta de acciones correctoras, que pueden dar lugar a sanciones laborales, sin perjuicio de las administrativas o penales que, en su caso, puedan derivarse.

Canal de denuncias

Banco Santander tiene un canal de denuncias a través del cual los empleados pueden denunciar, de forma confidencial y anónima, los actos presuntamente ilegales o incumplimientos del código general de conducta de los que tengan conocimiento en el desarrollo de sus funciones profesionales.

Además, a través de este canal de denuncias, los empleados pueden denunciar, de forma confidencial y anónima, irregularidades en asuntos de contabilidad o auditoría, según la Ley Sarbanes-Oxley. En el caso de que se reciba una comunicación de esta naturaleza, la función de Cumplimiento informará a la comisión de auditoría para su resolución y la adopción de las medidas pertinentes.

Para preservar la confidencialidad de las comunicaciones con carácter previo a su examen por la comisión de auditoría, el procedimiento no exige que las mismas incluyan datos personales o de contacto del remitente. Además, únicamente determinadas personas de área de Cumplimiento revisan el contenido de la comunicación al objeto de determinar si guarda relación con cuestiones de contabilidad o auditoría, y, en su caso, someterla a la comisión de auditoría.

Formación

El personal del Grupo involucrado en los procesos relacionados con la preparación y revisión de la información financiera participa en programas de formación y actualización periódica, que tienen por objeto facilitar a dichas personas los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.

Estos planes de formación y actualización son promovidos, en la mayoría de los casos, por la propia división de intervención general y control de gestión, siendo diseñados y tutelados conjuntamente con la unidad corporativa de conocimiento y desarrollo de carrera, que forma parte de la función de recursos humanos y que es responsable de impartir y coordinar la formación en el Grupo.

Dichas acciones formativas se imparten en jornadas presenciales y mediante la modalidad *e-learning*, siendo todas ellas controladas y supervisadas por la mencionada unidad corporativa con el fin de garantizar su debida recepción así como la adecuada asimilación de los conceptos.

La formación y los programas periódicos de actualización impartidos en 2018 se han centrado, entre otros, en los siguientes temas: análisis y gestión de riesgos, contabilidad y análisis de estados financieros,

el negocio, banca y entorno financiero, gestión financiera, costes y elaboración de presupuestos, habilidades numéricas, cálculos y estadísticas, y auditoría de cuentas anuales.

En los programas de formación mencionados han participado 59.636 empleados de diferentes entidades y países en los que está presente el Grupo, que han supuesto más de 255.500 horas lectivas impartidas en el Centro Corporativo de España o a distancia (*e-learning*). Además, cada país establece su propio plan de formación basándose en el desarrollado por la matriz.

8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

El modelo de control interno (MCI) de Grupo Santander se define como el proceso realizado por el consejo de administración, alta dirección y resto de personal del Grupo para proporcionar seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El MCI del Grupo se ajusta a los estándares internacionales más exigentes y cumple con las directrices establecidas por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) en su último marco publicado en 2013, que cubre los objetivos de control sobre efectividad y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

La documentación del MCI se encuentra implantada en las principales sociedades del Grupo utilizando una metodología común y homogénea, lo que asegura la inclusión en el mismo de controles relevantes y la cobertura de todos los riesgos significativos para la información financiera.

El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta todas sus clases (sobre todo aquellos incluidos en las recomendaciones publicadas por el comité de riesgos de Basilea). Su alcance es mayor que la totalidad de los riesgos relacionados de forma directa con la elaboración de la información financiera del Grupo.

La identificación de los riesgos potenciales que necesariamente deben ser cubiertos por el MCI se realiza a partir del conocimiento y entendimiento que la dirección tiene del negocio y de sus procesos operativos, teniendo en cuenta tanto criterios de importancia relativa como criterios cualitativos asociados a la tipología, complejidad o a la propia estructura del negocio.

Además, el Banco se asegura de la existencia de controles para cubrir el potencial riesgo de error o fraude en la emisión de la información financiera, como los que puedan afectar a: i) la existencia de los activos, pasivos y operaciones a la fecha correspondiente; ii) que los activos sean bienes o derechos del Grupo y los pasivos, obligaciones del mismo; iii) el registro debido y oportuno y la valoración adecuada de los activos, pasivos y operaciones; y iv) la correcta aplicación de los principios y normas contables, así como de los desgloses adecuados.

Por otra parte, entre las principales características del MCI del Grupo destacan las siguientes:

Es un modelo corporativo que involucra a toda la estructura organizativa del Grupo mediante un esquema directo de responsabilidades asignadas de forma individual.

La gestión de la documentación del MCI está descentralizada en las propias unidades del Grupo mientras que la coordinación y seguimiento recae sobre el área de control de riesgos no financieros, la cual facilita criterios y directrices generales para homogeneizar y estandarizar la documentación de los procedimientos, las pruebas de evaluación de controles, los criterios de clasificación de las potenciales deficiencias y las adaptaciones normativas.

Es un modelo amplio con un alcance global en el que se han documentado no solo las actividades vinculadas a la generación de la información financiera consolidada, principal objetivo del mismo, sino también otros procedimientos desarrollados en las áreas de soporte de cada entidad que, sin tener repercusión directa en la contabilidad, sí pueden ocasionar posibles pérdidas o contingencias en caso de incidencias, errores, incumplimientos de normativa y/o fraudes.

Es dinámico y evoluciona de forma continua con la finalidad de reflejar en cada momento la realidad del negocio del Grupo, los riesgos que le afectan y los controles que los mitigan.

Proporciona una documentación completa de los procesos incluidos en su ámbito e incorpora descripciones detalladas de las operaciones, los criterios de evaluación y las revisiones aplicadas al MCI.

Toda la documentación del MCI de las sociedades del Grupo se recoge en una aplicación informática corporativa a la que acceden los empleados con diferentes niveles de responsabilidad en el proceso de evaluación y certificación del sistema de control interno de Grupo Santander.

El Grupo tiene un proceso específico para identificar las compañías que tendrían que incluirse en su perímetro de consolidación. Este proceso se supervisa desde la división de Intervención General y Control de Gestión y desde la Secretaría General y Recursos Humanos.

Este procedimiento permite la identificación no sólo de aquellas entidades sobre las que el Grupo tiene el control a través de los derechos de voto que otorga la participación directa o indirecta en el capital de las mismas, sino también de aquellas otras entidades sobre las que el control se ejerce por otros medios, tales como fondos de inversión, titulizaciones y otras entidades estructuradas. En este procedimiento se analiza si el Grupo tiene el control sobre la entidad, si tiene derecho a los rendimientos variables de la misma o está expuesto a los mismos, y si tiene capacidad para influir en el importe de tales rendimientos variables. Si tras este análisis se concluye que el Grupo tiene el control, la entidad se incorpora al perímetro y se consolida por el método de integración global. En caso contrario, se analiza si existe influencia significativa o control conjunto. De ser así la entidad también se incorpora al perímetro de consolidación y se valora por el método de la participación.

Finalmente, corresponde a la comisión de auditoría la supervisión del proceso de información financiera regulada del Banco y su Grupo y de los sistemas internos de control.

En la supervisión de la citada información financiera se presta atención, entre otros aspectos, a su integridad, al cumplimiento de los requisitos normativos y normas contables, y a la delimitación adecuada del perímetro de consolidación. Por su parte, los sistemas de control interno y gestión de riesgos se revisan periódicamente para asegurar la adecuada identificación, gestión y comunicación.

8.3 Actividades de control

Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera

La comisión de auditoría por mandato del consejo supervisa el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva relativa al Banco y al Grupo, que incluye la información no financiera relacionada, así como su integridad, y revisa el cumplimiento de los requisitos normativos, la delimitación adecuada del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables, vigilando que esta información se encuentre permanentemente actualizada en la página web del Banco.

El proceso de generación, revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF se encuentran documentados en una herramienta corporativa que integra el modelo de control dentro de la gestión de riesgos, incluyendo la descripción de las actividades, los riesgos, las tareas y los controles asociados a todas las operaciones que pueden tener un efecto significativo sobre los estados financieros. Esta documentación incluye tanto la operativa bancaria recurrente como operaciones puntuales (compraventa de participaciones, operaciones con inmovilizado, etc.) o aquellos aspectos que conllevan juicios y estimaciones, para asegurar el registro, valoración, presentación y desglose correctos de la información financiera. La información contenida en esta herramienta se actualiza en la medida en que se producen cambios en la forma de realizar, revisar o autorizar los procedimientos asociados a la generación de la información financiera.

También corresponde a la comisión de auditoría informar al consejo, con carácter previo a la adopción por éste de las correspondientes decisiones, acerca de la información financiera que el Grupo deba hacer pública periódicamente, velando por que se elabore conforme a los mismos principios y prácticas de las cuentas anuales y goce de la misma fiabilidad que éstas.

Los aspectos más significativos tenidos en cuenta en el proceso de cierre contable y de revisión de juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes, son los siguientes:

- Las pérdidas por deterioro de determinados activos.
- Las hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de los pasivos y compromisos por retribuciones postempleo y otras obligaciones;
- La vida útil del inmovilizado material e inmaterial.
- La valoración de los fondos de comercio de consolidación.
- El cálculo de las provisiones y la consideración de pasivos contingentes.
- El valor razonable de determinados activos y pasivos no cotizados.
- La recuperabilidad de los activos fiscales.
- El valor razonable de los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos en combinaciones de negocios.

Para su validación, el *Chief Accounting Officer* del Grupo presenta a la comisión de auditoría, al menos trimestralmente, la información financiera del Grupo, aportando explicaciones de los principales criterios utilizados para la realización de estimaciones, valoraciones y juicios relevantes.

La información que se facilita a los consejeros con anterioridad a las reuniones, incluida la relativa a los juicios, estimaciones y proyecciones relevantes de la información financiera, se elabora específicamente para preparar estas sesiones.

Para verificar que el MCI funciona de forma correcta y comprobar la efectividad de las funciones, tareas y controles definidos, el Grupo establece un proceso de valoración y certificación que empieza con una evaluación de las actividades de control por parte del personal responsable de las mismas. Según las conclusiones obtenidas, el siguiente paso sería certificar las tareas y funciones relativas a la generación de información financiera de forma que, tras analizar tales certificaciones, el *chief executive officer*, el *chief financial officer* y el *chief accounting officer/controller* puedan certificar la efectividad del MCI.

El ejercicio, de periodicidad anual, identifica y evalúa la criticidad de los riesgos y la efectividad de los controles identificados en el Grupo.

El área de control de riesgos no financieros confecciona un informe en el que se recogen las conclusiones obtenidas en el proceso de certificación llevado a cabo por las unidades teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Detalle de las certificaciones realizadas a todos los niveles.
- Certificaciones adicionales que se haya considerado necesario realizar.
- Certificaciones específicas de todos los servicios externalizados relevantes.
- Las pruebas sobre el diseño y/o funcionamiento del MCI efectuadas por los propios responsables y/o terceros independientes.

Este informe recoge, asimismo, las principales deficiencias que se hayan identificado durante todo este proceso de certificación por cualquiera de las partes implicadas, indicando si han quedado convenientemente resueltas o, en caso contrario, los planes puestos en marcha para su adecuada resolución.

Las conclusiones de dichos procesos de evaluación son presentadas a la comisión de auditoría por el área de control de riesgos no financieros, junto a la división de contabilidad y control de gestión y, en su caso, los representantes de las divisiones y/o sociedades en cuestión, previa presentación en el comité de control de riesgos.

Finalmente, basándose en este informe, los responsables de las funciones de contabilidad y control de gestión (CAO), financiera (CFO) y el consejero delegado del Grupo (CEO) certifican la efectividad del MCI en cuanto a la prevención o detección de errores que pudieran tener un impacto significativo en la información financiera consolidada.

En 2018, el Grupo ha trabajado para reforzar la identificación y la documentación de los controles más importantes para el Grupo (controles de monitorización especiales) para garantizar un sistema

adecuado de control interno sobre la información financiera. Asimismo, para seguir reforzando el MCI de Grupo Santander, se ha decidido que a partir de 2019 la función de auditoría interna realice pruebas independientes de estos controles como parte de sus auditorías.

Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información

La división de tecnología y operaciones emite las políticas corporativas en materia de sistemas de información.

Son particularmente relevantes a efectos de control interno las políticas relativas a los aspectos que se detallan a continuación.

Los sistemas de información del Grupo relacionados, directa o indirectamente, con los estados financieros garantizan en todo momento, mediante un esquema de control interno específico, la correcta elaboración y publicación de la información financiera.

En este sentido, la entidad cuenta con políticas y procedimientos internos, actualizados y difundidos, relacionados con la seguridad de los sistemas y los accesos a las aplicaciones y sistemas informáticos, basadas en roles y de acuerdo con las funciones y habilitaciones asignadas a cada unidad/puesto de forma que se asegure una adecuada segregación de funciones.

Las políticas internas del Grupo establecen que el acceso a todos los sistemas que almacenan o procesan información debe estar estrictamente controlado y que el nivel de control de acceso requerido viene determinado por el impacto potencial en el negocio. Dichos accesos son asignados por profesionales del Grupo conocedores de cada materia (denominados firmas autorizadas), según sus roles y funciones. Además, y para asegurar el cumplimiento de los procesos relacionados con el control, la revisión y el mantenimiento de usuarios y perfiles, los directores de cada área tienen la responsabilidad de garantizar que solo acceden a la información los profesionales que lo necesitan para el desarrollo de sus tareas.

La metodología del Grupo garantiza que el desarrollo de nuevas aplicaciones y la modificación o mantenimiento de las existentes pase por un circuito de definición, desarrollo y pruebas que asegure el tratamiento fiable de la información financiera.

De esta forma, una vez finalizado el desarrollo de las aplicaciones realizado a partir de la definición normalizada de requisitos (documentación detallada de los procesos a implantar), se hacen pruebas exhaustivas sobre ellas por parte de un laboratorio de desarrollo especializado en esta materia.

Posteriormente, y en un entorno de preproducción (entorno informático que simula situaciones reales), y previo a su implantación definitiva, la Oficina Corporativa de Certificación (OCC) es responsable del ciclo completo de pruebas del *software*. La OCC gestiona y coordina todo el ciclo, que incluye: la realización de pruebas técnicas y funcionales, pruebas de rendimiento, pruebas de aceptación por parte del usuario y pruebas de los pilotos y prototipos que se definan por parte de las entidades antes de poner las aplicaciones a disposición del total de usuarios finales de las mismas.

Sobre la base de una metodología corporativa el Grupo garantiza la existencia de planes de continuidad que aseguren el desarrollo de las funciones clave en caso de desastres o sucesos susceptibles de suspender o interrumpir la actividad.

Dichos planes catalogan las medidas que, mediante iniciativas concretas, mitigan las incidencias en función de su magnitud y severidad, garantizando la continuidad de las operaciones en el mínimo de tiempo y con el menor impacto posible.

A este fin, existen sistemas de respaldo con un alto grado de automatización que garantizan la continuidad de los sistemas críticos con la mínima intervención humana gracias a sistemas redundantes, sistemas de alta disponibilidad y líneas de comunicación también redundantes.

Adicionalmente, en los casos de fuerza mayor existen estrategias mitigadoras específicas tales como los denominados centros de procesos de datos virtuales, la alternancia de proveedores de suministro de energía y el almacenamiento deslocalizado de copias.

Políticas y procedimientos de control interno para actividades subcontratadas a terceros y servicios de valoración encomendados a expertos independientes

El Grupo ha establecido un marco de acción y ha implantado políticas y procedimientos específicos para garantizar la adecuada cobertura de los riesgos asociados a la subcontratación de actividades a terceros.

Los procesos más relevantes incluyen:

- La realización de tareas relacionadas con el inicio, grabación, procesamiento, liquidación, reporte y contabilización de operaciones o valoración de activos.
- Prestación de soporte informático en sus diferentes ámbitos: desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de infraestructuras, gestión de incidencias, seguridad de sistemas o procesamiento de información.
- Prestación de otros servicios de soporte relevantes no relacionados directamente con la generación de la información financiera: gestión de proveedores, inmuebles, recursos humanos, etc.

Los principales procedimientos de control que se observan para asegurar una adecuada cobertura de los riesgos inherentes en dichos procesos son:

- Las relaciones entre entidades del Grupo están documentadas en contratos en los que se determina de forma exhaustiva el tipo y nivel del servicio que se presta.
- Todas las entidades prestadoras de servicios del Grupo tienen documentados y validan los principales procesos y controles relacionados con los servicios que prestan.
- Los proveedores externos tienen documentados y validan los controles que realizan con la finalidad de asegurar que los riesgos relevantes asociados a los servicios subcontratados se mantienen dentro de niveles aceptables.

El Grupo evalúa sus estimaciones internamente. En caso de que se considere oportuno solicitar la colaboración de un tercero en determinadas materias concretas, cuenta con procedimientos para verificar primero su competencia e independencia y valida sus métodos y la razonabilidad de las hipótesis utilizadas.

Control interno de la
elaboración de la información
financiera (SCIIF)

Adicionalmente, para los proveedores ajenos al Grupo que presten servicios relevantes que puedan afectar a los estados financieros, el Grupo tiene firmados acuerdos de nivel de servicio y tiene establecidos controles para asegurar la calidad e integridad de la información.

8.4 Información y comunicación

Función encargada de las políticas contables

La división de intervención general y control de gestión cuenta con un área denominada políticas contables, cuyo responsable, que depende directamente del director de la división, tiene asignadas las siguientes responsabilidades en exclusiva:

- Definir el tratamiento contable de las operaciones que constituyen la actividad del Banco, de acuerdo con su naturaleza económica y con la normativa que regula el sistema financiero.
- Definir y mantener actualizadas las políticas contables del Grupo y resolver las dudas y conflictos derivados de su interpretación.
- Mejorar y homogeneizar las prácticas contables del Grupo.
- Ayudar y asesorar a los responsables de los nuevos desarrollos informáticos sobre los requisitos contables y los modos de presentar la información para su uso interno y difusión externa, así como para mantener esos sistemas en sus aspectos de definición contable.

El Marco Corporativo de Contabilidad e Información Financiera y de Gestión establece los principios, directrices y pautas de actuación en materia de elaboración de la contabilidad y de la información financiera y de gestión que deberán ser de aplicación a todas las entidades del Grupo Santander como un elemento fundamental para su buen gobierno. La estructura del Grupo hace necesario establecer dichos principios, directrices y pautas homogéneos para su aplicación, así como para que cada una de las entidades del Grupo dispongan de métodos de consolidación efectivos y apliquen políticas contables homogéneas. Los principios descritos en ese Marco se plasman y desarrollan de forma adecuada en las políticas contables del Grupo.

Las políticas contables deben entenderse como un complemento de las normas financiero-contable aplicables en cada jurisdicción, siendo sus objetivos finales que (i) los estados e información financiera que se pongan a disposición de los órganos de administración, así como de los supervisores o de otros terceros, faciliten información fiel y fiable para la toma de decisiones relacionadas con el Grupo, y que (ii) se facilite el cumplimiento puntual por todas las entidades del Grupo de las obligaciones legales y de los diversos requerimientos establecidos en la normativa. Las políticas contables son objeto de revisión siempre que se modifica la normativa de referencia y, al menos, una vez al año.

Adicionalmente, con periodicidad mensual, el área de Políticas Contables publica internamente un boletín que contiene las novedades en materia contable en el que se recogen tanto la nueva normativa publicada así como las interpretaciones más relevantes. Estos documentos se encuentran almacenados en la biblioteca de normativa contable (NIC-KEY), accesible para todas las unidades del Grupo.

La división de intervención general y control de gestión tiene establecidos procedimientos para asegurarse de que dispone de toda la información necesaria para actualizar el plan de cuentas, tanto por la emisión de nuevos productos como por cambios regulatorios y contables que obliguen a realizar adaptaciones en el plan de cuentas y en las políticas y principios contables.

Las entidades del Grupo, a través de sus responsables de operaciones o de contabilidad, mantienen una comunicación fluida y continua con el área de regulación financiera y procesos contables, así como con el resto de áreas de la división de intervención general y control de gestión.

Mecanismos para la elaboración de la información financiera

Las aplicaciones informáticas del Grupo se agrupan en un modelo de gestión que, siguiendo una estructura del sistema de información adecuado para una entidad bancaria, se divide en varias capas que suministran diferentes tipos de servicios, incluyendo los siguientes:

- Sistemas de información general: proporcionan información para los responsables de las áreas o unidades.
- Sistemas de gestión: permiten obtener información para el seguimiento y control de la actividad.
- Sistemas operacionales: aplicaciones que cubren el ciclo de vida completo de los productos, contratos y clientes.
- Sistemas estructurales: soportan los datos comunes utilizados por todas las aplicaciones y servicios. Dentro de estos sistemas se encuentran todos los relacionados con los datos contables y económicos.

Todos estos sistemas se diseñan y desarrollan de acuerdo con la siguiente arquitectura informática:

- Arquitectura general de las aplicaciones, que define los principios y patrones de diseño de todos los sistemas.
- Arquitectura técnica, que incluye los mecanismos utilizados en el modelo para la externalización del diseño, encapsulación de herramientas y automatización de tareas.

Uno de los objetivos fundamentales de este modelo es dotar a los sistemas informáticos del Grupo de la infraestructura necesaria de programas informáticos para gestionar todas las operaciones realizadas y su posterior registro contable, proporcionando también los medios necesarios para el acceso y consulta de los diferentes datos de soporte.

Las aplicaciones no generan asientos contables directamente; se basan en un modelo centrado en la propia operación y en un modelo adicional de plantillas contables donde figuran los asientos y movimientos a realizar con dicha operación. Estos asientos y movimientos son diseñados, autorizados y mantenidos por la división de Intervención General y Control de Gestión.

Las aplicaciones ejecutan todas las operaciones que se realizan en el día a través de los distintos canales (oficinas, internet, banca telefónica, banca electrónica, etc.) almacenándolas en un diario general de operaciones (DGO).

El DGO elabora los asientos y movimientos contables de la operación con base en la información contenida en la plantilla contable, volcándolos directamente a la aplicación de infraestructura contable.

En esta aplicación se realiza el resto de procesos necesarios para generar la información financiera, entre los que se encuentran los siguientes: recoger y cuadrar los movimientos recibidos; consolidar y conciliar con los saldos de las aplicaciones; garantizar la integridad de los datos entre las aplicaciones y contabilidad; cumplir con el modelo estructural de asignaciones contables, gestionar y almacenar datos contables auxiliares y realizar anotaciones contables para su almacenamiento en el propio sistema contable.

Existen algunas aplicaciones que no utilizan el procedimiento descrito, sino que poseen auxiliares contables propios que vuelcan los datos a contabilidad general directamente mediante movimientos en cuentas contables, por lo que la definición de los asientos reside en las propias aplicaciones.

Como medida de control, estas aplicaciones, antes de imputar los movimientos en contabilidad general, vuelcan la información contable en un sistema de verificación donde se realizan diversos controles y validaciones.

A partir de esta infraestructura contable y de los sistemas estructurales señalados anteriormente, se generan los procesos necesarios para la confección, comunicación y almacenamiento de toda la información financiera exigida a una entidad financiera con fines regulatorios e internos, siempre bajo la tutela, supervisión y control de intervención general y control de gestión.

En lo relativo al proceso de consolidación, con la finalidad de minimizar los riesgos operativos y optimizar la calidad de la información, el Grupo ha desarrollado dos herramientas informáticas que se utilizan en el proceso de consolidación de los estados financieros.

La primera canaliza el flujo de información entre las unidades y la división de intervención general y control de gestión, y la segunda lleva a cabo el proceso de consolidación propiamente dicho sobre la base de la información proporcionada por la primera.

Con periodicidad mensual, todas las entidades que consolidan dentro del Grupo reportan sus estados financieros de acuerdo al plan de cuentas del Grupo.

El plan de cuentas del Grupo, incluido en la aplicación de consolidación, contiene, en gran medida, el desglose necesario para cumplir con los requisitos de información exigidos por las autoridades españolas y extranjeras.

La aplicación de consolidación incluye un módulo de homogeneización de criterios contables donde todas las unidades incorporan los ajustes necesarios para homogeneizar sus estados financieros a los criterios contables del Grupo.

A continuación, la conversión a la divisa funcional del Grupo de los estados financieros de las entidades que no operan en euros se realiza de forma automática y homogénea.

Posteriormente, se procede a la agregación de los estados financieros de las entidades dentro del perímetro de consolidación.

En el proceso de consolidación se identifican las partidas intragrupo para asegurar su correcta eliminación. Además, con el fin de asegurar la calidad e integridad de la información, la aplicación de consolidación está asimismo parametrizada para realizar los ajustes de eliminación de inversión-fondos propios y de las operaciones intragrupo, que se generan automáticamente conforme a los ajustes y validaciones del sistema.

Finalmente, la aplicación de consolidación incluye también otro módulo (módulo de anexos) que posibilita a todas las unidades incorporar la información contable o extracontable que no se detalla en el mencionado plan de auditoría y que el Grupo considere oportuna para cumplir los requisitos de información que le son de aplicación.

Todo este proceso se encuentra altamente automatizado, incorporando controles que permiten detectar posibles incidencias en el proceso de consolidación. Adicionalmente, intervención general y control de gestión efectúa controles adicionales de supervisión y análisis.

8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Actividades de supervisión y resultados del SCIIF en 2018

El consejo de administración ha aprobado un marco corporativo de auditoría interna de Grupo Santander, que define la función global de auditoría interna y la forma en la que ésta ha de desarrollarse.

De acuerdo con el mismo, auditoría interna es una función permanente e independiente de cualquier otra función o unidad. Su misión es garantizar de forma independiente al consejo de administración y a la alta dirección la calidad y eficacia de los procesos y sistemas de control interno, de gestión de los riesgos (actuales o emergentes) y de gobierno, contribuyendo así a la protección del valor de la organización, su solvencia y reputación. La función de auditoría interna reporta a la comisión de auditoría y, periódicamente, al menos dos veces al año, al consejo de administración, teniendo además, como unidad independiente, acceso directo al consejo cuando lo estime conveniente.

Auditoría interna evalúa:

- La eficacia y la eficiencia de los procesos y sistemas citados.
- El cumplimiento de la normativa aplicable y los requerimientos de los supervisores.
- La fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- La integridad patrimonial.

Auditoría interna es la tercera línea de defensa, independiente de las otras dos.

Su ámbito de actuación comprende:

- Todas las entidades que forman parte del Grupo sobre las que se mantenga un control efectivo.
- Los patrimonios separados (por ejemplo, fondos de inversión) gestionados por las entidades citadas en la sección anterior.
- Toda entidad (o, en su caso, patrimonio separado) no incluida en los puntos anteriores, respecto a la que exista un acuerdo para el desarrollo de la función de auditoría interna por parte del Grupo.

Control interno de la
elaboración de la información
financiera (SCIIF)

Este ámbito subjetivo incluye, en todo caso, las actividades, negocios y procesos desarrollados (ya sea de forma directa o mediante externalizaciones), la organización existente y, en su caso, las redes comerciales. Adicionalmente, y también en desarrollo de su misión, auditoría interna podrá realizar auditorías en aquellas otras entidades participadas no incluidas en los puntos anteriores cuando el Grupo se haya reservado este derecho como accionista, así como sobre las actividades externalizadas según los acuerdos establecidos en cada caso.

La comisión de auditoría supervisa la función de auditoría interna del Grupo y, en particular, se encarga de: (i) proponer la selección, nombramiento y cese del responsable de auditoría interna; (ii) velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; (iii) velar por que la función de auditoría interna cuente con los recursos materiales y humanos necesarios para el desempeño de su labor y proponer el presupuesto de ese servicio; (iv) recibir información periódica sobre sus actividades y revisar el informe anual de actividades; (v) evaluar anualmente la función de auditoría interna y el desempeño de su responsable, que será comunicado a la comisión de retribuciones y al consejo para la determinación de su retribución variable; y (vi) verificar que la alta dirección y el consejo tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

A cierre de 2018, auditoría interna contaba con 1.210 empleados, todos con dedicación plena a este servicio. De éstos, 266 corresponden al Centro Corporativo y 944 a las unidades locales situadas en las principales geografías en las que el Grupo está presente, todos con dedicación exclusiva.

Auditoría interna prepara todos los años un plan de auditorías basado en un ejercicio propio de evaluación de los riesgos existentes en el Grupo. La ejecución del plan corresponde exclusivamente a auditoría interna. De las revisiones realizadas puede derivarse la formulación de recomendaciones de auditoría, que son priorizadas de acuerdo con su importancia relativa, y de las que se realiza un seguimiento continuo hasta su completa implantación.

La comisión de auditoría, en su sesión de 21 de febrero de 2019, revisó y aprobó el plan de auditoría interna para el ejercicio 2019, del que se informó al consejo en su sesión de 26 de febrero de 2019, quedando aprobado, a su vez, por el consejo.

Durante el ejercicio 2018 se ha evaluado la eficacia y correcto funcionamiento de los principales elementos del sistema de control interno y los controles sobre los sistemas de información de las unidades que han sido objeto de análisis.

Los informes de auditoría interna han tenido como objetivos principales:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en las secciones 302, 404, 406, 407 y 806 de la Ley Sarbanes-Oxley.
- Comprobar el gobierno corporativo en relación con la información relativa al sistema de control interno de la información financiera.
- Revisar las funciones realizadas por los departamentos de control interno y por otros departamentos, áreas o divisiones involucrados en aras del cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley.
- Comprobar que la documentación justificativa relacionada con la Ley Sarbanes-Oxley está actualizada.

- Verificar la efectividad de los controles documentados en el proceso.
- Evaluar el rigor de las certificaciones realizadas por las diferentes unidades, sobre todo la coherencia de las mismas respecto a las observaciones y recomendaciones, en su caso, formuladas por Auditoría Interna, los auditores externos de las cuentas anuales o los propios organismos supervisores en el marco de sus revisiones.
- Verificar el correcto cumplimiento de las recomendaciones realizadas en auditorías anteriores.

En 2018, la comisión de auditoría y el consejo de administración fueron informados de los trabajos realizados por la división de auditoría interna, conforme a su plan anual, y de otros asuntos relacionados con esta función. La comisión de auditoría evaluó la suficiencia de los trabajos realizados por auditoría interna y los resultados de su actividad, y efectuó un seguimiento de las recomendaciones, especialmente de las más relevantes. También revisó el eventual efecto de los resultados de dichos trabajos en la información financiera. Finalmente, la comisión efectuó un seguimiento de las acciones correctoras puestas en marcha, dándose prioridad a las más relevantes.

Detección y gestión de debilidades

La tarea oficial de nuestra comisión de auditoría es supervisar el proceso de información financiera y los sistemas de control interno.

La comisión de auditoría se ocupa de toda deficiencia en el control que pudiera afectar a la fiabilidad y la precisión de las cuentas anuales. Con este fin, puede acudir a las diversas áreas del Grupo que participan en el proceso para conseguir la información necesaria y las aclaraciones pertinentes. La comisión también evalúa el impacto potencial de todo error detectado en la información financiera.

Asimismo, a la comisión de auditoría, dentro de su tarea de supervisión del proceso de información financiera y los sistemas de control interno, le corresponde discutir con el auditor externo las debilidades significativas que, en su caso, se detecten en el desarrollo de la auditoría.

Como parte de sus tareas de supervisión, la comisión de auditoría valora los resultados del trabajo de la división de auditoría interna, y puede tomar las medidas que sean necesarias para corregir las eventuales deficiencias identificadas en la información financiera.

En 2018, la comisión de auditoría fue informada de la evaluación y certificación del modelo de control interno (MCI) correspondiente al ejercicio 2017, donde se ratificó la efectividad del MCI del Grupo de conformidad con las normativas aplicables por la CNMV - Sistema de Control Interno sobre la información financiera (SCIIF) y por la SEC - Sarbanes-Oxley Act (SOX).

Auditoría Interna mantiene la calificación del SCIIF de 2017, sin haber identificado ninguna deficiencia notable en el entorno de control.

8.6 Informe del auditor externo

El auditor externo ha emitido un informe independiente que ofrece garantías razonables sobre el diseño y la efectividad del SCIIF y de la descripción del SCIIF expuesta en esta sección 8 del informe anual de gobierno corporativo.

Dicho informe está expuesto en las páginas siguientes.



INFORME DE ASEGURAMIENTO RAZONABLE INDEPENDIENTE SOBRE EL DISEÑO Y EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA INFORMACION FINANCIERA (SCIIF)

A los Accionistas de Banco Santander, S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento razonable del diseño y la efectividad del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (en adelante SCIIF) y la descripción que sobre el mismo se incluye en el Informe adjunto que forma parte de la sección correspondiente de la sección de Gobierno Corporativo del Informe de gestión que acompaña a las cuentas anuales consolidadas de Banco Santander, S.A. (en adelante la Sociedad Dominante) y sociedades dependientes (en adelante el Grupo o Grupo Santander) al 31 de diciembre de 2018.

Dicho sistema está basado en los criterios y políticas definidos por el Grupo de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su informe "Internal Control-Integrated Framework".

Un Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera es un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera, de acuerdo con el marco normativo de información financiera aplicable, e incluye aquellas políticas y procedimientos que: (i) permiten el mantenimiento de una forma precisa, a un nivel razonable de detalle, de los registros que reflejan las transacciones realizadas; (ii) proporcionan una seguridad razonable de que las transacciones se registran de una forma apropiada para permitir la preparación de la información financiera, de acuerdo con el marco normativo de información financiera aplicable y que éstas se realizan únicamente de acuerdo con las autorizaciones establecidas; y (iii) proporcionan una seguridad razonable en relación con la prevención o detección a tiempo de adquisiciones, uso o venta no autorizados de activos del Grupo que pudieran tener un efecto material en la información financiera.

En este sentido, hay que tener en cuenta que, dadas las limitaciones inherentes a todo Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, con independencia de la calidad del diseño y operatividad del mismo, éste sólo puede permitir una seguridad razonable, pero no absoluta, en relación con los objetivos que persigue, por lo que pueden producirse errores, irregularidades o fraudes que pudieran no ser detectados. Por otra parte, la proyección a periodos futuros de la evaluación del control interno está sujeta a riesgos tales como que dicho control interno resulte inadecuado a consecuencia de cambios futuros en las condiciones aplicables, o que en el futuro se pueda reducir el nivel de cumplimiento de las políticas o procedimientos establecidos.

Responsabilidad de los Administradores

Los Administradores de la Sociedad Dominante, son responsables de adoptar las medidas oportunas para garantizar razonablemente la implantación, mantenimiento y supervisión de un adecuado Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, así como de la evaluación de su eficacia, del desarrollo de mejoras de dicho sistema y de la preparación y establecimiento del contenido de la información relativa al SCIIF adjunta.

Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento razonable sobre el diseño y la efectividad del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera del Grupo, basándonos en el trabajo que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento razonable de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

.....
PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

1

R. M. Madrid, hoja 87 250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290

Control interno de la
elaboración de la información
financiera (SCIIF)

Un trabajo de seguridad razonable incluye la comprensión del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, la evaluación del riesgo de que puedan existir debilidades de control interno materiales, de que los controles no estén adecuadamente diseñados o no operen de una forma eficaz, la ejecución de pruebas y evaluaciones sobre el diseño y la aplicación efectiva de dicho sistema, que se basan en nuestro juicio profesional, y la realización de aquellos otros procedimientos que se consideren necesarios.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Opinión

En nuestra opinión, el Grupo Santander, mantenía al 31 de diciembre de 2018, en todos los aspectos significativos, un Sistema de Control Interno efectivo en relación con la información financiera contenida en las cuentas anuales consolidadas del Grupo al 31 de diciembre de 2018, el cual está basado en los criterios y políticas definidos por la Dirección del Grupo de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su informe "Internal Control - Integrated Framework".

Asimismo, la descripción del Informe sobre el SCIIF adjunta al 31 de diciembre de 2018, por lo que respecta al Grupo Santander, ha sido preparada, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con los requisitos establecidos por el artículo 540 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, y con la Circular nº 5/2013 de fecha 12 de junio de 2013 de la CNMV, modificada por la Circular nº 7/2015 de la CNMV de fecha 22 de diciembre de 2015 y la Circular nº 2/2018 de 12 de junio de la CNMV a los efectos de la descripción del SCIIF en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo.

Este trabajo no constituye una auditoría de cuentas ni se encuentra sometido a la normativa reguladora de la actividad de la auditoría vigente en España, por lo que no expresamos una opinión de auditoría en los términos previstos en la citada normativa. No obstante, hemos auditado, de acuerdo con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, las cuentas anuales consolidadas del Grupo Santander formuladas por los administradores de la Sociedad Dominante de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo, y nuestro informe de fecha 28 de febrero de 2019 expresa una opinión favorable sobre dichas cuentas anuales consolidadas.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

Alejandro Esnal Elorrieta

28 de febrero de 2019

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

2019 Núm. 01/19/01111

30,00 EUR

SELLO CORPORATIVO:

Informe sobre trabajos distintos
a la auditoría de cuentas

9. Otra información de gobierno corporativo

Según se indica en la introducción de este capítulo '[Nuevo diseño del informe de gobierno corporativo](#)', desde 12 de junio de 2018 (Circular 2/2018), la CNMV permite que los informes anuales de gobierno corporativo y de remuneración de consejeros, que son preceptivos para las sociedades españolas que cotizan en bolsa, se preparen en un formato libre, opción que se ha ejercido para elaborar los correspondientes al ejercicio 2018.

Sin perjuicio de ello, la CNMV exige a los emisores que opten por un formato libre que incluyan cierta información en el formato establecido por la CNMV para que se pueda agregar la información a efectos estadísticos. Tales informaciones se incluyen (i) en materia de gobierno corporativo, en la sección 9.2 '[Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV](#)' que también da cumplimiento al apartado 'Cumple con las recomendaciones en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas o Explique'; y (ii) en materia de remuneración, en la sección 9.5 '[Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV](#)'.

Asimismo, como algunos accionistas u otras partes interesadas pueden estar familiarizados con los formatos reglados de la CNMV, la sección 9.1 '[Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV](#)' y la sección 9.4 '[Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV](#)' contienen, para cada apartado de los formatos oficiales de la CNMV de los informes de gobierno corporativo y de remuneración, respectivamente, una referencia cruzada a la ubicación de tal información en este informe de gobierno corporativo de 2018 en formato libre o en el resto de capítulos de este informe anual. No obstante, hay que tener en cuenta que el formato oficial de la CNMV ha cambiado ligeramente en 2018 y, en consecuencia, los contenidos de cada sección han podido variar de un ejercicio a otro.

Además, en el apartado de "cumple o explique" hemos proporcionado tradicionalmente información respecto a todas las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas españolas, para así acreditar claramente aquellas que cumplimos, y describir los casos limitados en que cumplimos parcialmente o no cumplimos. Por ello, hemos incluido en la sección 9.3 '[Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo](#)' un cuadro con referencias cruzadas indicando dónde se puede encontrar en este informe de gobierno corporativo de 2018 o en otra parte de este informe de gestión consolidado la información que sustenta cada respuesta.

9.1 Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
A. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD		
A.1	Sí	Ver sección 2.1 .
A.2	Sí	Ver sección 2.3 , en el que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia.
A.3	Sí	Ver ' Duración del mandato, comiciones de las que son miembros y participación accionarial ' en la sección 4.2, y la sección 6 .
A.4	No	Ver sección 2.3 , en el que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.5	No	Ver sección 2.3 , en el que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.6	No	Ver sección 2.3 , en el que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.7	Sí	Ver sección 2.4 .
A.8	Sí	No aplicable.
A.9	Sí	Ver sección 2.5 .
A.10	No	Ver sección 2.5 .
A.11	Sí	Ver sección 2.1 e información estadística.
A.12	No	Ver sección 3.2 .
A.13	No	Ver sección 3.2 .

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
A.14	Sí	Ver sección 2.6 .
B. JUNTA GENERAL		
B.1	No	Ver ' Quórum y mayorías previstas para aprobar acuerdos en la junta general ' en la sección 3.2.
B.2	No	Ver ' Quórum y mayorías previstas para aprobar acuerdos en la junta general ' en la sección 3.2.
B.3	No	Ver ' Quórum y mayorías previstas para aprobar acuerdos en la junta general ' y ' Reglas sobre modificaciones estatutarias ' en la sección 3.2.
B.4	Sí	Ninguno.
B.5	Sí	Ver sección 3.4 .
B.6	Sí	Ver ' Participación de los accionistas en JGA ' en la sección 3.2.
B.7	No	Ver ' Quórum y mayorías previstas para aprobar acuerdos en la junta general ' en la sección 3.2.
B.8	No	Ver ' Web corporativa ' en la sección 3.2.
C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD		
C.1 Consejo de administración		
C.1.1	Sí	Ver ' Dimensión ' en la sección 4.2.
C.1.2	Sí	Ver ' Duración del mandato, comisiones de las que son miembros y participación accionarial ' en la sección 4.2.
C.1.3	Sí	Ver sección 2.4 , 4.1 y ' Consejeros ejecutivos, consejeros externos independientes, otros consejeros externos ' y ' Composición por categoría de consejero ' en la sección 4.2.
C.1.4	Sí	Ver sección 1.4 y ' Diversidad ' en la sección 4.2.
C.1.5	No	Ver ' Diversidad ' en la sección 4.2 y sección 4.5 y en cuanto a diversidad en posiciones directivas, el capítulo de ' Banca responsable '.
C.1.6	No	Ver ' Diversidad ' en la sección 4.2 y sección 4.5 .
C.1.7	No	Ver sección 1.4 y ' Diversidad ' en la sección 4.2.
C.1.8	No	No aplicable.
C.1.9	No	Ver ' Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo ' y ' Comisión ejecutiva ' en la sección 4.3.
C.1.10	No	Ver sección 4.1 .
C.1.11	Sí	Ver sección 4.1 .
C.1.12	Sí	Ver ' Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3.
C.1.13	Sí	Ver sección 6 y, adicionalmente, nota 5 c) de las cuentas anuales consolidadas.
C.1.14	Sí	Ver sección 5 y 6 .
C.1.15	Sí	Ver ' Reglamento del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.16	No	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
C.1.17	No	Ver ' Autoevaluación del consejo ' en la sección 4.3 y sección 4.5 .
C.1.18	No	Ver ' Autoevaluación del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.19	No	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
C.1.20	No	Ver ' Funcionamiento del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.21	Sí	No aplicable.
C.1.22	No	Ver ' Diversidad ' en la sección 4.2.
C.1.23	Sí	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
C.1.24	No	Ver sección 4.3 ' Funcionamiento y efectividad del consejo '
C.1.25	Sí	Ver sección 4.3 ' Funcionamiento y efectividad del consejo ' y secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 y 4.7 .
C.1.26	Sí	Ver ' Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3.
C.1.27	Sí	Ver información estadística.
C.1.28	No	Ver ' Funciones y actividades en 2018 ' en la sección 4.4.
C.1.29	Sí	Ver ' Secretario del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.30	No	Ver sección 3.1 , ' Funciones y actividades en 2018 ' en la sección 4.4 y la sección 9.6 .
C.1.31	Sí	Ver ' Auditor externo ' en la sección 4.4.

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
C.1.32	Sí	Ver ' Funciones y actividades en 2018 ' en la sección 4.4.
C.1.33	Sí	No aplicable.
C.1.34	Sí	Ver información estadística.
C.1.35	Sí	Ver ' Funcionamiento del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.36	No	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
C.1.37	No	No aplicable.
C.1.38	No	No aplicable.
C.1.39	Sí	Ver secciones 6.4 y 6.7 .
C.2 Comisiones del consejo de administración		
C.2.1	Sí	Ver ' Estructura de las comisiones del consejo ', ' Comisión ejecutiva ', ' Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura ' y ' Comisión de innovación y tecnología ' en la sección 4.3 ; la sección 4.4 ; la sección 4.5 ; la sección 4.6 ; y la sección 4.7 .
C.2.2	Sí	Ver información estadística.
C.2.3	No	Ver ' Reglamento del consejo ' en la sección 4.3; la sección 4.4 ; la sección 4.5 ; la sección 4.6 ; y la sección 4.7 .
D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPO		
D.1	No	Ver la sección 4.8 ' Operaciones vinculadas y conflictos de interés '.
D.2	Sí	No aplicable.
D.3	Sí	No aplicable. Ver la sección 4.8 ' Operaciones vinculadas y conflictos de interés '.
D.4	Sí	Ver información estadística.
D.5	Sí	No aplicable. Ver la sección 4.8 ' Operaciones vinculadas y conflictos de interés '.
D.6	No	Ver la sección 4.8 ' Operaciones vinculadas y conflictos de interés '.
D.7	Sí	No aplicable.
E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS		
E.1	No	Ver capítulo ' Gestión de riesgos ' del informe de gestión consolidado, en concreto la sección 1 ' Modelo de gestión y control de riesgos ' y las secciones ' Cultura de riesgos ' y ' Estrategia fiscal ' del capítulo de ' Banca responsable '.
E.2	No	Ver capítulo ' Gestión de riesgos ' del informe de gestión consolidado, en concreto la sección 1.1 ' Gobierno de riesgos ' y las secciones ' Cultura de riesgos ' y ' Estrategia fiscal ' del capítulo de ' Banca responsable '.
E.3	No	Ver capítulo ' Gestión de riesgos ' del informe de gestión consolidado, y en concreto la sección 2 ' Mapa de riesgos y perfil de riesgos ' y capítulo de ' Banca responsable ' y adicionalmente, en lo relativo a nuestras necesidades de capital, ver también la sección ' Capital económico ' en el capítulo informe económico y financiero.
E.4	No	Ver capítulo ' Gestión de riesgos ' del informe de gestión consolidado, en concreto la sección 1.3 ' Procesos y herramientas de gestión ' y las secciones ' Cultura de riesgos ' y ' Estrategia fiscal ' del capítulo de ' Banca responsable '.
E.5	No	Ver capítulo ' Gestión de riesgos ' del informe de gestión consolidado, en concreto la sección 2 ' Mapa de riesgos y perfil de riesgos ' y las secciones 3 a 9 de dicho capítulo para cada riesgo. Adicionalmente, ver Nota 25e.i de las cuentas anuales consolidadas.
E.6	No	Ver capítulo ' Gestión de riesgos ' del informe de gestión consolidado, en concreto la sección 2 ' Mapa de riesgos y perfil de riesgos ' y las secciones 3 a 9 de dicho capítulo para cada riesgo.
F. SCIIF		
F.1	No	Ver sección 8.1 ' Entorno de control '.
F.2	No	Ver sección 8.2 ' Evaluación de riesgos de la información financiera '.
F.3	No	Ver sección 8.3 ' Actividades de control '.
F.4	No	Ver sección 8.4 ' Información y comunicación '.
F.5	No	Ver sección 8.5 ' Supervisión del funcionamiento del sistema '.
F.6	No	No aplicable.
F.7	No	Ver sección 8.6 ' Informe del auditor externo '.
G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO		
G	Sí	Ver ' Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo ' en la sección 9.2 y la sección 9.3 .

9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV

Salvo que se indique lo contrario, los datos son al 31 de diciembre de 2018.

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí ☐ No ☒

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
6/11/2018	8.118.286.971	16.236.573.942	16.236.573.942

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	% de derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
BlackRock Inc.	0	4,50%	0	1,10%	5,60%

Detalles de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
BlackRock Inc.	Filiales de BlackRock Inc.	4,50%	1,10%	5,60%

A.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% de derechos de voto que pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,00	0,13	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00
D. José Antonio Álvarez Álvarez	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Mr Bruce Carnegie-Brown	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. Rodrigo Echenique Gordillo	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Ms Homaira Akbari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,03	0,46	0,00	0,00	0,49	0,00	0,00
D. Álvaro Cardoso de Souza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D.ª Sol Daurella Comadrán	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. Guillermo de la Dehesa Romero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. Carlos Fernández González	0,11	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. Ramiro Mato García Ansorena	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D.ª Belén Romana García	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. Juan Miguel Villar Mir	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

% total de derechos de voto en poder del consejo de administración 0,77%

A.7 Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que le afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

Sí ☒ No ☐

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto	Fecha de vencimiento del pacto, si la tiene
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.) D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Puente San Miguel, S.L.U.) D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de CRONJE, S.L.U.) D.ª Carolina Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (indirectamente a través de Nueva Azil, S.L.) D.ª Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea D.ª Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Bright Sky 2012, S.L.) Latimer Inversiones, S.L.	0,49%	Limitaciones a la transmisión, y sindicación de los derechos de voto, según lo indicado en la sección 2.4 'Pactos parasociales' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	01/01/2056

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

Sí ☒ No ☐

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del concierto	Fecha de vencimiento del concierto, si la tiene
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.) D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Puente San Miguel, S.L.U.) D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de CRONJE, S.L.U.) D.ª Carolina Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (indirectamente a través de Nueva Azil, S.L.) D.ª Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea D.ª Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Bright Sky 2012, S.L.) Latimer Inversiones, S.L.	0,49%	Limitaciones a la transmisión, y sindicación de los derechos de voto, según lo indicado en la sección 2.4 'Pactos parasociales' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	01/01/2056

A.8 Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

Sí ☐ No ☒

A.9 Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
0	12.249.652	0,07%

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Pereda Gestión, S.A.	11.400.000
Banco Santander Río	849.652
Total:	12.249.652

A.11 Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	93,59%

A.14 Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea.

Sí ☒ No ☐

B. JUNTA GENERAL

B.4 Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los de los dos ejercicios anteriores:

Fecha junta general	Datos de asistencia				Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		
			Voto electrónico	Otros	
18/03/2016	0,86%	43,46%	0,27%	13,04%	57,63%
De los que Capital Flotante	0,19%	43,46%	0,27%	13,04%	56,96%

Fecha junta general	Datos de asistencia				Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		
			Voto electrónico	Otros	
07/04/2017	0,90%	47,48%	0,37%	15,27%	64,02%
De los que Capital Flotante	0,26%	47,48%	0,37%	15,27%	63,38%

Fecha junta general	Datos de asistencia				Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		
			Voto electrónico	Otros	
23/03/2018	0,82%	47,61%	0,38%	15,74%	64,55%
De los que Capital Flotante	0,18%	47,61%	0,38%	15,74%	63,91%

B.5 Indique si en las juntas generales celebradas en el ejercicio ha habido algún punto del orden del día que no haya sido aprobado por los accionistas.

Sí ☐ No ☒

B.6 Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general, o para votar a distancia:

Sí ☐ No ☒

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD**C.1 Consejo de administración**

C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales:

Número máximo de consejeros	17
Número mínimo de consejeros	12
Número de consejeros fijado por la Junta	15

C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	N/A	Ejecutiva	Presidenta ejecutiva	04/02/1989	07/04/2017	Votación en la junta general
D. José Antonio Álvarez Álvarez	N/A	Ejecutivo	Consejero delegado	25/11/2014	07/04/2017	Votación en la junta general
Mr Bruce Carnegie-Brown	N/A	Externo independiente	Consejero coordinador	25/11/2014	18/03/2016	Votación en la junta general
D. Rodrigo Echenique Gordillo	N/A	Ejecutivo	Vicepresidente	07/10/1988	07/04/2017	Votación en la junta general
Ms Homaira Akbari	N/A	Externa independiente	Vocal	27/09/2016	23/03/2018	Votación en la junta general
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	N/A	Otro Externo (no independiente ni dominical)	Vocal	30/06/2015	23/03/2018	Votación en la junta general
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	N/A	Otro Externo (no independiente ni dominical)	Vocal	25/07/2004	18/03/2016	Votación en la junta general
D. Álvaro Cardoso de Souza	N/A	Externo independiente	Vocal	23/03/2018	23/03/2018	Votación en la junta general
D.ª Sol Daurella Comadrán	N/A	Externa independiente	Vocal	25/11/2014	23/03/2018	Votación en la junta general
D. Guillermo de la Dehesa Romero	N/A	Otro Externo (no independiente ni dominical)	Vicepresidente	24/06/2002	23/03/2018	Votación en la junta general
D. Carlos Fernández González	N/A	Externo independiente	Vocal	25/11/2014	23/03/2018	Votación en la junta general
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	N/A	Externa independiente	Vocal	30/03/2012	07/04/2017	Votación en la junta general
D. Ramiro Mato García-Ansorena	N/A	Externo independiente	Vocal	28/11/2017	23/03/2018	Votación en la junta general
D.ª Belén Romana García	N/A	Externa independiente	Vocal	22/12/2015	07/04/2018	Votación en la junta general
D. Juan Miguel Villar Mir	N/A	Externo independiente	Vocal	07/05/2013	27/03/2015	Votación en la junta general
Número total de consejeros			15			

Indique las bajas que, ya sea por dimisión, destitución o por cualquier otra causa, se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento de cese	Fecha de último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si la baja se ha producido antes del fin del mandato
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los
miembros del consejo y su distinta categoría:

Consejeros ejecutivos

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.
D. José Antonio Álvarez Álvarez	Consejero delegado	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Vicepresidente	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.
Número total de consejeros ejecutivos		3
% sobre el total del consejo		20%

Consejeros externos dominicales

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
N/A	N/A	N/A
Número total de consejeros dominicales		0
% sobre el total del consejo		0%

Consejeros externos independientes

Nombre o denominación del consejero	Perfil	
Mr Bruce Carnegie-Brown	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
Ms Homaira Akbari	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
D. Álvaro Cardoso de Souza	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
D.ª Sol Daurella Comadrán	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
D. Carlos Fernández González	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
D. Ramiro Mato García-Ansorena	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
D.ª Belén Romana García	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
D. Juan Miguel Villar Mir	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.	
Número total de consejeros independientes		9
% total del consejo		60%

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

Nombre o denominación social del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada
D.ª Sol Daurella Comadrán	Financiación	Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros de esta condición, la comisión de nombramientos analizó las relaciones comerciales entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquéllos son o han sido accionistas relevantes o administradores y, teniendo en cuenta para ello la financiación concedida por Grupo Santander a tales sociedades. En todos los casos, la comisión concluyó que las relaciones existentes no tenían la condición de significativa, entre otras razones, porque las relaciones comerciales: (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no han alcanzado ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
D. Juan Miguel Villar Mir	Financiación	

Otros consejeros externos

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Haber permanecido en el cargo de consejero más de 12 años.	Banco Santander, S.A.	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Por no haber transcurrido el plazo requerido desde que cesó su vinculación profesional al Banco (distinta a la derivada de su condición de consejero del Banco y de Santander España).	Banco Santander, S.A.	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Haber permanecido en el cargo de consejero más de 12 años.	Banco Santander, S.A.	Ver sección 4.1 ' Nuestros consejeros ' del capítulo de Gobierno corporativo en el informe de gestión consolidado.
Número total de otros consejeros externos		3	
% total del consejo		20%	

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Categoría anterior	Categoría actual
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	13/02/2018	Consejero dominical	Consejero otro externo

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras:

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015
Ejecutivas	1	1	1	1	33,33%	33,33%	25,00%	25,00%
Dominicales	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Independientes	4	4	5	4	44,44%	50,00%	62,5%	50,00%
Otras Externas	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total:	5	5	6	5	33,33%	35,71%	40,00%	33,33%

C.1.11 Detalle, en su caso, los consejeros o representantes de consejeros personas jurídicas, de su sociedad, que sean miembros del consejo de administración o representantes de consejeros personas jurídicas, de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

Nombre o denominación social consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	The Coca-Cola Company	Consejera
Mr Bruce Carnegie-Brown	Moneysupermarket.com Group plc.	Presidente
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	Consejero
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Amadeus IT Group, S.A.	Vicepresidente
Ms Homaira Akbari	Veolia Environnement, S.A. Landstar System, Inc. Gemalto N.V.	Consejera Consejera Consejera
D.ª Sol Daurella Comadrán	Coca-Cola European Partners plc.	Presidenta
D. Carlos Fernández González	Inmobiliaria Colonial, S.A. AmRest Holdings SE	Consejero Consejero
D.ª Belén Romana García	Aviva plc.	Consejera

Otra información de gobierno
corporativo

C.1.12 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros, identificando, en su caso, dónde se regula:

Sí ☒ No ☐

Este máximo está establecido, conforme a lo previsto en el artículo 36 del Reglamento del consejo, en el artículo 26 de la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. Este precepto se desarrolla por los artículos 29 y siguientes del Real Decreto 84/2015 y por las normas 30 y siguientes de la Circular 2/2016 del Banco de España.

C.1.13 Indique los importes de los conceptos relativos a la remuneración global del consejo de administración siguientes:

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	28.910
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	76.337
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	70.169

C.1.14 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

Nombre o denominación social	Cargo/s
D. Rami Aboukhair Hurtado	Country Head - Santander España
D. Enrique Álvarez Labiano	Responsable de Presidencia y Estrategia del Grupo. Responsable de Seguros, Network Banking y Banca Responsable
Ms Lindsey Tyler Argalas	Responsable de Santander Digital
D. Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo	Responsable de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Grupo
D. José Francisco Doncel Razola	Responsable de Intervención General y Control de Gestión del Grupo
Mr Keiran Paul Foad	Chief Risk Officer del Grupo
D. José Antonio García Cantera	Chief Financial Officer del Grupo
D. Juan Guitard Marín	Chief Audit Executive del Grupo
D. José María Linares Perou	Responsable Global de Corporate & Investment Banking
D.ª Mónica López-Monís Gallego	Chief Compliance Officer del Grupo
D. Javier Maldonado Trinchant	Responsable de Costes del Grupo
Mr Dirk Marzluf	Responsable de Tecnología y Operaciones del Grupo
D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid	Responsable Global de Wealth Management

Nombre o denominación social	Cargo/s
D. José Luis de Mora Gil-Gallardo	Responsable de Planificación Financiera y Desarrollo Corporativo del Grupo
D. José María Nus Badía	Asesor de Presidencia del Grupo en materia de riesgos
D. Jaime Pérez Renovales	Responsable de la Secretaría General y de Recursos Humanos del Grupo
D.ª Magda Salarich Fernández de Valderrama	Responsable de Santander Consumer Finance
Ms Jennifer Scardino	Resp. de Comunicación Global. Resp. adjunta de Comunicación, Marketing Corp. y Estudios del Grupo
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	
62.478	

C.1.15 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

Sí ☒ No ☐

C.1.21 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración.

Sí ☐ No ☒

C.1.23 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado u otros requisitos más estrictos adicionales a los previstos legalmente para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

Sí ☐ No ☒

C.1.25 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	12
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Indíquese el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo:

Número de reuniones	3
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo.

Número de reuniones de la comisión de auditoría	13
Número de reuniones de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	2
Número de reuniones de la comisión de innovación y tecnología	3
Número de reuniones de la comisión de nombramientos	13
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	11
Número de reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	13
Número de reuniones de la comisión ejecutiva	45

C.1.26 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio y los datos sobre asistencia de sus miembros.

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	12
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	98,27%
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	10
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	100%

C.1.27 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su formulación:

Sí ☒ No ☐

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo
D. José Francisco Doncel Razola	Responsable de Intervención General y Control de Gestión del Grupo

C.1.29 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

Sí ☐ No ☒

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representante
D. Jaime Pérez Renovales	N/A

C.1.31 Indique si durante el ejercicio la sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

Sí ☐ No ☒

C.1.32 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

Sí ☒ No ☐

	Sociedad	Sociedades del Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de la auditoría (miles de euros)	585	3.665	4.250
Importe trabajos distintos de los de la auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	0,6%	3,6%	4,2%

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas a los accionistas en la Junta General por el presidente de la comisión de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

Sí ☐ No ☒

C.1.34 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales individuales y/o consolidadas de la sociedad. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	3	3
	Individuales	Grupo
N.º de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / N.º de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	8,11%	8,33%

C.1.35 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí ☒ No ☐

Detalle el procedimiento

El reglamento del consejo exige que los miembros del consejo y de las comisiones reciban la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma, asegurando la confidencialidad de la información.

C.1.39 Indique de forma individualizada, cuando se refiere a consejeros, y de forma agregada en el resto de casos e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios	17
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Empleados	El Banco no mantiene compromisos de pago de indemnizaciones a los consejeros. Un colectivo de empleados tienen derecho a percibir una indemnización equivalente a entre uno y dos años de salario base si son cesados por el Banco en los dos primeros años de vigencia de su contrato siempre que el cese no sea debido a su propia voluntad, jubilación, invalidez o incumplimiento grave de sus funciones. Por otra parte, algunos empleados tienen reconocida, a efectos de indemnizaciones legales en caso de cese, una antigüedad que incluye servicios prestados previamente a su contratación por el Banco, lo que determinaría el cobro de una indemnización superior a la que corresponde a su antigüedad efectiva en el Banco.

Indique si más allá de en los supuestos previstos por la normativa estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo. En caso positivo, especifique los procedimientos, supuestos previstos y la naturaleza de los órganos responsables de su aprobación o de realizar la comunicación:

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	✓	
	SÍ	NO
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	✓	

C.2 Comisiones del consejo de administración

C.2.1 Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos que las integran:

Comisión ejecutiva

Nombre	Cargo	Categoría
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidente	Consejera ejecutiva
D. José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Consejero ejecutivo
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Vocal	Otro externo (no dominical ni independiente)
Mr Bruce Carnegie-Brown	Vocal	Consejero externo independiente
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Vocal	Otro externo (no dominical ni independiente)
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Vocal	Consejero ejecutivo
D. Ramiro Mato García-Ansorena	Vocal	Consejero externo independiente
D.ª Belén Romana García	Vocal	Consejera externa independiente
% de consejeros ejecutivos		37,50%
% de consejeros dominicales		0%
% de consejeros independientes		37,50%
% de otros externos		25%

Comisión de auditoría

Nombre	Cargo	Categoría
D.ª Belén Romana García	Presidente	Consejera externa independiente
Ms Homaira Akbari	Vocal	Consejera externa independiente
D. Carlos Fernández González	Vocal	Consejero externo independiente
D. Ramiro Mato García-Ansorena	Vocal	Consejero externo independiente
% de consejeros ejecutivos		0%
% de consejeros dominicales		0%
% de consejeros independientes		100%
% de otros externos		0%

Identifique a los consejeros miembros de la comisión de auditoría que hayan sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o ambas e informe sobre la fecha de nombramiento del Presidente de esta comisión en el cargo.

Nombre de los consejeros con experiencia	D.ª Belén Romana García Ms Homaira Akbari D. Carlos Fernández González D. Ramiro Mato García-Ansorena
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	26 de Abril de 2016

Comisión de nombramientos

Nombre	Cargo	Categoría
Mr Bruce Carnegie-Brown	Presidente	Consejero externo independiente
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Vocal	Otro externo (no dominical ni independiente)
D.ª Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejera externa independiente
D. Carlos Fernández González	Vocal	Consejero externo independiente
% de consejeros ejecutivos		0%
% de consejeros dominicales		0%
% de consejeros independientes		75,00%
% de otros externos		25,00%

Comisión de retribuciones

Nombre	Cargo	Categoría
Mr Bruce Carnegie-Brown	Presidente	Consejero externo independiente
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Vocal	Otro externo (no dominical ni independiente)
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Vocal	Otro externo (no dominical ni independiente)
D.ª Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejera externa independiente
D. Carlos Fernández González	Vocal	Consejero externo independiente
% de consejeros ejecutivos		0%
% de consejeros dominicales		0%
% de consejeros independientes		60,00%
% de otros externos		40,00%

Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Nombre	Cargo	Categoría
D. Álvaro Cardoso de Souza	Presidente	Consejero externo independiente
Mr Bruce Carnegie-Brown	Vocal	Consejero externo independiente
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Vocal	Consejero otro externo (no dominical ni independiente)
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	Vocal	Consejera externa independiente
D. Ramiro Mato García-Ansorena	Vocal	Consejero externo independiente
D.ª Belén Romana García	Vocal	Consejera externa independiente
% de consejeros ejecutivos		0%
% de consejeros dominicales		0%
% de consejeros independientes		83,33%
% de otros externos		16,67%

Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Nombre	Cargo	Categoría
D. Ramiro Mato García-Ansorena	Presidente	Consejero externo independiente
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Vocal	Consejera ejecutiva
Ms Homaira Akbari	Vocal	Consejera externa independiente
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Vocal	Otro externo (no dominical ni independiente)
D. Álvaro Cardoso de Souza	Vocal	Consejero externo independiente
D.ª Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejera externa independiente
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	Vocal	Consejera externa independiente
D.ª Belén Romana García	Vocal	Consejera externa independiente
% de consejeros ejecutivos		12,50%
% de consejeros dominicales		0%
% de consejeros independientes		75%
% de otros externos		12,50%

Comisión de innovación y tecnología

Nombre	Cargo	Categoría
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidente	Consejera ejecutiva
D. José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Consejero ejecutivo
Mr Bruce Carnegie-Brown	Vocal	Consejero externo independiente
Ms Homaira Akbari	Vocal	Consejera externa independiente
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Vocal	Consejero otro externo (no dominical ni independiente)
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Vocal	Consejero otro externo (no dominical ni independiente)
D.ª Belén Romana García	Vocal	Consejera externa independiente
% de consejeros ejecutivos		28,57%
% de consejeros dominicales		0%
% de consejeros independientes		42,86%
% de otros externos		28,57%

Otra información de gobierno corporativo

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras							
	2018		2017		2016		2015	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de auditoría	2	50%	2	50,0%	2	50,0%	1	25,0%
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	5	62,5%	-	-	-	-	-	-
Comisión de innovación y tecnología	3	42,85%	4	44,4%	3	33,33%	2	25,0%
Comisión de nombramientos	1	25%	1	20,0%	1	20,0%	1	20,0%
Comisión de retribuciones	1	20%	1	20,0%	2	40,0%	2	33,33%
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	2	33,3%	2	33,3%	2	28,57%	1	14,29%
Comisión ejecutiva	2	25%	1	14,29%	2	25,0%	2	25,0%

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPU

D.2 Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:

No aplicable.

D.3 Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:

No aplicable.

D.4 Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
Banco Santander (Brasil), S.A. (Cayman Islands Branch)	Este cuadro informa de la operativa realizada y de los resultados obtenidos por el Banco (Banco Santander, S.A.) a 31 de diciembre de 2018 con entidades del Grupo residentes en países o territorios que tenían a dicha fecha la consideración de paraíso fiscal de acuerdo con la legislación española vigente. Dichos resultados, así como los saldos indicados a continuación, han sido eliminados en el proceso de consolidación. Véase la nota 3 de las cuentas anuales consolidadas de Grupo Santander correspondiente al ejercicio 2018 para mayor información sobre las entidades off-shore. El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a la contratación de derivados (incluye las sucursales en Nueva York y Londres de Banco Santander, S.A.) Los referidos derivados tenían una valoración a mercado neta positiva de 96 millones de euros en la Sociedad y comprendían las siguientes operaciones: • 104 Non Delivery Forwards. • 150 Swaps. • 134 Cross Currency Swaps. • 5 Opciones. • 62 Forex.	49.652
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos relativos a depósitos en la sucursal en Nueva York de Banco Santander, S.A. (pasivo). Estos depósitos tenían un nominal de 4.484 millones de euros a 31 de diciembre de 2018.	32.155
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a depósitos de la sucursal en Londres de Banco Santander, S.A. (activo) Estos depósitos tenían un nominal de 119 millones de euros a 31 de diciembre de 2018.	6.605
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a valores representativos de deuda – instrumentos subordinados (activo). Se trata de una inversión realizada en noviembre de 2018 en dos emisiones de deuda subordinada (una Tier I permanente y otra Tier II con vencimiento en 2028) con un coste amortizado de 2.205 millones de euros a 31 de diciembre de 2018.	21.432
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a intereses y comisiones asociadas a cuentas de corresponsales (incluye la sucursal en Hong Kong de Banco Santander, S.A.) (pasivo. Se trata de cuentas de corresponsales con un saldo acreedor de 21 millones de euros a 31 de diciembre de 2018.	4

D.5 Detalle las operaciones significativas realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo y con otras partes vinculadas, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

No aplicable.

D.7 ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

Sí ☐ No ☒

G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Cumple ☒ Explique ☐

2. Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:

a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo.

b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☒

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.

b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

4. Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.

Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarlas a cabo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

5. Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐

En 2018 la JGO delegó en el consejo la facultad de aumentar el capital social con facultad de excluir el derecho de suscripción preferente con el límite del 20% del capital social. Este límite se aplica a las ampliaciones de capital realizadas para atender la conversión de bonos u otros valores convertibles distintos de las participaciones preferentes contingentemente convertibles (que solo pueden convertirse en acciones de nueva emisión cuando el ratio de CET1 cae por debajo de un umbral preestablecido).

El Banco publica en su página web los informes relativos a la exclusión del derecho de suscripción preferente cuando hace uso de esa facultad en los términos establecidos en la recomendación.

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

a) Informe sobre la independencia del auditor.

b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.

c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Cumple ☒ Explique ☐

8. Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

9. Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.

Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:

a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.

b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración.

c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.

d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☒

12. Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social,

entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Cumple ☒ Explique ☐

14. Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:

a) Sea concreta y verificable.

b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.

c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.

b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple ☒ Explique ☐

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple ☒ Explique ☐

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

a) Perfil profesional y biográfico.

b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.

c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.

d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.

e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

No aplicable ☐

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo

hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

No aplicable ☐

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del periodo estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple ☒ Explique ☐

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comuniquen como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

25. Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

26. Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple ☒ Explique ☐ No aplicable ☐

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple ☒ Explique ☐

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.

b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.

c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.

d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.

e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐
No aplicable ☐

El secretario de la comisión ejecutiva es el secretario del consejo. Aunque la distribución por categorías de consejeros de la comisión ejecutiva no es exactamente la misma que la del consejo, el Banco considera que cumple con el espíritu de esta recomendación al reflejar su composición consejeros de todas las categorías, con mayoría de externos y tres consejeros

independientes, pero contando con la presencia de todos los consejeros ejecutivos para preservar así la eficiencia en el desempeño de las funciones ejecutivas de la comisión.

38. Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

39. Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

40. Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:

a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.

b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.

2. En relación con el auditor externo:

- a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.
- b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.
- c) Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
- d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.
- e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

- a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones - o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieran separadas - se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Cumple ☒ Explique ☐ No aplicable ☐

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

- a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.

d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.

e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

51. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.

b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.

c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rinda cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.

d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.

e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

No aplicable ☐

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.

b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.

c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.

d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.

e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.

f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa – incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.

h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

54. Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.

c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.

e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.

f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

55. Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple ☒ Explique ☐

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.

b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.

c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

59. Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

62. Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la titularidad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

64. Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐
No aplicable ☐

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

Sí ☐ No ☒

Manifiesto que los datos incluidos en este anexo estadístico coinciden y son consistentes con las descripciones y datos incluidos en el informe anual de gobierno corporativo publicado por la sociedad.

9.3 Cuadro de referencias cruzadas del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo

Recomendación	Cumple / Explique	Información
1	Cumple	Ver sección 3.2 .
2	No aplicable.	Ver ' Sociedades del Grupo ' en la sección 4.8.
3	Cumple	Ver sección 3.1 .
4	Cumple	Ver sección 3.1 .
5	Cumple parcialmente	En 2018 la JGO delegó en el consejo la facultad de aumentar el capital social con facultad de excluir el derecho de suscripción preferente con el límite del 20% del capital social. Este límite se aplica a las ampliaciones de capital realizadas para atender la conversión de bonos u otros valores convertibles distintos de las participaciones preferentes contingentemente convertibles (que solo pueden convertirse en acciones de nueva emisión cuando el ratio de CET1 cae por debajo de un umbral preestablecido). El Banco publica en su página web los informes relativos a la exclusión del derecho de suscripción preferente cuando hace uso de esa facultad en los términos establecidos en la recomendación. Ver sección 2.2 .
6	Cumple	Ver secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 , 4.8 y capítulo ' Banca responsable '.
7	Cumple	Ver sección 3.5 .
8	Cumple	Ver sección 4.4 .
9	Cumple	Ver ' Participación de los accionistas en las JGA ' en la sección 3.2.
10	Cumple	Ver sección 3.2 .
11	No aplicable	Ver sección 3.5 .
12	Cumple	Ver sección 4.3 .
13	Cumple	Ver ' Dimensión ' en la sección 4.2.
14	Cumple	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' y ' Diversidad ' en la sección 4.2.
15	Cumple	Ver ' Composición por categoría de consejero '; ' Consejeros externos independientes ' y ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
16	Cumple	Ver ' Composición por categoría de consejero ' en la sección 4.2.
17	Cumple	Ver ' Composición por categoría de consejero '; ' Consejeros externos independientes ' y ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
18	Cumple	Ver ' Web corporativa ' en la sección 3.2 y en la sección 4.1 .
19	Cumple	Ver ' Composición por categoría de consejero ' y ' Duración del mandato, comisiones de las que son miembros y participación accionarial ' en la sección 4.2.
20	Cumple	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
21	Cumple	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
22	Cumple	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
23	Cumple	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
24	Cumple	Ver ' Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
25	Cumple	Ver ' Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3 y la sección 4.5 .
26	Cumple	Ver ' Funcionamiento del consejo ' y ' Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3.
27	Cumple	Ver ' Funcionamiento del consejo ' y ' Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3.
28	Cumple	Ver ' Funcionamiento del consejo ' en la sección 4.3.
29	Cumple	Ver ' Funcionamiento del consejo ' en la sección 4.3.
30	Cumple	Ver ' Formación de consejeros y programa de inducción para nuevos consejeros ' en la sección 4.3.
31	Cumple	Ver ' Reglamento del consejo ' y ' Funcionamiento del consejo ' en la sección 4.3.
32	Cumple	Ver sección 3.1 .
33	Cumple	Ver ' Funcionamiento del consejo '; ' Autoevaluación del consejo ' y ' Formación de consejeros y programa de inducción para nuevos consejeros ' en la sección 4.3.
34	Cumple	Ver ' Consejero coordinador ' en la sección 4.3.
35	Cumple	Ver ' Secretario del consejo ' en la sección 4.3.
36	Cumple	Ver ' Autoevaluación del consejo ' en la sección 4.3.
37	Cumple parcialmente	El secretario de la comisión ejecutiva es el secretario del consejo. Aunque la distribución por categorías de consejeros de la comisión ejecutiva no es exactamente la misma que la del consejo, el Banco considera que cumple con el espíritu de esta recomendación al reflejar su composición consejeros de todas las categorías, con mayoría de externos y tres consejeros independientes, pero contando con la presencia de todos los consejeros ejecutivos para preservar así la eficiencia en el desempeño de las funciones ejecutivas de la comisión. Ver ' Comisión ejecutiva ' en sección 4.3.
38	Cumple	Ver ' Comisión ejecutiva ' en la sección 4.3.

Recomendación	Cumple / Explique	Información
39	Cumple	Ver 'Composición' y 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.4.
40	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.4.
41	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.4.
42	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.4.
43	Cumple	Ver 'Funcionamiento de la comisión' en la sección 4.4.
44	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.4.
45	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.4 y 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.7.
46	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.4 y 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.7.
47	Cumple	Ver 'Composición' en la sección 4.5 y 'Composición' en la sección 4.6.
48	Cumple	Ver 'Estructura de las comisiones del consejo' en la sección 4.3.
49	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.5.
50	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.6.
51	Cumple	Ver 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.6.
52	Cumple	Ver 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y las secciones 4.4 y 4.7 . Ver 'Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.7.
53	Cumple	Ver 'Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2018' en la sección 4.7.
54	Cumple	Ver 'Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura' en la sección 4.3.
55	Cumple	Ver capítulo 'Banca responsable' .
56	Cumple	Ver secciones 6.2 y 6.3 .
57	Cumple	Ver secciones 6.2 y 6.3 .
58	Cumple	Ver sección 6.3 .
59	Cumple	Ver sección 6.3 .
60	Cumple	Ver sección 6.3 .
61	Cumple	Ver sección 6.3 .
62	Cumple	Ver sección 6.3 .
63	Cumple	Ver sección 6.3 .
64	Cumple	Ver sección 6.1 y 6.3 .

9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	
A. POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LA SOCIEDAD PARA EL EJERCICIO EN CURSO		
A.1	No	• Ver sección 6.4. • Ver secciones 4.6 y 6.5. • Ver 'J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3.
A.2	No	Ver grupo de referencia en 'B. Retribuciones de los consejeros ejecutivos' en la sección 6.4.
A.3	No	Ver sección 6.4 .
A.4	No	Ver sección 6.3 .
B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO		
B.1	No	Ver secciones 6.1 y 6.3 .
B.2	No	Ver 'J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3.
B.3	No	Ver secciones 6.2 y 6.3 .
B.4	Sí	Ver sección 6.5 .
B.5	No	Ver sección 6.2 .
B.6	No	Ver 'A. Salario anual bruto' en la sección 6.3.
B.7	No	Ver sección 'B. Retribución variable' en la sección 6.3.
B.8	No	No aplicable.
B.9	No	Ver 'C. Principales características de los sistema de previsión' en la sección 6.3.
B.10	No	No aplicable.
B.11	No	Ver 'Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos' en la sección 6.4.
B.12	No	No hay retribución para este componente.
B.13	No	Ver nota 5 a las cuentas anuales consolidadas.

B.14	No	Ver ' E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie ' en la sección 6.4.
B.15	No	Ver ' F. Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación del Banco ' en la sección 6.3.
B.16	No	No hay retribución para este componente.
C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS		
C	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) i)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) ii)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) iii)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) iii)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 b) i)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 b) ii)	Sí	No se ha pagado.
C.1 b) iii)	Sí	No se ha pagado.
C.1 b) iv)	Sí	No se ha pagado.
C.1 c)	Sí	Ver sección 9.5 .
D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS		
D	No	Ver sección 4.6 .

9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV

B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO

B.4 Informe del resultado de la votación consultiva de la junta general al informe anual sobre remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de votos negativos que en su caso se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	10.406.887.327	99,91%
	Número	% sobre el total
Votos negativos	389.585.931	3,74%
Votos a favor	9.834.835.228	94,42%
Abstenciones	182.466.168	1,75%

**C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES
CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS**

Nombre	Categoría	Período de devengo
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Ejecutivo	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. José Antonio Álvarez Álvarez	Ejecutivo	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Bruce Carnegie-Brown	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Ejecutivo	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Otro Externo	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D.ª Homaira Akbari	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	Otro Externo	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Otro Externo	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D.ª Sol Daurella Comadrán	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Carlos Fernández González	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D.ª Belén Romana García	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Juan Miguel Villar Mir	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Ramiro Mato García Ansorena	Independiente	Desde 1/01/2018 hasta 31/12/2018
D. Álvaro Cardoso de Souza	Independiente	Desde 23/03/2018 hasta 31/12/2018

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

a) Retribuciones de la sociedad objeto del presente informe:**i) Retribución devengada en metálico (miles euros)**

Nombre	Remunera- ción fija	Dietas	Remune- ración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2018	Total ejercicio 2017
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	90	39	178	3.176	2.368	-	-	394	6.245	5.683
D. José Antonio Álvarez Álvarez	90	34	170	2.541	1.582	-	-	532	4.949	4.971
D. Bruce Carnegie-Brown	90	89	553	-	-	-	-	-	732	732
D. Rodrigo Echenique Gordillo	90	33	170	1.800	1.256	-	-	-	3.349	3.139
D. Guillermo de la Dehesa Romero	90	81	270	-	-	-	-	-	441	473
D.ª Homaira Akbari	90	61	48	-	-	-	-	-	199	160
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	90	86	256	-	-	-	-	81	513	551
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	90	31	0	-	-	-	-	-	121	124
D.ª Sol Daurella Comadrán	90	67	58	-	-	-	-	-	215	207
D. Carlos Fernández González	90	86	90	-	-	-	-	-	266	286
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	90	58	48	-	-	-	-	-	196	163
D.ª Belén Romana García	90	81	243	-	-	-	-	-	414	298
D. Juan Miguel Villar Mir	90	18	0	-	-	-	-	-	108	171
D. Ramiro Mato García Ansorena	90	77	283	-	-	-	-	-	450	36
D. Álvaro Cardoso de Souza	67	31	50	-	-	-	-	-	148	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.149
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	418

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados

Nombre	Denominación del plan	Instrumentos financieros al 1 de enero de 2018		Instrumentos financieros concedidos durante 2018	
		N.º instru-mentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2º ciclo del Plan de <i>Performance Shares</i> (2015)	187.080	187.080	–	–
	1º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2016)	216.308	216.308	–	–
	2º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2017)	206.775	206.775	–	–
	3º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)		–	860.865	860.865

Nombre	Denominación del plan	Instrumentos financieros al 1 de enero de 2018		Instrumentos financieros concedidos durante 2018	
		N.º instru-mentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
D. José Antonio Álvarez Álvarez	2º ciclo del Plan de <i>Performance Shares</i> (2015)	126.279	126.279	–	–
	1º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2016)	145.998	145.998	–	–
	2º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2017)	138.283	138.283	–	–
	3º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	–	–	575.268	575.268

Nombre	Denominación del plan	Instrumentos financieros al 1 de enero de 2018		Instrumentos financieros concedidos durante 2018	
		N.º instru-mentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
D. Rodrigo Echenique Gordillo	2º ciclo del Plan de <i>Performance Shares</i> (2015)	93.540	93.540	–	–
	1º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2016)	108.134	108.134	–	–
	2º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2017)	107.766	107.766	–	–
	3º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	–	–	456.840	456.840

Instrumentos financieros consolidados en 2018				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2018	
N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles euros)	N.º instrumentos	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
122.855	122.855	4,298	528	64.225	0	–
-	-	-	-	-	216.308	216.308
-	-	-	-	-	206.775	206.775
550.952	550.952	4,298	2.368	-	309.913	309.913

Instrumentos financieros consolidados en 2018				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2018	
N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles euros)	N.º instrumentos	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
82.927	82.927	4,298	357	43.352	0	0
-	-	-	-	-	145.998	145.998
-	-	-	-	-	138.283	138.283
368.171	368.171	4,298	1.582	-	207.097	207.097

Instrumentos financieros consolidados en 2018				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2018	
N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles euros)	N.º instrumentos	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
61.428	61.428	4,298	264	32.112	0	0
-	-	-	-	-	108.134	108.134
-	-	-	-	-	107.766	107.766
292.376	292.376	4,298	1.257	-	164.464	164.464

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.234
D. José Antonio Álvarez Álvarez	1.050
D. Rodrigo Echenique Gordillo	-

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles de euros)		Importe de los fondos acumulados (miles de euros)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		2018	
					2017	
	2018	2017	2018	2017	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.234	2.707	-	-	46.093	-
D. José Antonio Álvarez Álvarez	1.050	2.456	-	-	16.630	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo	-	-	-	-	13.614	-

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2018
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Seguro de vida y accidentes	237
	Complemento de la retribución fija por seguros	31
	Complemento de la retribución fija	368

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2018
D. José Antonio Álvarez Álvarez	Seguro de vida y accidentes	397
	Complemento de la retribución fija por seguros	76
	Complemento de la retribución fija	590

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2018
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Seguro de vida y accidentes	121
	Otra remuneración	104

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad por su pertenencia a consejos de otras sociedades del grupo**i) Retribución devengada en metálico (miles de euros)**

Nombre	Remune- ración fija	Dietas	Remune- ración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2018	Total ejercicio 2017
D. Matías Rodríguez Inciarte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados

No aplicable.

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo

No aplicable.

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

No aplicable.

c) Resumen de las retribuciones (miles de euros)

Se deberán incluir en el resumen los importes correspondientes a todos los conceptos retributivos incluidos en el presente informe que hayan sido devengados por el consejero, en miles de euros.

Nombre	Retribuciones devengadas en la sociedad						Retribuciones devengadas en sociedad del grupo					
	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2018	Total 2017	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2018	Total 2017
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	6.245	2.896	1.234	636	11.011	10.582	-	-	-	-	-	-
D. José Antonio Álvarez Álvarez	4.949	1.939	1.050	1.063	9.001	8.893	-	-	-	-	-	-
D. Bruce Carnegie-Brown	732	-	-	-	732	731	-	-	-	-	-	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo	3.349	1.521	-	225	5.095	4.281	-	-	-	-	-	-
D. Guillermo de la Dehesa Romero	441	-	-	-	441	473	-	-	-	-	-	-
D.ª Homaira Akbari	199	-	-	-	199	159	-	-	-	-	-	-
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	513	-	-	-	513	550	-	-	-	-	-	-
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	121	-	-	-	121	124	-	-	-	-	-	-
D.ª Sol Daurella Comadrán	215	-	-	-	215	207	-	-	-	-	-	-
D. Carlos Fernández González	266	-	-	-	266	285	-	-	-	-	-	-
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	196	-	-	-	196	162	-	-	-	-	-	-
D.ª Belén Romana García	414	-	-	-	414	297	-	-	-	-	-	-
D. Juan Miguel Villar Mir	108	-	-	-	108	170	-	-	-	-	-	-
D. Ramiro Mato García Ansorena	450	-	-	-	450	36	-	-	-	-	-	-
D. Álvaro Cardoso de Souza	148	-	-	-	148	-	-	-	-	-	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	-	-	-	-	-	4.266	-	-	-	-	-	42
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	-	-	-	-	-	418	-	-	-	-	-	-
Total	18.346	6.356	2.284	1.924	28.910	31.634	-	-	-	-	-	42

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha 26 de febrero de 2019.

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

Sí ☐ No ☒

9.6 Otras informaciones de interés

Banco Santander está adherido desde 2010 al Código de Buenas Prácticas Tributarias, aprobado en el Foro de Grandes Empresas –órgano en el que participan grandes empresas españolas y la Administración Tributaria estatal–, y cumple el contenido del mismo. Al igual que en años anteriores, y de acuerdo con los compromisos asumidos con ocasión de la adhesión al citado código, así como en aplicación del programa de cumplimiento y el código general de conducta del Grupo, el director de la asesoría fiscal ha informado a la comisión de auditoría sobre las políticas fiscales del Grupo.

El 3 de noviembre de 2015, el Pleno del Foro de Grandes Empresas acordó la introducción de un anexo al Código de Buenas Prácticas Tributarias para reforzar la relación cooperativa entre la Agencia Tributaria y las empresas adheridas a este instrumento de buena gobernanza fiscal mediante una serie de acciones que fomentarán la transparencia y la seguridad jurídica en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

En Reino Unido, el Grupo está adherido al *Code of Practice on Taxation for Banks* desde su aprobación en 2010 por la administración tributaria de este país.

El Banco cumple con la Guía de Actuación para la Transmisión de Información Privilegiada a Terceros publicada por la Comisión Nacional del Mercados de Valores el 9 de marzo de 2009, que contempla expresamente, como receptores de información, a las entidades financieras y agencias de rating. También sigue las Recomendaciones sobre Reuniones Informativas con Analistas, Inversores Institucionales y Otros Profesionales del Mercado de Valores publicadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores el 22 de diciembre de 2005.

Asimismo, se hace constar que Banco Santander está adherido a iniciativas internacionales en materia de sostenibilidad como, entre otras, los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (desde 2002), los Principios del Ecuador (desde 2009), los Principios de Inversión Responsable (desde 2008), el *Banking Environment Initiative (BEI)* (desde 2010), el *World Business Council for Sustainable Development* (desde 2015), *UNEP Finance Initiative* (desde 2008) y CDP, anteriormente *Carbon Disclosure Project* (desde 2002).

El 26 de noviembre de 2018, Banco Santander, junto con otros 27 bancos de todo el mundo, publicó el borrador de los Principios de Banca Responsable, bajo los auspicios de la Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI, por sus siglas en inglés) para someterlo a consulta pública antes de ser formalmente aprobado por la Asamblea General de Naciones Unidas en septiembre de 2019.